



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE MÉXICO**

FACULTAD DE ECONOMÍA



**“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
SUPERMERCADO EN EL MUNICIPIO DE IXTLAHUACA DE RAYÓN, ESTADO DE
MÉXICO, 2019”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ACTUARÍA**

PRESENTAN:

**ARMANDO JAVIER VALDEZ CHÁVEZ
JENNIFER SÁNCHEZ ROSAS
JUAN MANUEL PÉREZ FLORES**

ASESOR:

M.E.U.R. DELIA ESPERANZA GARCÍA VENCES

REVISORES:

**M. en D.N. NOELLY KARLA SARRANCIO JIMÉNEZ
M. en E. OCTAVIO C. BERNAL RAMOS**

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

NOVIEMBRE 2019

Agradecimientos

Agradezco a la vida por bendecirme con mi familia a quien dedico este trabajo por su apoyo incondicional y cariño a lo largo del camino recorrido, a mi papá que con su esfuerzo y trabajo hizo todo lo posible por darnos lo mejor para hacer esto posible, a mi mamá por los consejos, atenciones y dedicación que forjaron el carácter y los valores que hoy me definen como persona, a mi hermana por apoyarme y alentarme en la conclusión de este sueño. De igual forma agradezco a mis compañeros de tesis por el apoyo, el trabajo, la dedicación y lo más importante la amistad. Por último, dedicar este trabajo a mi tío Gonzalo y a nuestro amigo Luis Enrique que se adelantaron en el camino quienes estarán orgullosos de este logro.

Armando Valdez Chávez

A mis padres como un testimonio de cariño, al ser los principales promotores de mis sueños; a mi madre es mi fortaleza e inspiración diaria; a mi padre mi ejemplo de constancia y dedicación. Gracias por cada día confiar y creer en mí; por cada consejo y cada una de sus palabras que me han guiado durante mi vida, porque sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de ustedes para formarme. Con amor y respeto.

A mis compañeros de tesis por el apoyo incondicional y disposición que tuvimos para llevar a cabo la culminación del mismo, por compartir cada experiencia durante la carrera y prevalecer una amistad invaluable. Gracias a mi esposo por guiarme y volverse un apoyo incondicional en mi vida.

Jennifer Sánchez Rosas

Con agradecimiento infinito a Dios y su bendición, dedico este proyecto que es el reflejo de una ardua travesía y esfuerzo, a quienes siempre fueron el cimiento de mí vida, brindándome su apoyo, consejos, educación y confianza: mi familia. A mi mamá por su respaldo, sus valores y sobre todo por el carácter y fortaleza que ha forjado en mí. A mi papá que lamentablemente no pudo ver concluido este sueño por el cual siempre se esforzó, pero que seguramente estará muy orgulloso donde quiera que se encuentre.

A mi hermano Luis Enrique que se adelantó en el camino, gracias por ser el amigo, el compañero de juegos, el cómplice y la persona alegre que siempre fuiste.

A mi esposa por ser mi confidente, por su apoyo, por impulsarme a ser mejor persona cada día y principalmente por ser mi compañera de vida.

A mi amigo y compañero de tesis por su esmero y compromiso para concluir el presente trabajo, pero por encima de eso gracias por la amistad que me ha brindado durante los últimos 10 años.

Juan Manuel Pérez Flores

Índice

Marco conceptual	14
1.1 Definición del proyecto	16
1.1.1 Definición de inversión	16
1.1.1.1 Definición de proyecto de inversión.....	17
1.2 Ciclos de vida de los proyectos de inversión	17
1.3 Tipos de proyectos de inversión	23
1.4 Estudios que integran los proyectos de inversión	26
Estudio de Mercado	31
2.1 Generalidades de la situación actual de los supermercados en el entorno económico	33
2.2 Descripción de los productos	37
2.2.1 Análisis FODA	38
2.3 Análisis del consumidor.....	39
2.4 Cobertura y destino	40
2.5 Análisis de la investigación de mercado.....	41
2.5.1 Segmento de mercado	42
2.5.2 Encuesta	43
2.5.3 Obtención del tamaño óptimo de la muestra	43
2.5.4 Metodología para la elaboración y aplicación del cuestionario.....	46
2.5.5 Estudio de los resultados obtenidos en las encuestas	48
2.6 Análisis de la demanda	57
2.7 Análisis de la oferta	57
2.8 Análisis de la competencia	58
2.8.1 Minoristas líderes en México	58
2.8.2 Importancia de la marca	61
2.9 Sistema de comercialización	64
2.10 Políticas de precios de venta.....	66
2.11 Herramientas de promoción	67
2.11.1 Estrategias de publicidad	68
Estudio Técnico	69
3.1 Localización del proyecto	71

3.1.1 Macro localización	71
3.1.2 Micro localización	72
3.2 Abastecimiento de materia prima	73
3.2.1 Calidad	73
3.2.2 Disponibilidad	74
3.2.3 Producción actual y sus proyecciones.....	74
3.2.4 Precio	74
3.2.5 Localización.....	75
3.2.6 Condiciones de abastecimiento.....	75
3.3 Determinación de la capacidad instalada	76
3.4 Selección del proceso productivo.....	77
3.4.1 Descripción del proceso de producción.....	77
3.5 Disponibilidad de infraestructura y servicios.....	78
3.5.1 Necesidades de obra civil.....	79
3.5.2 Descripción de las áreas	79
3.5.3 Análisis de la tecnología disponible.....	83
3.6 Lay out.....	83
3.7 Programación para las actividades del proyecto	85
Estudio Administrativo y Organizacional.....	88
4.1 Administración.....	90
4.2 Perfil y descripción de puestos	90
4.2.1 Método de reclutamiento y selección	94
4.2.2 Método de capacitación y desarrollo	95
4.3 Administración de salarios.....	95
4.3.1 Evaluación de cargos	95
4.3.2 Investigación salarial	97
4.3.3 Política salarial y de compensaciones.....	98
4.4 Estructura organizacional	100
4.5 Organización del proyecto.....	102
4.6 Organigrama	103
4.7 Marco legal de la organización.....	103
4.7.1 Constitución legal	104

4.7.2 Marco normativo laboral	104
4.8 Modalidades legales para operar	104
4.9 Licencia y permisos para iniciar operaciones	105
4.10 Requisitos municipales y locales para constituir la empresa	110
4.11 Régimen fiscal	111
Estudio Financiero	115
5.1 Estudio financiero	118
5.2 Inversión inicial	119
5.2.1 Inversión fija	120
5.2.3 Inversión circulante.....	121
5.3 Estructura del financiamiento	122
5.3.1 Fuentes de financiamiento	123
5.3.1.1 Tipo de fuentes de financiamiento.....	123
5.3.2 Estructura de capital.....	127
5.3.3 Programa de amortización de la deuda.....	127
5.4 Presupuestos operativos	130
5.4.1 Presupuestos de ingresos	132
5.4.2 Presupuestos de costos de ventas.....	138
5.5 Costos de comercialización.....	141
5.6 Depreciación	142
5.7 Estados financieros Pro-forma	143
5.7.1 Estado de resultados.....	144
5.7.2 Flujos de efectivo.....	145
5.7.3 Balance general.....	145
Estudio Financiero	150
6.1 Periodo de recuperación de la inversión	152
6.2 Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA).....	153
6.3 Valor actual neto (VAN).....	154
6.4 Tasa interna de retorno (TIR)	155
6.5 Relación entre VAN y TIR	156
6.6 Relación Beneficio/Costo	157
6.7 Tasa promedio de rendimiento (TPR)	157

6.8 Método de razones financieras	158
Evaluación Socioeconómica e Impacto Ambiental	166
7.1 Impacto socioeconómico	168
7.2 Impacto ambiental	168
7.2.1 Cultura sustentable.....	169
7.3 Beneficios sociales	169
Anexos	174
Bibliografía.....	182

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Etapas del proceso de proyecto de inversión	22
Cuadro 2. Estudios que integran un proyecto de inversión	26
Cuadro 3. Población según su condición de actividad (Personas).....	36
Cuadro 4. Población Económicamente Activa (PEA) y No Activa (PNEA)	37
Cuadro 5. Análisis FODA	39
Cuadro 6. Distancia de localidades a Santa María del Llano	41
Cuadro 7. Población del municipio y de la localidad	44
Cuadro 8. Ubicación geográfica	72
Cuadro 9. Localidades aledañas a Santa María del Llano	72
Cuadro 10 Dirección de proveedores.....	75
Cuadro 11. Programación de actividades del proyecto	86
Cuadro 12. Perfil de puesto “Gerente General”	91
Cuadro 13. Perfil de puesto “Asesor contable”	92
Cuadro 14. Perfil de puesto “Supervisor”	92
Cuadro 15. Perfil de puesto “Vendedor”	93
Cuadro 16. Perfil de puesto “Ayudante general”	93
Cuadro 17. Perfil de puesto “Cajero mixto”	94
Cuadro 18. Perfil de puesto “Cajero mixto”	94
Cuadro 19. Inversión inicial	119
Cuadro 20. Inversión fija.....	120
Cuadro 21. Inversión diferida	121

Cuadro 22. Inversión circulante.....	122
Cuadro 23. Tabla de amortización BBVA Bancomer, 2019.....	129
Cuadro 24. Producción y comercialización de productos	133
Cuadro 25. Proyección de presupuesto de ingresos 2020	134
Cuadro 26. Proyección de presupuesto de ingresos 2021	135
Cuadro 27. Proyección de presupuesto de ingresos 2022	136
Cuadro 28. Proyección de presupuesto de ingresos 2023	137
Cuadro 29. Proyección de presupuesto de ingresos 2024	138
Cuadro 30. Proyección de costo de ventas 2020	139
Cuadro 31. Proyección de costo de ventas 2021	139
Cuadro 32. Proyección de costo de ventas 2022	140
Cuadro 33. Proyección de costo de ventas 2023	140
Cuadro 34. Proyección de costo de ventas 2024	141
Cuadro 35. Costos de comercialización (Publicidad)	142
Cuadro 36. Depreciación de mobiliario y equipo de administración	143
Cuadro 37. Depreciación de maquinaria, otros equipos y herramientas	143
Cuadro 38. Depreciación de equipo de transporte	143
Cuadro 39. Estado de resultados del 1° de enero al 31 de diciembre (2020 – 2024).	144
Cuadro 40. Flujo de efectivo del 1° de enero al 31 de diciembre (2020 – 2024).	145
Cuadro 41. Balance general del 1° de febrero de 2020	147
Cuadro 42. Balance general del 1° de enero de 2021.....	147
Cuadro 43. Balance general del 1° de enero de 2022.....	148
Cuadro 44. Balance general del 1° de enero de 2023.....	148
Cuadro 45. Balance general del 1° de enero de 2024.....	149
Cuadro 46. Balance general del 1° de enero de 2025.....	149
Cuadro 47. Flujo de fondos del 1° de enero al 31 de diciembre (2020 – 2024)...	152
Cuadro 48. Periodos de recuperación de capital.....	153
Cuadro 49. Valor actual neto (2020 – 2024).....	155
Cuadro 50. Tasa interna de retorno	156
Cuadro 51. Relación beneficio/costo (2020-2024)	157
Cuadro 52. Razón Circulante (2020-2024).....	159

Cuadro 53. Prueba acida.....	160
Cuadro 54. Razón de deuda	161
Cuadro 55. Rotación de activos fijos	162
Cuadro 56. Rotación de activos totales	162
Cuadro 57. Margen de utilidad	163
Cuadro 58. Margen de utilidad operativa.....	163
Cuadro 59. Margen de utilidad neta	164
Cuadro 60. Rendimiento de la inversión.....	165

Índice de Gráficos

Gráfica 1. Producto Interno Bruto al primer trimestre de 2019	34
Gráfica 2. Producto Interno Bruto y Actividades terciarias al primer trimestre de 2019	34
Gráfica 3. Ventas del comercio al por menor al primer trimestre de 2019.....	35
Gráfica 4. Género.....	48
Gráfica 5. ¿En dónde realiza las compras de productos básicos para su hogar? .	49
Gráfica 6. ¿Con que frecuencia compra su despensa?.....	49
Gráfica 7. ¿Existe un supermercado en su localidad que satisfaga las necesidades de su hogar?	50
Gráfica 8. ¿Qué tipo de artículos adquiere regularmente?.....	50
Gráfica 9. ¿Quién es el responsable de realizar las compras en su hogar?	51
Gráfica 10. ¿Cuántos salarios mínimos percibe semanalmente?	51
Gráfica 11. ¿Sería el precio un factor decisivo en el momento de comprar los productos de su despensa?.....	52
Gráfica 12. ¿Cuánto destina semanalmente para abastecer la despensa de su hogar?	52
Gráfica 13. ¿Realizar las compras de los productos en localidades aledañas?	53
Gráfica 14. Al realizar las compras. ¿A qué problemas se enfrenta comúnmente?.....	54
Gráfica 15. ¿Estaría dispuesto a cambiar los comercios que visita actualmente, si en su localidad hubiera un nuevo supermercado?.....	54

Gráfica 16. ¿Cuál de las siguientes características te gustaría que ofertara el supermercado?	55
Gráfica 17. ¿Las instalaciones del supermercado influyen en usted al realizar las compras de su despensa?	55
Gráfica 18. ¿Considera que la instalación del supermercado en la localidad proporcionaría algún beneficio para la población?	56
Gráfica 19. ¿Tendría preferencias en comprar en el nuevo establecimiento si se ofrecieran promociones?	56

Índice de Imágenes

Imagen 1. Productos de primera necesidad	38
Imagen 2. Mapa de competidores, 2019	61
Imagen 3. Logotipo de “Ahorros del Hogar”	63
Imagen 4. Mapa de macro localización	71
Imagen 5. Mapa de micro localización	73
Imagen 6. Supermercado “Ahorros del Hogar”	85

Índice de Figuras

Figura 1. Etapas del ciclo de vida del proyecto	17
Figura 2. Etapas de la pre-inversión.....	18
Figura 3. Análisis de mercado	27
Figura 4. Pasos para la elaboración del cuestionario	47
Figura 5. Proceso de producción.....	77
Figura 6. Sistema de reposición de inventarios	78
Figura 7. Organigrama	103
Figura 8. Requisitos municipales y locales para construir la empresa	111
Figura 9. Estructura del análisis financiero.....	118

INTRODUCCIÓN

La actividad comercial es reflejo de la estructura y la política económica de un país. La finalidad del comercio es la distribución de mercancías y servicios en el mercado para satisfacer las necesidades de consumo de la población. Durante los últimos años, en México se han presentado cambios importantes en la forma de ofrecer bienes de consumo a la sociedad, estos cambios están ligados al desarrollo y expansión de las tiendas de autoservicio¹, en lo general, y de los supermercados en lo particular, fenómeno que permite aclarar y explicar las características del servicio.

Aunque en México el primer supermercado abrió en 1946, es hasta los años ochenta cuando comienza a acelerar el proceso de difusión de estas tiendas². Desde entonces las opciones de compra y venta al menudeo en México no han dejado de aumentar y diversificarse. Con base en este criterio, numerosos estudios muestran lo dinámico que ha sido el crecimiento de las tiendas de autoservicio (Skully y Link, 1998); de acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD, 2019), se dividen en autoservicios, departamentales y especializadas³. En esta última se encuentra el tipo de tienda, objeto de estudio en la presente investigación.

En el mercado actual, empresas tanto pequeñas como especializadas adoptan posturas que les permitan hacer frente al cambio que existe en los deseos y en las necesidades

¹ Sistema de ventas al consumidor que exhibe productos y artículos en forma abierta, clasificándolos por categorías y tipos, principalmente abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales. Ofrecen la mayor atención con la menor intervención del personal y un área para el pago de los clientes, con sistemas punto de venta a la salida. (ANTAD, 2019)

² Los supermercados surgen en las grandes ciudades cercanas a la zona conurbada de la Ciudad de México, como Puebla y Querétaro, y en las ciudades grandes que destacan por su importancia económica, como Guadalajara y Monterrey. (ANTAD, 2019)

³ A esta definición incluye: Megamercados, toda línea de mercancías con una superficie superior a los 10,000 m²; Hipermercados, casi toda la línea de mercancías con una superficie que oscila entre 4,501 m² y hasta 10,000 m²; Supermercados, sobre todo perecederos y abarrotes y la superficie desde los 501 m² hasta 4,500 m²; Bodegas, manejan la mayor parte de las líneas de productos, con un sistema de descuento en medio mayoreo, generalmente la superficie es mayor a 2,500 m²; Clubes de Membresía, están enfocadas al mayoreo y medio mayoreo dirigido a ciertos sectores a través de membresía, presentando los productos de envases grandes y/o múltiples en grandes volúmenes de compra y bajos márgenes de comercialización; Tiendas de conveniencia, cuenta con una limitada selección de productos y un nivel de precios por debajo del resto de los otros formatos de Autoservicio, ofrecen reducido servicio al consumidor y una gran presencia de las marcas propias, la superficie es menor a 500 m²; Mini súper, manejan una amplia variedad de productos, las tiendas mejor conocidas en México como "abarrotes", están esparcidas por todo el territorio nacional, principalmente en zonas urbanas y rurales, se ubica con superficies menores a 250 m². (ANTAD, 2019)

del consumidor, lo que incentiva a los oferentes a generar ventajas competitivas que les permitan ganar, fidelizar y mantener a los clientes. Una ventaja competitiva importante, es el enfoque del servicio al cliente y derivado de esto, las organizaciones hoy en día se involucran en un proceso de cambios acelerados, debido a la necesidad de estar a la par o brindar mejor servicio que el resto de las organizaciones.

Este trabajo de investigación responde al objetivo de recopilar, describir y evaluar el alcance que se obtiene al desarrollar un modelo para determinar la factibilidad de la creación del supermercado “Ahorros del Hogar” en la comunidad de Santa María del Llano, municipio de Ixtlahuaca de Rayón en el Estado de México, con el fin de ofrecer a los habitantes la facilidad de adquirir productos a precios competitivos; además de generar fuentes de empleo, considerando a productores, intermediarios y consumidores, ante nuevos retos, atendiendo a dos componentes básicos de la función de consumo; el ingreso y los hábitos de compra.

El objetivo principal de la empresa es la maximización del beneficio, razón por la cual toma importancia la formulación y evaluación del proyecto de inversión.

Un proyecto de inversión radica en explotar una idea de negocio, la cual tiene el objetivo de introducir en el mercado un nuevo producto o servicio, por lo cual, para que genere los resultados deseados, es necesario fundamentar la investigación, a través de herramientas de trabajo que estudien de forma sistemática los elementos más importantes que caracterizan al mercado potencial.

En el capítulo uno se establece un marco teórico, que sirve como referencia para ejecutar el proyecto de inversión, en el que se realiza una investigación exhaustiva de las variables y conceptos a definir que se utilizarán a lo largo del presente documento y de esta manera dar una mejor comprensión al lector.

En el capítulo dos se presentan los objetivos como guía de estudio, marcando una hipótesis que sirve para orientar y delimitar la investigación, así como el estudio de

mercado, donde se realiza el trabajo de campo y con el cual se realizará el análisis que determinará la implementación del servicio.

A lo largo del capítulo tres se muestran los aspectos técnicos y los costos que implica la realización del proyecto. Considerando el abastecimiento de materias primas, la calidad de los productos y el material que se utilizará para la apertura de dicho establecimiento. En este apartado se hace mención de los requerimientos de obra civil, de recursos humanos y tecnología que son partes fundamentales para el eficiente desempeño del proyecto y lograr alcanzar las metas planteadas para el supermercado “Ahorros del Hogar”.

El capítulo cuatro muestra el estudio administrativo y organizacional, haciendo referencia a las políticas de sueldos y salarios que tendrá el supermercado, así como de la estructura que requiere la empresa para su correcto funcionamiento. Otro factor importante es el marco legal bajo el cual se regirá “Ahorros del Hogar” y derivado de esto, los permisos con los que se debe contar para el establecimiento de este proyecto.

El capítulo cinco se concentra en el estudio financiero, haciendo uso de técnicas cuantitativas, para determinar la viabilidad del proyecto, el comportamiento de la empresa a través del tiempo, así como su crecimiento. Con base en estos datos se obtendrán los estados financieros, los cuales son útiles para determinar las operaciones de la empresa en un tiempo futuro determinado.

El capítulo seis consta de la evaluación financiera, la cual, con apoyo de las proyecciones realizadas en el capítulo anterior, se genera un proceso de análisis que ayuda a determinar la rentabilidad del proyecto, basado en pronósticos y razones financieras, siendo esto una herramienta fundamental para la toma de decisiones de los futuros inversionistas.

El capítulo siete se enfatiza en un estudio socioeconómico y de impacto ambiental, en el cual se menciona como “Ahorros del Hogar” afecta a la localidad de Santa María del Llano, en aspectos como el empleo y el nivel económico de la población. Con base en

los resultados se determinará de qué manera el supermercado puede ayudar en el cuidado del medio ambiente de esta localidad y que estrategias se utilizarán.

En consecuencia, el desarrollo del presente trabajo es integrar un documento que sirva como referencia a los interesados del tema. Así como se prevé, que el asentamiento de dicho establecimiento converja a las iniciativas del desarrollo de obras públicas, que permitan el crecimiento económico de la localidad. Derivado de este criterio se identificarán diversas acciones que el gobierno puede implementar para mejorar la organización en la población.

Capítulo I

Marco conceptual

Introducción

El marco teórico o conceptual es la investigación bibliográfica que aborda las variables que se estudiarán en la investigación y hace referencia a diferentes perspectivas o enfoques teóricos, analizados desde el punto de vista de cada autor.

De igual forma, es una herramienta que ayuda al establecimiento de una hipótesis, sugiere formas de análisis o nuevas perspectivas para enfocar la investigación, y al mismo tiempo auxiliar en la interpretación de resultados.

El marco teórico del presente documento pretende exponer los términos más relevantes a lo largo del proyecto de inversión, por lo tanto, desarrollará un sistema coordinado en el que se especifican los principales conceptos vinculados con los temas que permitan el desarrollo del caso de estudio.

En virtud, de los puntos ya mencionados, el marco conceptual en cualquier investigación se deberá desarrollar a partir de una búsqueda bibliográfica amplia y profunda de los aspectos importantes dentro del proyecto.

El objetivo principal del presente capítulo será, revisar los aspectos que involucran el desarrollo del proyecto, desde la preparación de los estudios hasta los criterios de evaluación.

1.1 Definición del proyecto

Debe entenderse a la serie de acciones que es necesario realizar para visualizar las ventajas y desventajas económicas de invertir en un negocio de empresa. (Nacional Financiera, 1992)

Un proyecto se puede describir como una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática, un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo. (Sapag, 2007)

Por otro lado, Hernández (2005), lo define como una serie de planteamientos encaminados a la producción de un bien o a la presentación de un servicio, con el empleo de una cierta metodología y con miras a obtener determinado resultado, desarrollo económico y beneficio social.

1.1.1 Definición de inversión

Se dará a conocer la definición de inversión que diversos autores establecen:

De acuerdo con Tarragó (2009), la inversión consiste en la aplicación de recursos financieros para la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de una empresa.

“Empleo productivo de bienes económicos, que da como resultado una magnitud de éstos mayor que la empleada o la aportación de recursos para obtener un beneficio futuro”. (Sapag, 2007:12)

“Invertir es renunciar a unas satisfacciones inmediatas y ciertas a cambio de unas expectativas, es decir, de unas esperanzas de beneficios futuros”. (Companys& Corominas, 1988:31)

1.1.1.1 Definición de proyecto de inversión

De acuerdo con Cortázar (2009), un proyecto de inversión es la unidad mínima de planeación, formada por un conjunto de actividades concatenadas que se suceden, complementan y deciden entre sí, las última de las cuales es parte importante para la toma de decisiones sobre la inversión.

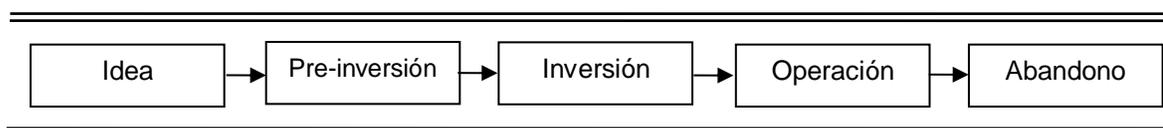
“El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá en un bien o servicio útil al ser humano o a la sociedad”. (Hernández, 2005:3)

Constituye el conjunto de elementos que tienen como objetivo conocer cómo se deberá destinar el dinero a invertir en la microempresa, ya sea propio o por medio de crédito; y cuáles serán las ganancias que se espera tener en el tiempo que dure el negocio. (Baca, 2006)

1.2 Ciclos de vida de los proyectos de inversión

El ciclo del proyecto inicia desde que se genera la idea y termina con la administración de este, contempla desde que se comienza a estudiar la idea identificada, hasta que se tiene la inversión ejecutada y comienza la administración de la empresa. Los proyectos de inversión en su desarrollo presentan etapas claramente definidas y secuenciales (ver figura 1): Idea, pre-inversión, inversión, operación y en algunos casos abandono o liquidación. (Sapag y Sapag, 2008)

Figura 1. Etapas del ciclo de vida del proyecto



Fuente: Elaboración propia con base en Sapag y Sapag (2008).

1. La identificación de la idea

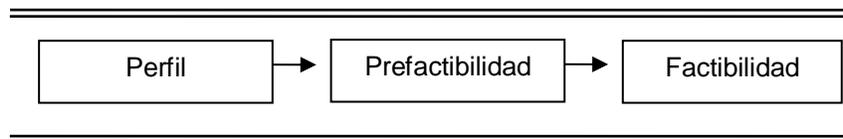
Los aspectos claves en esta etapa que se deben investigar son:

- Volumen del mercado;
- Disponibilidad de materias primas;
- Tamaño y tecnología;
- Inversión estimada;
- Beneficios esperados;
- Marco institucional.

2. Pre-inversión

La etapa en donde se ubica la formulación y la evaluación corresponde a la pre-inversión⁴; esto da como resultado la viabilidad del proyecto. De acuerdo con la figura 2, la etapa de pre-inversión presenta tres estudios: perfil, prefactibilidad y factibilidad. (Sapag y Sapag, 2008; Baca, 2006)

Figura 2. Etapas de la pre-inversión



Fuente: Elaboración propia con base en Sapag y Sapag (2008).

- **Perfil:** Se busca un primer acercamiento a la realización del proyecto, soportado en información obtenida de estudios generales del sector. En este se determina si existen variables de peso que determinen la no realización del proyecto. (Sapag y Sapag, 2008)
- **Prefactibilidad:** También llamada anteproyecto (Baca, 2006), se busca profundizar la información de las diferentes alternativas, trabajando con fuentes de información secundaria, es decir, aquellas que han sido desarrolladas para otros propósitos. (Kotler, 2003)

⁴ En algunas ocasiones, a la formulación y evaluación se las conoce como estudios de pre-inversión.

En este nivel, podemos medir la rentabilidad de las posibles soluciones y descartar alternativas, dejando una en lo posible. Los aspectos que se abordan en el estudio preliminar de factibilidad son:

- Antecedentes del proyecto;
 - Aspectos de mercado de comercialización,
 - Aspectos técnicos;
 - Aspectos financieros;
 - Evaluación de proyecto.
- **Factibilidad:** Se realiza con fuentes de información primaria, de manera que todas las variables se expresen de forma cuantitativa y no cualitativa. La información primaria es elaborada especialmente para el proyecto, de allí su alto costo. Dicho estudio está enfocado al análisis de la alternativa más atractiva estudiada en la etapa de estudio preliminar, abordando en general los mismos aspectos, pero con mayor profundidad. Se deberá poner énfasis en los siguientes temas:
- Estudios de mercado y comercialización;
 - Estudios de la disponibilidad de materias primas e insumos;
 - Localización y tamaño;
 - Ingeniería de proyectos;
 - Inversiones y financiamiento;
 - Presupuestos de ingresos y egresos;
 - Proyecciones financieras;
 - Evaluación financiera;
 - Evaluación económica-social;
 - Organización del proyecto;
 - Implementación del proyecto.

3. Inversión

Una vez realizados los diversos estudios que conforman el proyecto de inversión, que son una serie de estudios agrupados dependiendo del origen de la información, son

conocidos como estudios de mercado, técnico o de producción, de gestión, legal, ambiental, social y financiero (Sapag y Sapag, 2008), que proporcionan elementos de análisis cualitativo y cuantitativo para evaluar las ventajas y desventajas del proyecto, será posible tomar una decisión de mayor trascendencia en el manejo de los recursos si el proyecto de inversión es viable, se procede a implementarlo en la etapa de inversión.

4. Operación

Es la última etapa decisiva del proyecto y está referida únicamente a la planeación y control de la operación inicial, con lo cual el proyecto culmina dando paso a una empresa en operación, que puede estar dedicada a la producción de un bien o a la prestación de un servicio, de acuerdo con los objetivos originalmente trazados.

Complementado el siguiente cuadro:

- **Decisión:** De acuerdo con el diccionario de la *Real Academia Española (2014)*. “Determinación, resolución que se toma o se da de una cosa dudosa”. Con base a esta definición se entiende como el producto final del proceso mental, en el que se denomina la toma de decisiones, por lo tanto, es un concepto subjetivo. Es un objeto mental y puede ser tanto opinión como regla a ser ejecutada.
- **Recuperación:** La recuperación de los recursos empleados en el proyecto se logra mediante un eficaz manejo administrativo de la inversión. En esta etapa se realizan las siguientes actividades:
 - Construcción o compra del bien inmueble de las instalaciones respectivas;
 - Adaptación de las instalaciones;
 - Contratación de los servicios de energía eléctrica, agua, etcétera;
 - Selección de los proveedores;
 - Tramitación de licencias y permisos para el funcionamiento del proyecto;
 - Contratación del personal necesario para la operación de la empresa.

- **Evaluación:** “Después de un periodo durante el cual se han fabricado productos y/o se han prestado servicios, o cuando se trata de remplazar la maquinaria que ha operado durante un tiempo, es necesario evaluar los resultados obtenidos y compararlos con los que se establecieron en la planeación del proyecto”. (Morales y Morales, 2014:32)

Derivado de los puntos anteriores, se podría pensar en aplicar el proceso administrativo con el fin de concretar las ideas plasmadas en el documento que contiene el proyecto de inversión; es decir, se comienza a vender, obtener ingresos y como consecuencia se obtienen ganancias del funcionamiento del proyecto. (Morales y Morales, 2014)

Cuadro 1. Etapas del proceso de proyecto de inversión

Etapas	Fases	Nivel de análisis	Detalles del análisis	Finalidad
Pre-inversión	Identificación	Gran visión	Economía nacional y análisis del sector Diagnóstico empresarial que contiene: análisis FODA	Detectar necesidades y recursos para buscar su satisfacción y aprovechamiento eficiente
	Formulación y Evaluación	Perfil	Se presenta un proyecto de inversión con datos del análisis de la gran visión	Aspectos y antecedentes que permiten formar un juicio respecto a al diagnóstico
		Prefactibilidad	Estudio de mercado Estudio técnico Estudio administrativo Estudio financiero	Generar un análisis y evaluación de opciones
		Factibilidad	Estudio de mercado Estudio técnico Estudio administrativo Estudio financiero	Seleccionar opciones y determinar la más eficiente para satisfacer una necesidad específica o aprovechar un recurso
		Ingeniería	Detalle de planos de planta Detalle de planos de oficinas	Contar con los elementos de diseño, construcción y especificaciones necesarios
Decisión	Decisión	Comité de inversiones	Decisión de aceptación, aplazamiento, ampliación o rechazo del proyecto de inversión	Asesorar, analizar y discutir los estudios del proyecto
Inversión	Gestión de recursos	Análisis de financiamiento y trámites de diversos	Evaluación de las distintas fuentes de financiamiento. Inicio de trámites necesarios para obtener recursos financieros para adquirir activos. Inicio de trámites diversos: acta constitutiva, avisos diversos de funcionamiento, patentes, marcas, etcétera	Definir el tipo de agrupación social, formalizarla y obtener los recursos
	Ejecución y puesta en marcha	Plan de Ejecución	Programas de inversión y actividades para el funcionamiento de las plantas productivas y oficinas	Disponer de los recursos humanos, físicos y financieros
Recuperación	Administración de la inversión	Funcionamiento del proyecto	Inicio de operación de fabricación y venta de productos y/o servicios	Eficiencia del desarrollo organizacional
		Optimización	Ajustes a las operaciones de producción-venta para mejorar resultados	Generar eficientemente beneficios económicos y sociales
Evaluación	Evaluación de resultados	Comparación de los resultados con los pronósticos	Medición de los resultados financieros, de mercado, administrativos, así como de los beneficios para la empresa	Análisis del efecto de cada escenario sobre el proyecto
	Ajustes	Supervisión de los ajustes	Seguimiento a los ajustes en las diversas áreas: marketing, administración, técnicas y financieras	Evaluación relativa

Fuente: Elaboración propia con base en Baca (2006).

1.3 Tipos de proyectos de inversión

Después de analizar el concepto de proyecto de inversión, es útil presentar diversas clasificaciones de ellos, que se basan en diversos criterios, a saber:

1. Según el sector económico se puede agrupar en:

- **Proyectos del sector primario:** Se refiere a la caza, pesca, agricultura, ganadería y silvicultura.
- **Proyectos del sector secundario:** Implica la transformación de materia prima en productos terminados; en esta categoría se agrupan todas aquellas actividades de inversión que se encargan de transformar materias primas en productos elaborados.
- **Proyectos del sector terciario:** Se refieren a todas aquellas asignaciones de recursos orientados a generar servicios para los consumidores, la característica de este sector es que sus productos son intangibles.⁵

2. Según el punto de vista empresarial:

Weston y Brigham (1987) realizan la clasificación de los proyectos de inversión que se refiere de manera específica a aquellos que las empresas requieren para mantenerse en el mercado de forma competitiva. Entre ellos incluyen:

- **Proyectos de reemplazo, mantenimiento del negocio:** Son específicamente las inversiones que implican la reposición de equipos dañados. Estos proyectos de reemplazo son necesarios cuando las operaciones deben continuar.
- **Proyectos de reemplazo, reducción de costos:** Inversiones en equipos obsoletos cuya operación es muy costosa. En este caso la meta consiste en disminuir los costos de mano de obra, de los materiales o de otros insumos.

⁵ Fernández, R. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. (1ª ed.). Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

- **Expansión de los productos o mercados existentes:** Inversiones en instalaciones de tiendas o canales de distribución que permitan ampliar la cobertura de mercados. Estas decisiones son más complejas porque requieren de un pronóstico explícito con respecto al crecimiento de la demanda.
- **Expansión hacia nuevos productos o mercados:** Inversiones que producen nuevos productos y/o logren la presencia de la empresa en mercados no atendidos. Estos proyectos implican decisiones estratégicas que podrían cambiar la naturaleza fundamental del negocio; además requieren la erogación de fuertes sumas de dinero a lo largo de periodos muy prolongados.
- **Proyectos de seguridad o ambientales:** Desembolsos de recursos que permiten adaptar el funcionamiento de la empresa a las regulaciones del gobierno, lo cual incluye aspectos de seguridad ambientales. A menudo, estos gastos se denominan inversiones obligatorias o proyectos no productores de ingresos.

3. Según su dependencia o complementariedad:

- **Mutuamente excluyentes:** Esta situación se presenta, al seleccionar un proyecto, se debe excluir a otro que compite por los recursos disponibles. Es decir, de un conjunto de proyectos sólo se puede aceptar uno.
- **Independientes:** La elección de un proyecto de una lista no significa que los otros no puedan realizarse. También son independientes aquellos proyectos cuyos flujos de efectivo no son afectados por la aceptación de otros proyectos.
- **Dependientes:** La realización de un proyecto de inversión requiere necesariamente que se lleve a cabo otro, debido a que es impredecible para el funcionamiento del primero.⁶

⁶ Fernández, R. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. (1^{ra} ed.). Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

4. Según el sector de propiedad:

- **Sector privado:** Inversiones que realizan las empresas cuyo capital es propiedad de particulares. Los principales índices de rendimiento están determinados por la utilidad que genera la inversión.
- **Sector público:** Inversiones que realiza el estado. La evaluación de resultados de este tipo de inversiones toma como parámetros los beneficios que otorga a la sociedad.
- **Participación mixta:** El estado orienta la participación de la inversión privada y aporta parte del capital con la finalidad de estimular la generación de productos o servicios necesarios para la población.⁷

5. Según situaciones de mercado:

- **Mercados de exportación:** Se generan por 2 motivos:
 - Cuando el país posee recursos naturales en abundancia;
 - El país posee ventajas competitivas en la producción de bienes o servicios o tradición reconocida en su nación por su fabricación.
- **Sustitutos de importaciones:** En este caso se trata de evitar la importación de cierto tipo de bienes o servicio.
- **Aumento de la demanda o demanda insatisfecha de bienes o servicios:** En estas situaciones se trata de invertir en activos que incrementen la capacidad de producción, con la finalidad de atender el aumento o la insatisfacción de la demanda de mercado.⁸

⁷ Fernández, R. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. (1^{ra} ed.). Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

⁸ Fernández, R. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. (1^{ra} ed.). Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

1.4 Estudios que integran los proyectos de inversión

Cuadro 2. Estudios que integran un proyecto de inversión

Tipos de Estudios	Elementos en los que se concentra el análisis
Estudio de Mercado	<ul style="list-style-type: none">▪ Demanda▪ Oferta▪ Características del producto▪ Precios▪ Distribución▪ Promoción
Estudio Técnico	<ul style="list-style-type: none">▪ Localización de las instalaciones▪ Tamaño de las instalaciones▪ Tecnología básica▪ Maquinaria y equipo▪ Necesidades de la obra civil▪ Descripción de los procesos productivos
Estudio Administrativo	<ul style="list-style-type: none">▪ Tipo de sociedad legal▪ Trámites Legales▪ Estructura orgánica▪ Descripción de las funciones de los puestos
Estudio Financiero	<ul style="list-style-type: none">▪ Cuantificación de la inversión▪ Fuentes de financiamiento▪ Estados Financieros▪ Evaluación financiera▪ Análisis de sensibilidad

Fuente: Elaboración propia con base en Morales y Morales (2009:32).

1. Estudio de mercado

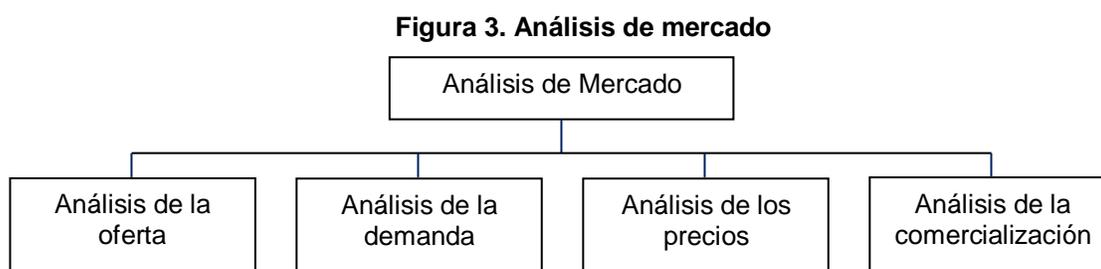
“El estudio de mercado se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio, consta de la determinación y cuantificación de la oferta y la demanda, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización”. (Baca, 2010:7)

Es uno de los más importantes y complejo de los análisis ya que más que centrar la atención sobre el consumidor y la cantidad de producto que este demandará, se tienen que analizar los mercados, proveedores, competidores y distribuidores, e incluso si se

requiere analizar las condiciones de mercadeo en relación con los productos, consumidores, precios, etcétera.

Según (Fischer y Espejo, 2004) la demanda se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado.

De acuerdo con Baca (2010), en la figura 3 se muestra la estructura del análisis de mercado para un proyecto de inversión.



Fuente: Elaboración propia con base en Baca (2010).

2. Estudio técnico

En esta etapa del proceso se debe determinar la mejor manera de generar los productos que el mercado demanda, es decir, establecer la viabilidad técnica de fabricar productos u ofrecer servicios. Proporciona los elementos para evaluar si es factible generar el producto o prestar el servicio, se realiza la planeación de la planta de producción, actividad que incluye los equipos y maquinaria necesaria para garantizar los procesos de manufactura.

De acuerdo con Baca (2010), el factor más importante para determinar el tamaño del proyecto es la demanda, una de las condiciones es que la demanda sea superior al tamaño propuesto, ya que, si esta fuera igual a la demanda, no es recomendable llevar a cabo la instalación puesto que es un riesgo.

Las partes que conforman el estudio técnico son:

- Análisis y determinación de la localización óptima del proyecto;

- Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto;
- Análisis de la disponibilidad y el costo de los suministros e insumos;
- Identificación y descripción del proceso;
- Determinación de la organización humana y jurídica que se requiere para la correcta operación del proyecto.

3. Estudio administrativo

Permite establecer las necesidades del personal administrativo, de equipos y de materiales que se necesitarán para hacer funcionar la organización proyectada; así mismo se establece el funcionamiento organizacional en términos de puestos, líneas de autoridad, responsabilidad, funciones, coordinación entre los elementos humanos que integran la organización y configura la constitución jurídica de ella, es decir, los trámites legales que deben cumplir para su funcionamiento dentro del marco legal.

El estudio organizacional se define como el sistema de comunicación, niveles de responsabilidad y autoridad de la organización necesaria para la puesta en marcha y ejecución del proyecto. Incluye organigramas, descripción de cargos, funciones y gastos administrativos necesarios para el posterior estudio económico y financiero. (Hernández, 2005)

El estudio legal analiza la legislación tributaria, los diferentes tipos de sociedad y cuál es la más adecuada para llevar a cabo el proyecto, así como la normativa que debe cumplir el negocio, acorde al giro de esta. También toma en cuenta la legislación laboral y su impacto a nivel de sistemas de contratación, prestaciones sociales y demás obligaciones laborales. (Miranda, 2001)

4. Estudio financiero

“En el estudio se presentan los análisis financieros del proyecto, el cual comprende la inversión, financiamiento, los presupuestos de ingresos y gastos”. (Orozco, 2013:85)

Mediante esta herramienta se cuantifican las necesidades financieras y los recursos que requiere el proyecto de inversión para funcionar de manera adecuada, los cuales se muestran por medio de activos que se registran contablemente. Para realizar la inversión se asignan precios de mercado a cada uno de los activos que usarán para generar el producto u ofrecer el servicio, así como los costos de las fuentes de financiamiento, costos de operación del proyecto y la rentabilidad de la inversión.

En este estudio es necesario considerar el monto de recursos económicos que requiere la inversión y los flujos de efectivo que integran la corriente de ingresos que corresponden a los beneficios financieros que producirá el proyecto de inversión, los cuales deben ser suficientes para recuperar el monto invertido y obtener la tasa mínima de rendimiento establecida por el costo de capital promedio ponderado.

Conclusiones

Tomando en cuenta estos conceptos, se puede definir un proyecto de inversión, como la propuesta por el aporte de capital para la producción de un bien o la prestación de un servicio, mediante la cual el inversionista espera obtener un mayor beneficio a lo largo de la vida útil del proyecto.

La importancia de los proyectos de inversión se basa principalmente en proporcionan bienestar y satisfacción, a la demanda de la sociedad de productos y servicios.

El capítulo parte fundamentalmente como una base de los proyectos de inversión, ya que permitirá dar énfasis a los puntos que dan inicio al análisis del proyecto de “Ahorros del Hogar”, de tal modo que facilitará la interpretación de los resultados obtenidos, una vez concluida la investigación.

Los puntos desarrollados en este capítulo son fundamentales para concretar los objetivos a partir de conocer cada una de las partes que conformarán el proyecto. Es importante identificar los límites y alcances de la investigación sábados en un adecuado marco conceptual del tema a desarrollar.

Capítulo II

Estudio de Mercado

Introducción

El estudio de mercado es parte fundamental de un proyecto de inversión, ya que la información que se deriva de este capítulo dará la pauta para tener la visión y misión del proyecto, partiendo de la aceptación o rechazo que los consumidores muestren a los productos o servicios ofrecidos en el mercado.

Para la realización del proyecto de inversión de un supermercado en la comunidad de Santa María del Llano se utilizará el enfoque de la evaluación económica y social, proporcionando un marco de referencia de la situación actual de las variables y fenómenos económicos que impactan en el proyecto, para determinar la viabilidad de este y las expectativas de crecimiento de la empresa.

La limitada oferta de productos de necesidad básica es la razón por la cual se pretende implementar este supermercado, con el fin de mejorar y ampliar la oportunidad de consumo de los habitantes.

La aceptación de los demandantes dependerá de la satisfacción que les genere cada uno de los productos ofrecidos en la empresa.

Al realizar esto se obtendrá información relevante como:

- Las características del mercado en el que la empresa va a incursionar;
- El tipo de clientes a los que se enfrentará;
- La competencia existente en la localidad;
- ¿Qué preferencias muestran los compradores ante los productos?;
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar los consumidores por los productos?, etcétera.

2.1 Generalidades de la situación actual de los supermercados en el entorno económico

De acuerdo con el informe anual de ANTAD (2019), en el territorio nacional existen 5,710 supermercados. Al analizar dichos datos, el 70 % de estos establecimientos se concentran en 11 estados que son; Estado de México, Ciudad de México, Baja California, Nuevo León, Sonora, Jalisco, Veracruz, Chihuahua, Sinaloa, y Coahuila) y que son los que presentan mayor dinamismo.

La existencia y expansión de las tiendas de autoservicio en el país contribuye a la creación de empleos, según la clasificación que realiza ANTAD (2019), se generan 895,515 empleos directos con un efecto multiplicador en actividades relacionadas con seguridad, servicios y logística, entre otros.

La participación en el PIB

El Producto Interno Bruto (PIB), se define como el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio). (BANXICO, 2019)

Su importancia radica en que es el principal indicador que da cuenta del valor que agregan las personas que intervienen en el proceso productivo, cuantifica la capacidad de producción y sirve para analizar la tendencia del crecimiento económico. Además, permite conocer el comportamiento y composición de las actividades económicas del país, el cual se genera a partir de un esquema conceptual, criterios metodológicos, clasificación de actividades económicas y fuentes de información con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN, 2018)⁹.

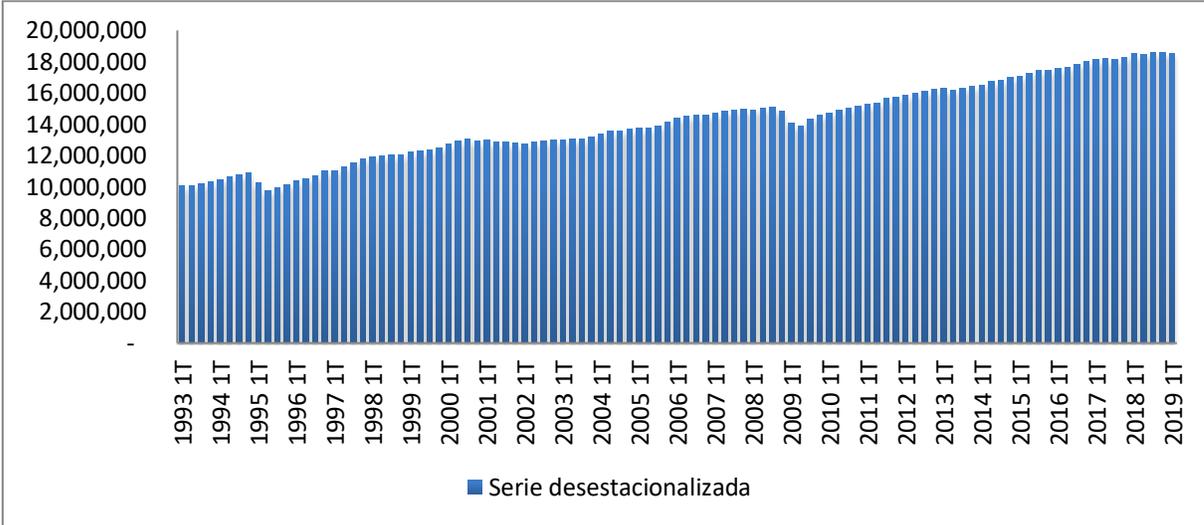
⁹ El objetivo del SCIAN México es proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, que refleje la estructura de la economía mexicana. El SCIAN México es la base para la generación, presentación y difusión de todas las estadísticas económicas del INEGI. (INEGI, 2019)

Como se puede apreciar en la gráfica 1 se muestra el comportamiento histórico de la actividad económica del país. De acuerdo con el INEGI (2019)

Gráfica 1. Producto Interno Bruto al primer trimestre de 2019

Serie desestacionalizada

(Millones de pesos a precios de 2013)



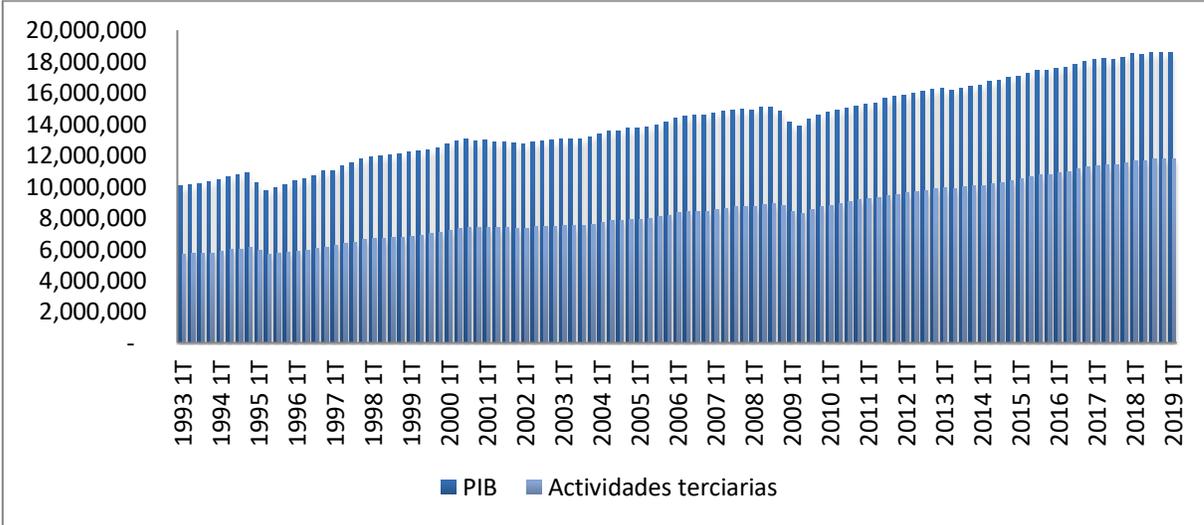
Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

En la siguiente grafica se observa de forma histórica las actividades terciarias, el componente con mayor dinamismo, con respecto al PIB.

Gráfica 2. Producto Interno Bruto y Actividades terciarias al primer trimestre de 2019

Serie desestacionalizada

(Millones de pesos a precios de 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Sector comercial al por menor

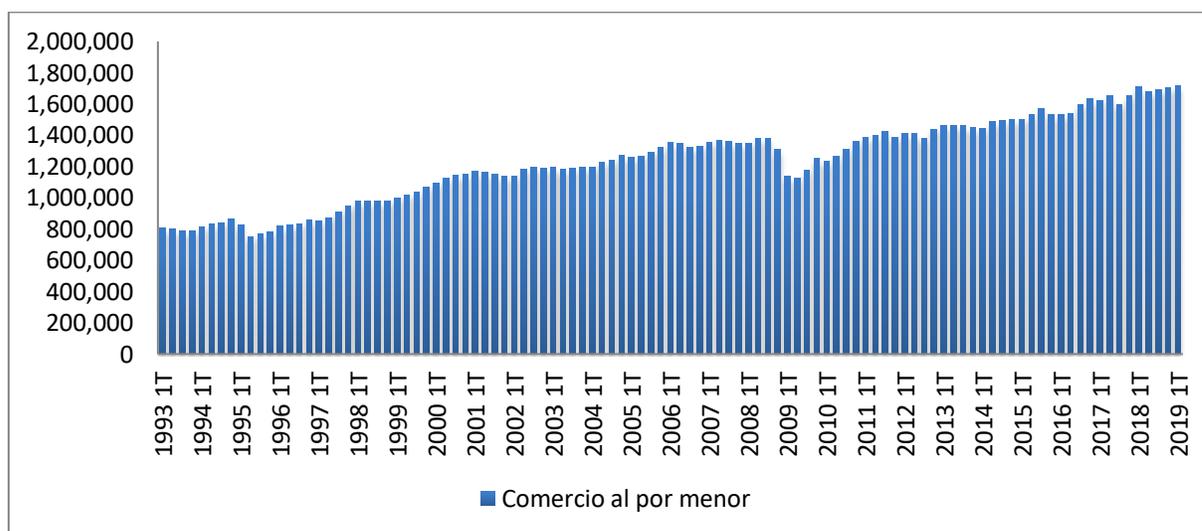
Este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la oferta de artículos y servicios, para la satisfacción de la demanda de empresas y personas; dentro de estas unidades económicas se encuentran las tiendas de autoservicio que acuerdo con datos de ANTAD (2019), del total de ventas nacionales al menudeo, el 53% ocurre a través de tiendas de autoservicio, siendo más de la mitad en supermercados y el resto en tiendas departamentales y tiendas especializadas.

En la gráfica 3 se muestra el comportamiento del monto recaudado a través de las ventas del comercio minorista y como este ha ido evolucionando.

Gráfica 3. Ventas del comercio al por menor al primer trimestre de 2019

Serie desestacionalizada

(Millones de pesos a precios de 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

Indicadores de ocupación y empleo

De acuerdo a los datos de los Indicadores de ocupación y empleo al primer trimestre de 2019 realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI), se estima una población total de 125 489 149 habitantes en México, de los cuales el 75%

de los habitantes son mayores de 15 años, aptos para producir bienes y servicios en el país, solo el 44% es considerada como Población Económicamente Activa (PEA)¹⁰.

En el cuadro 3 se divide a la población en PEA y PNEA, las comparaciones entre el primer trimestre de 2019 e igual lapso de 2018 de la Población Económicamente Activa y su división en la población ocupada y desocupada.

Cuadro 3. Población según su condición de actividad (Personas)

Indicador	Segundo trimestre				
	2018	2019	Diferencias	Estructura % 2017	Estructura % 2018
Población total^{1/}	124,286,623	125,489,149	1,202,526		
Población de 15 años y más	92,604,805	94,257,439	1,652,634	100.0%	100.0%
Población económicamente activa	54,590,773	56,038,471	1,447,698	59.0%	59.5%
Ocupada	52,876,916	54,152,266	1,275,350	96.9%	96.6%
Desocupada	1,713,857	1,886,205	172,348	3.1%	3.4%
Población no económicamente activa	38,014,032	38,218,968	204,936	41.0%	40.5%
Disponibles	5,784,558	5,667,986	(-) 116,572	15.2%	14.8%
No disponibles	32,229,474	32,550,982	321,508	84.8%	85.2%

^{1/}Los datos absolutos de las encuestas en hogares se ajustan siempre a proyecciones demográficas que son generadas por el CONAPO. Fuente: Elaboración propia con proyecciones demográficas, INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores estratégicos (2019).

En el cuadro 4 se muestra la evolución demográfica de la Población Económicamente Activa y Población No Económicamente Activa (PNEA)¹¹:

¹⁰ Personas de 12 y más años de edad que durante el período de referencia realizaron o tuvieron vínculo con la actividad económica o que buscaron activamente realizar una en algún momento del mes anterior al día de la entrevista (población desocupada). (INEGI, 2019)

¹¹ Personas que durante el período de referencia no realizaron ni tuvieron una actividad económica, ni buscaron desempeñar una en algún momento del mes anterior al día de la entrevista. (INEGI, 2019)

Cuadro 4. Población Económicamente Activa (PEA) y No Activa (PNEA)

Periodo	Total		PEA			PNEA		
	Personas	%	Total	Ocupada	Desocupada	Total	Disponible	No disponible
			%			%		
2016								
I	89,372,445	73.37	59.21	95.96	4.04	40.79	16.49	83.51
II	89,775,051	73.52	59.64	96.07	3.93	40.36	16.27	83.73
III	90,086,409	73.58	60.19	95.97	4.03	39.81	15.39	84.61
IV	90,477,120	73.71	59.72	96.46	3.54	40.28	16.18	83.82
2017								
I	90,644,546	73.66	59.22	96.61	3.39	40.78	15.52	84.48
II	91,119,098	73.86	59.34	96.54	3.46	40.66	15.66	84.34
III	91,512,562	73.99	59.41	96.46	3.55	40.59	14.68	85.32
IV	92,043,922	74.24	59.42	96.65	3.35	40.58	15.09	84.91
2018								
I	92,604,805	74.51	58.95	96.86	3.14	41.05	15.22	84.78
II	93,067,740	74.70	59.79	96.66	3.34	40.21	14.88	85.12
III	93,547,756	74.90	59.82	96.54	3.46	40.18	14.87	85.13
IV	93,845,856	74.96	59.70	96.74	3.26	40.30	15.44	84.56
2019								
I	94,257,439	75.11	59.45	96.63	3.37	40.55	14.83	85.17

Nota: Población de 15 años de edad y más según condición de actividad y disponibilidad nacional trimestral.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Indicadores estratégicos (2019).

2.2 Descripción de los productos

“Ahorros del Hogar” está enfocado en ofrecer un servicio de comercialización de productos de primera necesidad y de canasta básica a precios bajos y de la mejor calidad posible, en apoyo a las comunidades de bajos recursos, permitiendo obtener mayor cantidad con los mismos recursos.

“El producto es todo lo que se comercialice y brinde satisfacción al individuo cuando lo use o apoye”. (Belch y Belch, 2004:64).

Los productos que el supermercado tendrá a disposición están divididos en tres áreas (Ver Anexo I):

- A. Bienes de consumo;
- B. Higiene y salud;
- C. Otros productos.

Imagen 1. Productos de primera necesidad



Fuente: [Fotografía de Issel Barreto]. (Ciudad de México. 2019). Proyecto de inversión "Ahorros del Hogar".

2.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- **Fortalezas:** Son puntos y características determinantes en la organización, que facilitan el logro de los objetivos;
- **Oportunidades:** Son factores del entorno que propician el logro de los objetivos;
- **Debilidades:** Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos;
- **Amenazas:** Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

“La finalidad del análisis FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades”. (Münch, 2014:45)

Cuadro 5. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercialización de productos a bajos precios. ▪ Creación de nuevos empleos. ▪ Cuidado del medio ambiente. ▪ Cultura organizacional. ▪ Segmento de mercado amplio e identificado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo elevado de logística. ▪ Falta de experiencia en el sector. ▪ Falta de infraestructura para ofrecer el servicio. ▪ Mal manejo de productos, lo cual ocasiona altos niveles de merma. ▪ Personal no capacitado.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianza estratégica con proveedores de la zona. ▪ Baja competencia en el sector. ▪ Capitalizar plan de expansión de socios comerciales. ▪ Demanda favorable de los productos de primera necesidad. ▪ Santa María del Llano se ubica en el centro de un conjunto de localidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elasticidad en los precios. ▪ Financiamiento limitado. ▪ Incertidumbre en la aceptación del proyecto en la sociedad. ▪ Inestabilidad económica del país y la localidad. ▪ Surgimiento de nuevos competidores o crecimiento de los actuales.

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis del consumidor

Para Kotler y Armstrong (2003), el análisis del consumidor es el punto de partida para comprender al comprador, es el modelo estímulo-respuesta. Una vez que los estimulantes ambientales y mercadotécnicos generan impacto en el consumidor, este cambiará los hábitos y la forma en que decide realizar sus compras.

Kotler y Armstrong (2003), distinguen los siguientes factores dentro del perfil del consumidor:

- **Factores culturales:**

- Cultura: es el determinante fundamental de los deseos y conducta de una persona;
- Subcultura: cada cultura está conformada por pequeñas subculturas que proporcionan una identificación y socialización más específica para sus miembros. Entre las subculturas se incluyen nacionalidades, grupos raciales, regiones geográficas y religiones;

- Clase social: todas las sociedades humanas exhiben una estratificación social, y en ocasiones se toma la forma de un sistema de clases en el cual los integrantes desempeñan determinados roles que no les permiten cambiar de clase y con la estratificación adquiere la forma de clases sociales. Las personas que pertenecen a una misma clase social tienden a comportarse de una manera muy similar.

- **Factores sociales:**

- Grupos de referencia: todos aquellos que tienen influencia directa o indirecta en las actitudes y en la conducta de las personas;
- La familia: lo constituyen los grupos primarios que influyen más en la conducta del consumidor.

- **Factores personales:**

- Edad y etapa del ciclo de vida: las personas compran distintos bienes y servicios a lo largo de su vida. El consumo de estos está moldeado por las etapas del ciclo de vida familiar.

2.4 Cobertura y destino

La cobertura o área de influencia que tendrá el supermercado es de carácter local; se pretende cubrir la demanda de la población de Santa María del Llano, perteneciente al Municipio de Ixtlahuaca de Rayón, Estado de México, además de las siguientes poblaciones colindantes:

Cuadro 6. Distancia de localidades a Santa María del Llano

Localidad	Distancia a Santa Mará del Llano
San Pedro de los Baños	15 km
San Bartolo del Llano	5 km
Sto. Domingo de Guzmán	5 km
Emiliano Zapata	2.5 km
Concepción de Baños, La	17 km
San Cristóbal de los Baños	18 km
San Juan de las Manzanas	7 km
Santa Ana Ixtlahuacingo (Sta. Ana Ixtlahuacingo)	10 km

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI. México. Censo General de Población y Vivienda, 2010.

Tabulados básicos.

2.5 Análisis de la investigación de mercado

Al comenzar a hablar de una investigación de mercado tendremos que determinar primero algunos conceptos básicos para el mejor manejo de la literatura plasmada en el presente trabajo:

- De acuerdo con Munuera y Rodríguez (2007), investigación de mercados es la técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.
- La segmentación de mercado es “proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento”. (Munuera y Rodríguez, 2007:75).
- Mercado es “el lugar donde se lleva a cabo el intercambio entre vendedor y comprador”. (Wells, Burnett y Moriarty: 1996:107)

2.5.1 Segmento de mercado

En todo mercado se cuenta con grupos de consumidores que se diferencian unos de otros en cuanto a necesidades, insatisfacciones, ubicaciones geográficas, y sus deseos, por lo cual el segmento de mercado nos da las características, costumbres y hábitos de compra de los consumidores.

Una vez analizada la población económicamente activa se define el segmento de mercado. Lo cual tiene como base las categorías ya mencionadas, a través de la relación existente entre ellas y mostrando los datos históricos.

En el segmento de mercado al que se dirige, prevalecen las actividades de agricultura, ganadería, y construcción por lo cual se busca que el proyecto “Ahorros del Hogar”, atienda a los consumidores para que adquieran productos de primera necesidad; ya sean para alimentación, de higiene y salud, abarrotes y otros productos básicos para el hogar.

El lugar donde se establecerá el proyecto es la localidad de “Santa María del Llano” perteneciente al municipio de Ixtlahuaca, en el Estado de México. Esta comunidad se elige con base en las condiciones de su entorno; la lejanía de la zona urbana y la escasa variedad de opciones de compra, lo que influye para ser considerado como un mercado ideal para el tipo de supermercado planteado.

Los niveles socioeconómicos en los que se enfocara “Ahorros del Hogar” son en la clase media-baja y baja, con lo cual se define que el objetivo primordial de ofrecer productos que satisfagan las necesidades y gustos del consumidor, a través de precios en relación con la capacidad adquisitiva de la población.

De acuerdo con la situación anterior, es evidente la existencia de una necesidad insatisfecha, por lo que la idea principal para ejecutar el proyecto de inversión es:

- Establecer un centro de abastecimiento cuya principal característica es ofrecer a los consumidores productos de necesidad imperante, siendo el mercado principal las comunidades de recursos limitados.
- Estas localidades se caracterizan por la escasez de establecimientos comerciales para adquirir cualquier tipo de productos, particularmente los enfocados al hogar, por lo que los habitantes enfrentan la necesidad de recorrer largas distancias para poder adquirir dichos artículos, asumiendo el riesgo de no satisfacer en su totalidad la demanda planeada.

2.5.2 Encuesta

El objetivo de realizar la encuesta (ver Anexo II) es conjuntarla información estadística de la población e identificar las necesidades, usos y costumbres para definir la estrategia comercial adecuada.

Esta encuesta servirá para determinar el perfil del cliente y conocer sus condiciones de consumo, teniendo en cuenta su ingreso y los gastos del hogar. Las personas por encuestar serán elegidas aleatoriamente dentro del área geográfica que comprende la comunidad de Santa María del Llano, del Municipio de Ixtlahuaca de Rayó, donde nos permitirá conocer las características de esta población, de la cual la precisión de los resultados dependerá del tamaño de la muestra.

2.5.3 Obtención del tamaño óptimo de la muestra

Para toda muestra posible, es necesario determinar el número de encuestas que se deben aplicar, para lo cual se utiliza un tamaño de muestra óptimo que se basa en tres pasos, utilizando la siguiente fórmula;

$$n = \left(\frac{z * p}{e} \right)^2$$

Los pasos para realizar el muestreo son:

1. Fijar un error tolerable(e), el cual representa la cantidad máxima que podrá variar el parámetro en proceso de estimación. El parámetro lo definiremos como (μ)y la estimación puntal es \bar{X} ; entonces los limites se estimarán con la siguiente fórmula;

$$\bar{X} = \mu \pm e$$

2. Se determinará el nivel de confianza al que se desea que se calcule la muestra para encontrar el valor óptimo de Z , en este caso el nivel de confianza será del 95%, para dicho intervalo el valor apropiado para Z , el cual es $Z = 1.96$
3. El parámetro μ puede estimarse con diferentes grados de confianza y para esto se aplica la formula siguiente:

$$\bar{X} = \mu \pm (Zp_x)$$

Con los pasos anteriormente descritos, se obtendrá el tamaño óptimo de la muestra a la que se aplicarán las encuestas.

Los datos que se necesitan son el número total de habitantes de la comunidad de Santa María del Llano, porque en este lugar es donde se encontraran los consumidores principales del supermercado "Ahorros del Hogar".

En el cuadro siguiente se muestra la población total del municipio de Ixtlahuaca y la población total de su comunidad Santa María del Llano.

Cuadro 7. Población del municipio y de la localidad

	Población Total	Población Masculina	Población Femenina
Ixtlahuaca	141,482	68,388	73,094
Santa María del Llano	4,078	2,011	2,067

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI. México. Censo General de Población y Vivienda, 2010.

Principales Resultados por Localidad.

Es fundamental encontrar la población media, con el fin de emplear las fórmulas descritas y generar los cálculos correspondientes, para obtenerla muestra óptima.

$$\mu = \frac{\text{Poblaciondelalocalidad}}{\text{Poblaciondelmunicipio}} = \frac{4078}{141482} = 0.0288$$

$$P = \sqrt{\frac{(X - \mu)^2}{N}} = \sqrt{\frac{(4078 - .0288)^2}{141482}} = 10.84$$

Se asume una muestra aleatoria de $n = 300$

$$P_x = \frac{P}{\sqrt{n}} = \frac{10.84}{\sqrt{300}} = 0.6258$$

Para calcular el error se emplea la siguiente fórmula:

$$e = (Z_{P_x}) = 0.6258 * 1.96 = 1.2265$$

Una vez que se obtienen los valores necesarios para el cálculo del tamaño de la muestra, se estima dicho valor, empleando la formula siguiente:

$$n = \left(\frac{Z * P}{e}\right)^2 = \left(\frac{1.96 * 10.84}{1.2265}\right)^2 = 300.0789$$

Por lo anterior se llega a la conclusión que el tamaño óptimo de la muestra, con un 95% de confianza es de $n = 300.0789$. Sin embargo, para tener un nivel de error (nivel de significancia), se aplicarán 305 encuestas.

2.5.4 Metodología para la elaboración y aplicación del cuestionario

Para la elaboración del cuestionario, se generan preguntas que pudieran arrojar los resultados más eficientes de las variables por analizar, como lo son: preferencias, necesidades, inconvenientes en la compra de productos, ingresos en los hogares, gastos en productos de primera necesidad, precios en tiendas locales y frecuencia de las compras. Con esta información se conocerá a profundidad al mercado objetivo y poder tomar una decisión sobre las estrategias adecuadas para el supermercado “Ahorros del Hogar”.

Después de obtener la muestra óptima, se realizó el levantamiento de las encuestas, el día 30 de noviembre de 2018 de forma aleatoria en hogares en la comunidad de Santa María del Llano.

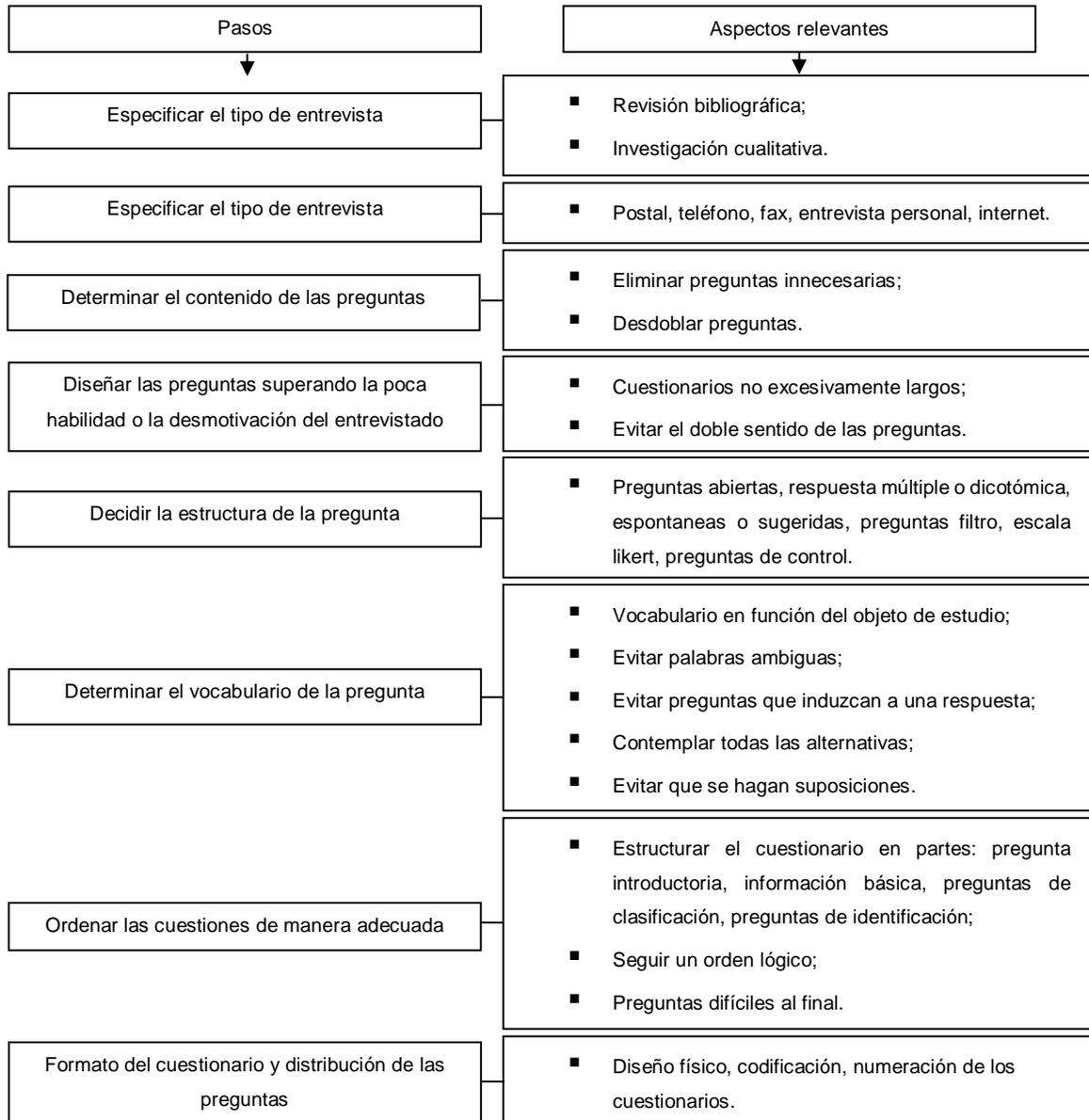
Posteriormente se efectuó la codificación de la encuesta para obtener los análisis necesarios de los resultados de la encuesta. Dicha codificación se realizó en el programa estadístico SPSS.

Características del cuestionario

Las instrucciones son tan importantes como las preguntas y es necesario que sean claras para los encuestados, una instrucción importante es agradecer al respondiente por haber tomado el tiempo de contestar el cuestionario. También, es frecuente incluir una carátula de presentación o una carta donde se expliquen los propósitos del cuestionario y se garantice la confidencialidad de la información, esto ayuda a ganar la confianza del encuestado.

La elaboración de un cuestionario debe tener una serie de pasos y características que deben tomarse en cuenta, en este caso para la elaboración del cuestionario se consideró la figura 4.

Figura 4. Pasos para la elaboración del cuestionario



Fuente: Elaboración propia con base en Malhotra (2004).

Elaboración de las preguntas

Los cuestionarios pueden comenzar con preguntas demográficas sobre el estado civil, sexo, edad, ocupación, nivel de ingresos, pero en otras situaciones es conveniente hacer este tipo de preguntas al final del cuestionario, particularmente cuando los sujetos puedan sentir que se comprometen al responderlo.

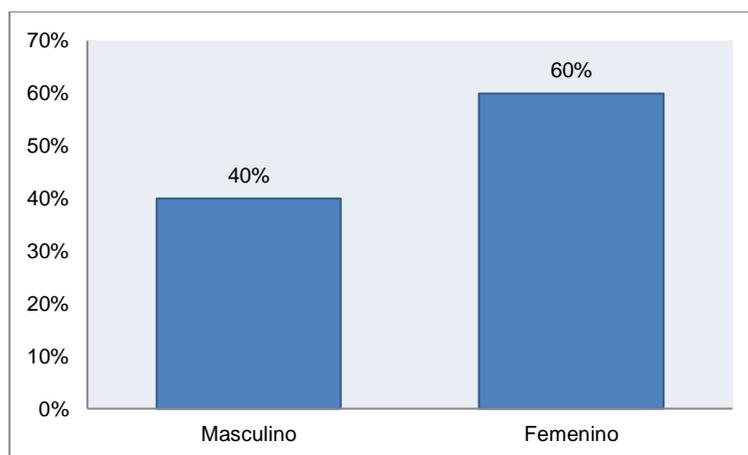
La primera sección del cuestionario se constituye por los datos generales del encuestado; nombre, sexo. Las primeras preguntas van enfocadas a la obtención de información de la calidad del servicio en la adquisición de productos que reciben los consumidores en esa localidad, después están las cuestiones sobre el nivel socioeconómico que tiene la población y por último se aborda la viabilidad de instalar un nuevo supermercado.

Tamaño del cuestionario

No existe una regla que especifique el tamaño que debe tener el cuestionario, pero como menciona Padua (1979), si un cuestionario es muy corto se pierde información y si es largo puede resultar tedioso de responder. En este último caso, las personas pueden negarse a responder y no completar el cuestionario. El tamaño depende del número de variables y dimensiones a medir, el interés de los respondientes y la manera como es administrado por el encuestador.

2.5.5 Estudio de los resultados obtenidos en las encuestas

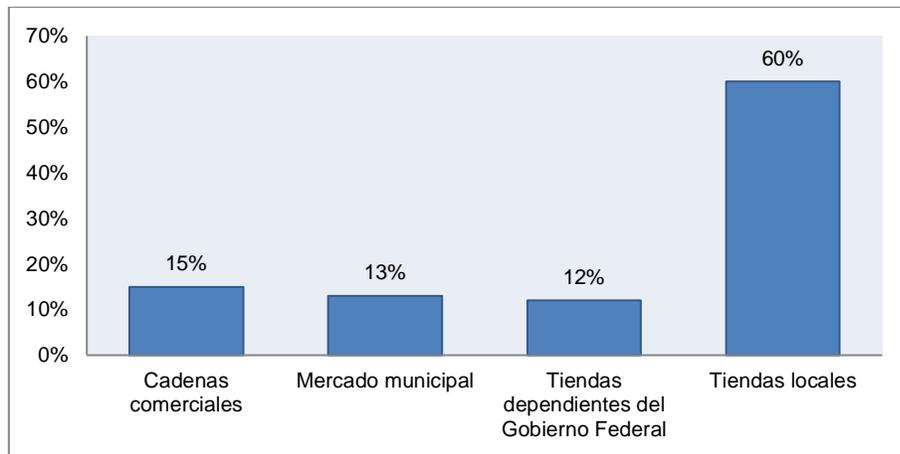
Gráfica 4. Género



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

El 60% de las encuestas se aplicaron fueran del sexo femenino y el 40% del sexo masculino, dado que el sector femenino toma un rol fundamental en la adquisición de bienes y servicios del hogar. Aunque en los últimos años la equidad de género ha estado cada vez más presente, es la mujer quien toma un papel fundamental en este tipo de decisiones.

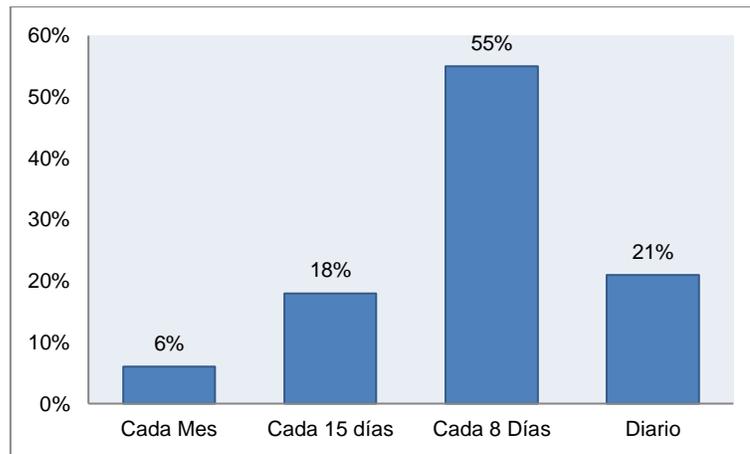
Gráfica 5. ¿En dónde realiza las compras de productos básicos para su hogar?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

El 60% de la población realiza el abastecimiento de productos en tiendas locales, ante la falta de cadenas comerciales de venta de artículos por mayoreo y menudeo.

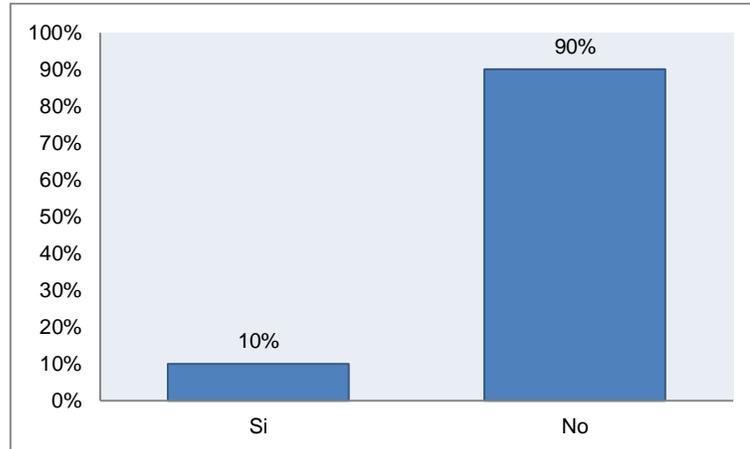
Gráfica 6. ¿Con que frecuencia compra su despensa?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Dada las condiciones de empleabilidad y periodicidad en la percepción del salario en esta localidad, la población tiende a adquirir productos o bienes de forma semanal en el mayor de los casos.

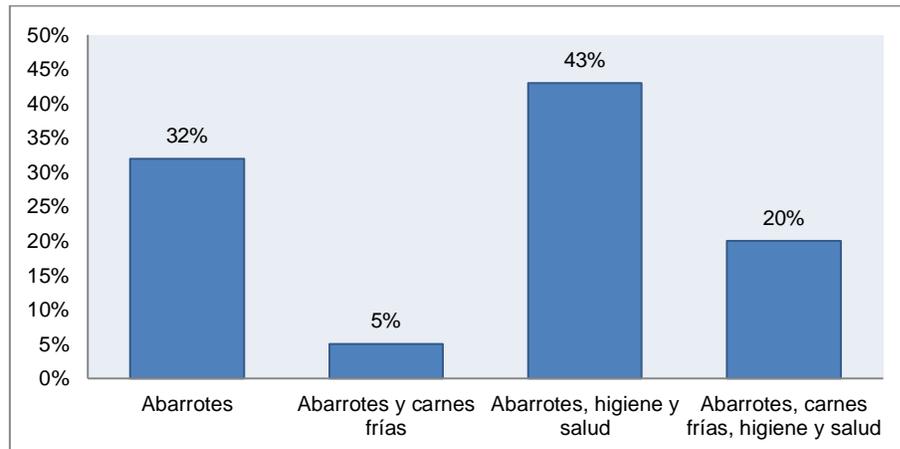
Gráfica 7. ¿Existe un supermercado en su localidad que satisfaga las necesidades de su hogar?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

El 90 % de los habitantes de la comunidad presenta insatisfacción en la necesidad de adquirir bienes o productos deseados, por lo que se reemplazan por los existentes y a al precio fijado.

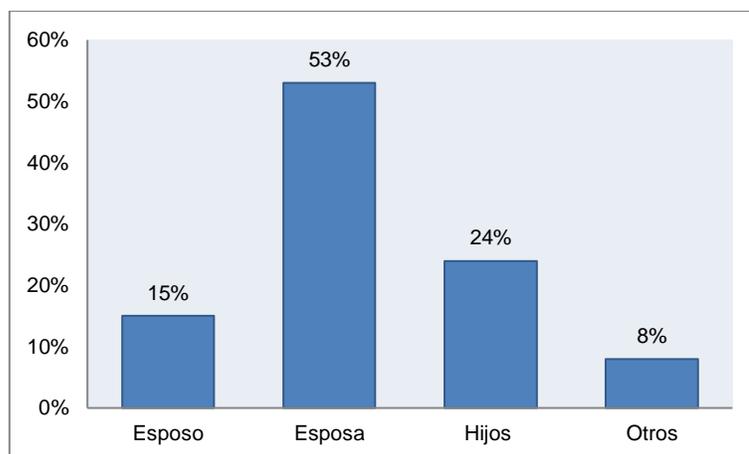
Gráfica 8. ¿Qué tipo de artículos adquiere regularmente?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Los productos de primera necesidad en su conjunto tienden a ser los de mayor consumo para los habitantes de la comunidad, dejando a un lado las adquisiciones unitarias por categoría.

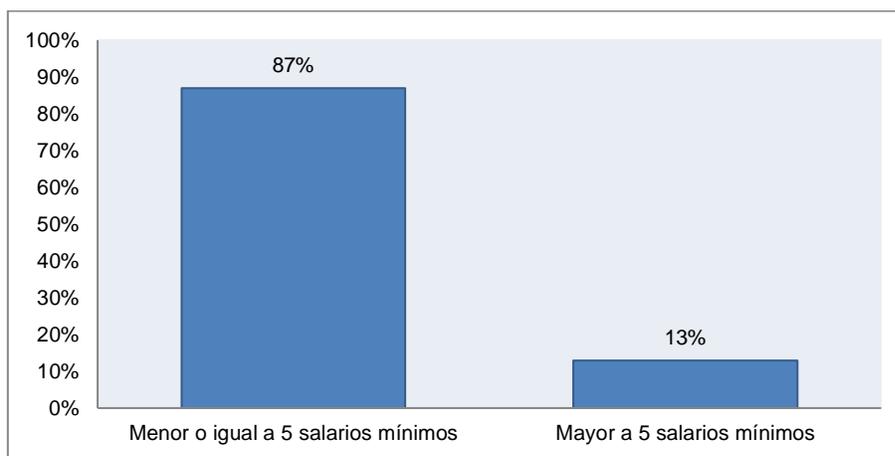
Gráfica 9. ¿Quién es el responsable de realizar las compras en su hogar?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Confirmando el supuesto, el sexo femenino en más de la mitad de los casos es quien realiza las compras referentes a los productos del hogar.

Gráfica 10. ¿Cuántos salarios mínimos¹² percibe semanalmente?

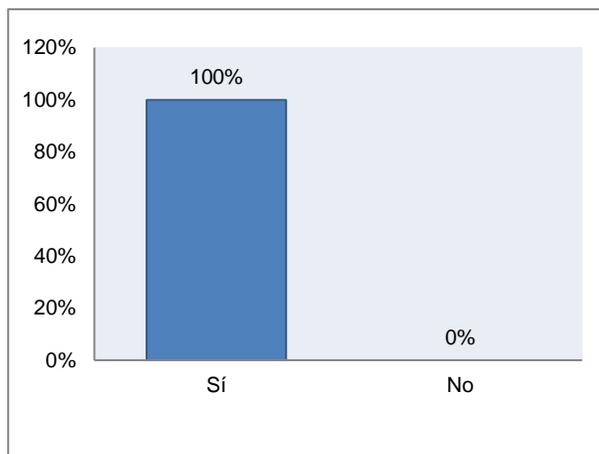


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

¹² Cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Puede ser generales por una o varias áreas geográficas y extenderse a una o más entidades federativas, o pueden ser profesionales para una rama determinada de actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales dentro de una o varias áreas geográficas. Los salarios mínimos se fijan por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos integrada por representantes de los trabajadores, patrones y el Gobierno, la cual se puede auxiliar de comisiones especiales de carácter consultivo. El salario mínimo de acuerdo con la ley deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer la educación básica a los hijos. (Banxico, 2019)

El salario que se percibe en los hogares es un factor importante, ya que brinda la pauta al consumidor para el gasto en sus necesidades; en promedio el 79% de los habitantes tienen un ingreso semanal menor a 10 salarios mínimos en promedio¹³.

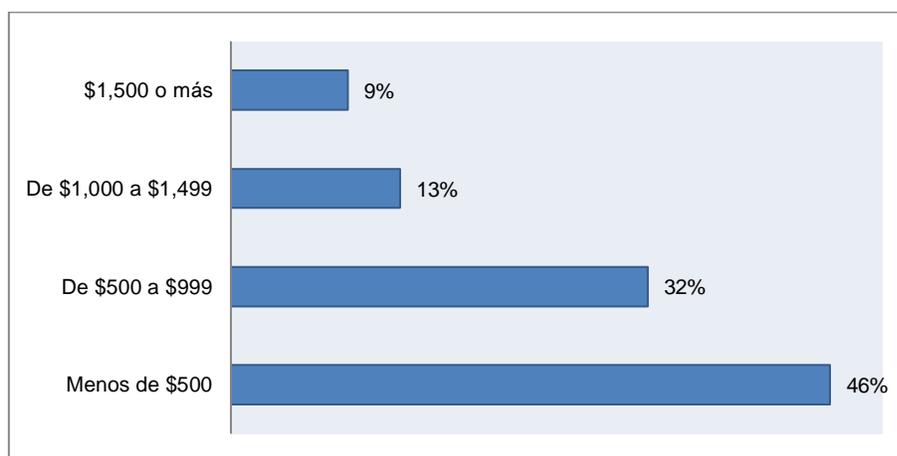
Gráfica 11. ¿Sería el precio un factor decisivo en el momento de comprar los productos de su despensa?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

El total de la población encuestada coinciden en que el precio es un factor decisivo para la compra de los productos de primera necesidad, dado que regularmente se enfrentan a precios elevados.

Gráfica 12. ¿Cuánto destina semanalmente para abastecer la despensa de su hogar?

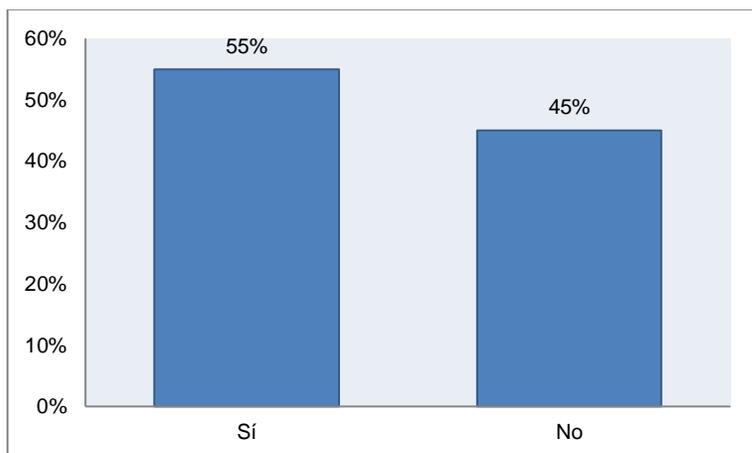


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

¹³ El salario mínimo se establece en \$102.68 pesos. (CNSM y Banxico, 2019)

Al no contar con un salario suficiente para tener cierta calidad de vida¹⁴, prescinden del gasto óptimo para productos de primera necesidad para su hogar, por lo cual el 56% de la población destina menos de 500 pesos semanales.

Gráfica 13. ¿Realizar las compras de los productos en localidades aledañas?

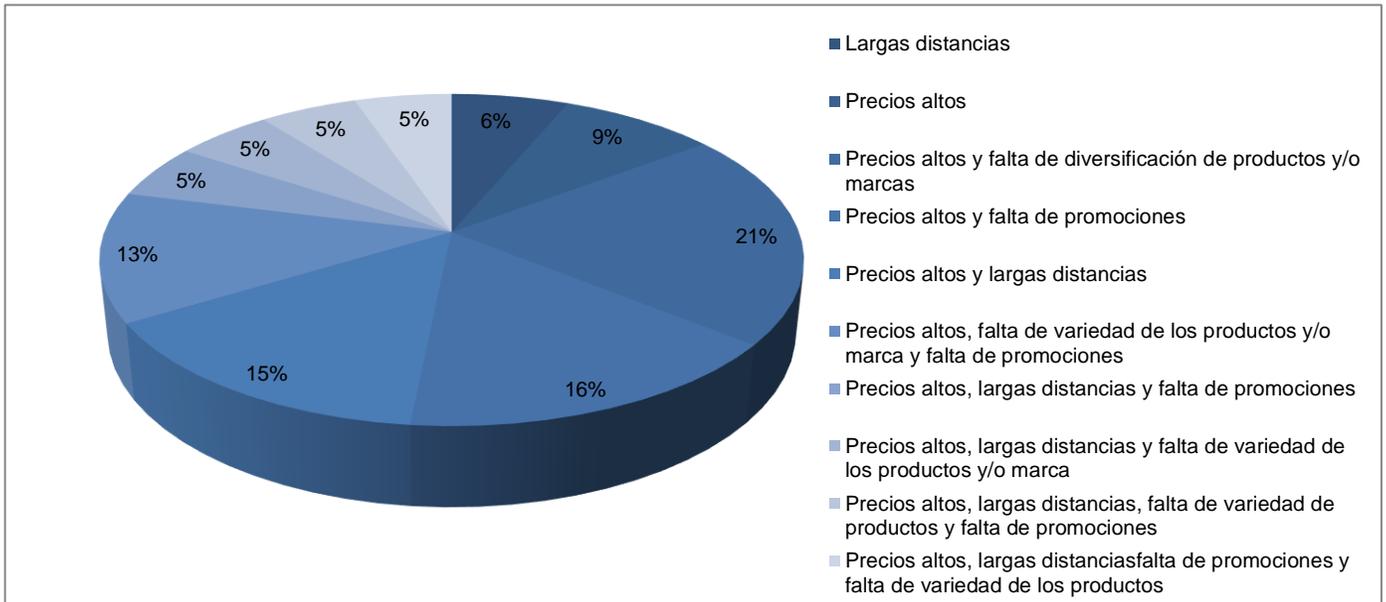


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Dada la oferta limitada, el 55% de los entrevistados busca diversidad y mejores precios en localidades aledañas.

¹⁴ El concepto de calidad de vida representa un término multidimensional de las políticas sociales que significa tener buenas condiciones de vida 'objetivas' y un alto grado de bienestar 'subjetivo', y también incluye la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de necesidades. (CEPAL, 2019)

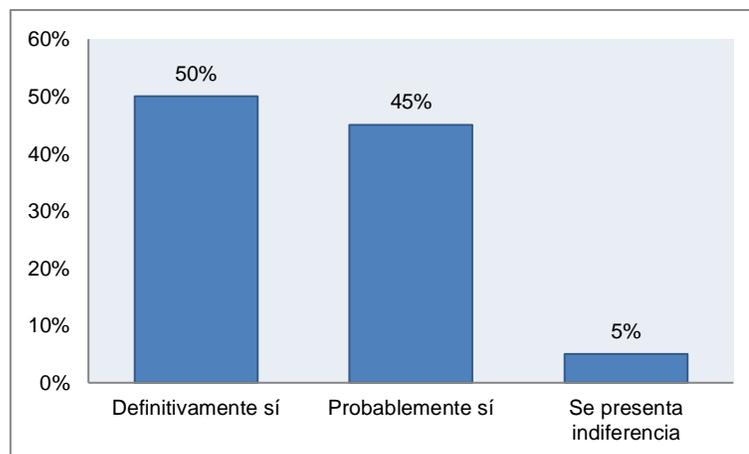
Gráfica 14. Al realizar las compras. ¿A qué problemas se enfrenta comúnmente?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Los problemas que enfrentan los consumidores en la comunidad se resumen principalmente en precios altos y falta de variedad de productos. Es importante recalcar la inconformidad de los habitantes de la comunidad debido al traslado de grandes distancias para la compra de estos artículos. Derivado de estos resultados el supermercado tendrá la pauta sobre las variables que debe mejorar para brindar el mejor servicio posible.

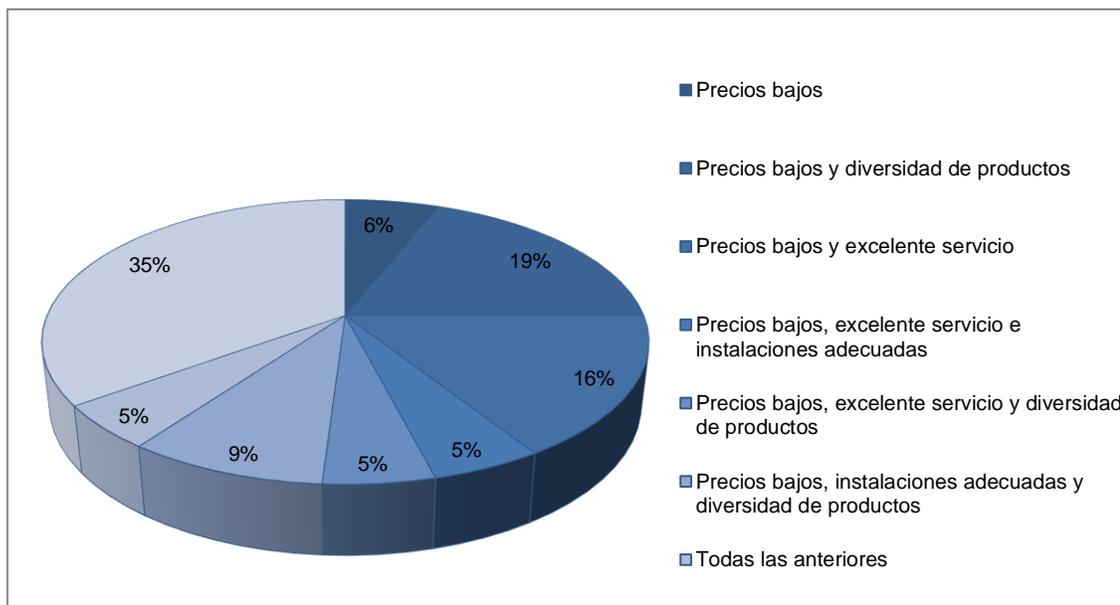
Gráfica 15. ¿Estaría dispuesto a cambiar los comercios que visita actualmente, si en su localidad hubiera un nuevo supermercado?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Al cuestionar sobre la posibilidad de que los habitantes de la comunidad compren en el nuevo establecimiento, la mitad de la población estaría dispuesta a adquirir sus productos en el supermercado.

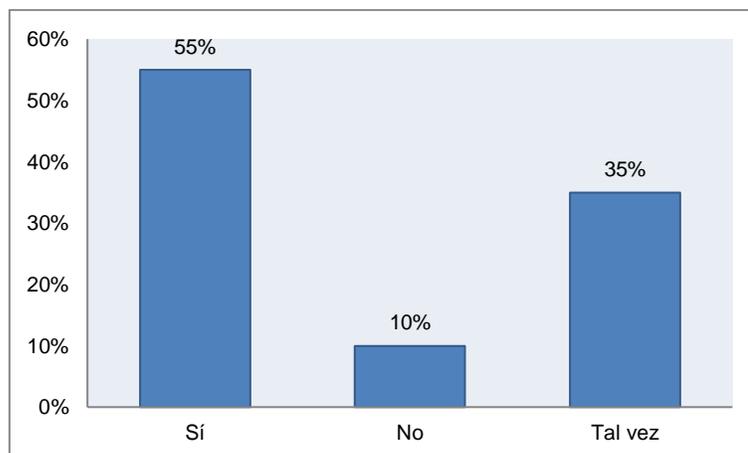
Gráfica 16. ¿Cuál de las siguientes características te gustaría que ofertara el supermercado?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

A la población les gustaría que el establecimiento ofrezca precios bajos, diversidad de productos y buen servicio.

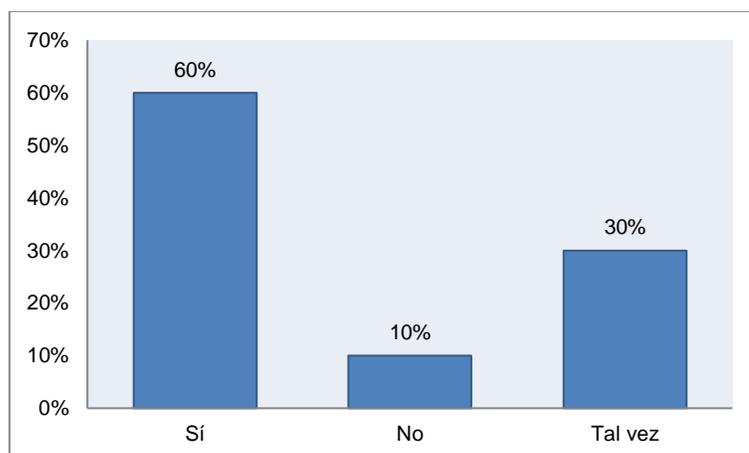
Gráfica 17. ¿Las instalaciones del supermercado influyen en usted al realizar las compras de su despensa?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Para el cliente el tipo de instalaciones con las que cuenta el supermercado influye en las decisiones de compra de una persona, el 55% respondió que este aspecto si sería importante en su decisión.

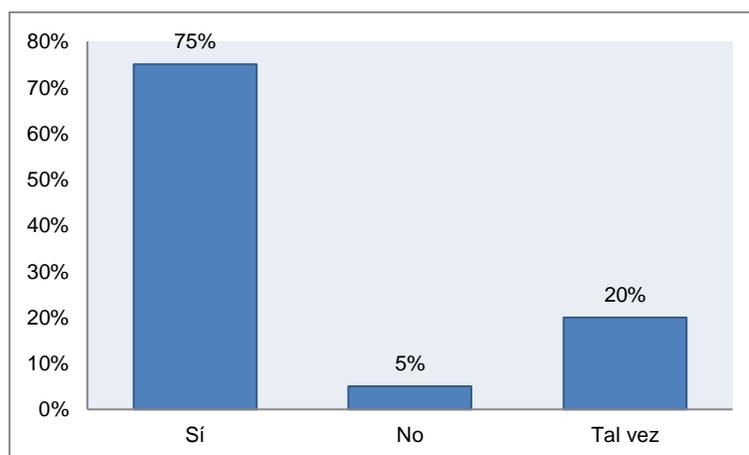
Gráfica 18. ¿Considera que la instalación del supermercado en la localidad proporcionaría algún beneficio para la población?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

El 60% de la población percibe que el supermercado generará beneficios para la comunidad, una de ellas será la creación de empleo, al igual que la minimización de las distancias y tiempos de traslados a otras comunidades.

Gráfica 19. ¿Tendría preferencias en comprar en el nuevo establecimiento si se ofrecieran promociones?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Las promociones son una estrategia de mercado que juega un papel muy importante. De acuerdo con los encuestados el 75% de la población respondió que tendrían preferencias con el establecimiento si se ofrecieran promociones atractivas.

2.6 Análisis de la demanda

La demanda tiene modalidades que ayudan a ubicar al oferente del servicio en el que se planifica incurrir, en función de las necesidades de los demandantes. Adicionalmente, ayudan a ubicar al oferente del servicio, en función de las necesidades de los demandantes.

Para determinar el segmento de mercado dentro de la localidad de Santa María del Llano, se realizó un análisis que contiene los puntos básicos que estima la demanda local. A fin de obtener la demanda estimada, se considera tanto a la población de la localidad, como la zona de influencia secundaria que está constituida por la población de las 8 localidades aledañas, contemplando el flujo de personas que se desplazan por esta localidad con diversos motivos.

2.7 Análisis de la oferta

Uno de los aspectos del estudio de mercado que suele ofrecer mayores dificultades prácticas, es la determinación de la oferta de los bienes o servicios que se están analizando y principalmente la estimación de su oferta futura.

La razón por la que estas dificultades se presentan es porque la investigación sobre la oferta de los productos tiene que ser actual para tener parámetros adecuados para realizar proyecciones con alto grado de confianza.

En lo que respecta a la comunidad de Santa María del Llano del Municipio de Ixtlahuaca de Rayón, cuenta con poca variedad de productos de primera necesidad para el hogar, ya que las misceláneas existentes no satisfacen las necesidades de los habitantes de la población.

Los competidores dentro de la comunidad serán:

- 38 misceláneas;
- 6 tiendas de abarrotes;
- 3 tiendas Diconsa.

Dadas las condiciones de los competidores, se puede concluir que los productos que se ofrecerán en el supermercado tendrán una respuesta favorable de demanda de los consumidores.

2.8 Análisis de la competencia

Analizar la competencia es una parte fundamental para medir la viabilidad del proyecto, determinar la demanda y oferta en la que el supermercado podrá incursionar y finalmente obtener una referencia de inversión.

En la competencia de abastecimientos en el mercado local se corrobora que no existe presencia consolidada que oferte servicios iguales o similares al que se pretende establecer, esto conlleva una gran ventaja y oportunidad para que el proyecto de inversión genere utilidades.

A pesar de ser un servicio cotidiano y necesario, el hecho de contar con precios accesibles genera ventaja a este proyecto, en especial en un mercado altamente competido.

La diferencia entre una tienda de abarrotes y una miscelánea radica principalmente en la diversidad de la oferta, dentro de las cuales ambos casos se encuentran con menor cantidad de productos con respecto a los que el supermercado pueda proveer.

2.8.1 Minoristas líderes en México

Se expone la semblanza de los principales minoristas líderes en México:

- **Walmart:** Inició cuando Sam Walton abrió su primera tienda en Rogers, Arkansas, en 1962. La clave de su éxito fue la innovación. Reemplazó las cajas en el mostrador por una línea de cajas a la salida de la tienda. En 1991 en territorio mexicano, Cifra y Walmart se unieron. En 1997, Walmart adquirió la totalidad de las acciones de Cifra. En 1994, Vips y Suburbia se incorporan a la asociación de Cifra y Walmart. En el 2000, Cifra se convierte en Walmart de México. En 2007 inician operaciones las primeras sucursales de Banco Walmart en México y se da el lanzamiento de medicamentos Medi-Mart también en nuestro país. En 2010 surge Walmart de México y Centroamérica. En 2014 concluye la venta de Vips a Alsea y 2017 finaliza la venta de Suburbia a Liverpool. (Walmart de México y Centroamérica, 2019).

- **Soriana:** Es la segunda empresa mexicana líder del sector minorista del país. Sus inicios son en 1968 en la ciudad de Torreón, Coahuila. Comercializa una extensa línea de alimentos, ropa, mercancías generales, productos para la salud y servicios básicos. Actualmente está presente en 280 municipios en los 32 estados, 815 establecimientos. Utilizando poco más de 4.2 millones m^2 de superficie de venta. En 2015 se logra el acuerdo de compra de Controladora Comercial Mexicana a través de las cual 143 tiendas de los formatos Comercial Mexicana, Mega Bodega Comercial Mexicana y Alprecio. Al cierre de febrero 2019, la fuerza laboral está conformada por más de 104,000 colaboradores (Grupo Corporativo Soriana, 2019).

- **Chedraui:** Tiene su origen en la ciudad de Xalapa, Veracruz en 1920 en un negocio denominado El Puerto de Beyrouth el cual era dirigido y administrado por sus fundadores: El Sr. Lázaro Chedraui Chaya y Doña Anita Caram de Chedraui. En 1927 Cambia su nombre por el de "Casa Chedraui: La única de Confianza", apareciendo por primera vez el nombre que a la postre será la identidad del Grupo. En el mes de julio de 1985 se constituye la razón social "Tiendas Chedraui, S.A. de C.V.". En 2015 se adquirió la cadena de autoservicio Carrefour México, la cual contaba con 29 sucursales. Cuenta con formato Selecto, Tiendas Chedraui y Súper Chedraui. En Estados Unidos y específicamente en los Estados de California, Nevada y Arizona, operan una red de 54 Supermercados bajo la marca El Súper. (Grupo Comercial Chedraui, 2019).

- **Comercial Mexicana:** Nació en México en 1930 con sólo 10 empleados, vendiendo jarcias, jergas y telas. En 1981 adquirió la cadena de Supermercados S.A. (Sumesa). Un año más tarde los restaurantes California. Para 1989 se creó el formato Bodega, que ofrece mercancía al mayoreo, semi mayoreo y menudeo. En 1991 se asoció con COSTCO. En 1993 inauguró su primer mega mercado. Actualmente cuenta con 59 unidades: 29 tiendas La Comer, 7 City Market, 10 Fresko y 13 Sumesa. (Comercial Mexicana, 2019).

El comercio minorista¹⁵ en México, se constituye de micro, pequeños, medianos y grandes establecimientos de acuerdo con el personal que ocupan, esta fracción del comercio minorista está representada por las firmas líderes anteriormente mencionadas, pero a su vez cuentan con diferentes formatos de tienda de conveniencia.

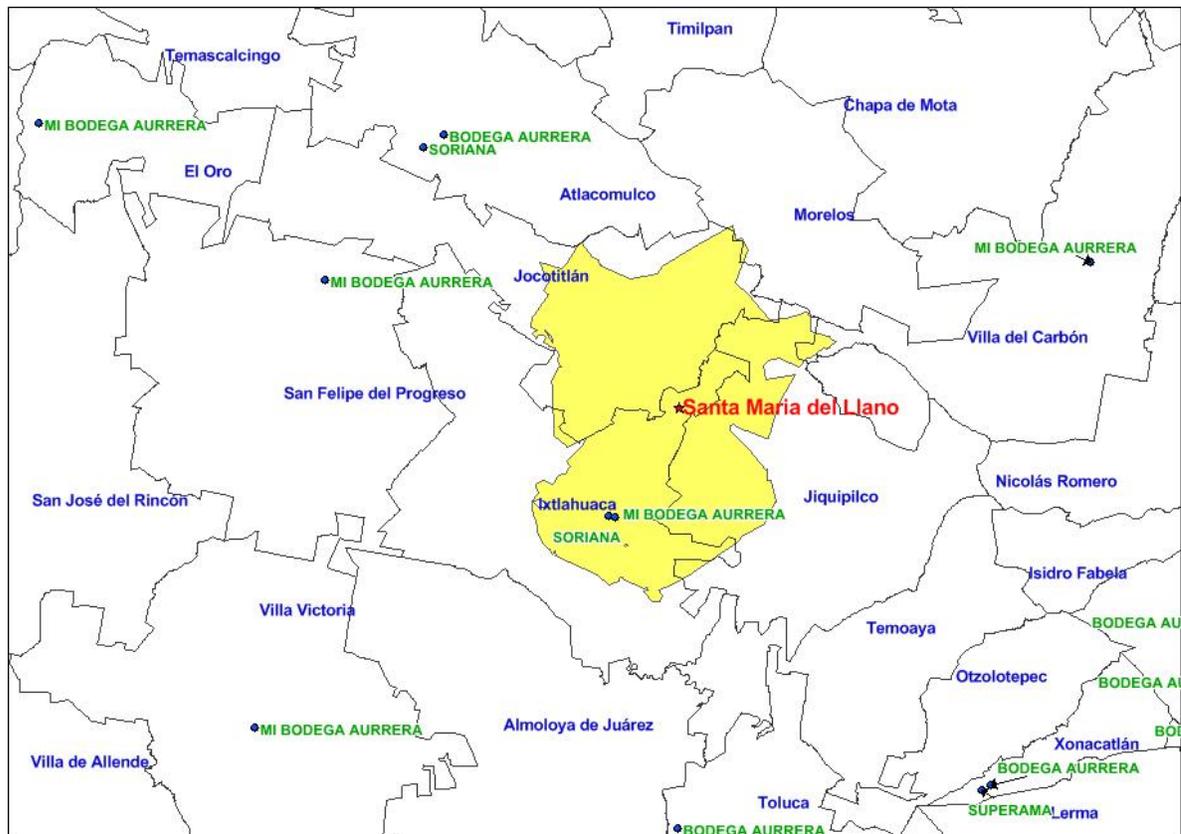
De forma particular en Santa María del Llano, existen mini supermercados, misceláneas, tiendas de abarrotes, entre otros. El siguiente análisis muestra a los principales competidores de “Ahorros del Hogar” de acuerdo a la zona geográfica;

- Bodega Aurrera;
- Diconsa;
- Soriana;
- Superama.

Con la imagen 2, se puede concluir que la expansión de los supermercados se ha producido al interior de las ciudades y zonas metropolitanas más pobladas, buscando generalmente su inserción en espacios residenciales densos, pero sobre todo de alto ingreso, dejando una amplia brecha en el sector de la población con menores ingresos. En la imagen 2, se observa el caso de Santa María del Llano, donde es limitada la existencia de estos establecimientos.

¹⁵ Reventa de productos al público en general para consumo, uso personal o doméstico, según la clasificación mexicana de actividades y productos. (CMAP), (INEGI, 2019)

Imagen 2. Mapa de competidores, 2019



Fuente: Elaboración propia con MapInfo Professional.

2.8.2 Importancia de la marca

Derivado de la premisa de no utilizar una marca, la primera decisión que debe enfrentar una empresa es la de fijar un nombre. Si se opta por vender con un nombre, la empresa tiene que comercializar los productos de los proveedores tomando con el riesgo de no tener los resultados deseados y en el peor de los escenarios termine en la quiebra. El objetivo es que las personas identifiquen a “Ahorros del Hogar” mediante precios bajos y con este impacto lograr publicidad de boca en boca a través del reconocimiento de la marca. Si se opta por no fijar un nombre, la desconfianza que se genera en los clientes es la de no tener una identidad, causando una indiferencia que impactará en la viabilidad de la empresa.

En la actualidad es menos frecuente la venta de productos sin marca, ya que es un elemento de identificación poderoso y ventajoso tanto para el comprador como para el

vendedor, es por esto que a la identidad de marca es una combinación de numerosos factores, como; nombre, logotipo y funcionamiento del producto, así como la imagen o asociaciones mentales cuando los consumidores piensan en la marca.

A. Significado del nombre

“Ahorros del Hogar” tiene como principal objetivo ofertar los productos de mayor apremio a las personas de escasos recursos a un precio al alcance de su economía, brindando un servicio de calidad en el que los clientes satisfagan sus gustos y necesidades.

De acuerdo con el *Diccionario etimológico* de Joan Corominas:

- La palabra ahorro viene del árabe (*hurr*="libre"). De ahí salió un arabismo que se empleaba en la Edad Media, *horro*, "libre que no es esclavo". Se construyó a partir de ahí el verbo ahorrar que significaba "dar la libertad a un esclavo o prisionero". También cogió el sentido de "desnudarse" porque era liberarse de la ropa, pero también del no pagar porque era librarse del gasto. De ahí salió la idea de "guardar el dinero para el futuro" y "reservar alguna parte".
- La palabra hogar proviene del latín *focus*, que es de donde viene la palabra castellana fuego. El culto al fuego era uno de los primeros y más importantes de los antepasados de griegos y latinos, y de muchos pueblos indoeuropeos, y en cada casa había siempre una hoguera, un brasero y una llama viva que era presencia sagrada; solía estar en el centro o a la entrada de cada casa, signo de pureza, vida y protección.

Por eso es que "Ahorros del Hogar" es un conjunto de palabras que hacen referencia a las familias, para que su economía no se vea afectada derivada de los precios elevados y puedan comprar los productos de necesidad básica incrementando su calidad de vida.

B. Logotipo

Imagen 3. Logotipo de “Ahorros del Hogar”



Fuente: Elaboración propia.

La idea de crear el logotipo surge con la característica específica de relacionar el proyecto con los supermercados que actualmente existen, el mensaje que se pretende transmitir con el logotipo, es que el consumidor recuerde el beneficio económico que puede obtener al realizar sus compra en “Ahorros del Hogar”.

Análisis de colores

El significado de los colores y su influencia en la psicología humana pueden alterarse según las tonalidades que adquieran, influyendo en el estado de ánimo de las personas. La psicología de los colores intenta ir más allá de la simple inclinación para llegar a experiencias generales. Para el caso del logo y el giro de la empresa, los colores elegidos son los siguientes:

- Naranja: Representa el entusiasmo, la felicidad, el éxito, el ánimo y estímulo. Es un color que produce la sensación de calor, pero sin ser un color agresivo.
- Azul: Representa lealtad, confianza, sabiduría, inteligencia y verdad, es el color adecuado para representar productos con la limpieza del hogar o industrial y es propio para promocionar productos.

C. Slogan

Dentro de las herramientas de marketing, el **slogan** es una de las más poderosas, ya que ayuda a incrementar el recuerdo de la marca en los consumidores y crear diferencia con la competencia.

El origen proviene de la palabra gaélica escocesa que significa "grito de guerra". Para que un slogan resulte exitoso se debe tener claro que representará un recordatorio constante con respecto a lo que hace el negocio. El éxito de un slogan se ve cuando los clientes o prospectos lo repiten una y otra vez, con base en lo anterior se consideró lo siguiente:

“Ahorros del Hogar: Obtienes más, pagando menos”

2.9 Sistema de comercialización

Para comprender el proceso de comercialización desde un enfoque estructural, funcional será necesario acercarse a la teoría de sistema para entenderlo e interpretarlo como un todo, conformado en cada una de sus partes a través de sus relaciones.

Es así que la teoría de sistema, proporciona el marco analítico adecuado para contextualizar la actividad de comercialización. El concepto que define Hernández (1998), considera que un sistema es un conjunto de elementos con propiedades y atributos que constituyen un todo, relacionados a la vez entre sí y con el entorno común a ellos, del cual se obtienen determinadas entradas de alimentación y al que brindan determinadas salidas.

Como señala Bueno (1979), los productos obtenidos por una empresa para su comercialización mediante adquisición se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad, que en su momento comenzó en el proceso productivo, entonces llega hasta el consumidor y puede considerarse como el sistema de comercialización.

El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales teniendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.

De igual forma, el sistema de comercialización se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades de mercado, como definir un plan de acción dirigido a establecer los medios necesarios para que las oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

Según Bueno (1979), en general un sistema de comercialización debe tener en cuenta un conjunto de aspectos los cuales se relacionan a continuación:

1. El entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios y otros;
2. Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa;
3. Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado;
4. Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución;
5. Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen en las ventas las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas);
6. Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

Estos elementos integran el conocimiento del mercado y sus reacciones ante los diferentes escenarios comerciales y la configuración de un plan comercial en el que se integran las disímiles decisiones estratégicas y tácticas que puedan adoptarse, de forma que conduzcan a la satisfacción de sus objetivos.

2.10 Políticas de precios de venta

De acuerdo con Hernández (2006), la política de precios es un conjunto de normas, criterios, lineamientos y acciones que se establecen para regular y fijar la cantidad de ingresos provenientes de la venta de bienes y/o servicios que produce el sector público a través de sus dependencias y entidades. En esta política también se consideran los topes máximos y mínimos de precios y tarifas que establece el sector público a los particulares, por los citados bienes y/o servicios que produce.

Lo que se busca a través de la política de precios es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuánto más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio.

Se consideran objetivos principales al fijar los precios:

- Supervivencia;
- Utilidades actuales máximas;
- Participación máxima de mercado;
- Captura máxima del segmento superior del mercado;
- Liderazgo en calidad de productos;
- También existen algunas condiciones que favorecen la fijación de precios:
 - El mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento;
 - Los costos de producción y distribución bajan al irse acumulando experiencia en la producción;
 - El precio bajo desalienta la competencia real y potencial.

El objetivo principal es ofrecer precios adecuados con base en lo anterior y tomando en cuenta la oferta y la demanda de los consumidores del mercado, sin olvidar los costos de comercialización y así evitar poner en riesgo el nivel de liquidez.

“Ahorros del Hogar” planea tener las condiciones de precios que mejor se ajusten al nivel socioeconómico de la población con la que se va a interactuar, por otro lado, se pretende

brindar mayores beneficios para el cliente en lo que respecta a servicio, calidad y una amplia gama de posibilidades para cubrir las necesidades de productos básicos.

2.11 Herramientas de promoción

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), la promoción es el medio para estimular la demanda diseñada para completar la publicidad y facilitar las ventas personales. La promoción es indispensable para toda empresa, llevando un registro sobre los artículos que se van a vender y conocer los niveles de desplazamiento entre los productos que el supermercado ofrece al consumidor.

Existen tres características que distinguen las actividades de promoción de ventas:

1. **Selectividad:** La promoción de ventas suele tener límites y objetivos muy claros.
2. **Intensidad y duración:** La efectividad de la promoción de ventas se pone de manifiesto cuando se la implementa de forma intensa y durante un corto periodo de tiempo.
3. **Resultados a corto plazo:** La promoción de ventas se caracteriza por incitar a una respuesta rápida mediante la promesa de otorgar una recompensa.

Stanton (1984), las principales herramientas de promoción son:

- **Promoción de ventas:** Diseñadas para reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios. Incluye actividades como la colocación de exhibidores en las tiendas, celebrar demostraciones comerciales y distribuir muestras, premios y cupones de descuento:
 - **Bonificaciones:** Son artículos que se ofrecen gratuitamente o a costo muy bajo como incentivo para comprar un producto;
 - **Concursos o sorteos:** Son aquellas actividades que proporcionan a los consumidores la oportunidad de ganar un beneficio;
 - **Cupones:** Son certificados que se otorgan a los compradores para otorgarles un ahorro cuando compran los productos especificados;

- **Descuentos:** Son una reducción al precio regular de los artículos, por lo cual, los consumidores logran un ahorro;
- **Especialidades publicitarias:** Son artículos útiles grabados con el nombre del anunciante y que se obsequian a los consumidores;

- **Publicidad:** Consta de todas las actividades que impliquen la presentación de un mensaje patrocinado, verbal o visual, impersonal y relacionado con un producto, servicio o idea a un grupo;
- **Ventas personales:** Presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta.

Con base en lo anterior es necesario identificar la demanda de los productos para desarrollar estrategias de promoción e impulsar la venta de los artículos con menor demanda.

2.11.1 Estrategias de publicidad

Entre las estrategias a utilizar para la difusión de “Ahorros del Hogar” se encuentran:

- **Carteles:** Este medio es eficiente para exhibir imágenes de los productos ofertados;
- **Espacios publicitarios:** Se colocarán en lugares estratégicos dentro de la comunidad de Santa María del Llano;
- **Publicidad móvil:** A través de automóviles que anunciaran las promociones de la tienda en la comunidad y poblaciones aledañas;
- **Redes sociales:** Se abrirá cuenta en FACEBOOK, TWITTER, en las cuales se dará difusión de los productos, ya que en la actualidad es un medio muy utilizado y de bajo costo.

Capítulo III

Estudio Técnico

Introducción

Una vez comprobada que es viable la implementación del proyecto en el mercado local, es importante identificar los aspectos técnicos y los costos asociados que implican la realización de este con el fin de determinar la factibilidad técnica y económica.

Lo anterior compromete la observación de la zona en la que se pretende ubicar el supermercado y exige la definición detallada del mismo. De igual manera será necesario determinar y organizar los recursos para finalmente elaborar el presupuesto del flujo de efectivo.

Este estudio es parte medular del proyecto, ya que revela información para estimar los costos relacionados con: la localización óptima de la planta de producción; el tamaño óptimo, el proceso productivo, el diseño y la distribución de la planta y los requerimientos de máquinas, equipos, herramientas y mano de obra directa e indirecta.

3.1 Localización del proyecto

La ubicación geográfica del supermercado “Ahorros del Hogar” se definió por las características de la tienda con base en:

- Tamaño del mercado potencial (5,408 habitantes);
- Calidad de vida de la zona geográfica;
- Oferta escasa de producto de primera necesidad;
- Insatisfacción de los consumidores con las tiendas existentes;
- Baja competencia para el supermercado.

Derivado de lo anterior la localidad de Santa María del Llano, municipio de Ixtlahuaca es el lugar idóneo para establecer a “Ahorros del Hogar”

3.1.1 Macro localización

Con los resultados de la encuesta se considera factible instalar el supermercado “Ahorros del Hogar” en la localidad de Santa María del Llano, conociendo que además de esta localidad, también serán beneficiados los habitantes de las de localidades aledañas.

Imagen 4. Mapa de macro localización



Fuente: INEGI, Map data, (2019).

Cuadro 8. Ubicación geográfica

Coordenadas	Entre los paralelos 19° 28' y 19° 44' de latitud norte; los meridianos 99° 40' y 99° 56' de longitud oeste; altitud entre 2 500 y 3 300 m.
Colindancias	Colinda al norte con los municipios de San Felipe del Progreso y Jocotitlán; al este con los municipios de Jocotitlán, Jiquipilco y Temoaya; al sur con los municipios de Temoaya y Almoloya de Juárez; al oeste con los municipios de Almoloya de Juárez y San Felipe del Progreso.
Otros datos	Su distancia aproximada a la capital del Estado de México es de 32 kilómetros. Ocupa el 1.5% de la superficie del estado. Cuenta con 62 localidades.

Fuente: INEGI, Marco Geoestadístico Municipal (2009).

Principales localidades que verán beneficiadas con el supermercado “Ahorros del Hogar” son:

Cuadro 9. Localidades aledañas a Santa María del Llano

Localidades
San Pedro de los Baños
San Bartolo del Llano
Sto. Domingo de Guzmán
Emiliano Zapata (Sto. Domingo)
La Concepción de Baños
Santa Ana Ixtlahuaca
San Juan de las Manzanas
San Cristóbal de los Baños

Fuente: (a) INEGI, México. Censo de Población y Vivienda 1995. Resultados Definitivos. Tabulados Básicos.

3.1.2 Micro localización

El espacio que se necesita para el establecimiento de “Ahorros del Hogar” es un lugar de aproximadamente de 200 m^2 . Se ubica en una zona de alta afluencia y a la vez es un lugar estratégico, ya que se encuentra situado en la calle principal del poblado la cual es vía de acceso a otras localidades.

Imagen 5. Mapa de micro localización



Fuente: INEGI, Map data, (2019).

3.2 Abastecimiento de materia prima

El abastecimiento de los productos se realizará con proveedores que distribuyan artículos de primera necesidad, en el caso de semillas y granos el abastecimiento se realizará en primera instancia a través de los productores locales y el resto se adquirirán en la Central de Abastos de Toluca.

3.2.1 Calidad

Existen diversas definiciones de calidad, no es del interés del presente proyecto participar en la controversia.

Entre las diversas definiciones de calidad, se concluye que se debe enfatizar en la satisfacción de necesidades y exigencias con el fin de superar las expectativas deseadas por el cliente, para que esto sea posible, es fundamental que el personal brinde la atención adecuada a cada uno de los consumidores.

La Secretaria de Salud es la encargada de realizar el control de calidad para hacer constar que los productos comercializados cuentan con los requerimientos necesarios para su venta.

3.2.2 Disponibilidad

Un alto porcentaje del catálogo de productos no presentara inconvenientes para su abastecimiento dado que estos artículos se encuentran listos para su distribución y esto permite que sean adquiridos directamente con la empresa productora.

Lo que compete a artículos perecederos (sector de granos y semillas, así como de frutas, verduras y legumbres) presentara inconvenientes en su adquisición por diversos factores como; escases del producto en el mercado, incremento de precios, temporadas de frutos y verduras, cambios climatológicos, etcétera.

3.2.3 Producción actual y sus proyecciones

A través del análisis de ventas de “Ahorros del Hogar” se llevarán a cabo los estudios necesarios que ayudaran a determinar el stock de inventario óptimo para cubrir la demanda requerida.

En el caso de “Ahorros del Hogar” estas estadísticas y proyecciones no son necesarias para determinar la viabilidad del proyecto, pues los productos a comercializar se encuentran disponibles en cualquier época del año.

3.2.4 Precio

Con respecto al precio de los productos, “Ahorros del Hogar” tiene como objetivo principal el ofrecer los más competitivos, lo cual será el valor agregado frente a sus competidores.

“Ahorros del hogar” al ser una empresa comercializadora no podrá fijar el precio de los productos en el mercado local, ya que estos son determinados por el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), no obstante, el contar con una capacidad eficaz de adaptación al cambio hará que siempre se busque el mejor beneficio para el cliente.

3.2.5 Localización

Con el fin de optimizar el traslado de los productos y minimizar costos, “Ahorros del Hogar” tiene como principales proveedores a las siguientes empresas, elegidas mediante las siguientes variables: calidad en sus productos, precios competitivos y la cercanía con el municipio de Toluca.

Cuadro 10 Dirección de proveedores

No.	Proveedores	Dirección
1	Conservas La Costeña S.A. de C.V.	Vía Morelos 268, col. Santa María Tulpetlac. Ecatepec, Estado de México, México. C.P. 55400
2	Empresa Unilever de México S. de R.L. de C.V.	Kilómetro 53.5 Carretera México-Toluca, Colonia Lerma C.P. 50200
3	Fábrica de Jabón La Corona, S.A. de C.V.	Carlos B. Zetina No. 80, Fracc. Industrial Xalostoc, Ecatepec, Estado de México. C.P. 55348
4	Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.	Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000, Col. Peña Blanca, Santa Fe, Ciudad de México, C.P. 01210
5	Grupo Convermex S.A. de C.V.	Av. 2 No. 9 Parque Industrial Cartagena, Tultitlan, Ciudad de México. C.P. 54900
6	Grupo Gamesa S.A, de C.V.	Narciso Bassols 207 Tenango de Arista, Tenango del Valle, Estado de México.
7	Grupo Herdez S.A. B. de C.V.	Calzada San Bartolo Naucalpan No. 360 Col. Argentina Poniente, Delegación Miguel Hidalgo C.P. 11230
8	Industrias H-24, S.A. de C.V.	Esfuerzo Nacional y Calle 8 Fracc. Alce Blanco Secc., Naucalpan, Estado de México. C.P. 53370
9	La Moderna S.A. de C.V.	Planta Toluca, Leandro Valle 404-200 Col Reforma y FFCC Nales C.P. 50070
10	Nestlé México, S.A. de C.V.	Av. Ejército Nacional #453, Granada, Ciudad de México. C.P. 11520
11	SIGMA ALIMENTOS, S.A. de C.V.	Av. Gómez Morín No. 1111 Col San Pedro Garza García, N.L. C.P. 66231

Fuente: Elaboración propia con base en la información del proveedor, 2019.

3.2.6 Condiciones de abastecimiento

Para el abastecimiento de las materias primas “Ahorros del Hogar” contará con una bodega en el mismo establecimiento con el fin de minimizar los gastos de transporte y como requisito para la compra de estos productos.

3.3 Determinación de la capacidad instalada

La capacidad instalada es determinada por factores que limitan las capacidades de comercialización y tamaño del supermercado, estos factores son; capacidad instalada de capital humano, capacidad instalada de tecnología y capacidad instalada y disponibilidad de capital.

Capacidad instalada de capital humano

La capacidad instalada de capital humano es determinada a partir de la disponibilidad de las actividades que tendrán asignadas las personas que se emplearán, las cuales se determinarán con base en aptitudes y habilidades, con el fin de optimizar las horas laborales totales estimadas para el año, calculadas de la siguiente forma:

Se espera anualmente laborar:

Días por semana	7
Horas de trabajo neta	8
Semanas al año	52

Total de horas laborales en un año aproximadamente:

$$\text{Horas laborales} = \left(8 \frac{h}{\text{días}}\right) \left(7 \frac{\text{días}}{\text{semanas}}\right) \left(52 \frac{\text{semanas}}{\text{año}}\right) = 2,912 \frac{\text{horas}}{\text{año}}$$

Capacidad instalada de tecnología

En el caso de refrigeración de alimentos e insumos, la tecnología es importante debido al tipo de operaciones que se requiere, así como contar con un mantenimiento específico para su buen funcionamiento. Una adecuada elección de la tecnología determinará la efectividad en el proceso, aunado a las características específicas de los productos que se llevaran a la venta.

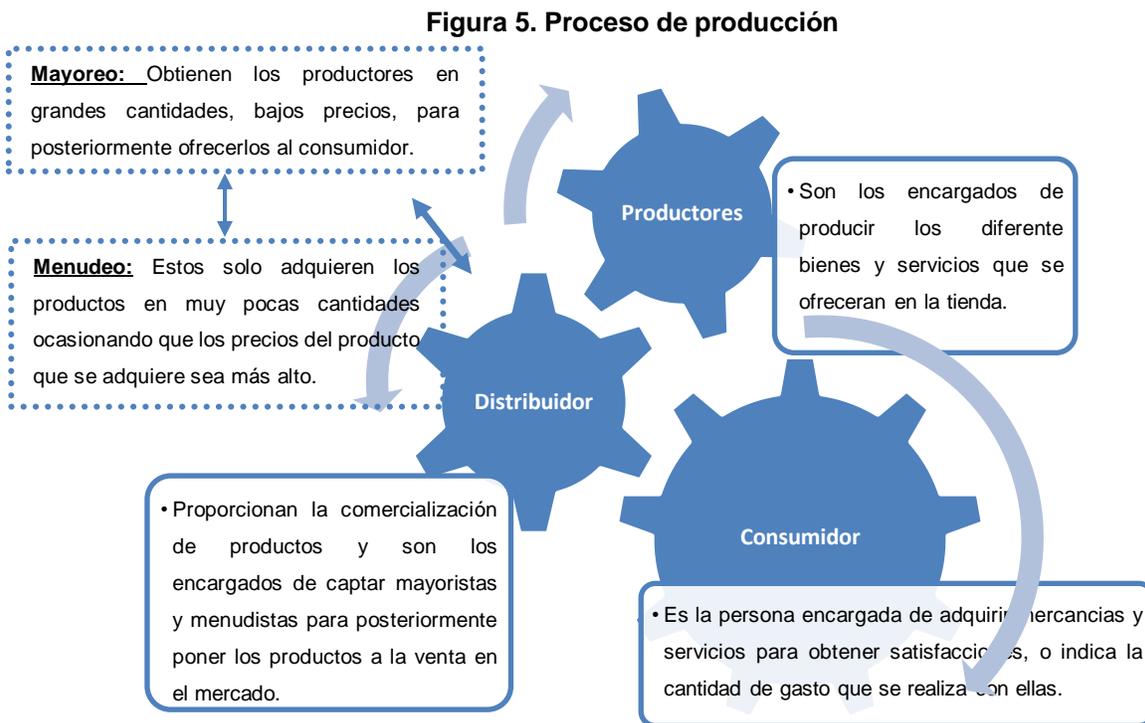
Capacidad instalada y disponibilidad de capital

La instalación de un supermercado ha sido una práctica común de inversores principalmente extranjeros, es por lo que en capítulos subsecuentes se analizan otros factores técnicos que condicionan directamente la capacidad monetaria del proyecto de inversión, algunos de estos factores son la disposición de todo tipo de préstamos bancarios y aportaciones de capital directo de los inversionistas para lograr un supermercado cuyo servicio y precio tenga acceso a la población.

3.4 Selección del proceso productivo

3.4.1 Descripción del proceso de producción

El objetivo del supermercado es acercar a la comunidad los productos que generan los diversos productores. Es decir, un canal de distribución para los consumidores. Para poder operar el supermercado y detectar los distintos eslabones del proceso de producción, se presenta el siguiente diagrama:

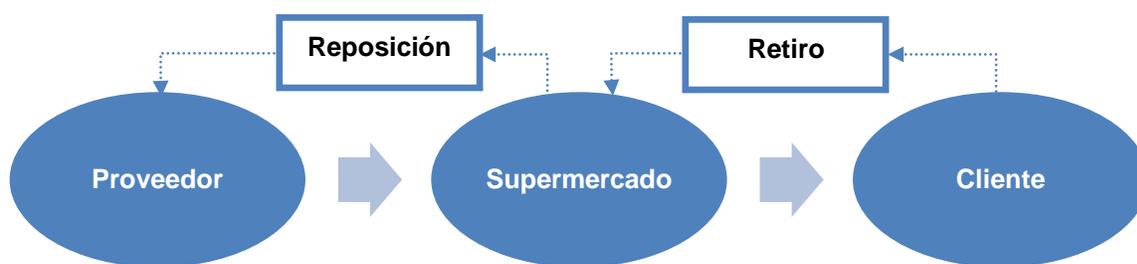


Fuente: Elaboración propia con base en Iglesias (2010).

De la figura 5, se concluye que los distintos proveedores llegan a un acuerdo comercial con el supermercado, una vez que existe una relación contractual, los diversos productos son transportados desde las bodegas de los proveedores hacia los centros de distribución.

Los supermercados son los negocios que más alta rotación de inventario presentan; el sistema de reposición de los inventarios se explica a continuación:

Figura 6. Sistema de reposición de inventarios



Fuente: Elaboración propia con base en Iglesias (2010).

- Los clientes adquieren productos del supermercado;
- Cada producto tiene nivel mínimo de stock en inventario y una vez alcanzado se realiza la orden de compra al proveedor para el reabastecimiento;
- El proveedor satisface la orden de compra de los productos solicitados;
- El proveedor transporta y ubica los productos en el supermercado para ser ofrecidos nuevamente al público.

3.5 Disponibilidad de infraestructura y servicios

Para obtener resultados satisfactorios se debe prestar especial atención al equipo, maquinaria e instalaciones necesarias que se utilizarán dentro del supermercado, siendo un elemento fundamental para el funcionamiento de este.

Derivado de lo anterior, para obtener los mejores resultados esperados de “Ahorros del Hogar”, se requerirán los siguientes aspectos:

1. Seleccionar de manera adecuada el equipo que se empleará en el supermercado:
 - a. Vida útil del equipo;
 - b. Permanencia o durabilidad dentro del mercado;
 - c. Facilidad de mantenimiento y reparación;
 - d. Alta utilidad;
 - e. Versatilidad;
 - f. Precio y calidad.
2. Priorizar la importancia adecuada a cada área para ofrecer el servicio planteado.
3. Buscar las mejores condiciones comerciales del fabricante o proveedor.
4. Mantenimiento del equipo.

Con respecto a los servicios básicos el supermercado contará con; agua potable, luz eléctrica, teléfono e internet. El espacio considerado para la instalación del supermercado se localiza en la localidad de Santa María del Llano, el cual consiste en la renta de un local ya construido, al que se le realizarán las modificaciones necesarias para la instalación de anaqueles y cajas de cobro.

3.5.1 Necesidades de obra civil

Se estima una inversión de \$850,427.37 para realizar la remodelación del inmueble a fin de cubrir las necesidades de la empresa, en los cuales se contempla la inclusión de una bodega para el almacenamiento, la instalación de las cajas de cobro, la compra de anaqueles, así como el arrendamiento del local por 1 año y medio.

3.5.2 Descripción de las áreas

1. Planeación estratégica

Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados

con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía¹⁶.

Esta área se conformará por el Consejo administrativo y por la Gerencia general:

- **Consejo administrativo**

Funciones:

- ✓ Toma de decisiones en asuntos relativos a los negocios sociales y resoluciones que sean necesarias para los intereses de la empresa;
- ✓ Revisar y aprobar los estados financieros y proponer mejoras con base en los resultados de la empresa;
- ✓ Nombrar y remover al presidente, gerente general y fijar las remuneraciones.

- **Gerente general**

Funciones:

- ✓ Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas del supermercado “Ahorros del Hogar”, la estructura orgánica y los reglamentos institucionales, con el propósito de alcanzar los objetivos;
- ✓ Controlar el óptimo uso de los recursos humanos, financieros y materiales del supermercado;
- ✓ Establecer metas, objetivos, estrategias y planes de desarrollo para mejorar el funcionamiento de la entidad;
- ✓ Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe;
- ✓ Presentar informes periódicos sobre las actividades del negocio al Consejo administrativo;
- ✓ Autorizar órdenes de compra y pagos correspondientes.

¹⁶ Steiner, G.A. (1983). *Planeación estratégica; lo que todo director debe saber*. (1ª ed.). México, Ciudad de México: Continental.

2. Control operacional

El área de control operacional tiene como principal tarea evaluar la eficiencia de las funciones asignadas para el servicio del cliente y controlar el cumplimiento de las tareas de cada uno de los empleados.

El responsable de ejecutar el control operacional es el Auxiliar de Servicios, que está compuesto por los siguientes funcionarios y responsables.

▪ **Supervisor**

Funciones:

- ✓ Evaluar el desempeño del personal de acuerdo a las métricas determinadas para cada puesto;
- ✓ Brindar soporte al área de servicio y capacitar de manera continua al personal que se desempeña en ella;
- ✓ Control de inventario.

▪ **Vendedor**

Funciones:

- ✓ Se encargarán de registrar las compras de los clientes en el sistema;
- ✓ Abastecimiento oportuno de los productos en anaquel;
- ✓ Atender y asesorar a los clientes en el proceso de venta;

▪ **Cajero**

Funciones:

- ✓ Cobro de los productos vendidos;
- ✓ Atención al cliente;
- ✓ Cierre de caja.

- **Ayudante general**

Funciones:

- ✓ Recepción y clasificación de producto, acondicionamiento en la bodega y área de servicio;
- ✓ Supervisar el ingreso y calidad de los productos, así como también el egreso de estos;
- ✓ Limpieza del área de trabajo;
- ✓ Etiquetar los productos con el precio correspondiente.

- **Auxiliar de servicios**

Funciones:

- ✓ Mantener limpias y ordenadas las instalaciones del supermercado;
- ✓ Colaborar con las diferentes áreas cuando así sea requerido;
- ✓ Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa.

3. Control administrativo

El área de control administrativo es la encargada de evaluar los resultados de la empresa, identificando el cumplimiento de estos a corto, mediano y largo plazo. El Departamento Administrativo Financiero está bajo la responsabilidad del Asesor Contable.

- **Asesor contable**

Funciones:

- ✓ Elaborar y presentar los reportes mensuales de los estados financieros de la empresa a la Gerencia general y Consejo administrativo;
- ✓ Autorizar comunicaciones, transferencias contables, notas de ingreso, egreso y demás documentos;
- ✓ Realizar seguimiento y control de los movimientos transaccionales;
- ✓ Controlar la recepción y clasificación de la mercadería a la bodega;

- ✓ Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.

3.5.3 Análisis de la tecnología disponible

Para la administración de inventarios, base de datos y de las finanzas de la empresa se requiere la adquisición de la paquetería básica de Microsoft Office, un programa de caja electrónica que servirán para los puestos de cobro y un programa de base de datos para supermercados con la finalidad contar con información confiable.

3.6 Lay out

En la mayoría de los formatos de establecimientos comerciales se pueden identificar diferentes filosofías de distribución y organización del producto la cual varía de acuerdo a la demanda de los consumidores, además de que se presenta como una ventaja competitiva.

El problema de distribución de planta, también conocido por su nombre en inglés como *facility lay out problem*, se presenta comúnmente en diversos ámbitos y ésta considerado como uno de los problemas más complejos en la industria. Dentro de cualquier área en la cual se requiera situar en alguna ubicación ideal un grupo de elementos ya sea una maquina o un departamento de manera que se produzca el mayor beneficio en términos de algún tipo de costos o de utilidades se requiere resolver este problema. Usualmente su resolución se produce de manera empírica, aún en ámbitos profesionales, como es el caso de muchas organizaciones públicas y privadas, lo que implica el surgimiento de algunos conflictos al paso del tiempo.¹⁷

En general, el diseño de distribución de planta es una planeación de la ubicación de elementos, sean estos; maquinaria, almacenes, áreas de trabajo, áreas de entrada y salida, entre otros, con el fin de permitir que el funcionamiento del supermercado sea el

¹⁷ Amour G.C. y Buffa, E.S. (1963). A heuristic algorithm and simulation approach to relative location of facilities. Recuperado el 14 de mayo de 2019 de United States, Management Science: <https://search.proquest.com/openview/80c0ffa5f16198406df09a06ed2b62a7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40738>

adecuado, involucrando apropiadamente las interrelaciones entre los elementos, es decir, el flujo de intercambio de información, personas y objetos.

En el sector comercial existen necesidades de adyacencia debido a la relación que presenta el personal ya que no son las mismas entre las diferentes áreas; “Cuando se ha diseñado mal una distribución, estas interrelaciones presentaran dificultades o inconvenientes”¹⁸.

Considerando lo anterior, en los proyectos de inversión se recomienda clarificar el lugar y realizar una evaluación económica de cómo se construirán las instalaciones, esto es de suma importancia ya que así se estiman las condiciones específicas con el fin de optimizar el espacio.

A continuación, se presentan el Lay out de “Ahorros del Hogar”

1. Entrada;
2. Salida y área de cajas;
3. Área de Carnes Frías;
4. Bodega;
5. Área de Abarrotes;
6. Oficina.

¹⁸ Nahmias S. (1997). *Production and operation analysis*. (3th ed.). Singapur: Mc Graw Hill Interamericana.

Imagen 6. Supermercado “Ahorros del Hogar”



Fuente: [Lay out de Edgar Sánchez]. (Ciudad de México. 2019). Proyecto de inversión “Ahorros del Hogar”.

3.7 Programación para las actividades del proyecto

Es importante que dentro de un proyecto de inversión se cuente con una programación adecuada para ejecutar las actividades que se llevaran a cabo para emprender el proyecto.

Es primordial para determinar los tiempos el conocer los siguientes aspectos:

1. ¿Cuánto tiempo se requiere para terminar el ciclo de actividades?;
2. Establecer las fechas de inicio y finalización del proyecto;
3. Determinar cuáles son las actividades prioritarias;
4. Considerar un periodo de desfase para cada una de las actividades.

Con la información anterior se podrán definir los tiempos de las actividades por desarrollar para el supermercado. El cuadro 11 servirá de guía para la determinación de los tiempos de desarrollo del proyecto de inversión.

Cuadro 11. Programación de actividades del proyecto

Actividad	1 mes	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses
Preparación y adecuación del local						
Arrendamiento del local						
Permiso con las autoridades municipales para operar						
Adquisición del equipo						
Contacto con los proveedores						
Contratación del personal						
Dar a conocer al consejo administrativo el personal						
Adquisición de los productos						
Impresión y colocación de anuncios publicitarios						
Acomodamiento de los productos en la tienda						
Inauguración del supermercado						

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo estimado para el inicio de operaciones del supermercado será de 6 meses a partir de la fecha de aprobación del proyecto de inversión.

El desarrollo de las actividades del proyecto iniciará con la preparación y adecuación del local en el que se establecerá “Ahorros del Hogar”, esto en el transcurso de un mes.

Otra actividad inicial es el arrendamiento del local por un periodo de año y medio. Las siguientes actividades que se realizarán para el primer mes son los trámites necesarios ante la Secretaría Hacienda y Crédito Público (SHCP), para que la empresa este registrada y pueda operar, así como, los permisos con las autoridades del municipio de Ixtlahuaca para que se autorice la apertura del local.

En el horizonte de 2 meses se llevará a cabo la adquisición del equipo que se empleará dentro del supermercado y una vez que se tenga el local adecuado, el siguiente paso será instalar el equipo necesario como; computadoras para las cajas de cobro, anaqueles, refrigeradores y otras herramientas necesarias para la operación adecuada.

El siguiente paso es contactar a los proveedores de los productos que se ofrecerán en “Ahorros del Hogar”, posteriormente en el cuarto mes se procederá a la contratación del personal que operará el supermercado y en el mismo mes se presentará a los empleados con los miembros del consejo administrativo (socios). De igual forma se iniciará con proceso de publicidad para dar conocer el supermercado, informando a la gente de la próxima inauguración y del paquete de ofertas por apertura.

A un mes de la inauguración se llevará a cabo la distribución de las áreas en las que se dividirá el supermercado como la distribución de anaqueles en sus respectivos sitios y colocar los productos que se ofrecerán.

Para finalizar con esta etapa, en el sexto mes se iniciará con la operación de “Ahorros del Hogar” y con el inicio de las actividades del supermercado se dará por terminado y cumplido el objetivo de actividades pronosticadas para los primeros 6 meses después de conseguir la aprobación del proyecto.

Capítulo IV

Estudio Administrativo y Organizacional

Introducción

En este capítulo se desarrollará el plan organizacional del supermercado, en el que se busca reflejar una adecuada imagen en la comunidad de Santa María del Llano, con el fin de cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de los consumidores, así como las de “Ahorros del Hogar”.

El estudio organizacional y administrativo del proyecto, considera la planeación e implementación de la estructura, el análisis de inversión y operación en la organización, estudio legal, así como aspectos comerciales, técnicos, laborales, tributarios y la parte de contratación.

Se determinan las jerarquías y responsabilidades organizacionales, a través del organigrama del negocio, y analiza aspectos legales en cuanto al tipo de sociedad que se va a implementar, cumpliendo la normativa del negocio acorde al giro de la misma.

En este capítulo se abordarán los aspectos:

- Administrativos;
- Sueldos y salarios¹⁹;
- Estructura organizacional;
- Marco legal;
- Licencias y permisos;
- Régimen fiscal.

En conclusión, el proyecto de acuerdo a los márgenes legales, es requisito fundamental tener correctamente los elementos operativos. Por lo que el objetivo en la creación del negocio, es ser el supermercado favorito de la mayoría del mercado.

¹⁹ Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenida. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. (BANXICO, 2019)

4.1 Administración

“La administración para proyectos es el proceso de combinar sistemas, técnicas y personas para completar un proyecto dentro de las metas establecidas de tiempo, presupuesto y calidad.” (Baker, 1999).

El uso de técnicas de administración de proyectos puede parecer una carga adicional, sin embargo, ahorra tiempo y dinero a largo plazo. Un proyecto es una secuencia de tareas con un principio y un final delimitado por el tiempo, los recursos y los resultados deseados.

4.2 Perfil y descripción de puestos

“Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”. (Chruden, 1968).

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias que esas tareas o responsabilidades le imponen, es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, ¿cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone?, ¿en qué condiciones debe ser desempeñado?

Con el propósito de que “Ahorros del Hogar” cuente con la asignación correcta tanto de las características de formación y habilidades personales como sueldo y funciones, se actualiza la descripción y perfil de puestos, incorporando las categorías de: Gerente General, Asesor Contable, Marketing, Supervisor, con lo cual contiene el perfil de puestos de 5 categorías. Cada perfil de puesto incluye los siguientes factores:

- Actitudes;
- Descripción genérica;
- Descripción específica;
- Funciones.

Cuadro 12. Perfil de puesto “Gerente General”

Título del puesto	Sueldo
Gerente General	Mensual: \$10,000.00
Requisitos	Perfil
Escolaridad: Lic. En Administración o títulos afines. Experiencia: 3 años en puesto similar. Destreza y habilidad: Práctica en el diseño e implementación de procedimientos administrativos, que simplifique los sistemas de trabajo.	Edad: 30 a 40 años Estado civil: Indistinto Sexo: Indistinto
Funciones	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el óptimo uso de los recursos financieros y materiales de la empresa. ▪ Elaborar y ejecutar programas de trabajo, así como instrumentar su aplicación y consolidar la información que se le solicite. ▪ Establecer metas, objetivos, estrategias y planes de desarrollo para mejorar el funcionamiento de la entidad. ▪ Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas de la empresa y los reglamentos institucionales. ▪ Presentación de informes periódicos sobre las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo. ▪ Integridad. ▪ Motivación personal. ▪ Trabajo bajo presión. ▪ Trabajo en equipo.
Descripción general del puesto	
Tendrá a cargo la planeación, dirección, control y coordinación de la operación general de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 13. Perfil de puesto “Asesor contable”

Título del Puesto	Sueldo
Asesor contable	Mensual: \$7,200.00
Requisitos	Perfil
Escolaridad: Lic. En Contaduría o títulos afines. Experiencia: 1 año en puesto similar. Destreza y habilidad: Planeación estratégica, administración de presupuestos, Bechamarking.	Edad: 25 a 35 años Estado civil: Indistinto Sexo: Indistinto
Funciones	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorizar comunicaciones, transferencias contables, notas de ingreso, egreso y demás documentos. ▪ Elaborar y presentar al gerente general los estados financieros de la empresa. ▪ Mantener un adecuado sistema de control interno contable. ▪ Presentación de los libros contables en el registro mercantil. ▪ Realizar seguimiento y control de los movimientos transaccionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto nivel de responsabilidad. ▪ Capacidad de toma de decisiones. Estabilidad y control emocional. Trabajo bajo presión. ▪ Trabajo en equipo.
Descripción general del puesto	
Interviene en todo lo relativo de administrativo - contable y financiero en la empresa; así como en la emisión de dictámenes sobre los documentos y estados contables que le son sometidos a su consideración.	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Perfil de puesto “Supervisor”

Título del Puesto	Sueldo
Supervisor	Mensual: \$6,000.00
Requisitos	Perfil
Escolaridad: Preparatoria o Carrera trunca. Experiencia: Mínimo 6 meses. Destreza y habilidad: Manejo de computadora y organización personal.	Edad: 25 a 40 años Estado civil: Indistinto Sexo: Indistinto
Funciones	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesorar y capacitar a los encargados de tienda y a los comités rurales de abasto en materia de administración y operación de tienda. ▪ Coordinar actividades con personal de almacén para resolver problemas específicos vinculados a la tienda y comunidad. ▪ Efectuar las gestiones de apertura. ▪ Realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas, de acuerdo a plazos. ▪ Supervisar el funcionamiento de la tienda de acuerdo a la normatividad establecida, particularmente lo referido a ventas, cobranza, auditorías y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto nivel de responsabilidad. ▪ Flexibilidad de horario. ▪ Habilidades de resolución de problemas. ▪ Integridad y confiabilidad. ▪ Trabajo en equipo.
Descripción general del puesto	
Soporte del Gerente general, se encarga del correcto funcionamiento de la empresa mediante la realización de las actividades requeridas.	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 15. Perfil de puesto “Vendedor”

Título del Puesto	Sueldo
Vendedor	Mensual: \$3,400.00
Requisitos	Perfil
Escolaridad: Preparatoria o Carrera trunca.	Edad: 18 a 45 años
Experiencia: Mínimo 6 meses.	Estado civil: Indistinto
Destreza y habilidad: Manejo de computadora y organización de archivos.	Sexo: Indistinto
Funciones	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoría al cliente. ▪ Efectuar las gestiones de venta. ▪ Supervisar y atender el funcionamiento de la tienda de acuerdo a la normatividad establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto sentido de responsabilidad. ▪ Capacidad de organización. ▪ Estabilidad y control emocional. ▪ Facilidad de palabra. ▪ Habilidades de servicio al cliente.

Descripción general del puesto

Supervisar el funcionamiento operativo y administrativo de la tienda; promover la organización comunitaria, capacitar y asesorar las instancias de representación comunitaria, enlazar las relaciones entre “Ahorros del Hogar”, tienda y comunidad, como controlar la correspondencia.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 16. Perfil de puesto “Ayudante general”

Título del Puesto	Sueldo
Ayudante general	Mensual: \$2,900.00
Requisitos	Perfil
Escolaridad: Primaria terminada.	Edad: 18 a 45 años
Experiencia: Sin experiencia.	Estado civil: Indistinto
Destreza y habilidad: Fuerza física para la carga de bultos pesados y/o voluminosos.	Sexo: Indistinto
Funciones	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de stock de productos en bodega. ▪ Descarga y almacenamiento de mercancía. ▪ Etiquetar el precio del producto. ▪ Limpieza de bodega y áreas circundantes para evitar riesgo de plagas. Supervisar el ingreso y calidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto nivel de responsabilidad. ▪ Flexibilidad de horario. ▪ Habilidad de resolución de problemas. ▪ Integridad y confiabilidad.

Descripción general del puesto

Control, almacenamiento y supervisión de la calidad de la mercancía.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 17. Perfil de puesto “Cajero mixto”

Título del Puesto	Sueldo
Cajero Mixto	Mensual: \$3,100.00
Requisitos	Perfil
Escolaridad: Bachillerato terminado.	Edad: 18 a 30 años
Experiencia: Sin experiencia.	Estado civil: Indistinto
Destreza y habilidad: Manejo de computadora, calculadora y habilidad aritmética.	Sexo: Indistinto
Funciones	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al cliente. ▪ Cobro y manejo de efectivo. ▪ Realizar arqueos de caja al finalizar los movimientos transaccionales del día con respaldo de facturas. ▪ Venta y promoción de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto nivel de responsabilidad. ▪ Facilidad de palabra. ▪ Flexibilidad de horario. ▪ Gusto por las ventas. ▪ Servicio al cliente.
Descripción general del puesto	
Persona encargada de promover y registrar las ventas en la empresa, realizar arqueos de caja y atención final al cliente.	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 18. Perfil de puesto “Cajero mixto”

Título del Puesto	Sueldo
Auxiliar de Servicios	Mensual: \$2,900.00
Requisitos	Perfil
Escolaridad: Primaria terminada.	Edad: 18 a 45 años
Experiencia: Sin experiencia.	Estado civil: Indistinto
Destreza y habilidad: Fuerza física para carga de equipo y mobiliario de oficina.	Sexo: Indistinto
Funciones	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar con las diferentes unidades cuando así sea requerido. ▪ Efectuar labores de limpieza. ▪ Mantenimiento. ▪ Mensajería. ▪ Resguardar el equipo y material. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto nivel de responsabilidad. ▪ Ordenes de requisición directa o indirecta. ▪ Organizado. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Trabajo físico demandante.
Descripción general del puesto	
Realizar labores de vigilancia, intendencia, mantenimiento y mensajería entre otros.	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Método de reclutamiento y selección

Para el proceso de reclutamiento se utilizarán medios electrónicos, así como periódicos locales. En el anuncio se describirá brevemente cada puesto y se colocará información del contacto. El siguiente paso es el proceso de selección, en el cual se evaluarán las características de cada candidato.

Se utilizarán los siguientes instrumentos para el proceso de selección:

- Solicitud de empleo;
- Entrevista personal;
- Contactos de referencias;
- Pruebas específicas dependiendo cada función.

4.2.2 Método de capacitación y desarrollo

La capacitación se llevará a cabo al finalizar el proceso de selección donde se agrupará por áreas, cada empleado será instruido mediante un entrenamiento de acuerdo a las funciones de cada puesto. Se proveerá a los empleados de las herramientas adecuadas para el desempeño de las diferentes actividades.

Para mantener el control de servicio y desempeño de labores, se realizarán evaluaciones continuas al personal, estas evaluaciones serán semestrales para mantener actualizado al personal en funciones de desempeño y mitigar errores para lo cual se diseñarán programas que promuevan y controlen el aprendizaje de los empleados.

4.3 Administración de salarios

En esta sección se analizarán los salarios del personal con base en el cargo y desempeño individual del trabajador apegándose a las siguientes metodologías.

4.3.1 Evaluación de cargos

La evaluación de cargos consiste en conocer correctamente la función de todos los involucrados en una organización para direccionar de forma adecuada las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

La evaluación de cargos es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Además, es fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos.

Métodos de descripción y análisis de cargos

- **Observación directa:** “Las características más significativas de este método consisten en que una o más personas obtengan la información acerca de los trabajadores, observando o registrando las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo, de lo cual podemos deducir que esta persona o grupo de ellas tienen una participación interactiva con los trabajadores, como por ejemplo existen empresas hoy en día las cuales graban el trabajo de sus empleados para luego analizarlo, sin embargo este método no se utiliza cuando el trabajo del empleado requiere un esfuerzo mental”. (Maslow, 1943).
- **Cuestionario:** “Características más significativas de este método consisten en que una o más personas obtengan la información acerca de los trabajadores, observando o registrando las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo, de lo cual podemos deducir que esta persona o grupo de ellas tienen una participación interactiva con los trabajadores, como por ejemplo existen empresas hoy en día las cuales graban el trabajo de sus empleados para luego analizarlo, sin embargo este método no se utiliza cuando el trabajo del empleado requiere un esfuerzo mental”. (Maslow, 1943). Es decir, se solicitará al encargado el llenado del cuestionario, donde especifique las características de su cargo, con la finalidad de obtener información útil para el análisis del mismo.
- **Entrevista:** “Consiste en la interacción entre el analista de cargo y el empleado, esta interacción permite la eliminación de dudas y desconfianza principalmente frente a empleados conflictivos. se obtiene información veraz por medio de un diálogo y acercamiento directo entre el empleado y empleador”. (Maslow, 1943). Para esta parte es relevante que la comunicación sea clara y concisa.

4.3.2 Investigación salarial

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para alimento, vestido, mantenimiento de la casa y demás necesidades.

En la industria, los salarios constituyen una parte fundamental de los costos de producción de los empleadores.

Al gobierno le interesa el nivel de salario percibido por la población ya que tiene un impacto social y económicos del país; como el empleo, consumo, los precios y la inflación, la importación y la exportación para mantener el equilibrio en la balanza de pagos, el incremento del PIB y el control de otras variables macroeconómicas.

Los salarios altos también tienen ventajas para la economía en su conjunto, en primer lugar, aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y además estimulan el aumento de la productividad. Si bien lo ideal es que los salarios sean lo suficientemente elevados para impulsar la demanda de bienes y servicios, por el contrario, cuando son demasiado altos exceden la capacidad de producción, y el resultado es la inflación.

Los problemas fundamentales de salarios son los mismos en todos los países, difiriendo en los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación. En algunos países es frecuente que el empleador y los trabajadores de cada empresa fijen los salarios, en otros, los salarios están reglamentados por contratos colectivos que se aplican a toda una industria. En los países con economías planificadas las autoridades centrales fijan la suma total disponible para salarios con arreglo al programa económico nacional; se asignan sumas determinadas a cada sector industrial y a cada empresa y los directores y administradores de las empresas arreglan los detalles relativos a la remuneración de las diferentes categorías de los trabajadores.

En consecuencia, los salarios son un elemento importante de las políticas de trabajadores, empleadores y gobiernos y de las relaciones entre ellos.

4.3.3 Política salarial y de compensaciones

Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común, en el cual se determinan todos los salarios de una organización²⁰. La política salarial no es estática, por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona. Una política salarial debe contener:

- a. Estructura de cargos y salarios;
- b. Salarios de admisión para las diversas clases salariales;
- c. Previsión de reajustes salariales:
 - Reajustes colectivos (o por costo de vida);
 - Reajustes individuales:
 - Por promoción;
 - Por adecuación;
 - Por méritos.

Objetivos de la administración de las compensaciones

De acuerdo con (Chiavenato, 2008), el objetivo de la compensación salarial es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y los empleados, donde la política de compensación debe atender siete criterios simultáneamente para ser eficaz:

- **Adecuada:** debe separarse estándares mínimos del gobierno y del sindicato;
- **Equitativa:** cada persona debe ser pagada proporcionalmente de acuerdo con su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional;
- **Balanceada:** salarios, beneficios y otras recompensas deben ser proporcional a un paquete total de recompensas razonable;
- **Eficacia en cuanto a costos:** los salarios no pueden ser excesivos, si no en función de lo que la empresa puede pagar;

²⁰ Miller, J. y Wolff, J. (1999). Management sciences for health. *Revista Family planning management development*, 8(3), (1-26).

- **Segura:** los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas;
- **Estimulante:** los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo;
- **Aceptable para los empleados:** Los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa.

Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas, ya que crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso:

- Alentar el desempeño adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades;
- Adquisición de personal calificado: las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes;
- Controlar costos: un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos;
- Cumplir con las disposiciones legales;
- Garantizar la igualdad: la igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones;
- Mejorar la eficiencia administrativa: al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa;
- Retener empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

La política debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal: beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño de los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, garantía de empleo (estabilidad en la empresa), etcétera.

4.4 Estructura organizacional

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos financieros, materiales y humanos.

“Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones están funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización”. (Merton, 1949).

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se deben llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a llevar las tareas diarias de los trabajadores donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, dirección y evaluación administrativa.

Indicamos por estructura organizacional “la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones”. (Blau, 1955).

El desarrollo de una organización administrativa juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal dentro de un conjunto de factores y funciones para las consecuencias de objetivos. La estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la empresa.

4.4.1 Especialización y división del trabajo

De acuerdo con (Chiavenato, 2001), la especialización y división del trabajo es un método sencillo y eficiente para la asignación de actividades dentro de una organización, actualmente contemplan un amplio rango de actividades, es por eso que las empresas tienen varias divisiones de trabajo, pero todas estas relacionadas entre sí para cumplir una meta en común.

La división de la carga de trabajo tiene el propósito de crear tareas simples que puedan ser ejecutadas de forma lógica y cómoda por el grupo de personas, dando lugar a que cada persona o grupo se convierta en experta en cierto trabajo, generando la especialización.

Para lograr el objetivo, es necesario tener una concepción global del trabajo y de las interrelaciones que sucederán la práctica cuando se desglose y se asigne a los diferentes individuos, lo anterior depende de diferentes variables como; el tamaño de la organización, el sistema de control, coordinación del trabajo y factores humanos.

A través de la especialización de individuos o grupos, se promueve la mejora de las labores, el aumento del rendimiento y la calidad del trabajo, para así minimizar el número de personas necesarias para realizar una tarea específica.

Por otra parte, la división del trabajo tiene gran influencia sobre la eficiencia de la realización de labores y en los resultados que se obtienen, por el conocimiento que adquiere el personal. Sin embargo, se encuentran ciertas limitaciones entre las que se pueden mencionar:

1. Cuando el trabajo se divide en tareas pequeñas con el propósito de lograr la especialización, se produce un gran número de operaciones rutinarias, que hacen que el individuo pierda interés, conviene entonces que la división se limite a un grado tal, que permita al individuo utilizar su inteligencia y habilidades humanas y no sólo su experiencia automática;
2. Cuando el trabajo se subdivide al extremo que la tarea resultante es menor que la que puede realizar un hombre trabajando continuamente, no se obtiene ninguna ventaja práctica. Este tipo de división se acepta sólo cuando la destreza o conocimiento de una persona pueda emplearse ocasionalmente;
3. La división no puede aplicarse a tareas que son indivisibles por su naturaleza misma.

4.5 Organización del proyecto

Nombre o razón social

El nombre del supermercado será; “Ahorros del Hogar”, este nombre se elige con el objetivo de relacionar la razón social del supermercado con los habitantes donde se pretende instalar la empresa.

Domicilio

Domicilio conocido, Col. Centro Santa María del Llano, Ixtlahuaca.

Objetivo

El objetivo de la empresa es la venta de productos de primera necesidad para los hogares, y satisfacer las necesidades de los habitantes de la población.

Organización

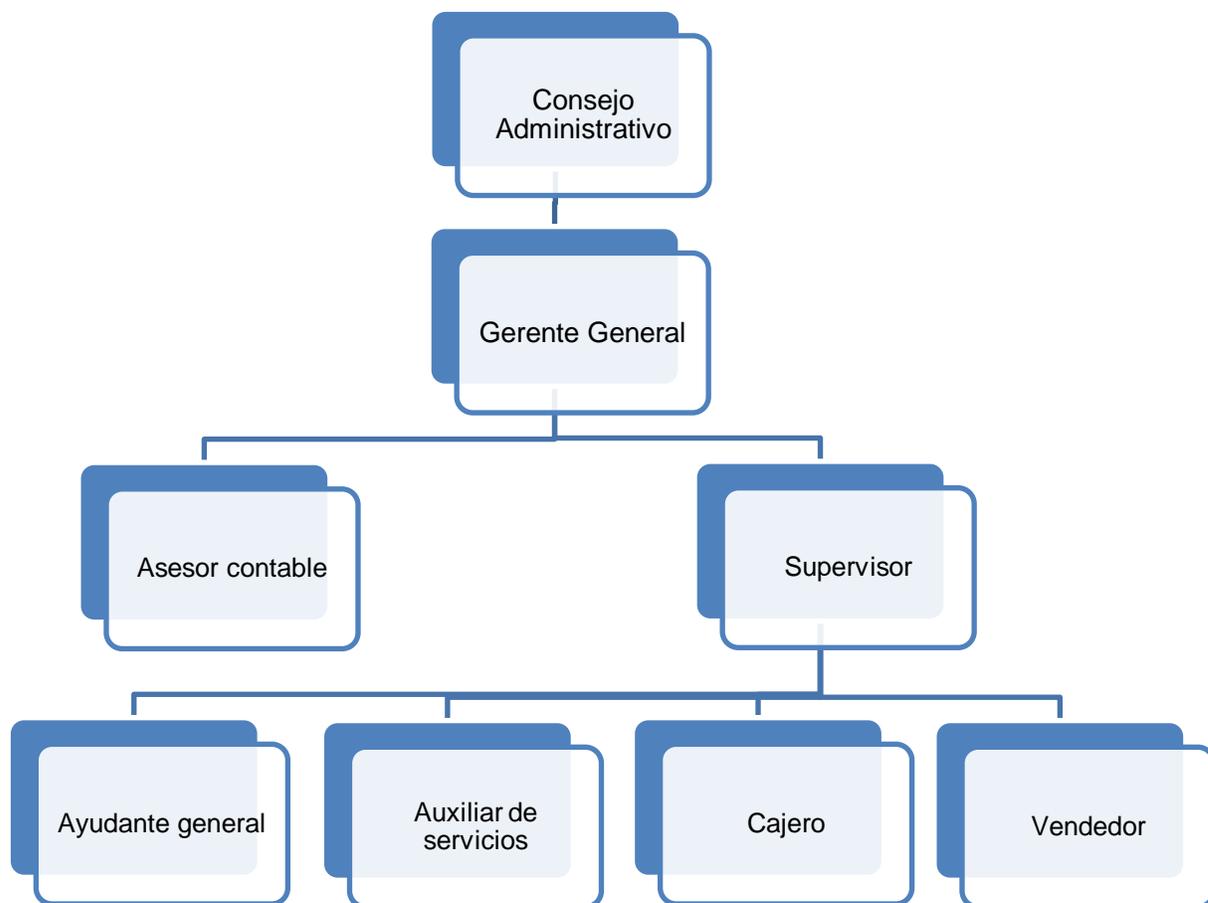
El trato a los clientes será un factor determinante para la obtención de nuevos clientes y mejorar las ventas, para esto se tomará en cuenta la capacitación del personal que estará a cargo de la tienda, desde el gerente hasta los cajeros.

En lo que respecta a los aspectos legales para el establecimiento del supermercado “Ahorros del Hogar”, se integrara como una Sociedad Anónima, con tres socios principales ya que la empresa es de carácter privado, los socios que integran a la sociedad, para el financiamiento de la empresa, obtendrán un crédito bancario con el fin obtener los recursos necesarios para el establecimiento del supermercado.

4.6 Organigrama

El organigrama de la empresa, debe estructurarse a partir de los puestos con mayor jerarquía de autoridad de cada puesto, los cuales van de mayor jerarquía y se desglosan conforme a se va bajando de nivel jerárquico dentro de la empresa.

Figura 7. Organigrama



Fuente: Organigrama "Ahorros del Hogar".

4.7 Marco legal de la organización

La organización del supermercado, requiere de la observación del mercado legal regulatorio, de la actividad económica en la que se involucre la empresa, ya que este influye en aspectos determinantes, como son el tipo de empresa, régimen fiscal, registro ante diversas secretarías conforme a lo establecido en la Ley.

El análisis del marco legal del proyecto es importante para la realización del mismo, resulta necesario conocer las leyes, códigos y normas vigentes que lo afectan, para cumplirlas y tener la seguridad de que se está actuando conforme a la ley.

4.7.1 Constitución legal

La razón social de la empresa es Supermercado Ahorros del Hogar, S.A. de C.V. Se trata de una sociedad anónima. Es decir, debe contar con mínimo de dos socios, su obligación se limita al pago de acciones que son transmisibles, y de capital variable pues se permite el aumento o disminución del capital de la empresa. Esta empresa tiene como giro la compra, venta y comercialización de varios productos, ubicado en el municipio de Santa María del Llano.

4.7.2 Marco normativo laboral

El marco normativo laboral tiene por objeto regular las relaciones laborales entre patrones y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos laborales obligatorios, la Ley Federal del Trabajo (LFT) establece los principios mínimos por los cuales se regirán las relaciones de trabajo.

El contrato de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para el supermercado “Ahorros del Hogar”.

En este caso, al tratarse de una comercializadora, existen ciertos documentos que se deben presentar para la constitución, inicio y operación de acuerdo a la Secretaría de Economía, donde se elaboran trámites obligatorios con diferentes características.

4.8 Modalidades legales para operar

El supermercado al ser constituido como una empresa, también es un motor activo del país que requiere a su vez conjuntos de servicios como el agua, el drenaje, la energía

eléctrica, la seguridad, las vías de comunicación, el transporte, los cuales deben abastecer ininterrumpidamente y tiene un costo por el que debe contribuir.

La empresa al ser de carácter comercial, se conforma con las leyes federales, las cuales se encuentran establecidas en el Código de Comercio.

En términos generales de acuerdo al tipo de empresa que se desea constituir, se debe realizar bajo diferentes regímenes fiscales:

- **Personas morales:** Aquellas que están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que prevé la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras más que aparecen en el Código Civil para el Distrito Federal y cada uno de los códigos civiles de las entidades federativas.
- ✓ **Sociedades Mercantiles:** De las previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles. (Anexo IV. Tipos de sociedades que se hacen mención de acuerdo a los requisitos generales para su constitución).

4.9 Licencia y permisos para iniciar operaciones

Con el propósito que requiere la constitución para llevar a cabo la comercialización del supermercado, es necesario el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. Dentro de las cuales enumeramos algunas de las dependencias a las que se deberá acudir y los trámites que se deben realizar de acuerdo al Instituto Nacional del Emprendedor²¹:

A. Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)

Para el inicio de la operación se deberá acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores (en caso de que se trate de una sociedad), por medio de la Dirección General de Permisos, se sustenta: en el Art. 27 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos,

²¹ Secretaría de Economía. (16 de mayo de 2019). *Marco Legal-Licencia y permisos para iniciar operaciones*. Recuperado de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=28>

que autoriza la constitución de una sociedad. La SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

B. Notario Público

Las sociedades se constituyen ante notario y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. A través de la escritura constitutiva, que es el contrato social donde se formaliza la parte constitutiva mediante requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. Los datos más importantes que debe contener:

- Determinar los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad;
- Objeto de la sociedad;
- Denominación o razón social;
- Duración de la sociedad;
- Importe del capital social;
- Domicilio de la sociedad;
- Órgano de administración;
- Vigilancia;
- Bases para la liquidación de la sociedad.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituyen los estatutos de la misma.

C. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Dentro del mes siguiente:

- Su constitución, las sociedades (personas morales).
- Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su

inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (forma HRFC-1, en original y cinco copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal.

También la SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

D. Secretaría de Salud (SS)

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

E. Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

De acuerdo a la constitución, el personal que labora en la empresa, es decir; el patrón y los trabajadores deberá afiliarse en el IMSS, dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

F. Institución Bancaria

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, en donde se paga todo tipo de impuestos, al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos, gas, entre otros. En donde se presentarán declaraciones, aun cuando no se origine pago a la institución bancaria elegida.

De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus

equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

G. Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)

De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

H. Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex)

El patrón puede inscribirse en Coparmex, de forma opcional.

I. Sindicato

Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjunten más de veinte trabajadores en activo.

En la práctica los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y así no tener que negociar bajo presión.

J. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

Al inicio de cada operación se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), de igual forma para años posteriores.

K. Secretaría de Economía (SE)

Esta secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo, puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría (SE) estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

L. Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría (SEMARNAP). Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley

M. Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.

N. Comisión Nacional del Agua (CNA)

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

O. OTRAS AUTORIZACIONES

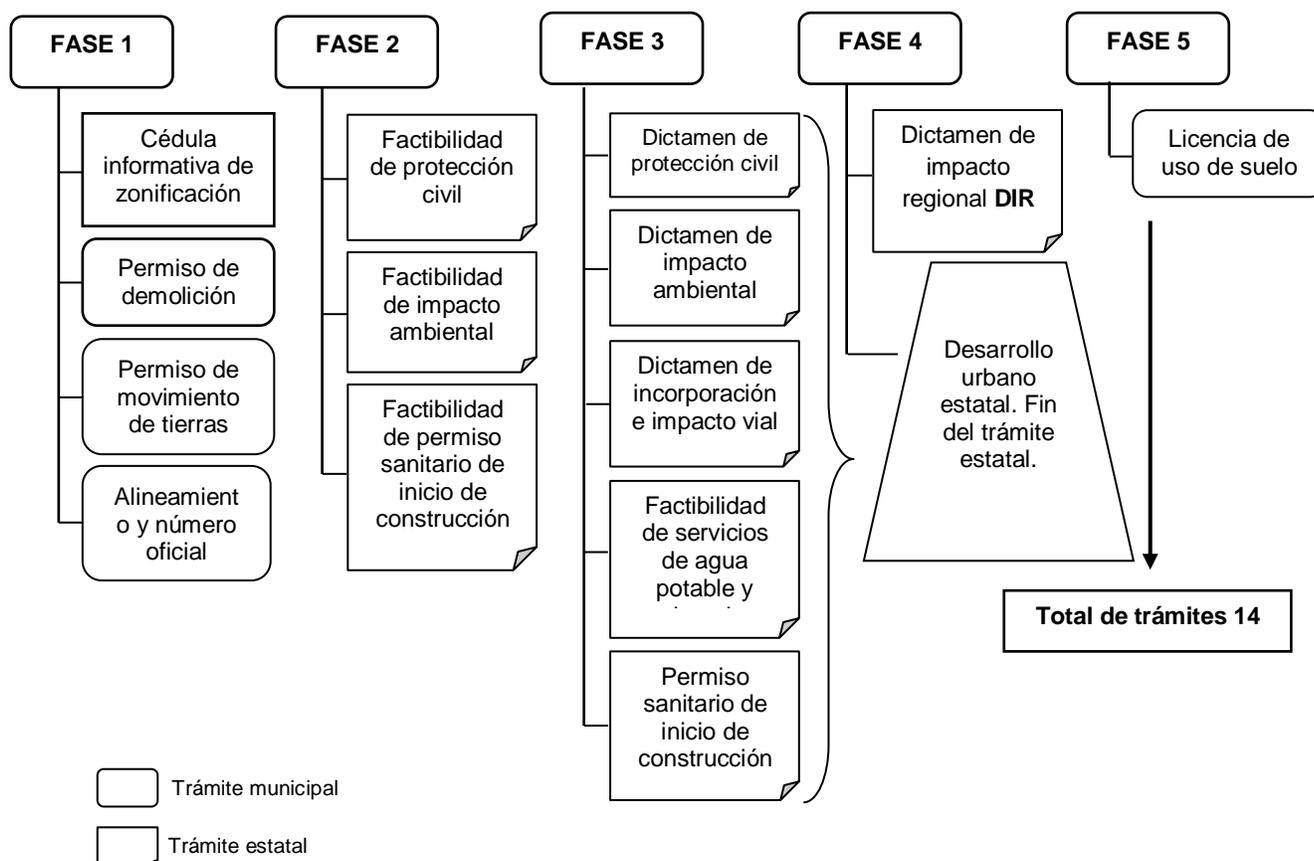
De acuerdo a la Leyes que hacen funcionar una empresa legitima, existen otras autorizaciones. Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras, que hacen constar el buen funcionamiento de una empresa y las cuales son organismos importantes para poder realizar un marco legal.

4.10 Requisitos municipales y locales para constituir la empresa

Actualmente para realizar los trámites para la apertura e instalación de una empresa en el Estado de México, se requiere que se presente la documentación requerida y el tiempo promedio de espera es de 60 días para su gestión, en el proceso participan instancias municipales y estatales para el otorgamiento de constancias, factibilidades y dictámenes. Considerando estos datos, la Secretaría de Desarrollo Económico ha iniciado los trabajos de la implementación del Sistema Integral de Gestión para la Apertura de Empresas en el Estado de México.

Los trámites requeridos para proyectos empresariales de mediano y alto impacto, se pueden gestionar de acuerdo a las siguientes fases:

Figura 8. Requisitos municipales y locales para construir la empresa



Fuente: Elaboración propia con base al Sistema integrado de gestión soportado en el cuadro de mando integral, 2014.

4.11 Régimen fiscal

El régimen fiscal que se adoptará en este proyecto será el de Pequeños Contribuyentes, referido a personas físicas, que dado el volumen de sus actividades y ventas al menudeo adoptan este tipo de régimen.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2019), los impuestos son las contribuciones establecidas por ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de los derechos, aportación de seguridad social y de las contribuciones de mejoras.

Los impuestos se dividen en:

- **Impuestos directos:** los cuales gravan una actividad económica, por ejemplo, el Impuesto Sobre la Renta;
- **Impuestos Indirectos:** que gravan al consumo como es el Impuesto al Valor Agregado.

Al respecto, todas las personas morales y físicas deben contar con el Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Este es un elemento fundamental de identificación de los causantes de impuestos, con el fin de que el Estado pueda cerciorarse del cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes. La obligación de inscribirse está fundamentada en el artículo 27 del Código Fiscal de la Federación.

Las empresas de este giro están sujetas a los siguientes impuestos:

Impuesto sobre la renta (ISR)

Está constituido especialmente por los ingresos del contribuyente, ya sea que provengan de su trabajo, de su capital o de la combinación de ambos.

En la ley del impuesto sobre la renta establece:

- En el título I, disposiciones generales, como son la tasa de impuestos del 34%, las personas que son sujetos de este impuesto y la base gravable;
- En el título II, sobre los derechos y obligaciones de los contribuyentes se establecen las reglas que deben de observar las personas físicas y morales para el pago del impuesto sobre la renta, como son los ingresos gravados y el momento de pago del impuesto; así mismo se establecen las deducciones permitidas y los requisitos para las mismas;
- En el título II-A, se regula la forma de participación tributaria de las personas morales que pertenecen al régimen simplificado, el cual ofrece ciertas facilidades a los contribuyentes en actividades específicas como el transporte, la agricultura, pesca

y ganadería. Este régimen tiene la particularidad de utilizar un sistema de contabilidad simplificado donde se registran entradas y salidas, donde la única diferencia entre ambas es la utilidad sobre la cual se paga impuestos;

- En el título IV se establecen los ingresos por los cuales las personas físicas deben de pagar este impuesto. En el caso de actividad empresarial, las personas físicas deben de tributar de acuerdo con el título II de personas morales, y se les aplican las mismas reglas para ingresos y deducciones, además de la misma tasa de impuestos que es del 34%.

Impuesto al valor agregado (IVA)

De manera general la ley del Impuesto al Valor Agregado grava lo siguiente:

- La enajenación de bienes;
- La prestación de servicios;
- El uso o goce temporal de bienes (arrendamiento);
- La importación de bienes o servicios;
- La exportación de bienes o servicios.

Impuesto sobre nóminas

Este impuesto está regulado en el código financiero del Distrito Federal y por las diferentes entidades federativas, gravando las prestaciones en dinero o en especie que paguen las personas físicas o morales por concepto de las relaciones de trabajo personal subordinado. Este impuesto se genera al momento de pagar los salarios y debe entregarse a más tardar el día 15 del mes siguiente. La tasa es del 2%, aunque en algunas entidades federativas se plantean condiciones de titulares para su excepción total o parcial.

Impuesto al activo

Este impuesto se establece para las empresas que no tienen utilidades y que por lo mismo no pagan impuesto sobre la renta, aun cuando están obligadas a pagar una contribución sobre el total de sus activos. Existen varias opciones de excepción.

Impuesto especial sobre producción y servicios

Este impuesto tiene las mismas características que el IVA, salvo que se gravan las importaciones o comercialización de alcohol, cerveza, tabaco, cigarros, gas natural, gasolina y diesel. La tasa de impuesto puede variar desde un 20% hasta un 60% teniendo las características de traslado y acreditación del IVA donde el último consumidor es el que absorbe el impuesto.

Otras contribuciones

Comprenden las aportaciones al seguro social, contribuciones de mejoras, derechos, aprovechamientos, accesorios de los aprovechamientos y productos.

Es importante la presencia de cada uno de estos impuestos, ya que toda empresa que constituya legalmente tiene la obligación de rendir cuentas ante el fisco y de modo que en un futuro pueda contar con respaldo del gobierno y poder hacer buen uso de la responsabilidad que se confiere a través de la SHCP. Es por ello que hemos dado a conocer de manera general la estructura orgánica, administrativa y legal de la empresa con la finalidad e impartir un buen funcionamiento.

Capítulo V

Estudio Financiero

Introducción

El estudio financiero está integrado por elementos cuantitativos que permiten decidir y observar la viabilidad de un proyecto de inversión, en este capítulo se integra el comportamiento de las operaciones necesarias para que una empresa fluya adecuadamente, visualizando a su vez el crecimiento de la misma en un determinado tiempo.

En este caso se considera importante que después de haber determinado el mercado por cubrir, las especificaciones de ubicación, tamaño, costos de insumos y que además no existan limitantes tecnológicas que impidan la viabilidad del proyecto, se determine el monto de los recursos económicos necesarios, el costo total de operaciones, así como una serie de indicadores que sirvan para evaluar económicamente el proyecto. (Baca, 2010: 102)

Es importante que al iniciar cualquier negocio se tengan en cuenta las variables que intervienen en el desarrollo e implementación, considerando el costo efectivo que conlleva el operar el proyecto en términos financieros, es decir, el costo de capital de trabajo, adquisiciones de activo fijo y gastos preoperativos hasta obtener los indicadores en los Estados Financieros como son:

- El Balance General;
- Estado de Resultados;
- Flujo de Efectivo.

Los presupuestos de inversión son un mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un tiempo futuro determinado. (Macías, 1974: 92)

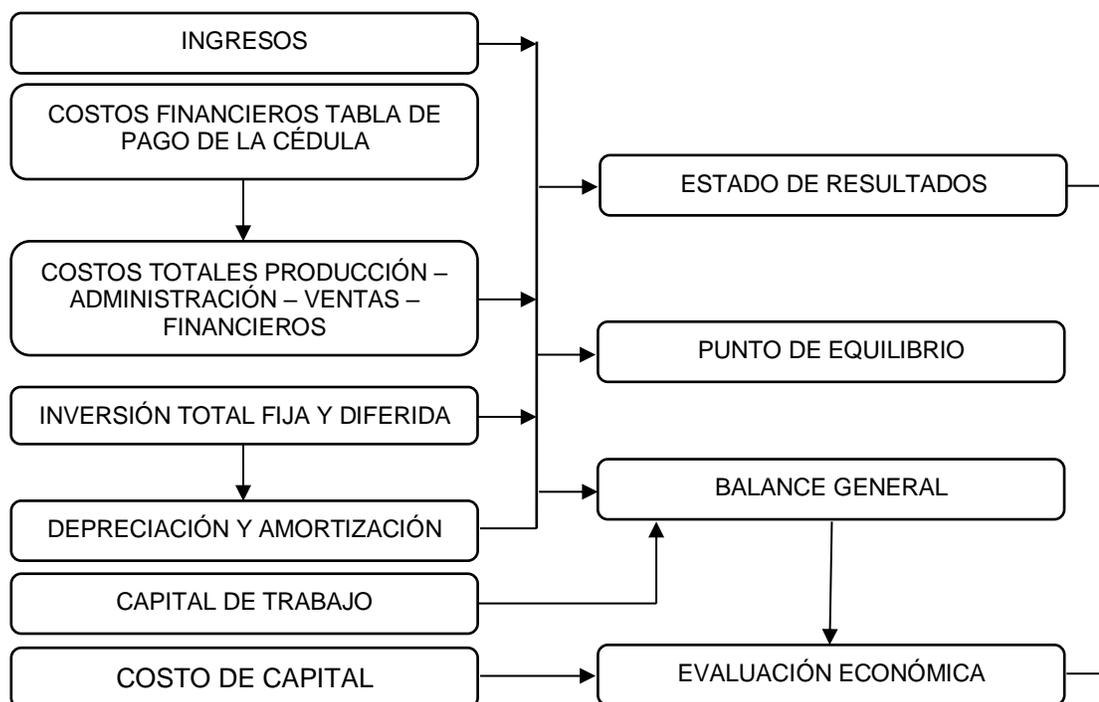
El propósito de este capítulo es obtener una meta definida, y formular el programa de ejecución que debe llevarse a cabo para futuras operaciones del supermercado como

un instrumento que provee los informes sobre los cuales pueden fundarse las decisiones con mayor certeza.

Este estudio cuantifica todas las transacciones que realizará el supermercado “Ahorros del Hogar” en unidades monetarias, durante su periodo de operación y ejecución; comprendiendo desde la integración de la inversión, la proyección de ingresos, costos y gastos, así como el financiamiento de la empresa.

5.1 Estudio financiero

Figura 9. Estructura del análisis financiero



Fuente: Elaboración propia con base a Baca (2010).

De acuerdo a la figura 9, es importante primero determinar los costos que se tendrán de materia prima, mano de obra, suministros, los intereses por préstamos (costos financieros), administrativos, de venta, etcétera. Además, se debe definir cuál será la inversión inicial para lograr adquirir lo necesario para el comienzo de operaciones. Determinar la depreciación que se tendrá en cada uno de sus activos fijos para determinar la amortización y recuperar esa inversión. (Baca, 2010:43)

Es importante encontrar el punto de equilibrio del proyecto ya que en él se determinarán los ingresos por ventas (basado en el estudio de mercado), que darán exactamente igual a la suma de costos. Para ello también se debe formular un estado de resultados para calcular la utilidad y los flujos netos de efectivo del proyecto de inversión.

5.2 Inversión inicial

“La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la operación del supermercado hasta alcanzar la entrada de rentabilidad. La inversión inicial describe la salida de efectivo que tiene la empresa para la constitución de la misma”. (Spag, 2007: 162)

Los aspectos que se tomarán en cuenta para la determinación de inversión inicial son:

- Adecuaciones del lugar de instalación;
- Pago de renta;
- Papelería;
- Gastos de permisos y licencias;
- Adquisición del equipo;
- Costo de constitución del supermercado.

La inversión inicial se compone de: inversión fija, inversión diferida e inversión circulante.

La inversión total del supermercado “Ahorros del Hogar” se proyecta en \$850,427.37 y se compone de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 19. Inversión inicial

Concepto	Importe
Activo fijo	\$325,805.98
Activo diferido	\$1,984.90
Activo circulante	\$522,636.49
Total	\$850,427.37

Fuente: Elaboración propia.

La inversión inicial requerida para comenzar las operaciones del supermercado “Ahorros del Hogar” se forma por la inversión fija de \$325,805.98 subsecuentemente la inversión diferida de \$1,984.90 y la inversión circulante de \$522,636.49. Dichas inversiones se describen en los siguientes apartados.

5.2.1 Inversión fija

“La inversión fija se encuentra establecida por artículos tangibles que son parte fundamental para poder establecer la empresa. Los activos fijos constituyen parte del patrimonio de la empresa que no puede ser objeto de comercialización, son bienes que ayudan a garantizar la operación normal del proyecto, con las cuales se llevara a cabo la distribución y venta de los productos”. (Spag, 2007: 165)

Esta inversión se requiere para llevar a cabo el proyecto y contar con la adecuada atención para los clientes ya que se desea que el supermercado cuente con abastecimiento de estantes, artículos electrónicos, y algunos más que se muestran de forma específica en el siguiente cuadro:

Cuadro 20. Inversión fija

Concepto	Precio unitario	Unidades requeridas	Precio total
Anaqueles	\$430.00	60	\$25,800.00
Bascula de 20 Kg.	\$2,099.99	2	\$4,199.98
Caja registradora	\$3,399.00	2	\$6,798.00
Canastilla para supermercado	\$130.00	20	\$2,600.00
Checkout auto servicio	\$7,490.00	2	\$14,980.00
Computadoras	\$6,999.00	4	\$27,996.00
Escritorios	\$799.00	2	\$1,598.00
Gastos de remodelación	\$64,000.00	1	\$64,000.00
Iluminación	\$400.00	8	\$3,200.00
Impresoras	\$1,490.00	1	\$1,490.00
Otros	\$2,000.00	1	\$2,000.00
Rebanadora mediana	\$6,500.00	1	\$6,500.00
Refrigerador enfriador	\$6,900.00	2	\$13,800.00
Refrigerador vitrina	\$13,800.00	2	\$27,600.00
Reloj de pared	\$146.00	2	\$292.00
Renta del inmueble	\$3,200.00	3	\$9,600.00
Sillería de Trabajo	\$469.00	2	\$938.00
Sillería Plegable	\$199.00	5	\$995.00
Teléfono	\$859.00	1	\$859.00
Vehículo Pick-up	\$100,000.00	1	\$100,000.00
Vitrinas/Aparador	\$3,520.00	3	\$10,560.00
Total			\$325,805.98

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 20 se muestra la lista de inmuebles, maquinaria y equipos que se requieren y que serán utilizados durante el período útil de vida del proyecto o por un tiempo específico de duración, estos se encuentran caracterizados por perder valor monetario con el transcurrir del tiempo a causa del deterioro natural o por el desarrollo tecnológico.

De la inversión inicial se estima que el 38.31% corresponde a esta parte de la inversión, siendo parte fundamental para la apertura del supermercado.

5.2.2 Inversión diferida

Los activos intangibles son aquellos que no tienen un cuerpo material, pero conforman una parte fundamental para el desarrollo del supermercado, dentro de estos gastos se encuentra los que corresponden a constitución, permisos y licencias que “Ahorros del Hogar” requiera.

Estos gastos se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 21. Inversión diferida

Concepto	Importe
Licencia de uso de suelo	\$844.90
Declaración de apertura	-
Inscripción al IMSS	-
Aviso de alta en SHCP	-
Inscripción en el SIEM	\$640.00
Registro en INEGI	-
Licencia de anuncio	\$500.00
Total	\$1,984.90

Fuente: Elaboración propia.

Esta parte de la inversión es la de menor peso monetario, sin embargo, no la menos importante, ya que son requerimientos necesarios para la culminación del proyecto.

5.2.3 Inversión circulante

De acuerdo con Spag (2007), la inversión circulante está definida como el monto de inversión necesario para cumplir con un ciclo productivo del proyecto; para efectos del

supermercado, este ciclo inicia considerando la necesidad de contar con capital para 30 días de actividad, dinero que será empleado en la compra de productos (materia prima), implementos de trabajo, mantenimiento y reparaciones, gastos administrativos y de ventas y termina con la recuperación monetaria cuando se realizan las ventas y así iniciar con un nuevo ciclo.

Dentro de la inversión circulante se considera lo siguiente:

Cuadro 22. Inversión circulante

Concepto		Importe
Productos	Bienes de consumo	\$282,793.00
	Higiene y salud	\$64,894.00
	Otros productos	\$112,698.00
Subtotal		\$460,386.00
Gastos de administración	Sueldos y salarios	\$38,600.00
	Publicidad	\$16,450.49
	Papelería	\$3,200.00
	Otros servicios	\$4,000.00
Subtotal		\$62,250.49
Total		\$522,636.49

Fuente: Elaboración propia.

La inversión circulante comprende, desde la adquisición de productos que es la materia prima, desglosando cada área de consumo que se ofrecerá, hasta gastos de administración donde se incluyen los sueldos y salarios, así como la publicidad, papelería y otros gastos administrativos.

5.3 Estructura del financiamiento

Para el financiamiento del supermercado es importante conocer con que tipos o fuentes de financiamiento están asociados.

Es necesario que se tomen en cuenta los recursos financieros que “Ahorros del Hogar” requerirá para cubrirse de las necesidades operativas que el negocio conlleva y a partir de estos parámetros enfocarse en la inversión inicial necesaria para el adecuado desarrollo del supermercado.

5.3.1 Fuentes de financiamiento

Consiste en las posibilidades de obtener recursos económicos para la apertura, mantenimiento y desarrollo de nuevos proyectos en la empresa, para Brealey (2007) se refieren a la obtención del dinero requerido para ejecutar inversiones, desarrollar operaciones e impulsar el crecimiento de la organización; el cual puede conseguirse a través de recursos propios, autofinanciación, recursos generados de operaciones propias de la empresa y aportaciones de los socios, emisión de acciones o mediante recursos externos con la generación de una deuda saldable en el corto, mediano o largo plazo.

Para autores como Boscán y Sandra (2006) el financiamiento constituye la opción con que las empresas cuentan para desarrollar estrategias de operación mediante la inversión, lo que les permite aumentar la producción, crecer, expandirse, construir o adquirir nuevos equipos o hacer alguna otra inversión que se considere benéfica para sí misma o aprovechar alguna oportunidad que se suscite en el mercado.

De manera que, entre todas las actividades que desarrolla el supermercado con el proceso de obtención del capital necesario para el funcionamiento, el desarrollo, así como expansión. La forma de conseguirlo es lo que se denomina financiamiento.

En función a lo anterior, el financiamiento constituye un factor clave para el desarrollo y evolución de los procesos productivos, comerciales, expansión y emprendimiento de nuevos proyectos, por lo que “Ahorros del Hogar” deberá poner minuciosa atención en este punto, ya que esto definirá la estructura de capital adecuada que le permitirá llegar al éxito.

5.3.1.1 Tipo de fuentes de financiamiento

Tal como lo refiere Aching (2006), entre estas se encuentran:

Fuentes propias

Son todas aquellas que están a la mano del empresario y que, generalmente son más accesibles a la hora de evaluar sus costos financieros. Se conoce como fuentes internas de financiamiento o autofinanciamiento. El papel que juegan es esencial para el desarrollo de la misma, en especial para el crecimiento de su capital.

Dentro de las fuentes propias o internas se toman en cuenta las siguientes:

- **Aportaciones de los socios**

“Referidas a los aportes que realizan los socios al momento de conformar legalmente la sociedad o mediante nuevas aportaciones con el fin de aumentarlo, cuando la empresa ya se encuentra constituida”. (Aching, 2006:75).

- **Utilidades reinvertidas**

Para autores como Gitman (2007), la reinversión constituye la fuente de financiamiento más importante a la que acude una compañía, las empresas financieramente saludables poseen una gran estructura de capital sana que generalmente producen montos importantes de utilidades en relación a sus niveles de ventas y sus aportaciones de capital. Su generación guarda relación directa con la eficiencia en las operaciones y calidad en la administración de los recursos, lo que refleja salud financiera presente y futura.

- **Reservas de capital**

Constituyen apartados contables de utilidades que garantizan la estabilidad de las mismas dentro del flujo operacional de la empresa; tanto las utilidades de operación como las reservas de capital, en su génesis son las mismas, solo que las primeras pueden ser objeto de retiro mediante pago de dividendos, mientras las segundas permanecerán con carácter permanente dentro del capital contable, en tanto la asamblea general

extraordinaria de accionistas no decreta reducciones del capital social. (Aching, 2006:75).

- **Depreciaciones y amortizaciones**

De acuerdo con Gitman (2007) la depreciación es considerada como la pérdida del valor no recuperada con el mantenimiento que experimentan los activos debido a diferentes factores que conllevan finalmente a su inutilidad, obligando al reemplazo del mismo. Para las empresas, las reservas de amortización y depreciación representan una importante opción de financiamiento, ya que puede emplearlas para el desempeño de sus operaciones cuando ya ha hecho uso de otras fuentes de financiamiento y requieran más recursos.

- **Incremento de pasivos acumulados**

Son los generados íntegramente productos de las operaciones de la empresa, ejemplo los impuestos que deben ser reconocidos mensualmente, independientemente de sus pagos, las pensiones, las provisiones para contingencias como accidentes, devaluaciones, incendios, entre otros, según señala Aching (2006).

- **Venta de activos**

De acuerdo con Aching (2006), en este tipo de fuente de financiamiento se incluye, lo correspondiente a la venta de bienes como terrenos, edificios o maquinaria en desuso para cubrir necesidades financieras.

Lo anterior corresponde a la revisión de las fuentes internas de financiamiento, a las cuales podrá acudir la empresa, atendiendo su estructura financiera de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentre, estas brindan mayor beneficio en términos de costos en comparación con el financiamiento externo, ya que no implica pago de transacciones para obtenerlo ni interés por su uso.

Fuentes externas

Se obtienen mediante recursos de terceros a través de la emisión de acciones, obligaciones financieras o préstamos otorgados.

Dentro de las fuentes externas están las siguientes:

▪ Fuentes externas a corto plazo

Según Levy (1991), comprende obligaciones o compromisos, se espera caduquen en menos de un año, necesarias para sostener parte de los activos circulantes de la empresa, comprende: efectivo, cuentas por cobrar e inventario dentro de este tipo de fuentes de financiamiento se encuentran: créditos comerciales, créditos bancarios, pagarés, líneas de crédito, papeles comerciales, financiamiento por medio de cuentas por cobrar e inventarios.

Dentro de este tipo de fuentes de financiamiento se encuentran:

- ✓ Crédito comercial;
- ✓ Pagaré;
- ✓ Línea de crédito;
- ✓ Papeles comerciales;
- ✓ Financiamiento por medio de cuentas por cobrar;
- ✓ Financiamiento por medio de inventarios.

▪ Fuentes externas a largo plazo

De acuerdo con Levy (1991), una deuda a largo plazo es usualmente un acuerdo formal para proveer fondos por más de un año, la mayoría de las veces corresponden a alguna mejora que beneficiará a la compañía y aumentará sus ganancias; usualmente son pagadas de las ganancias originadas por la inversión realizada con los fondos solicitados.

Dentro de ese grupo se ubican:

- ✓ Bonos;
- ✓ Hipotecas;
- ✓ Arrendamiento financiero.

5.3.2 Estructura de capital

Es aquella que representa los recursos de largo plazo con que cuenta la organización para financiar sus inversiones (Jiménez y Palacín, 2007).

El capital del trabajo se toma en cuenta para la adquisición de la materia prima, pago de mano de obra, la reserva que debe tener el supermercado para sufragar los gastos que puedan surgir y el capital que hay que trabajar para iniciar las operaciones del supermercado.

Un aspecto importante es especificar la estructura del capital inicial y el capital que va a ser financiado por fuentes externas al supermercado

5.3.3 Programa de amortización de la deuda

En este apartado se mostrarán los detalles financieros de la opción de préstamo que será considerada para el proyecto:

- **BBVA**

La amortización del préstamo cotizado en banco BBVA, se establece con una tasa del 12% anual convertible mensualmente a un monto de \$700,000.00 m/n a un plazo de 48 meses (4 años), BBVA ofrece el crédito llamado “*Emprendedores*” con las siguientes características:

Línea:

Hasta 750 mil pesos con tasa fija.

Plazos:

Hasta 48 meses.

Garantías:

Presentar obligado solidario.

Disposición:

- ✓ Una sola disposición al inicio y se paga mediante amortizaciones mensuales programadas. Lo pagado no puede volver a disponerse.

Pagos Capital e Intereses:

- ✓ El pago de intereses y capital correspondiente a cada mes, se cobra directamente a la cuenta del cliente el día de corte del crédito.

Requisitos:

- ✓ Solicitud de Crédito;
- ✓ Relación Patrimonial del Obligado Solidario o copia de Boleta predial a nombre del obligado solidario (la boleta predial no deberá tener una antigüedad mayor a 6 meses);
- ✓ Original de Acta Constitutiva (para cotejo) y copia simple. Aplica para Persona Moral;
- ✓ Original de Poderes con datos de inscripción al RPPC (para cotejo) y copia simple. Aplica para Persona Moral;
- ✓ Acta de Matrimonio Acreditado PFCAE y Obligado Solidario (En caso de que cualquiera de los anteriores esté casado por sociedad conyugal deberá firmar también el cónyuge). En Original (para cotejo) y copia simple;
- ✓ Original de Alta de Hacienda (para cotejo) y copia simple;

- ✓ Original de Identificación Oficial Vigente de los participantes del crédito: Representante Legal y Obligado(s) Solidario(s), (para cotejo) y copias simples;
- ✓ Original de Comprobante de domicilio del Negocio del Emprendedor (para cotejo) y copia simple;
- ✓ Cifras de Balance Inicial.

Cuadro 23. Tabla de amortización BBVA Bancomer, 2019

Periodo	Fecha	Pago	Interés	Amortización	Saldo
0	-	-	-	-	\$700,000.00
1	01/02/2020	\$18,433.68	\$7,000.00	\$11,433.68	\$688,566.32
2	01/03/2020	\$18,433.68	\$6,885.66	\$11,548.02	\$677,018.29
3	01/04/2020	\$18,433.68	\$6,770.18	\$11,663.50	\$665,354.79
4	01/05/2020	\$18,433.68	\$6,653.55	\$11,780.14	\$653,574.65
5	01/06/2020	\$18,433.68	\$6,535.75	\$11,897.94	\$641,676.72
6	01/07/2020	\$18,433.68	\$6,416.77	\$12,016.92	\$629,659.80
7	01/08/2020	\$18,433.68	\$6,296.60	\$12,137.09	\$617,522.71
8	01/09/2020	\$18,433.68	\$6,175.23	\$12,258.46	\$605,264.25
9	01/10/2020	\$18,433.68	\$6,052.64	\$12,381.04	\$592,883.21
10	01/11/2020	\$18,433.68	\$5,928.83	\$12,504.85	\$580,378.36
11	01/12/2020	\$18,433.68	\$5,803.78	\$12,629.90	\$567,748.46
12	01/01/2021	\$18,433.68	\$5,677.48	\$12,756.20	\$554,992.26
13	01/02/2021	\$18,433.68	\$5,549.92	\$12,883.76	\$542,108.50
14	01/03/2021	\$18,433.68	\$5,421.08	\$13,012.60	\$529,095.90
15	01/04/2021	\$18,433.68	\$5,290.96	\$13,142.73	\$515,953.17
16	01/05/2021	\$18,433.68	\$5,159.53	\$13,274.15	\$502,679.02
17	01/06/2021	\$18,433.68	\$5,026.79	\$13,406.89	\$489,272.12
18	01/07/2021	\$18,433.68	\$4,892.72	\$13,540.96	\$475,731.16
19	01/08/2021	\$18,433.68	\$4,757.31	\$13,676.37	\$462,054.79
20	01/09/2021	\$18,433.68	\$4,620.55	\$13,813.14	\$448,241.65
21	01/10/2021	\$18,433.68	\$4,482.42	\$13,951.27	\$434,290.38
22	01/11/2021	\$18,433.68	\$4,342.90	\$14,090.78	\$420,199.60
23	01/12/2021	\$18,433.68	\$4,202.00	\$14,231.69	\$405,967.91
24	01/01/2022	\$18,433.68	\$4,059.68	\$14,374.01	\$391,593.90
25	01/02/2022	\$18,433.68	\$3,915.94	\$14,517.75	\$377,076.16
26	01/03/2022	\$18,433.68	\$3,770.76	\$14,662.92	\$362,413.24
27	01/04/2022	\$18,433.68	\$3,624.13	\$14,809.55	\$347,603.68
28	01/05/2022	\$18,433.68	\$3,476.04	\$14,957.65	\$332,646.04
29	01/06/2022	\$18,433.68	\$3,326.46	\$15,107.22	\$317,538.81
30	01/07/2022	\$18,433.68	\$3,175.39	\$15,258.30	\$302,280.51

31	01/08/2022	\$18,433.68	\$3,022.81	\$15,410.88	\$286,869.63
32	01/09/2022	\$18,433.68	\$2,868.70	\$15,564.99	\$271,304.65
33	01/10/2022	\$18,433.68	\$2,713.05	\$15,720.64	\$255,584.01
34	01/11/2022	\$18,433.68	\$2,555.84	\$15,877.84	\$239,706.16
35	01/12/2022	\$18,433.68	\$2,397.06	\$16,036.62	\$223,669.54
36	01/01/2023	\$18,433.68	\$2,236.70	\$16,196.99	\$207,472.55
37	01/02/2023	\$18,433.68	\$2,074.73	\$16,358.96	\$191,113.59
38	01/03/2023	\$18,433.68	\$1,911.14	\$16,522.55	\$174,591.04
39	01/04/2023	\$18,433.68	\$1,745.91	\$16,687.77	\$157,903.27
40	01/05/2023	\$18,433.68	\$1,579.03	\$16,854.65	\$141,048.62
41	01/06/2023	\$18,433.68	\$1,410.49	\$17,023.20	\$124,025.42
42	01/07/2023	\$18,433.68	\$1,240.25	\$17,193.43	\$106,831.99
43	01/08/2023	\$18,433.68	\$1,068.32	\$17,365.36	\$89,466.62
44	01/09/2023	\$18,433.68	\$894.67	\$17,539.02	\$71,927.60
45	01/10/2023	18433.6848	19/12/1901	\$17,714.41	\$54,213.19
46	01/11/2023	\$18,433.68	\$542.13	\$17,891.55	\$36,321.64
47	01/12/2023	\$18,433.68	\$363.22	\$18,070.47	\$18,251.17
48	01/01/2024	\$18,433.68	\$182.51	\$18,251.17	\$0.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información de BBVA, 2019.

5.4 Presupuestos operativos

Los presupuestos operativos abarcan la planificación de egresos destinados a la producción del servicio y la estimación de ingresos que se obtendrán con la operación de la empresa.

El presupuesto de ingresos y egresos se refiere a la información de carácter monetario que resulta de la operación de una empresa en un determinado periodo de tiempo. Ambos presupuestos proporcionan una estimación de entrada y salida de efectivo; útil para la realización del estado de resultados (estado de pérdidas y ganancias) y punto de equilibrio, para finalmente hacer la evaluación económica general del proyecto.

La finalidad de los presupuestos operativos es establecer el precio de venta y los costos que conllevan la producción, distribución y administración, ya que estos pueden ocasionar una pérdida monetaria parcial o total a la empresa. Por tal motivo, será indispensable pronosticar el volumen y comportamiento de ambos durante un horizonte de tiempo previsto, determinando los costos y gastos en los que incurrirá el supermercado “Ahorros del Hogar” en los próximos cinco años.

El análisis de los capítulos anteriores permite responder a las interrogantes; ¿dónde?, ¿cómo? y ¿con qué instalar el proyecto? Una vez aclaradas las dudas, resulta necesario conocer el costo de comercialización, los ingresos y egresos que se obtendrán por brindar un servicio, de modo que se definirá al costo como la suma de inversiones que la empresa realiza para prestar el servicio deseado, valor recuperable y del cual se obtiene una rentabilidad que permite incrementar el capital operativo y continuar con el desarrollo empresarial, en el proyecto se puede observar dos clases de costos:

- **Costos Fijos:** Son aquellos que deben pagarse aun cuando la empresa no produzca y estos no varían, aunque varié la producción y permanecen fijos durante un período de tiempo²²:
 - ✓ Insumos e implementos de trabajo;
 - ✓ Mantenimiento y reparaciones;
 - ✓ Depreciaciones;
 - ✓ Amortización;
 - ✓ Gastos administrativos;
 - ✓ Gastos de ventas;
 - ✓ Gastos financieros.

- **Costos Variables:** Se trata de aquella parte del costo total que crece con la cantidad producida; de hecho, el salto del costo total entre dos niveles cuales quiera de producción es igual que el salto del costo variable, es decir, representa aquellos gastos que varían con el nivel de producción²³.

Para dar a conocer el costo total que representan los artículos de oficina, así como el mobiliario, maquinaria, equipo de herramientas y el equipo de transporte, se deberá aplicar una depreciación de acuerdo con las tasas fiscales.

²² Samuelson, P.S. y Nordhaus, W.D. (1998). *Economía*. (15ª ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.

²³ Samuelson, P.S. y William, D.N. (1998). *Economía*, (15ª ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.

5.4.1 Presupuestos de ingresos

El presupuesto de ingresos permite determinar las entradas de dinero que va a tener el proyecto en un periodo determinado; en este caso de estudio los ingresos constituyen el valor por concepto de ventas.

Un presupuesto de ingresos ayuda a administrar y establecer metas de ventas por mes, por semestre y por año, esto permitirá contar con una herramienta que ayudará a la toma de decisiones, ya que se contará con una alternativa para hacer frente a las obligaciones en caso de que los datos no sean suficientemente atractivos.

Este presupuesto presenta el monto de ingresos generados por la venta de los productos que se ofrecen en el supermercado por los siguientes conceptos:

- Bienes de consumo;
- Higiene y salud;
- Otros productos.

Para el cálculo de ingresos se consideran las siguientes especificaciones:

- El periodo del análisis y proyección comprende 5 años de operación, que va de enero de 2020 a diciembre de 2024; El primer año se trabajará a una capacidad de 90% con un incremento de 10% para cada uno de los cinco años subsecuentes considerando así, captar mayor cantidad de demanda, una vez que el servicio sea reconocido en la zona y se encuentre mejor posicionado en el mercado;
- La estimación de ingresos generados por la venta o ingresos por los servicios mencionados con anterioridad presenta incrementos anuales que corresponden al ajuste de cuotas y precios de dichos servicios en respuesta a variaciones en los costos de materias primas e insumos que se originen en años posteriores;
- El cálculo de los ingresos no considera promociones debido a la variabilidad con

que se aplicarán estas.

El cuadro 24 sirve para determinar la cantidad de productos comercializados cada año, de acuerdo con la demanda insatisfecha y considerando una tasa de crecimiento poblacional del 1.02% al año.

Cuadro 24. Producción y comercialización de productos

Concepto \ Año	2020	2021	2022	2023	2024	Unidad de medida	Venta
Lote de Legumbres	15,660	17,226	19,293	22,187	26,625	Kg.	100%
Lote de lácteos	32,184	35,402	39,651	45,598	54,718	Litros	100%
Lote de cereales y derivados	3,132	3,445	3,859	4,437	5,325	Kg.	100%
Lote de aceites y grasas	11,556	12,712	14,237	16,373	19,647	Litros	100%
Lote de productos conservadores	34,560	38,016	42,578	48,965	58,758	Unidades	100%
Lote de otros productos de cocina	49,248	54,173	60,674	69,775	83,729	Kg.	100%
Lote aseo de hogar	20,574	22,631	25,347	29,149	34,979	Unidades	100%
Lote aseo personal	31,212	34,333	38,453	44,221	53,065	Unidades	100%
Lote azúcar	4,320	4,752	5,322	6,121	7,435	Kg.	100%
Lote otros productos	11,340	12,474	13,971	16,067	19,280	Unidades	100%

Fuente: Elaboración propia con base en "Ahorros del Hogar".

Es importante considerar para el presupuesto de ingresos, que la comercialización es parte fundamental determinado por las ventas y su precio final.

El supermercado "Ahorros del Hogar", tendrá como objetivo abastecer el 90% de su mercancía final para el primer año, otro objetivo será captar al menos el 50% de la demanda de consumidores de la región.

Cuadro 25. Proyección de presupuesto de ingresos 2020

Mes	Bienes de consumo	Higiene y salud	Otros productos	Total de ingresos
Enero	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Febrero	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Marzo	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Abril	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Mayo	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Junio	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Total Ciclo 1	\$ 1,779,354.00	\$ 395,766.00	\$ 421,753.50	\$ 2,596,873.50
Julio	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Agosto	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Septiembre	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Octubre	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Noviembre	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Diciembre	\$ 296,559.00	\$ 65,961.00	\$ 70,292.25	\$ 432,812.25
Total Ciclo 2	\$ 1,779,354.00	\$ 395,766.00	\$ 421,753.50	\$ 2,596,873.50
Total por año	\$ 3,558,708.00	\$ 791,532.00	\$ 843,507.00	\$ 5,193,747.00

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

De acuerdo con la información del cuadro 25, la proyección de ventas con respecto a la oferta de los productos de enero a diciembre de 2020 en bienes y consumo será del 69%; de higiene y salud es del 15% y otros productos será del 16%.

Cuadro 26. Proyección de presupuesto de ingresos 2021

Mes	Bienes de consumo	Higiene y salud	Otros productos	Total de ingresos
Enero	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Febrero	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Marzo	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Abril	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Mayo	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Junio	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Total Ciclo 1	\$ 2,224,192.50	\$ 494,707.50	\$ 527,191.88	\$ 3,246,091.88
Julio	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Agosto	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Septiembre	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Octubre	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Noviembre	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Diciembre	\$ 370,698.75	\$ 82,451.25	\$ 87,865.31	\$ 541,015.31
Total Ciclo 2	\$ 2,224,192.50	\$ 494,707.50	\$ 527,191.88	\$ 3,246,091.88
Total por año	\$ 4,448,385.00	\$ 989,415.00	\$ 1,054,383.75	\$ 6,492,183.75

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

La proyección de ingresos de 2021 tiene estimado un incremento en las ventas que representa el 25% respecto al año anterior, esto tomando en cuenta que incrementaron las ventas en mayor proporción que los precios, esto como resultado de mayor captación de mercado.

Cuadro 27. Proyección de presupuesto de ingresos 2022

Mes	Bienes de consumo	Higiene y salud	Otros productos	Total de ingresos
Enero	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Febrero	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Marzo	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Abril	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Mayo	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Junio	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Total Ciclo 1	\$ 2,624,547.15	\$ 583,754.85	\$ 622,086.41	\$ 3,830,388.41
Julio	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Agosto	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Septiembre	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Octubre	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Noviembre	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Diciembre	\$ 437,424.53	\$ 97,292.48	\$ 103,681.07	\$ 638,398.07
Total Ciclo 2	\$ 2,624,547.15	\$ 583,754.85	\$ 622,086.41	\$ 3,830,388.41
Total por año	\$ 5,249,094.30	\$ 1,167,509.70	\$ 1,244,172.83	\$ 7,660,776.83

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

Para 2022 se proyecta un total de ingresos de \$7, 660,776.83 (18% más contra el año anterior), este periodo será un año medular en el crecimiento del establecimiento, debido a que se espera contar con mayor conocimiento del mercado y por ende permitir una madurez para la empresa.

Cuadro 28. Proyección de presupuesto de ingresos 2023

Mes	Bienes de consumo	Higiene y salud	Otros productos	Total de ingresos
Enero	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Febrero	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Marzo	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Abril	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Mayo	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Junio	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Total Ciclo 1	\$ 2,939,492.81	\$ 653,805.43	\$ 696,736.78	\$ 4,290,035.02
Julio	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Agosto	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Septiembre	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Octubre	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Noviembre	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Diciembre	\$ 489,915.47	\$ 108,967.57	\$ 116,122.80	\$ 715,005.84
Total Ciclo 2	\$ 2,939,492.81	\$ 653,805.43	\$ 696,736.78	\$ 4,290,035.02
Total por año	\$ 5,878,985.62	\$ 1,307,610.86	\$ 1,393,473.56	\$ 8,580,070.04

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

En 2023 respetando las políticas de precios y considerando un incremento del 12% se proyecta obtener \$8, 580,070.04 de ingresos.

Cuadro 29. Proyección de presupuesto de ingresos 2024

Mes	Bienes de consumo	Higiene y salud	Otros productos	Total de ingresos
Enero	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Febrero	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Marzo	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Abril	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Mayo	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Junio	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Total Ciclo 1	\$ 3,233,442.09	\$ 719,185.98	\$ 766,410.46	\$ 4,719,038.52
Julio	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Agosto	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Septiembre	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Octubre	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Noviembre	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Diciembre	\$ 538,907.01	\$ 119,864.33	\$ 127,735.08	\$ 786,506.42
Total Ciclo 2	\$ 3,233,442.09	\$ 719,185.98	\$ 766,410.46	\$ 4,719,038.52
Total por año	\$ 6,466,884.18	\$ 1,438,371.95	\$ 1,532,820.92	\$ 9,438,077.05

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

Para 2024 se prevé tener ingresos de \$9, 438,077.05 que representa un incremento del 10% en las ventas para este periodo con respecto al año anterior.

5.4.2 Presupuestos de costos de ventas

El presupuesto de costos de ventas permite determinar las salidas de dinero estimadas para el proyecto en un periodo determinado; en este caso de estudio los egresos constituyen el valor por concepto de compras de productos a comercializar.

Un presupuesto de costos de ventas ayuda a administrar y establecer los gastos por mes, por semestre y por año.

Cuadro 30. Proyección de costo de ventas 2020

Mes	Bienes de consumo	Higiene y salud	Otros productos	Total de gasto
Enero	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Febrero	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Marzo	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Abril	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Mayo	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Junio	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Total Ciclo 1	\$1,446,995.04	\$321,842.33	\$342,975.72	\$2,111,813.10
Julio	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Agosto	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Septiembre	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Octubre	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Noviembre	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Diciembre	\$241,165.84	\$53,640.39	\$57,162.62	\$351,968.85
Total Ciclo 2	\$1,446,995.04	\$321,842.33	\$342,975.72	\$2,111,813.10
Total por año	\$2,893,990.09	\$643,684.66	\$685,951.45	\$4,223,626.20

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

Cuadro 31. Proyección de costo de ventas 2021

Mes	Bienes de consumo	Higiene y salud	Otros productos	Total de gasto
Enero	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Febrero	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Marzo	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Abril	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Mayo	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Junio	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Total Ciclo 1	\$ 1,736,394.05	\$ 386,210.80	\$ 411,570.87	\$ 2,534,175.72
Julio	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Agosto	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Septiembre	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Octubre	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Noviembre	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Diciembre	\$ 289,399.01	\$ 64,368.47	\$ 68,595.14	\$ 439,961.06
Total Ciclo 2	\$ 1,736,394.05	\$ 386,210.80	\$ 411,570.87	\$ 2,534,175.72
Total por año	\$ 3,472,788.11	\$ 772,421.60	\$ 823,141.74	\$ 5,068,351.44

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

Cuadro 32. Proyección de costo de ventas 2022

Mes	Bienes de consumo	Higiene y salud	Otros productos	Total de gasto
Enero	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Febrero	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Marzo	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Abril	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Mayo	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Junio	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Total Ciclo 1	\$ 1,996,853.16	\$ 444,142.42	\$ 473,306.50	\$ 2,914,302.08
Julio	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Agosto	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Septiembre	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Octubre	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Noviembre	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Diciembre	\$ 332,808.86	\$ 74,023.74	\$ 78,884.42	\$ 485,717.01
Total Ciclo 2	\$ 1,996,853.16	\$ 444,142.42	\$ 473,306.50	\$ 2,914,302.08
Total por año	\$ 3,993,706.33	\$ 888,284.84	\$ 946,613.00	\$ 5,828,604.16

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

Cuadro 33. Proyección de costo de ventas 2023

Mes	Bienes de consumo	Higiene y salud	Otros productos	Total de gasto
Enero	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Febrero	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Marzo	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Abril	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Mayo	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Junio	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Total Ciclo 1	\$ 2,196,538.48	\$ 488,556.66	\$ 520,637.15	\$ 3,205,732.29
Julio	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Agosto	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Septiembre	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Octubre	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Noviembre	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Diciembre	\$ 366,089.75	\$ 81,426.11	\$ 86,772.86	\$ 534,288.71
Total Ciclo 2	\$ 2,196,538.48	\$ 488,556.66	\$ 520,637.15	\$ 3,205,732.29
Total por año	\$ 4,393,076.96	\$ 977,113.32	\$ 1,041,274.29	\$ 6,411,464.57

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

Cuadro 34. Proyección de costo de ventas 2024

Mes	Bienes de consumo	Higiene y salud	Otros productos	Total de gasto
Enero	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Febrero	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Marzo	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Abril	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Mayo	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Junio	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Total Ciclo 1	\$ 2,416,192.33	\$ 537,412.33	\$ 572,700.86	\$ 3,526,305.51
Julio	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Agosto	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Septiembre	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Octubre	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Noviembre	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Diciembre	\$ 402,698.72	\$ 89,568.72	\$ 95,450.14	\$ 587,717.59
Total Ciclo 2	\$ 2,416,192.33	\$ 537,412.33	\$ 572,700.86	\$ 3,526,305.51
Total por año	\$ 4,832,384.65	\$ 1,074,824.65	\$ 1,145,401.72	\$ 7,052,611.03

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

5.5 Costos de comercialización

Los costos de comercialización se representan por las erogaciones necesarias para impulsar la venta de bienes o servicios, concretarla, entregar dichos objetos y cobrarlos. Se trata de los costos de las acciones de publicidad, promoción, venta, marketing, investigación de mercado, etcétera, cuya finalidad es desarrollar la función estrictamente comercial de la compañía, independientemente del origen de los bienes o servicios que se vendan (comprados o elaborados por la propia organización).

El cuadro 35 muestra los costos proyectados para el periodo comprendido entre 2020 y 2024, se agrega el 5% de inflación que se esperada para los próximos años, con excepción del logotipo que se realiza en el año de apertura de la comercializadora y es pagada en una sola exhibición.

Cuadro 35. Costos de comercialización (Publicidad)

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe
Diseño del Logotipo	\$2,000.00	-	-	-	-
Vini lonas	\$728.00	\$764.40	\$802.62	\$842.75	\$884.89
Publicidad Móvil	\$12,000.00	\$12,600.00	\$13,230.00	\$13,891.50	\$14,586.08
Trípticos	\$1,124.49	\$1,180.71	\$1,239.75	\$1,301.74	\$1,366.82
Volantes	\$598.00	\$627.90	\$659.30	\$692.26	\$726.87
Total	\$16,450.49	\$15,173.01	\$15,931.67	\$16,728.25	\$17,564.66
Gastos Administrativos					
Sueldos y salarios	\$463,200.00	\$500,256.00	\$540,276.48	\$583,498.60	\$630,178.49
Publicidad	\$1,124.49	\$1,214.45	\$1,311.61	\$1,416.53	\$1,529.86
Papelería	\$3,200.00	\$3,456.00	\$3,732.48	\$4,031.08	\$4,353.56
Otros servicios	\$4,000.00	\$4,320.00	\$4,665.60	\$5,038.85	\$5,441.96
Total	\$471,524.49	\$509,246.45	\$549,986.17	\$593,985.06	\$641,503.86
Gastos Financieros					
Interés por créditos	\$76,196.48	\$57,805.86	\$37,082.86	\$13,731.67	-
Comisión por apertura de crédito (0%)	-	-	-	-	-
Total	\$76,196.48	\$57,805.86	\$37,082.86	\$13,731.67	-

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de "Ahorros del Hogar".

5.6 Depreciación

El término depreciación tiene la misma connotación que amortización, pero este solo se aplica al activo fijo, ya que con el uso estos bienes valen menos; es decir, se deprecian; en cambio, la amortización solo se aplica a los activos diferidos o intangibles, por ejemplo, si se ha comprado una marca comercial, esta, con el uso del tiempo, no baja de precio o se deprecia, por lo que el término amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión. La depreciación utilizará cifras que fueron calculadas con los porcentajes estipulados en la Guía de vida útil estimada de depreciación correspondiente a la Ley del Impuesto sobre la Renta²⁴.

En el cuadro 36, 37 y 38, se muestra el mobiliario y equipo solicitado para el inicio del supermercado "Ahorros del Hogar", en el cual se establece el tiempo de vida de los artículos, así como, el número de unidades requeridas y su depreciación respectiva.

²⁴ Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. (7ª ed.). México. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.

Cuadro 36. Depreciación de mobiliario y equipo de administración

Concepto	Precio unitario	Unidades requeridas	Tiempo de vida estimado	Tasa de Depreciación	Depreciación anual
Anaqueles	\$430.00	60	10 años	10%	\$2,580.00
Caja registradora	\$3,399.99	2	10 años	10%	\$680.00
CheckOut Auto Servicio	\$7,490.00	2	10 años	10%	\$1,498.00
Computadoras	\$6,999.00	4	3 años	33.3%	\$9,322.67
Escritorios	\$799.00	2	10 años	10%	\$159.80
Impresoras	\$1,490.00	1	3 años	33.3%	\$496.17
Sillería de Trabajo	\$469.00	2	10 años	10%	\$93.80
Sillería Plegable	\$199.00	5	10 años	10%	\$99.50
Teléfono	\$859.00	1	10 años	10%	\$85.90
Vitrinas/Aparador	\$3,520.00	3	10 años	10%	\$1,056.00
Total					\$ 16,071.84

Fuente: Elaboración propia con base en la Guía de vida útil estimada y porcentajes de depreciación, 2012.

Cuadro 37. Depreciación de maquinaria, otros equipos y herramientas

Concepto	Precio unitario	Unidades requeridas	Tiempo de vida estimada	Tasa de Depreciación	Depreciación anual
Bascula de 20 Kg.	\$1,990.00	2	10 años	10%	\$398.00
Rebanadora mediana	\$6,100.00	1	10 años	10%	\$775.00
Refrigerador enfriador	\$6,900.00	2	10 años	10%	\$14,490.00
Refrigerador vitrina	\$13,800.00	2	10 años	10%	\$8,680.00
Total					\$ 24,365.00

Fuente: Elaboración propia con base en la Guía de vida útil estimada y porcentajes de depreciación, 2012.

Cuadro 38. Depreciación de equipo de transporte

Concepto	Valor original	Tasa	Unidades requeridas	Tiempo (Años)	Cargo anual
Vehículo Pick-up	\$100,000.00	20%	1	5 años	\$20,000.00
Total					\$20,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en la Guía de vida útil estimada y porcentajes de depreciación, 2012.

5.7 Estados financieros Pro-forma

Según Muñante (2003), son los estados financieros proyectados durante la vida útil del proyecto y manifiestan el comportamiento que tendrá la empresa en el futuro en cuanto a sus necesidades de recursos económicos, los efectos del comportamiento de ingresos

y costos, impacto del costo financiero, los resultados en término de utilidades, de generación de efectivo y obtención de dividendos.

Lo anterior incluye; presupuesto de ventas, de producción (para obtener el costo) de sueldos directos, gastos indirectos, gastos de administración, entre otros.

Utilizando el pronóstico de ventas como base, se desarrollará un plan de comercialización que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario de distribución de los artículos desde la orden de comprar hasta la venta.

5.7.1 Estado de resultados

Proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. (Lauwrence, 2008:41).

A continuación, se presenta el estado de resultados para los próximos 5 años de “Ahorros del Hogar” proyectados con datos de capítulos anteriores.

Cuadro 39. Estado de resultados del 1° de enero al 31 de diciembre (2020 – 2024)

Concepto	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas	\$5,193,747.00	\$6,492,183.75	\$7,660,776.83	\$8,580,070.04	\$9,438,077.05
Costo de ventas	\$4,223,626.20	\$5,068,351.44	\$5,828,604.16	\$6,411,464.57	\$7,052,611.03
Utilidad bruta	\$970,120.80	\$1,423,832.31	\$1,832,172.67	\$2,168,605.47	\$2,385,466.02
Gastos de operación	\$ 564,171.46	\$ 582,225.33	\$ 603,000.69	\$ 624,444.97	\$ 659,068.52
Gastos de ventas	\$ 16,450.49	\$ 15,173.01	\$ 15,931.67	\$ 16,728.25	\$ 17,564.66
Gastos de administración	\$ 471,524.49	\$ 509,246.45	\$ 549,986.17	\$ 593,985.06	\$ 641,503.86
Gastos financieros	\$ 76,196.48	\$ 57,805.86	\$ 37,082.86	\$ 13,731.67	-
Utilidad antes de Impuestos	\$ 405,949.34	\$ 841,606.98	\$1,229,171.98	\$1,544,160.50	\$1,726,397.50
PTU (10%)	-	\$ 84,160.70	\$ 122,917.20	\$ 154,416.05	\$ 172,639.75
Total de impuestos	-	\$ 84,160.70	\$ 122,917.20	\$ 154,416.05	\$ 172,639.75
Utilidad neta	\$ 405,949.34	\$ 757,446.28	\$1,106,254.78	\$1,389,744.45	\$1,553,757.75

Fuente: Elaboración propia con base en los cuadros 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 y 35.

5.7.2 Flujos de efectivo

Es un resumen de los flujos de efectivo de un periodo específico permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo. (Lauwrence, 2008:45).

A continuación, se presentan los Estados de Flujo de Efectivo de “Ahorros del Hogar” haciendo referencia en los próximos 5 años .

Cuadro 40. Flujo de efectivo del 1° de enero al 31 de diciembre (2020 – 2024)

Concepto	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta	\$ 405,949.34	\$ 757,446.28	\$ 1,106,254.78	\$ 1,389,744.45	\$ 1,553,757.75
Depreciación	\$60,436.83	\$60,436.83	\$60,436.83	\$60,436.83	\$60,436.83
Intereses	\$ 76,196.48	\$ 57,805.86	\$ 37,082.86	\$ 13,731.67	-
Flujo de Efectivo	\$269,316.03	\$639,203.59	\$ 1,008,735.08	\$1,315,575.95	\$1,493,320.91

Fuente: Elaboración propia con base en los cuadros 36, 37, 38 y 39.

En el cuadro 40 se muestra el flujo de efectivo proyectado para el periodo establecido, en el cual el activo fijo tiene una depreciación constante. Los intereses se aplicarán para los próximos 4 años que es el tiempo en el que se pagará el crédito bancario.

5.7.3 Balance general

Presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado equilibra los activos de la empresa (lo que posee) frente a su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo proporcionado por los propietarios). (Lauwrence, 2008:42).

El balance general es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta una empresa en un momento determinado. (Castro, 2004:22)

Los activos incluyen:

- El dinero que se encuentra físicamente en la empresa (por ejemplo, en su caja fuerte), o el dinero que tiene depositado en el banco (por ejemplo, en su cuenta corriente);
- Los elementos físicos con que cuenta la empresa para realizar sus operaciones y que tienen una duración permanente (por ejemplo, edificios, terrenos, maquinaria, vehículos de transporte, muebles), o de duración temporal (por ejemplo, materias primas, mercaderías);

Los pasivos incluyen:

- Las cuentas por pagar a proveedores;
- Los créditos bancarios u obligaciones financieras pendientes de pagar;

Mientras que el patrimonio incluye:

- Las aportaciones hechas por los socios o accionistas;
- Los beneficios o utilidades que ha obtenido la empresa (dividendos);

En cuanto a su elaboración el balance general se realiza cada año al finalizar el ejercicio económico de la empresa (balance final), aunque también se suelen elaborar balances al inicio del ejercicio (balances de apertura), y balances con una periodicidad mensual, trimestral o semestral (balances parciales).

El balance general permite conocer la situación financiera de la empresa (al mostrarnos el valor de sus activos, pasivos y patrimonio), analizar los resultados (por ejemplo, saber cuánto y dónde ha invertido, cuánto de ese dinero proviene de los acreedores y cuánto proviene de capital propio, que tan eficientemente está utilizando sus activos, y qué tan bien está administrando sus pasivos, etcétera.), y, con el apoyo de dicho análisis, tomar decisiones.

Cuadro 41. Balance general del 1° de febrero de 2020

Activo			Pasivo	
Circulante			Fijo	
	Bancos	\$ 413,872.75	Documentos por pagar	\$ 700,000.00
	Almacén	\$ 76,113.25		
	<i>Total de Activo Circulante</i>	\$ 489,986.00	<i>Total Pasivo</i>	\$ 700,000.00
Fijo				
	Mobiliario y equipo de admón.	\$ 197,809.98	Capital Contable	
	Equipo de Computo	\$ 27,996.00	Capital social	\$ 150,427.37
	Equipo de Transporte	\$ 100,000.00	<i>Total Capital Contable</i>	\$ 150,427.37
	<i>Total Activo Fijo</i>	\$ 325,805.98		
Diferido				
	Gastos de constitución	\$ -		
	Permisos y licencias	\$ 1,984.00		
	Pago de rentas anticipadas	\$ 9,000.00		
	Papelería y útiles	\$ 3,200.00		
	Propaganda y publicidad	\$ 16,450.49		
	Otros	\$ 4,000.00		
	<i>Total de Activo Diferido</i>	\$ 34,635.39		
Total Activo		\$ 850,427.37	Total Pasivo y Capital	\$ 850,427.37

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 42. Balance general del 1° de enero de 2021

Activo			Pasivo	
Circulante			Fijo	
	Bancos	\$ 2,539,414.28	Documentos por pagar	\$ 554,992.26
	Almacén	\$ 1,838,886.20	Acreedores diversos	\$ 4,223,626.20
	Sueldos y salarios	\$ 463,200.00		
	<i>Total de Activo Circulante</i>	\$ 4,841,500.48	<i>Total Pasivo</i>	\$ 4,778,618.46
Fijo				
	Mobiliario y equipo de admón.	\$ 178,028.98	Capital Contable	
	Equipo de Computo	\$ 18,664.93	Capital social	\$ 150,427.37
	Equipo de Transporte	\$ 80,000.00	<i>Total Capital Contable</i>	\$ 150,427.37
	Depreciación	\$ 69,767.90		
	<i>Total Activo Fijo</i>	\$ 346,461.82		
Diferido				
	Permisos y licencias	\$ 2,183.39	Resultado del Ejercicio	\$ 405,949.34
	Pago de rentas anticipadas	\$ 45,000.00		
	Papelería y útiles	\$ 4,160.00		
	Propaganda y publicidad	\$ 15,173.01		
	Int. Pagados por anticipado	\$ 76,196.48		
	Otros	\$ 4,320.00		
	<i>Total de Activo Diferido</i>	\$ 147,032.88		
Total Activo		\$ 5,334,996.17	Total Pasivo y Capital	\$ 5,334,995.17

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 43. Balance general del 1° de enero de 2022

Activo		Pasivo	
Circulante		Fijo	
Bancos	\$ 3,217,475.91	Documentos por pagar	\$ 391,593.90
Almacén	\$ 2,144,983.68	Acreedores diversos	\$ 5,068,351.44
Sueldos y salarios	\$ 500,256.00		
<i>Total de Activo Circulante</i>	\$ 5,862,715.21	<i>Total Pasivo</i>	\$ 5,459,945.34
Fijo		Capital Contable	
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 160,226.08	Capital social	\$ 150,427.37
Equipo de Computo	\$ 9,333.87	<i>Total Capital Contable</i>	\$ 150,427.37
Equipo de Transporte	\$ 120,000.00		
Depreciación	\$ 69,767.90		
<i>Total Activo Fijo</i>	\$ 359,327.85		
Diferido		Resultado del Ejercicio	\$ 757,446.28
Permisos y licencias	\$ 2,838.41		
Pago de rentas anticipadas	\$ 59,000.00		
Papelería y útiles	\$ 5,200.00		
Propaganda y publicidad	\$ 15,931.67		
Int. Pagados por anticipado	\$ 57,805.86		
Otros	\$ 5,000.00		
<i>Total de Activo Diferido</i>	\$ 145,775.94		
Total Activo	\$ 6,367,819.00	Total Pasivo y Capital	\$ 6,367,819.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 44. Balance general del 1° de enero de 2023

Activo		Pasivo	
Circulante		Fijo	
Bancos	\$ 3,782,937.88	Documentos por pagar	\$ 207,472.55
Almacén	\$ 2,521,958.59	Acreedores diversos	\$ 5,828,604.16
Sueldos y salarios	\$ 540,276.48		
<i>Total de Activo Circulante</i>	\$ 6,845,172.95	<i>Total Pasivo</i>	\$ 6,036,076.71
Fijo		Capital Contable	
Mobiliario y equipo de admón.	\$ 144,203.48	Capital social	\$ 150,427.37
Equipo de Transporte	\$ 96,000.00	<i>Total Capital Contable</i>	\$ 150,427.37
Depreciación	\$ 69,767.90		
<i>Total Activo Fijo</i>	\$ 309,971.38		
Diferido		Resultado del Ejercicio	\$ 1,106,254.78
Permisos y licencias	\$ 4,243.42		
Pago de rentas anticipadas	\$ 67,000.00		
Papelería y útiles	\$ 6,760.00		
Propaganda y publicidad	\$ 16,728.25		
Int. Pagados por anticipado	\$ 37,082.86		
Otros	\$ 5,800.00		
<i>Total de Activo Diferido</i>	\$ 137,614.53		
Total Activo	\$ 7,292,758.85	Total Pasivo y Capital	\$ 7,292,758.85

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 45. Balance general del 1° de enero de 2024

Activo		Pasivo	
Circulante		Fijo	
Bancos	\$ 4,876,540.19	Acreeedores diversos	\$ 6,411,464.57
Almacén	\$ 2,089,945.80		
Sueldos y salarios	\$ 583,498.60	<i>Total Pasivo</i>	\$ 6,411,464.57
<i>Total de Activo Circulante</i>	\$ 7,549,984.59		
Fijo		Capital Contable	
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 129,783.13	Capital social	\$ 150,427.37
Equipo de Transporte	\$ 76,800.00	<i>Total Capital Contable</i>	\$ 150,427.37
Depreciación	\$ 69,767.90		
<i>Total Activo Fijo</i>	\$ 276,351.03		
Diferido		Resultado del Ejercicio	\$ 1,389,744.45
Permisos y licencias	\$ 5,516.44		
Pago de rentas anticipadas	\$ 73,700.00		
Papelería y útiles	\$ 8,788.00		
Propaganda y publicidad	\$ 17,564.66		
Int. Pagados por anticipado	\$ 13,731.67		
Otros	\$ 6,000.00		
<i>Total de Activo Diferido</i>	\$ 125,300.77		
Total Activo	\$ 7,951,636.99	Total Pasivo y Capital	\$ 7,951,636.39

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 46. Balance general del 1° de enero de 2025

Activo		Pasivo	
Circulante		Fijo	
Bancos	\$ 5,428,595.89	Acreeedores diversos	\$ 7,052,611.03
Almacén	\$ 2,326,541.10		
Sueldos y salarios	\$ 630,178.49	<i>Total Pasivo</i>	\$ 7,052,611.03
<i>Total de Activo Circulante</i>	\$ 8,385,315.48		
Fijo		Capital Contable	
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 116,804.82	Capital social	\$ 150,427.37
Equipo de Transporte	\$ 61,440.00	<i>Total Capital Contable</i>	\$ 150,427.37
Depreciación	\$ 69,767.90		
<i>Total Activo Fijo</i>	\$ 248,012.72		
Diferido		Resultado del Ejercicio	\$ 1,553,757.75
Permisos y licencias	\$ 7,171.38		
Pago de rentas anticipadas	\$ 81,070.00		
Papelería y útiles	\$ 11,424.40		
Propaganda y publicidad	\$ 17,802.17		
Otros	\$ 6,000.00		
<i>Total de Activo Diferido</i>	\$ 123,467.95		
Total Activo	\$ 8,756,796.14	Total Pasivo y Capital	\$ 8,756,796.14

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VI

Estudio Financiero

Introducción

La evaluación financiera de Proyectos es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad de un proyecto. (Meza, 2013:233).

En el presente capítulo se realiza la evaluación financiera de proyectos en el cual se obtendrán:

- Valor Presente Neto (VPN), el cual es método que nos permite evaluar proyectos de inversión de largo plazo y nos permitirá conocer si la inversión tendrá un crecimiento o una pérdida en el tiempo;
- Periodo de recuperación de la Inversión, este indicador servirá para medir el tiempo en años que tardará el proyecto en recuperar la inversión realizada;
- Tasa Interna de Retorno (TIR), su función principal es mostrar si el proyecto es rentable o no, ya que con esta se conoce cuál es la tasa a la cual el VPN sería igual a cero;
- Relación Costo-Beneficio (B/C), este criterio también es un método utilizado para conocer la rentabilidad de un proyecto de inversión toda vez que permite conocer de cuanto es la ganancia por cada unidad monetaria invertida;
- Tasa Promedio de Rendimiento (TPR); permitirá como tal conocer el rendimiento únicamente expresado como porcentaje y que servirá para compararse con el costo inicial de capital;
- Razones Financieras: con el análisis de las Razones Financieras se podrá conocer el funcionamiento de la empresa a niveles de ventas, abastecimiento, personal, etc.

6.1 Periodo de recuperación de la inversión

Es el método de valuación que representa el tiempo requerido para recuperar la inversión realizada para llevar a cabo un proyecto, generalmente medido en años; servirá para conocer los años en los que se recuperará la inversión del supermercado. El cuadro 47 indica los elementos claves para el periodo de recuperación proyectando los flujos para un lapso de 5 años.

Cuadro 47. Flujo de fondos del 1° de enero al 31 de diciembre (2020 – 2024)

Concepto	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta	\$405,949.34	\$757,446.28	\$1,106,254.78	\$1,389,744.45	\$1,553,757.75
Depreciación	\$60,436.83	\$60,436.83	\$60,436.83	\$60,436.83	\$60,436.83
Flujo de Fondos	\$466,386.18	\$817,883.12	\$1,166,691.61	\$1,450,181.28	\$1,614,194.58

Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 40.

Se determina el valor del periodo de recuperación de una inversión, a partir de la información complementaria en el proceso de toma de decisiones de la evaluación económica de este proyecto con la siguiente fórmula:

$$\text{Período de recuperación} = \frac{\text{Número de años antes de la recuperación completa de la inversión neta}}{1} + \frac{\text{Inversión inicial no recuperada al inicio del año}}{\text{Flujo de efectivo total generado durante el año}}$$

En el cuadro 48 se determina el periodo en el que se recuperará el monto invertido para el supermercado con base en los Flujos de Efectivo acumulados.

Cuadro 48. Periodos de recuperación de capital

Período de recuperación de la inversión		Flujo Neto de Efectivo	Flujo Neto de Efectivo Acumulado
Inversión		-\$850,427.37	-\$850,427.37
Años	2020	\$269,316.03	-\$581,111.34
	2021	\$639,203.59	\$58,092.25
	2022	\$1,008,735.08	\$1,066,827.33
	2023	\$1,315,575.95	\$ 2,6.22,403.28
	2024	\$1,493,320.91	\$3,875,724.19

Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 40.

$$PE = 1 + \frac{581,111.34}{639,203.59}$$

$$PE = 1 + 0.9091$$

$$PE = 1.9091$$

La recuperación se generará en 1.9091 años y existe un Criterio de Aceptación que indica la conveniencia de invertir en el proyecto pues la recuperación se genera en un periodo menor que el tiempo analizado.

6.2 Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA)

Antes de iniciar la evaluación económica, resulta indispensable determinar la ganancia que los inversionistas desean obtener por invertir su dinero en la realización del proyecto. La manera adecuada de hacerlo es mediante el cálculo del método TREMA, ya que ésta refleja las expectativas de rendimiento de una forma congruente y referenciada a las condiciones vigentes en el mercado durante el proceso de evaluación.

Por lo tanto, bajo el supuesto en el que prevalece el supermercado “Ahorros del Hogar”, queda determinado mediante la siguiente fórmula:

$$TREMA = Inflación + Premio al Riesgo$$

Dónde:

- La inflación es con base en el Sistema Bancario a largo plazo, utilizando la tasa interbancaria a 28 días correspondiente al 28 de febrero de 2019, sin embargo, tiene mayor importancia la determinación del premio o prima de riesgo.
- La prima de riesgo debe ser expresada en términos porcentuales.

Aplicando la fórmula:

$$\text{Inflación} = 3.78$$

$$\text{Premio al Riesgo} = 8.00$$

$$\text{TREMA} = 8.00 + 3.78$$

$$\text{TREMA} = 11.78$$

Su valor estará basado en el riesgo al cual está expuesta la empresa, para el caso objeto de estudio se llevará a cabo en forma cotidiana, por sus actividades productivas y mercantiles. La prima de riesgo indica el crecimiento real de patrimonio de la empresa.

6.3 Valor actual neto (VAN)

De acuerdo con Didier (2007), el Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las PyMES. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.

Fórmula:

$$\sum_{t=0}^n \left(\frac{Utilidad\ Neta_t}{(1+i)^t} \right)$$

Para determinar el Valor Actual Neto de “Ahorros del Hogar” se utilizan las Utilidades Netas expresadas en los estados de resultados, determinando la tasa de rendimiento requerida por la empresa para invertir en el proyecto, la tasa requerida es del 11.78% de acuerdo al cálculo realizado en la sección anterior llamado Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable.

Cuadro 49. Valor actual neto (2020 – 2024)

Concepto		2020	2021	2022	2023	2024	
VAN	=	Utilidad Neta	\$ 405,949.34	\$ 757,446.28	\$1,106,254.78	\$1,389,744.45	\$ 1,553,757.75
		Valor Presente	(1+.1178) ^1	(1+.1178) ^2	(1+.1178) ^3	(1+.1178) ^4	(1+.1178) ^5
	VAN	=	\$ 363,168.14	\$ 606,210.74	\$ 792,068.69	\$ 890,181.42	\$ 890,354.14
	VAN	=	\$3,541,983.12	-	\$ 850,427.37	=	\$ 2,691,555.75
VAN =			\$2,691,555.75				

Fuente: Elaboración propia.

El Valor Actual Neto es de \$2,691,555.75, por lo cual se determina que la inversión es conveniente y es factible invertir en el proyecto.

6.4 Tasa interna de retorno (TIR)

De acuerdo con Baca (2010), la tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Es uno de los indicadores financieros que permiten evaluar la posible rentabilidad de un negocio o proyecto, en función de lo que se obtendrá en un periodo de tiempo si se invierte una determinada cantidad de dinero.

Cuadro 50. Tasa interna de retorno

Año	Concepto	Valores	TIR
	Inversión inicial	-\$ 850,427.37	69.80%
1	Flujo neto	\$ 269,316.03	
2	Flujo neto	\$ 639,203.59	
3	Flujo neto	\$ 1,008,735.08	
4	Flujo neto	\$ 1,315,575.95	
5	Flujo neto	\$ 1,493,320.91	

Fuente: Elaboración propia.

- Si la TIR es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse;
- Si la TIR es igual que las tasas de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no;
- Si la TIR es mayor que la tasa de interés, entonces se debe aceptar el proyecto.

$$69.80\% > 11.78\%$$

$$TIR > TREMA$$

Siguiendo los puntos anteriores se calcula una TIR del 69.80% y la tasa de interés que maneja el mercado es del 11.78%, por lo que se puede llevar a cabo el proyecto.

6.5 Relación entre VAN y TIR

El VAN y la TIR, más que dos criterios iguales son criterios que se apoyan en supuestos distintos y que miden aspectos diferentes de una inversión.

- El VAN mide la rentabilidad absoluta y neta (sobre el costo de capital), mientras que la TIR se mide en término bruto y relativo;
- La hipótesis de reinversión de fondos es diferente en ambos casos, en el VAN los FNC se reinvierten en el costo de capital, mientras que en la TIR se reinvierten de modo interno;

- Ambos criterios no tienen por qué ser coincidentes en la ordenación de proyectos de inversión. La explicación y formalización se resuelve con la tasa de retorno sobre el costo.

6.6 Relación Beneficio/Costo

La relación beneficio costo es otro criterio de evaluación utilizado, mediante esta razón se puede determinar la ganancia que se tendrá por cada unidad monetaria invertida.

Este método no difiere mayormente con el VAN, sin embargo, esta relación toma en cuenta a la inversión inicial, mediante la siguiente fórmula:

$$R \frac{B}{C} = \frac{\text{Valor actual del flujo de fondos}}{\text{Inversión inicial}}$$

Cuadro 51. Relación beneficio/costo (2020-2024)

Concepto			2020	2021	2022	2023	2024
B/C	=	Flujo neto efectivo	\$269,316.03	\$639,203.59	\$1,008,735.95	\$1,315,575.95	\$1,493,320.91
		Valor presente	$(1+.1178)^1$	$(1+.1178)^2$	$(1+.1178)^3$	$(1+.1178)^4$	$(1+.1178)^5$
		Inversión inicial	\$ 850,427.37				
B/C	=		\$ 240,934.01	\$ 511,576.98	\$722,245.44	\$842,637.82	\$855,721.85
			\$ 850,427.37				
B/C	=		\$3,173,152.10				
			\$850,427.37				
		B/C		\$3.73			

Fuente: Elaboración propia.

Para este proyecto la relación beneficio/costo es de \$3.73, lo cual indica que, por cada peso invertido en la empresa, se recibirá \$2.73 adicional.

6.7 Tasa promedio de rendimiento (TPR)

La tasa de rendimiento promedio es una forma de expresar con base anual, la utilidad neta que se obtiene de la inversión promedio. El proyecto debe aceptarse si la tasa de rendimiento promedio TRP es mayor que el costo de capital y debe rechazarse, si es menor. (Baca, 2013:180)

La tasa de rendimiento promedio TRP presenta algunos inconvenientes, por ejemplo, ignora el valor del dinero en el tiempo, pasa por alto la duración del proyecto y no considera la depreciación (reembolso de capital) como parte de las entradas.

La forma de determinarlo es:

Fórmula:

$$TPR = \frac{\frac{\text{Utilidades promedio después de impuesto}}{\text{No.de años que comprende la vida útil del proyecto}}}{\frac{\text{Inversión promedio}}{2}}$$

$$TPR = \frac{\frac{1,042,630.52}{15}}{\frac{850,427.37}{2}}$$

$$TPR = 0.16$$

El rendimiento promedio de la inversión en el proyecto “Ahorros del Hogar” es del 16%, una tasa aceptable para el periodo de 5 años que comprende el proyecto de inversión.

6.8 Método de razones financieras

Una razón, ratio o índice, es la relación entre dos cantidades para determinar en qué proporción una de ellas contiene a la otra, con respecto a la unidad expresado en términos de valores relativos. Las técnicas de análisis financiero abarcan todo el contexto

operacional de la empresa y sus relaciones con las diferentes funciones de ventas, producción, personal, etcétera. (Baca, 2013:110)

Uno de los mejores métodos para relacionar de forma cualitativa estas operaciones es el de los Índices o razones financieras. Es importante mencionar que el uso inadecuado de este método puede ser estéril y perjudicial.

Usar una razón financiera no ofrece la información necesaria para juzgar el funcionamiento total de la empresa; sólo cuando se utilizan varias razones puede formarse un juicio adecuado en cuanto a la situación financiera total. Al comparar estados financieros debe asegurarse que los períodos sean consecutivos para evitar conclusiones y decisiones erróneas.

Según su objetivo, las razones financieras se clasifican de la siguiente manera:

1. Razones de liquidez

Se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que esta puede pagar sus cuentas. (Lawrence, 2008:52)

a) Razón circulante

Indica el nivel por el cual las obligaciones a corto plazo se encuentran encubiertas por los activos circulantes.

$$\text{Índice circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

En el caso de "Ahorros del Hogar" se cuenta con los siguientes datos:

Cuadro 52. Razón Circulante (2020-2024)

Concepto\Año	2020	2021	2022	2023	2024
Activo Circulante	\$4,841,500.48	\$5,862,715.21	\$6,845,172.95	\$7,549,984.59	\$8,385,315.48
Pasivo Circulante	\$4,778,618.46	\$5,459,945.34	\$6,036,076.71	\$6,411,464.57	\$7,052,611.03
R.C	1.01315904	1.07376811	1.13404340	1.17757565	1.18896611

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la razón circulante, indican un comportamiento adecuado de solvencia, ya que para los periodos analizados el valor se encuentra entre 1 y 2, es decir que el supermercado para cada año cuenta con más de un peso de activo circulante por cada peso de pasivo circulante.

b) Prueba de acida

Es una medida de liquidez que se calcula al dividir los activos circulantes de la empresa menos el inventario entre sus pasivos circulantes. (Lawrence, 2008:52)

La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores:

- Existen tipos de inventarios que no se venden con facilidad porque son productos parcialmente terminados;
- El inventario se vende generalmente a crédito.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Cuadro 53. Prueba acida

Concepto\Año	2020	2021	2022	2023	2024
Activo Circulante	\$4,841,500.48	\$5,862,715.21	\$6,845,172.95	\$7,549,984.59	\$8,385,315.48
Pasivo Circulante	\$4,778,618.46	\$5,459,945.34	\$6,036,076.71	\$6,411,464.57	\$7,052,611.03
Inventarios	\$1,838,886.20	\$2,144,983.68	\$2,521,958.59	\$2,089,945.80	\$2,326,541.10
P. A	0.62834359	0.68091003	0.71622920	0.85160555	0.85908245

Fuente: Elaboración propia.

Con este indicador se concluye que la empresa incrementa la capacidad de pago de obligaciones a corto plazo al transcurrir los periodos.

2. Razones de endeudamiento

Indican el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. Se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. (Lawrence, 2008:57)

a) Razón de deuda

Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuando mayor es el índice mayor es el monto de dinero de otras personas que se genera para tener utilidades. (Lawrence, 2008:57)

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

Cuadro 54. Razón de deuda

Concepto/Año	2020	2021	2022	2023	2024
Pasivos totales	\$4,778,618.46	\$5,459,945.34	\$6,036,076.71	\$6,411,464.57	\$7,052,611.03
Activos totales	\$5,334,995.17	\$6,367,819.00	\$7,292,758.85	\$7,951,636.39	\$8,756,796.14
R. D	0.89571186	0.85742785	0.82768083	0.80630756	0.80538714

Fuente: Elaboración propia.

En el primer año de operaciones de “Ahorros del Hogar” se cuenta con el 89.57% de los activos financiados por alguna fuente externa a los inversionistas. En los cuatro años posteriores de operación del supermercado se obtiene una razón de 85.74%, 82.76%, 80.63% y 80.53% respectivamente, dichos porcentajes representan parte de los activos totales que estarán financiados por recursos externos.

3. Razones de actividad

Mide la velocidad de las diversas cuentas que se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. (Lawrence, 2008:53)

a) Rotación de activos fijos

Este índice se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo neto. Todo activo requiere de pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo. (Lawrence, 53:2008)

$$\text{Rotacion de activos fijos} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Fijos}}$$

Cuadro 55. Rotación de activos fijos

Concepto\Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas anuales	\$5,193,747.00	\$6,492,183.75	\$7,660,776.83	\$8,580,070.04	\$9,438,077.05
Activos fijos	\$346,461.82	\$359,327.85	\$309,971.38	\$276,351.03	\$248,012.72
R.A. F	14.99082081	18.06757737	24.71446531	31.04772247	38.05481108

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los cálculos anteriores “Ahorros del Hogar” para el año 2020 deberá rotar los activos fijos 14.99 veces al año por lo que los activos rotan cada 24 días, con el objetivo de hacer eficiente el uso de estos.

Para los subsecuentes años los activos rotarán en 2021 cada 20 días, en 2022 cada 15 días, en el penúltimo año analizado cada 12 días y en el 2024 cada 9 días.

b) Rotación de activos totales

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

$$\text{Rotacion de activos totales} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Total de activos}}$$

Cuadro 56. Rotación de activos totales

Concepto\Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas anuales	\$5,193,747.00	\$6,492,183.75	\$7,660,776.83	\$8,580,070.04	\$9,438,077.05
Total activos	\$5,334,995.17	\$6,367,819.00	\$7,292,758.85	\$7,951,636.39	\$8,756,796.14
R.A.T	0.97352422	1.01953020	1.05046348	1.07903199	1.07780025

Fuente: Elaboración propia.

4. Razones de rentabilidad

Permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. (Lawrence, 2008:53)

a) Margen de utilidad bruta

Mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después que la empresa pago sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta, menor es el costo de la mercancía vendida. (Lawrence, 2008:53)

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

Cuadro 57. Margen de utilidad

Concepto\Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas	\$5,193,747.00	\$6,492,183.75	\$7,660,776.83	\$8,580,070.04	\$9,438,077.05
Utilidad bruta	\$970,120.80	\$1,423,832.31	\$1,832,172.67	\$2,168,605.47	\$2,385,466.02
M.U.B	0.186786303	0.219314851	0.239162778	0.252749157	0.252749157

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador muestra que “Ahorros del hogar” obtendrá un 18.68% de ganancia para el periodo del año 2020 por cada peso invertido en la empresa.

b) Margen de utilidad operativa

Refleja el rendimiento sobre las ventas después de pagar todos los costos y gastos. Permite conocer el desempeño del negocio y su administración. (Lawrence, 2008:60)

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad de operacion}}{\text{Ventas netas}}$$

Cuadro 58. Margen de utilidad operativa

Concepto\Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas	\$5,193,747.00	\$6,492,183.75	\$7,660,776.83	\$8,580,070.04	\$9,438,077.05
Utilidad de operación	\$405,949.34	\$841,606.98	\$1,229,171.78	\$1,544,160.50	\$1,726,397.50
M.U	0.07816117	0.129633882	0.160450044	0.179970617	0.182918352

Fuente: Elaboración propia.

Esta razón indica que para el año 2020 “Ahorros del Hogar” obtendrá ganancias del 7.82% correspondientes a las ventas una vez descontado el costo de comercialización de los bienes vendidos.

c) Margen de utilidad neta

Mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, es mejor. (Lawrence, 2008:62)

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ventas}}$$

Cuadro 59. Margen de utilidad neta

Concepto\Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas	\$5,193,747.00	\$6,492,183.75	\$7,660,776.83	\$8,580,070.04	\$9,438,077.05
Utilidad neta	\$405,949.34	\$757,446.28	\$1,106,254.78	\$1,389,744.45	\$1,553,757.75
M.U. N	0.07816117	0.116670494	0.144405039	0.161973555	0.164626516

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 59 se muestra que el supermercado obtendrá ganancias del 7.82% para el año 2020 y las ganancias aumentaran en los años subsecuentes hasta el 16.5%.

d) Rendimiento de la inversión

Indica la efectividad total de la administración que tiene para generar utilidades con los activos que poseen. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa mejor. (Lawrence, 2008:62)

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activos totales}}$$

Cuadro 60. Rendimiento de la inversión

Concepto\Año	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad neta	\$405,949.34	\$757,446.28	\$1,106,254.78	\$1,389,744.45	\$1,553,757.75
Activos totales	\$5,334,995.17	\$6,367,819.00	\$7,292,758.85	\$7,951,636.39	\$8,756,796.14
R.I	0.07609179	0.11894909	0.15169222	0.17477465	0.17743450

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VII

Evaluación

Socioeconómica e

Impacto Ambiental

Introducción

Actualmente en México, la intervención pública ha influido para que los aspectos ambientales sean considerados en el momento de toma de decisiones.

México al ser un país rico en recursos naturales, es de suma importancia tener un tratamiento adecuado de los desechos, con el fin de lograr la conservación y el buen manejo de los recursos y el medio ambiente en su conjunto, ya que existe el incremento del deterioro de varios elementos ambientales, la paulatina destrucción de zonas ecologistas no gubernamentales, entre otras. Para que se tome en cuenta el efecto que pueda tener en el ambiente un proyecto, de cualquier índole es necesario incorporar en su estructura las medidas necesarias para mitigar sus efectos negativos.

Las apariciones de problemas ambientales a nivel nacional causan severos daños al ambiente, en especial en diversas zonas de los países industrializados y todo esto llevo a un cuestionamiento sobre la metodología tradicional de la evaluación de proyectos. Así la evaluación ambiental es una nueva herramienta para evidenciar la capacidad de los proyectos a desarrollarse. Derivado de dichos cambios, en este proyecto se considerarán los beneficios y daños que la empresa pueda ocasionar a los consumidores, proveedores y aquellos que se ven beneficiados con empleos directos e indirectos.

Es aquí que se probara la factibilidad socioeconómica de este proyecto, con la finalidad de hacer referencia y estudio del mismo.

7.1 Impacto socioeconómico

El desempleo en México sigue siendo un tema que crea conflicto para el país y para su población, lo que ha recobrado una tendencia creciente en los últimos años. La consecuencia directa de esto es que en el país haya altos niveles de pobreza y desigualdad social.

Con la apertura de un supermercado ubicado en la localidad de Santa María del Llano, se pretende generar fuentes de empleo directos e indirectos, beneficiando a hogares de escasos recursos.

Para este proyecto se considera que la empresa ya en funcionamiento, generará fuentes de trabajo, con las cuales contará con 10 personas trabajando en áreas administrativas, de ventas y mantenimiento.

En conclusión, el supermercado “Ahorros del Hogar” generara un impacto social positivo; sin embargo, hay que tomar en cuenta la responsabilidad social que debe tener la empresa, como evitar la contaminación del aire, agua y suelo, además de brindar un servicio de buena calidad.

7.2 Impacto ambiental

El proyecto como tal, se constituye como un comercio en el cual se debe cuidar una variedad de aspectos para no incurrir en daños ambientales, para lo cual se establecen las siguientes estrategias y medidas:

- El sistema de electricidad será de alta tecnología lo que evitará el consumo excesivo y contaminación auditiva;
- Para el ahorro del agua el proceso del lavado y desinfectado de los pisos, maquinaria, entre otros, se realizará con agua reciclada;
- Se realizará el uso correspondiente de desechos sólidos a través de cestos de basura correspondientes para la clasificación en orgánica, inorgánica y de reciclaje.

7.2.1 Cultura sustentable

El compromiso con el ambiente exige promover la sustentabilidad entre nuestros proveedores, favorecer el intercambio de buenas prácticas e impulsar el desarrollo e innovación en productos, empaques y prácticas amigables con el ambiente. El sistema de empaque sustentable (SustainablePackagingScorecard) es una herramienta gratuita que permite a los proveedores conocer el grado de sustentabilidad de los empaques de sus productos. Al analizar y calificar 9 aspectos de los empaques, el sistema propone mejoras para disminuir su impacto ambiental.

Los aspectos que se analizan son:

- Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) derivadas de la producción.
- Material sustentable contenido;
- Emisiones de GEI generadas por la transportación de los materiales del empaque;
- Relación del tamaño del producto;
- Cubicaje;
- Contenido de material reciclado;
- Capacidad de recuperación de materiales;
- Energía renovable utilizada para manufactura;
- Innovación del empaque.

7.3 Beneficios sociales

Respecto al aspecto social, el supermercado planea impulsar el desarrollo humano de cada uno de los trabajadores en el supermercado, lo anterior para obtener mayor eficiencia en la productividad de la empresa. De igual forma otros aspectos importantes son la seguridad laboral y la seguridad de los consumidores.

Además de impulsar el empleo entre los habitantes de Santa María del Llano y sus alrededores, como una forma de mejorar la calidad de vida, “Ahorros del Hogar” apoyará a la contribución del crecimiento económico y la generación de ingresos en la población.

Conclusiones

El presente proyecto de inversión tiene la finalidad de analizar las condiciones, demográficas y socioeconómicas de la comunidad de Santa María del Llano, lugar en el cual se pretende incursionar el nuevo supermercado, así como resolver los problemas que se presentan en esta comunidad, incorporando la dotación de los productos indispensables para los hogares a precios accesibles.

Este proyecto de inversión se realizó para la posible instalación de un nuevo supermercado y se justifica con los resultados obtenidos a lo largo de los diferentes estudios de campo abordados en el proyecto en el que se ha podido comprobar que sería viable en lo que respecta a la parte económica. Además, que generara beneficios sociales para la comunidad en estudio.

El primer capítulo aborda el marco teórico, cuya función principal es definir y explicar los términos necesarios para la comprensión del presente documento.

En el estudio de mercado los resultados indican la insatisfacción de los habitantes de la población en la adquisición de productos básicos, derivado de la incapacidad de abastecer de los establecimientos existentes, aunado al incremento en los precios comparados en el mercado.

Otro factor importante es determinar la necesidad de que el supermercado fuera instalado en esta población, ya que los pobladores recorren grandes distancias realizadas, garantizando así que el supermercado atenderá a clientes de diferentes localidades lo que será determinante para el incremento en las ventas.

Se elige la comunidad de Santa María del Llano siendo este un lugar de tránsito diario para los habitantes de las comunidades aledañas, quienes presentan problemas similares a los pobladores de esta comunidad.

En el estudio técnico se presentan los requerimientos técnicos para el desarrollo del proyecto, tales como:

- Localización del proyecto;
- Planeación de actividades;
- Necesidades de obra civil;
- Abastecimientos de materia prima;
- Procesos productivos, etcétera.

En estudio administrativo se presentan los lineamientos de la empresa en lo referente a salarios y descripciones de cada uno de los puestos, determinando que la empresa debe contar con un gerente general, un supervisor, un asesor contable, un supervisor, dos cajeros, así como de un ayudante general y un auxiliar de servicios. Definido lo anterior el siguiente paso es determinar los procesos de reclutamiento y selección, así como, los de capacitación y desarrollo organizacional. Para toda empresa es importante establecer el marco legal bajo el cual se regirá, lo que conlleva la obtención de licencias y permisos en las instituciones correspondientes (municipal, estatal y federal).

En el estudio financiero se establecen los costos y gastos pronosticados para la instalación del supermercado, determinando los rubros de construcción y adaptación y renta del inmueble.

La inversión inicial estimada para el inicio de operaciones del supermercado “Ahorros del Hogar” es de \$850,427.37, compuesta por una inversión fija de \$325,805.98, una inversión diferida de \$1,984.40 y una inversión circulante de \$522,636.49.

A través de los estados de resultados y los estados de flujo de efectivo proyectados para un periodo de 5 años se estima que “Ahorros del Hogar” obtendrá ingreso desde el primer año de operación, incrementando para cada uno de estos periodos y así concluir que el proyecto es viable.

En la evaluación financiera que está basada en los estados de resultado y balances generales arroja los siguientes resultados:

- Periodo de recuperación de la inversión: 1.9 años;

- TREMA: el valor mínimo de rendimiento de la inversión esperado por los inversionistas es de 11.78;
- VAN: el valor actual neto del supermercado para el periodo comprendido 2020-2024 es de 2.5 millones de pesos, mayor a la inversión inicial la cual es de 850 mil pesos;
- TIR: la tasa interna de retorno es de 69.8% calculada a través de los flujos netos, la cual es mayor a TREMA;
- Razón circulante: el resultado promedio es 1.12, lo cual indica que se tiene una capacidad de 12 centavos por cada peso para hacer frente a las obligaciones de la empresa;
- Margen de utilidad neta: por cada peso invertido se obtendrá un rendimiento promedio del 13%.

Con los puntos anteriores se concluye que el proyecto es viable, dado que el tiempo de recuperación es corto, la TIR es alta y el margen de utilidad neta es mayor que la TREMA.

Anexos

Anexo I

Bienes de consumo

1. Aceite vegetal comestible	43. Harina de maíz
2. Aderezos	44. Harina de trigo
3. Agua purificada	45. Harina de hot cakes
4. Alverjón	46. Harina para pastel
5. Alubia	47. Jamones envasados
6. Arroz granel	48. Jugos
7. Atoles	49. Jugos para bebé
8. Atún enlatado	50. Leche condensada
9. Avena	51. Leche evaporada y concentrada
10. Azúcar estándar	52. Leche maternizada
11. Azúcar refinada	53. Leche saborizada
12. Bebidas de frutas	54. Lentejas
13. Café soluble	55. Maíz palomero
14. Café tostado y molido	56. Manteca de cerdo
15. Cajeta	57. Mayonesas
16. Cereales en hojuelas	58. Mermeladas
17. Chícharo	59. Miel
18. Chícharo con zanahoria	60. Mostaza
19. Chiles chipotles	61. Pan de caja
20. Chiles jalapeños en rajas	62. Papillas
21. Chiles jalapeños enteros	63. Pasta p/ sopas de fideos
22. Chiles secos	64. Pasta p/sopas cortas
23. Chiles serranos	65. Pasta p/sopas huecas
24. Chocolate de mesa	66. Pasta p/sopas largas
25. Chocolate en polvo	67. Pasta p/sopas menudas
26. Chocolate golosina	68. Piloncillo
27. Condimentos	69. Polvo p/ hornear
28. Consomé de pollo	70. Preparados p/ bebidas de leche
29. Crema de leche	71. Puré de tomate
30. Dulces y caramelos	72. Refrescos embotellados
31. Elotes	73. Sal en grano
32. Especies enteras	74. Sal molida y refinada
33. Especies molidas	75. Salchichas envasadas
34. Flanes en polvo	76. Salsa cátsup
35. Frijol a granel	77. Salsa picante
36. Frijol enlatado	78. Salsas caseras
37. Galletas básicas	79. Sardinias enlatadas
38. Galletas diversas	80. Sopas instantáneas
39. Garbanzo	81. Soya texturizada
40. Gelatina en polvo	82. Té
41. Haba pelada	83. Vegetales envasados
42. Harina de arroz	

Fuente: Elaboración propia con base en el INPC, 2019.

Higiene y salud

1. Alcohol	16. Franelas y jergas
2. Algodón	17. Insecticidas y raticidas
3. Aromatizantes	18. Jabón de lavandería
4. Biberones y mamilas	19. Jabón de tocador
5. Bicarbonato	20. Limpiadores en polvo
6. Cepillos dentales	21. Limpiadores líquidos
7. Cremas de dentales	22. Medicinas en patente sin receta
8. Cremas de uso personal	23. Navajas y rastrillos para afeitar
9. Desinfectantes	24. Palillos
10. Desodorantes de uso personal	25. Pañuelos desechables
11. Detergentes en polvo	26. Papel higiénico
12. Detergentes líquidos	27. Preservativos
13. Escobas	28. Servilletas
14. Escobetas y cepillos	29. Shampoo, acondicionador y fijadores
15. Fibras y estropajos	30. Suavizante de telas

Fuente: Elaboración propia con base en el INPC, 2019.

Otros productos

1. Ácido muriático
2. Bolsas p/ despensa
3. Cerillos
4. Cubiertos desechables
5. Encendedores
6. Focos
7. Grasa p/calzado
8. Papel aluminio
9. Pilas
10. Platos desechables
11. Recargas de teléfono móvil
12. Vasos desechables
13. Velas y veladoras

Fuente: Elaboración propia con base en el INPC, 2019.



Anexo II

Estimado Habitante de la Localidad de Santa María del Llano:

La presente encuesta, además de ser parte de las actividades escolares de un grupo de estudiantes de la Licenciatura en Actuaría, pretende recabar información para la incursión de un supermercado en esta localidad.
 La encuesta tiene fines exclusivamente académicos y mucho agradeceremos que sus respuestas sean lo más objetivas y sinceras que le sea posible. De antemano agradecemos el tiempo que nos brinda para responder al presente y por cooperar con su valiosa opinión.

INSTRUCCIONES PARA EL APLICADOR

Después de haber identificado a la persona encuestada y haber leído la salutación correspondiente, inicia con el llenado del presente cuestionario utilizando bolígrafo color azul. Marca con una “X” la respuesta que refleje mejor la apreciación de tu encuestado para cada una de las preguntas. No olvides respetar los pasos indicados entre preguntas.

Gracias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Folio

Nombre del encuestado: _____

Sexo: Masculino Femenino

Fecha de aplicación _____ Nombre del aplicador _____

I. Servicios de venta de productos básicos

1.- ¿En donde realiza usted las compras de los productos básicos para su hogar?

- 1.1 Cadenas comerciales.....
- 1.2 Mercado municipal.....
- 1.3 Tiendas dependientes del gobierno federal.....
- 1.4 Tiendas locales.....

2.- ¿Con que frecuencia compra su despensa?

- 2.1 Mensualmente.....
- 2.2 Quincenalmente.....
- 2.3 Semanalmente.....
- 2.4 Diariamente.....

3.- ¿El supermercado de su localidad satisface las necesidades de productos para su hogar?

- 3.1 Sí.....
- 3.2 No.....

4.- ¿Qué tipo de artículos adquiere regularmente? (Puede escoger varias respuestas)

- 4.1 Abarrotes.....
- 4.2 Higiene y salud.....
- 4.3 Carnes frías.....
- 4.4 Otros _____

5.- ¿Quién es el responsable de realizar las compras en su hogar?

- 5.1 Esposo.....
- 5.2 Esposa.....
- 5.3 Hijos.....
- 5.4 Otros _____

6.- En base a la zona geográfica, actualmente el salario mínimo de esta localidad es de \$88.36. En un aproximado ¿Cuántos salarios mínimos percibe semanalmente?

- 6.1 Menor o igual a 5 salarios mínimos.....
- 6.2 Mayor a 5 salarios mínimos.....

7.- ¿Sería el precio un factor decisivo en el momento de comprar los productos de su despensa?

- 7.1 Sí.....
- 7.2 No.....

8.- ¿Cuánto destina semanalmente a la compra de los productos básicos para su hogar?

- 8.1 Más de \$1,500.....
- 8.2 De \$1,000 a \$1,499.....
- 8.3 De \$500 a \$999.....
- 8.4 Menos de \$500.....

9.- ¿Realiza las compras de los productos en localidades aledañas?

- 9.1 Sí.....
- 9.2 No.....

Anexo III

Precios de productos que integran la canasta básica de los diferentes canales de abasto, comercio y distribución, 2019

Producto	Marca	Unidad de medida	Competencia			
			Tiendas de autoservicio	Mercados públicos	Mercados sobre ruedas	Tianguis
Aceite	123	Litro	\$27.61	\$27.31	\$26.20	\$26.67
Alimento para bebe	Gerber	Frasco	\$9.63	\$11.37	\$10.26	\$9.95
Arroz	Valle verde	Kg	\$24.67	\$19.49	\$20.60	\$21.23
Atún (140 grs.)	Dolores	Lata	\$14.60	\$14.98	\$15.45	\$15.23
Azúcar		Kg	\$24.67	\$17.77	\$19.57	\$19.27
Café de grano	Portales	Frasco	\$156.23	\$155.57	\$132.73	\$135.00
Café soluble (95 grs.)	Néscafe	Frasco	\$42.50	\$37.53	\$37.37	\$29.66
Cajeta (550 grs.)	Coronado	Frasco	\$69.48	\$63.66	\$54.76	\$52.15
Canela (21 grs.)		Gramos	\$21.00	\$20.77	\$19.93	\$18.29
Chiles jalapeños en lata (220grs.)	La costeña	Lata	\$10.97	\$9.44	\$10.37	\$12.14
Chocolate en barra (540 grs.)	Ibarra	Caja	\$57.38	\$57.99	\$53.78	\$48.60
Chocolate en polvo (800 grs.)	Choco Milk	Bolsa	\$48.90	\$42.99	\$36.43	\$36.43
Concentrado de pollo (450 grs.)	Knor suiza	Gramos	\$48.50	\$42.50	\$37.57	\$44.31
Frijol	Negro	Kg	\$27.00	\$25.41	\$24.42	\$22.40
Galletas	Gamesa	Kg	\$39.66	\$40.18	\$35.55	\$29.97
Gelatina	D'gari	Bolsa	\$9.65	\$8.92	\$9.13	\$9.13
Haba		Kg	\$29.00	\$38.00	\$28.00	\$25.30
Harina de maíz	Minsa	Kg	\$13.91	\$14.20	\$12.39	\$12.50
Harina de trigo	Tres estrellas	Kg	\$16.14	\$15.30	\$14.83	\$14.98
Huevo blanco		Kg	\$34.20	\$27.41	\$26.34	\$26.60
Leche condensada (397 grs.)	Nestlé	Lata	\$20.30	\$18.95	\$20.60	\$17.50
Leche en polvo (360 grs.)	Nido	Kg	\$60.58	\$54.50	\$58.50	\$56.60
Leche evaporada (470grs.)	Carnation	Lata	\$14.09	\$13.66	\$13.16	\$13.90
Leche pasteurizada	Lala	Litro	\$18.84	\$17.78	\$16.13	\$17.31
Lenteja	Valle verde	Kg	\$20.14	\$21.66	\$22.00	\$21.00
Mantequilla (90 grs.)	Iberia	Pieza	\$9.38	\$10.85	\$10.61	\$13.73
Mayonesa (390 grs.)	Mc'Cormick	Frasco	\$30.29	\$28.53	\$26.30	\$23.03
Mermerlada (350 grs.)	Mc'Cormick	Frasco	\$25.47	\$22.58	\$24.50	\$22.33
Miel (500 grs.)	Carlota	Frasco	\$62.50	\$58.50	\$56.50	\$58.00
Pan de caja grande (680 grs.)	Bimbo	Paquete	\$32.31	\$30.45	\$31.38	\$31.38
Pasta p/ sopas (200 grs.)	La moderna	Bolsa	\$5.63	\$4.93	\$5.39	\$5.56
Pimienta molida		Gramos	\$8.00	\$7.91	\$7.59	\$6.00
Puré de tomate (800grs.)	La costeña	Lata	\$19.45	\$18.96	\$18.77	\$21.17
Sal refinada (425 gr.s)	La Fina	Kg.	\$11.45	\$10.32	\$9.40	\$10.33
Té en sobre (250 grs.)	Mc'Cormick	Caja	\$22.90	\$17.77	\$17.49	\$14.94

Fuente: Elaboración propia con base en los precios de los productos que integran la canasta básica de los diferentes canales de abasto, comercio y distribución, enero 2019.

Anexo IV

Sociedades mercantiles

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital Social			
Sociedad Anónima (S.A)	Dos	\$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimo legales	Sin mínimo legales	Acciones	Los socios responden su manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus acciones	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple	Igual a sociedad en comandita simple
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a su prorrata	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Guías Empresariales. Secretaría de Economía, 2019.

Anexo V

Gastos administrativos

Concepto	Importe
Sueldos y salarios	\$ 38,600.00
Publicidad	\$ 16,070.00
Papelería	\$ 2,900.00
Otros servicios	\$ 4,000.00
Total	\$ 56,970.00

Fuente: Elaboración propia.

Sueldos y salarios

Concepto	Empleado	Núm. de empleados	Pago mensual bruto por empleado	Total mensual	Total anual
Dependiente	Gerente Gral.	1	\$10,000.00	\$10,000.00	\$102,000.00
Dependiente	Asesor Contable	1	\$7,000.00	\$7,000.00	\$84,000.00
Dependiente	Supervisor	1	\$5,900.00	\$5,900.00	\$48,000.00
Dependiente	Vendedor	1	\$3,000.00	\$3,000.00	\$96,000.00
Dependiente	Estibador/Loteador	2	\$2,850.00	\$6,000.00	\$60,000.00
Dependiente	Cajero (MT)	2	\$2,500.00	\$5,100.00	\$49,200.00
Dependiente	Auxiliar de Servicios	1	\$2,000.00	\$2,000.00	\$24,000.00
Total		8	\$30,050.00	\$38,600.00	\$463,200.00

Fuente: Elaboración propia.

Publicidad

Concepto	Unidad de medida	Cantidad solicitada	Precio unitario	Importe
Diseño del Logotipo	Pieza	1	\$2,000.00	\$2,000.00
Vini lonas	m2	14	\$48.00	\$672.00
Transportación de equipo	Flete	1	\$12,000.00	\$12,000.00
Trípticos	Millar	1	\$800.00	\$800.00
Volantes	Millar	2	\$299.00	\$598.00
Total				\$16,070.00

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

- Amour G.C. y Buffa, E.S. (1963). A heuristic algorithm and simulation approach to relative location of facilities. Recuperado el 14 de mayo de 2019 de United States, Management Science: <https://search.proquest.com/openview/80c0ffa5f16198406df09a06ed2b62a7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40738>
- Aching, C. (2006). *Matemáticas financieras para la toma de decisiones empresariales*. (1^{ra} ed.). México. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (10 de enero de 2019). *ANTAD, Directorio*. Recuperado de <http://directorio.antad.net>
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. (6^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. (7^a ed.). México. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Baca, G. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos informáticos*. (5^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Baker S. (1999). *Administre sus proyectos; serie fácil*. (1^{ra} ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Brealey, R.A. (2000). *Principios de Finanzas Corporativas*. (9^a ed.). España. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Boscán, M. y Sandrea, M. (2006). Estrategias de financiamiento para el desarrollo del sector confección zuliano. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 11(2), (402-417).
- Chruden, H.J. y Sherman, A.W. (1968). *Personnel management: international business and management series*. (3rd ed.). United State: South-western Pub. Co.
- Banco de México (10 de abril de 2019). *Banxico, Glosario*. Recuperado de <http://www.anterior.banxico.org.mx/divulgacion/glosario/glosario.html>
- Belch, G.E. y Belch, M.A. (2004). *Publicidad y promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral*. (6^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Blau, P. M. (1955). *The Dynamics of Bureaucracy*. (1st ed.). Chicago: University of Chicago.
- Bueno, E. (1979). *Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales. Economía y administración de empresas*. (2^{da} ed.). España: Ediciones Pirámides.
- Castro, R. (2004). Ley Sabarnes-Oxley: un nuevo enfoque de control interno. *Revista Internacional legis de contabilidad y auditoría*, 20, (22).
- CIESIN. (2004). *Decentralization and local development*. Recuperado el 10 de enero de 2018, de <http://www.ciesin.org/decentralization/English/CaseStudies/Colombia.html>
- Chedraui. (8 de mayo de 2019). *Historia*. Recuperado de <http://grupochedraui.com.mx/historia/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8^a ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría proceso y práctica*. (3^{ra} ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de talento humano*. (2^{da} ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Comercial Mexicana. (12 de abril 2019). *Nuestra historia*. Recuperado de <https://grupolacomer.com.mx/corporativo/nuestra-historia>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (10 de abril de 2019). *Calidad de vida y redes de apoyo para las personas adultas mayores*. Recuperado de <https://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/9/10679/P10679.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=/prensa/tpl/top-bottom.xsl>
- Comisión Nacional de Salarios Mínimo y Banco de México (10 de abril de 2019). *Salarios Mínimos (Zonas geográficas de diciembre de 2012 a diciembre 2018)*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA208§or=10&locale=es>
- Companys Pascual, R., & Corominas Subías, A. (1988). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. España: Marcombo
- Coromines J. (2012). *Breve diccionario etimológico de la lengua española*. (3ª ed.). España: Gredos.
- Cortázar, A. (2009). Preparación y análisis de proyectos de inversión: manual de uso rápido. (2ª ed.). México: Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez.
- Diconsa. (9 de mayo de 2019). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <https://www.gob.mx/diconsa/es/que-hacemos>
- Fernández, R. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. (1ª ed.). Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Fisher, L. y Espejo, J. A. (2004). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. (1ª ed.). México. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Guerrero, M. (2014). Sistema integrado de gestión soportado en el cuadro de mando integral. (1ª ed.). España: EAE
- Hernández, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. (5ª ed.). México: Paraninfo Cengage Learning.
- Hernández, C. (1998). *El plan de marketing estratégico: guía práctica para elaborarlo pasó a paso*. (2ª ed.). España: Ediciones Gestiones.
- Iglesias A. (2010). *La gestión de la cadena de suministro*. (1ª ed.). Madrid: ESIC, Business Marketing School.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2019). *Censo General de Población y Vivienda 2010*. México, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2019). *Censo General de Población y Vivienda 2010. Principales Resultados por Localidad*. México, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (26 de abril de 2019). *Clasificación mexicana de actividades y productos CMAP: censos económicos 1994-1993*. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825172251/702825172251_2.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2019). *Conteo de Población y Vivienda 1995*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (28 de marzo de 2019). *INEGI, Glosario*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2019). *Marco geoestadístico municipal, 2009*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (13 de mayo de 2019). *Map data*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Santa+Mar%C3%ADa+del+Llano,+M%C3%A9xico/data=!4m2!3m1!1s0x85d267d314777e55:0x5c2e57891e1332d7?sa=X&ved=2ahUKEwirn8GVi5niAhWGrZ4KHQmNAMcQ8gEWAH-oECAkQAQ>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2019). *Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos, 2009*. México, Ixtlahuaca: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2019). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH)*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2019). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Cifras durante el cuarto trimestre de 2018)*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Jiménez, F.D. y Palacín, J. (2007). Determinantes de la estructura financiera de la empresa. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 16(2), (9-24).
- Kotler, P. y Armstrong G. (2003). *Fundamentos de marketing*. (6ª ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Lauwrence, J.G. (2008). *Principios de la administración financiera*. (11ª ed.). México. Editorial: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Levy, L. (1991). *Planeación estratégica de las fuentes de financiamiento*. (2ª ed.). México. Editorial: Ediciones fiscales ISEF.
- Macías, R. (2014). *El análisis de los estados financieros y las diferencias de las empresas*. (7ª ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Malhotra, N.K. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. (4ª ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Mapa Satélite (13 de mayo de 2019). *Mapa carreteras de Santan María del Llano, Ixtlahuaca*. Recuperado de <http://www.viajetop.com/mx/mapas-satelite-mexicodf.php?plano=Santa%20Mar%EDa%20del%20Llano>
- Maslow, A.H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological review. Recuperado el 16 de mayo de 2019, de <http://psycnet.apa.org/journals/rev/50/4/370/>
- Merton R. K. (1949). *Bureaucratic structure and personality*. (1ª ed.). Glencoe: The Free Press.
- Miller, J. y Wolff, J. (1999). Management sciences for health. *Revista Family planning management development*, 8(3), (1-26).
- Miranda, J.J. (2001). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación: financiera, económica, social, ambiental*. (4ª ed.). México: MM Editores.
- Morales, A. y Morales, J. A. (2014). *Planeación financiera*. (1ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.

- Munuera, J. L. y Rodríguez A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. (2^{da} ed.). Madrid: ESIC, Business Marketing School.
- Muñante, P.D. (2003). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. *Revista de Chapingo*, 64, (70-92).
- Münch, L. y Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. Administración general*. (2^a ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Nacional Financiera (1992). *Diplomado en el ciclo de la vida de los proyectos de inversión*. (3^a ed.). México: Nacional Financiera.
- Nahmias S. (1997). *Production and operation analysis*. (3th ed.). Singapur: Mc Graw Hill Interamericana.
- Orozco, J.D. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. (1^{ra} ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Padua, J. (1979). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. (1^{ra} ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- RAE (2014). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. España.
- Ramiro A. (28 de abril de 2012). Aurrerá –Walmart, historia de doble dígito. *El Universal*. Recuperado de <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/844035.html>
- Samuelson, P.S. y William, D.N. (1998). *Economía*, (15^a ed.). España. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sapag, N. (2007) *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación*. (1^{ra} ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Secretaría de Economía. (20 de mayo de 2019). *Contabilidad - Impuestos*. Recuperado de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=8&sg=50>
- Secretaría de Economía. (23 de mayo de 2019). *Marco Legal-Formas o modalidades legales para operar*. Recuperado de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=27>
- Secretaría de Economía. (16 de mayo de 2019). *Marco Legal-Licencia y permisos para iniciar operaciones*. Recuperado de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=28>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (21 de mayo de 2019). *Parámetros de estimación de vida útil*. Recuperado de https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_04_005.pdf
- Schwentesius, R. y Ángel, M. (2002). Supermarkets in Mexico: Impacts on horticulture systems. *Development Policy Institute*, 20(4), 487-502.
- Skully, D. y Link, J. (1998). Mexican supermarkets spur new produce distribution system. *OECD-FAO Agricultural Outlook*, (8), 12-16.
- Steiner, G.A. (1983). *Planeación estratégica; lo que todo director debe saber*. (1^{ra} ed.). México, Ciudad de México: Continental.
- Soriana. (12 de abril de 2019). *Nuestra historia*. Recuperado de http://www.organizacionsoriana.com/nuestra_historia.html
- Stanton W.J., (1984) *Fundamentos de mercadotecnia*. (3^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Stanton W.J., Etzel M.J. y Walker, B.J. (2004) *Fundamentos de marketing*. (13ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Tarragó, F.J. (1972). *Iniciación a la economía de la empresa*. (1ª ed.). Cornell University: Hispano Europea.
- Trail, B.W. (2006). The rapid rise of supermarkets? *Development policy review*, 24(2), 163-185.
- Walmart y Centroamérica. (12 de abril de 2019). *Línea de tiempo*. Recuperado de <https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia>
- Walmart y Centroamérica. (12 de abril de 2019). *Línea de tiempo*. Recuperado de <https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia>
- Wells, W., Burnett, J. y Moriarty, S. (1996). *Publicidad: principios y prácticas*. (3ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Weston, J. F. y Brigham, E. F. (1987). *Fundamentos de administración financiera*. Los Ángeles: Universidad de California