



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE  
MERCADO MEDIANTE CADENA DE TIENDA MINORISTA  
BELL FOODS EN SAN PEDRO SULA**

**SUSTENTADO POR:**

**ERICK FERNANDO MÁRQUEZ BUENO**

**MIRTA GISELLA LINARES WILLS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TITULO DE:  
MÁSTER EN DIRECCION EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTES, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRANDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC SPS**

**CARLA MARÍA PANTOJA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE  
MERCADO MEDIANTE CADENA DE TIENDA MINORISTA  
BELL FOODS EN SAN PEDRO SULA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCION EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS TRIMINIO**

**ASESOR TEMÁTICO  
JACOBO BRANDEL**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**ALEX BANEGAS  
CARLOS AMADOR  
HÉCTOR PADILLA**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2018

ERICK FERNANDO MÁRQUEZ BUENO  
MIRTA GISELLA LINARES WILLS

Todos los derechos son reservados

**AUTORIZACIÓN DE AUTORES PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, ERICK FERNANDO MÁRQUEZ BUENO Y MIRTA GISELLA LINARES WILLS, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE MERCADO MEDIANTE CADENA DE TIENDA MINORISTA BELL FOODS EN SAN PEDRO SULA., presentado y aprobado en (octubre 2018), como requisito previo para optar al título de máster en DIRECCION EMPRESARIAL y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
  
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en forma CD o digitales desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los 02 días del mes de octubre 2018.

---

Erick Fernando Márquez Bueno

---

Mirta Gisella Linares Wills

\* La autorización firmada se encuentra adjunta en nuestro expediente.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE MERCADO MEDIANTE CADENA DE TIENDA MINORISTA BELL FOODS EN SAN PEDRO SULA.**

**AUTORES:  
ERICK FERNANDO MÁRQUEZ BUENO  
MIRTA GISELLA LINARES WILLS**

### **RESUMEN**

Este estudio de pre-factibilidad presenta la apertura de una cadena de tiendas de conveniencia en la ciudad de San Pedro Sula. La investigación consta de tres estudios claves: mercado, técnico y financiero para determinar la rentabilidad del proyecto. El diseño de la investigación tiene un enfoque mixto dominante cuantitativo, es no experimental y transversal. El estudio de mercado consistió en la aplicación de 384 encuestas para determinar el perfil del consumidor, sus preferencias de productos, y el contexto de la industria. En el estudio técnico se determinó la ubicación, la distribución, el equipo, la organización y el tamaño para la operación del proyecto. En el estudio financiero se determinó la inversión inicial requerida, el plan de financiamiento que se obtendrá para comenzar a operar, el planteamiento del costo de capital con los respectivos análisis financieros que permiten desarrollar las técnicas de presupuesto de capital que indican la rentabilidad del proyecto en términos de valores y porcentuales. Finalmente, si se cumple la hipótesis planteada, y se recomienda proceder con el proyecto por su rentabilidad.

Palabras claves: Estudio de mercado, técnico, financiero y rentabilidad.



## **POSTGRADUATE FACULTY**

# **STUDY OF PREFACTIBILITY OF MARKET EXPANSION THROUGH CHAIN OF RETAIL STORE BELL FOODS IN SAN PEDRO SULA.**

### **AUTHORS:**

**ERICK FERNANDO MÁRQUEZ BUENO**

**MIRTA GISELLA LINARES WILLS**

### **ABSTRACT**

This pre-feasibility study presents the opening of a chain of convenience stores in the city of San Pedro Sula. The research consists of three key studies: market, technical and financial to determine the profitability of the project. The design of the research has a mixed quantitative dominant focus, it is non-experimental and transversal. The market study consisted in the application of 384 surveys to determine the consumer profile, their product preferences, and the industry context. In the technical study, the location, distribution, equipment, organization and size for the operation of the project were determined. The financial study determined the initial investment required, the financing plan that will be obtained to start operating, the capital cost approach with the respective financial analyzes that allow the development of capital budgeting techniques that indicate the profitability of the project in terms of values and percentages. Finally, if the hypothesis is true, it is recommended to proceed with the project because of its profitability.

**Keywords:** Market, technical, financial and profitability study.



## **DEDICATORIA**

Erick Fernando Márquez Bueno:

Dedico esta tesis primeramente a Dios, ya que, sin él, no hubiera sido posible. Gracias por haberme brindado salud, conocimiento, fuerza, esperanza, confianza, y alegría para poder lograr una meta más.

A mi familia en general por su apoyo incondicional y su comprensión gracias por estar siempre a mi lado apoyándome en todo. Sus palabras cada día me animaban a seguir adelante. Este logro lo comparto muy felizmente con ustedes.

Mirta Gisella Linares Wills:

Dedico esta tesis primeramente a Dios, por haberme brindado sabiduría, fuerza, esperanza y perseverancia, para poder alcanzar este nuevo logro, que es el haber culminado mis estudios de maestría.

Agradezco a mis padres que ha sido mi motor, mi apoyo incondicional, sus palabras de aliento y animo que me han ayudado a concluir con éxito un logro más.

A mis hermanos, por su incondicional apoyo, y comprensión que tuvieron a lo largo de la maestría, ustedes son mi constante aliento y motivación para superar mi día a día.

A mi novio Carlos Pineda, por su apoyo incondicional y su comprensión gracias por estar siempre a mi lado apoyándome en todo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios nuestro señor por habernos permitido concluir de forma exitosa nuestra maestría, y ayudarnos a cumplir todos los objetivos plasmados al inicio de este gran proyecto que es haber cursado una maestría en Dirección empresarial.

A nuestros familiares, por sus ánimos y la energía que nos transmitían día a día. Sin ustedes no hubiese sido posible este gran logro.

A nuestro asesor metodológico, Dr. Carlos Triminio por su atención y dedicación en las instrucciones recibidas para el correcto desarrollo de esta tesis.

A nuestros catedráticos en general, por habernos brindado sus conocimientos a través de todas las clases cursadas.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	10
2.1.1.1 TIENDAS DE CONVENIENCIA A NIVEL MUNDIAL.....	10
2.1.1.2 RETAIL A NIVEL MUNDIAL.....	14
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	15
2.1.2.1 CANAL DETALLISTA EN HONDURAS.....	15
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	17
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO.....	19
2.2.1 ESTUDIO DE MERCADO .....	20
2.2.2 ANALISIS DE LA DEMANDA.....	20
2.2.3 ANALISIS DE LA OFERTA.....	20
2.2.4 MARKETING MIX.....	21
2.2.5 CINCO FUERZAS DE PORTER. ....	22
2.2.5.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	23
2.2.5.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	24
2.2.5.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	26
2.2.5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	27
2.2.5.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	28

2.2.6 ESTUDIO TECNICO .....	29
2.2.6.1 LOCALIZACIÓN .....	31
2.2.6.2 TAMAÑO ÓPTIMO DE LA PLANTA.....	31
2.2.6.3 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA .....	32
2.2.6.4 CAPACIDAD INSTALADA .....	32
2.2.6.5 SISTEMAS TECNOLÓGICOS.....	32
2.2.7 ESTUDIO FINANCIERO .....	34
2.3 CONCEPTUALIZACION .....	36
2.4 INSTRUMENTOS .....	38
2.4.1 ENCUESTAS .....	38
2.4.2 INTERNET .....	38
2.5 MARCO LEGAL.....	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	42
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	42
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	42
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	44
3.1.3 HIPÓTESIS .....	48
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	48
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
3.3.1 POBLACIÓN .....	51
3.3.2 MUESTRA.....	51
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	52
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA .....	53
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	53
3.4.1 INSTRUMENTOS .....	53
3.4.1.1 CUESTIONARIO .....	54
3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	54
3.4.2 ENCUESTA .....	54
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	55
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	55
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	55

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	57
4.2.1. PROPUESTA DE VALOR. ....	59
4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL.....	63
4.4 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO .....	63
4.4.1 CINCO FUERZAS DE PORTER .....	63
4.4.1.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	64
4.4.1.2 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES .....	64
4.4.1.3 VENDEDORES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	64
4.4.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	65
4.4.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR.....	66
4.5 ESTUDIO DE MERCADO.....	66
4.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA .....	67
4.5.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR .....	67
4.5.2.1 GRUPO OBJETIVO .....	67
4.5.3 ESTIMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO .....	73
4.5.4 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS .....	73
4.5.4.1 PRODUCTO .....	73
4.5.4.2 EL PRECIO .....	73
4.5.4.3 PLAZA .....	74
4.5.4.4 PROMOCIÓN.....	74
4.5.4.5 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO .....	75
4.5.4.6 POSICIONAMIENTO .....	75
4.6 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	77
4.6.1 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	77
4.6.1.1 MACRO LOCALIZACIÓN. ....	77
4.6.1.2 MICRO LOCALIZACIÓN.....	78
4.6.1.3 TAMAÑO DE LA PLANTA.....	82
4.6.2 INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN.....	82
4.6.2.1 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA .....	82
4.6.2.2 REQUERIMIENTO DE EQUIPO.....	83

4.6.3 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN .....	87
4.6.4 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	88
4.7 ESTUDIO FINANCIERO .....	91
4.7.1 PLAN DE INVERSIÓN .....	92
4.7.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	93
4.7.3 COSTO DE CAPITAL .....	93
4.7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	94
4.7.8 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES .....	98
4.7.6 PROGRAMA DE AMORTIZACIÓN DE FINANCIAMIENTO .....	99
4.7.9 FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVO .....	99
4.7.10 FLUJO DEL PROYECTO Y DEL INVERSIONISTA .....	100
4.7.11 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN FINANCIERA .....	101
4.7.11.1 PERÍODO DE RETORNO .....	101
4.7.11.2 VALOR PRESENTE NETO .....	102
4.7.11.3 TASA INTERNA DE RETORNO .....	102
4.7.11.4 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO .....	102
4.7.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	103
4.7.12.1 ESCENARIO 1 .....	104
4.7.12.2 ESCENARIO 2 .....	105
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	107
5.1 CONCLUSIONES .....	107
5.2 RECOMENDACIONES .....	108
BIBLIOGRAFÍA .....	109
ANEXOS .....	111
ANEXO 1. GASTOS FINANCIEROS, ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS .....	111
ANEXO 2. COSTO DE VENTA .....	113
ANEXO 3. TABLA DE FRECUENCIA DE VISITA .....	113
ANEXO 4. TABLA CONSUMO PROMEDIO EN LPS. ....	114
ANEXO 8. CATEGORÍAS DE PRODUCTOS .....	115
ANEXO 9. FACTORES PROPUESTA DE VALOR .....	116
ANEXO 10. LISTADO DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS .....	117

ANEXO 11. ENCUESTA APLICADA.....	118
ANEXO 12. FACHADA Y LOGOS .....	123
ANEXO 13. IMÁGENES DEL ESTABLECIMIENTO .....	124
ANEXO 14. COTIZACIÓN DE REMODELACIÓN.....	125

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA .....	18
Tabla 2. Matriz metodológica .....	43
Tabla 3. Operacionalización de las variables.....	45
Tabla 4. Unidad de Análisis .....	53
Tabla 5. Modelo de Negocio Tienda de conveniencia .....	63
Tabla 6. Método cualitativo por puntos.....	79
Tabla 7. Rúbrica para método cualitativo por puntos.....	80
Tabla 8. Gastos de constitución .....	84
Tabla 9. Gastos de remodelación .....	84
Tabla 10. Servicios Operativos .....	85
Tabla 11. Mobiliario y equipo para alimento.....	85
Tabla 12. Mobiliario y equipo para tienda.....	87
Tabla 13. Sueldos y salarios.....	90
Tabla 14. Derechos laborales .....	90
Tabla 15. Resumen salarios y beneficios sociales.....	91
Tabla 16 Inversión inicial .....	92
Tabla 17 Capital de trabajo .....	93
Tabla 18 Estructura de capital.....	93
Tabla 19 Costo de capital.....	94
Tabla 20 Presupuesto de ingresos anuales .....	94
Tabla 21. Presupuesto de Costos y Gastos. ....	95
Tabla 22. Estado de resultados.....	96
Tabla 23. Balance general.....	97
Tabla 24. Depreciación anual.....	98
Tabla 25. Amortización anual .....	98
Tabla 26. Programa de amortización de financiamiento .....	99
Tabla 27 Flujo de efectivo operativo.....	100
Tabla 28. Flujos del Proyecto y del Inversionista .....	101
Tabla 29. Periodo de recuperación .....	102
Tabla 30. Evaluación financiera: Escenario 1.....	104



Tabla 31. Evaluación financiera: Escenario 2..... 105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de las 5 fuerzas de porter .....	23
Figura 2. Partes que conforman un estudio técnico.....	30
Figura 3. Integración de los sistemas de información por el ERP .....	33
Figura 4. Diagrama variables .....	44
Figura 5. Esquema metodológico.....	49
Figura 6. Género.....	68
Figura 7. Rango de edad .....	69
Figura 8. Ingresos mensuales .....	69
Figura 9. Preferencia de medios .....	70
Figura 10. Conocimiento y consumo de las tiendas de conveniencia .....	71
Figura 11. Disposición de compra.....	71
Figura 12. Mapa San Pedro Sula.....	78
Figura 13. Ubicación de las instalaciones.....	79
Figura 14. Distribución de Planta.....	83
Figura 15. Diagrama de flujo de procesos de servicio .....	88
Figura 16. Organigrama tienda de conveniencia.....	89

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Bell Foods S. de R.L. de C.V. es una empresa familiar situada en la ciudad de San Pedro Sula, en el departamento de Cortés; se dedica a la venta de productos importados y nacionales, realizando un sistema de distribución que consiste en el canal tradicional (mayoreo) y el canal moderno (supermercados).

En este capítulo se describen de manera ordenada los principios y elementos del planteamiento de la investigación, la cual servirá como guía para entender y analizar el objetivo del estudio, también abarca la introducción, los antecedentes y definición del problema con el propósito de analizar y crear la base de la estructura que tiene un proyecto de investigación, dando respuesta a las preguntas de investigación, objetivos, variables y su respectiva justificación.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Actualmente las empresas se desarrollan en ambientes de constantes cambios, es por esto la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios debido a que las empresas deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventajas competitivas.

Las empresas dedicadas a la distribución de marcas reconocidas cada día invierten en posicionarse en el mercado haciéndose más participativos en el mismo, los altos costos de distribución al mayoreo representan una oportunidad para analizar la incursión en el canal detallista y así poder llegar mediante la creación de minimarkets al consumidor final eliminando toda clase de intermediarios, lo cual representaría un mayor margen de contribución.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La información procesada por los industriales de la región del Valle de Sula destaca que más del 60% del PIB de Honduras es generado por la zona metropolitana, la región contribuye anualmente con 124 mil millones de Lempiras a la economía de Honduras, con un peso

importante de San Pedro Sula que inyecta a la generación de riqueza el 40%, unos cinco mil millones de Lempiras.

San Pedro Sula fue fundada el 27 de junio de 1536 por el adelantado don Pedro de Alvarado con el nombre de San Pedro de Puerto Caballos.

Con el auge del cultivo de banano, la llegada de las transnacionales y la construcción del ferrocarril, se da el despegue económico y demográfico de la ciudad. Fuertes corrientes migratorias, particularmente la inmigración palestina, llegaron a la ciudad a construir con su desarrollo. Hacia 1,888 la ciudad contaba con apenas 1,714 habitantes y 60 años después con más de 20,000 habitantes. En el año 2017 la población del municipio era de 1, 073,824 habitantes, lo que representa un crecimiento de 100% en comparación al año 2,000 donde la población era de 540,000 habitantes.

San Pedro Sula ha evolucionado muy significativamente durante la segunda mitad del siglo XX, gracias a la creación de un importante polo de desarrollo. Se establecieron fábricas, talleres, hospitales, farmacias, colegios y universidades, de manera que ha existido un desarrollo continuo.

En el crecimiento de la ciudad se destacan las construcciones de nuevos centros comerciales y proyectos habitacionales que son la prueba del incesante crecimiento y el desarrollo de la capital industrial. Los sectores noroeste y suroeste han tenido un mayor auge.

Una de las principales causas del desarrollo es el crecimiento poblacional y prueba de ellos son las nuevas residenciales en construcción y otros proyectos habitacionales en trámite de urbanización. El Banco Interamericano de Desarrollo, BID, desembolsó 20 millones de dólares para obras de infraestructura en la capital industrial y terminar el Segundo Anillo e invertirá alrededor de 40 millones de dólares para obras complementarias por la construcción del canal seco.

Algunas de las obras son: Puente a desnivel del Estadio Olímpico, Puente a desnivel 27 calle Segundo Anillo, Puente a desnivel 15 calle Segundo Anillo, Puente a desnivel 27 calle con bulevar La Lima.

Otros proyectos de infraestructura que se están llevando a cabo en la ciudad son ampliación de todo el bulevar del Norte, proyecto siglo 21, construcción y ampliación de carretera de Armenta con conexión a bulevar del Norte. Ya fueron finalizados y están en funcionamiento la pavimentación de la colonia Felipe Zelaya, Vereda Tropical, embaulado del canal de Sunseri, y la 3 avenida frente a Aguas de San Pedro Sula.

Por estar ubicada en el Valle de Sula, uno de los valles más fértiles del país, la actividad agrícola y la ganadería han sido puntas de lanza de la fortaleza económica. Otra de las ventajas de que goza es el hecho de estar a solo 55 km de Puerto Cortés, el principal puerto marítimo de Honduras y de toda Centroamérica. Esto ha sido vital en el desarrollo de la industria de la maquila, el segundo rubro más importante en la generación de ingresos de Honduras.

A la ciudad se han sumado poblaciones más pequeñas como Choloma, Villanueva o El Progreso para crear un macro cinturón de industria y comercio. El eje económico más importante de Honduras.

Basada en su riqueza, San Pedro Sula recibe el sobrenombre de “La Capital Industrial” del país. La ciudad posee restaurantes y hoteles de muy buena calidad creados para atender a una enorme población de hombres y mujeres de negocios que la visitan constantemente.

San Pedro Sula posee la fama de tener uno de los climas más calurosos y húmedos de Honduras; sus temperaturas a lo largo de febrero a agosto oscilan entre los 34 y 37 grados centígrados (sin embargo, entre marzo y mayo, el punto más álgido del verano, las temperaturas pueden alcanzar los 40 grados centígrados).

“El invierno comienza en mayo y las lluvias reducen bastante las altas temperaturas. Pero será hasta septiembre y octubre, época de huracanes, cuando el calor se reduzca. Noviembre, diciembre y enero son los meses más agradables” (Honduras Tips, 2011, párr. 10).

La ciudad se ha consolidado como el principal centro urbano de la región del Valle de Sula, tiene una población de 1.900.000 de habitantes, cifra que representa un 23% de la población total del país, las ciudades de mayor aglomeración en esta zona son San Pedro Sula, Choloma, El

Progreso, Villanueva y Puerto Cortés. Del 100% de los pobladores de la región un 78.15% habitan en áreas urbanas y el 21.85% restante vive en el área rural según el INE.

La Población Económicamente Activa (PEA) incrementó en más de cien mil personas durante 2017, ahora suman 4.1 millones de hombres y mujeres, según los últimos datos emitidos por la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS).

La Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS). Indica de esa masa laboral, 2 millones 400 mil son hombres y más de un millón 600 mil son mujeres. De la cantidad de hondureños que conforman la PEA, 3 millones 800 mil tienen trabajo, de estos un millón 434 mil son mujeres y dos millones 366 mil son hombres, de acuerdo al mismo informe de la STSS.

En el mercado actual consumo masivo se le denomina a todo producto que se consume en grandes cantidades o en abundancia, donde sus clientes son de todo tipo de clase social y edades. Históricamente en San Pedro Sula el comercio masivo ha sido muy dinámico ya que exigen un alto nivel de competencia, abundancia de recursos y proveedores. En la denominada ciudad industrial hay muchas empresas que se dedican a la venta de productos de consumo masivo y que con el tiempo se han mantenido en constante evolución y crecimiento acoplándose a las necesidades que el mercado exija, por lo tanto se puede ver que las tiendas de ventas al detalle con productos de consumo masivo son una tendencia emergente en el mercado, ya que los consumidores buscan soluciones que faciliten su estilo de vida y más aún que ofrezca calidad y precios competitivos.

Bell Foods es una empresa hondureña dedicada a la venta y distribución de productos de consumo masivo, a través de su marca privada BELL.

Inició operaciones en el año 2009 actualmente cuenta con una red de proveedores, dedicados a la maquilación de la marca en diferentes países como Brasil, Argentina, Costa Rica, Estados Unidos, Tailandia, China, Corea del Sur, México, Guatemala, siendo prioridad para la empresa poder satisfacer cada una de las necesidades de los clientes mediante un producto que reúna los mayores estándares de calidad en la industria de alimentos, y así mismo posee convenios de co-distribución de algunas marcas como ser Colgate-Palmolive y Unilever de

Centroamérica en las líneas de cuidado personal con sus marcas líderes como ser Rexona, Axe, Dove, Sedal, Ego, Camay, Surf, Xedex y en las líneas de alimentos como ser Naturas, Hellman's y Maicena.

Bell Foods ha logrado obtener un 70% de presencia en el mercado hondureño, haciendo uso de sus diferentes canales de distribución orientado al comercio mayorista y canal moderno.

Posee presencia en el mercado nacional en los diferentes municipios o sectores como ser: El Bajo Aguan, Tela, San Juan Pueblo, San Francisco, La Ceiba, Saba, Tocoa, Olanchito, Carbonales, Bonito Oriental, Progreso Morazán, Yoro, Sulaco, en el sector Occidente del país su presencia se concentra en Callejones, La Entrada de Copan, Santa Rita de Copan, Copan Ruinas, Gracias, San Juan Intibucá, Santa Rosa, Cucuyagua, San Marcos, La Labor, Ocotepeque, Villanueva, Santa Cruz de Yojoa, Peña Blanca, Las Vegas, Taulabe, Siguatepeque, La Esperanza, Comayagua, La Paz, Tegucigalpa y Choluteca.

En la actualidad se realizan negociaciones con los proveedores para cubrir rutas de distribución, durante esta etapa de negociaciones se discuten los márgenes de contribución que estos pueden ofrecer para cubrir las rutas, cada vez este tipo de negociaciones se vuelven más difíciles y engorrosas debido a la gran cantidad de competidores y los costos operativos que son cada vez más altos, por esta razón los proveedores cada vez ofrecen planes menos atractivos para la distribución, algunos de nuestros competidores llegan a sacrificar sus márgenes de contribución para poder captar algunas de las marcas como las que tiene Unilever de Centroamérica.

En el último trimestre del 2018 Bell Foods cerró una negociación con Arizona de Honduras, para cubrir la distribución en todo el territorio hondureño en el canal mayorista, dichas negociaciones duraron cerca de 90 días hasta llegar a un mutuo acuerdo y proceder a la firma del contrato de distribución.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

“En la investigación como en la vida, nuestras acciones se guían por objetivos y preguntas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, Méndez Valencia, & Mendoza Torres, 2014, p. 36).

Bell Foods S. de R.L. de C.V. no cuenta con estrategias de distribución de canales minoristas que amplíen su mercado a este nivel, por lo que una vez establecido el objetivo general se procederá a evaluar la opción de expandir el negocio al canal minorista.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad Bell Foods está experimentando reducción en el margen de contribución, todo esto debido a diferentes cambios en los canales de mayoreo, ya que los costos de operar dichos canales cada vez son más elevados, a esto se agrega la incursión de nuevos competidores que con el afán de posicionarse en el mercado compiten con precios cada vez más agresivos sacrificando el margen de contribución; debido a dichos cambios Bell Foods ha decidido realizar un estudio para determinar la factibilidad de diversificar el negocio de forma horizontal mediante la creación de una cadena de tiendas minoristas y así poder llegar directamente al consumidor final y generar un mayor volumen de ventas y aumento del margen de contribución.

#### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Conociendo un panorama general de lo anteriormente mencionado, permite tener una idea referente a la aceptación de la implementación de cadenas de tiendas minoristas, por lo que se plantea la siguiente interrogante:

¿Es factible desde los puntos de vista de mercado, técnico y financiero la apertura de una cadena de tiendas minoristas en la zona Noroeste de San Pedro Sula?



### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En esta sección las preguntas de investigación buscan clarificar las ideas y darle una orientación y apoyo al proyecto de pre factibilidad de la apertura de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V.

- 1) ¿Cuáles son los factores de mercado que deben considerarse para la creación de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V. en la ciudad de San Pedro Sula?
- 2) ¿Cuáles son los aspectos técnicos a considerar para la creación de una cadena de tiendas minoristas en la ciudad de San Pedro Sula?
- 3) ¿Será factible desde el punto de vista financieros la creación de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V. en la ciudad de San Pedro Sula?

### 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Los objetivos son los que señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 37).

#### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad de crear una cadena de tiendas minoristas en la ciudad de San Pedro Sula que brinde productos alimenticios al consumidor final, mediante un estudio de mercado, técnico y financiero.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Analizar los factores de mercado para la apertura de una cadena de tiendas minorista de Bell Foods S. de R.L. de C.V.
- 2) Determinar los requerimientos técnicos necesarios para la apertura de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V.

- 3) Determinar la viabilidad financiera del proyecto para la apertura de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Debido al crecimiento de los competidores en venta de productos alimenticios y de consumo masivo en los canales tradicionales y modernos, y al alto costo de operación que conlleva el manejo de este tipo de distribución, surge la idea de un estudio de pre factibilidad para la creación de una cadena de tiendas minoristas.

San Pedro Sula es la segunda ciudad más grande de Honduras y la capital administrativa del departamento de Cortés, la ciudad tiene una distribución geográfica y demográfica dividida en 20 distritos, la cual cuenta con 641 colonias y barrios, el distrito con más colonias es el número uno ubicado en el noroeste con 111 barrios y colonias, le sigue el distrito 16 que comprende el sector del Carmen en el sureste que contiene 80 barrios y colonias.

Esta distribución permite identificar las oportunidades de negocio y poder ejecutarlas en cada colonia y barrio representados en cada distrito. Con esta creación de cadenas minoristas se pretende servir y agilizar la venta de manera rápida e instantánea a sus clientes finales. La mayor fuente de empleos lo generan el sector agrícola, la construcción el comercio y los servicios, entre estos, comunales, sociales y personales.

Las mujeres en su mayoría se mantienen ocupadas en la pequeña y mediana empresa, en el sector agroindustrial, actividades caseras y artesanales, como panaderías, reposterías, tortillerías y elaboración de lácteos, entre otros. En ese segmento abundan trabajos en condiciones precarias que no reúnen los requisitos que exigen el Código de Trabajo y la Constitución de la República.

La ley laboral garantiza la remuneración por un trabajo de igual valor entre los trabajadores, se aplica a todos los trabajadores sin discriminación alguna por motivos de sexo, edad, raza, nacionalidad, religión o actividades políticas de los sindicatos. Mientras, la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer exige igualdad de remuneración por trabajo de igual

valor, sin discriminación, a condición de que el trabajo, los horarios y condiciones de eficiencia y servicio sean también iguales.

El informe de la Secretaría de Trabajo también establece que las mayores cantidades de empleo se registran en Cortés, seguido de Francisco Morazán, Olancho, El Paraíso y Atlántida, esto se relaciona por ser departamentos con más concentración de habitantes.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En la actualidad enfrentándose a un mercado globalizado, las empresas se ven obligadas a innovar generando nuevas ideas para incursionar en el entorno y ser capaces de competir de manera agresiva. Uno de los mayores intereses se enfoca en la gestión de la cadena de suministros, creando de esta manera valor para la empresa y el cliente enfocándose en la satisfacción de este.

De esta forma el marco teórico, o revisión de la literatura, es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que representan el soporte al conocimiento actual y antecedentes en general sobre el problema de estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En el análisis de la situación actual es de gran relevancia el tener un panorama claro del entorno para la familiarización con cada uno de los procesos y la utilización de algunas herramientas que nos permiten hacer un estudio objetivo de los mismos, actualmente en San Pedro Sula existen tiendas de conveniencia dedicadas a este rubro, como ser:

- 1) Circle K
- 2) Pronto
- 3) Sunset Foods Store

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

##### **2.1.1.1 TIENDAS DE CONVENIENCIA A NIVEL MUNDIAL**

El negocio de las tiendas de conveniencia se ha convertido en uno de los formatos comerciales más emergentes en el sector minorista a nivel global. Las tiendas de conveniencia continúan su expansión y popularidad alrededor del mundo, debido a que han promovido un creciente volumen de consumidores que buscan productos de forma más accesible y rápida.

Es un formato con mucho futuro por delante que se va desarrollando a medida que las sociedades se van haciendo más urbanas y valoran más el tiempo de ocio. Probablemente el factor de mayor relevancia para estos establecimientos es que puedes encontrarlas en cualquier punto ubicado en zonas de gran tráfico de personas. Al mismo tiempo, las tiendas de conveniencia buscan generar en el comprador una excelente experiencia de compra brindándote una atención amable, rápida, práctica y confiable. Estos locales ofrecen una amplia variedad de surtido de productos. El piso de venta de las tiendas de conveniencia puede variar entre los 50 y 400 metros cuadrados, lo cual hace que su operación sea más controlada, manejable y de bajo costo.

#### 1) Tiendas de conveniencia en Perú

En un principio, las tiendas de conveniencia se desarrollaron básicamente en estaciones de gasolina, ¡como la cadena de tiendas Listo!, Repshop y Viva, pero al aparecer Tambo+ revolucionó el mercado peruano. Según un estudio de Kantar Worldpanel, las tiendas de conveniencia en el mercado peruano tienen una penetración de aproximadamente el 6 % los cuales están tomando mayor protagonismo en el comercio minorista.

Por su parte, el gerente general de la firma peruana LindCorp (Tambo+), Luis Seminario, explicó que el sector de tiendas de conveniencia tendrá un crecimiento interesante, probablemente con nuevos competidores en el terreno de juego en los próximos años.

En ese mismo punto, el director de Análisis Sectorial de Apoyo Consultoría, Víctor Albuquerque, resaltó que podrían llegar al Perú nuevos jugadores, ya que hay ‘players’ de peso que vienen analizando el mercado como la firma portuguesa Jerónimo Martins con sus tiendas Ara y el retailer mexicano Oxxo que ya se encuentra en Chile luego de comprar la cadena de tiendas de conveniencia Big Jhon.

Sobre el tema de las compras realizadas dentro del mix de productos de estos locales se dividen de la siguiente manera: 30% bebidas alcohólicas, 25% bebidas no alcohólicas, 20% alimentos preparados y 25% otros.

La meta del principal “jugador” del sector retail peruano Tambo+ es llegar a las 600 tiendas de conveniencia en los próximos cinco años. A la fecha, en promedio se realizan 600 transacciones diarias con un ticket promedio entre S/.8 y S/.10 soles.

“Las tiendas de conveniencia como Tambo+ ha incrementado su cantidad de puntos de venta de manera importante en Lima, siendo la compañía que más rápido está desarrollando este avance en el mercado en los últimos años”, señaló el gerente de Estudios Especiales de CCR Perú, José Oropeza.

El término de “tienda de conveniencia” era, hace algunos años, poco conocido. Hoy, a causa de un ritmo más acelerado de compras al paso del consumidor, empieza a crecer con nuevos formatos, es así, que con la aparición de Tambo+ con locales puerta a calle, se inicia la salida de estos formatos desde las estaciones de servicio, donde su presencia era complemento para las cadenas de grifos, hacia locales “stand alone” o centros comerciales.

Además de Tambo+, en el sector de tiendas de conveniencia también compiten MiMarket, Listo!, Viva, Jet Market, Select, 365 Market y GESA, por mencionar algunas, que terminan impactando en las bodegas más cercanas.

## 2) Tiendas de conveniencia en México

El rápido crecimiento de las llamadas tiendas de conveniencia en los últimos tres años y el lento incremento de las llamadas tienditas de la esquina, obliga a replantearse la competencia en el consumo al menudo en el país, indicó la Alianza Nacional de Pequeños Comerciantes (Anpec). El presidente de la Anpec, Cuauhtémoc Rivera, alertó sobre una apertura desmedida de las tiendas de conveniencia en todo el país, pues cadenas como Oxxo han aumentado sus tiendas en 14 por ciento, lo que evidencia “una violación a las condiciones competitivas del mercado”.

Los Oxxo buscan crecer hasta 20 mil tiendas en el país en el corto plazo y ha comenzado a instalarse en comunidades lejanas; en tanto, las Bodegas Aurrera Express en tres años han tenido un alza de casi 200 por ciento a nivel nacional.

En entrevista con La Razón explicó que los puntos de venta del pequeño comercio abarrotero suman un millón en todo el país y las tiendas de conveniencia no superan las 15 mil unidades (considerando Oxxo, 7-Eleven, Círculo K, Mambo y Bodega Aurrera Express), pero estas últimas crecen a un ritmo mucho más rápido que las tienditas de la esquina.

Se estima que las tiendas de conveniencia en promedio crecen anualmente un 50 por ciento, mientras que las misceláneas apenas un 10 por ciento. Por lo que las misceláneas no desaparecerán, sí disminuirán significativamente y por tanto deberá reorientarse, pues las cadenas comerciales le han apostado a una “diversificación de los clientes”, sostuvo el dirigente de la Anpec.

El líder comerciante, dijo que en el último año se observó una apertura “irracional, cuadra tras cuadra”, de tiendas Oxxo principalmente en los estados del norte y centro de la República, incluyendo localidades alejadas de zonas urbanas, en comunidades y pueblos en donde antes no existían y ahora los empezamos a ver con mayor frecuencia.

Una de las grandes fortalezas de las misceláneas, apuntó, es que dan crédito, venden productos de la canasta básica, y están insertas en el tejido social. “El tendero ayuda al cliente, te presta productos si vas a tener una fiesta, si tienes problemas familiares o de empleo; te conoce y por eso te ayuda”, expresó.

También el bajo consumo ha golpeado las ventas minoristas. Estimaciones de la Anpec revelan que a principios del sexenio la venta promedio semanal de una tienda era de más de dos mil pesos, ahora no supera los mil 500 pesos. El caso no es distinto para las cadenas de tiendas. El caso de Oxxo reportó un crecimiento de ventas anuales de 2.4 por ciento en 2014, mientras que Bodega Aurrera Express abrió sólo 29 tiendas nuevas el año pasado, cuando de 2011 a a 2014 desplegó casi 600 unidades más.

### 3) Tiendas de conveniencia en Colombia

El formato de tiendas de conveniencia ha llegado a competir fuertemente en los mercados de diferentes ciudades del mercado colombiano.

El desarrollo del formato de las tiendas de conveniencia tiene una fuerte tendencia y expansión en América Latina. En el caso de Chile, este negocio se ha convertido en un campo de batalla entre las grandes cadenas de retail, mientras que en Perú este formato comercial está emergiendo en el sector minorista.

Sin embargo, Colombia tampoco es la excepción, ya que este formato ha llegado a competir fuertemente en los mercados de diferentes ciudades del país cafetero, estas, además se ha convertido en una opción con cómodos precios para los consumidores, publicó el portal colombiano Portafolio.

Entre a mediados del año pasado y los primeros seis meses del 2016, la cadena de tiendas de conveniencia D1 ha inaugurado alrededor de 111 locales en Colombia, al tiempo que ha puesto en funcionamiento un nuevo centro de distribución en el municipio de Funza. Igualmente, amplió su punto logístico en el municipio de Tocancipá (Cundinamarca).

#### 2.1.1.2 RETAIL A NIVEL MUNDIAL

De acuerdo con un reporte de Euromonitor Internacional, la industria del retail regional registró un crecimiento del 7 por ciento en 2017, pero se prevé que el sector tenga un crecimiento anual compuesto de 3 por ciento hacia 2022.

Además, la firma señala que el sector retail latinoamericano ha debido lidiar con ciertos cambios de formato, donde el recién llegado “retailing por internet” llama a re-entender al consumidor. “Observamos a un consumidor preocupado por potenciar el valor de cada billete que gasta, que busca ofertas y adapta sus compras a éstas, que no guarda lealtad a las marcas ni retailers y que no tienen miedo de cuestionarlos en torno a las temáticas que le importan”, apunta Euromonitor Internacional.

Los retailers, sobre todo en el mercado latinoamericano son los canales favoritos para hacer las compras del hogar. De acuerdo con el Observatorio del Shopper Experience (OSE) de in-Store Media, el supermercado es el lugar preferido de los consumidores en México (92 por ciento), Chile (85 por ciento) y Argentina (84 por ciento).



Esto se debe principalmente a que el canal físico ofrece “una mayor combinación de ofertas, variedad de productos, marcas, atención rápida y amable, que en conjunto crean una buena experiencia de consumo”, según in-Store Media.

Kantar Worldpanel en su estudio “The Growing Popularity of Cash & Carry in Latam”, indica que actualmente 46 millones de hogares en Latinoamérica compran en establecimientos físicos. En este sentido, las ventas lograron incrementarse 20 por ciento en 2017, impulsadas en especial por Brasil y Argentina, quienes representan el 80 por ciento del gasto total de este canal.

## 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

### 2.1.2.1 CANAL DETALLISTA EN HONDURAS

El sector minorista en Honduras está dominado por tres cadenas de supermercados: La Colonia, PriceSmart y Walmart (Paiz / Maxi Despensa). La industria minorista de supermercados se está expandiendo rápidamente con nuevas tiendas a través del país. La entrada de clubes mayoristas ha empujado a los supermercados a realizar más publicidad agresiva y promociones de descuento de productos de Estados Unidos. Anuncios semanales en periódicos nacionales siempre incluyendo productos de Estados Unidos.

Los supermercados y clubes mayoristas representan el mayor volumen de ventas de productos listos para el consumidor (enlatados, conservados, procesados, congelados y refrigerados) productos alimenticios. Las ventas de frutas y hortalizas frescas continúan aumentando, ya que las mejoras en la tecnología de la cadena de frío permiten una vida útil más larga de los productos perecederos, incluyendo salchichas, jamones, cortes de carne de cerdo y otros productos cárnicos delicatessen.

#### Tiendas de conveniencia

Las tiendas de conveniencia hondureñas son las únicas empresas que ofrecen servicios nocturnos. La mayoría de estas tiendas se encuentran en zonas de alto tráfico en las principales ciudades. Las tiendas de conveniencia se especializan en comidas rápidas como perritos calientes,

sándwiches, pollo y pizza, pero también llevan bocadillos importados de alta calidad, dulces, helados, refrescos, cerveza, embutidos, y frutas. Las estrategias de precios varían entre las cadenas de tiendas de conveniencia y la ubicación, con los precios suelen oscilar entre los mismos que los supermercados y el 10 por ciento más.

### Mercados tradicionales

Hay dos tipos de mercados tradicionales en Honduras: los mercados al aire libre y la pequeña tienda de conveniencia llamadas pulperías. Los mercados al aire libre son donde los productores e intermediarios venden sus productos directamente a los consumidores, estos mercados venden principalmente productos locales, productos frescos de granja y productos alimenticios procesados, y los precios son más bajos que en los supermercados. Las pequeñas tiendas de conveniencia conocidas como pulperías en su mayoría venden refrigerios y alimentos preparados a precios mucho más altos que los supermercados y el mercado al aire libre.

Ambos mercados tradicionales han jugado un papel importante en Honduras porque son el lugar preferido para comprar bienes para consumidores de ingresos medios y bajos.

Cada ciudad tiene al menos un mercado al aire libre; Tegucigalpa tiene dieciséis y San Pedro Sula tiene diecisiete, estos mercados se centran en la distribución de productos locales, como frutas frescas de granja, verduras, granos básicos, carnes rojas, carne de cerdo, pollo, huevos y productos de pescado. Los principales distribuidores también ofrecen productos procesados, como cereales para el desayuno, atún enlatado, salsa de tomate, mayonesa, galletas y leche en precios mucho más bajos que los supermercados. La mayoría de los puestos de mercado al aire libre son sólo unos pocos metros cuadrados en tamaño y operación diaria, mientras que algunos solo abren los viernes y sábados.

El segundo tipo de tienda son las pequeñas tiendas de conveniencia (pulperías). Hay más de dos mil pulperías en San Pedro Sula y los mayoristas distribuyen productos a estas tiendas al menos dos veces por semana. La mayoría de los productos que se encuentran en estas tiendas son artículos no perecederos y de bajo costo, como bocadillos y productos procesados como leche, atún enlatado y galletas. Los precios en las pulperías suelen ser más altos que precios de los

supermercados, pero la mayoría de los clientes son consumidores de bajos ingresos que solo pueden comprar pequeñas cantidades envasadas individualmente. La mayoría de las pulperías están abiertas todos los días y tienen un inventario promedio de \$ 500 a \$ 1,000 USD.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

#### Antecedentes

Bell Foods es una empresa hondureña dedicada a la venta y distribución de productos de consumo masivo, a través de su marca privada BELL.

Inicio en operaciones en el año 2009 actualmente cuenta con una red de proveedores, dedicados a la fabricación de la marca en diferentes países como Brasil, Argentina, Costa Rica, Estados Unidos, Tailandia, China, Corea del Sur, México, Guatemala, siendo prioridad para la empresa poder satisfacer cada una de las necesidades de los clientes mediante un producto que reúna los mayores estándares de calidad en la industria de alimentos.

#### Misión

Somos una empresa socialmente responsable, ayudando a obtener los mejores productos alimenticios y aseo para el hogar, satisfaciendo altos estándares de calidad a bajo precio, atendiendo las necesidades de los clientes de una forma profesional.

#### Visión

Ser una empresa líder en la distribución de productos de consumo a nivel Centroamericano, atendiendo de forma rentable y eficiente en el servicio, para satisfacción plena de clientes externos e internos.

#### Competencia

En sus canales de distribución de los principales productos de la marca Bell Foods, podemos identificar como competencia, a las empresas:

- 1) PROIMA con la marca ELMIGO
- 2) Distribuidora Long Island con productos americanos
- 3) Grupo Alfa y Omega con la marca FAST
- 4) Vic-mart con la marca FANS
- 5) Distribuidora Solis

### Análisis FODA

Para realizar el análisis FODA de la empresa Bell Foods, se consideró el ambiente interno y externo. Las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas, identificadas se detallan a continuación:

**Tabla 1. Análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensa variedad de productos de origen americano (importados de E.E.U.U)</li> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Localización de fácil acceso.</li> <li>• Amplia cobertura del territorio nacional.</li> <li>• Métodos de pago variados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación en flota de camiones repartidores.</li> <li>• Carencia de sistema portátil para control de inventarios actualizado.</li> <li>• Carencia de un sistema para el pronóstico de la demanda basado en estadísticas de consumo.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursionar en el canal minorista (Supermercados, tiendas de conveniencia, entre otros).</li> <li>• Alto crecimiento poblacional en el Valle de Sula.</li> <li>• Incursionar en la distribución de productos congelados.</li> <li>• Incursionar en rutas de distribución para food service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política y económica del país.</li> <li>• Creación de supermercados por parte de la competencia.</li> <li>• Creación de nuevas entidades para la regulación de registros sanitarios por parte del gobierno (ARSA)</li> <li>• Carencia de agencia para trámites de registro sanitario en San Pedro Sula.</li> <li>• Contrabando de productos procedentes de Guatemala, México que se venden a bajos precios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Economía e industria de San Pedro Sula

La ciudad de San Pedro Sula es la segunda ciudad más importante de Honduras. Es llamada Capital Industrial del país por el gran crecimiento y desarrollo Industrial que ha alcanzado en los últimos años, en ella se encuentran establecidas la mayor cantidad de empresas industriales del

país. San Pedro Sula está ubicada en la zona Norte hondureña; al oeste del valle de Sula, uno de los valles más fértiles y grandes de Honduras lo que ha favorecido al gran desarrollo agrícola que también posee la ciudad.

La extensión territorial de San Pedro Sula es de 856.25 Km<sup>2</sup> y su población aproximada es de 814,000 habitantes, más una gran cantidad de población flotante que se han establecido en la ciudad y sus alrededores por compromisos laborales, de estudio o negocios, llegando a ser un total de 1.600.000 habitantes, según datos del Instituto Nacional de Estadística de Honduras (INE). La ciudad de San Pedro Sula es la zona industrial más importante del país, forma parte de la zona Metropolitana del Valle de Sula, donde se encuentra ubicada más del 80% de la industria textil y manufacturera del país, generando un aproximado del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 60% de las exportaciones nacionales.

En San Pedro Sula se encuentran establecidas una gran cantidad de empresas de más de 20 ramas industriales, entre ellas podemos mencionar la industria de refrescos y cervezas, industria textil, farmacéutica, cosméticos, hule, algodón, plástico, tabaco, jabón, procesadoras de carne, concreto, pinturas, partes automotrices, call centers y muchas más que generan un alto porcentaje de los ingresos de sus habitantes.

Además de toda esta industria, en la pujante ciudad de San Pedro Sula también se desarrollan otras actividades profesionales y comerciales que generan más empleos e ingresos a sus habitantes como ser los talleres de mecánica automotriz, talleres de enderezado y pintura, clínicas médicas, laboratorios fotográficos, laboratorios clínicos, salones de belleza, tiendas de ropa y calzado, etc.

## 2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

En el estudio de factibilidad se analiza con detalle y precisión un proyecto de inversión en el cual se muestra el diseño comercial, técnico, económico y legal de una empresa. Éste estudio permite tomar decisión respecto a la ejecución del proyecto. Sirve a quienes promueven el proyecto, a las instituciones financieras y a los responsables de la implementación económica global, regional y sectorial (Baca Urbina, 2010).

A continuación, se describen las teorías que proporcionarían el conocimiento para sustentar las bases de esta investigación.

### 2.2.1 ESTUDIO DE MERCADO

Una parte muy importante del estudio de factibilidad es el estudio de mercado ya que se debe determinar si nuestro producto tendrá una buena aceptación en el mercado al que ésta dirigido. Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y estudio de comercialización (Baca Urbina, 1995).

La importancia del estudio de mercado en la constitución de los flujos de caja radica principalmente en que entrega información para la proyección de la demanda, los precios, los ingresos, las condiciones de pago, los gastos de promoción y publicidad, los costos de los insumos, sus condiciones de pago. Además el estudio del mercado tiene como objetivo caracterizar los consumidores potenciales y actuales, identificando preferencias, hábitos, motivaciones y así identificar los perfiles del mercado sobre el cual basar la estrategia de comercialización (Sapag Chain & Sapag Chain, 2000).

### 2.2.2 ANALISIS DE LA DEMANDA

Se entiende por demanda de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda (Baca, 1995). La demanda pretende cuantificar el volumen de producto que el cliente está dispuesto a comprar a un precio determinado (Sapag, 2000).

### 2.2.3 ANALISIS DE LA OFERTA

Oferta Al hablar de oferta estamos tratando sobre la disponibilidad que hay en el mercado de un producto específico. Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio

determinado. Al analizar la oferta se busca determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio (Baca, 1995). Con propósito de análisis se hace la siguiente clasificación de la oferta:

- 1) Oferta competitiva o de mercado libre. Es aquélla en la que los productores o prestadores de servicios se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores o prestadores del mismo artículo o servicio, que la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. Ningún productor o prestador del servicio domina el mercado.
- 2) Oferta oligopólica. Se caracteriza porque el mercado se halla controlado por sólo unos cuantos productores o prestadores del servicio. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de insumos para su actividad. Intentar la penetración en este tipo de mercados es no sólo riesgoso, sino en ocasiones muy complicado.
- 3) Oferta monopólica. Se encuentra dominada por un sólo productor o prestador del bien o servicio, que impone calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente productor o prestador único. Si el productor o prestador del servicio domina o posee más del 90% del mercado siempre determina el precio.

#### 2.2.4 MARKETING MIX

“Es de producir una reacción en el mercado que permita alcanzar, mantener, o disminuir la participación del mercado de los productos o servicios de la empresa” (Soriano, 1990, p.7). El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

- 1) Precio: En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

- 2) Producto: Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.
- 3) Plaza: En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de estos, etc.
- 4) Promoción: La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.

#### 2.2.5 CINCO FUERZAS DE PORTER.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

A continuación se presenta un esquema referente a esas importantes presiones que se manejarían en una determinada industria. (Sánchez Soto & Thompson, 2012).





**Figura 1. Esquema de las 5 fuerzas de Porter**

Fuente: (Porter, 2016).

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- 1) Rivalidad entre competidores.
- 2) Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- 4) Poder de negociación de los proveedores.
- 5) Poder de negociación de los consumidores.

#### 2.2.5.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Generalmente la fuerza más poderosa de todas hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- 1) La demanda por los productos de la industria disminuye.

- 2) Existe poca diferenciación en los productos.
- 3) Las reducciones de precios se hacen comunes.
- 4) Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- 5) Los costos fijos son altos.
- 6) El producto es perecedero.
- 7) Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores. Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- 1) Aumentar la calidad de los productos.
- 2) Reducir los precios.
- 3) Dotar de nuevas características a los productos.
- 4) Brindar nuevos servicios.
- 5) Aumentar la publicidad.
- 6) Aumentar las promociones de ventas.

#### 2.2.5.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- 1) La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- 2) La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- 3) La falta de experiencia.
- 4) Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- 5) Grandes necesidades de capital.
- 6) Falta de canales adecuados de distribución.
- 7) Políticas reguladoras gubernamentales.
- 8) Altos aranceles.
- 9) Falta de acceso a materias primas.
- 10) Posesión de patentes.
- 11) Saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- 1) Aumentar la calidad de los productos.
- 2) Reducir los precios.

- 3) Aumentar los canales de ventas.
- 4) Aumentar la publicidad.

Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

### 2.2.5.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- 1) Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- 2) Existe poca publicidad de productos existentes.
- 3) Hay poca lealtad en los consumidores.
- 4) El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- 1) Aumentar la calidad de los productos.
- 2) Reducir los precios.
- 3) Aumentar los canales de ventas.
- 4) Aumentar la publicidad.
- 5) Aumentar las promociones de ventas.

#### 2.2.5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- 1) Existen pocas materias primas sustitutas.
- 2) El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- 3) Las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

- 1) Algunos ejemplos de estas estrategias son:
- 2) Adquirir a los proveedores.
- 3) Producir las materias primas que uno necesita.

Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

#### 2.2.5.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- 1) No hay diferenciación en los productos.
- 2) Los consumidores compran en volumen.
- 3) Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- 4) Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- 5) Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- 1) Buscar una diferenciación en los productos.
- 2) Ofrecer mayores servicios de postventa.

- 3) Ofrecer mayores y mejores garantías.
- 4) Aumentar las promociones de ventas.
- 5) Aumentar la comunicación con el cliente.

#### 2.2.6 ESTUDIO TECNICO

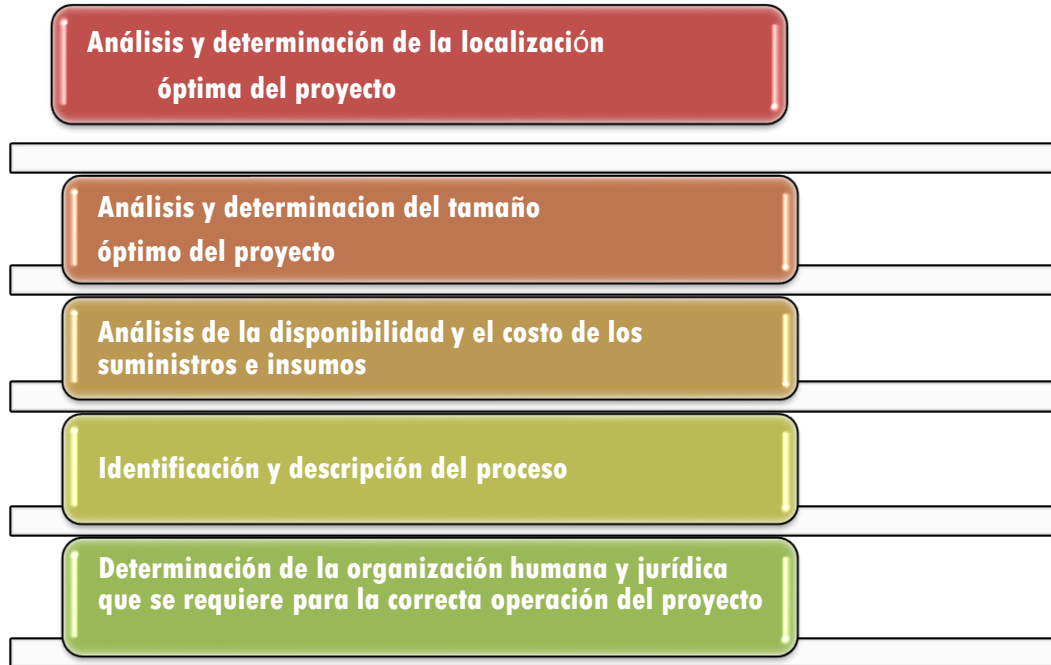
En esta fase, se definen los requerimientos y necesidades técnicas para la apertura de la tienda de conveniencia. Técnico busca responder a los interrogantes básicos: ¿cuántos, donde, como y en que producirá la empresa?, así como diseñar la función de producción optima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto o servicio deseado, sea un bien o un servicio (Padilla, 2016).

Es un estudio que se realiza una vez finalizado el estudio de mercado, que permite obtener la base para el cálculo financiero y la evaluación económica de un proyecto a realizar. El proyecto de inversión debe mostrar en su estudio técnico todas las maneras que se puedan elaborar un producto o servicio, que para esto se necesita precisar su proceso de elaboración.

Determinado su proceso se puede determinar la cantidad necesaria de maquinaria, equipo de producción y mano de obra calificada. También identifica los proveedores y acreedores de materias primas y herramientas que ayuden a lograr el desarrollo del producto o servicio, además de crear un plan estratégico que permita pavimentar el camino a seguir y la capacidad del proceso para lograr satisfacer la demanda estimada en la planeación. Con lo anterior determinado, podemos realizar una estructura de costos de los activos mencionados.

Diferentes autores proponen de distinta manera los componentes esenciales que conforman el estudio técnico de un proyecto de inversión. A continuación, se detalla la estructura básica de la que está compuesto un estudio técnico según Baca (2010).

A continuación, se da una descripción breve de los componentes del estudio técnico mencionados por Baca:



**Figura 2. Partes que conforman un estudio técnico**

Fuente: (Baca, 2010)

A continuación, se da una descripción breve de los componentes del estudio técnico mencionados por Baca:

Localización del proyecto: la localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre capital o a obtener el costo unitario mínimo. El objetivo general de este punto es, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta. En la localización óptima del proyecto se encuentran dos aspectos: la Macro localización (ubicación del mercado de consumo; las fuentes de materias primas y la mano de obra disponible) y la Micro localización (cercanía con el mercado consumidor, infraestructura y servicios) (Baca Urbina, 2010).

Determinación del tamaño óptimo de la planta: se refiere a la capacidad instalada del proyecto, y se expresa en unidades de producción por año. Existen otros indicadores indirectos, como el monto de la inversión, el monto de ocupación efectiva de mano de obra o algún otro de sus efectos sobre la economía. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica (Baca Urbina, 2010).



Ingeniería del proyecto: su objetivo es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, adquisición del equipo y la maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva. En síntesis, resuelve todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta (Baca Urbina, 2010).

Organización de la organización humana y jurídica: una vez que el investigador haya hecho la elección más conveniente sobre la estructura de organización inicial, procederá a elaborar un organigrama de jerarquización vertical simple, para mostrar cómo quedarán, a su juicio, los puestos y jerarquías dentro de la empresa. Además la empresa, en caso de no estar constituida legalmente, deberá conformarse de acuerdo al interés de los socios, respetando el marco legal vigente en sus diferentes índoles: fiscal, sanitario, civil, ambiental, social, laboral y municipal (Baca Urbina, 2010).

#### 2.2.6.1 LOCALIZACIÓN

La actividad industrial se desarrolla habitualmente dentro de una planta industrial. La fase de localización persigue determinar la ubicación más adecuada teniendo en cuenta la situación de los puntos de venta o mercados de consumidores, puntos de abastecimiento para el suministro de materias primas o productos intermedios, la interacción con otras posibles plantas, etc. En el caso de una construcción nueva, el sitio puede estar impuesto desde el principio del proyecto (es una constante) o depende de los primeros

Estudios técnicos (es una variable). “En cualquier caso, la elección del sitio debe efectuarse lo más tarde después de la fase de validación del anteproyecto” (Vanaclocha, 2004, p. 42).

#### 2.2.6.2 TAMAÑO ÓPTIMO DE LA PLANTA

La distribución en planta implica la ordenación física de los elementos industriales. Esta ordenación, ya practicada o en proyecto, incluye tanto los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores, como todas las otras actividades o servicios, incluido mantenimiento (Sapag, 2008).

### 2.2.6.3 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

“Una Buena distribución de planta es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantienen las condiciones óptimas de seguridad y bienestar de los trabajadores” (Baca, 1995, p.98)

### 2.2.6.4 CAPACIDAD INSTALADA

Mejía (2013) citado por Silva & Noemy (2014) afirma: “La capacidad instalada se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse” (p.68).

### 2.2.6.5 SISTEMAS TECNOLÓGICOS

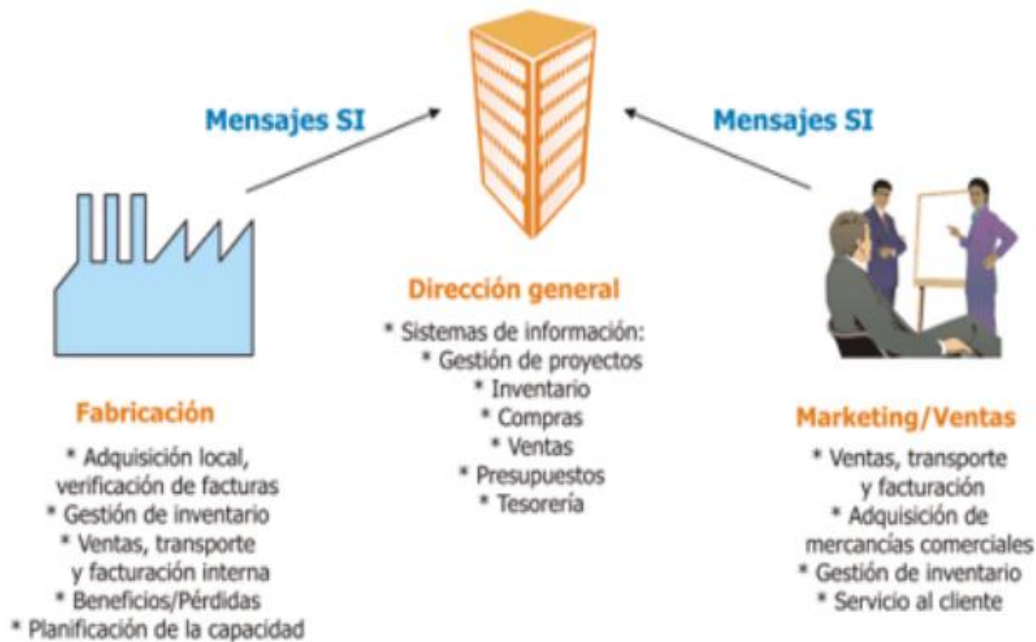
En la actualidad, todo negocio se sustenta en la satisfacción del cliente; sin embargo, vamos hacia un mercado en el que los clientes cuentan con una oferta de mercados cada vez más globales y exigentes. Todo ello provocará que el actual modelo de negocio sufra una gran evolución apoyada en el e-Business, que hará que las empresas dejen de ser modelos físicos para convertirse en empresas virtuales.

La habilidad y capacidad de respuesta a los nuevos requerimientos del cliente y aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado son elementos cruciales para el futuro. Paralelamente las empresas continúan haciendo serios esfuerzos para mejorar en áreas de calidad, tiempo de respuesta, satisfacción del cliente, rendimiento y rentabilidad.

Para conseguir estos objetivos las tiendas de conveniencia precisan de sistemas que permitan obtener la información para tomar las decisiones adecuadas y así obtener al mismo tiempo una ventaja competitiva. Por lo tanto, se requiere una infraestructura que proporcionará información a lo largo de todas las funciones y partes de la empresa para alcanzar esta visión. Los sistemas de planificación empresarial (ERP, Enterprise Resource Planning) satisfacen estos requerimientos.

### 2.2.6.5.1 SISTEMA ERP

Un Sistema de Gestión Empresarial ERP es una aplicación integrada de gestión, modular y que cumple las necesidades de las distintas áreas de negocio de una empresa (financiera, operaciones, marketing, logística, comercial, recursos humanos, entre otras), aportan conectividad con aplicaciones complementarias y comparten una base de datos única. Los ERP aportan un conjunto de procesos de negocio basados en las mejores prácticas de planificación y administración.



**Figura 3. Integración de los sistemas de información por el ERP**

Fuente: (Ruiz F., 2018)

### 2.2.6.5.2 RETAIL MANAGEMENT SYSTEM

Otro sistema a implementar para la gestión de información en la tienda de conveniencia será el RMS (Retail Management System) el cuál provee a las PYMES (Pequeñas y medianas empresas) y revendedores un punto de integración de ventas para administrar las operaciones ente un almacenamiento o a través asociación de almacenamientos.

Esto ayudará con la logística de la tienda de conveniencia a realizar un inventario más de forma más efectiva y mejorar el servicio a los clientes.

Recientemente Microsoft ha anunciado que el soporte extendido para Microsoft Dynamics Retail Management System (RMS) finalizará el 13 de julio de 2021. Por lo que este sistema será sustituido por el sistema Retail Management Hero (RMH) que permite a los usuarios administrar todas las actividades de POS y back office. La funcionalidad actualizada significa que el software está optimizado para eliminar las conjeturas de las decisiones de compra con una gestión de inventario sencilla. RMH es perfecto para pequeños y medianos minoristas y cadenas debido a que es un sistema de software independiente que funciona más inteligente y rápido en el entorno minorista.

Retail Management Hero está lleno de características y funcionalidad para que se adapte completamente a las necesidades de muchas empresas dentro del sector minorista, incluyendo la conveniencia, artículos deportivos, supermercados, vinos y licores y prendas de vestir, por nombrar sólo algunos.

### 2.2.7 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero tiene como finalidad demostrar que existen recursos suficientes para llevar a cabo el proyecto de inversión, así como de un beneficio, en otras palabras, que el costo del capital invertido será menor que el rendimiento de dicho capital obtendrá en el horizonte económico, período de tiempo dentro del que se considera que los efectos de la inversión son significativos (Córdoba Padilla, 2011).

El estudio financiero tiene como objetivo determinar por medio de indicadores financieros, la rentabilidad del proyecto, para la cual es necesario estimar en detalle los ingresos, así como los costos de inversión inicial y los costos de operación de proyecto. La información utilizada proveniente de dos grandes fuentes el estudio de mercado por medio del que se determina los posibles ingresos del proyecto en función de las ventas proyectadas por el precio. Por su parte, el estudio técnico nos suministra la información relativa las inversiones, costos de operación, costos de producción, depreciaciones (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

Para realizar el estudio financiero se utilizará las siguientes técnicas o herramientas financieras que ayudarán a determinar la viabilidad del proyecto (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010):

- 1) Estructura de capital: mezcla de la deuda y el capital mantenida por una empresa.
- 2) Flujo de efectivo: Tan solo se requiere expresar la diferencia entre el número de unidades monetarias que ingresa y la cantidad que salió.
- 3) Tasa interna de retorno (TIR): Tasa de descuento que hace que el valor presente neto de una inversión sea cero. Con base en la regla de la TIR, una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento efectivo de lo contrario debe rechazarse.
- 4) Valor presente neto (VPN): Diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Se debe aceptar una inversión si el valor presente neto es positivo y rechazarla si es negativo.
- 5) Período de recuperación de la inversión (PER): Tiempo que se requiere para que una inversión genere flujos de efectivo suficientes para recobrar su costo inicial. Con base en la regla del periodo de recuperación una inversión es aceptable si su periodo de recuperación calculada es menor que algún número preestablecidos de años.
- 6) Balance general: Estado financiero que muestra el valor contable de una empresa en una fecha particular.
- 7) Estados de resultados: Estado financiero que resume el desempeño de una empresa durante cierto periodo.
- 8) Punto de equilibrio: Es una herramienta popular que se usa con frecuencia para analizar la realización entre el volumen de ventas y la rentabilidad.

## 2.3 CONCEPTUALIZACION

- 1) Rentabilidad: es la relación entre los ingresos y los costos generada por el uso de los activos de la empresa (tanto circulantes como fijos) en las actividades productivas (Gitman & Joehnk, 2009).
- 2) Comportamiento del consumidor: procedimientos que sigue un consumidor para tomar decisiones de compra, así como para usar y disponer de los bienes o servicios comprados, comprende también los factores que influyen en las decisiones de compra y el uso de los productos (Lamb, Hair, & McDaniel, 2009, p.152).
- 3) Consumo: precisamente el tratamiento o estudio de estratificación social en el área de comportamiento del consumidor se justifica en cuanto a los miembros de un mismo estrato muestran patrones de consumo similares, estilos de vidas parecidos y diferentes de otros niveles sociales (Rivas & Esteban, 2010, p. 199).
- 4) Poder de compra: una comparación de ingresos frente al costo relativo de una serie de estándares de bienes y servicios en diferentes áreas geográficas (Lamb et al., 2009).
- 5) Punto de equilibrio: punto, en términos de unidades o dólares, en el cual los costos totales son iguales al ingreso total, y la utilidad es cero (Gitman & Joehnk, 2009).
- 6) Análisis de Sensibilidad: Es un método de comportamiento que emplea diversos valores posibles para una variable específica, como las entradas de efectivo, con el fin de evaluar su impacto en el rendimiento de la empresa, medido por el VAN (Gitman & Joehnk, 2009).
- 7) Riesgo: Es la posibilidad de que los rendimientos reales de una inversión difieran de los esperados, también es considerado como el grado de incertidumbre relacionado con las ganancias de una inversión y su capacidad para pagar los rendimientos debidos a los inversionistas (Gitman & Joehnk, 2009).

- 8) Precio: El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal (Kotler, Armstrong, Escalona García, & Benassini, 2001)
- 9) Satisfacción del cliente: la evolución de un cliente de un bien o servicio en términos de si ha cumplido sus necesidades y expectativas. (Lamb, Hair, McDaniel, 2006, p.12)
- 10) Poder de compra: una comparación de ingresos frente al caso relativo de una serie estándar de bienes y servicios en diferentes áreas geográficas. (Lamb, Hair, McDaniel, 2006, p.88)
- 11) Proceso de toma de decisiones del consumidor: Proceso de cinco pasos empleado por los consumidores cuando compran bienes y servicios (Lamb, Hair, McDaniel, 2006, p.152).
- 12) Participación: Tiempo y esfuerzo que un comprador interviene en los procesos de búsqueda, evaluación y decisión del comportamiento del consumidor (Lamb, Hair, McDaniel, 2006, p.159).
- 13) Estilo de vida: Modo de vida identificado por las actividades, intereses y opiniones de una persona (Lamb, Hair, McDaniel, 2006, p.179).
- 14) Balance general: Agrupa las cuentas en sub categorías para ayudar a los lectores a tener, más rápidamente, una idea general de la situación financiera de la compañía (Horngren, Sundem, & Elliott, 2000, p. 137).
- 15) Escala de Likert: llamada así por su inventor, Rensis Likert, la escala Likert es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general, cada reactivo de la escala tiene cinco categorías de respuestas, que van de “muy en desacuerdo” a muy de acuerdo” (Malhotra, 2004, p. 258).
- 16) Tienda de conveniencia: Se le llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m<sup>2</sup>, con un horario comercial amplio, un periodo de apertura de 365 días del año. Tienen amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, comidas rápidas, etc.

## 2.4 INSTRUMENTOS

Según la revisión de la literatura, la misma sugiere que algunos instrumentos que se pueden utilizar para poder darle respuesta a las preguntas de investigación son:

### 2.4.1 ENCUESTAS

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006, p. 13).

La investigación por encuestas estudia poblaciones grandes o más pequeñas, seleccionando y analizando “muestras” elegidas de la población para descubrir la incidencia relativa, la distribución y la interrelación de variables sociológicas y psicológicas. Suelen así denominarse “encuestas de muestreo”. La técnica de la encuesta se utiliza en este trabajo de investigación aplicando el enfoque cuantitativo a los resultados de la investigación, también es un cuestionario, pero la intención del resultado es diferente.

### 2.4.2 INTERNET

“No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrecer internet como una técnica de obtener información, es más se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información” (Torres, 2006, p. 67).

Actualmente el acceso a Internet es cada vez más frecuente por parte de los estudiantes a la hora de buscar información. El uso de Internet como herramienta de investigación se ha convertido en poco tiempo en una gran alternativa para el uso de las bibliotecas. Es ya cosa común encontrar dentro de una biblioteca una sala de computación con acceso a Internet.



## 2.5 MARCO LEGAL

Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuentra en el marco legal de referencias en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente esta aceptado por la sociedad; es decir, lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto (Sapag Chain & Sapag Chain, 2000).

Para crear una empresa hay que hacer trámites: gestionar licencias, permisos, registros y en fin, cumplir con varios requisitos legales que permitan al comerciante operar.

1) Notario Público. Obtención de la Escritura Pública: La Escritura Pública es un instrumento o documento público y legal que contiene: los nombres de las personas que conforman la organización; el nombre o razón social de la organización y de qué tipo es; el capital inicial; su duración; su naturaleza y objeto. Requisitos Entregar al notario público los siguientes datos y documentos:

1.1) El nombre o la razón social del comerciante o la sociedad.

1.2) Descripción de la actividad a la que se dedicará la empresa.

1.3) Domicilio o dirección de la empresa.

1.4) Capital inicial, que dependerá de la personalidad jurídica a adoptar.

1.5) Fotocopia de los documentos personales de los socios: Tarjeta de identidad, Registro Tributario Nacional (RTN) y Solvencia Municipal.

Con estos datos y documentos, el notario público elabora la escritura de constitución. Para ello deberá adquirir timbres fiscales según el monto de la inversión y, después, publicar el aviso de declaración de comerciante individual o sociedad en el Diario Oficial La Gaceta, o en uno de los diarios de mayor circulación en la localidad.

2) Inscripción en el Registro Mercantil: Toda empresa constituida con base en el código del Comercio deberá registrar su escritura de constitución en el registro Mercantil.

2.1) Original y copia de la escritura de constitución.

2.2) Recibo de pago de derechos registrales, original y copia.

2.3) Copia de la publicación de la constitución en el diario oficial La Gaceta o en cualquier diario de circulación nacional.

Para registrar sociedades mercantiles: Además de los requisitos anteriores, las sociedades mercantiles deberán presentar copia del depósito bancario por concepto del capital de constitución de la empresa. Este valor debe coincidir con el que aparece en la escritura de constitución. Si por alguna razón no se puede presentar copia del depósito bancario, en la escritura de constitución el notario dará fe de haber tenido a la vista el depósito de la cantidad relacionada, y esto también sirve para cumplir con el requisito.

3) Solicitud del Registro Tributario Nacional (RTN) y Solvencia Municipal: es el mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a las personas naturales o jurídicas que tienen obligaciones ante la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI). Para obtener el RTN de un comerciante individual:

3.1) Formulario de inscripción (Forma DEI 410), debidamente completado. Este formulario se obtiene gratuitamente en las ventanillas de atención al público de la DEI.

3.2) Fotocopia de tarjeta de identidad.

3.3) Fotocopia de la escritura de constitución como comerciante individual.

3.4) Acreditación del domicilio con una factura o recibo de la ENEE, HONDUTEL u otro servicio público.

4) Registro en la Cámara de Comercio: De acuerdo con el artículo 384 del Código de Comercio, es obligatorio que todo comerciante y/o sociedad mercantil se registre en la Cámara de Comercio e Industria correspondiente al municipio en el cual funcionará la nueva empresa. Sin este registro, las alcaldías no autorizan el permiso de operación. Pero, además, al registrarse, la empresa forma parte de la base de datos de la localidad, lo cual es útil para establecer contactos comerciales.

5) Permiso de Operación: Este documento lo extiende la municipalidad para garantizar que la empresa funciona conforme a las leyes municipales. Algunas municipalidades, como las de San Pedro Sula, Comayagua, Choluteca, Choloma, Santa Rosa de Copán y el Distrito Central han implementado procesos de simplificación administrativa. Con ello, el trámite para obtener un permiso de operación es mucho más sencillo y rápido.

6) Permiso para instalar rótulos: El trámite se realiza en la alcaldía del municipio en San Pedro sula donde operará la empresa.

7) Licencia Sanitaria: es la autorización para que un establecimiento pueda fabricar, importar, exportar, transportar, distribuir, manipular, almacenar, envasar, expender y dispensar productos.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de este capítulo se describe la metodología que se utilizará en el proceso de investigación, tomando en cuenta el alcance de la misma, los tipos de enfoques, método de diseño, instrumentos utilizados y fuentes de información primarias y secundarias, todo esto será necesario para desarrollar el estudio, identificando y delimitando la población meta, unidades de análisis, muestra de la población y fórmulas de muestreo utilizadas. La metodología de la investigación sirve como guía ya que establece cómo poder obtener información relevante y la manera de hacerlo.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

Se corrobora la relación al planteamiento del problema y la metodología a través del uso de variables que faciliten el desarrollo de este.

#### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

A continuación, se presenta la matriz metodológica que se implementará en este proyecto, mostrando de una forma clara los objetivos y variables, brindando de esta manera un panorama amplio del problema de investigación y sus elementos.

**Tabla 2. Matriz metodológica**

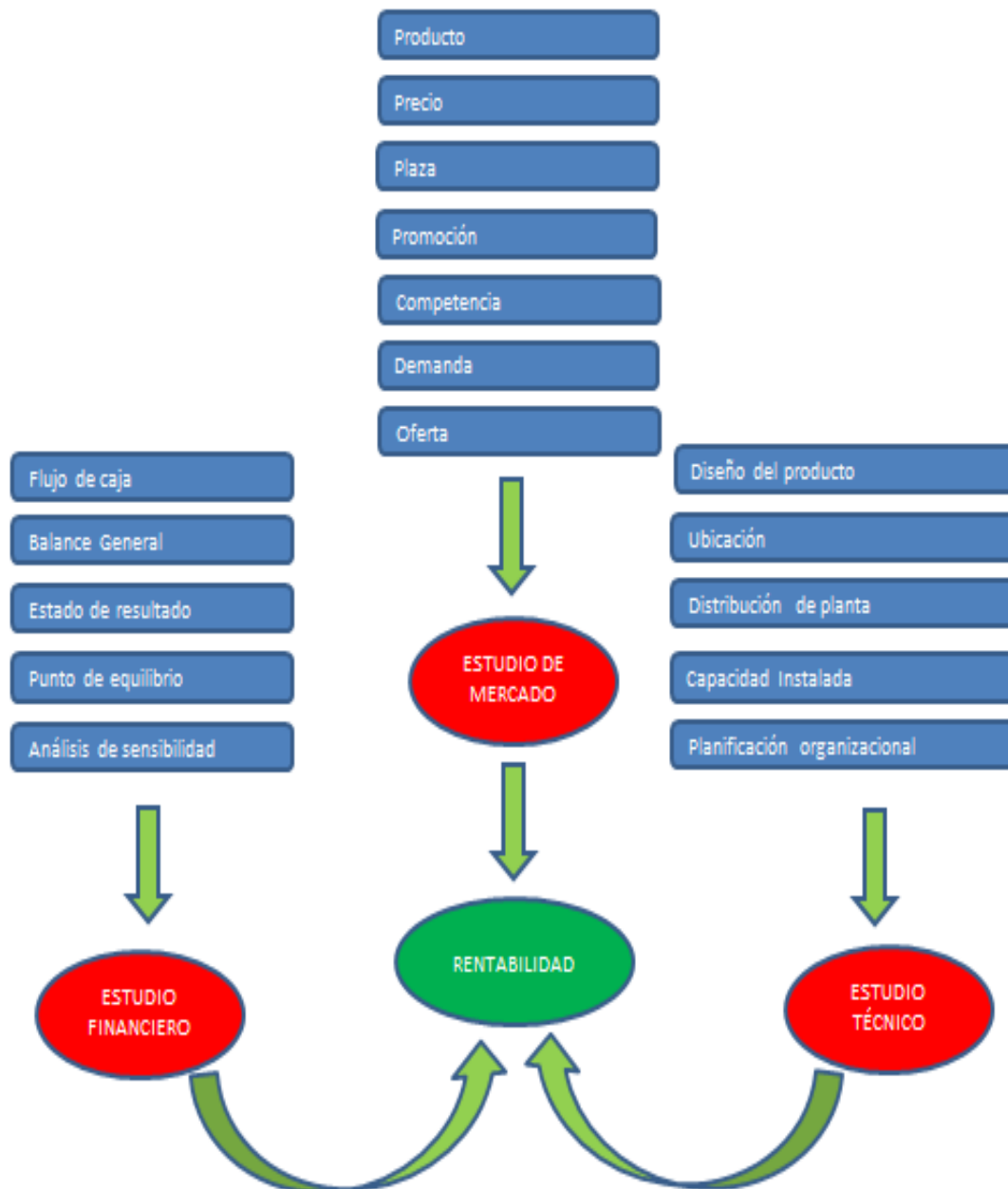
Problema	Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivos Específicos	Variables	
				Independientes	Dependientes
¿Es factible desde los puntos de vista de mercado, técnico y financiero la apertura de una cadena de tiendas minoristas en la zona de San Pedro Sula?	Determinar la factibilidad de crear una cadena de tiendas minoristas en la ciudad de San Pedro Sula que brinde productos alimenticios al consumidor final, mediante un estudio de mercado, técnico y financiero.	¿Cuáles son los factores de mercado que deben considerarse para la creación de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V. en la ciudad de San Pedro Sula?	Analizar los factores de mercado para la apertura de una cadena de tiendas minorista de Bell Foods S. de R.L. de C.V.	Indicadores de Mercado	TIR Rentabilidad
		¿Cuáles son los aspectos técnicos a considerar para la creación de una cadena de tiendas minoristas en la ciudad de San Pedro Sula?	Determinar los requerimientos técnicos necesarios para la apertura de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V.	Indicadores Técnicos	
		¿Sera factible desde el punto de vista financieros la creación de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V. en la ciudad de San Pedro Sula?	Determinar la viabilidad financiera del proyecto para la apertura de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V.	Indicadores Financieros	

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla la matriz metodológica permite al investigador desarrollar un proceso, determinando la relación que existe entre variables, es la guía a seguir ya que representa el concepto general del proyecto.

### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

En esta sección se planteará cuáles son las variables independientes y la variable dependiente de la investigación, además se mostrarán las dimensiones de cada variable. Una variable es una prioridad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 93).



**Figura 4. Diagrama variables**

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detalla la operacionalización de cada variable independiente y dependiente.

**Tabla 3. Operacionalización de las variables**

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems
	Conceptual	Operacional			
Mercado	La investigación de mercado es la que vincula a los consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar las oportunidades y los problemas de marketing (Malhorta, 2004, pág. 7)	Análisis sobre la oferta y la demanda de una cadena de tiendas minorista en San Pedro Sula Empresa Bell Foods	Producto	Consumo	1, 2, 4, 5
				Frecuencia de consumo	3
			Precio	Gasto de compra	6, 7
			Promoción	Comunicación	8
				Publicidad	9
			Plaza	Preferencia	10
			Demanda	Probabilidad de compra	11
			Oferta	Variedad	12
Competencia	Consumo en la competencia	13			

**Continuación de Tabla 3.**

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Técnico	Descripción para la construcción o compra de un producto lo suficientemente detallado, que permita construir o comprar dicho producto a entera satisfacción.	Análisis sobre los requerimientos técnicos necesarios para la apertura de una tienda de conveniencia.	Ubicación de la tienda	Localización óptima en dónde va a situarse la tienda de conveniencia.
			Distribución de la tienda	La correcta distribución de las áreas de trabajo.
			Recursos Humanos	Contratación de personal necesario para la tienda de conveniencia.
			Capacidad Instalada	La infraestructura necesaria para aperturar la tienda de conveniencia.



**Continuación de Tabla 3.**

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Factibilidad / Rentabilidad	La factibilidad financiera de un proyecto se mide por medio de las técnicas de evaluación financiera, el indicador más utilizado es el Valor Actual Neto (VAN) y las reglas es aceptar un proyecto si tiene un VAN positivo y rechazarlo si tiene un VAN Negativo.	Consiste en obtener la evidencia mediante la evaluación financiera, integrando el análisis del plan de inversiones, del costo de capital promedio ponderado, de los flujos del proyecto y la aplicación de las técnicas de presupuesto de capital y análisis de riesgo de las principales variables para demostrar si financieramente el proyecto es o no es rentable.	Plan de inversión	Equipo e instalaciones
				Capital de trabajo
			CCPP (Costo de Capital Promedio Ponderado)	Fuentes de financiamiento
				Costo de capital de cada fuente
				Escudo Fiscal
			Flujos del proyecto	Ingresos Nominales
				Egresos Nominales
				Depreciaciones
				Cambios Capital de Trabajo
				Valor de Rescate
			Técnicas de evaluación	VAN
				TIR
				Periodo de recuperación
				Índice de deseabilidad
			Análisis Variables de Riesgo.	Simulaciones
Punto de equilibrio financiero				
Estados financieros Proyectados	Estado de Resultados			
	Flujo de Caja			
	Balance General			

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 HIPÓTESIS

En este punto se establece la hipótesis de investigación y la hipótesis nula. Para probar o no la factibilidad de la investigación desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero.

Hi: El proyecto de apertura de una cadena de tiendas minorista en San Pedro Sula genera una TIR superior a la tasa de rendimiento mínima aceptable.

Ho: El proyecto de apertura de una cadena de tiendas minorista en San Pedro Sula genera una TIR menor o igual a la tasa de rendimiento mínima aceptable.

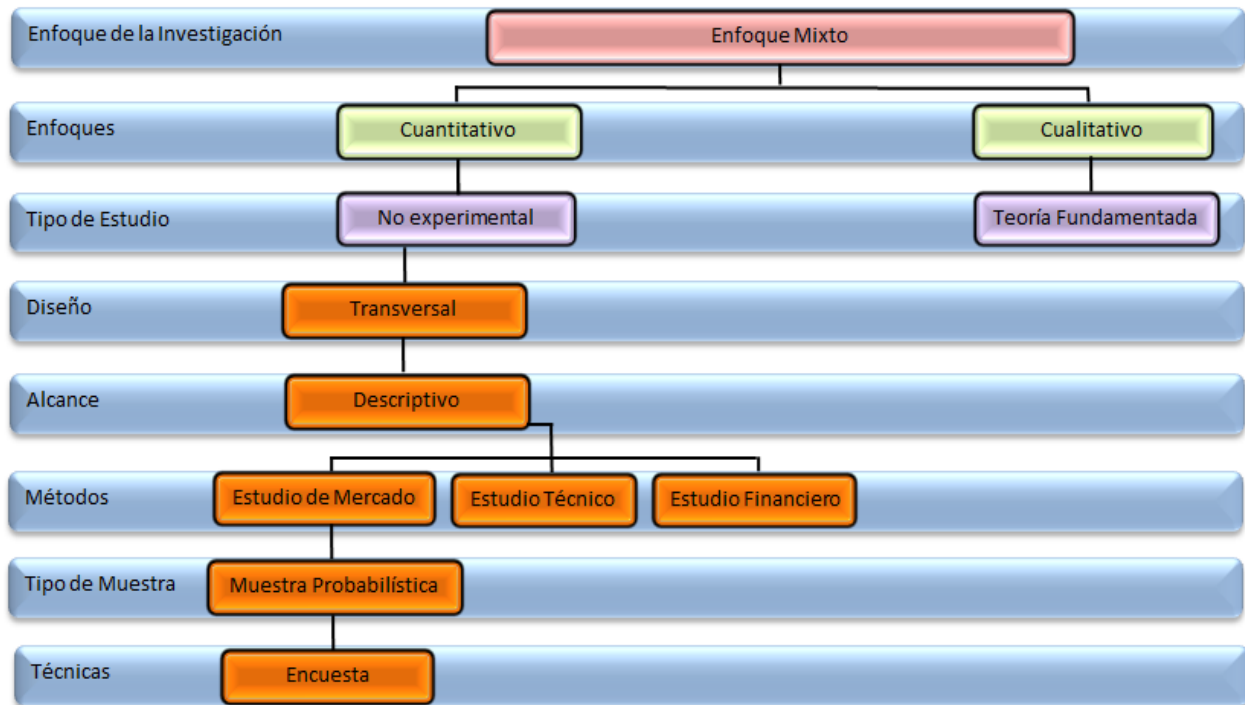
### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Para lograr el objetivo planteado en el presente estudio de pre factibilidad de la apertura de una cadena de tiendas minorista en San Pedro Sula, el enfoque utilizado como diseño metodológico es el mixto dominante; ya que pretende hacer un estudio de mercado, técnico y financiero con el fin de obtener la suficiente información y en base al análisis de esta poder determinar la viabilidad del presente proyecto. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández et al, 2006, p.4).

Este enfoque permitió evaluar la pre factibilidad del proyecto de inversión, buscando obtener información de forma objetiva en San Pedro Sula, tales como la demanda, la oferta, el competidor, así como la rentabilidad del proyecto a través de su evaluación financiera.

El enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en los procesos de interpretación. En este enfoque cualitativo, permitió evaluar las preferencias del consumidor, hábitos de consumo, entre otros que son cualitativos de la investigación que permiten conocer mucho mejor al consumidor y hacer un análisis más apegado a la realidad.

Se considera transversal ya que solo una vez se realiza la recolección de datos, es decir en noviembre del 2018, con un alcance descriptivo donde se desarrollaron tres estudios, mercado, técnico y financiero.



**Figura 5. Esquema metodológico**

Fuente: Elaboración propia

En la investigación descriptiva serán considerados tres estudios importantes para desarrollar todo el proyecto de pre factibilidad. Estos servirán de fundamento para poder llevar a cabo las preguntas de investigación y los objetivos planteados en el estudio enlazadas al área de estudio al que pertenecen y de esta forma poder llevar un orden lógico en el desarrollo de la tesis.

El plan o estrategia para obtener la información que se desea en este proyecto se realizar mediante tres estudios muy importantes que determinan la factibilidad de la apertura de una cadena de tiendas minorista en San Pedro Sula, los cuales se detallan con las preguntas de investigación y objetivos específicos que se ven involucrados en cada uno de estos estudios.

- 1) Estudio de Mercado: En esta etapa se determina la demanda de las tiendas minoristas siendo este uno de los más importantes. Así mismo serán estudiadas y se les darán respuestas a las preguntas de investigación y objetivos siguientes.
  - 1.1) Pregunta 1: ¿Cuáles son los factores de mercado que deben considerarse para la creación de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V. en la ciudad de San Pedro Sula?
  - 1.2) Objetivo 1: Analizar los factores de mercado para la apertura de una cadena de tiendas minorista de Bell Foods S. de R.L. de C.V.
  
- 2) Estudio Técnico: En esta etapa se dará a conocer la capacidad de la planta junto con su distribución, así mismo se dará a conocer el personal necesario para operar la tienda minorita y la disponibilidad de materia prima. Con esto se dará respuesta a la siguiente pregunta de investigación y objetivo siguiente.
  - 2.1) Pregunta 2: Determinar los requerimientos técnicos necesarios para la apertura de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V.
  - 2.2) Objetivo 2: Determinar los requerimientos técnicos necesarios para la apertura de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V.
  
- 3) Estudio Financiero: En esta etapa siendo la etapa final se determina en base a un estado de resultados si el proyecto es factible o no financiable logrando responder a la siguiente pregunta y objetivo de investigación.
  - 3.1) Pregunta 3: ¿Será factible desde el punto de vista financieros la creación de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V. en la ciudad de San Pedro Sula?
  - 3.2) Objetivo 3: Determinar la viabilidad financiera del proyecto para la apertura de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods S. de R.L. de C.V.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El término se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que desea. En la investigación se dispone de distintas clases de diseños preconcebidos y debemos elegir uno

o varios entre las alternativas existentes. Si el diseño es bien concebido el producto final de un estudio tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 120).

### 3.3.1 POBLACIÓN

“Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desean estudiar” (Gallego, Isern, Segura, 2006, p. 55). Tomando en cuenta que la población estimada de San Pedro Sula es de 874,561 habitantes; y para este estudio se tomó la población económicamente activa, de ambos géneros, que representa el 48.70%, sin importar su estatus social, entre las edades de 18 y 65 años siendo una cantidad de 425,911 personas (INE, 2015).

### 3.3.2 MUESTRA

Muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, está deberá ser representativo de dicha población (Hernández et al, 2010, p.173).

La técnica de muestreo seleccionada es la probabilística, aleatorio simple. Ya que cada elemento de la población tiene la oportunidad fija de ser seleccionado para la muestra. Cada elemento se seleccionará en forma independiente a otro elemento y la muestra se tomará aleatoriamente en viviendas, basados en los datos proporcionados por el INE (Malhotra, Ortiz Salinas, & Benassini, 2008, p. 320). Las variables utilizadas para dividir a la población según criterios de interés del proyecto son, sexo e ingresos.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente formula:

1)

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N= Población infinita (tamaño de la población). = 425,911

$Z\sigma = 1.96$  al cuadrado (Si la seguridad es de un 95%)

p= proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q= 1-p (en este caso 1-0.05=0.95)

d= precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{425,911 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2(425,911-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 384

Es evidente entonces que, según la ecuación anterior, para la población de 425,911 habitantes, se necesitó una muestra de 384 encuestas para tener resultados representativos y que permitan contestar a las interrogantes de la investigación en donde se realizara bajo muestreo completamente al azar.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Aquí el interés se centra en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio. Por tanto, para seleccionar una muestra lo primero que hay que definir es la unidad de análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 173).

**Tabla 4. Unidad de Análisis**

<b>Características</b>	<b>Unidad de Análisis</b>
Género	Todo género
Lugar de residencia	San Pedro Sula
Edad	18 años – 65 años
Educación	Cualquiera
Ingresos	Mayores a L 1,000.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se describe la unidad de análisis de estudio para la selección de la muestra de la población de San Pedro Sula.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta a utilizar para esta tesis de investigación será el resultado obtenido en el estudio financiero de la TIR del proyecto. Se determinó esa unidad de respuesta ya que las variables de investigación giran en torno a la rentabilidad, es decir, de forma monetaria.

## 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

“Constituye los medios naturales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archive de la información requerida para la investigación” (Hernandez, et al., 2010).

Las técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación son esenciales ya que le brindan de forma clara las respuestas necesarias a la pregunta de investigación.

### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de medición utilizados en el presente estudio abarcan los enfoques cuantitativos y cualitativos de la investigación. A continuación, se detalla cada elemento.

### 3.4.1.1 CUESTIONARIO

El cuestionario consiste en un conjunto formalizado de preguntas orales o escritas, para obtener la información de los encuestados. El diseño del cuestionario es un paso importante en el planteamiento de un diseño de investigación (Malhotra, 2008. Pág. 299). Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. (Hernández, 2010, pág. 217)

El cuestionario que se realizó para este proyecto se basó en preguntas orales y escritas para obtener la información de los encuestados, antes de aplicarlo se realizó una prueba con encuestas preliminares a 25 personas en San Pedro Sula para luego realizar las 384 encuestas. El diseño del cuestionario debe seguir una serie de pasos donde se divide el cuestionario en secciones para obtener la información de manera organizada.

### 3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

La encuesta fue aplicada a un total de 25 personas con características similares a las del total de la muestra. Posteriormente la encuesta fue aplicada al total de la muestra. La encuesta tiene un 95% grado de confiabilidad, considerando por lo tanto un 5% de error muestral.

### 3.4.2 ENCUESTA

Como técnica se usó la encuesta que según Hernández Sampieri (2010) son aplicadas a diseños no experimentales, utilizando usualmente cuestionarios empleados en diferentes contextos como ser entrevistas, correo electrónico, en grupo o cara a cara. Este tipo de recolección de datos propuesta para el enfoque cuantitativo ha seleccionado la escala de Likert para obtener niveles de medición. Para efectos de estudio algunas técnicas utilizadas para evaluar la pre-factibilidad de la apertura de una tienda minorista de la distribuidora de alimentos Bell Foods, son las encuestas, las cuales son de gran importancia ya que a través de ellas se ha recolectado información importante en cuando la demanda y las preferencias de los clientes.



### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

“Son los diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento, conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación” (Hernández, et al., 2006).

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Una fuente primaria es aquella donde provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento (Cherem, 2015).

- 1) Encuestas aplicadas a una muestra representativa de la población.
- 2) Apoyo de expertos en metodología de la investigación, mercadotecnia y finanza mediante asesorías.

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera (Bernal, 2010, pág. 191)

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. (Biblioteca virtual, 2015)

Como fuentes secundarias para la realización del estudio se utilizaron:

- 1) Páginas web y documentos oficiales de instituciones gubernamentales tales como el Instituto Nacional de Estadística, SISDE, Banco Central de Honduras. De las cuales se obtuvo información estadística utilizada para conformar la muestra.

- 2) Tesis de pre-factibilidad de proyectos tanto como nacionales como internacionales, utilizados para tener una mejor comprensión para la elaboración del informe.
- 3) Artículos y revistas relacionadas con apertura de negocios.

### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

- 1) Esta investigación se ha visto limitada en cuanto a la falta de información sistematizada sobre las tiendas minoritas en la región.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Previo a este capítulo se desarrolló el planteamiento del problema, se redactó el marco teórico y se definió la metodología a utilizarse. Se calculó el universo y la muestra, además de las técnicas e instrumentos de análisis. Es oportuno decir, que lo anterior funge como guía para presentar los resultados obtenidos en la elaboración del presente estudio. En este mismo orden y dirección se pretende responder a las preguntas de investigación y se comprueba la hipótesis planteada, mediante el análisis de los estudios de mercado, técnico y financiero.

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

El producto o servicio es todo aquello que se ofrece a un mercado y es muy importante en cualquier tipo de negocio, si este no tiene las características necesarias para cumplir una necesidad o deseo llegando a satisfacer las expectativas de los consumidores muy difícilmente podrá subsistir, por lo cual es necesario poseer la logística básica que permita cubrir dichas necesidades y demandas del mercado. Como servicio se ofrece la venta al detalle de una gran variedad de productos en el mercado de la ciudad de San Pedro Sula. Donde los consumidores tendrán una nueva alternativa, rápida y accesible, para obtener aquellos productos de primera y segunda necesidad en un ambiente agradable y cómodo. Las tiendas de conveniencia ofrecerán una gran gama de productos de origen local de gran importancia y demanda en la zona de San Pedro Sula contando con la diversidad justa que mantengan el interés del consumidor y comprador de la zona.

Las tiendas de conveniencia estarán abiertas al público en horario normal, los siete días de la semana, ofreciendo la disponibilidad de sus servicios a toda hora. El detalle de la tienda de conveniencia será moderno y con colores vibrantes que se encuentren ligados a su imagen y a su logo en particular, con decoraciones modernas que ofrezcan una estadía cómoda hacia los consumidores. Donde se brindará un ambiente agradable con música moderna orientada hacia todas las edades y los diferentes segmentos de mercado. Se contará con un área de mesas y sillas de diseños innovadores bajo los mismos colores alusivos a la tienda buscando la unanimidad de imagen en cada rincón de la misma. Esto servirá para que el consumidor guarde un concepto

único de la tienda y tenga cierto sentimiento de apego emocional generando la fidelidad y lealtad del consumidor.

#### 4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Cuando hablamos de un modelo de negocio este se enfoca en la búsqueda de una estrategia que ofrezca una ventaja competitiva de un producto o servicio en el mercado. “En el intento por dar respuesta a los requerimientos de clientes cada vez más exigentes las empresas se encuentran en constantes cambios; en este contexto toma importancia el concepto de modelo de negocio” (Preciado, Duque y Jair, 2011, p. 23)

- 1) Los modelos claves de éxito de esta industria mediante los cuales se crean valor, permite captar clientes, generar compromiso y por último motivar la compra. Se plantean en el siguiente modelo de negocio:
- 2) Conocimiento de las necesidades del cliente. Si no se determina lo que el consumidor quiere este nunca visitara el negocio, se debe de ofertar lo que este busque y necesite.
- 3) Variedad de productos y servicios. Una vez determinada la oferta básica, es importante tener los colaboradores que permitan tener un producto fresco y de la mejor calidad. Además, agregar líneas y servicios, evitando así que el consumidor compre en otro lugar.
- 4) Precio, ofertas y promociones. Muy importante si se considera que muchos productos son altamente perecederos, razón por la cual se necesitan estrategias para reducir las pérdidas.
- 5) Ubicación geográfica. Este factor influye en dos dimensiones:
  - 4.1) Abastecimiento de proveedores. Es crucial, para tener siempre producto en la tienda de conveniencia.
  - 4.2) Localización de alto tráfico, visible por los consumidores, llamativo y que genere la vista al punto de venta.

5) Seguridad y comodidad de las instalaciones. La seguridad es un tema importante por la situación que atraviesa el país, razón por la cual es extremadamente necesario que se ofrezca este servicio a los concurrentes de la tienda.

6) Publicidad y marketing. Explotar el social media, son medios accesibles y que generan conocimiento.

#### 4.2.1. PROPUESTA DE VALOR.

Al momento de estudiar al cliente según una investigación de mercado se puede determinar cuáles son aquellas características principales de un negocio que el consumidor busca y que marca la diferenciación de la competencia. La propuesta de valor es la razón entre lo que el cliente obtiene de una compañía y lo que le paga esta, en relación con las alternativas que ofrece la competencia (Hit, Black, Porter, 2006, pg. 204)

Según el estudio de mercado el consumidor final de San Pedro Sula busca cuatro características principales en una tienda de conveniencia como ser precios, ubicación, rapidez y horarios. (Ver anexo 9)

##### 1) Precios.

El precio es el único elemento generador de ingresos de la mezcla tradicional de marketing, y el cobro de un sobreprecio figura entre los beneficios más importantes derivados de la construcción del valor capital de una marca fuerte. Limas Suárez, (2012) define: “Las estrategias de precios son todas aquellas decisiones que se toman respecto al precio de un producto, de tal manera que conlleve a alcanzar los objetivos de la empresa. Cada estrategia está enfocada a un objetivo” (p. 181).

El objetivo de la fijación de precios basada en el valor es descubrir la mezcla correcta de calidad, costos y precios del producto que satisfaga por completo las necesidades y deseos de los consumidores y simultáneamente los objetivos de utilidades de la empresa. Como cabría esperar, existen varias opciones relacionadas con las claves del éxito en la adopción de un enfoque de

fijación de precios basada en el valor. En general, una estrategia eficaz de esta índole debe lograr un equilibrio adecuado entre lo siguiente (Keller, 2008):

- 1) Diseño y entrega del producto.
- 2) Costo del producto.
- 3) Precio del producto.

Los primordial al momento de establecer precios es dar a los clientes, razones no vinculadas al precio para que permanezcan fieles, es decirle crearles el “Valor de la experiencia total de la tienda”

## 2) Servicio.

El proceso de prestación del servicio será, en su conjunto, muy sencillo, ya que no se llevará a cabo la transformación de ningún producto. La parte más compleja será, por tanto, la gestión del stock.

La tienda de conveniencia combinará las ventajas del autoservicio con las de un comercio tradicional, permitiéndole a los clientes que ingresen a la tienda, observen los productos disponibles y puedan seleccionar el que deseen consumir, prestando la atención debida a cualquier duda o consulta por parte del cliente.

En la prestación del servicio el aspecto más importante es el trato y la atención al cliente. La tienda seguirá un proceso sistemático para atender a los clientes que accedan a la misma, que buscará como resultado la satisfacción plena de sus necesidades.

### 2.1) Acogida del Cliente

La acogida del cliente es clave en el proceso de venta. Saludar, recibir y despedir al cliente debe ser observado como un proceso conjunto. Es decir, tan importante es la recepción inicial como la despedida final.

## 2.2) Cortesía

El personal de la tienda de conveniencia debe ofrecer en todo momento un trato cortés ya sea dentro o fuera de ella, con independencia de la edad, apariencia del cliente, el momento en que se presente, el importe de la compra, la presentación de una queja o reclamación y similares. Se establecerán pautas de comportamiento para dirigirse al cliente, para clientes habituales y no habituales, para confirmar su compra, para agradecer su compra, para su despedida y para atender las quejas, reclamaciones, devoluciones, descuentos o solicitudes.

## 2.3) Credibilidad

El responsable de tienda debe garantizar que la publicidad y las campañas promocionales no induzcan a error o engaño respecto a los productos o servicios ofertados ni respecto al propio establecimiento. Así mismo, el personal de la tienda siempre ha de proporcionar al cliente información veraz sobre las características de los productos y/o servicios ofertados.

## 2.4) Capacidad de respuesta

Los empleados deben dar muestra de su capacidad para atender y de su agilidad para gestionar; y deben estar comprometidos en todas las fases de atención al cliente, incluidas las quejas y reclamaciones.

## 2.5) Comprensión al cliente

El responsable de tienda debe mantener una disposición de ayudar, colaborando sin presionar, pero mostrando la misma disponibilidad y accesibilidad, tanto para vender, como para atender una reclamación.

## 2.5) Comunicación

El personal de la tienda ha de garantizar un adecuado nivel de comunicación en todo momento con el cliente. Para ello se tendrá a disposición del cliente, en un lugar claramente

visible del establecimiento, información sobre los periodos y condiciones especiales de venta (rebajas, saldos, promociones...)

#### 2.6) Fiabilidad

El encargado de tienda ha de garantizar que la publicidad no contenga errores, que los productos expuestos se correspondan con la etiqueta identificativa y que los precios en los catálogos de productos coincidan con los emitidos por los terminales de cobro.

#### 2.7) Accesibilidad

Entendemos por accesibilidad la facilidad para obtener el servicio y aquí intervienen varias acciones como horarios flexibles a los clientes, acceso fácil y despejado al interior de la tienda, desplazamientos despejados dentro de la tienda y accesibilidad en la resolución de quejas.

### 3) Ubicación.

Factor de importancia para atraer al consumidor, es importante definir la ubicación de la tienda de conveniencia bajo características primordiales que sean relevantes para ofrecer una comodidad al cliente. La zona en donde se encuentra la tienda de conveniencia ofrece al consumidor una ventaja de accesos por caminos diferentes, siendo ambas vías de bastante tráfico en la ciudad de San Pedro Sula, se tiene accesos a medios de transportes cercanos, el establecimiento se encuentra en una zona comercial rodeada de empresas importante que general tráfico y una alta demanda de consumo. El establecimiento debe de ofrecer en todo momento al cliente comodidad, seguridad y accesibilidad que le permita realizar sus compras de la manera más cómoda posible.

### 4) Horarios.

Como se indicó anteriormente la tienda de conveniencia estará abierta en horario de 16 horas diarias (7 a.m. a 11:00 p.m) de lunes a domingo, para ofrecer a los clientes la oportunidad de adquirir productos de primera necesidad en un horario flexible.



**Tabla 5. Modelo de Negocio Tienda de conveniencia**

Socios clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cervecería Hondureña</li> <li>• DISOL</li> <li>• COMIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos clasificados de forma adecuada en las góndolas, para fácil identificación.</li> <li>• Etiquetado correcto de productos.</li> <li>• Limpieza del local.</li> <li>• Servicio eficiente y correcto en la caja</li> <li>• Facilidad de compra</li> <li>• Climatización adecuada</li> <li>• Iluminación adecuada y ambiente musical agradable</li> <li>• Capacitaciones del personal en atención y servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez y comodidad en el servicio</li> <li>• Servicio amigable</li> <li>• Agilidad en el despacho de los productos</li> <li>• Ubicación accesible</li> <li>• Horario extendido</li> <li>• Medio de pago variados</li> <li>• Variedad de productos y contar con marcas reconocidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones constantes:</li> <li>• Descuentos por compras.</li> <li>• Promociones 2x1 en artículos seleccionados.</li> <li>• Descuentos por acumulación de puntos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes locales</li> <li>• Amas de casa y padres de familia</li> <li>• Público en general</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Local con diseño competitivo</li> <li>• Mobiliario y equipo</li> <li>• Equipo para alimentos</li> <li>• Plataforma tecnológica</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación accesible</li> <li>• Cuenta en redes sociales</li> <li>• Contactos corporativos</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de activos</li> <li>• Pago de servicios públicos</li> <li>• Sueldos y salarios</li> <li>• Compra de inventario</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de variedad de productos de consumo masivo</li> <li>• Se aceptan formas de pago en efectivo, tarjeta de crédito o tarjeta de débito.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL

En el presente estudio no se estará aplicando la creación de patentes o propiedad intelectual.

### 4.4 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

Se desarrolla un análisis de las cinco Fuerzas de Porter según el diagrama siguiente, para enfocar los factores a los que se enfrenta la propuesta de apertura de una cadena de tiendas minorista en la ciudad de San Pedro Sula.

#### 4.4.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de competencia de cinco fuerzas del profesor Michael Porter, es considerada “La herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistémica las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una”

(Thompson et al., 2012, p. 54). A continuación, se exhiben los resultados obtenidos del análisis de las fuerzas que interactúan en las tiendas de conveniencia de San Pedro Sula.

#### 4.4.1.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Analizando el mercado de San Pedro Sula se observa la existencia de 4 competidores directos (tiendas de conveniencia) y aproximadamente 5 competidores indirectos (supermercados), en donde todos pueden llegar a satisfacer las necesidades del mercado en relación a la variedad de productos que ofrecen. En relación con la competencia directa de la zona no se observa una amenaza seria, ya que la mayoría de tiendas actuales no se encuentran bajo el concepto de tienda de conveniencia al cual se orientará la cadena de tiendas de conveniencia puesto que en la mayoría solo se encuentran productos de rápido consumo como golosinas y snacks y no ofrecen productos de primera necesidad con rapidez y comodidad. Por lo anterior mencionado se considera que esta fuerza se encuentra como moderada con un tres de calificación.

#### 4.4.1.2 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

Los mercados van cambiando y evolucionando constantemente en donde las nuevas tendencias van apareciendo o resurgiendo. En la ciudad de San Pedro Sula y en sus alrededores se observa un gran crecimiento económico por lo cual existe un gran potencial para la apertura de nuevos locales ya que la demanda en la zona va en aumento y la oferta sigue siendo un poco pequeño en relación a los productos a ofertar. En la zona si se observa un crecimiento en este tipo de formato de tienda, pero que no están enfocadas al concepto de satisfacer necesidades de productos de primeras manos disponibles en un horario flexible, por lo tanto, el mercado todavía puede ser aprovechado por nuevos participantes. La calificación de esta fuerza es de un cuatro con posible incremento de riesgo.

#### 4.4.1.3 VENDEDORES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se cuenta varios establecimientos que presta el servicio de venta al detalle, entre ellos, pulperías, mercados, supermercados, bodegas y otros los cuales han sido escogidos como

preferidos de los consumidores y que influyen como sustitutos de una tienda de conveniencia. Se describen algunos factores importantes que intervienen en esta fuerza:

- 1) Los supermercados son los vendedores de productos convencionales preferidos por los consumidores.
- 2) Pulperías es una opción rápida, pero no se encuentran con variedad de productos ni forma de pago con tarjetas.
- 3) Bodegas en este establecimiento los consumidores pueden comprar por docenas y obtener un mejor precio.
- 4) Mercado en este lugar solo se encuentran frutas y verduras frescas.

Por lo descrito anteriormente se evalúa esta fuerza con un tres pues existe un nivel bajo de sustitutos.

#### 4.4.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Las tiendas de conveniencia ofrecen al público un sin número de productos ya sea de una marca en específico o de varias marcas, por lo tanto, es necesario tener claro con los proveedores cuales son los términos dentro de los cuales se va a llegar la negociación. En la zona de San Pedro Sula existen diferentes proveedores para poder ofrecer al público una gran variedad, y no son ellos especialmente los que tienen el poder pues al existir otros proveedores dentro de la zona es fácil realizar un cambio al momento de o cumplir con las características o exigencias de la tienda.

Los compradores pueden encontrar productos de origen internacional, con el único propósito de satisfacer las necesidades del mercado y que se encuentran dispuestos a pagar el precio establecido. Por lo anteriormente mencionado el análisis de esta fuerza en el mercado es moderado, se valora con tres.

#### 4.4.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR

La competencia y la demanda en la ciudad son de los factores que pueden llegar a fortalecer el poder de negociación del comprador. En la zona de San Pedro Sula actualmente la competencia no se muestra una amenaza y la demanda de la zona todavía está por ser atendida pues su población es grande en comparación con la cantidad de establecimientos para cubrir necesidades similares a las tiendas de conveniencia. Un factor que si es importante de tomar en cuenta en esta fuerza es la sensibilidad del precio, es decir, San Pedro Sula y específicamente en la zona centro es en la cual los consumidores prefieren comprar productos a un precio cómodo que pagar un extra por ser algo diferente, y esto es debido a los ingresos que en su mayoría tiene la población, por lo tanto es importante tomar en cuenta que si la competencia tiene precios más bajos debemos de actuar de forma rápida para evitar que el comprador contraataque sugiriendo precios más bajos. Por lo anterior se puede definir esta fuerza con un dos.

Una vez descrito lo anterior se pudo analizar las fuerzas que interactúan en la zona de San Pedro Sula de las tiendas de conveniencia, evaluando todos los aspectos del entorno de la industria, de forma individual y se generó una evaluación de cada una, siendo como escala de Likert donde uno es “muy bajo” el nivel de fuerzas de ese eje y cinco siendo “muy fuerte”, dando una sumatorio total de 25, la sumatoria de las fuerzas da 16 puntos de 25. Las fuerzas que fueron valoradas con tres se encuentran aproximadamente en el medio por lo que se considera una intensidad moderada. La fuerza de nuevos participantes es muy fuerte ya que existe mercado donde pueden nacer nuevos competidores. La intensidad de las fuerzas es medio moderado: lo que indica que la industria es atractiva y se puede obtener rentabilidad al manejarse de forma correcta porque existe mercado en la zona. (Thompson, Peteraf, 2012, pg. 54)

#### 4.5 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado proporciona información que sirve de apoyo para la toma de decisiones, la cual está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto” (Baca, 2010, p.25). El estudio de mercado se llevó a cabo en la zona centro de la ciudad de San Pedro Sula, en donde se buscaba recopilar datos importantes para transformarla en la información necesaria que arroje la comprobación de la

factibilidad desde el punto de vista de mercado. Para analizar el mercado para la apertura de una tienda de conveniencia se recurrió a las encuestas como un instrumento de recolección de los datos (ver anexo 10). Inicialmente se encuestaron a 25 personas como parte de las pruebas piloto, por lo tanto, se hicieron algunas modificaciones a la encuesta, para aplicarlas definitivamente a una muestra representativa de la población.

#### 4.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA

Es trascendental conocer la competencia y sobre todo la industria para determinar el medio en el cual se va desenvolver la tienda de conveniencia My Market. El entorno de los negocios de la ciudad de San Pedro Sula se puede observar que este formato de tienda de conveniencia tiene presencia considerable en el mercado.

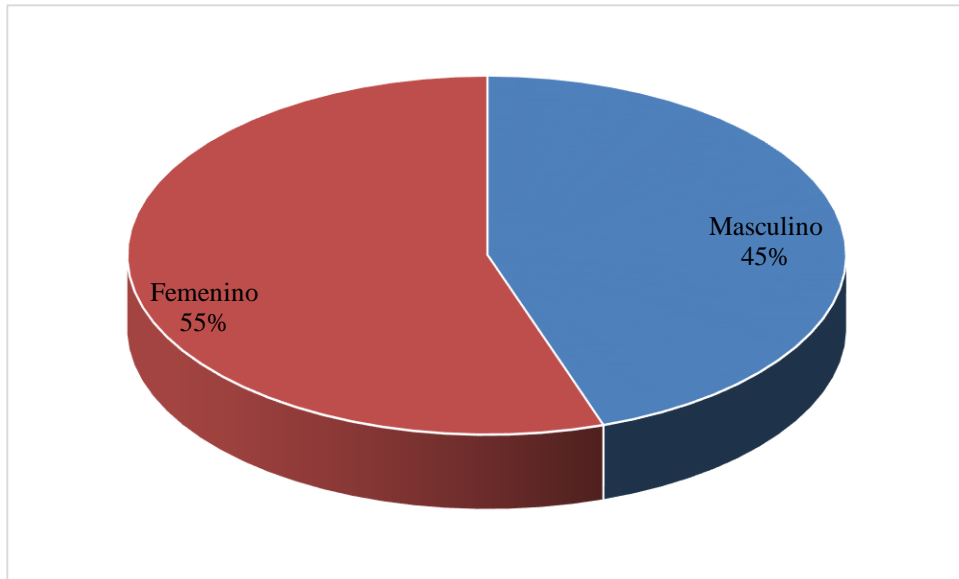
#### 4.5.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

De acuerdo con el estudio de mercado se realizó el análisis de consumidor con el propósito de obtener el perfil del mismo y posteriormente calcular la demanda potencial a través de la intención de compra que se recolecto en la muestra de análisis. Las características del consumidor pueden variar entre uno y otro sin embargo se pueden identificar y delimitar aquellos grupos homogéneos, a partir de segmentar el mercado. Dentro del estudio se identificó el segmento definido y se puntualizo acerca del perfil del futuro cliente de la tienda de conveniencia, también se identificó el consumo del mismo, la frecuencia de consumo, las cantidades que gasta entre otros factores que nos arrojan un análisis más profundo sobre el consumidor. La información de este análisis se obtuvo con los resultados de 384 encuestas aplicadas a una población seleccionada en la ciudad de San Pedro Sula.

##### 4.5.2.1 GRUPO OBJETIVO

Basándose en el estudio de mercado realizado a la ciudad de San Pedro Sula se puede determinar que el grupo objetivo para la tienda de conveniencia engloba a todos los habitantes de la zona, estudiantes locales, las amas de casa y padres de familia y al público general que necesite satisfacer sus necesidades básicas diarias. El nivel socioeconómico bastante diverso que incluye

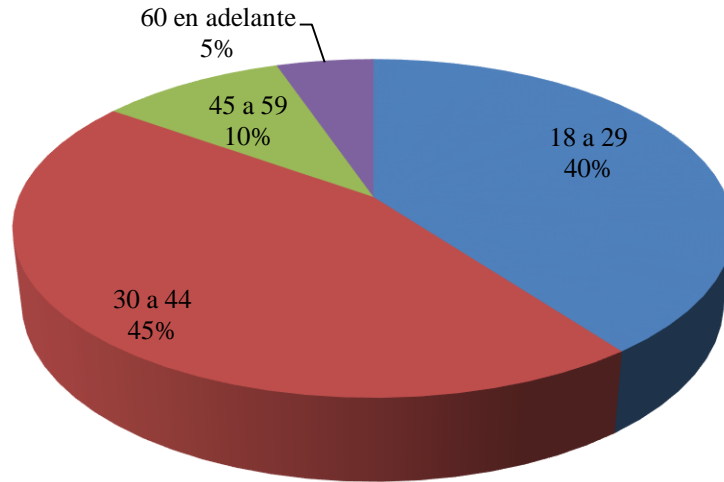
desde el bajo hasta el nivel alto, son clientes que viven en lugares próximos al establecimiento y realizan sus compras con una frecuencia de dos a tres veces por semana. El consumidor es de gusto y hábitos de compra variados, cuenta con poco tiempo por lo cual busca encontrar todos los productos en un mismo lugar que le brinde comodidad, rapidez con un horario amplio y un buen servicio. Una de las primeras características identificadas en el área demográfica se trata del género.



**Figura 6. Género**

Fuente: Elaboración propia

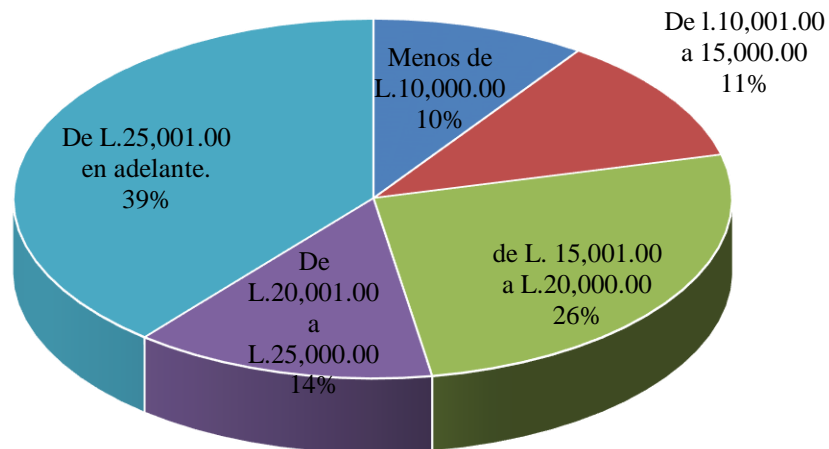
La figura 6 indica el género establecido, este se encuentra establecido entre los parámetros de la unidad de análisis, donde la muestra seleccionada arrojó una media pareja entre ambos géneros, sin embargo, la diferencia entre géneros es mínima para determinar una mayoría significativa.



**Figura 7. Rango de edad**

Fuente: Elaboración propia

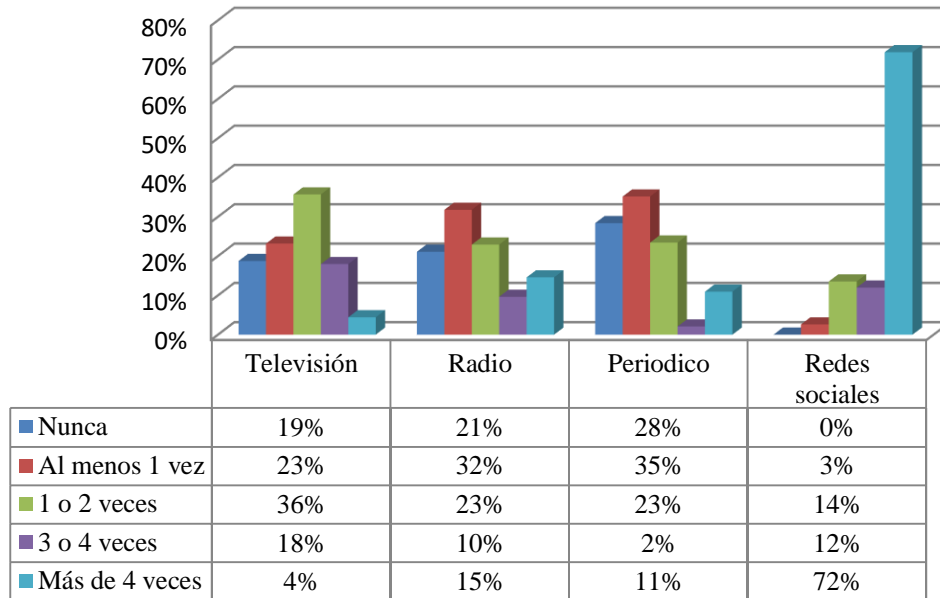
La figura 7 detalla el rango de edad de los encuestados. En donde se muestra que el 40% de los encuestados son menores a 30 años y que el 45% están en el rango de edad entre 30 y 44 años. Lo anterior demuestra que el mercado de clientes encuestados en San Pedro Sula es en su mayoría población en edad joven, por lo tanto, es necesario tener en cuenta dicho dato al momento de lanzar algún tipo de estrategia de marketing.



**Figura 8. Ingresos mensuales**

Fuente: Elaboración propia

La figura 8 muestra la variable de ingresos mensuales de los encuestados. Donde el 39% y el 26% tienen un ingreso promedio de L. 15,000 a L. 20,000 y L. 25,000 en adelante respectivamente, por lo que el segmento tiene un poder adquisitivo adecuado para tener la oportunidad de adquirir productos en la tienda de conveniencia ya que son económicamente activos y arrojan información clara respecto a los precios de compra.

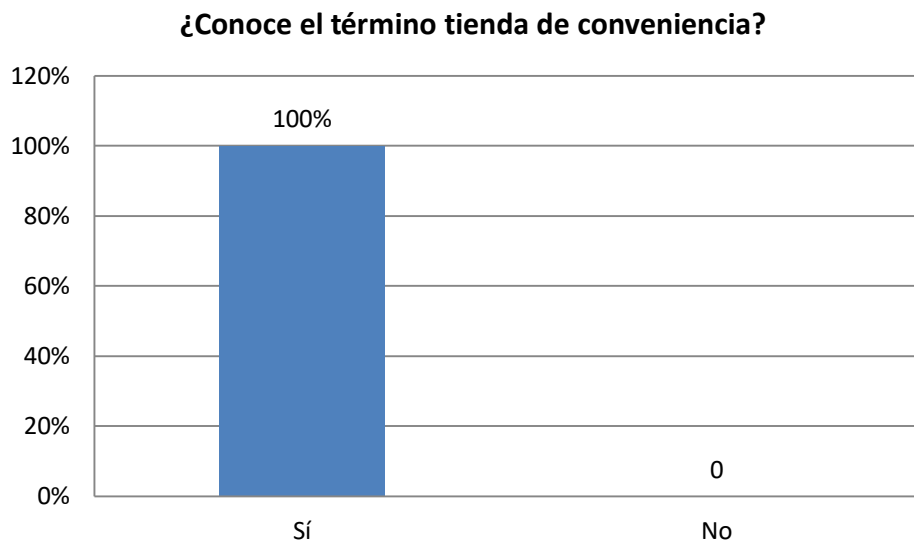


**Figura 9. Preferencia de medios**

Fuente: Elaboración propia

La figura 9 refleja las preferencias de comunicación de los consumidores. Donde se observa que sobresalen las redes sociales utilizadas en un 72% más de 4 veces diarias seguida por la televisión utilizada en un 36% de 1 o 2 veces diarias, quedando claro hacia qué medios se debe dirigir la publicidad de la tienda de conveniencia.

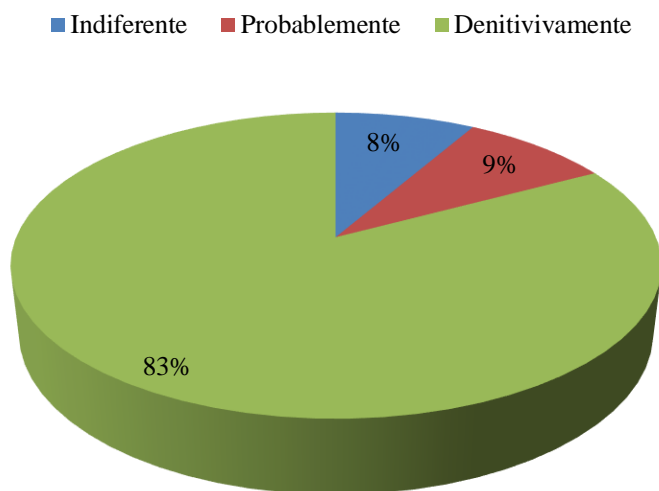




**Figura 10. Conocimiento y consumo de las tiendas de conveniencia**

Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se observa cuál es el porcentaje de conocimiento y de consumo en tiendas de conveniencia de los encuestados, en donde el 100% de ellos tiene conocimiento y ha consumido en tiendas de conveniencia, lo que implica una buena aceptación del formato de tienda de conveniencia en la ciudad de San Pedro Sula.



**Figura 11. Disposición de compra**

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la figura 10 la intención de compra de los encuestados. Donde el 83% afirma que definitivamente si estaría dispuesto a comprar y el 9% probablemente si estaría dispuesto a comprar en la tienda de conveniencia. La suma total de estos dos factores de probabilidad de consumo es de un 92%. Se observa claramente la buena aceptación para este tipo de negocio dentro de la ciudad de San Pedro Sula. De acuerdo con la afirmación anterior se puede describir las relaciones que apliquen entre las variables demográficas y conductuales con respecto a la intención de compra, con el propósito de conocer el mercado meta. Sin embargo, la estimación de un pronóstico de ventas de nuevos productos está sujeta a gran incertidumbre y manifiesta errores notablemente altos. Para reducir este error, se aplica la ecuación 2, con el propósito de determinar la probabilidad de la intención de compra, expresada a continuación (Ulrich & Eppinger, 2009, p. 177):

Para poder estimar la demanda se utilizará la fórmula de Estimación de la Demanda según Karl T. Ulrich para productos no perecederos.

$$1) P = C_{definitivamente} \times F_{definitivamente} + C_{probablemente} \times F_{probablemente}$$

Dónde:

P es la probabilidad de la intención de compra.

F definitivamente es la fracción de encuestados que definitivamente comprarían= 0.828

F probablemente es la fracción de encuestados que probablemente comprarían= 0.089

C definitivamente y C probablemente son constantes de calibración de 0.4 y 0.2 respectivamente.

Lo que se formula de la siguiente manera.

$$P = (0.4) (0.828) + (0.2) (0.089)$$

$$P = 35\%$$

Se observa en la ecuación dos, la probabilidad de la intención de compra sufre el cambio porcentual de un 92% hacia un 35% sobre la muestra. Este cálculo se realiza para las proyecciones de ventas de productos nuevos que puedan estar correlacionados con la demanda real que se puede dar en la ciudad de San Pedro Sula (Op. Cit).

#### 4.5.3 ESTIMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO

Las tendencias de mercado incluyen las estimulaciones sobre el comportamiento que se puede esperar en la zona de San Pedro Sula. Desde el punto de vista del negocio de estos productos en la zona Noroeste de San Pedro Sula., es difícil determinar a futuro un comportamiento sin tener una oferta establecida.

#### 4.5.4 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS

Las estrategias de mercados y ventas colaborarán a incrementar la participación de mercado en San Pedro Sula, en conjunto con el servicio, productos y sobre todo la publicidad brindados, además la atracción de nuevos clientes es vital para incrementar la frecuencia de compra de los clientes que visiten la tienda de conveniencia, se describen los parámetros de las mezclas de marketing a través de las cuatro P's.

##### 4.5.4.1 PRODUCTO

Los productos que se pretenden ofrecer dentro de la tienda de conveniencia serán variados para poder ofrecer a los clientes los diferentes tipos de producto que cubran sus respectivas necesidades. En la ciudad de San Pedro Sula existe una oportunidad de mercado para dichos productos como ser granos básicos, bebidas carbonatadas, comidas rápidas, snacks y lácteos. Hacer un énfasis en los productos de mayor demanda para saber la preferencia de los consumidores y aumentar las ventas.

##### 4.5.4.2 EL PRECIO

El precio se determinará de acuerdo a la fijación del precio basada en el valor, esto debido a la diferenciación del producto. Lo anterior, dentro de los resultados obtenidos del sobreprecio

dispuesto a pagar por el cliente, en la tienda de conveniencia se manejará descuentos dependiendo de los productos o temporadas importantes en diferentes épocas del año.

#### 4.5.4.3 PLAZA

El servicio de la venta al detalle de la tienda de conveniencia se realizará en un espacio físico ubicado en una zona estratégica que pasa por el bulevar Roberto Michelletti de la ciudad de San Pedro Sula, contara con todos los aspectos de acondicionamiento básicos para la comodidad del cliente, así también en concepto de tienda que es moderna en un ambiente familiar donde el público pueda sentirse cómodo y pasar un tiempo agradable.

#### 4.5.4.4 PROMOCIÓN

La estrategia de promoción es vital ya que se está desarrollando un plan basados en los resultados de la encuesta, los medios de comunicación son importante para que el consumidor pueda percibir el nuevo local que estará en la ciudad de San Pedro Sula y así mismo incrementar las ventas o simplemente para darse a conocer donde estará ubicada la tienda de conveniencia. Por lo tanto, se tiene que trabajar fuertemente en estrategia de publicidad, debido a esto se ha designado un presupuesto del 2% del total de las ventas proyectadas. Se detallan a continuación las promociones de la tienda de conveniencia:

- 1) Interacción con el cliente a través de redes sociales, siendo este un medio que ha tenido mucho auge en los últimos años.
- 2) Publicidad radial la más escuchada en la ciudad de San Pedro Sula para que la población conozca la ubicación y que se ofrecemos.
- 3) La televisión es otro medio en se pretende invertir en publicidad ya que se cuenta con un canal local.

#### 4.5.4.5 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Dentro del plan de marketing se tomarán en cuenta las estrategias que se amolden más a las necesidades de los segmentos objetivo que nos muestra la investigación de mercados, para los cuales se implementará:

Estrategia de diferenciación, en donde la ventaja competitiva estará dada de la siguiente manera:

Se contará con una extensa variedad de productos y marcas en la tienda donde el cliente podrá elegirlos de acuerdo a su necesidad.

La flexibilidad del horario que permitirá al cliente encontrar un producto básico en un horario fuera de los horarios comunes que manejan los supermercados y otras tiendas minoristas.

La ubicación de la tienda será en acceso inmediato de la calle, con estacionamientos cómodos de fácil acceso.

Los precios en la tienda de conveniencia pueden ser más económicos que el de las tiendas tradicionales mediante una estrategia con los proveedores, para mover una cantidad considerable de producto con la ventaja de requerir poco personal.

#### 4.5.4.6 POSICIONAMIENTO

Se creará para la tienda de conveniencia una comunicación clara y directa con el fin de mantenerse en la mente del segmento al cual se dirige, realizando eventos puntuales a lo largo del primer año de operaciones para alcanzar posicionamiento en el mercado, llevando a cabo campañas lo suficientemente atractivas para alcanzar índices de ventas.

Para garantizar un óptimo posicionamiento en la mente de los consumidores, nuestra tienda de conveniencias estará en constante alerta ante las opiniones y sugerencias de nuestros clientes,

ya que esto contribuirá a mejorar la atención y el servicio, de esta manera lograr más eficiencia y competitividad.

#### 4.5.4.6.1 PROMOCIONES

Algunas de las actividades para el posicionamiento se orientarán a:

Promociones como ser, descuentos por acumulación de cupones, aplicada a todos los clientes que realicen compras mayores a L. 1000.00 a quienes se les entregará cupones de descuento del 5% para su siguiente compra, esta promoción se aplicara por temporadas trimestrales.

Ofertas 2x1, con esta estrategia de promoción se busca la salida de mercadería de baja rotación y que está quedando en almacén, estos productos serían complemento de otro de mayor preferencia por parte de los clientes.

Se colocará un buzón de sugerencias para poder recibir quejas y sugerencias por parte de los clientes, con esto se pretende mejorar la calidad del servicio y la eficiencia.

#### 4.5.4.6.2 PUBLICIDAD

Teniendo en cuenta que la selección de medios publicitarios es importante en la medida en que implica encontrar la mejor forma de lograr llegar al número deseado de audiencia que puede estar interesada en un bien o servicio, los canales de comunicación para la tienda de conveniencia serían:

Volantes alusivos a la tienda de conveniencia y a los diferentes productos.

Publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram ya que la encuesta aplicada demostró que las redes sociales son el medio más utilizado.

Anuncios en la radio local en los meses previos a la apertura del local y durante el primer año de operaciones.

## 4.6 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Una vez que se ha realizado el estudio de mercado en donde se han identificado las diferentes características como: tamaño de la demanda, perfil del consumidor, proveedores, competidores y el contexto del entorno, se debe de definir el servicio/productos en el estudio técnico describiendo necesidades de la mano de obra, maquinaria y equipo, recursos, logística entre otros factores más que ayudan a determinar los requerimientos de capital para dicho proyecto. La información que se obtenga de dicho estudio es de suma importancia para el correcto desarrollo del estudio financiero.

### 4.6.1 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO

El diseño de la cadena de tienda minorista se describe por medio de la ubicación, el tamaño de la planta y la distribución de la misma. Para la ubicación de la tienda de la tienda de conveniencia se definió en dos dimensiones:

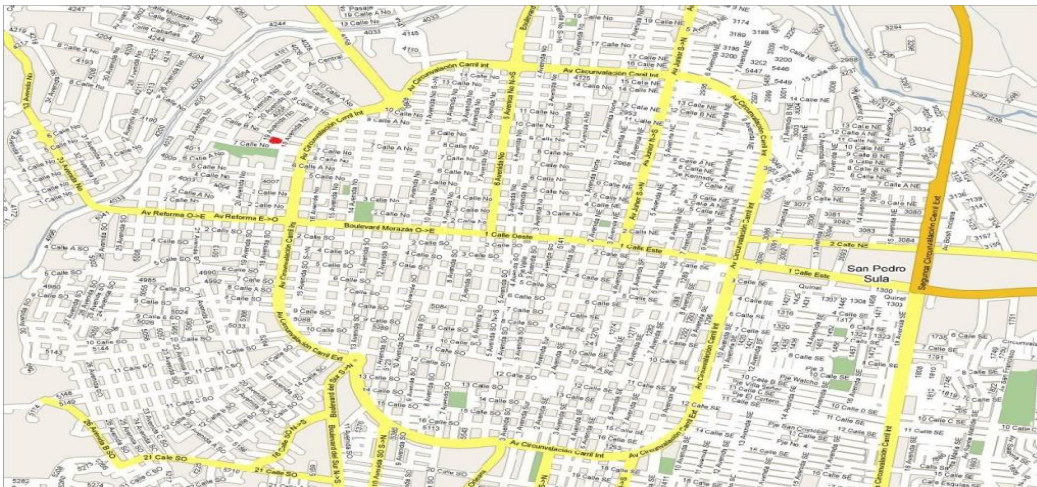
- 1) Macro localización
- 2) Micro localización

#### 4.6.1.1 MACRO LOCALIZACIÓN.

La macro localización de la cadena de tienda minorista se refiere a la ubicación de la macro zona dentro de la cual se localizarán las diferentes tiendas. Se definió el municipio de San Pedro Sula, en el departamento de Cortes, Honduras. Es oportuno recalcar que se tomaron en cuenta factores, como ser:

- 1) Indicadores de desarrollo: San Pedro Sula, es la segunda ciudad más importante del país, es conocida como la capital industrial del país.
- 2) Ubicación: la ciudad colinda con otros municipios importantes de la zona norte del país y hay un alto grado de población flotante durante los días de semana.
- 3) El comercio de la zona: hacen de la ciudad un inmenso centro de negocios que atrae a muchos visitantes y turistas.

- 4) Conveniencia de los inversionistas: quienes residen en la ciudad de San Pedro Sula.
- 5) Leyes, medio ambiente y otros: que permiten la implementación de la tienda de conveniencia.



**Figura 12. Mapa San Pedro Sula**

Fuente: (Google maps, 2018)

La figura 12, presenta la localización de la ciudad de San Pedro Sula, como la macro zona donde se pretende ubicar las tiendas de conveniencia.

#### 4.6.1.2 MICRO LOCALIZACIÓN

La micro localización trata de identificar donde se ubicará y operará el proyecto dentro de la macrozona. Para determinar el sitio exacto de las instalaciones de las tiendas en San Pedro Sula, se usó el método cualitativo por puntos, en donde se categorizó las variables que afectan la decisión para establecer el sitio. El método cualitativo por puntos consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión (Baca Urbina, 2005, pg. 108).

Los lugares destinados se establecieron por zona, entre las tres escogidas son:

- 1) Bo. Las Acacias frente a gasolinera Texaco
- 2) Colonia Zerón bulevar hacia el Hospital Catarino Rivas
- 3) Colonia Jardines del Valle frente a mall Galerías





**Figura 13. Ubicación de las instalaciones**

Fuente: (Google maps, 2018)

Las variables que determinan la decisión para establecer la ubicación son:

- 1) Seguridad de la zona
- 2) Alta circulación de personas
- 3) Ubicación
- 4) Cercanía de la competencia
- 5) Costo de renta
- 6) Disponibilidad de estacionamientos

A dichas variables se aplica un peso para posteriormente calificar la zona más conveniente mediante una ponderación, la siguiente tabla indica dicha ponderación.

**Tabla 6. Método cualitativo por puntos**

FACTORES RELEVANTES	PESO	BARRIO LAS ACACIAS FRENTE A GASOLINERA TEXACO		COLONIA ZERÓN BULEVAR HACIA EL CATARINO		COLONIA JARDINES DEL VALLE FRENTE A MAL GALERÍAS	
		CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
SEGURIDAD DE LA ZONA	0.20	5	1	7.5	1.5	10	2
ALTA CIRCULACIÓN DE PERSONAS	0.30	5	1.5	10	3	10	3
UBICACIÓN	0.20	7.5	1.5	10	2	7.5	1.5
CERCANÍA DE LA COMPETENCIA	0.10	2.5	0.25	7.5	0.75	7.5	0.75
COSTO DE RENTA	0.10	7.5	0.75	7.5	0.75	5	0.5
DISPONIBILIDAD DE ESTACIONAMIENTOS	0.10	2.5	0.25	5	0.5	10	1
TOTAL	1.00		5.25		8.5		8.75

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7. Rúbrica para método cualitativo por puntos**

Calificación				
Factores Relevantes	10	7,5	5	2,5
SEGURIDAD DE LA ZONA	<p>Se observó patrullaje policial en la zona.</p> <p>Se obtuvo información de poca incidencia de asaltos en la zona.</p> <p>Se pueden considerar apertura en horarios nocturnos, zona comercial poco conflictiva.</p> <p>Se cuenta con comercios vecinos con los que se pueda desarrollar un sistema de apoyo mutuo.</p> <p>Hay cercanía de postas policiales o entidades de emergencia.</p>	<p>Se observó patrullaje policial en la zona.</p> <p>Se pueden considerar apertura en horarios nocturnos, zona comercial poco conflictiva.</p>	<p>Se observó patrullaje policial en la zona.</p> <p>Se pueden considerar apertura en horarios nocturnos, mediante ventanilla solamente.</p>	<p>No se observó patrullaje policial en la zona.</p> <p>Zona poco poblada de comercios</p>
ALTA CIRCULACIÓN DE PERSONAS	<p>Se observa alto paso de peatones en la zona.</p> <p>Se observa alta circulación de vehículos por ubicación en calle de alto tránsito.</p> <p>Se observa alto movimiento de personas por comercios de otro tipo cercanos. Se observa alto movimiento de personas debido a centros de trabajo o de estudio cercanos.</p>	<p>Se observa alto paso de peatones en la zona. Se observa alta circulación de vehículos por ubicación en calle de alto tránsito.</p> <p>Se observa alto movimiento de personas por comercios de otro tipo cercanos.</p>	<p>Se observa alto paso de peatones en la zona.</p> <p>Se observa alta circulación de vehículos.</p>	<p>Se observa alto movimiento de personas por comercios de otro tipo cercanos.</p>
UBICACIÓN	<p>La ubicación cuenta con fácil acceso vehicular y peatonal. La ubicación se encuentra cercana a zonas residenciales.</p> <p>La ubicación se encuentra en una zona comercial, cercana a centros de trabajo y estudio.</p> <p>El local para la ubicación puede ser remodelado.</p>	<p>La ubicación cuenta con fácil acceso vehicular y peatonal. La ubicación se encuentra cercana a zonas residenciales.</p> <p>La ubicación se encuentra en una zona comercial.</p>	<p>La ubicación cuenta con fácil acceso vehicular y peatonal. La ubicación se encuentra cercana a zonas residenciales.</p>	<p>La ubicación cuenta con fácil acceso vehicular y peatonal, pero no se encuentra cercana a zonas residenciales.</p>

**Continuación de tabla 7.**

Calificación				
Factores Relevantes	10	7,5	5	2,5
CERCANÍA DE LA COMPETENCIA	No existe presencia de competencia directa en la zona a ubicarse.	Existen tiendas de conveniencia, comercios similares y supermercados en la zona pero a una distancia considerable de la ubicación de la tienda.	Se observan supermercados y pulperías en la zona	Se observan tiendas de conveniencia y supermercados en la zona
COSTO DE RENTA	Costo de renta entre L. 20,000 a 40,000	Costo de renta entre L. 40,001 a 60,000	Costo de renta entre L. 60,001 a 80,000	Costo de renta entre L. 80,001 a 100,000
DISPONIBILIDAD DE ESTACIONAMIENTOS	Local cuenta con espacio para un número de estacionamientos para más de 5 vehículos.	Local cuenta con espacio para un número de estacionamientos para de 4 vehículos.	Local cuenta con espacio para estacionamiento de 3 vehículos.	Local cuenta con espacio para estacionamiento de 2 vehículos.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.1.3 TAMAÑO DE LA PLANTA

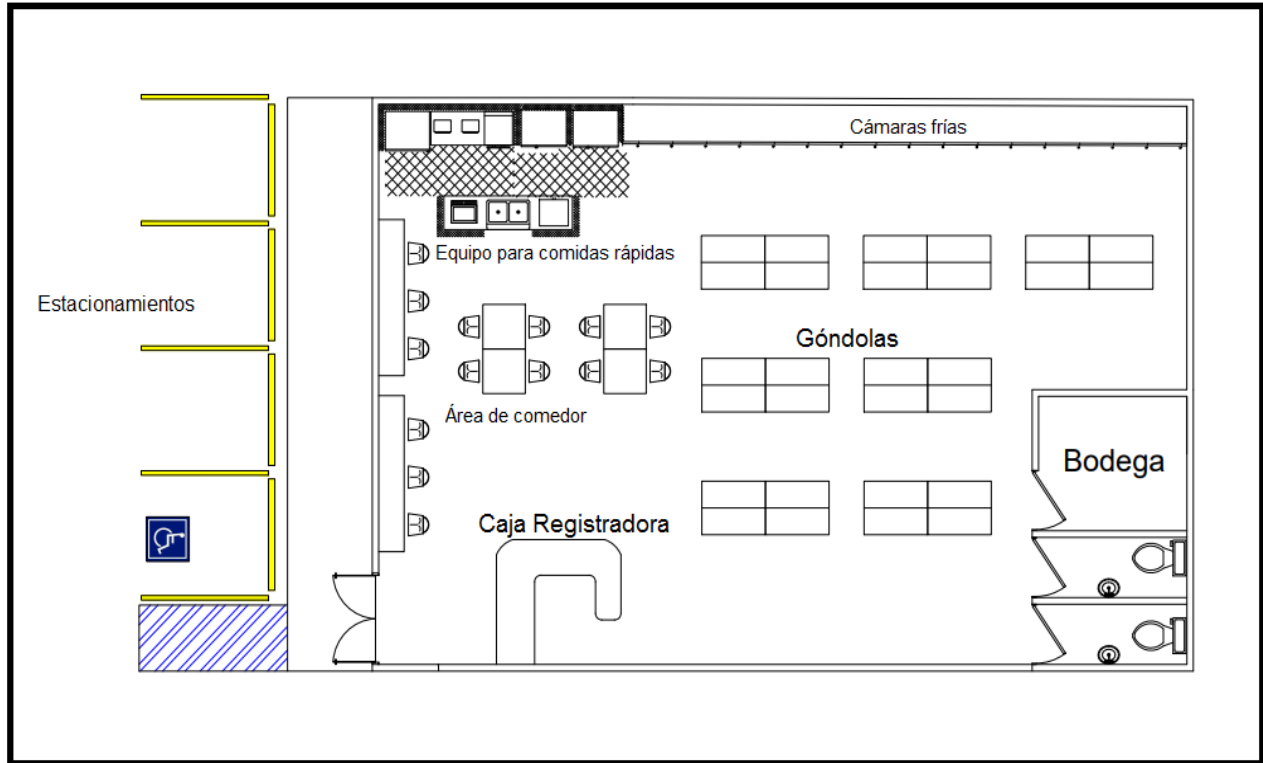
Hechas las consideraciones anteriores, para la determinación de la tienda de conveniencia se tomó en cuenta la infraestructura presentada en la localización establecida en Col. Jardines del Valle frente a Mall Galerías del Valle, San Pedro Sula, con el propósito de alquilar un local y cumplir con la finalidad del estudio. El contrato es un arrendamiento que se pagará a una mensualidad fija de L. 62,111.50 con una vigencia de cinco años, para lo cual su renovación del contrato bastará con una carta de notificación a la terminación del año. El local cuenta con un área de 100 metros cuadrados. Se decidió arrendar el bien inmueble debido a las facilidades de las ubicaciones, instalaciones y proximidad con los clientes.

#### 4.6.2 INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN

Una vez que se ha especificado la localización y descrito las características de las tiendas de conveniencia, se identificaron los equipos requeridos y la distribución de los mismos dentro del local para la operación del negocio. Como primer punto se detalla la distribución de la planta y sus requerimientos físicos, luego se describen los equipos y sus costos.

##### 4.6.2.1 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

De acuerdo a los estándares que se manejan para la creación de tiendas de conveniencia éstas deben de ser establecimientos con menos de 500 m<sup>2</sup> con horarios superiores o iguales a las 18 horas, sin embargo este es un tamaño referido a tiendas en los Estados Unidos, en el caso de la tienda de conveniencia a implementar estas tendrán un área de 60 m<sup>2</sup> con una bodega en la parte trasera, ofrecerá a sus usuarios estacionamientos frontales, al interior contará con estanterías organizadas por tipo de producto y una señalización sencilla para que los clientes identifiquen de manera rápida el producto que desean, se ofrecerá formas de pago en efectivo y por medios electrónicos (tarjeta débito o crédito), la tienda contará con horarios de 16 horas (de 7:00 am a 11:00 pm) en el período de los 365 días del año.



**Figura 14. Distribución de Planta**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.2.2 REQUERIMIENTO DE EQUIPO

Las tiendas de conveniencia deben contar con el mobiliario y equipo para poder operar y ofrecer el servicio esperado por los clientes. En el caso de la tienda de conveniencia los equipos incluyen cámaras frías, góndolas, caja registradora, cámaras de vigilancia por mencionar algunos. Se detalla a continuación, las especificaciones técnicas de cada equipo, así como los costos asociados de los mismos. De igual manera, se describe los requerimientos para el acondicionamiento del local, los suministros y requisitos legales.

**Tabla 8. Gastos de constitución**

Gastos de Constitución	Costo total en Lempiras	
Obtención de escritura pública	L.	3,000.00
Honorarios de abogado		3,000.00
Inscripción en el registro mercantil		150.00
Registro en la Cámara de Comercio		590.00
Afiliación en la Cámara de Comercio		700.00
Permiso de Operación		5,000.00
Registro de Marca		15,000.00
Licencia Sanitaria		5,000.00
Registro Sanitario		15,000.00
<b>TOTAL</b>	L.	<b>47,440.00</b>

Fuente: Elaboracion propia

En la tabla 8, se presentan aquellos gastos de constitución. Los mismos consisten en todos los requisitos legales importantes para abrir operaciones de la tienda en la ciudad de San Pedro Sula.

**Tabla 9. Gastos de remodelación**

PRESUPUESTO DE REMODELACIÓN DE LOCAL PARA TIENDA DE CONVENIENCIA					
ITEM	DESCRIPCIÓN	Unidad	Cantidad	Precio Unif.	Sub Total LPS.
1	Suministro e instalación puertas de vidrio y aluminio 1 hoja, brazo hidráulico y llavín	UND	2	8,991.34	17,982.68
2	Suministro e instalación de cielo falso 2x2, incluye estructura de ángulo de 2" para apoyo	MT2	60	491.20	29,472.00
3	Suministro e instalación cerámica 45 x 45 con pegamento piso sobre piso, incluye molduras en paredes	MT2	60	849.72	50,983.20
4	Repello y pulido en paredes existentes cisadas	MT2	60	240.00	14,400.00
5	Reemplazo de sanitarios por nuevos sanitarios American Standard	UND	2	5,399.00	10,798.00
6	Reemplazo de lavamanos por nuevos lavamanos American Standard	UND	2	4,881.00	9,762.00
7	Pintura base de agua en paredes existentes de concreto	MT2	280	70.00	19,600.00
8	Pintura base de aceite en paredes existentes de concreto fachada	MT2	300	80.00	24,000.00
9	Suministro e instalación de canalización EMT de 3/4" y cajas rectangulares para red de datos y voz	UND	2	800.00	1,600.00
10	Suministro e instalación tomacorrientes dobles, incluye circuito 120 V y canalización	UND	3	1,200.00	3,600.00
11	Suministro e instalación de luminarias 4x32 watts eléctricas con acrílico, incluye circuito 120 V y canalización con interruptores	UND	10	2,996.60	29,966.00
12	Suministro e instalación circuito 240V para A/C de 48,000BTU, 2#8+1#10 en canalización de 3/4" EMT	UND	1	5,877.00	5,877.00
13	Instalación unidad A/C minisplit 48,000BTU	UND	2	2,500.00	5,000.00
<b>TOTAL LPS.</b>					<b>223,040.88</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9, señala los gastos de remodelación del local requeridos para el acondicionamiento óptimo y esperado de la tienda. Los datos estimados en obra civil para la remodelación de interiores fueron proporcionados por el Ing. Juan José Flores mediante su compañía de servicio de ingeniería DIMERSA. El monto total estimado es de L. 223,040.88 para el acondicionamiento del local y exteriores.

**Tabla 10. Servicios Operativos**

Servicios Operativos	Meses	Mensual Lempiras	Anual
Energía Eléctrica	12	40,000.00	480,000.00
Agua	12	600.00	7,200.00
Internet	12	1,210.00	14,520.00
Teléfono	12	605.00	7,260.00
Alquiler de local	12	62,111.50	745,338.00
Seguridad Privada	12	22,000.00	264,000.00
Servicio de Limpieza Privada	12	15,000.00	180,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>L. 141,526.50</b>	<b>L. 1,698,318.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se puede observar los gastos de los servicios básicos que se realizarán en la tienda de conveniencia. Los valores se muestran de forma mensual y anual. La información de dicha tabla se extrajo de la investigación realizada a otras tiendas de conveniencia ya existentes en la ciudad. El precio del alquiler local se estipuló en base a un alquiler promedio que existe en esta zona.

**Tabla 11. Mobiliario y equipo para alimento**

Mobiliario y equipo para alimento	Cantidad	Costo unitario en L.	Costo total en L.
Planta eléctrica	1	L. 150,000.00	150,000.00
10 Puertas para refrigerados	1	L. 300,000.00	300,000.00
Freezers	2	15,000.00	30,000.00
Góndolas	14	5,000.00	70,000.00
Puntas de Góndola	12	3,000.00	36,000.00
Microondas	2	1,800.00	3,600.00
Nacho chip warmer	1	16,750.00	16,750.00
Sandwich grill toaster	1	13,500.00	13,500.00
Hot dog steamer	1	15,000.00	15,000.00
Popcorn Poter	1	12,690.00	12,690.00
<b>Total mobiliario y equipo</b>			<b>L. 647,540.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11, se presentan los costos unitarios del mobiliario y equipo que es importante para el manejo y operación de la tienda de conveniencia. El valor total de la inversión es de L. 647,687.00 para dicho equipo. Las especificaciones técnicas de los equipos considerados clave para la operación del local se detallan a continuación: Máquina de palomitas 8 oz: Fácil de colocar en áreas reducidas, con una producción muy elevada, capacidad de 8 oz (240 gramos), sus dimensiones de 500 x 360 x 760, dispone de una luz interior de resistencia en la base para mantener las palomitas calientes.

Máquina de Hot dog: Construida de acero inoxidable, dispone de una resistencia interior todos los productos en vitrina en perfectas condiciones, listos para ser consumidos durante horas. De fácil limpieza, sus bandejas extraíbles y puertas abatibles permiten un fácil acceso a los hot dogs y pan. Cuenta con un termostato ajustable para un mejor control de la temperatura. Sandwich grill toaster: Carcasa de alta calidad, con cubierta de acero inoxidable satinado y superficie antiadherente, muy fácil de limpiar. Tamaño de 24 x 10 x 23 cm, peso aproximado de 1,6 kg.

Los equipos como el refrigerador, microondas y freezers poseen especificaciones de modelos básicos obtenidos en el mercado local. Adicional al equipo clave de operación, se detalla a continuación el mobiliario y equipo para la tienda de conveniencia.



**Tabla 12. Mobiliario y equipo para tienda**

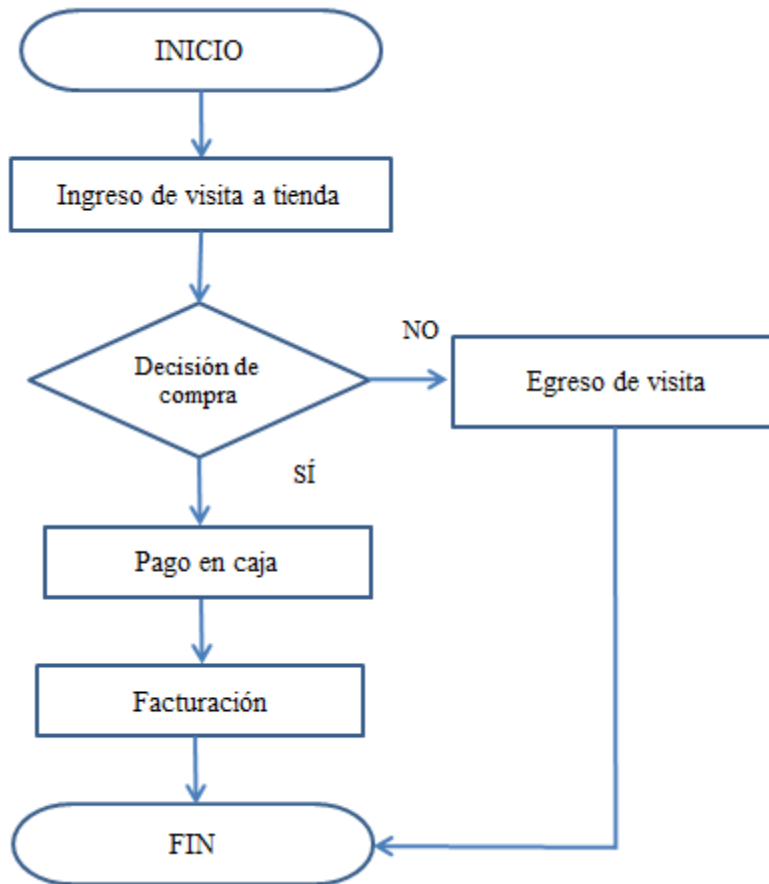
Mobiliario y equipo para tienda	Cantidad	Costo unitario en L.	Costo total en L.
Mueble para caja registradora	1	15,000.00	15,000.00
Sistema de facturación RMH	1	26,000.00	26,000.00
Teléfono	1	800.00	800.00
Silla alta para caja	1	1,500.00	1,500.00
Aire acondicionado 5 ton	2	25,000.00	50,000.00
Sistema de cámaras de seguridad	1	30,000.00	30,000.00
TV plasma	2	4,000.00	8,000.00
Computadora	1	10,000.00	10,000.00
Impresora punto de venta	1	4,500.00	4,500.00
Scanner	1	1,500.00	1,500.00
Fuente de poder UPS	1	800.00	800.00
Sillas estilo bar	6	830.00	4,980.00
Mesa tipo barra	2	1,500.00	3,000.00
Sillas metálicas internas	8	450.00	3,600.00
Mesas metálicas internas	2	800.00	1,600.00
		<b>TOTAL</b>	<b>L. 161,280.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se detalla cual es el equipo necesario para el correcto funcionamiento de la tienda, en las áreas de contacto con los consumidores, con una inversión de L. 161,280.00

#### 4.6.3 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

El proceso de operación de una empresa sea de producción o de servicios, implica una serie de pasos, los cuales permiten de forma sistemática realizar la operación. Descrito lo anterior, para la tienda de conveniencia en San Pedro Sula, será representado por un flujo grama de procesos, como se muestra a continuación:



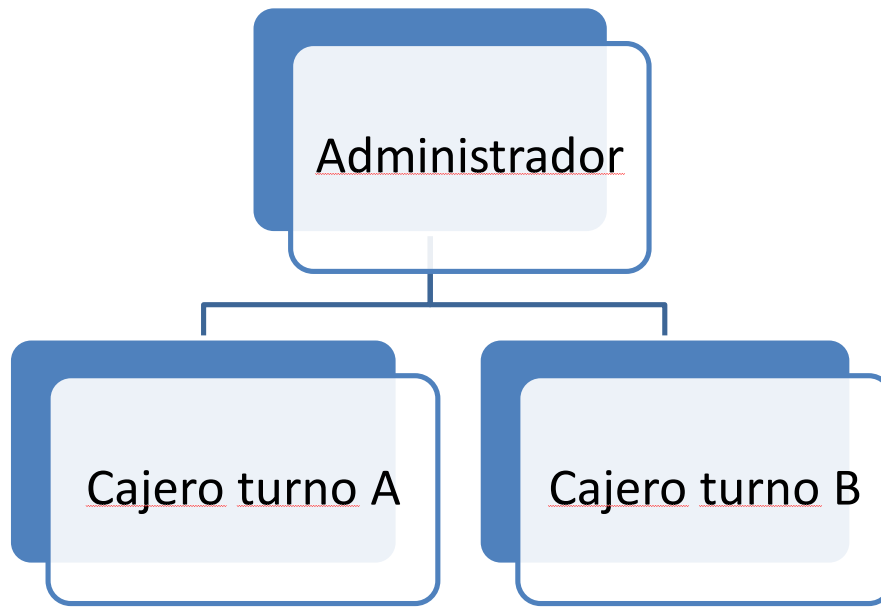
**Figura 15. Diagrama de flujo de procesos de servicio**

Fuente: Elaboración propia

La figura 15, indica el flujo de procesos de servicios para la tienda de conveniencia basado en la visita a los clientes, la compra y por ende la facturación.

#### 4.6.4 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, identifica el personal clave necesario y las funciones que estos desempeñan, definiendo una jerarquía en la empresa. Una vez definida la estructura se describirán las características de los colaboradores como ser: su formación académica, habilidades, sus deberes y sus derechos. Por último, se detallará el costo de contratación del personal clave y la subcontratación, necesarios para el desarrollo de la propuesta en los próximos cinco años.



**Figura 16. Organigrama tienda de conveniencia**

Fuente: Elaboración propia

La figura 15, es la presentación del organigrama para la tienda de conveniencia. Es una estructura simple con poco personal y está compuesta por departamentos presenciales y uno de contratación externa. Algunos de los departamentos administrativos como contabilidad, sistemas, limpieza y seguridad serán subcontratados.

1) Departamentos Presenciales:

1.1) Administrador: desempeñara las funciones de administrador. Estará encargado en lo primario de la gestión y manejo de la tienda de conveniencia, será el responsable y encargado de las compras y abastecimiento del mismo.

1.2) Cajero: personal responsable por el cobro de las ventas diarias y atención a los clientes. Su principal función es el cuidado, manejo y cierre de la caja, también colocar producto en góndolas y cámaras frías. Se contará con dos cajeros que cubrirán dos turnos distribuidos de la siguiente manera: Turno A de 7:00 am a 4:00 pm, Turno B de 4:00 pm a 11:00 pm

2) Departamento de contratación externa:

2.1) Seguridad: personal encargado de prestar seguridad a los colaboradores y clientes de la tienda de conveniencia.

2.2) Aseo: personal encargado de limpieza del local y de las instalaciones sanitarias.

2.3) Contabilidad: personal encargado del manejo contable, declaraciones de impuesto sobre la renta, impuesto sobre ventas y pago de cualquier impuesto tributario, declaración de impuestos municipales.

A continuación, se presenta la tabla, describiendo la cantidad de colaboradores de los departamentos presenciales y los salarios a devengar por cada uno de ellos.

**Tabla 13. Sueldos y salarios**

Puesto	Cantidad	Salario	IHSS	INFOP	TOTAL
Cajera	1	L. 8,514.65	L. 525.00	L. 85.15	L. 9,124.80
Cajera	1	8,514.65	525.00	85.15	9,124.80
Administrador (a)	1	10,000.00	525.00	100.00	10,625.00
<b>TOTAL</b>		<b>L. 27,029.30</b>	<b>L. 1,575.00</b>	<b>L. 270.29</b>	<b>L. 28,874.59</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 muestra la cantidad total a la que se incurrirá por concepto de sueldos y salarios, con un valor de L. 28,874.59 mensual. La cantidad determinada de colaboradores necesarios es tres personas, para llevar a cabo los servicios de la tienda de conveniencia. El personal contará con contrato laboral indefinido y gozará de los beneficios sociales como el seguro social.

**Tabla 14. Derechos laborales**

Puesto	Cantidad	Decimo Tercer Mes	Decimo Cuarto mes	Vacaciones	TOTAL
Cajera	1	L. 8,514.65	L. 8,514.65	L. 2,838.22	L. 19,867.52
Cajera	1	8,514.65	8,514.65	2,838.22	19,867.52
Administrador (a)	1	10,000.00	10,000.00	3,333.33	23,333.33
<b>TOTAL</b>		<b>L. 27,029.30</b>	<b>L. 27,029.30</b>	<b>L. 9,009.77</b>	<b>L. 63,068.37</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 13, presenta los derechos adquiridos por la fuerza de trabajo de la tienda de conveniencia. En la cual se describe el décimo tercer y décimo cuarto mes, que equivale a un mes de salario completo pagado en el mes seis y doce de cada año en curso respectivamente. Es oportuno recalcar las vacaciones, las cuales equivalen al sueldo de:

- 1) Diez días de trabajo para el primer año.
- 2) Doce días para el segundo año.
- 3) Quince para del tercer año.
- 4) Veinte días de trabajo de cuatro años en adelante.

**Tabla 15. Resumen salarios y beneficios sociales**

Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios	L. 324,351.60	L. 337,325.66	L. 350,818.69	L. 364,851.44	L. 379,445.50
IHSS	18,900.00	18,900.00	18,900.00	18,900.00	18,900.00
INFOP	3,243.52	3,373.26	3,508.19	3,648.51	3,794.45
Decimo Tercer Mes	27,029.30	28,110.47	29,234.89	30,404.29	31,620.46
Decimo Cuarto Mes	27,029.30	28,110.47	29,234.89	30,404.29	31,620.46
Vacaciones	9,009.77	11,244.19	14,617.45	20,269.52	21,080.31
<b>TOTAL</b>					<b>L. 486,461.17</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 13, presenta el resumen de los sueldos y salarios con los beneficios de los colaboradores. Es oportuno resaltar que los salarios oscilan en el salario mínimo y al administrador de la tienda de conveniencia con un salario por encima del mínimo, la empresa establece un crecimiento salarial diferente año con año para mantener al personal contento y motivado en sus labores diarias y así evitar la fuga del recurso humano capacitado.

#### 4.7 ESTUDIO FINANCIERO

Previamente se determinaron los ingresos y los costos del proyecto, mediante los estudios de mercado y de producción y operaciones respectivamente. En este apartado correspondió el análisis financiero de estas variables mediante: flujos de efectivo, estructura de capital, balance general, estado de resultado, para luego determinar su factibilidad financiera, evaluando la tasa interna de retorno, el valor presente neto de la inversión y el período de recuperación.

#### 4.7.1 PLAN DE INVERSIÓN

Al inicio de las operaciones de una empresa, es necesaria la determinación del requerimiento de inversión. Esta incluye equipos de trabajo, así como aquellos gastos organizativos que la tienda de conveniencia necesita para empezar sus operaciones. A continuación, se presenta una tabla donde se enlista lo antes mencionado.

**Tabla 16 Inversión inicial**

<b>Inversion Inicial</b>	<b>Monto</b>	<b>Fondos Propios</b>	<b>Financiamiento</b>
<u>Activos Fijos</u>			
Mobiliario y Equipo alimento	647,540.00	L 647,540	L -
Mobiliario y Equipo para tienda	161,280.00	L 161,280	
Subtotal	L 808,820	L 808,820	L -
<u>Gastos Preoperativos</u>			
Gastos Administracion	L 283,053		L 283,053
Compras Inventario	L2,051,446		L 2,051,446
Gastos de Ventas	L 15,600		L 15,600
<u>Capital de Trabajo</u>	L2,350,099		L 2,350,099
Subtotal	L4,700,198	L -	L 4,700,198
<u>Gastos de Organización</u>			
Gastos de Constitucion	L 47,440	L 47,440	
Gastos de Instalacion/Remodelacion	L 223,000	L 223,000	
Total Inversion	L5,779,458	L 1,079,260	L 4,700,198

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 16 se enlista todo lo necesario para iniciar el funcionamiento de la tienda de conveniencia en la ciudad de San Pedro Sula, así como el valor en lempiras de cada uno de ellos, el monto de inversión asciende a L. 5,779,458.00 En la siguiente tabla se establece la forma en que se determinó el Capital de trabajo de forma mensual en donde las compras se representan del total del primer año y se dividen en los 12 meses y los gastos administrativos y de ventas se dividen de igual manera en entre 12 para luego multiplicarse por 2 meses de capital de trabajo.

**Tabla 17 Capital de trabajo**

<b>Capital de Trabajo para 2 Meses</b>		
Inventarios	2,051,446.15	13%
Efectivo	298,653.00	1.87%
Capital de Trabajo	L 2,350,099	14.69%

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL

Una vez determinada la inversión inicial es necesario establecer las fuentes de financiamiento del proyecto, para efectos del mismo se maneja una estructura de capital dividida en 81% como financiamiento por medio de fuentes bancarias y un 19% por aportación de los socios.

**Tabla 18 Estructura de capital**

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Aportación</b>	<b>Porcentaje</b>
Fondos Propios	1.079.260,00	19%
Financiamiento	4.700.198,00	81%
Total	L 5.779.458	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se plantea la distribución de la estructura de capital, la cual está dividida en aportaciones de los socios con un 19% de la inversión y fondos bancarios con un 81% de la inversión inicial a una tasa de interés del 14% como préstamo para el mes de diciembre de 2018, según las tasas activas sobre préstamos indicada por el Banco Central de Honduras.

#### 4.7.3 COSTO DE CAPITAL

El costo de capital es la ponderación de los costos de financiamiento interno y externo. Realizando la ponderación de las fuentes de financiamiento se obtiene un costo de capital promedio ponderado (CCPP) como se muestra a continuación:

**Tabla 19 Costo de capital**

Fuente de Financiamiento	Aportación	Porcentaje	Costo de la Fuente	Esc. Fiscal	Ponderación
Fondos Propios	1.079.260,00	19%	22%	0%	4,11%
Financiamiento	4.700.198,00	81%	14%	25%	8,54%
Total	L 5.779.458	100,00%			12,65%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior indica que la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), es de 22% y la tasa de financiamiento de un 14% que se estableció anteriormente. Al realizar la ponderación de dichas tasas se obtiene el costo de capital promedio ponderado (CCPP) que es de 12.65% considerando la aplicación del concepto de escudo fiscal para el cálculo de este valor.

#### 4.7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos toma como base las ventas totales, abarcando las ventas sobre las cuales se especializa la tienda de conveniencia. Con una proyección a 5 años, donde se estiman ingresos anuales de acuerdo a las ventas mensuales en efectivo de la tienda de conveniencia y al consumo ponderado de la población. A continuación, se detallan las cantidades de ingresos expresadas en lempiras.

**Tabla 20 Presupuesto de ingresos anuales**

Descripción	Proyección				
	1	2	3	4	5
Inflación	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%
Promedio de Venta	463,00	484,76	507,54	531,40	556,38
Visitas Anual	34.560	34.560	34.560	34.560	34.560
Total Ingresos	L.16.001.280,00	L.16.753.340,16	L.17.540.747,15	L.18.365.162,26	L.19.228.324,89

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se muestra el promedio mensual de ventas y su total anualmente para cada uno de los primeros 5 años del proyecto. Las ventas tienen un crecimiento anual del 4.7%. Las Ventas en lempiras mensuales se determinaron en base al consumo promedio de los consumidores según la determinación de la demanda potencial del estudio de mercado (ver anexo 7).



#### 4.7.5 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

A continuación, se presentan los costos y gastos para la tienda de conveniencia My Market. Los cálculos incluyen los costos operativos anuales, así como los gastos de ventas anuales.

**Tabla 21. Presupuesto de Costos y Gastos.**

	<b>Proyectado</b>				
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inflación	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%
Gastos Administración	2.024.718,00	2.119.879,75	2.219.514,09	2.323.831,26	2.433.051,33
Gastos de Ventas	93.600,00	97.999,20	102.605,16	107.427,61	112.476,70
Depreciación	160.146,36	160.146,36	160.146,36	160.146,36	160.146,36
Amortización de gastos de organización	54.088,00	54.088,00	54.088,00	54.088,00	54.088,00
<b>Total</b>	<b>L. 2.332.552,36</b>	<b>L.2.432.113,31</b>	<b>L.2.536.353,62</b>	<b>L.2.645.493,22</b>	<b>L.2.759.762,39</b>
	<b>Proyectado</b>				
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inflación	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%
Compras	12.308.676,92	12.887.184,74	13.492.882,42	14.127.047,89	14.791.019,15
<b>Total</b>	<b>12.308.676,92</b>	<b>12.887.184,74</b>	<b>13.492.882,42</b>	<b>14.127.047,89</b>	<b>14.791.019,15</b>
Costo Compra	356,15	372,89	390,42	408,77	427,98
<b>Total Costos Y Gastos</b>	<b>L. 14.641.229,28</b>	<b>L.15.319.298,04</b>	<b>L.16.029.236,04</b>	<b>L.16.772.541,12</b>	<b>L. 17.550.781,53</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7.6 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultado proporciona un resumen financiero de los resultados de las de la tienda en un período determinado. Para fines del presente proyecto el análisis se desarrolla tomando como base el montaje de la tienda de conveniencia. A continuación, se presenta la tabla donde se exponen los resultados esperados a un período de 5 años.

**Tabla 22. Estado de resultados**

<b>Proyectado</b>					
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	16.001.280,00	16.753.340,16	17.540.747,15	18.365.162,26	19.228.324,89
(-) Costo Venta	12.308.676,92	12.887.184,74	13.492.882,42	14.127.047,89	14.791.019,15
Margen de Contribución	3.692.603,08	3.866.155,42	4.047.864,73	4.238.114,37	4.437.305,74
(-) Costos y Gastos fijos	2.118.318,00	2.217.878,95	2.322.119,26	2.431.258,86	2.545.528,03
(-) Depreciaciones	160.146,36	160.146,36	160.146,36	160.146,36	160.146,36
(-) Amortizaciones	54.088,00	54.088,00	54.088,00	54.088,00	54.088,00
Utilidad de Operación	1.360.050,72	1.434.042,12	1.511.511,11	1.592.621,15	1.677.543,36
(-) Gasto Financiero	566.948,46	510.119,36	390.307,43	252.602,55	94.332,55
Utilidad antes de Impuesto	793.102,25	923.922,76	1.121.203,68	1.340.018,60	1.583.210,81
(-) ISR 25%	198.275,56	230.980,69	280.300,92	335.004,65	395.802,70
(-) Aportación Solidaria 5%	-	-	6.060,18	17.000,93	29.160,54
Utilidad Neta	L. 594.826,69	L. 692.942,07	L. 834.842,57	L. 988.013,02	L. 1.158.247,57

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 21, presenta un estado de resultados proyectado para los siguientes cinco años. El presupuesto de ventas se toma en base al promedio de visitas anuales que tendría la tienda según el estudio de mercado. Los gastos operativos variables son el promedio de inventarios, en base al margen de contribución esperado por el inversionista para poder sostener los gastos operativos fijos. Las variables son el promedio de inventarios, en base al margen de contribución esperado por el inversionista para poder sostener los gastos operativos fijos. Los gastos operativos contienen gastos de venta, administración y fijos. Se puede observar el escudo fiscal obtenido del financiamiento lo cual favorece al proyecto al reducir el impuesto. El costo de venta se determinó del costo total de compras de inventario el cual se calculó a partir del costo de ventas promedio el cual es del 77% multiplicado por la cantidad de visitas promedio. La determinación de los gastos financieros es la cuota del pago de préstamo estipulada cada año. (Ver Anexo 1)

#### 4.7.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO

El balance general es el estado financiero que muestra el valor contable de una empresa en una fecha particular, mostrando la equidad entre los activos, pasivos y capital con el que cuenta la planta para operar. Para fines de este proyecto, se presenta el siguiente balance general proyectado.

**Tabla 23. Balance general**

Descripción	Proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Efectivo	2.350.099,00	2.759.791,54	2.768.284,73	2.794.334,85	2.831.105,90	2.874.873,86
Inventario	2.051.446,00	2.051.446,15	2.147.864,12	2.248.813,74	2.354.507,98	2.465.169,86
Activo Circulante		4.811.237,70	4.916.148,85	5.043.148,58	5.185.613,88	5.340.043,72
Propiedad Planta y Equipo	808.820,00	808.820,00	808.820,00	808.820,00	808.820,00	808.820,00
Depreciación Acumulada	-	160.146,36	320.292,72	480.439,08	640.585,44	800.731,80
Propiedad Planta y Equipo Neto		648.673,64	488.527,28	328.380,92	168.234,56	8.088,20
Gastos de Organización	569.093,00	569.093,00	569.093,00	569.093,00	569.093,00	569.093,00
Amortización Acumulada		(352.741,00)	(406.829,00)	(460.917,00)	(515.005,00)	(569.093,00)
Activo Total	5.779.458,00	L.5.676.263,34	L.5.566.940,13	L.5.479.705,50	L.5.407.936,44	L.5.348.131,92
Cuentas x Pagar	-	-	-	-	-	-
Pasivo Circulante	-	-	-	-	-	-
Prestamos x Pagar largo plazo	4.700.198,00	4.002.176,65	3.199.911,37	2.277.834,17	1.218.052,09	-
Pasivo Total	4.700.198,00	4.002.176,65	3.199.911,37	2.277.834,17	1.218.052,09	-
Patrimonio	1.079.260,00	1.079.260,00	1.079.260,00	1.079.260,00	1.079.260,00	1.079.260,00
Utilidades del año		594.826,69	692.942,07	834.842,57	988.013,02	1.158.247,57
Utilidades Acumuladas			594.826,69	1.287.768,76	2.122.611,33	3.110.624,35
TOTAL PATRIMONIO	1.079.260,00	1.674.086,69	2.367.028,76	3.201.871,33	4.189.884,35	5.348.131,92
Pasivo + Patrimonio	5.779.458,00	L.5.676.263,34	L.5.566.940,13	L.5.479.705,50	L.5.407.936,44	L.5.348.131,92

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se muestran los recursos con los que cuenta la empresa para cada uno de los 5 años proyectados. Bajo el concepto de activos, pasivos y capital, se puede identificar activos como efectivo e inventarios. En pasivos, obligaciones con instituciones financieras y finalmente en el capital, el valor con en que la empresa cuenta como aportación de los socios directamente.

#### 4.7.8 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Las depreciaciones y amortizaciones son el desgaste que sufre el mobiliario, el equipo y los activos diferidos y se determina de acuerdo a la vida útil establecida en el reglamento de amortizaciones y depreciaciones de la SAR.

En la siguiente tabla se presenta un cuadro de amortizaciones y depreciaciones que sufren los activos fijos por cada año. El método utilizado para la depreciación es lineal y las amortizaciones son de acuerdo a la cantidad de tiempo que establezca la SAR para su amortización.

**Tabla 24. Depreciación anual**

No.	Depreciación del Area	Total	Valor de Residual	Valor a Depreciar	Vida Útil	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor Rescate
1	Maquinaria y Equipo	647,540.00	6,475.40	641,064.60	5.00	128,212.92	641,064.60	L. 6,475.40
2	Mobiliario	161,280.00	1,612.80	159,667.20	5.00	31,933.44	159,667.20	L. 1,612.80
TOTAL	L.	808,820.00	L. 8,088.20	L. 800,731.80		L. 160,146.36	L. 800,731.80	L. 8,088.20

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 25. Amortización anual**

No.	Depreciación del Area	Total	Valor a Amortizar	Vida util	Amortizacion Anual
1	Gasto Preoperativo	47,440.00	47,440.00	5	9,488.00
2	Gastos de Instalacion/Remodelacion	223,000.00	223,000.00	5	44,600.00
TOTAL		270,440.00	270,440.00		54,088.00

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7.6 PROGRAMA DE AMORTIZACIÓN DE FINANCIAMIENTO

El monto a financiar por medio de la banca nacional a una tasa del 14%, representa el 81% del monto de la inversión L. 4, 700,198.00 como se presenta en el plan de inversión del proyecto. En la siguiente tabla se presenta la amortización a 5 años del financiamiento del préstamo bancario.

**Tabla 26. Programa de amortización de financiamiento**

Descripcion	0	1	2	3	4
Total Abono a capital	L 698,021.35	L 802,265.28	L 922,077.20	L 1,059,782.08	L 1,218,052.09
Total Intereses	L 566,948.46	L 510,119.36	L 390,307.43	L 252,602.55	L 94,332.55
Saldo Prestamos	L 4,002,176.65	L 3,199,911.37	L 2,277,834.17	L 1,218,052.09	L -

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7.9 FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVO

El flujo de efectivo operativo es un parámetro de tipo contable que ofrece información en relación a los movimientos que se han realizado en un determinado período de tiempo. Podría decirse que el FEO es también el flujo de efectivo que una empresa genera en sus operaciones normales, al fabricar y vender sus productos de bienes y servicios, se calcula al sumar la utilidad operativa más la depreciación.

**Tabla 27 Flujo de efectivo operativo**

Descripción	0	Proyectado				
		1	2	3	4	5
Saldo Inicial	5,779,458.00	4,700,198.00	2,759,791.54	2,768,284.73	2,794,334.85	2,831,105.90
Ingresos Por ventas		16,001,280.00	16,753,340.16	17,540,747.15	18,365,162.26	19,228,324.89
Disponibilidades	5,779,458.00	20,701,478.00	19,513,131.70	20,309,031.87	21,159,497.11	22,059,430.79
Inversiones en Activos fijos	808,820.00					
Inversiones en Capital de Trabajo	-					
Gastos de Constitucion	270,440.00					
Gastos de Administracion		2,024,718.00	2,119,879.75	2,219,514.09	2,323,831.26	2,433,051.33
Gastos de Ventas		93,600.00	97,999.20	102,605.16	107,427.61	112,476.70
		-	-	-	-	-
Compras		14,360,123.08	12,983,602.71	13,593,832.03	14,232,742.14	14,901,681.02
		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Pago de Impuestos		198,275.56	230,980.69	286,361.10	352,005.58	424,963.24
Pago Intereses		566,948.46	510,119.36	390,307.43	252,602.55	94,332.55
Pagos a Capital		698,021.35	802,265.28	922,077.20	1,059,782.08	1,218,052.09
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1,079,260.00</b>	<b>17,941,686.46</b>	<b>16,744,846.98</b>	<b>17,514,697.03</b>	<b>18,328,391.21</b>	<b>19,184,556.93</b>
Saldo Final	L. 4,700,198.00	L. 2,759,791.54	L. 2,768,284.73	L. 2,794,334.85	L. 2,831,105.90	L. 2,874,873.86

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7.10 FLUJO DEL PROYECTO Y DEL INVERSIONISTA

La tabla 27, se muestra el flujo del proyecto y la medición de la rentabilidad abarcando todos los recursos invertidos en el proyecto, tomando en cuenta la vida económica del mismo cinco años, donde se toma en cuenta el valor de rescate y la recuperación del capital de trabajo. También se muestra el flujo del inversionista.

**Tabla 28. Flujos del Proyecto y del Inversionista**

FLUJOS DEL PROYECTO		Proyectado				
Descripción	0	1	2	3	4	5
Utilidad Operativa		L 1,360,051	L 1,434,042	L 1,511,511	L 1,592,621	L 1,677,543
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		L 214,234	L 214,234	L 214,234	L 214,234	L 214,234
(-) Impuestos		-L 187,931	-L 227,177	-L 286,361	-L 352,006	-L 424,963
Inversiones						
(-) Terreno	L -					
(-) Equipo	-L 808,820					
(-) Capital de Trabajo	-L 4,700,198	L 298,653	-L 96,418	-L 100,950	-L 105,694	-L 110,662
Gastos de Administracion	L 283,053					
Compras	L 2,051,446					
Gastos de Ventas	L 15,600					
Capital T. Tres meses	L 2,350,099					
	L -					
	L -					
(-) Gastos de Constitucion	-L 270,440	L -				
Recuperacion del Capital de Trabajo						L 4,815,268.86
Valor de Rescate						<b>L 8,088</b>
Flujo de la Empresa	-L 5,779,458	L 1,685,007	L 1,324,682	L 1,338,435	L 1,349,156	L 6,179,510
TIR	22.80%					
NPV	L 1,941,286.59					
FLUJOS DEL INVERSIONISTA		Proyectado				
Descripción	0	1	2	3	4	5
Flujo de la Empresa	L -	L 1,685,007	L 1,324,682	L 1,338,435	L 1,349,156	L 6,179,510
(-) Flujos de Financiamiento		L 1,264,970	L 1,312,385	L 1,312,385	L 1,312,385	L 1,312,385
Flujos del Inversionista	-L 1,079,260	L 420,037	L 12,297	L 26,050	L 36,771	L 4,867,125
TIR	44.74%					
NPV	1,105,071.92					

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7.11 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN FINANCIERA.

Entre las técnicas de evaluación financiera más utilizadas se encuentran el período de recuperación, el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el índice de rentabilidad.

##### 4.7.11.1 PERÍODO DE RETORNO

“Es el que permite conocer el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial con base en los flujos esperados de efectivo del proyecto” (Van Horne & Wachowicz, , 2002)

**Tabla 29. Periodo de recuperación**

Período de recuperación	Flujo de la Empresa	Monto
Año 0		(5.779.458,00)
Año 1	1.685.007,25	(4.094.450,75)
Año 2	1.324.681,68	(2.769.769,07)
Año 3	1.338.434,75	(1.431.334,32)
Año 4	1.349.155,68	(82.178,64)
Año 5	6.179.509,66	6.097.331,02

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 28, presenta el tiempo de recuperación del proyecto, el cual realiza durante los primeros cinco años.

#### 4.7.11.2 VALOR PRESENTE NETO

VPN: para el cálculo del valor presente neto, la herramienta utilizada fue Excel con la fórmula financiera de VAN, calculando el valor presente neto de los flujos de efectivo operativos de cada año. Como resultado se presenta una VAN de Lps. 1, 941,286.59 siendo positiva y mayor a cero. Esto indica que el proyecto es rentable por este método.

#### 4.7.11.3 TASA INTERNA DE RETORNO

Tasa interna de retorno (TIR): se calcula en base a los flujos de efectivo operativos resultando una tasa interna de retorno de 22.80%, es mayor al costo de capital CCPP, 13% por lo cual se aprueba y se valida. Este es nuestro segundo indicador y uno de los más importantes donde observamos que nuestro proyecto es factible.

#### 4.7.11.4 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, es la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir:

- 1) La totalidad de la inversión inicial
- 2) Los egresos de operación



- 3) Los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto
- 4) Los impuestos
- 5) La rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido

La TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, debe ser tal su ganancia que compense los efectos inflacionarios, y en segundo término, debe ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión. Las referencias con respecto a la determinación del premio al riesgo pueden obtenerse del comportamiento de las acciones de empresas similares y del estudio de mercado, los cuáles nos indicarán cual es la situación prevaleciente en el mercado que queremos abarcar.

Para este proyecto se realiza la comparación de la tasa mínima aceptable de rendimiento la cual es de un 22% con la tasa interna de retorno que es de un 22.80% Significa que el inversionista esta no dispuesto a invertir por debajo de una tasa mínima de rendimiento de un 22% si bien es cierto que si comparamos ambas tasas el proyecto tiene una diferencia de un 0.80 % lo cual es menos del 1%, sin embargo este tipo de plan de negocios siempre va ser de riesgo y las tasas de retorno no siempre es las más atractivas o alta del Mercado, esto se debe en primer lugar a que se realiza un plan de negocios orientado a alimentos y en segunda es una operación completamente nueva, por lo tanto casi siempre en la venta de productos alimenticios, enlatados y bebidas los márgenes de contribución son bajos, pero lo que compensa dichos márgenes son los volúmenes que se pueden llegar vender.

#### 4.7.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación, se realizó un análisis de sensibilidad utilizando el punto de equilibrio financiero llevando el nivel de flujos operativos a un valor presente neto de cero, tomando dos escenarios, donde se manipularon variables para determinar que tanto afectan este a los indicadores financieros del estudio y si pueden afectar la factibilidad del mismo. Además de presentar casos positivos o negativos.

#### 4.7.12.1 ESCENARIO 1

En el escenario número uno se plantea una situación de una baja en el promedio de visitas anuales del 4.6% tomando el escenario base donde nos da el número de visitas de anuales de 34,560 al sensibilizar este escenario llevando nuestro valor presente neto (NPV) a cero, da como resultado una reducción a 32,979 visitas anuales, y una TIR del 12.65%.

**Tabla 30. Evaluación financiera: Escenario 1**

Variable de Riesgo 1 : Cantidad a Producir para lograr PE Financiero =		32.979	32.979	32.979	32.979	32.979
Proporción Porcentual que puede Bajar la Producción		4,57%	4,57%	4,57%	4,57%	4,57%
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>		Proyectado				
Descripción	0	1	2	3	4	5
Utilidad Operativa		628.186,57	667.780,35	709.235,04	752.638,11	798.081,11
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		214.234,36	214.234,36	214.234,36	214.234,36	214.234,36
(-) Impuestos		31.628,57	2.701,70	(45.678,28)	(100.010,67)	(161.124,57)
Inversiones						
(-) Terreno	-					
(-) Equipo	(808.820,00)					
(-) Capital de Trabajo	(4.700.198,00)	392.481,58	(92.008,02)	(96.332,40)	(100.860,02)	(105.600,44)
Mano de Obra	283.053,00					
Alimento	2.051.446,00					
Vacunas	15.600,00					
Capital T. Tres meses	2.350.099,00					
Insumos	-					
(-) Compra de Vientres	-					
(-) Gastos de Constitución	(270.440,00)					
Recuperación del Capital de Trabajo						4.702.517,29
Valor de Rescate						8.088,20
Flujo de la Empresa	L. - 5.779.458,00	L. 1.266.531,08	L. 792.708,40	L. 781.458,73	L. 766.001,78	L. 5.456.195,95
TIR	12,65%					
NPV	-					

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior indica que el proyecto es no es sensible de un decremento en las visitas a la tienda en un 4.6% menos, ya que la TIR sigue siendo igual a la tasa de costo de capital.

#### 4.7.12.2 ESCENARIO 2

En el escenario número dos se plantea una situación de disminución del precio promedio de ventas en un 21%. A continuación, se presenta la evaluación financiera de la modificación para las condiciones planteadas para el escenario número dos.

**Tabla 31. Evaluación financiera: Escenario 2**

Variable de Riesgo 2 : Precio Mínimo para lograr PE Financiero		365,61	382,79	400,79	419,62	439,34
Proporción Porcentual que puede Bajar el Precio		21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>		Proyectado				
Descripción	0	1	2	3	4	5
Utilidad Operativa		583.332,71	620.818,36	660.065,84	701.157,94	744.181,38
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		214.234,36	214.234,36	214.234,36	214.234,36	214.234,36
(-) Impuestos		45.084,73	16.790,30	(30.927,52)	(84.566,62)	(144.954,65)
Inversiones						
(-) Terreno						
(-) Equipo	(808.820,00)					
(-) Capital de Trabajo	(4.700.198,00)	730.162,85	(76.137,00)	(79.715,44)	(83.462,06)	(87.384,78)
Mano de Obra	283.053,00					
Alimento	2.051.446,00					
Vacunas	15.600,00					
Capital T. Tres meses	2.350.099,00					
Insumos						
(-) Compra de Vientres						
(-) Gastos de Constitución	(270.440,00)					
Recuperación del Capital de Trabajo						4.296.734,43
Valor de Rescate						8.088,20
Flujo de la Empresa	L. -5.779.458,00	L.1.572.814,65	L.775.706,02	L.763.657,24	747.363,62	5.030.898,94
TIR	12,65%					
NPV	0,00					

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 31, indica el resultado del escenario número dos, donde se puede observar que modificando la variable de precio promedio de ventas en un 21% menos es decir un precio de L. 365.61, la TIR sigue siendo igual a la tasa del costo de capital por lo cual el proyecto sigue siendo rentable.

Para ambos escenarios se tomó como criterio un valor presente neto del proyecto igual a cero y de esta manera conocer nuestro punto de equilibrio financiero tanto en precios mínimos a vender como en cantidad de visitas mínimas a tener, estos datos nos sirven para poder determinar qué tipo de promociones podemos implementar, y para monitorear el desempeño de las ventas.

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de las variables de estudio y los resultados para comprobar el estudio de mercado, técnico y financiero, se procede a concluir los resultados más significativos de los mismos. Las recomendaciones en función a las alternativas se hacen de igual manera, mostrando alternativas del presente proyecto.

### 5.1 CONCLUSIONES

En relación a los resultados que se obtuvieron en el capítulo previo para la creación de una cadena de tiendas minorista en la ciudad de San Pedro Sula se concluye lo siguiente:

- 1) La hipótesis nula es rechazada, dado los estudios de mercado, técnico y financiero que concluye en una Tasa interna de retorno 22.80% mayor a la tasa de rendimiento mínima aceptable la cual es de un 22% y un valor presente neto mayor a cero L.1, 941,286.59
- 2) Se determinó que el lugar estratégico para la tienda de conveniencia será en una de las zonas de tránsito vehicular y peatonal de la ciudad de San Pedro Sula.
- 3) Existe un alto nivel de aceptación de la tienda de conveniencia por parte del cliente potencial, así lo demuestra la investigación de mercado realizada en la que se observa la disponibilidad de compra.
- 4) La factibilidad económica del proyecto se mantiene incluso ante eventuales variaciones en el precio de venta y cantidad de visitas, como lo demuestra el análisis de sensibilidad del punto de equilibrio financiero.
- 5) Cualquier rendimiento superior al de la TMAR es favorable, o por lo menos es redituable y los inversionistas se interesaran en él, tomando en cuenta que el éxito o el fracaso de un plan de inversión va más allá de lo que nos dice la TIR y la TMAR, hay muchos factores a la hora de poner en marcha el proyecto que hace un negocio pueda tener éxito o fracaso, y por muy

pesimistas que seamos en el plan de inversión hay muchos factores que influyen y que nos pueden revertir el panorama y convertir en un plan de negocios que sea todo un éxito.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Con la finalidad de mejorar y siempre proporcionar más de lo que se espera, se tienen las siguientes recomendaciones.

- 1) En efecto, basado en los indicadores financieros existe una oportunidad de negocio para la tienda de conveniencia en la ciudad de San Pedro Sula, por lo que se recomienda la inversión en el proyecto.
- 2) Se recomienda la apertura de la tienda de conveniencia en el Bulevar Roberto Micheletti frente a Mall Galerías del Valle, en la ciudad de San Pedro Sula.
- 3) Crear una campaña de publicidad y promoción durante la apertura y los siguientes meses de inauguración, para dar a conocer a la población de la ciudad de San Pedro Sula la nueva tienda de conveniencia.
- 4) Se recomienda implementar un plan de marketing orientado al cumplimiento de los objetivos de ventas planteados y de esa manera garantizar la factibilidad del proyecto.
- 6) Se recomienda que la empresa opere una tienda durante los primeros 12 meses antes de decidir la apertura de la siguiente tienda en la ciudad de San Pedro Sula.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, G. (1995). *Evaluación de proyectos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cherem, E. P. (2015). *SOFOMES ENR: La Puerta a la Revolución Financiera en México*. IMCP.
- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación, evaluación y proyectos (2a. ed.) (2.ª ed.)*. Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. J., & Joehnk, M. D. (2009). *Fundamentos de inversiones*. México: Pearson Educación.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación (5a ed.)*. México, D.F.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Honduras Tips. (2011, febrero 4). San Pedro Sula - Honduras Tips. Recuperado 6 de noviembre de 2018, de <https://www.hondurastips.hn/2011/02/04/san-pedro-sula/>
- Hornngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. Pearson Educación.
- INE. (2015). Instituto Nacional de Estadística - INE. Recuperado 20 de noviembre de 2018, de <http://www.ine.gob.hn/>
- Kotler, P., Amstrong, G., Escalona García, R. L., & Benassini, M. (2001). *Marketing*. México: Pearson Education.

- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. D. (2009). *Essentials of marketing* (6th ed). Mason, Ohio : London: South-Western ; Cengage Learning [distributor].
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson Educación.
- Malhotra, N. K., Ortiz Salinas, M. E., & Benassini, M. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Padilla, M. C. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones.
- Rivas, J. A., & Esteban, I. G. (2010). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*. ESIC Editorial.
- Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas: novena edición*. México: McGraw-Hill Educación.
- Ruiz F., M. L. (2018). *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Presentations & Public Speaking. Recuperado de <https://slideplayer.es/slide/14472246/>
- Sánchez Soto, G. A., & Thompson, A. A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos* (4.<sup>a</sup> ed.). Santiago (Chile); Madrid: McGraw-Hill.
- Silva, N., & Noemy, K. (2014). Fomentar el turismo mediante un proyecto de factibilidad para la producción y comercialización de artesanías de cuero ubicada en el distrito metropolitano de quito. Recuperado de <http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/1103>
- Torres, C. A. B. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Vanaclocha, A. C. (2004). *Diseño de industrias agroalimentarias*. Mundi-Prensa Libros.



## ANEXOS

### ANEXO 1. GASTOS FINANCIEROS, ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

No.	Cuota Niveladas	Abono capital	Intereses	Saldo
0				L 4,700,198.00
1	L 109,365.39	L 54,529.74	L 54,835.64	L 4,645,668.26
2	L 109,365.39	L 55,165.92	L 54,199.46	L 4,590,502.33
3	L 109,365.39	L 55,809.53	L 53,555.86	L 4,534,692.81
4	L 109,365.39	L 56,460.64	L 52,904.75	L 4,478,232.17
5	L 109,365.39	L 57,119.34	L 52,246.04	L 4,421,112.83
6	L 109,365.39	L 57,785.74	L 51,579.65	L 4,363,327.09
7	L 109,365.39	L 58,459.90	L 50,905.48	L 4,304,867.19
8	L 109,365.39	L 59,141.94	L 50,223.45	L 4,245,725.25
9	L 109,365.39	L 59,831.92	L 49,533.46	L 4,185,893.33
10	L 109,365.39	L 60,529.96	L 48,835.42	L 4,125,363.36
11	L 109,365.39	L 61,236.15	L 48,129.24	L 4,064,127.22
12	L 109,365.39	L 61,950.57	L 47,414.82	L 4,002,176.65
13	L 109,365.39	L 62,673.33	L 46,692.06	L 3,939,503.32
14	L 109,365.39	L 63,404.51	L 45,960.87	L 3,876,098.81
15	L 109,365.39	L 64,144.23	L 45,221.15	L 3,811,954.58
16	L 109,365.39	L 64,892.58	L 44,472.80	L 3,747,061.99
17	L 109,365.39	L 65,649.66	L 43,715.72	L 3,681,412.33
18	L 109,365.39	L 66,415.58	L 42,949.81	L 3,614,996.75
19	L 109,365.39	L 67,190.42	L 42,174.96	L 3,547,806.33
20	L 109,365.39	L 67,974.31	L 41,391.07	L 3,479,832.02
21	L 109,365.39	L 68,767.35	L 40,598.04	L 3,411,064.67
22	L 109,365.39	L 69,569.63	L 39,795.75	L 3,341,495.04
23	L 109,365.39	L 70,381.28	L 38,984.11	L 3,271,113.76
24	L 109,365.39	L 71,202.39	L 38,162.99	L 3,199,911.37
25	L 109,365.39	L 72,033.09	L 37,332.30	L 3,127,878.28
26	L 109,365.39	L 72,873.47	L 36,491.91	L 3,055,004.81
27	L 109,365.39	L 73,723.66	L 35,641.72	L 2,981,281.15
28	L 109,365.39	L 74,583.77	L 34,781.61	L 2,906,697.38
29	L 109,365.39	L 75,453.92	L 33,911.47	L 2,831,243.46
30	L 109,365.39	L 76,334.21	L 33,031.17	L 2,754,909.25
31	L 109,365.39	L 77,224.78	L 32,140.61	L 2,677,684.47
32	L 109,365.39	L 78,125.73	L 31,239.65	L 2,599,558.73
33	L 109,365.39	L 79,037.20	L 30,328.19	L 2,520,521.53
34	L 109,365.39	L 79,959.30	L 29,406.08	L 2,440,562.23
35	L 109,365.39	L 80,892.16	L 28,473.23	L 2,359,670.07
36	L 109,365.39	L 81,835.90	L 27,529.48	L 2,277,834.17

37	L	109,365.39	L	82,790.65	L	26,574.73	L	2,195,043.52
38	L	109,365.39	L	83,756.55	L	25,608.84	L	2,111,286.97
39	L	109,365.39	L	84,733.70	L	24,631.68	L	2,026,553.27
40	L	109,365.39	L	85,722.26	L	23,643.12	L	1,940,831.00
41	L	109,365.39	L	86,722.36	L	22,643.03	L	1,854,108.64
42	L	109,365.39	L	87,734.12	L	21,631.27	L	1,766,374.52
43	L	109,365.39	L	88,757.68	L	20,607.70	L	1,677,616.84
44	L	109,365.39	L	89,793.19	L	19,572.20	L	1,587,823.65
45	L	109,365.39	L	90,840.78	L	18,524.61	L	1,496,982.88
46	L	109,365.39	L	91,900.59	L	17,464.80	L	1,405,082.29
47	L	109,365.39	L	92,972.76	L	16,392.63	L	1,312,109.53
48	L	109,365.39	L	94,057.44	L	15,307.94	L	1,218,052.09
49	L	109,365.39	L	95,154.78	L	14,210.61	L	1,122,897.31
50	L	109,365.39	L	96,264.92	L	13,100.47	L	1,026,632.39
51	L	109,365.39	L	97,388.01	L	11,977.38	L	929,244.38
52	L	109,365.39	L	98,524.20	L	10,841.18	L	830,720.18
53	L	109,365.39	L	99,673.65	L	9,691.74	L	731,046.53
54	L	109,365.39	L	100,836.51	L	8,528.88	L	630,210.02
55	L	109,365.39	L	102,012.94	L	7,352.45	L	528,197.09
56	L	109,365.39	L	103,203.09	L	6,162.30	L	424,994.00
57	L	109,365.39	L	104,407.12	L	4,958.26	L	320,586.88
58	L	109,365.39	L	105,625.21	L	3,740.18	L	214,961.67
59	L	109,365.39	L	106,857.50	L	2,507.89	L	108,104.17
60	L	109,365.39	L	108,104.17	L	1,261.22	L	0.00

Puesto	Cantidad	Salario	IHSS	INFOP	TOTAL
Cajera	1	L. 8,514.65	L. 525.00	L. 85.15	L. 9,124.80
Cajera	1	8,514.65	525.00	85.15	9,124.80
Administrador (a)	1	10,000.00	525.00	100.00	10,625.00
<b>TOTAL</b>		L. 27,029.30	L. 1,575.00	L. 270.29	L. 28,874.59

Servicios Operativos	Meses	Mensual Lempiras	Anual
Energía Electrica	12	40,000.00	480,000.00
Agua	12	600.00	7,200.00
Internet	12	1,210.00	14,520.00
Télefono	12	605.00	7,260.00
Alquiler de local	12	62,111.50	745,338.00
Seguridad Privada	12	22,000.00	264,000.00
Servicio de Limpieza Privada	12	15,000.00	180,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>141526.50</b>	<b>1,698,318.00</b>

Gastos de Venta	Meses	Mensual Lempiras	Anual
Publicidad	12	6,000.00	72,000.00
Mantenimiento Aires acondicionados	12	1,000.00	12,000.00
Otros Gastos	12	800.00	9,600.00
<b>TOTAL</b>		<b>7,800.00</b>	<b>93,600.00</b>

#### ANEXO 2. COSTO DE VENTA

<b>Promedio de Venta</b>	L.	463.00
<b>Costo de Venta promedio 77%</b>	L.	356.15
<b>Total Compras Anuales</b>	L.	12,308,676.92

#### ANEXO 3. TABLA DE FRECUENCIA DE VISITA

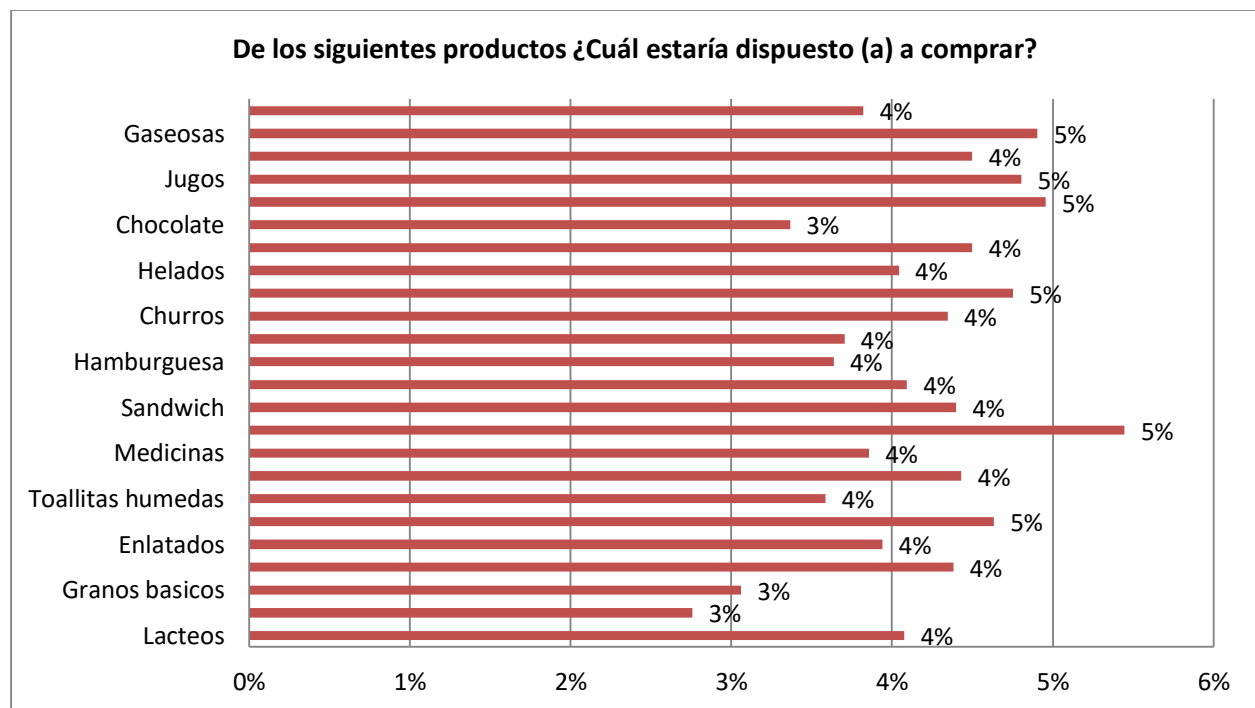
Frecuencia	3. En relación a un mes ¿Con qué frecuencia compra usted en una tienda de conveniencia?
1 0 2 veces	179
3 a 4 veces	154
Más de 4 veces	26
Solo los fin de semana	25

ANEXO 4. TABLA CONSUMO PROMEDIO EN LPS.

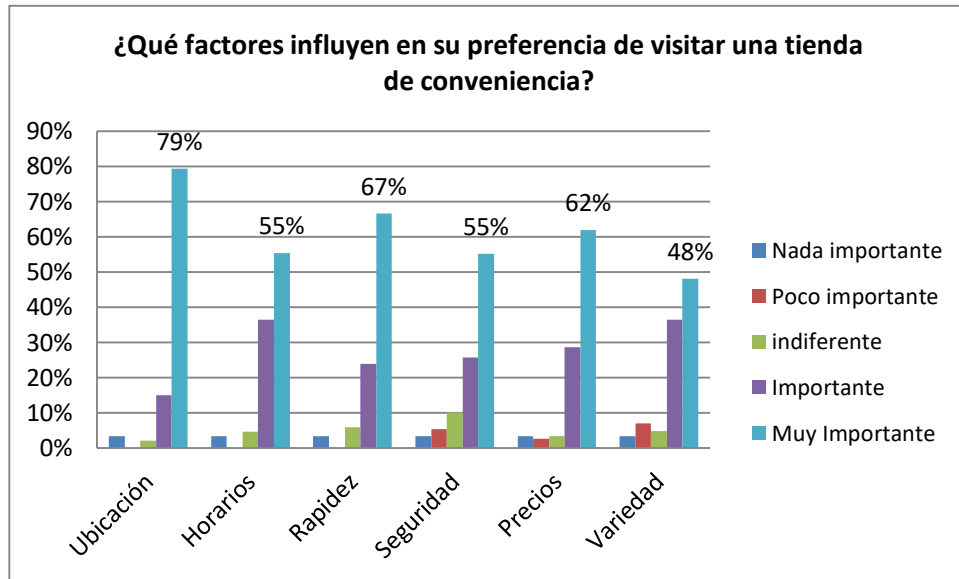
Características	Datos	Método Construcción de Mercado
Población de San Pedro Sula	874,561	874,561
PEA	48.70%	425,911.21
Personas Económicamente activas dispuestas	35%	149,068.92
Consumo de L. 1.00 a 200.00	39%	58,136.88
Número de visitas Mensual		
1 o 2 veces	47%	27,100.26
3 a 4 Veces	40%	23,315.31
Más de 4 veces	7%	3,936.35
Solo los fin de semana	7%	3,784.95
Cantidad de Visitas Mensual	1.5	40,650
	3.5	81,604
	5	19,682
	4	15,140
Total de visitas mensual		157,076
Gasto Promedio por visita	L. 100.00	L. 15,707,555.40
Consumo de L. 200.00 a L. 500.00	18%	26,832.41
Número de visitas Mensual		
1 o 2 veces	47%	12,507.81
3 a 4 Veces	40%	10,760.91
Más de 4 veces	7%	1,816.78
Solo los fin de semana	7%	1,746.90
Cantidad de Visitas Mensual	1.5	18,761.72
	3.5	37,663.19
	5	9,083.89
	4	6,987.61
Total de visitas mensual		72,496.41
Gasto Promedio por visita	L. 250.00	18,124,102.39
Consumo de L. 501.00 a L. 1,000.00	13%	19,378.96
Número de visitas Mensual		
1 o 2 veces	47%	9,033.42
3 a 4 Veces	40%	7,771.77
Más de 4 veces	7%	1,312.12
Solo los fin de semana	7%	1,261.65
Cantidad de Visitas Mensual	1.5	13,550.13
	3.5	27,201.20
	5	6,560.59
	4	5,046.60
Total de visitas mensual		52,358.52
Gasto Promedio por visita	L. 750.00	39,268,888.51
Consumo de L. 1,001.00 a L. 2,000.00	18%	26,832.41
Número de visitas Mensual		

1 o 2 veces		47%	12,507.81
3 a 4 Veces		40%	10,760.91
Más de 4 veces		7%	1,816.78
Solo los fin de semana		7%	1,746.90
Cantidad de Visitas Mensual		1.5	18,761.72
		3.5	37,663.19
		5	9,083.89
		4	6,987.61
Total de visitas mensual			72,496.41
Gasto Promedio por visita	L.	1,000.00	72,496,409.55
Promedio Ventas Mensual Mercado			L. 145,596,955.85
Participación conservadora		1%	L. 1,455,969.56

## ANEXO 8. CATEGORÍAS DE PRODUCTOS



## ANEXO 9. FACTORES PROPUESTA DE VALOR



## ANEXO 10. LISTADO DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS

LISTADO DE PROVEEDORES		
Nro.	NOMBRE DEL PROVEEDOR	DESCRIPCION
1	DISOL	VARIEDAD/CERVEZA COORS/STELLA/MILLER ETC
2	COMIT	VARIEDAD/CONDIMENTOS BADIA/
3	DIAPA	VARIEDAD / CHICLE ADAMS/PASTE SCOTHBRITE/ GLADE/ OKO
4	GRUPO ALFA Y OMEGA	VARIEDAD/ LA COSTEÑA/
5	PROIMA	ATUN BUMBBLE BEE/ CREMORAS R&W
6	SURTIDORA INTERNACIONAL	VARIEDAD / SHAMPOO Y ACONDICIONADOR HEAD & SHOULDER
7	NESTLE HODNUREÑA S.A.	VARIEDAD / LECHE NIDO/ NAN/ COMIDA PARA PERRO/ CHOCOLATES
8	ITSMANIA	VINOS Y LICORES
9	BATCA	CIGARRILLOS
10	CONGELADOS DE HONDURAS	HELADOS SARITA
11	CARGILL DE HONDURAS	POLLO/ EMBUTIDOS
12	JUAN N. KAWAS & CIA.	VINOS Y LICORES
13	LEYDE	LACTEOS
14	LACTHOSA	LACTEOS
15	CORPORACION DINANT	CHURROS/ ABARROTERIA GENERAL
16	EMSULA	REFRESCOS/ AGUA
17	CERVECERIA HONDUREÑA	REFRESCOS/ CERVEZAS
18	LACTEOS NELLY	LACTEOS
19	BOQUITAS FIESTAS	CHURROS
20	BIMBO DE HONDURAS	PAN
21	DIDACFOODS	VARIEDAD CONGELADOS
22	DISTRIBUIDORA BOGA	VARIEDAD CONGELADOS / YOUGHURT
23	AGROINDUSTRIA DEL CORRAL	CONGELADOS
24	AMERICAN FOODS & SNACKS DISTR	VARIEDAD / AGUA SAN PELEGRINO/ PRODUCTOS KRAFT
25	MARCAS MUNDIALES	VINOS Y LICORES
26	FARINTER	VARIEDAD / CHOCOLATES SNICKER/ HERSHEY/ CHICLES
27	PANIFICADORA LA POPULAR	PAN
28	BELL FOODS	VARIEDAD PRODUCTO AMERICANO/ COLGATE & PALMOLIVE/ REXONA/DOVE/ AXE
29	MEGA DISTRIBUIDORA AVICOLA S.A.	HUEVOS
30	FRUVEISA	FRUTAS Y VERDURAS
31	PROGCARNE	EMBUTIDOS
32	ROJITOS	FRIJOLES
33	CASTELLANOS DSITRIBUCIONES	SEMILLAS SNACK
34	FABRICA DE ESPECIAS DON JULIO	VARIEDAD
35	MIL MONTAÑAS	FRUTA DESHIDRATADA
36	SURTIDORA LA SAMPEDRANA	VARIEDAD PRODUCTO ABARROTERIA
37	INVERSIONES LIAMACOT	CERVEZA
38	IMPORTACIONES Y DISTRIBUCIONES	LICORES
39	BRAVAS	CERVEZA
40	HIELO SKY	HIELO

## ANEXO 11. ENCUESTA APLICADA

### Encuesta

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial, actualmente estamos realizando una investigación sobre la implementación de una cadena de tiendas minoristas de Bell Foods en la zona centro de San Pedro. Solicitamos su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas. De antemano agradecemos su participación.

1. ¿Conoce el término tienda de conveniencia?  
A) Sí  
B) No (Pasar a la pregunta 13 y continúe)
2. ¿Ha comprado alguna vez en alguna tienda de conveniencia?  
A) Sí  
B) No (Pasar a la pregunta 13 y continúe)
3. En relación a un mes ¿Con qué frecuencia compra usted en una tienda de conveniencia?  
A) 1 o 2 veces  
B) 3 a 4 veces  
C) Más de 4 veces  
D) Solo fines de semana
4. ¿Cuál de los siguientes departamentos es el más importante para decidir su compra en una tienda de conveniencia? Marque una opción siendo 1 Nada importante y 5 Muy Importante

Departamento	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Carnes					
Frutas y verduras					
Panadería					
Productos deli (jamones, aceitunas, comidas preparadas)					
Productos culturales (productos chinos, árabes, etc)					
Lácteos					
Bebidas					
Snacks					
Cuidado Personal					

5. De los siguientes productos ¿Cuál estaría dispuesto (a) a comprar?, por favor ordenar las respuestas de 1 a 5, siendo 1 de menor importancia y 5 de mayor importancia para usted.



<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Lácteos					
Embutidos					
Granos básicos					
Cereales					
Productos enlatados					
Papel higiénico					
Toallitas húmedas					
Jabones de baño					
Medicina (sin receta)					
Pasta/cepillo de dientes					
Sándwich					
Croissant					
Hamburguesa					
Pizza					
Churros					
Galletas					
Helados					
Semillas secas					
Chocolates					
Café					
Jugos					
Licuados					
Gaseosas					
Granizados					

6. ¿Qué medios de pago utiliza para hacer sus compras? Marque una opción siendo 1 Nunca y 5 Muy Frecuentemente

<b>Método de Pago</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rarame nte</b>	<b>Ocasionalmen te</b>	<b>Frecuentemen te</b>	<b>Muy frecuentemente</b>
Efectivo					
Tarjeta de crédito o cheques					
Tarjeta de débito					

7. ¿Cuánto es su gasto promedio de compras en tiendas de conveniencia?

A) Menos de 1000

- B) Entre 1000 y 2000
- C) Entre 2000 y 3000
- D) Entre 3000 y 4000
- E) De 5000 en adelante

8. ¿Qué promociones le gustaría obtener al visitar una tienda de conveniencia?

- A) Descuentos
- B) Promociones 2x1
- C) Sorteos
- D) Bonos de consumo
- E) Acumulación de puntos

9. ¿Qué medios de comunicación utiliza de manera más frecuente?

Medio de comunicación	Nunca	Al menos 1 vez	1 o 2 veces	3 o 4 veces	Más de 4 veces
Televisión					
Radio					
Periódico					
Redes sociales					

10. ¿Qué factores influyen en su preferencia de visitar una tienda de conveniencia? Marque una opción siendo 1 Nada importante y 5 Muy Importante

Característica	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Ubicación					
Horarios					
Rapidez					
Seguridad					
Precios					
Variedad					

11. Si en San Pedro Sula existe una nueva tienda de conveniencia con toda la línea de servicios y productos de consumo masivo, ¿asistiría a ésta?

Definitivamente no	Probablemente no	Indiferente	Probablemente sí	Definitivamente sí

12. Cuando asiste a un local comercial que se encuentra camino a su casa, ¿Qué espera encontrar? Califique según la importancia, tomando en cuenta que 5 es el puntaje más alto y 1 el menos importante

<b>Característica</b>	<b>Nada importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
Productos de belleza y cuidado personal					
Bebidas					
Cajero automático					
Comida preparada					
Medicamentos que no necesitan receta					

13. ¿Cuál tienda de conveniencia visita usted con mayor frecuencia en San Pedro Sula?

- A) Pronto
- B) Circle K
- C) Sunset Foods Store
- D) Tiendas de conveniencia en gasolineras

14. Favor contestar las siguientes preguntas demográficas:

Género:

- A) Masculino
- B) Femenino

15. ¿Cuál es tu rango de edad?

- A) De 18 a 29
- B) De 30 a 44
- C) De 45 a 59
- D) De 60 a 74
- E) 75 o más

16. ¿Cuál es tu estado civil?

- A) Casado
- B) Soltero

17. ¿Cuál es tu rango de ingreso mensual?

- A) Menos de L 10,000
- B) De L 10,000 a 15,000
- C) De L 15,000 a 20,000
- D) De L 20,000 a 25,000
- E) De L 25,000 en adelante

18. ¿Cuántas personas integran su familia?

- A) Menor a 5
- B) Entre 6 y 8
- C) Entre 10 y 12

19. ¿En qué sector de San Pedro Sula vives?

- A) Norte
- B) Sur
- C) Este
- D) Oeste

ANEXO 12. FACHADA Y LOGOS



ANEXO 13. IMÁGENES DEL ESTABLECIMIENTO



## ANEXO 14. COTIZACIÓN DE REMODELACIÓN



**DIMERSA S. de R.L**

Distribuciones, Mercadeo, Repuestos y Servicios de Ingeniería

Tel. 2509-0412, Carretera a Ticamaya a 1 km de Cemcol.

E-Mail: [dimersa@yahoo.com](mailto:dimersa@yahoo.com) R.T.N.: 05019006486229

San Pedro Sula, Honduras, C.A.

**Sres. BELL FOODS**

**Atención Lic. Erick Márquez**

**Head Buyer**

**San Pedro Sula, 20 de Noviembre del 2018**

Estimado Lic. Márquez, gracias por su consideración y esperamos que nuestra oferta pueda cumplir sus expectativas económicas. A continuación le desgloso los costos de los trabajos a realizar:

PRESUPUESTO DE REMODELACIÓN DE LOCAL PARA TIENDA DE CONVENIENCIA					
ITEM	DESCRIPCIÓN	Unidad	Cantidad	Precio Unit.	Sub Total LPS.
1	Suministro e instalación puertas de vidrio y aluminio 1 hoja, brazo hidráulico y llavín	UND	2	8,991.34	17,982.68
2	Suministro e instalación de cielo falso 2x2, incluye estructura de ángulo de 2" para apoyo	MT2	60	491.20	29,472.00
3	Suministro e instalación cerámica 45 x 45 con pegamento piso sobre piso, incluye molduras en paredes	MT2	60	849.72	50,983.20
4	Repello y pulido en paredes existentes cisadas	MT2	60	240.00	14,400.00
5	Reemplazo de sanitarios por nuevos sanitarios American Standard	UND	2	5,399.00	10,798.00
6	Reemplazo de lavamanos por nuevos lavamanos American Standard	UND	2	4,881.00	9,762.00
7	Pintura base de agua en paredes existentes de concreto	MT2	280	70.00	19,600.00
8	Pintura base de aceite en paredes existentes de concreto fachada	MT2	300	80.00	24,000.00
9	Suministro e instalación de canalización EMT de 3/4" y cajas rectangulares para red de datos y voz	UND	2	800.00	1,600.00
10	Suministro e instalación tomacorrientes dobles, incluye circuito 120 V y canalización	UND	3	1,200.00	3,600.00
11	Suministro e instalación de luminarias 4x32 watts electrónicas con acrílico, incluye circuito 120 V y canalización con interruptores	UND	10	2,996.60	29,966.00
12	Suministro e instalación circuito 240V para A/C de 48,000BTU, 2#8+1#10 en canalización de 3/4" EMT	UND	1	5,877.00	5,877.00
13	Instalación unidad A/C minisplit 48,000BTU	UND	2	2,500.00	5,000.00
				TOTAL LPS.	223040.88

### NOTAS

- 1 Precio ya incluyen ISV
- 2 Oferta incluye materiales y mano de obra.
- 3 Tiempo de ejecución: 20 días laborales aproximadamente después de recibida orden de compra y anticipo
- 4 Forma de pago: 50% de anticipo, 50% finalizados los trabajos.



Gerente General  
Cell: 9964-9001  
e-mail: [dimersa@yahoo.com](mailto:dimersa@yahoo.com)