



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA SUBSIDIARIA
WAL-MART EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL

ESPECIALIZACIÓN: FINANZAS, COMERCIO EXTERIOR

Presentado por:

ANDREA PLÚA CÁRDENAS

FRESIA MEDINA LEÓN

JORGE VILLENA MONTEVERDE

DIRECTOR DEL PROYECTO

M.SC. PATRICIA VALDIVIEZO VALENZUELA

Guayaquil - Ecuador

2010

DEDICATORIA

A mi mami, Lcda. Elvia Cárdenas,
la persona que más amo en mi vida.

Andrea Plúa Cárdenas

A mis padres Rubelia y Edison, mi abuelito
Emilio, a mis hermanas Ibelia y Rosa,
pilares fundamentales en mi vida.
Y a toda mi familia por su apoyo incondicional.

Fresia Medina León

A mis padres Arturo Villena y Alexandra Monteverde
importantes en mi vida.
Y a toda mi familia por su apoyo incondicional.
En Especial a mi tío Moisés Villena

Jorge Villena Monteverde

AGRADECIMIENTO

A Dios por la fuerza y salud que nos ha dado para cumplir con todas nuestras obligaciones. A nuestros padres porque gracias a su apoyo incondicional hemos logrado llegar a esta etapa de nuestras vidas. A todos los profesores que formaron parte de nuestra carrera compartiendo sus conocimientos, de manera muy especial al Ing. Constantino Tobalina y la Ing. Patricia Valdiviezo por su ayuda invaluable en la elaboración de esta tesis. Finalmente a nuestros amigos y familia que de una u otra manera estuvieron ahí apoyándonos a cumplir nuestros objetivos.

Andrea, Fresia y Jorge

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Econ. Giovanni Bastidas R

PRESIDENTE

M.Sc. Patricia Valdiviezo Valenzuela

DIRECTORA DEL PROYECTO

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio Intelectual a la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

Andrea Plúa Cárdenas

Fresia Medina León

Jorge Villena Monteverde

INDICE GENERAL

	Pág.
CAPITULO I	16
1.1. INTRODUCCIÓN	16
1.2. RESEÑA HISTORICA: MUNDIAL, REGIONAL Y LOCAL	17
1.2.1. DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	19
1.2.2. SITUACIÓN POLÍTICA Y SOCIOECONÓMICA DEL ECUADOR	19
1.2.3. POLÍTICA Y MARCO LEGAL DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA	24
1.2.4. PIB vs DESEMPLEO	25
1.2.5. PRINCIPALES COSTES DE LA INVERSIÓN EN EL SECTOR	29
1.3. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES	30
1.3.1. PARA LOS CONSUMIDORES ECUATORIANOS	38
1.3.2. IMPACTO EN LOS POSIBLES TRABAJADORES DE WAL-MART	39
1.3.3. POSIBLES CONSECUENCIAS PARA LOS COMPETIDORES DE WAL-MART	40
1.3.4. PROVEEDORES PARA WAL-MART ECUADOR	41
1.4. MULTINACIONALES, TRANSNACIONALES:	
SUBSIDIARIAS	41
1.4.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES	41

	Pág.
1.4.2. CAUSAS DEL DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES	42
1.4.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES	45
1.5. CONCEPTO DE EMPRESA TRANSNACIONAL	47
1.5.1. PRINCIPALES BARRERAS AL INGRESO DE EMPRESAS MULTINACIONALES AL PAIS	51
1.5.2. ECUADOR COMO PAIS ATRACTIVO EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES	55
1.5.3. SITUACIÓN DE LAS MULTINACIONALES EN GUAYAQUIL – ECUADOR	56
1.6. ALCANCE DEL PROYECTO	57
1.7. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	57
1.8. CARACTERISTICAS CLIMATICAS	57
1.9. DEMOGRAFÍA	58
1.10. ECONOMÍA GUAYAQUILEÑA	59
1.11. COMERCIO DE GUAYAQUIL	61
1.12. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	62
1.12.1. OBJETIVO GENERAL	62
1.12.2. OBJETIVO ESPECIFICO	62

	Pág.
3.10. FLUJO DE CAJA	133
3.11. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS	134
3.12. PAYBACK	134
3.13. ANALISIS DE FACTIBILIDAD CON FINANCIAMIENTO	135
3.14. ANALISIS DE ESCENARIOS	136
3.15. ANALISIS DE SENSIBILIDAD UNIVARIABLE	137
3.16. ANALISIS DE SENSIBILIDAD MULTIVARIABLE	139
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	148
ANEXOS	151

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1.1. RIESGO PAÍS ECUADOR	21
Gráfico 1.2. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA	21
Gráfico 1.3. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA 2008 - 2009	23
Gráfico 1.4. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	24
Gráfico 1.5. TASA DE OCUPACIÓN PLENA, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO NACIONAL	25
Gráfico 1.6. DESEMPLEO VS PIB	27
Gráfico 1.7. PEA POR CIUDAD	28
Gráfico 1.8. TASAS DE DESEMPLEO SEP 2009	28
Gráfico 1.9. DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR	32
Gráfico 1.10. TENDENCIAS DEL MERCADO PRINCIPAL DE LAS PYMES	32
Gráfico 1.11. MERCADO DE LAS PYMES	33
Gráfico 1. 12. TASAS DE DESEMPLEO GUAYAQUIL	35
Gráfico 1. 13. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE GUAYAQUIL	59
Gráfico 2.1. ORGANIGRAMA	65
Gráfico 2.2. GENERO DE ENCUESTADOS	82
Gráfico 2.3. EDADES DE ENCUESTADOS	82
Gráfico 2.4. NIVEL SOCIOECONÓMICO	83
Gráfico 2.5. PERSONAS QUE REALIZAN COMPRAS EN SUPERMERCADOS	84
Gráfico 2.6. FRECUENCIAS DE COMPRAS EN SUPERMERCADOS	84
Gráfico 2.7. TIENDA DE VISITAS CON MAYOR FRECUENCIAS	85

	Pág.
Gráfico 2.8. SATISFACCIÓN CON SERVICIO QUE PRESTAN SUPERMERCADOS EXISTENTES	86
Gráfico 2.9. VARIEDAD DE BIENES Y SERVICIO EN SUPERMERCADOS EXISTENTES	87
Gráfico 2.10. FACTORES QUE PREDOMINAN AL MOMENTO DE ELEGIR DONDE EFECTUAR COMPRAS	88
Gráfico 2.11. PERSONAS A QUIENES LE GUSTARÍAN QUE WAL-MART INGRESE A GUAYAQUIL	89
Gráfico 2.12. PERSONAS QUE HABIÁN ESCUCHADO ACERCA DE WAL-MART	90
Gráfico 2.13. CARACTERISTICAS QUE SE CONOCEN ACERCA ACERCA DE WAL-MART	91
Gráfico 3.1. VAN vs RENTABILIDAD EXIGIDA	137
Gráfico 3.2. VAN - TIR vs CRECIMIENTO INGRESOS	138
Gráfico 3.3. VAN - TIR vs PARTICIPACIÓN COSTOS	138
Gráfico 3.4. RESULTADOS 1 DEL VAN	141
Gráfico 3.5. RESULTADOS 2 DEL VAN	142
Gráfico 3.6. RESULTADOS 3 DEL VAN	143
Gráfico 3.7. RESULTADOS 1 DEL LA TIR	143
Gráfico 3.8. RESULTADOS 2 DEL LA TIR	144

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1.1. SUBSIDIARIAS DE CONTROL ABSOLUTO	51
Cuadro 1.2. COORDENADAS GEOGRÁFICAS	57
Cuadro 1.3. PARAMETROS CLIMATICOS PROMEDIO GUAYAQUIL	58
Cuadro 1.4. EVOLUCIÓN Y ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	59
Cuadro 1.5. INDICADORES ECONÓMICOS	60
Cuadro 1.6. NÚMERO DE COMPAÑÍAS A DIC 2007	61
Cuadro 2.1. POBLACIÓN DE GUAYAQUIL	79
Cuadro 2.2. DEPARTAMENTOS DE WAL-MART	106
Cuadro 2.3. MUEBLES A UTILIZAR EN WAL-MART	111
Cuadro 2.4. INVERSIONES DEL PROYECT	120
Cuadro 3.1. INVERSIONES	124
Cuadro 3.2. JUSTIFICACIÓN DE INGRESOS	125
Cuadro 3.3. INGRESOS POR VENTAS	126
Cuadro 3.4. OTROS INGRESOS	127
Cuadro 3.5. COSTOS DE VENTAS	127
Cuadro 3.6. GASTOS	128
Cuadro 3.7. ESTADO DE RESULTADOS	130
Cuadro 3.8. FLUJO DE CAJA PROYECTADO PURO	133
Cuadro 3.9. VAN Y TIR PROYECTO PURO	134
Cuadro 3.10. FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	135
Cuadro 3.11. VAN Y TIR CON FINANCIAMIENTO	135
Cuadro 3.12. VAN Y TIR CON FINANCIAMIENTO	139
Cuadro 3.13. TASA DE RENTABILIDAD EXIGIDA	140
Cuadro 3.14. CRECIMIENTO ANUAL DE LAS VENTAS	140
Cuadro 3.15. PARTICIPACIÓN DE COSOTOS SOBRE	

	Pág.
LOS INGRESOS	141
Cuadro 3.16. VENTAS PRIMER AÑO	141

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1. MATRIZ BCG	96
Figura 2.2. MATRIZ FCB	97
Figura 2.3. MATRIZ SEGMENTACIÓN	98
Figura 2.4. LOGO DE WAL-MART	102
Figura 2.5. FUERZAS DE PORTER	102
Figura 2.6. PLANO DE OBRA	121

CAPITULO I

1.1. INTRODUCCION

El interés sobre este tema de investigación radica en el buen desempeño que registran las operaciones de Wal-Mart en Brasil, México y Chile; razón por la cual la empresa estadounidense ha emprendido la titánica conquista de América Latina. Así, Wal-Mart anunció que durante 2009 inaugurará 400 tiendas en Argentina, Brasil, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Chile y Puerto Rico.

Como podemos observar nuestro país no ha sido tomado en cuenta por Wal-Mart para su expansión, sin embargo consideramos que el actual escenario recesivo en que se encuentra Ecuador, representaría una oportunidad para Wal-Mart, pues los problemas económicos que está enfrentando el país se traducirán en relevantes cambios en el comportamiento del consumidor, asociados a una mayor sensibilidad al precio, lo que se ajusta a su estrategia de precios bajos.

Motivo por el cual en el presente capítulo hemos tratado de poner a vuestro conocimiento el funcionamiento de las transnacionales en general. Además de analizar cómo operan las subsidiarias, tratando de relacionarlo a la situación actual de nuestro país, tomando como referencia el estudio de ciertas variables que hemos considerado relevantes para efectos de nuestro trabajo. Para con ello poder obtener una conclusión sobre la factibilidad de la incursión de la Transnacional Wal-Mart a través de una subsidiaria en nuestra ciudad de Guayaquil acorde a las condiciones actuales de la misma.

1.2. RESEÑA HISTORICA: MUNDIAL, REGIONAL Y LOCAL

Wal-Mart Stores es una compañía dedicada al comercio minorista, fue fundada por Sam Walton en el año de 1962 en Arkansas, EEUU, desde entonces ha buscado la consolidación en diferentes países del continente americano, siendo actualmente la más grande del mundo.

Años después de fundada la empresa ya se había expandido hacia ciudades aledañas. En el año 1997 realizó su primera adquisición: 16 tiendas de valores de Michigan Illinois, dos años después Wal-Mart reportaba sus primeros mil millones de dólares en ventas anuales: US\$1'248,000,000.¹

La internacionalización de la empresa comenzó en el año 1991. En la actualidad el gigante minorista tiene presencia en 15 países fuera de los Estados Unidos operando alrededor de 2.250 establecimientos propios en 11 países y empleando internacionalmente a cerca de 450.000 asociados en Alemania, Argentina. Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, Japón, Mexico, Puerto Rico, Reino Unido, Argentina; teniendo presencia como socio comercial con el grupo Carhco, La Fragua y Supermercados Unidos en centro América con tiendas en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Chile.²

A partir de las inversiones en el extranjero, Wal-Mart debe administrar recursos y esfuerzos a una escala a nivel mundial, siempre dependiendo de las oportunidades que le brinde el mercado del país anfitrión.

Cerca del 80% de Wal-Mart internacional corresponde a adquisiciones de acciones de empresas ya consolidada en el gusto de los consumidores y que cuenten con el conocimiento del mercado, pero que contarán con la ventaja de respaldo del gigante estadounidense. Los términos de las alianzas comerciales brindan a Wal-Mart el lugar de accionista mayoritario.

Como parte de la estrategia de expansión de Wal Mart en conjunto con Carhco, La Fragua y Supermercados Unidos, planea abrir futuros establecimientos de tiendas en países como Colombia, Panamá y Ecuador.

Walt-Mart se muestra como una oportunidad para los productores locales para colocar sus productos no solo en el país de origen sino en casi todos los continentes; sin embargo, esto dependerá de la calidad de negociación en los precios del producto que tenga el productor. No obstante, para el grupo de comerciantes locales no será tan positivo, debido a que tendrán una competencia constante y sabemos que competir con un gigante tamaño mundial no estaría fácil, pero es una necesidad en el actual mundo globalizado de la competencia económica.

Lo único que se puede afirmar que los beneficiados serán los consumidores, quienes podrán contar con productos de calidad a un mejor precio teniendo la oportunidad de escoger donde hacer sus compras.

El mercado nacional y sus vínculos con el resto de la economía.

1.2.1. Definición y descripción del sector

Dentro del modelo de subsidiarias no se puede establecer un sector determinado, ya que prácticamente cualquier modelo de negocio puede ser expandirse, aunque existan algunos que han obtenido un mayor éxito que otros. Podemos enmarcar el negocio de Wal-Mart dentro del sector económico de supermercados (ventas al detalle). Los supermercados en Latinoamérica han crecido en participación en el mercado detallista de esta región, llegando a duplicar y hasta triplicar su participación en la última década. Los supermercados son protagonistas de los principales cambios en las economías agroalimentarias de la mayoría de los países de la región.

En Ecuador, las cadenas de supermercados casi doblaron su número de tiendas en los últimos años. El mayor número de tiendas detallistas (alrededor del 70%) se encuentra en Quito y Guayaquil. El sector supermercadista ha aumentado su participación en el sector detallista del país.

1.2.2. Situación política y socioeconómica del Ecuador

Actualmente nuestro país cursa por una inequidad económica y social interna, de la corrupción casi generalizada en el ámbito público y particularmente en el ámbito privado, también a todo esto se suman los factores externos comunes a la mayoría de los países latinoamericanos como son el disminución de los precios de las materias primas en los mercados internacionales, el proteccionismo de los mercados de los países desarrollados, los impuestos desde el exterior son factores que

han creado una disminución notable en los índices de desarrollo humano.

Sin embargo nos podemos dar cuenta que la crisis no sólo a nivel de la economía, sino moral, social y política.

Observamos que Ecuador enfrenta un descontrolado desempleo, una masiva descapitalización de la economía ecuatoriana marginada de los mercados financieros internacionales, el embargo de activos y exportaciones ecuatorianas por efectos de la moratoria de una parte de la deuda externa.

En lo que respecta al ámbito político y económico el Ecuador está adaptándose a una Nueva Asamblea Constituyente. En lo respecta al ámbito tributario, uno de los temas que más preocupa al sector empresarial es el incremento del Impuesto a la Salida de Divisas a un 2%, debido a que aleja la inversión privada nacional y extranjera.

Para efectos de nuestra tesis, analizaremos a continuación ciertas variables que hemos considerado fundamentales:

Riesgo País

No cabe duda que la crisis económica internacional ha tenido, tiene y tendrá efectos sobre Ecuador. En lo que difiere es sobre su alcance y magnitud. Sumando lo acontecido a finales del 2008, el riesgo país de Ecuador se disparó llegando a los 4720 pb cuando el actual Presidente de la República declaró la ilegitimidad de la deuda (Bonos 2012).

Ciertamente también se ha visto afectado por la caída del precio del petróleo y la reducción significativa de las remesas desde EEUU y España.

A continuación mostramos la evolución del riesgo país de Ecuador:

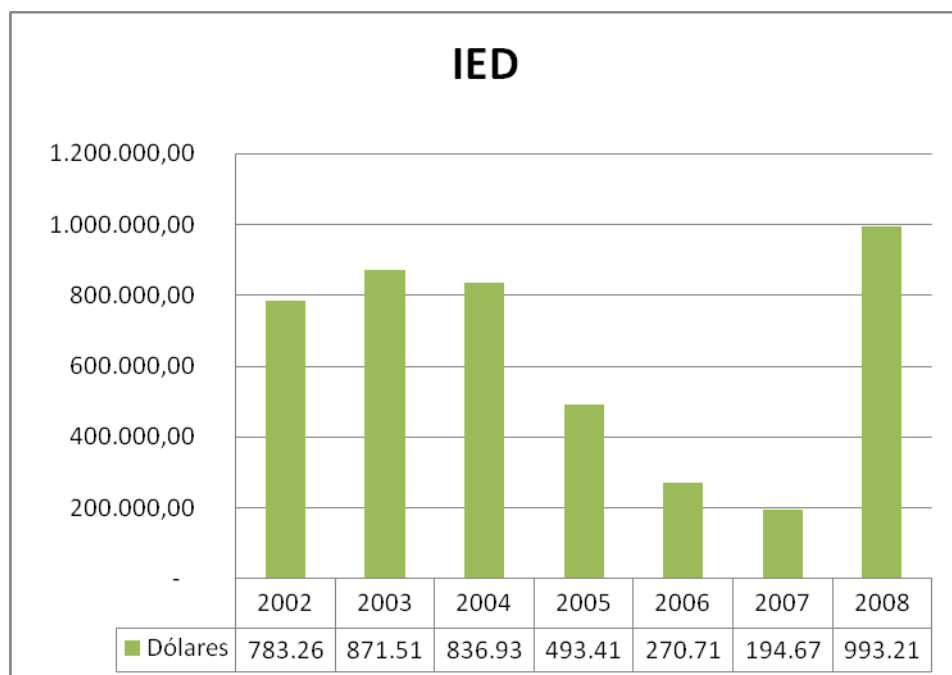
Grafico 1.1



FUENTE: mexicomaxico-
JPMORGANElaborado por: Autores

Grafico 1.2

Inversión Extranjera Directa



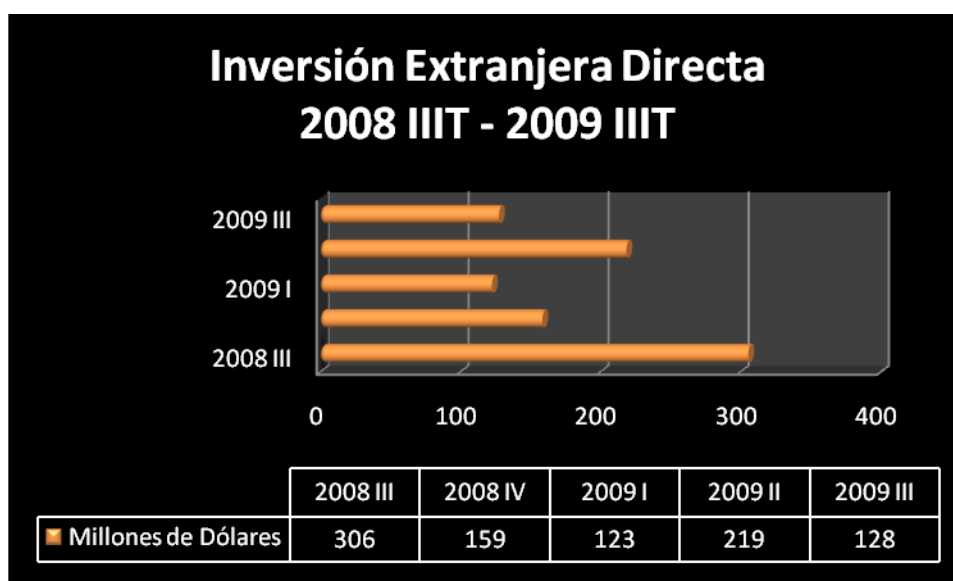
FUENTES: BCE-SIGADE, Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos e investigación directa.
Elaborado por: Autores

La Inversión Extranjera Directa en Ecuador cayó de 270.7 millones en el 2006 a 278.5 millones en el 2007 arrojando una diferencia del 65.9 % entre un año y otro.

Como podemos observar en el gráfico anterior la inversión se cuatriplicó en el año 2008, resultado que nos sorprenderá a muchos, pero ésta se debe a las inversiones que hicieron América Móvil (Porta) y Telefónica (Movistar) como renovación de las concesiones, lo cual compensó el descenso de las corrientes de Inversión Extranjera Directa en sectores de recursos naturales y otros servicios públicos. Según informe del CEPAL (Comisión Económica para América Latina), los otros sectores de la economía que antes eran los principales receptores de recursos del exterior ahora han pasado a segundo plano: recursos naturales y manufacturas.

En el tercer trimestre de 2009 el flujo de inversión extranjera directa (IED) hacia el Ecuador fue de USD 127.5 millones, monto menor en -41.8% frente al segundo trimestre (USD 218.9 millones) y en -58.3% en relación al similar período del año 2008 (USD 305.7 millones). Del total de IED en el tercer trimestre de 2009, USD 70.6 millones corresponden a capital fresco, USD 44.4 millones a utilidades reinvertidas y USD 12.5 millones a desembolsos netos de capital de empresas relacionadas a sus afiliadas.

Grafico 1.3



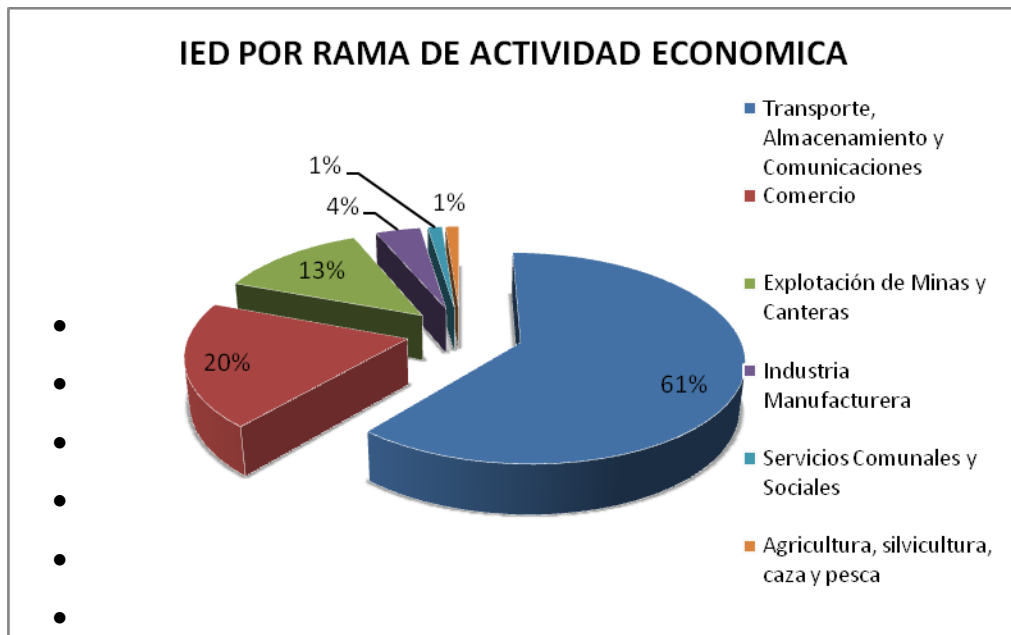
Fuente: BCE

Elaborado Por: Autores

Durante el tercer trimestre de 2009, la inversión se destinó preferentemente al transporte, almacenamiento y comunicaciones (USD 116.8 millones); al comercio (USD 37.3 millones); a la explotación de minas y canteras (USD 24.7 millones); a la industria manufacturera (USD 7.5 millones); a los servicios comunales y sociales USD 2.4 millones); y, a la agricultura, silvicultura, caza y pesca (USD 2.2 millones); entre las principales actividades.

A continuación detallamos la inversión extranjera directa en las principales ramas de actividad económica en el Ecuador, en donde observamos que la inversión en comercio ha tenido una caída

Grafico 1.4



Fuente: BCE

Elaborado Por: Autores

1.2.3. Política y Marco Legal de la Inversión Extranjera

Ecuador dado a tantos problemas que en la actualidad está cruzando se considera que es uno de los países que tiene más baja calificación para realizar inversiones. La debilidad de su economía, el pequeño mercado interno, la inestabilidad de las políticas económicas y el asentamiento de las tensiones sociales, se señalan como las razones principales para obtener esta pobre calificación.

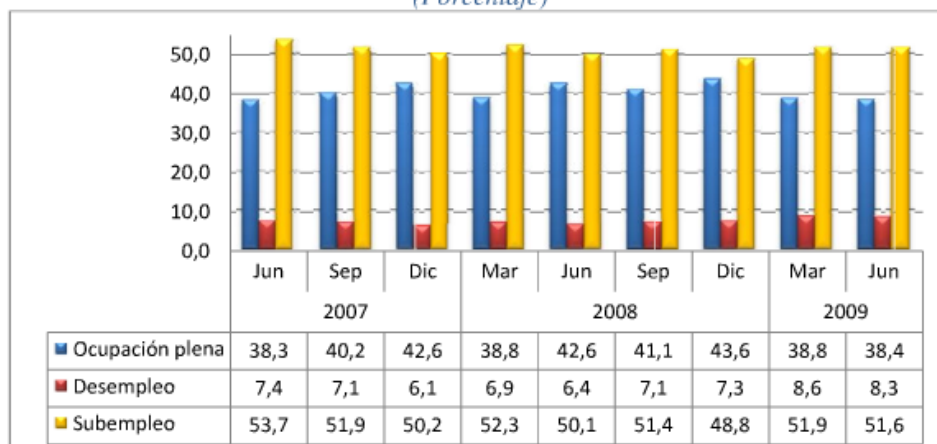
A lo anterior se le agrega la legislación restrictiva y casi hostil que en determinado momento tuvo el Ecuador frente a la inversión extranjera, la lentitud y complicación de los trámites burocráticos, la corrupción y la excesiva regulación estatal.

Un marco legal más favorable a la inversión extranjera no será suficiente para atraer la inversión si no que al mismo tiempo el país no dispone de infraestructura básica para la instalación de nuevos negocios. Entre ella: Servicios de agua potable, canalización, energía eléctrica, vías de acceso y sobretodo telecomunicaciones. Un país en el que conseguir una línea de teléfono, télex o fax, está sujeto a trámites y de todas maneras tarda medio año o más, no es un país en donde pueden funcionar eficientemente los negocios.

1.2.4. PIB vs. Desempleo

Grafico 1.5

*Tasa de ocupación plena, desempleo y subempleo nacional
(Porcentaje)*



Fuente: INEC

El desempleo en Ecuador alcanzó niveles del 9.10% para septiembre del año 2009, según las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), esto significa que hay 402,965 personas desempleadas. Los ecuatorianos con pleno empleo en el país alcanzan a una cifra de apenas 1'651,252 personas, respecto a un total nacional en zonas urbanas de 9'307,583 personas, es decir, 17.75%.

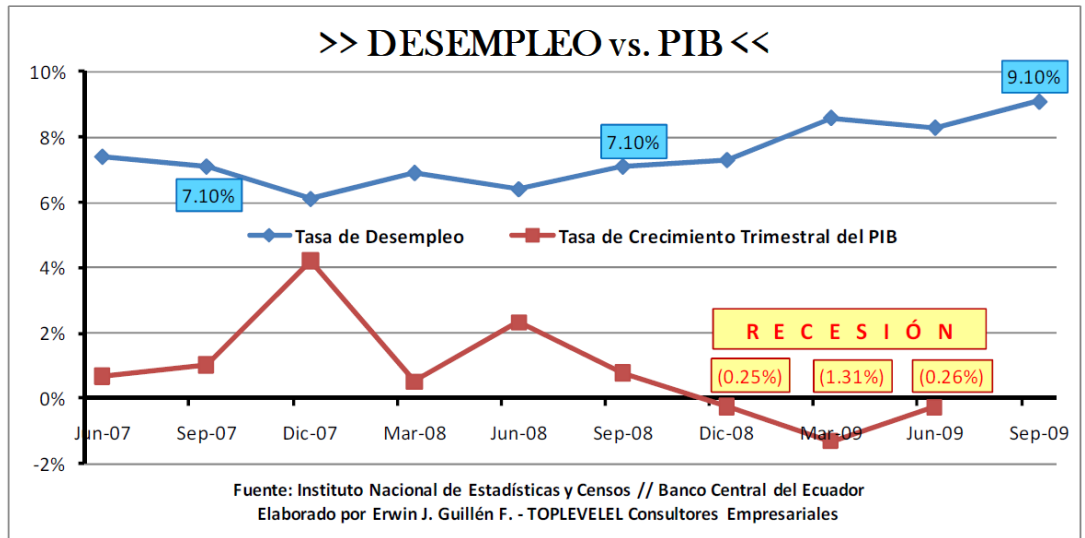
Como resultado de esta grave crisis integral por la que está cruzando el país, en los últimos años se ha incrementado considerablemente el número de ciudadanos ecuatorianos que emigran hacia el extranjero, principalmente hacia la mayoría de los países Europeos, no olvidando de los que emigran a los Estados Unidos y que lo hacen en condiciones de irregularidad.

En algunas ocasiones el deseo de trabajar en el en los países del exterior ha causado a que algunos ecuatorianos, arriesgar su propia vida, realizando viajes peligrosos o tomando rutas en las que son explotados y maltratados por individuos que trafican con personas. Todo esto no da a entender los grandes problemas que esta aquejando a nuestro país en la actualidad.

Las cifras arrojadas en nuestro país desde junio 2008 a septiembre 2009, (ver gráfico anexo) reflejan claramente la situación que estamos enfrentando en desempleo contra la tasa de crecimiento del PIB. Cabe señalar que, la disminución de la tasa de desempleo y su grado de ajuste, dependerá del grado que tiene el mercado laboral del Ecuador para ajustarse ante posibles shocks positivos o negativos sobre el producto. La tasa de crecimiento del PIB alcanza índices negativos el período de diciembre 2008 a junio 2009, llegando a su punto más bajo en marzo 2009, en donde tenemos un decrecimiento del 1.31%. La recesión experimentada en la economía ecuatoriana en estos meses va de la mano con las cifras de desempleo visiblemente en continuo

ascenso. Actualmente si bien hemos tenido un repunte en cuanto a la tasa de crecimiento del PIB, esta sigue siendo negativa, y el desempleo aun más alto.

Grafico 1.6



Además enfocándonos un poco más a las principales ciudades del país encontramos que siendo Guayaquil una de las ciudades con mayor PEA (Población Económicamente Activa) por tener mayor número de habitantes, también se destaca por tener el 33% de estos desocupados.

Grafico 1.7

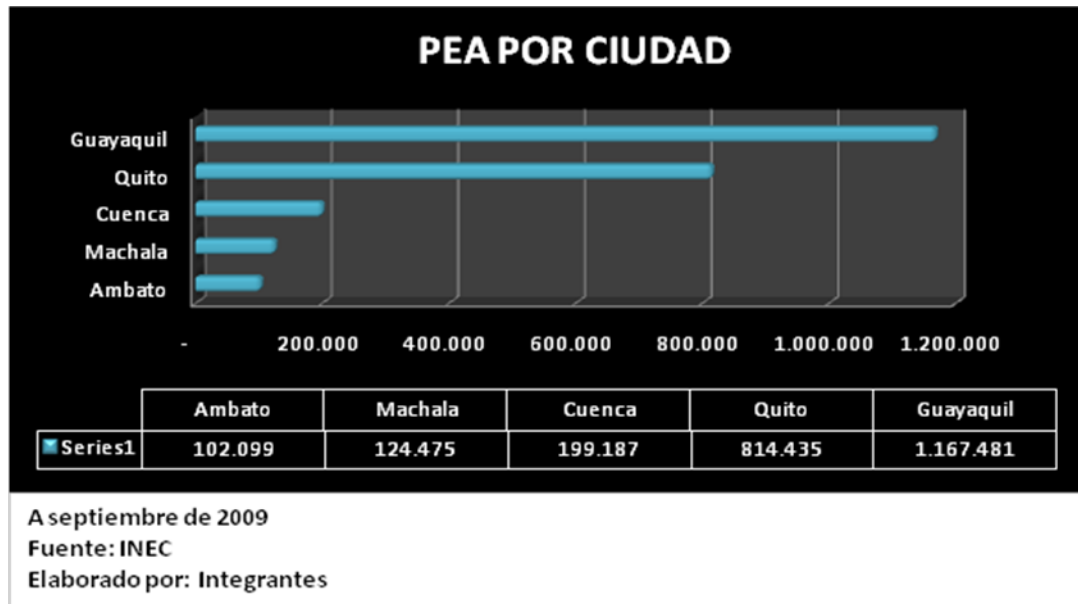
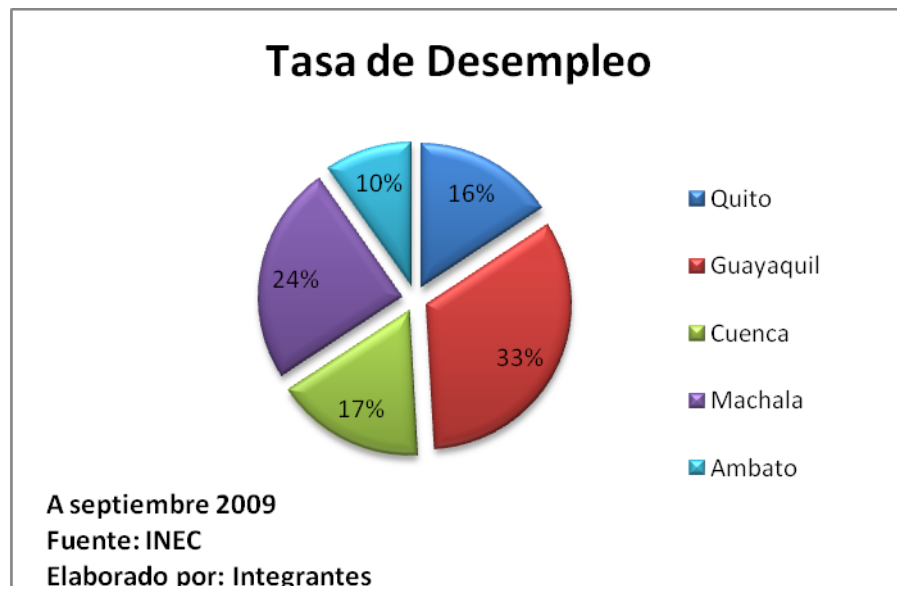


Grafico 1.8



Para concluir, nuestro país no debe desistir de los esfuerzos para estimular la defensa, la creación de puestos de trabajo y leyes que incentiven el empleo y aseguren la flexibilidad laboral. Nuestro país experimenta una falta de políticas de inversiones tanto nacionales como

extranjeras, las mismas que se derivan básicamente por un discurso político adverso, que siempre está en contraposición con el sector privado, una existente inestabilidad de las políticas económicas y las regulaciones tributarias y laborales que afectan al sector productivo, lo que además va en contra de una normal competitividad y no nos permite ser lo suficientemente dinámicos ante mercados más amplios como son los de los vecinos países como Perú y Colombia quienes mantienen una mayor apertura económica debido a los diferentes tratados internacionales que sostienen con países más desarrollados.

1.2.5. Principales costes de la inversión en el sector

Patentes, licencias, marcas y otros contratos

Todos los nombres comerciales de los distintos formatos de negocios de (Wal-Mart, Sam's Club, Superama, Bodega Aurrerá, mi Bodega Aurrerá, Mi Bodega Express, Prichos, Suburbia, Vips, Banco Wal-Mart, entre otros), así como las marcas privadas (Great Value, Equate, Members Mark, Week End, MC Metrópolis Company, Gianfranco Duna, etc.), son marcas registradas propiedad de Wal.Mart Stores, Inc.

En este nuestro caso nos hemos enfocado a los Hipermercados Wal-Mart, dicha podrá ser usada en Ecuador bajo contrato de licencia y/o sublicencia de uso con vigencia indefinida. También se usarán marcas de propiedad de terceros, respecto de las cuales se celebrarán contratos de licencia de uso, a efecto de garantizar el legal uso de las mismas y dar cumplimiento a la legislación. El legal uso y conservación de derechos de las diversas marcas privadas es de suma importancia para la emisora, ya que forman parte de su patrimonio. En la firma de estos

contratos se establecerá el pago por licencia de uso de la marca Wal-Mart.

Otro aspecto a tener en cuenta son los gastos de abogados para la constitución de la sociedad que va a operar la subsidiaria, ya que no puede ser una persona física. Estos gastos ascienden entre 500 USD y 2.000 USD en concepto de abogados, pero dependerá de si la facturación se realiza por gestión realizada o bien por horas destinadas a la gestión.

El capital mínimo para establecer una sociedad anónima (S.A.) es de 800 USD y de una sociedad limitada (S.L.) es de 400 USD, además hay que satisfacer los impuestos, notarías y registro Mercantil, que en conjunto pueden alcanzar los 500 USD.

1.3. PROBLEMA Y OPORTUNIDADES

Para Wal-Mart

Como es de conocimiento general la cadena estadounidense Wal-Mart es la mayor empresa minorista del planeta, con una facturación anual superior a los 150 mil millones de dólares, cuenta con 910 mil empleados y tiene presencia en más de 10 países. Es por ello que el mercado ecuatoriano le brinda múltiples oportunidades que el actor estadounidense puede aprovechar, estas son las relacionadas con el crecimiento esperado para el país. De hecho, los resultados de Wal Mart en Latinoamérica, especialmente en Brasil y México en 2008, fueron bastante positivos comparados con sus

operaciones en el resto del mundo, por lo que incursionar en una de las ciudades más grandes del país parece ser una apuesta segura.

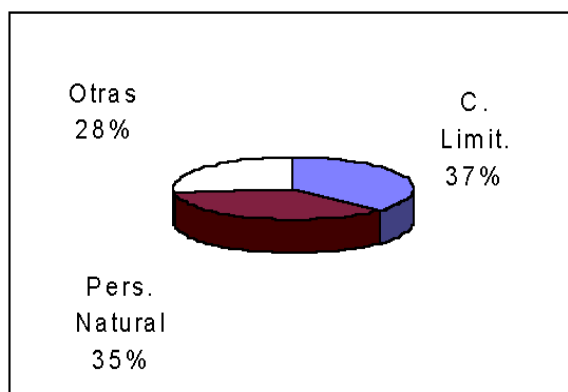
Sin embargo, hay que alertar de que en los próximos meses el retailer deberá superar importantes barreras. Con una recesión económica que se está recrudeciendo, que se traduce en una menor demanda de productos y servicios, y que ya arroja claras señales de mayor desempleo, impactando en los ingresos de los consumidores, Wal Mart tendrá que luchar para mantener su propuesta. Paralelamente, tendrá que competir fuertemente con los retailers ya establecidos en el país tal es el caso de Corporación El Rosado y Supermercados La Favorita, que hoy libran una batalla por subsistir. El gigante minorista tendrá que enfrentar la competencia de los minoristas locales, que pueden operar con márgenes más pequeños y brindar servicios más personalizados que los que puede ofrecer.

Otra de las grandes ventajas con que cuenta Wal-Mart es que ya está acostumbrada a tratar de igual a igual con los grandes proveedores de supermercados, especialmente las trasnacionales NESTLÉ, Unilever, Procter & Gamble, Embotelladora Andina (Coca Cola).

Wal-Mart por naturaleza en cada uno de los países que ha incursionado ha obtenido buenos resultados, ya que posee un plan para fortalecer relaciones comerciales con las pymes. Por ejemplo, en México lanzó desde hace unos cinco años un plan especial y cerca del 40 por ciento de sus proveedores, que suman unos 30.000 en el país, son empresas de ese tamaño. El desarrollo de Pymes en el Ecuador se encuentra de la siguiente manera:

Grafico 1.9

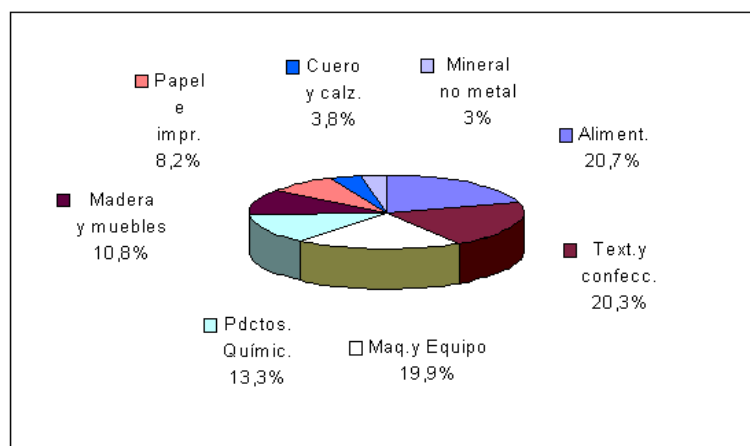
Desarrollo de las PYMES en el Ecuador



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad

Grafico 1.10

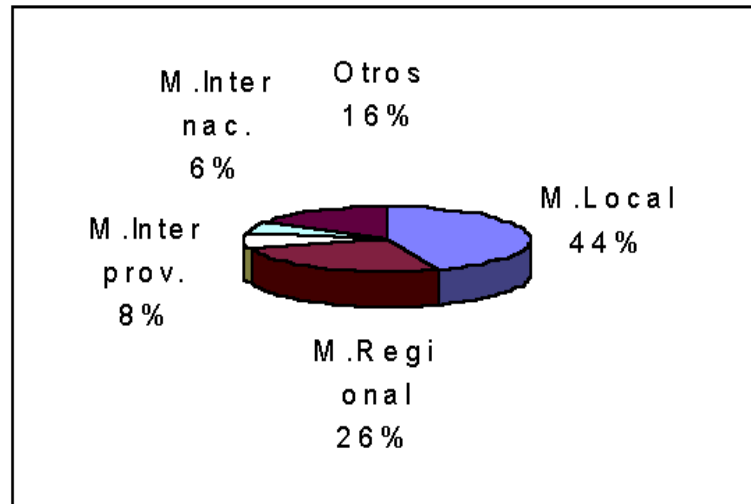
Tendencias del mercado principal de las PYMES



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad

Grafico 1.11

Mercado de las PYMES



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad

También ofrece capacitación y acceso a su red de comercialización a emprendedores que tengan una oferta novedosa. Aún así las pymes deben aprobar requisitos como el código de barras y cumplir estrictas normas tributarias y fitosanitarias. De esta manera posee una puerta abierta en nuestro mercado que se encuentra en pleno desarrollo.

Adentrándonos un poco frente a la problemática que puede verse envuelta Wal-Mart podemos citar ciertos errores cometidos en Latinoamérica. Las tiendas eran, en un principio, copias de las originales en los Estados Unidos. El director de Wal-Mart en Argentina no hablaba español y mantenía reuniones en inglés con los proveedores, a pesar de que casi todos eran argentinos. Es decir, Wal-Mart se enfrentaría a barreras de índole cultural.

A ello podemos añadir, el tratar de eliminar ciertos paradigmas de la empresa señalándola como explotadora y de tener prácticas antisindicales.

De hecho, ha sido denunciada porque la casi totalidad de su 1.300.000 empleados en el mundo no están sindicalizados. Tal es el caso de Brasil, quienes han presentado quejas por la inadecuada protección de la salud y la seguridad de los trabajadores, que resultan en los frecuentes accidentes y enfermedades ocupacionales. Aseguran hay una evidente falta de entrenamiento del conjunto de los trabajadores en materia de prevención de accidentes y enfermedades laborales, manipulación y operación de productos y equipamientos peligrosos.

Otro problema es la ausencia de equipos de protección individual o su mal estado de conservación, especialmente para prevenir los efectos de la exposición a bajas temperaturas. La atención del servicio médico ambulatorio recibió críticas de los trabajadores, principalmente la prescripción de medicamentos apuntando a la eliminación rápida de los síntomas y la vuelta inmediata al trabajo.

Como mencionamos anteriormente Wal-Mart es caracterizada por su total oposición y rechazo a la conformación de grupos sindicalistas. Se enfrentaría a un enorme problema en nuestro país puesto que las leyes laborales respaldan la organización de sindicatos dentro de las instituciones. Este se agrega a uno más de los retos a los cuales se enfrentaría la mayor cadena de supermercados minoristas ante un potencial ingreso en la ciudad de Guayaquil.

En general, no todo lo que se avizora es positivo; Ecuador, específicamente Guayaquil provee de muchas oportunidades a los inversores, presenta muchas ventajas ante la inversión extranjera. Sin embargo, a ello también se contraponen ciertos oponentes, como son los competidores, barreras culturales, legislación laboral, entre otros.

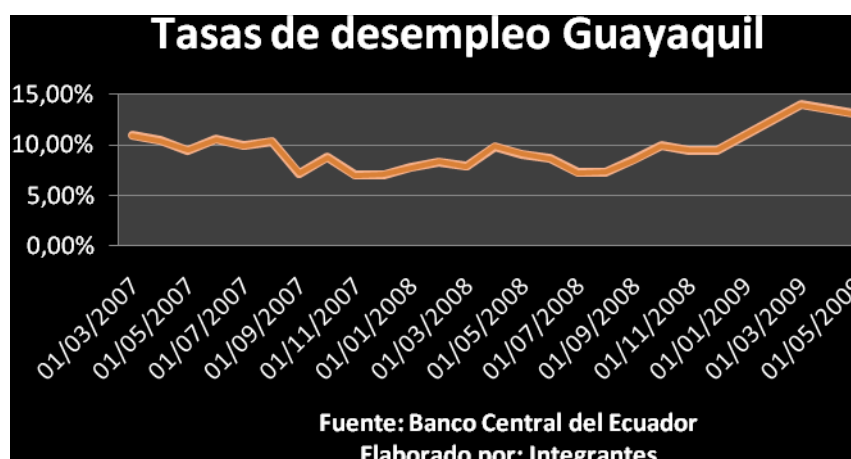
Para el Ecuador

El Ecuador ha sido visto como un país poco atractivo para la inversión extranjera, por poseer una economía emergente, siendo ésta uno de los motores principales para la activación de la misma dentro de un país.

No se requiere hacer un análisis exhaustivo para concluir rápidamente que hay importantes aportes de inversionistas extranjeros en todos aquellos sectores que han cambiado la situación de muchos países con problemas similares al nuestro.

Nuestro país no se ha caracterizada precisamente por ser uno de los más agresivos en busca de inversores. De hecho, esto ha llevado al mismo a presentar altos índices de desempleo, pobreza y baja productividad. Sus habitantes han presentado tasas casi inexistentes de ahorro, y por lo tanto mucha incapacidad para generar inversión interna. Lo antes mencionado limita el proceso de acumulación de capital, cuya manifestación más evidente ha sido un crecimiento lento del Producto Interno Bruto (PIB), y siendo este indicador un importante factor de lucha contra la pobreza, atraer inversión extranjera es una tarea que ha requerido atención prioritaria.

Grafico 1.12



Además nuestro país es visto como poco atractivo para la inversión dado a su alto riesgo país presentado a finales del 2008, éste disparó llegando a los 4720 pb cuando el actual Presidente de la República declaró la ilegitimidad de la deuda (Bonos 2012).

Con estos antecedentes consideramos que sin inversiones, sin recursos, es poco lo que se puede hacer para que nos conozcan los actores que realmente nos interesa que nos conozcan: Los inversionistas y la comunidad de negocios en general. En palabras simples, necesitamos mejorar nuestro marketing internacional.

Conociendo la magnitud y el alto prestigio de la cadena de supermercados Walt-Mart, es de nuestro interés conocer el impacto que conllevaría su implementación en la capital económica de nuestro país.

Ante el ingreso de Wal-Mart a la ciudad de Guayaquil se aperturaría cientos de vacantes de empleo, tal como sucedió en México. Cientos de jóvenes fueron los que respondieron multitudinariamente al llamado que se venía reproduciendo a través de los distintos medios de comunicación social, la búsqueda de recursos humanos para esta empresa internacional, lejos de limitarse a la juventud se extendía a personas sin límite de edad y también a gente con capacidades especiales. Los únicos requisitos a reunir consistían en tener 18 años de edad, haber completado los estudios secundarios, llenar una ficha y participar de una primera entrevista de “impacto” de aproximadamente cinco minutos, llevada a cabo por personal altamente capacitado.

Para esta organización el valor agregado está en el recurso humano, en este sentido se ha construido sobre la base de principios y valores clave. Como fundamento de la filosofía empresarial, se traslada a todo lo que la empresa representa la creencia de que la gente es la que hace la diferencia. Esto quiere decir que se valora a cada persona como ser humano y se entiende que cada individuo tiene un valor intrínseco, sin importar cuál sea su condición. Es por ello, que se busca el permanente desarrollo los recursos humanos que ingresan y la generación de un clima óptimo de trabajo en el que todos tienen las mismas oportunidades de crecer profesional y laboralmente. No ponen condicionamientos, sí actitud, ganas de trabajar y entusiasmo para crear un buen clima de trabajo.

La empresa promueve de modo activo la constante capacitación y el desarrollo de todos sus integrantes, a través de programas de capacitación profesional en todas las líneas de la organización. Ya desde el mismo momento del ingreso a la compañía y a lo largo de la permanencia en Wal-Mart se continúa con esta política de capacitación permanente, tanto en el país como en el exterior.

Otro aspecto digno de mención es el hecho de que Wal-Mart considera que las personas con capacidades distintas pueden trabajar igual que los demás, tener las mismas oportunidades y aportar su valor agregado.

Otro aspecto muy positivo a considerar es el enorme apoyo que ofrece Wal-Mart a las Pymes. La empresa busca el desarrollo de pequeños empresarios para que se conviertan en sus proveedores. Su gran deseo es apoyar el fortalecimiento de los pequeños y medianos empresarios a través de estas

iniciativas, donde los proveedores ocuparán espacios preferenciales para promover sus productos.

Dependiendo del éxito y posibilidades de producción, los participantes en estos procesos podrán seguir comercializando de forma permanente con la empresa.

1.3.1. Para los consumidores ecuatorianos

Wal Mart puede ser una atractiva alternativa para la población, debido a su liderazgo en los costes. Pero deberá acompañar su oferta con opciones de crédito, como lo ha hecho en Chile, por ejemplo, puso en práctica un esquema de tarjeta de crédito, la tarjeta Presto, que no sólo podía ser utilizada por los consumidores en las supermercados Líder, también en otros segmentos del comercio, como farmacias, banca y agencias de viajes.

En una primera etapa la llegada de Wal-Mart traerá beneficios, por aumento de la competencia y la variedad de artículos que llegarán con Wal-Mart, logrando conseguir fidelización de los consumidores. La tendencia es que se encuentre todo bajo un mismo techo, desde alimentos, vestido y productos farmacéuticos hasta muebles y refacciones de automóvil, creando así mayor dependencia y estimulando compras por medio de sistemas de mercadeo personalizado.

1.3.2. Impacto en los posibles trabajadores de Wal-Mart

Como ya citamos con anterioridad en otros países que ha ingresado Wal-Mart ha demostrado ser despiadadamente antisindical y enemigo de cualquier manifestación o reivindicación de derechos laborales, lejos de corregirse y cesar en sus prácticas represivas, la empresa se dedicó a despedir, difamar e inventar causas. A ello cabe destacar las múltiples quejas que se dan en torno a La libertad de difusión y comunicación de los empleados.

Añaden que la empresa descuenta la cuota sindical del salario de los trabajadores y la aporta al sindicato. Aunque no puede decirse que la empresa presione a los funcionarios para que no contribuyan al sindicato, hay claros indicios de que se estimula tal actitud.

Según los testimonios de los trabajadores entrevistados, la empresa ha utilizado medios policiales para la represión de un movimiento huelguista y que varios empleados que participaron en una huelga en 1998 fueron despedidos. Además muestran que existe una marcada segmentación de puestos de trabajo masculinos y femeninos. La presencia de mujeres en varias áreas está limitada cuantitativamente. Según los entrevistados, la ocupación de los cargos de jefatura es desigual, ya que las mujeres estarían en franca minoría. A medida que se asciende en la escala jerárquica de la empresa, la presencia de mujeres disminuye. Otros afirman que se contrata a gente de uno u otro sexo dependiendo de las tareas. Muchos dijeron que las mujeres embarazadas reciben un trato especial y son transferidas a trabajos más adecuados con su estado. Pero algunos contradicen esta información asegurando que las embarazadas no son consideradas por los

gerentes en sus condiciones de trabajo. Los entrevistados no identificaron discriminación contra las mujeres en las oportunidades de capacitación ofrecidas por la empresa.

Subrayando que la empresa podría aportar datos más precisos, se puede decir que hay una deficiencia de la empresa en promover la igualdad en los cargos de mayor responsabilidad gerencial.

Esto se contrapone en gran magnitud a los buenos aspectos que hemos considerado. La mayoría de las empresas ecuatorianas poseen un sindicato laboral, respaldadas por el código de trabajo; he ahí un inconveniente ya sea para Wal-Mart o para los ecuatorianos.

1.3.3. Posibles consecuencias para los competidores de Wal-Mart

Cabe recalcar que las cadenas de supermercados ecuatorianos se encuentran en menores condiciones que Wal-Mart.

Se cree que el poder de estos megasupermercados es enorme, ya que luego de una etapa inicial de bajar precios para eliminar competidores, manipulan a su gusto los precios a consumidores y proveedores. Esperemos y no suceda (pese que no es malo) lo mismo que ocurrió en México, ya que grandes cadenas se vieron obligadas a fusionarse y aliarse para lograr competir contra esta empresa internacional.

1.3.4.

P

proveedores de Wal-Mart en Ecuador

El poder de los proveedores sería relativamente débil, ya que la tendencia del gigante estadounidense es exprimir hasta la última gota en precios y de plazos de pago. Los pequeños proveedores ecuatorianos deberán enfrentar un trato más duro y reemplazo de productos nacionales por importados, dependiendo del valor del dólar.

En ese sentido, IBM (la empresa número 19 y la economía 58 del planeta) desarrolló una tecnología de sensores llamada Blue Eyes, que permite a cámaras de video y micrófonos identificar las acciones de los observados, posibilitando que esta información se use para reconocer las preferencias de los consumidores, pero también para identificación individual (por ejemplo mediante el iris, como ya sucede en algunos aeropuertos europeos)".

1.4. MULTINACIONALES.-TRANSNACIONALES: SUBSIDIARIAS

1.4.1. Origen y evolución de las Empresas Multinacionales

Las multinacionales modernas surgieron con las inversiones directas de Estados Unidos en Europa en los años cincuenta y sesenta del siglo XX. Este fenómeno se hizo mundial cuando se sumaron a él las empresas europeas y japonesas. En la actualidad, en países emergentes como China, India, México, Brasil y los del sudeste asiático también han surgido distintas multinacionales.

En sus orígenes, se utilizaban tres formas de organización para estructurar esta concentración empresarial:

- El trust reunía empresas de un mismo sector controladas por una o dos grandes firmas para monopolizar la explotación de un producto y poder regular su precio.
- El cártel reunía a empresas que no se fundían, pero que se asociaban para llegar a acuerdos comunes sobre abastecimientos, procesos y precios, y así evitar la competencia entre ellas.
- El holding, en cambio, era una sociedad financiera o bancaria que controlaba la mayoría de las acciones de diversas empresas industriales y comerciales.

La globalización de la economía y el desarrollo del capitalismo financiero en los últimos años del siglo XX hicieron que fuera esta última la modalidad que más se extendiera. Para evitar competencias molestas, controlar los mercados e imponer los precios a su conveniencia, las grandes multinacionales potencian todo lo que pueden el proceso de concentración y acumulación de empresas diversas. Así unas pocas firmas, ya sea directamente o a través de sus filiales, han conseguido dominar la producción a escala mundial en algunos sectores formando auténticos oligopolios.

1.4.2. Causas del desarrollo y evolución de las Empresas Multinacionales

De la razón general se van a formar varias razones particulares:

1. La necesidad de las empresas de aumentar incesantemente su producción, no sólo con el fin último de incrementar el lucro, sino con la finalidad intermedia de reducir los costos unitarios. Por esta y otras

razones la empresa se ve obligada a ampliar sus mercados, inclusive creándolos en el extranjero. Tal creación no solo esta impuesta por la necesidad o conveniencia de producir y vender más, sino por muchos otros motivos como por ejemplo, seguir a un competidor importante, así como también por razones demográficas, como es el caso en la empresa norteamericana que se ve obligada a multinacionalizarse ya que su mercado nacional se encuentra saturado por lo cual tiende a disminuir demográficamente en proporción a los demás.

2. Circunstancias tecnológicas: Existe por tanto una brecha tecnológica, que puede definirse como el monopolio de los conocimientos científicos y técnicos por un reducido número de países altamente desarrollados. Ese monopolio, unido a la función esencial que desempeña la tecnología en la producción y al carácter de las empresas multinacionales como portadoras y trasmisoras de tecnología, caracteriza la moderna economía mundial.

3. Surgimiento y desarrollo de las llamadas empresas extractivas (industria petrolera, industria del caucho, minería, etc.) son naturalmente multinacionales al tener que instalarse en el territorio donde se encuentran las materias primas que constituyen el objeto de su explotación.

4. Las diferencias de costos, especialmente en países donde la mano de obra es sensiblemente más barata y es precisamente esta causa uno de los problemas que se le presentan al Derecho Laboral, ya que los trabajadores de las empresas filiales casi nunca gozan de los beneficios que poseen los trabajadores de la principal, aun y cuando tengan los mismos derechos; de allí la necesidad de crear una legislación que regule a estos gigantes del comercio internacional.

5. El evitar las barreras arancelarias, y así formar agrupamientos regionales eficaces. Muchas empresas multinacionales se instalan en el extranjero para sortear una barrera arancelaria que impide la exportación tradicional de sus productos, las filiales se consideran un factor determinante para la conquista y conservación de los mercados y además permite obtener ganancias altísimas ya que el exportador e importador forman una sola unidad económica, se compra y se vende a sí mismo.

6. Otro hecho que probablemente contribuya al surgimiento y desarrollo de las multinacionales, estaría constituido por el adelanto de los transportes, las comunicaciones, y la elaboración de datos (Internet). Ello obviamente abrió nuevas perspectivas a la integración de las actividades de cada empresa por encima de fronteras nacionales. En los años recientes se intensificó el proceso de fusiones y compras de empresas. Primero fue impulsado por el proceso de privatizaciones, en el que las empresas compradoras se hicieron cargo de empresas públicas ya instaladas y en funcionamiento; después, las empresas transnacionales compraron en gran escala empresas privadas nacionales. En general, optaron entonces por el medio más rápido para obtener los objetivos de expansión empresarial; en lugar de fundar un nuevo emprendimiento, se aprovecharon las ventajas ya instaladas, que consisten entre otras, en el conocimiento técnico y de mercados, la utilización de patentes, permisos y licencias, el aprovechamiento de mano de obra capacitada, la utilización de redes de abastecimiento y distribución.

1.4.3. Clasificación de las Empresas Multinacionales

Existen diversas clasificaciones para este tipo de empresas, sin embargo, las más comunes son:

En atención a la actividad desarrollada por la empresa:

- 1) Multinacionales Extractivas: Aquellas que se dedican a la extracción y posterior procesamiento y comercialización de materias primas ubicadas fuera del territorio de origen. Son empresas naturalmente multinacionales porque su actividad se orienta a abastecer el mercado metropolitano y luego, a reexportar el producto elaborado.

- 2) Multinacionales Manufactureras: Aquellas que producen e industrializan, en el país receptor. Orientan su actividad al abastecimiento del mercado del país de acogida, lo que explica su preferencia por los países de ingreso más alto. Estas son las que producen mayores efectos sobre el empleo de mano de obra.

De acuerdo a su estructura:

1. Corporaciones integradas horizontalmente: Aquellas que tienen bases de producción en diferentes países pero producen el mismo o muy similar producto (ejemplos McDonald's, United Fruit Company y BHP Billiton).

2. Corporaciones integradas verticalmente: Aquellas que principalmente producen en ciertos países bienes intermedios, que sirven de abastecimiento para la producción final en otros países (ejemplo: Timex, General Motors y Adidas).

3. Corporaciones diversificadas: Aquellas que producen diferentes bienes o servicios en diferentes centros de producción a nivel internacional. Por ejemplo, Sony que produce no solo bienes electrónicos, sino además produce filmes, juegos, música, etc. Alstom; Altria Group; Novartis (productora de medicinas y otros productos químicos, alimentos, pesticidas, semillas, etc.) y Samsung (no solo productos electrónicos pero también industria pesada, entretenimientos, servicios comerciales y financieros, venta al público, etc.)

En función de las características de sus titulares o componentes: (En atención a la naturaleza pública y privada de los titulares o componentes de la multinacional)

- Multinacionales Privadas: aquellas que integran intereses de empresarios particulares;
- Multinacionales Públicas: aquellas formadas exclusivamente por estados, constituidas generalmente para instalar y administrar complejos industriales o administrativos que revisten caracteres de servicios públicos, o de servicios financieros, y
- o Multinacionales Mixtas: aquellas multinacionales en que coexisten intereses privados y estatales.

Según el funcionamiento de las empresas multinacionales:

1. Empresa Internacional: la empresa que centraliza en la oficina de su país de origen, la dirección de todas sus operaciones en el extranjero y que en materia de política empresarial, está dispuesta a encarar todas las estrategias posibles con vista a la penetración de los mercados internacionales, llegando a la inversión directa.

2. Empresa Multinacional o Plurinacional: cuyas operaciones en el extranjero igualan a las operaciones nacionales, pero cuyas decisiones

permanecen sometidas a influencias nacionales, por cuanto la propiedad y las direcciones centrales siguen siendo uninacionales.

3. Empresa Transnacional: es la empresa multinacional administrada y poseída por personas de diferentes naciones, razón por la cual sus decisiones trascienden la óptica nacional.

4. Empresa Supranacional: la empresa transnacional jurídicamente desnacionalizada, en cuanto está regulada por un organismo internacional que la controla y ante el cual paga sus impuestos.

Analizando lo anteriormente expuesto concluimos que la cadena de Supermercados Wal-Mart se enmarca dentro de las transnacionales, puesto que sus administraciones son independientes de la empresa matriz.

A continuación conoceremos un poco más de las transnacionales.

1.5. Concepto de Empresa Transnacional

La globalización se comprende como el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre distintos países del mundo, unifica mercados, sociedades y culturas, dándoles con esto un carácter global. Así los modos de producción y movimientos de capital se ordenan a escala planetaria. Mientras los gobiernos van haciendo una transición en sus atribuciones tanto en términos de recursos, como en términos de influencias, en lo que se ha denominado sociedad en red.

Los recientes flujos de inversión extranjera directa se caracterizan no solo por su elevado volumen sino por las transformaciones cualitativas que se

estarían produciendo en las estrategias y modos de operación en las empresas multinacionales.

La definición de las transnacionales, se ha vuelto un tema de difícil debate ya que en primer momento, este fenómeno se conoció y estudió bajo la denominación de multinacionales con características y alcances limitados respecto a las actuales transnacionales.

Se denominan transnacionales, a las empresas que producen en más de un país, por lo que exportan e importan, por lo que traen como consecuencia el incremento en los flujos de inversión extranjera directa. Son empresas que desbordan las fronteras nacionales, instalando activos o productivos, asumiendo el control de ellas en más de un país.

Por otra parte, según un estudio realizado por el Centro de Naciones Unidas sobre las Corporaciones Transnacionales estableció que: "Una firma transnacional se le define como una empresa o grupo de empresas constituidas por una sociedad matriz de conformidad con la legislación de un país que, a partir de su sede se implanta en el extranjero con sus filiales e inversiones directas (fusión, privatizaciones y adquisiciones). Con una estrategia concebida a nivel mundial encaminada a quitar cualquier obstáculo a la expansión"

Además el grado de autonomía de las distintas entidades que componen la empresa multinacional, en relación con las demás varía grandemente de una empresa multinacional a otra. Depende del carácter de los lazos existentes entre estas unidades y sus respectivos campos de actividad, y también se debe tomar en cuenta la gran diversidad en la forma de propiedad, tamaño. Carácter y localización de las operaciones de las empresas.

Una de las principales **funciones** de cualquier empresa transnacional, es la realización de actividades económicas en diversos países y la comunidad de recursos, así como la elaboración común y aplicación de una estrategia unificada. Las empresas transnacionales son instituciones cuyo principal objetivo es la *rentabilidad*, es decir, obtención de máximos beneficios en el menor tiempo. Otra función de las empresas transnacionales ha sido y ha estado orientada esencialmente en satisfacer la demanda del mercado interno de los países en donde actúan sus filiales o subsidiarias.

Por otra parte inyectan una inversión extranjera directa significativa, lo que produce entre otras cosas fuente de empleo.

A continuación se resumen las principales razones y **ventajas** para las transnacionales al implantarse y estructurarse en el exterior:

1. Las posibilidades reales de abastecer mercados con exigencias diversificadas y de luchar enfrentándose a competencias cada vez más duras.
2. La optimización económica y financiera, en particular racionalizando la producción y disminuyendo tanto costos de producción como de distribución.
3. La posibilidad de actuar ante cualquier suceso fortuito y la disminución de riesgos de cualquier tipo.

Las principales **características** de las empresas multinacionales son:

- a) Gran tamaño, poder negociación y de mercado
Estructura Económica Mundial.

- b) Gestión conjunta y unificada con visión de grupo internacional y global
- c) Elevada independencia financiera

Mecanismos para evadir parcialmente algunos controles de los Estados Nacionales:

- Cierta autonomía respecto a la política monetaria
- Uso de los precios de transferencia (pago de menos impuestos, salida de beneficios, etc.)

La característica central de las empresas multinacionales en la actualidad, el fortalecimiento de una estrategia mundial. A través de la combinación de sus filiales dispersas geográficamente y de sus sistemas de producción.

Para comprender con mayor exactitud a continuación conoceremos más de las subsidiarias.

SUBSIDIARIAS

Las subsidiarias son entidades separadas, distintas legalmente para propósitos de impuestos y regulación. Por esta razón difieren de las divisiones, las cuales son negocios totalmente integrados dentro de la compañía principal, y no legalmente o de otra manera distintas de ella.

La manera más común en que se obtiene el control de una subsidiaria por la propiedad de acciones en la subsidiaria por la compañía madre. Estas acciones dan a la compañía madre los votos necesarios para determinar la composición de la tabla del subsidiario y así ejercer el control. Esto da lugar a la presunción común que el 50% más una acción es suficiente para crear una subsidiaria (una manera muy común de operar de Wal-Mart.)

Existen tres modos de establecer vínculos entre la matriz y sus subsidiarias:

1. La adquisición por la matriz del conjunto de la propiedad de una empresa existente en el extranjero.
2. La formación de una nueva empresa en el extranjero, aportando la matriz en el capital social.
3. La ampliación de capital con aporte de la matriz en una empresa en el extranjero sobre la que ya existe propiedad parcial del capital

Cuadro 1.1

SUBSIDIARIAS DE CONTROL ABSOLUTO	
Ventajas	Desventajas
Si la ventaja competitiva es la tecnología, reduce el riesgo de perder el control sobre ella.	Método más costoso y riesgoso para abastecer un mercado.
Control sobre las operaciones en los diferentes países, necesario para la coordinación de la estrategia global.	La adquisición de una empresa establecida puede reducir el riesgo relativo al aprendizaje de la negociación en una nueva cultura, pero también tiene problemas.
Construcción de economías de localización o basadas en la curva de aprendizaje.	

1.5.1. Principales barreras que podrían presentarse ante el ingreso de las Empresas Multinacionales al país.

Básicamente se encuentra determinada por la conjunción de dos elementos: primero, por las condiciones de desarrollo económico, jurídico e incluso político del país propio de la sociedad matriz; y segundo, por las peculiaridades existentes en cada uno de los Estados receptores.

La primera cuestión hace referencia, al «nacimiento» y «gestación» de la sociedad, en tanto que la segunda determina el desarrollo de su actividad. En términos generales, cuanto mayor sea el desarrollo de un país, mejores serán las condiciones para el surgimiento de la sociedad multinacional. De igual forma, cuanto menores sean las barreras y limitaciones existentes en los países receptores, mayores responsabilidades existirán de que las sociedades multinacionales decidan instalar allí sus filiales.

Adicional a lo antes expuesto, estas empresas afrontan:

1. La inexistencia de seguridad jurídica que permita hacer planificaciones financieras a largo plazo, la estabilidad normativa, los Convenios de Doble Tributación (CDT) y algunas figuras como los Convenios de Estabilidad Tributaria contribuyen a incrementar dicha seguridad jurídica.

2. La seguridad jurídica empresarial es la garantía dada a las empresas de que su patrimonio, constituido por sus bienes y derechos no serán objeto de ataques violentos o que, si éstos llegarán a producirse, le serán asegurados por la sociedad, protección y reparación. Dicho en otras palabras, la seguridad jurídica es la certeza que tiene el inversionista empresarial (sea nacional o internacional) de que su situación jurídica no será modificada más que por procedimientos regulares, establecidos y conocidos previamente.

Los problemas de inseguridad jurídica vinculados con el incumplimiento de la legislación vigente, y a la carencia de mecanismos eficaces que garanticen la protección de los derechos de propiedad, deben ser advertidos previamente a la hora de establecerse en cualquier ámbito empresarial.

3. El régimen cambiario es una de las manifestaciones que corresponden por principio al Estado moderno, integrado por un conjunto de regulaciones propias, que consagran los derechos y las obligaciones para residentes y no residentes en el territorio nacional que realicen operaciones económicas internacionales que impliquen el movimiento de divisas. La política de control de cambios restringe la libre convertibilidad de divisas, aunque las preferencias y prioridades de la administración benefician discrecionalmente a las empresas que tienen prioridad para obtener dichas divisas.

4. Medidas de tipo fiscal, las imposiciones del Estado en materia tributaria, como todas las materias, se encuentran sujetas a las normas relativas que establecen límites y directrices a seguir para cada caso, afectan la esfera jurídica de los gobernados en un plano de legalidad que le otorgue plena seguridad de que dicha afectación se encuentra ajustada a Derecho y tiene como fundamento máximo los principios constitucionales que rigen una sociedad determinada.

Hoy en día, la tendencia mundial en materia tributaria, particularmente por lo que se refiere al impuesto sobre la renta, así como por lo que respecta a los impuestos al patrimonio, está orientada a facilitar y favorecer la inversión y el comercio internacionales. Paralelamente, las administración tributaria está consciente que el comercio internacional puede ser fuente de evasión y fraude fiscales, toda vez que, en ocasiones, resulta difícil, por no decir imposible, acceder a los libros y documentos que respaldan determinado negocio cuando estos se encuentran más allá de las fronteras del domicilio del contribuyente.

De allí que los distintos países del planeta suscriban tratados internacionales que aspiran tutelar los dos aspectos citados en los párrafos anteriores: por una parte, que los contribuyentes quienes realicen negocios o efectúen

inversiones en otros países, no sean castigados a través de la doble tributación, es decir, a pagar los impuestos en el país donde se realiza la inversión además de aquellos tributos que el contribuyente ha de pagar en el país donde se encuentra su domicilio fiscal; por la otra, que las administraciones tributarias de los estados contratantes tengan acceso a la información requerida para detectar la evasión y el fraude fiscales que se produzcan en virtud de negocios o inversiones realizados fuera del domicilio fiscal del contribuyente.

5. El riesgo país es un índice que ofrece información en términos cuantitativos sobre el riesgo que implica invertir en instrumentos representativos de la deuda externa emitidos por gobiernos de países emergentes como el nuestro. El índice de riesgo país, en sí mismo no dice nada, sólo adquiere relevancia al compararlo con el valor del índice de otro país o países, o al observar su evolución en el tiempo.

6. Barreras al Comercio Internacional: Para corregir los desequilibrios de la balanza de pagos, el gobierno tratará de fomentar las exportaciones y en algunos casos, utilizar medidas perjudiciales para el resto de los países, entre las que destacan el establecer barreras a las importaciones, bajo las siguientes modalidades:

➤ Los contingentes son barreras cuantitativas: el gobierno establece un límite a la cantidad de producto otorgando licencias de importación de forma restringida.

a. Los aranceles son barreras impositivas: el gobierno establece una tasa aduanera provocando una subida en el precio de venta interior del producto importado con lo que su demanda disminuirá.

b. Las barreras administrativas son muy diversas, desde trámites aduaneros complejos que retrasan y encarecen los movimientos de

mercancías, hasta sofisticadas normas sanitarias y de calidad que, al ser diferentes de las del resto del mundo, impidan la venta en el interior a los productos que no hayan sido fabricados expresamente para el país.

1.5.2. Ecuador como país atractivo a las Empresas Multinacionales

Ecuador no es un mercado ideal para instalar una multinacional, pero sí satisfactorio, pues es un mercado pequeño para experimentar, no requiere mayor inversión en riesgo y geográficamente está bien ubicado.

Tomando en cuenta la globalización, las multinacionales son una pieza fundamental para el Ecuador. Así también, las transnacionales y empresas con representación internacional son entes dinamizadores, generadores de inversión y trabajo.

Por tanto, es importante para este tipo de empresas que en Ecuador existan condiciones y reglas claras, es decir seguridad jurídica, y que reciban el tratamiento de socios inversionistas en el país, en vez de pensar que este tipo de empresas vienen a depredarnos, porque no es así.

Las empresas multinacionales o las que tienen representación o forman parte de grupos transnacionales pueden operar en el Ecuador, porque es un país interesante para desarrollar productos y donde se pueden realizar operaciones con tipo de cambio duro, es decir no existen problemas de inflación muy alta o devaluación en términos monetarios.

Respecto a si las corporaciones internacionales resultan inmunes a los controles democráticos que suelen limitar los gobiernos nacionales, cada una de las compañías multinacionales tiene su contraloría interna que exige el cumplimiento de las leyes locales. Como compañía transnacional, la mayoría se cuida de tomar acciones que vayan en contra de las leyes locales.

1.5.3. Situación actual de las multinacionales en Guayaquil-Ecuador

Desde hace una década la globalización sumergió a las compañías guayaquileñas y, para muchos entendidos, las empresas extranjeras prácticamente “compraron el mercado” con grandes inversiones.

Noviembre de 1996 marcó el inicio de la era de las compañías foráneas en Guayaquil. Ese año, Unilever adquirió helados Pingüino a Edmundo Kronfle y Nestlé compró doce productos a La Universal, los cuales hoy se fabrican a través de Surindu S.A.

Casi cuatro años más tarde Unilever asumió el control total del paquete accionario de Jabonería Nacional. En el 2004 el poder se hizo evidente, la mitad de las diez empresas de la ciudad que tienen mayor facturación son extranjeras: Porta, Holcim, la Cervecería Nacional, Disensa y Ubesa (Dole). Juntas acumularon ventas mayores a 1.224,5 millones de dólares ese año.

Trece compañías multinacionales que operan en Guayaquil, de las 25 que están en el primer lugar en ventas, facturaron un poco más 2.144 millones de dólares. De todas, Porta es la más importante con USD 347,6 millones en ventas, seguida por Disensa (de Holcim, ex La Cemento), Dole, Holcim y la Cervecería (Adquirida por la segunda cervecera más grande del mundo SABMiller). La bonanza de las empresas multinacionales que operan en Guayaquil se encuentra en crecimiento, debido a las nuevas inversiones y estrategias de mercadeo. Lubricantes Tambores y Servicios, Unilever Andina, Shell, LAN Ecuador, Kimberly Clark y Colgate, también están entre las extranjeras más grandes.

1.6. ALCANCE DEL PROYECTO

La introducción de Wal-Mart en el Ecuador, iniciaría con un establecimiento en la ciudad de Guayaquil y posteriormente se podría expandir a otras de las ciudades más importantes del país como Quito y Cuenca. No obstante en el presente proyecto nos enfocaremos únicamente en el análisis para la llegada de Wal-Mart a Puerto Principal.

1.7. Ubicación geográfica

Guayaquil está localizado en la costa del Pacífico en la región litoral de Ecuador, la ciudad consiste de 74 sectores, los cuales se dividen de 16 parroquias urbanas. El área metropolitana de Guayaquil está compuesta de 316,42 km², que representa el 91,9% del área territorial de la ciudad (suelo); los segundos un área de 28,08 km², equivalente al 8,1% para cuerpos de agua que comprende ríos y esteros.

Cuadro 1.2

Latitud	-2° 10' S
Longitud	79° 54' O
Coordenadas	N8128385.172; E19741554.450; zona: -0.00;
UTM	factor escala: 4690

Fuente: Guayaquil.gov.ec
Elaborado por: Integrantes

1.8. Características climáticas

Por su ubicación en plena zona ecuatorial, la ciudad tiene una temperatura cálida durante casi todo el año. No obstante, su proximidad al Océano Pacífico hace que las corrientes de Humboldt (fría) y de El Niño (cálida) marquen dos períodos climáticos bien diferenciados. Uno lluvioso y húmedo, con calor típico del trópico, que se extiende diciembre a abril (conocido como

invierno que corresponde al verano austral); y el otro seco y un poco más fresco (conocido como verano que corresponde al invierno austral), que va desde mayo a diciembre.

La precipitación anual es del 80% en el primero y del 20% en el segundo. La temperatura promedio oscila entre los 20 y 27 °C, un clima tropical benigno si consideramos la latitud en que se encuentra la ciudad. La combinación de varios factores da como resultado el clima de Guayaquil. Debido a su ubicación en plena zona ecuatorial, la ciudad tiene una temperatura cálida durante casi todo el año.

Cuadro 1.3

Parámetros climáticos promedio de Guayaquil													
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año
Temperatura máxima media (°C)	31	30	32	32	30	29	28	28	30	29	30	31	30
Temperatura máxima media (°F)	88	87	89	89	87	85	84	84	86	85	86	88	86
Temperatura mínima media (°C)	21	20	18	22	20	15	17	15	16	17	18	20	15
Temperatura mínima media (°F)	74	75	76	75	74	72	70	69	70	71	72	73	72
Precipitaciones (mm)	22,35	27,94	28,70	18,03	5,33	1,77	0,25	0,00	0,25	0,25	0,25	3,00	108.45

Fuente: *Weatherbase*

1.9. Demografía

De acuerdo al VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado el 25 de noviembre del 2001, la población de la ciudad de *Guayaquil* era con 1.985.379 habitantes. Para el 2008 se estimó que la población de *Guayaquil* sea de 2.366.902 habitantes, teniendo en cuenta una tasa anual promedio de crecimiento poblacional de 2,50 %.

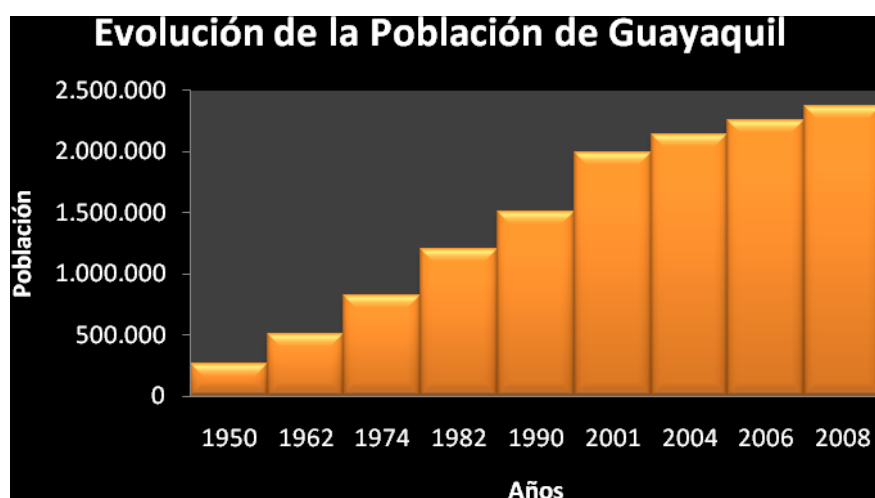
Guayaquil tiene una población flotante de 3 328 534 de personas, residen temporalmente durante la jornada laboral en la ciudad, pero habitan en cantones colindantes, entre los más grandes Durán, Daule y Samborondón.

Cuadro 1.4

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL		ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	
Censos	Población	Año	Población Estimada
1950	258.966	2004	2.138.035
1962	510.804	2006	2.248.463
1974	823.219	2008	2.366.902
1982	1.199.344		
1990	1.508.444		
2001	1.985.379		

Fuente: Censos de 1950-2001 INEC
Elaborada por: Integrantes

Gráfico 1.13



Fuente: Censos INEC
Elaborado por: Integrantes

1.10. Economía Guayaquileña

Guayaquil, además de ser la capital de desarrollo económico del Ecuador, es una ciudad muy atractiva para invertir, así lo confirma el ranking elaborado por la revista América Economía, de este año y del anterior..

Una de las razones más importantes para esto son los cambios que se han dado en la ciudad. La transformación es notable y eso trae consigo un mayor interés por hacer negocios en Guayaquil. Gran parte de estos logros han sido generados por la acertada administración municipal, el Gobierno seccional ha sido fundamental para lograr que esta ciudad se ubique en el puesto 27, en la región, para hacer negocios. Al mismo tiempo, su privilegiada ubicación geográfica, el aeropuerto y los puertos marítimos de primer nivel, han impulsado un mayor espacio para la agroindustria e indiscutiblemente la agroimportación.

De acuerdo con el último estudio, efectuado por el BCE (Banco Central del Ecuador), Guayaquil, es la ciudad con mayor influencia sobre el PIB Guayas, tiene una oferta urbanística por la vía a la costa, a Daule y a Samborondón que crece. 21,5 por ciento es el aporte del PIB guayasense al total. Pichincha representa el 19%, según el Banco Central.

Cuadro 1.5

Indicadores económicos	
Categoría	Datos
PIB (Prev. 2009)	\$ 51.106 (millones de dólares)
PIB (Prev. 2008)	\$ 52.572 (millones de dólares)
Tasa de interés activa (Octubre 2009)	9,19%
Tasa de interés pasiva (Octubre 2009)	5,44%
Tasa de desempleo (Junio 2009)	8,34%
Inflación anual (Octubre 2009/Octubre 2008)	3,50%
Inflación mensual (Octubre 2009)	0,24%
Inflación acumulada (Enero a Octubre 2009)	3,37%
Riesgo País (Septiembre 2009)	983,00%

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil
Elaborada por: Integrantes

1.11. Comercio en Guayaquil

La ciudad es sede del 39% de las 1000 compañías más importantes del Ecuador. De dicho grupo de empresas, las compañías guayaquileñas representan el 35% de activos, 37% de patrimonio y el 39% de los ingresos. Así mismo, el total de ventas de las empresas guayaquileñas representan el 36% de este grupo. Cifras que hablan a las claras del empuje y dinamismo que la ciudad le imprime al país. El comercio aportó con 1028 millones de dólares.

A continuación se presenta un cuadro que detalla el número de compañías existentes en el país por situación geográfica y las que hay al sector al que pertenecería Wal-Mart.

Cuadro 1.6

Número Total de Compañías A Diciembre del 2007 Por Provincia y Actividad Económica		
PROVINCIA	TOTAL CIU REV.3	Comercio al por Mayor y al Por Menor...
COSTA	20.485	5.747
EL ORO	814	233
ESMERALDAS	155	30
GUAYAS	18.092	5.166
LOS RIOS	156	45
MANABI	1.065	223
SANTA ELENA	203	50
SIERRA	16.310	4.600
AZUAY	1.543	425
BOLIVAR	15	2
CAÑAR	121	6
CARCHI	62	6

COTOPAXI	209	26
CHIMBORAZO	166	37
IMBABURA	252	44
LOJA	285	48
PICHINCHA	12.895	3.764
TUNGURAHUA	480	173
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	282	69
ORIENTE	256	29
MORONA SANTIAGO	41	4
NAPO	22	1
PASTAZA	40	5
ZAMORA CHINCHIPE	32	2
SUCUMBIOS	56	13
ORELLANA	65	4
INSULAR O GALAPAGOS	84	7
GALAPAGOS	84	7
Total	37.135	10.383

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Estudios Económicos Societarios

1.12. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.12.1. Objetivo General

- Analizar la factibilidad del ingreso de la transnacional Walt-Mart a nuestro mercado y su impacto en la economía del país.

1.12.2. Objetivos Específicos

- Estudiar el mercado guayaquileño como base para futuras inversiones extranjeras.

- Establecer los beneficios que obtendrán los inversionistas al competir en nuestro mercado local.

- Analizar índices de riesgos y rentabilidad.

- Determinar la rentabilidad y recuperación de la inversión.

- Establecer la repercusión en las variables económicas en la ciudad de Guayaquil por el ingreso de Wal-Mart.

CAPITULO II

2.1. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

2.1.1. VISIÓN

Ser el más eficiente operador multiformato de bajo costo en el Ecuador, trabajando para ello con integridad, excelencia y ofreciendo a los clientes el mejor valor por su dinero.

2.1.2. MISIÓN

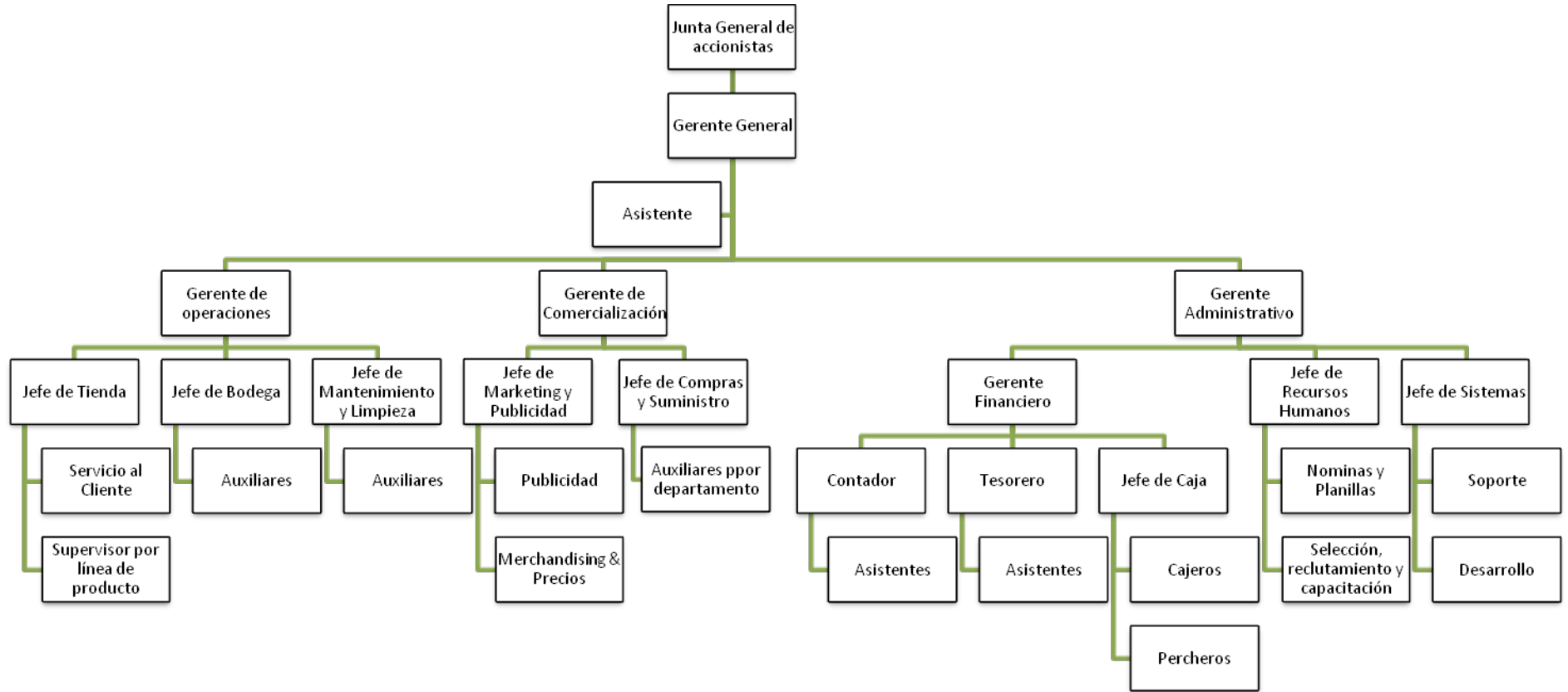
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos y servicios de calidad, a los precios más bajos y en un solo lugar, ahorrándoles dinero de tal manera que les permita vivir mejor. Comprometidos además con el crecimiento de nuestro capital humano, el mejoramiento de nuestros procesos y una óptima rentabilidad.

2.1.3. ORGANIGRAMA

La estructura organizativa de Wal-Mart es vertical, compuesta por varios niveles jerárquicos. Se ha agrupado a los empleados y actividades por departamentos basados en la función que desempeñan, de manera que se consigue una mejor división del trabajo que se traduce en mayor eficiencia. Así cada función principal es directamente responsable por los resultados finales de su área y puede realizar un control más minucioso hacia sus funciones subordinadas.

Adicionalmente, Wal-Mart tiene una departamentalización por productos dentro del área de operaciones y de mercadeo debido a las muchas líneas de producto con las que cuenta la tienda, para de esta manera lograr el crecimiento y diversificación de productos y servicios.

Gráfico 2.1



Elaborado por Autores

2.1.3.1 FUNCIONES

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Objetivo:

Representar legalmente a los socios y velar por el cumplimiento de los objetivos de Wal-Mart.

Funciones:

- Elegir a: Gerente General, Presidente, Auditor Externo; removerlos por causas justificadas y tomar las resoluciones que fueren necesarias para hacer efectiva, en su caso, la responsabilidad que les corresponde.
- Conocer y resolver sobre el informe del Gerente General relativo a la marcha del negocio.
- Conocer y resolver sobre los estados financieros y sobre los informes presentados por el Auditor Externo.
- Conocer y resolver sobre la distribución de utilidades de acuerdo a lo propuesto por el Gerente General. Y sobre la constitución de reservas especiales o facultativas.
- Acordar el aumento o disminución del capital autorizado y suscrito.

GERENCIA GENERAL (GERENTE GENERAL)

REPORTA A: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Objetivo:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a Wal-Mart.

- Optimizar la rentabilidad de Wal-Mart, velar por el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad y eficiencia de la misma.

Funciones:

- Preparar y suscribir los informes, balances, inventarios y más cuentas que deberán ser puestas a consideración de la Junta General en cualquier tiempo, para que ésta conozca sobre la situación de la compañía o cualquiera de sus cuentas.

- Crear y vender productos y servicios de Wal-Mart.

- Establecer los precios de los servicios y productos.

- Liderar y elaborar la planificación estratégica de Wal-Mart y dar seguimiento al presupuesto y metas establecidas y aprobadas por la Junta General de Accionistas.

- Presentar anualmente a la Junta General, el Plan Estratégico y el Plan Operacional, y sus reformas durante el año, si las hubiere.

- Elaborar una propuesta a la Junta General para las metas financieras.

- Dirigir y ejecutar el plan anual de negocios aprobado por la Junta General, incluyendo el presupuesto.
- Presentar al menos semestralmente a la Junta General, el análisis de las variaciones en el Plan Operacional.
- Fijar conjuntamente con la Dirección Financiera los parámetros de riesgos financieros, liquidez y controlar el cumplimiento.
- Proporcionar criterios, estudios e informaciones económicas y financieras que permitan a la Junta General tomar decisiones acordes a la situación económica del país.
- Asegurar que el personal y la infraestructura sea la óptima para atender eficientemente al cliente garantizando un entorno idóneo para el desarrollo personal y profesional de todas las personas que colaboran en la Empresa

GERENTE DE OPERACIONES

REPORTA A: GERENTE GENERAL

Funciones:

- Coordinación y dirección de los distintos departamentos de los Servicios Centrales.
- Establecer funciones y responsabilidades en dicho departamento.

- Controlar y normalizar el trabajo establecido en dicho departamento.
- Sugerir ideas para mejorar la atención al cliente.
- Mejorar continuamente el servicio que se ofrece, de manera que se satisfagan las necesidades de los clientes.
- Realizar encuestas de satisfacción tanto a los clientes como a los empleados.
- Gestionar las quejas y reclamaciones de los clientes.
- Establecer controles para la evaluación de la Atención al Cliente.

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

REPORTA A: GERENTE GENERAL

Funciones

- Definir, crear e implementar, junto con el Jefe de Marketing y el jefe de compras, la estrategia para cada categoría.
- Realizar una previsión de los presupuestos para el conjunto de las gamas de producto: definición de los márgenes comerciales, del volumen de ventas, del reparto de los presupuestos promocionales, del presupuesto para publicidad, estudios, etc.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.

- Planificar la compra de los productos, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Conducir el análisis de costo de ventas. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.
- Diseñar y ejecutar Planes de Marketing, para la captación de clientes
- Mantener contacto con las agencias publicitarias para desarrollar programas de publicidad para promocionar la imagen de Wal-Mart
- Realizar estudios y sondeos de mercado para detectar oportunidades.
- Analizar y segmentar el mercado identificando el consumidor y/o comprador de la categoría.
- Proponer acciones para la optimización de los lineales mediante planes promocionales.

2.1.4. FODA DEL PROYECTO

2.1.4.1. Fortalezas

- Reconocimiento a nivel mundial como el mayor retail.
- Amplia experiencia en el campo de tiendas detallistas.
- Precios más bajos que sus competidores en todos los productos, que se traduce en mayor flujo de clientes, mayor volumen de ventas y por ende grandes ganancias. .
- Utilizan la más avanzada tecnología disponible en el mercado.
- Desarrollo agresivo en el cual constantemente están buscando áreas comerciales para establecer sus tiendas.
- Posee un plan agresivo de compras en el cual exige que sus proveedores sigan su pauta de proveer productos con los precios más bajos posibles.
- Ofrece gran variedad de artículos y productos.
- Venden marcas reconocidas por el consumidor como de buena calidad.
- Alta rotación de inventarios.
- Uso eficaz de técnicas logísticas.

2.1.4.2. Oportunidades

- Incursión en otras ciudades tales como Quito y Cuenca.
- Expansión de línea de productos.
- Aprovechar las falencias de la competencia.

2.1.4.3. Debilidades

- Denuncias por parte de empleados y proveedores quienes indican ser víctimas de abusos por parte de Wal-Mart.
- La Comisión Federal de Igual Oportunidad de Empleo ha multado a Wal-Mart por casos de discriminación contra discapacitados, y en Maine se le han descubierto sobre 1,400 violaciones a leyes que prohíben el empleo de menores.
- En Ecuador existe escasez de Recurso Humano capacitado en algunas áreas como atención al cliente.

2.1.4.4. Amenazas

- Riesgo-País del Ecuador.
- Restricción a las importaciones impuesta por el Gobierno Actual.
- Alianzas estratégicas que pueden implantar las más grandes cadenas de Supermercados de Guayaquil.

- La continuidad de la crisis económica provoca una baja en la demanda de los productos.
- Otras medidas impositivas que puede tomar la autoridad.

2.2. ESTUDIO DE MERCADO Y SU ANÁLISIS

El sistema de franquicias como fórmula de negocio se practica en Ecuador desde hace tan sólo varios años, fundamentalmente importando enseñanzas (guías) o conceptos de negocio extranjeros que provienen, principalmente de Estados Unidos. Es ahora cuando el mercado ecuatoriano se está abriendo a este modelo de crecimiento empresarial, con una expansión de la franquicia local en las principales ciudades del país.

Por la novedad que supone este modelo de negocio en Ecuador, los datos difieren un poco de unas fuentes a otras, sin embargo, según la Asociación Ecuatoriana de Franquicias y el Instituto Español de Comercio Exterior, unas 152 enseñanzas operan en Ecuador, a través de 1.200 establecimientos que dan empleo a más de 10.000 personas, y que alcanzan una facturación de casi 600 millones de euros.

La tasa de crecimiento de las franquicias en Ecuador se calcula en un 4 por ciento anual, aunque se cree que el número de establecimientos por franquicia crece cada año en torno al 25 por ciento. De lo que se desprende que el mercado crece más en cuanto a número de establecimientos por firmas que por la aparición de nuevas enseñanzas que se incorporan al sistema.

Dominio de enseñanzas estadounidenses

Además de las franquicias de origen estadounidense y de las nacionales, en el mercado ecuatoriano también encontramos firmas procedentes de los

países vecinos, sobre todo de México, Venezuela y Colombia. España también está presente en Ecuador mediante 5 enseñas, que suman un total de 8 establecimientos.

El sector de la alimentación se puede considerar como el sector estrella dentro de la franquicia en Ecuador. En éste, son las grandes marcas norteamericanas de comida, tanto fast-food como de restauración, las que dominan el mercado, a pesar de que la comida ecuatoriana está muy valorada, y es de gran tradición y consumo para los ecuatorianos.

Al sector de la restauración y hostelería le sigue en importancia el de la moda. En este caso existe una mayor variedad en cuanto a los países de procedencia de las enseñas que operan en Ecuador, aunque las compañías norteamericanas siguen estando por delante del resto de países.

Aparte de estos dos sectores, en los que la franquicia ha encontrado su espacio, existen otros en los que este modelo de negocio también ha tenido éxito, como es el caso de los cines, la decoración, las zapaterías, los centros de copiado y reprografía y los establecimientos farmacéuticos.

Con el creciente desarrollo de los centros comerciales en el país, la oferta comercial ha encontrado un lugar físico para desarrollarse, ya que, al menos en Ecuador, no existen zonas comerciales agrupadas en barrios o calles como es habitual en España. Por lo que, la mayoría de franquicias están emplazadas en estas superficies, ya que pueden favorecerse de horarios comerciales más amplios, de la seguridad del centro comercial, de una mayor afluencia de público y de una oferta de locales que se puede adecuar a cualquier formato de franquicia.

Es por ello que nuestro tema de investigación propone un análisis de la factibilidad de una de las cadenas de supermercados más importantes en el mundo como es Wal-Mart, también de origen estadounidense. Ecuador aun no presenta el modelo de franquicias a través de supermercados.

Adentrándonos un poco en nuestro tema, encontramos que Ecuador contaba con cerca de 300 establecimientos, existían hasta el año pasado, los que están ubicados en 47 ciudades del país. Quito aparece como la segunda ciudad con mayor número de autoservicios en el país, con 66, de un total de 305 a nivel nacional.

Como dato adicional presentamos que un 34% de centros comerciales cuenta con un supermercado.

2.2.1. Definición de la investigación

En el este capítulo se pretende elaborar e implementar una investigación de mercado que permita conocer principalmente las preferencias del cliente meta y cuál es la situación de Wal-Mart en la ciudad de Guayaquil; lo cual ayudará a crear una idea más clara de la probable acogida que tenga su ingreso a la ciudad.

Una vez que se hayan identificado las características básicas de los clientes potenciales, dentro de las cuales se encuentran los hábitos y frecuencia de compra y demás factores que influyen en ellos; el estudio de mercado proveerá las herramientas necesarias y suficientes al momento de estimar la demanda, así como la participación de mercado del servicio; siendo fundamentales al momento de construir el flujo de caja proyectado para evaluar la factibilidad económica de este proyecto. Por otro lado los resultados que arroje este estudio permitirán delinear las estrategias de mercadeo para así poder posicionar el servicio en la mente del consumidor.

La investigación está dirigida a individuos de cualquier estrato social, ya que a Wal-Mart no le importa si el cliente tiene muchos o pocos ingresos pues siempre van a haber los productos y ofertas que necesite el consumidor; básicamente que sean mayores de edad y que realicen compras en tiendas departamentales. No podemos crear un nicho más específico puesto que para realizar compras

en un supermercado no precisamente se perfila un tipo de cliente, existen de varias edades, estratos, culturas, religiones, etc.

2.2.1.1. Objetivos de la investigación

Entre los principales objetivos de la investigación tenemos:

2.2.1.1.1. Objetivos Generales

- Obtener una visión panorámica de la situación actual del mercado de las tiendas de autoservicios (refiérase a supermercados, tiendas departamentales), con la finalidad de determinar la factibilidad del ingreso del gigante minorista a la ciudad de Guayaquil.
- Identificar las actuales oportunidades de mercado para la oferta del servicio.
- Definir el segmento de mercado para el servicio.

2.2.1.1.2. Objetivos Específicos

- Establecer el grado de conocimiento del servicio por parte del consumidor objetivo.
- Determinar la frecuencia con la que opta por efectuar sus compras, lo cual permitirá conocer los hábitos de consumo del cliente meta.
- Conocer la percepción del cliente con respecto al servicio.
- Determinar el lugar en el cual el consumidor estaría dispuesto a visitar la tienda.

A la vez la investigación realizada va a tener el propósito de proporcionarnos la siguiente información:

- En la actualidad, ¿Realizan las personas sus compras en supermercados?
- ¿Cuál es la frecuencia de compra?
- ¿Cuáles son las tiendas o supermercados más reconocidos y posesionados en la mente de los consumidores?
- ¿Los consumidores se encuentran satisfechos con el servicio existente?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en su decisión de compra?

2.2.1.2. Diseño de la Investigación y Fuentes de información.

Para el desarrollo de nuestra investigación utilizaremos la fase de diseño por el método descriptivo ya que la fuente de información será la encuesta por lo que nos proporciona datos cuantitativos y más exactos sobre características específicas del mercado guayaquileño.

Entre las fuentes de **información secundaria** que usaremos tenemos:

- Internet
- Papers
- Referencias de tesis q contengan temas afines al nuestro.
- Bibliotecas
- Publicaciones empresariales
- Visitas y entrevistas a miembros de la Asociación Ecuatoriana De Franquicias
- Página oficial de Wal-Mart
- Información financiera de franquicias Wal-Mart en Latinoamérica y demás que nos proporcionen ayuda para conocer antecedentes y situaciones actuales del país y del mercado local guayaquileño.

La fuente de **información primaria** será basada por medio de encuestas donde realizaremos varias preguntas identificando características del mercado, variables económicas, comportamiento de los consumidores, entre otros temas de importancia.

2.2.1.3. Plan de Muestreo

La población es definida como el conjunto que representa todas las mediciones de interés para el estudio. Mientras que la muestra es un subconjunto de unidades del total, que permite inferir la conducta del universo en su conjunto.

La población que se ha considerado para la realización del presente estudio de mercado se concentra en una de las principales ciudades del Ecuador como lo es Guayaquil, la cual cuenta con una gran concentración de habitantes.

El método de muestreo a escoger es el muestreo no probabilístico, tomando como población a los habitantes de la ciudad de Guayaquil; seleccionándolos al azar, dirigiéndonos específicamente a lugares donde podríamos encontrarlos.

Emplearemos la técnica de Muestreo por Conveniencia, ya que no poseemos un marco muestral definido dentro de la ciudad de Guayaquil. Esta técnica es más rápida y menos costosa.

Guayaquil, siendo la capital económica y puerto principal del Ecuador es una de las ciudades con mayor población en el país.

Cuadro 2.1

Población de Guayaquil	2'745.000
Tasa de Crecimiento poblacional anual	2,40%

Elaborado por Autores

Como mencionamos anteriormente realizaremos entrevistas por encuestas acudiendo a determinados lugares tales como:

- Centros comerciales
- Parques
- Supermercados
- Entrevistas a personas en la calle

2.2.1.4. Definición de la Muestra

Dado que se van a realizar las encuestas en una de las principales ciudades del país, como lo es Guayaquil, teniendo como segmento meta sobre las cuales se seleccionaran muestras. Es decir que se procederá a utilizar el muestreo aleatorio simple, donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido.

Con el fin de establecer el número de encuestas a realizar, se ha decidido trabajar con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error máximo permisible del 5%.

Debido a que no existe información estadística que sea relevante sobre

estudios previos realizados, se procederá a utilizar la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra, siendo el caso de una población infinita:

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{D^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Porcentaje de datos que se alcanza dado un porcentaje de confianza del 95%.

p: Probabilidad de éxito, en este caso “p” representa la probabilidad que Wal-Mart sea acogido por el cliente.

q: Probabilidad de fracaso.

D: Máximo error permisible.

Basándonos en la tabla normal, el valor “Z” asociado a un nivel de confianza del 95% es de 1,96. Ya que no se cuenta con información previa, es prudente suponer que la probabilidad de que Wal-Mart tenga éxito sea del 50%, y por tanto la probabilidad de fracaso “q” se ubique en el 50%. Mientras que el margen de error máximo permisible es del 5%.

Resumiendo:

$$Z = 1,96$$

$$D = 0,05$$

$$p = 0,50$$

$$q = 0,50$$

Sustituyendo los datos en la ecuación "A", se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50)}{(0,05)^2}$$

$$n = 384,16$$

$$n \cong 400$$

Según el cálculo nos ha arrojado un valor de 384 encuestas que se deben realizar, para efectos de nuestro trabajo de investigación aumentaremos el número de encuestas a 400

2.2.1.5. Interpretación de Resultados

Para un eficiente análisis de mercado, hemos codificado nuestra encuesta con preguntas para saber el comportamiento de tres variables muy importantes para nuestro estudio:

1. Consumidor
2. Mercado
3. Competencia

Consumidor.- Con esta variable analizamos el comportamiento que tiene el consumidor frente a decisiones de compra, tomando en cuenta sus gustos y preferencias. Así como un análisis demográfico (edad, género) y un análisis socio-económico.

Mercado.- Con esta variable analizamos el posicionamiento de las cadenas de supermercados Wal-Mart en el país, específicamente en la ciudad de Guayaquil; así como su aceptación en el caso que ingrese al mercado.

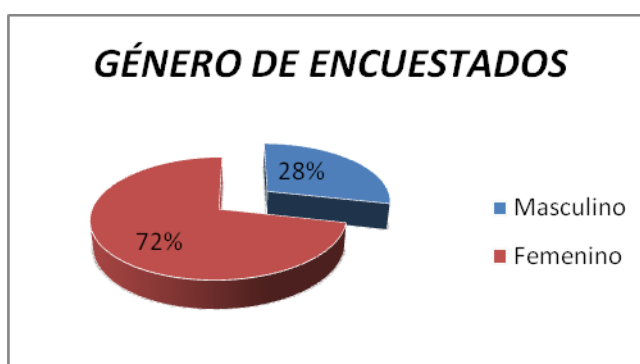
Competencia.- Con esta variable analizamos el posicionamiento de cadenas de supermercados existentes, quienes se convertirían en competencia directa para el gigante minorista.

Las siguientes dos preguntas son de carácter demográfico, con el fin de conocer rasgos generales de la población objetivo tales como: Edad y Sexo.

PREGUNTA 1

GÉNERO	f
Masculino	114
Femenino	286
Total	400

Gráfico 2.2



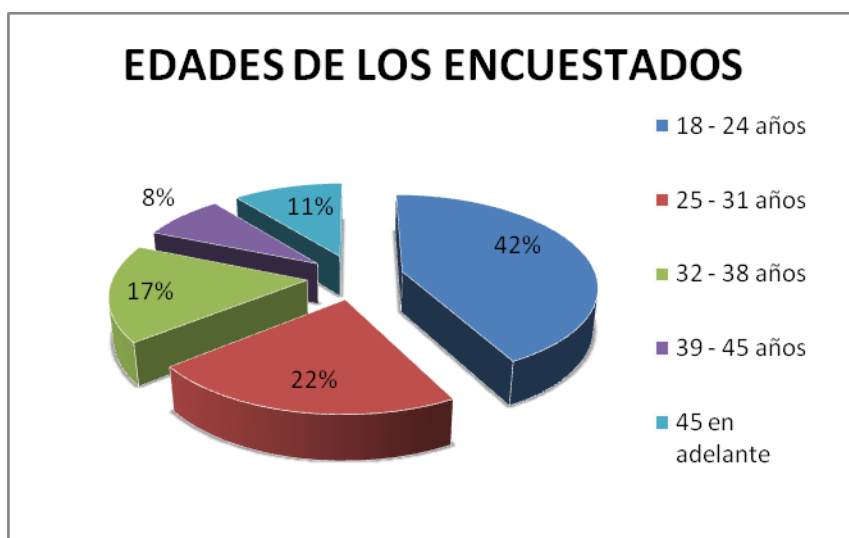
Elaborado por Autores

En Guayaquil el 72% de los encuestados fueron hombres, frente al 49.75% que fueron mujeres.

PREGUNTA 2

EDADES	f
18 - 24 años	169
25 - 31 años	88
32 - 38 años	68
39 - 45 años	32
45 en adelante	43
Total	400

Gráfico 2.3



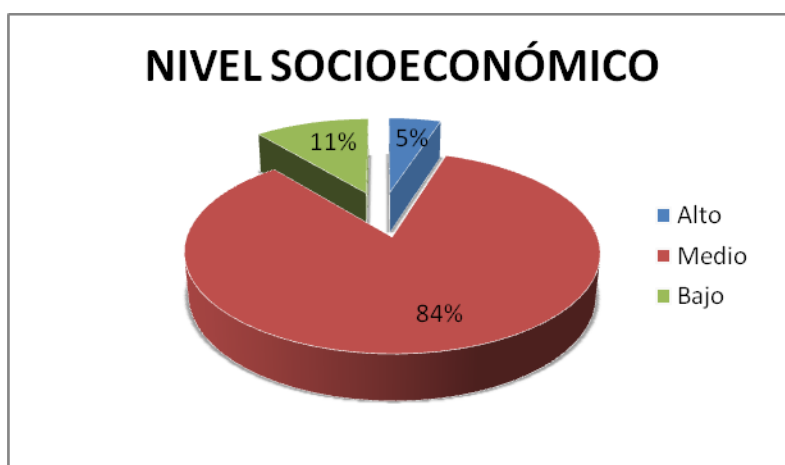
Elaborado por Autores

Entre nuestros encuestados, tuvimos un 42% quienes se encontraban entre 18-24 años, siguiéndole un 22% entre 25-31 años, así como también un 17% entre 32-38 años, el 11% pertenecía a 45 años en adelante y finalmente tenemos un 8% entre 39 y 45 años.

PREGUNTA 3

Gráfico 2.4

NIVEL SOCIOECONÓMICO	<i>f</i>
Alto	20
Medio	336
Bajo	44
Total	400



Elaborado por Autores

Dentro de la muestra tomada, la gran mayoría pertenece a un nivel socio económico medio representado por un 84%, seguida por un 11% de la clase baja y con un mínima proporción de un 5% perteneciente a un nivel alto.

PREGUNTA 4

Gráfico 2.5



COMPRA EN SUPERMERCADO	<i>f</i>
Si	351
No	49
Total	400

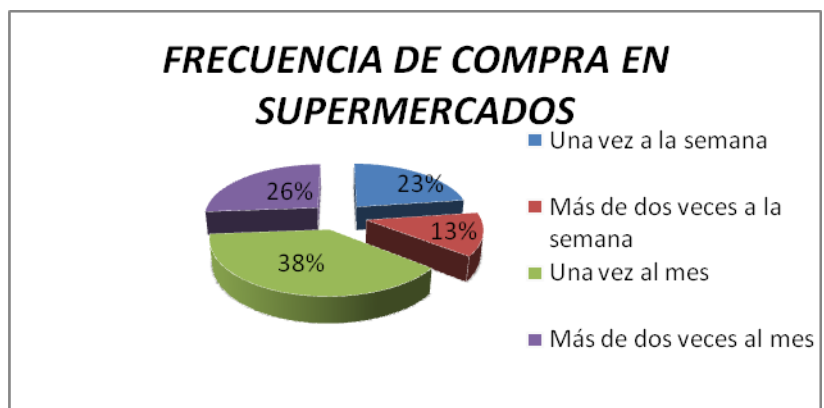
Elaborado por Autores

Del total de nuestra muestra escogida aleatoriamente un 88% asegura realizar sus compras en supermercados, lo cual es un gran auguro para Wal-Mart, abriéndole así muchas oportunidades.

PREGUNTA 5

Gráfico 2.6

FRECUENCIA COMPRA	<i>f</i>
-------------------	----------



Una vez a la semana	80
Más de dos veces a la semana	45
Una vez al mes	134
Más de dos veces al mes	92
Total	351

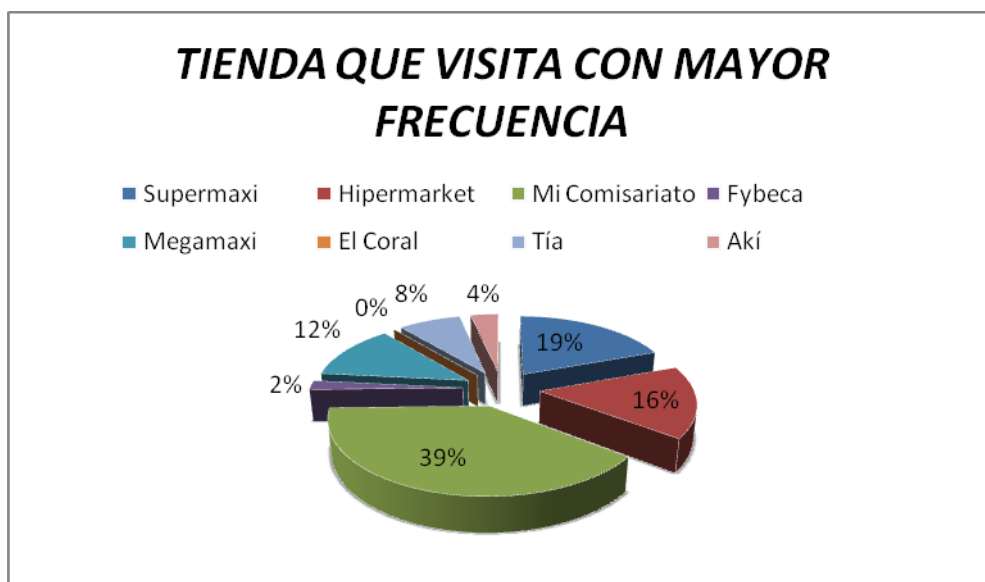
Elaborado por Autores

De nuestro 88% que afirma realizar sus compras en cadenas de supermercados, concluimos que el 38% compra una vez al mes, el 26% más de 23% una vez a la semana y finalmente quienes compran más de dos veces a la semana. Lo cual nos da a entender que el hábito de compra es bastante frecuente.

dos veces al mes, un semana y finalmente quienes compran más de dos veces a la semana. Lo cual nos da a entender que el hábito de compra es bastante frecuente.

PREGUNTA 6

TIENDA QUE VISITA	f
Supermaxi	68
Hipermarket	56
Mi Comisariato	138
Fybeca	7
Megamaxi	43
El Coral	0
Tía	27
Aquí	12
Total	351



En cuanto a las 3 tiendas que presentan mayor acogida, tenemos: Mi Comisariato con un 39%, Hipermercado16% y Supermaxi 19%; dos pertenecientes a Corporación El Rosado y una de Corporación La Favorita respectivamente, quienes se convertirían en los principales competidores de Wal-Mart probablemente.

Elaborado por Autores

Seguido de Megamaxi con un 12%, Tía con un 8% y finalmente la Fybeca con un 8% ya que decidimos considerarla puesto que cada día se está inclinando más hacia el autoservicio. Además cabe acotar que El Coral apenas está ingresando a la ciudad, motivo por el cual aun no esté posicionada en el mercado.

Gráfico 2.8

PREGUNTA 7

SATISFACCIÓN CON SERVICIO	f
Si	315
No	36
Total	351

Elaborado por Autores



Aquí la situación se torna un poco preocupante puesto el 90% de los consumidores afirma estar satisfecho con el servicio recibido por los supermercados antes mencionados. He aquí un reto para Wal-Mart

PREGUNTA 8

VARIEDAD DE B&S EXISTENTES	<i>f</i>
Nunca	11
Rara vez	14
De vez en cuando	91
Muy seguido	128
Casi Siempre	107
Total	351

Gráfico 2.9



Elaborado por Autores

No muy representativo pero si más de la cuarta parte, es decir el 36% considera encontrar muy seguido lo que buscan en las tiendas de autoservicio, un 31% dice que casi siempre, mientras que un 26% se encuentra en un término medio es decir, un 26% aseguró encontrar de vez en cuando y finalmente entre un 3% y 4% dicen no encontrar nunca y rara vez respectivamente.

Aquí se aclara esa insatisfacción por parte de minorías quienes dicen no encontrar nunca o rara vez todo en una misma tienda, esto aunque en pequeña proporción es una gran ventaja que Wal-Mart y cuenta con los recursos para combatirlo.

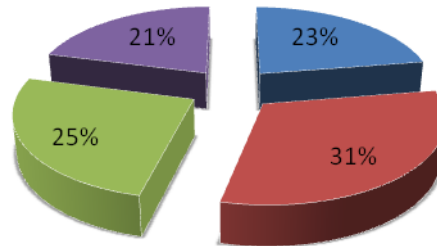
PREGUNTA 9

FACTORES DE IMPORTANCIA	%
Ubicación	22%
Precios	31%
Variedad de Oferta de Productos	25%
Comodidad	21%
Total	100%

Gráfico 2.10

FACTORES QUE PREDOMINAN AL MOMENTO DE ELEGIR DONDE EFECTUAR COMPRAS

■ Ubicación ■ Precios ■ Variedad de Oferta de Productos ■ Comodidad



Nos inter

Elaborado por Autores

esamos en conocer qué factores influyen más en el proceso de compra de un cliente. Tal como se esperaba un 31% escoge el lugar acorde a los precios, seguido por el 25% quien va de acuerdo a la variedad de productos que oferten, y pues muy cercano tenemos la ubicación y comodidad representado por un 23% y 21% respectivamente.

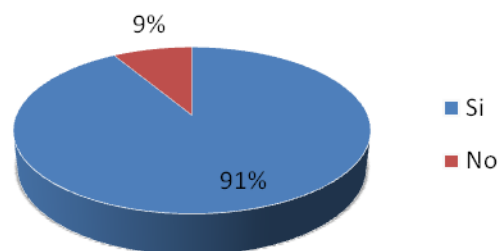
Aquí una gran una gran oportunidad y ventaja para Wal-Mart ya que entre sus principales estrategias destacan los bajos precios y gran oferta de productos, desde esta perspectiva Wal-Mart no presentará mayor problema.

Gráfico 2.11

PREGUNTA 10

GUSTARÍA WAL-MART EN GQUIL	f
Si	321
No	30

PERSONAS A QUIENES LES GUSTARÍA QUE WAL-MART INGRESE A GUAYAQUIL

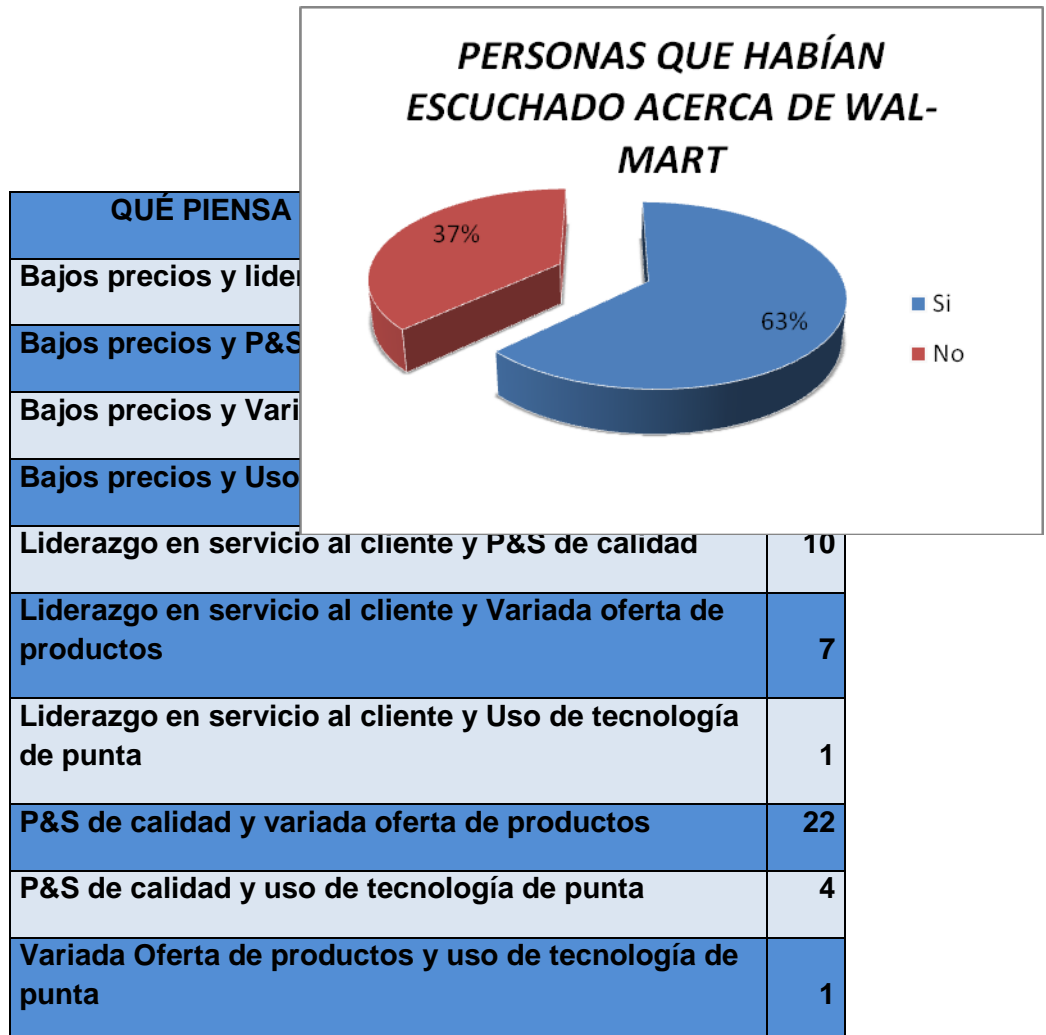


Total	351
--------------	------------

Elaborado por Autores

Indicando las características principales del gigante minorista obtuvimos que un 91% estuviera gustoso del ingreso de Wal-Mart a la ciudad, confrontándose hacia un 9% a quienes no les agradaría la llegada de Wal-Mart

Gráfico 2.12



Total	202
--------------	------------

PREGUNTA 11

HABÍA ESCUCHADO ACERCA DE WAL-MART	f
Si	202
No	119
Total	351

Interesados por conocer cuál es el posicionamiento actual de Wal-Mart en el mercado guayaquileño, pues al menos de la mitad ha escuchado acerca de Wal-Mart, tenemos que un 37% no conoce nada acerca de

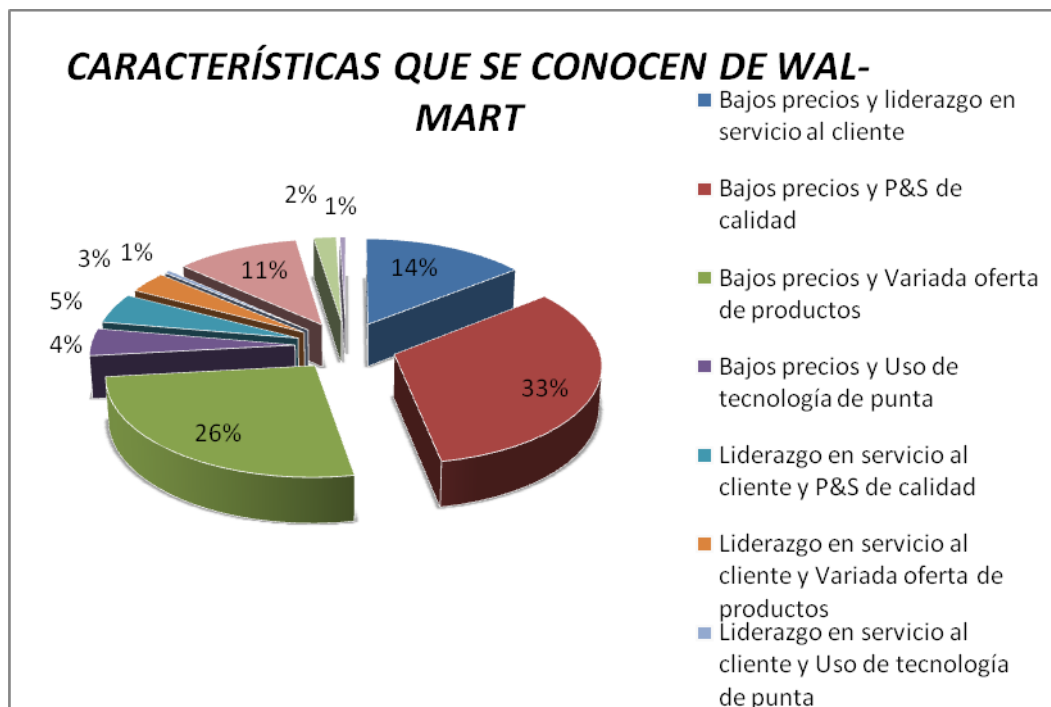
este

Elaborado por Autores

minorista estadounidense.

Gráfico 2.13

PREGUNTA 12



Elaborado por Autores

Un 63% dijo haber escuchado a Wal-Mart, ahora necesitamos conocer qué es lo que han escuchado acerca de éste, cual es el concepto de este

minorista y probablemente los motivos porque les gustaría su que llegue a la ciudad. Sin duda alguna Wal-Mart está firmemente caracterizado por su estrategia de bajos precios y por supuesto por ofrecer una amplia oferta de productos y servicios de calidad.

2.2.1.6. Conclusiones de la Investigación

Con respecto al consumidor:

- Un 84% de la población dice pertenecer a la clase media, cuestión que no podemos asegurar, recordemos que hemos tomado una muestra representativa de la población.
- Aproximadamente un 88% de los individuos mayores de 18 años realiza sus compras en tiendas de autoservicio y/o supermercados.
- Cerca de un 38% al menos compra una vez al mes en supermercados, 23% una vez a la semana y un 26% más de dos veces al mes. Considerando lo tan consumistas que día a día se vuelve el ser humano, notamos que estas proporciones se muestran muy parejas, siendo su hábito de compra habitual.
- El 90% de los consumidores está satisfecho con el mercado existente.
- El 36% afirma encontrar muy seguido todo en una misma tienda, al igual que un 31% quienes dieron casi siempre. Un 26% se mantiene neutral con un de vez en cuando y entre un 3%-4% dijeron rara vez y nunca.
- Definitivamente el precio con un 31% y la oferta con un 25% son factores claves para elegir el lugar de compra, dejando en últimas instancias la comodidad 21% y la ubicación 22%.
- Un 91% gustaría del ingreso de Wal-Mart a la Perla del Pacífico.

Con respecto a la competencia:

- Entre las tiendas más visitadas tenemos Mi Comisariato con un 39%, seguida de Supermaxi con un 19% y el Hipermarket con un 16%, a

esta lista agregamos Megamaxi con un 12%, con un 2% tenemos a Fybeca considerada en nuestra lista, puesto que con el tiempo se está extendiendo más hacia el autoservicio. Notamos además que la tienda más preferida por el nivel socioeconómico bajo es Tía con un 8%, ya que la mayoría de votos fueron dados por éstos. Akí posee una participación muy pequeña del 4%

En esta ocasión Supermercados El Coral, no tuvo participación alguna, argumentando su reciente ingreso al mercado guayaquileño.

Con respecto al mercado

- Aproximadamente un 63% ha escuchado acerca de Wal-Mart.
- El 33% está de acuerdo en que este minorista está caracterizado por sus precios bajos y por productos de calidad. No dejando de lado un 26% quien señala además de sus precios bajos la gran variedad de oferta de productos y servicios, sin descartar, el liderazgo en servicio y por su eficiente uso de tecnología.

2.2.2. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La matriz BCG (crecimiento – participación) se basa en dos dimensiones principales:

1. El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
2. La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de Wal-Mart con relación a su competidor más importante.

Con el uso de esta matriz lo que pretendemos es determinar:

- La posición competitiva de Wal-Mart dentro de la industria minorista del Ecuador
- El flujo neto de efectivo necesario para que Wal-Mart opere.

Las características de cada cuadrante de la matriz son:

Estrella

- Grandes participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento
- Requiere de mucho efectivo para mantener su competitividad
- Reinvertir utilidades para acaparar a los nuevos consumidores
- Líder del mercado
- Novedades, moda

Signos de interrogación

- Crecimiento rápido pero márgenes de utilidad bajos
- Requieren de mucho efectivo
- No han logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competido
- Productos nuevos en el mercado
- Factor clave: diferenciación

Vaca

- Genera más efectivo del que necesita para mantener su participación del mercado

- Realizan negocios en industrias maduras
- Posición sólida en el mercado
- Alta lealtad de marca de sus clientes
- Costos de mercadotecnia bajos
- “Ordeñar” el exceso de efectivo para las otras categorías que así lo requieran

Perro

- Mercado maduro y genera pocas utilidades o pérdidas
- Bajo posicionamiento en el mercado
- Bajo o nulo potencial de crecimiento
- Posible eliminación

Tasa de Crecimiento y participación de la industria

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz. Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos.

En 2008, las cuatro cadenas más grandes de supermercados vendieron alrededor de USD 2 200 millones, es decir, un crecimiento promedio de 32,4%, comparado con lo generado en 2007.

Para este año, aunque la previsión de las cadenas se redujo por el escenario económico, de todas formas habrá un crecimiento y fluctuará entre 15 y 20%.

El año pasado, Tía creció en el orden del 30,3%, respecto a 2007. Por su parte, Supermercados La Favorita logró un aumento de su volumen de ventas del 22,4% el año pasado. Este tipo de negocio, llamado también como 'retail' ha crecido un **36%**, respecto a 2005. Así lo asegura el reporte de Ipsa Group, al afirmar que "en ese año existían cerca de 220 locales de este tipo en todo el país, mientras que a finales de 2008 sumaban 300".

Según el informe Overview 2008 de la firma Ipsa Group, el 27% de los consumidores ecuatorianos prefiere realizar sus compras en los supermercados o tiendas de autoservicios. El sector supermercadista ha aumentado su participación en el sector detallista del país. Según nuestras encuestas el 85% de las personas realiza compras en supermercados y únicamente un 15% no lo hace. (Ver gráfico de encuestas)

Según las características mencionadas y los datos obtenidos podemos ubicar a Wal-Mart como un producto **estrella**. Pudiendo por tanto implementar estrategias agresivas tanto de integración (Adelante, Atrás, Horizontal) como intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto).

Figura 2.1



do por: Integrantes

2.2.3. MATRIZ DE IMPLICACIÓN (FCB)

La matriz FCB relaciona la implicación de compra del consumidor con la motivación de compra **Figura 2.2** predominante entre la razón y la emoción.

	Racional	Emocional
Fuerte	<u>Aprendizaje</u> Aprender, desear, hacer	<u>Efectividad</u> Desear, aprender y hacer
Débil	<u>Rutina</u> Hacer, aprender, desear	<u>Hedonismo</u> Hacer, sentir, aprender

Elaborado por: Integrantes

El negocio de Wal-Mart es de **Rutina**, puesto que la implicación de compra es débil, es decir que para los consumidores representa una decisión de compra fácil y es de aprehensión racional ya que los

consumidores se basan en la razón, la lógica y los hechos en el momento que van a comprar. Los productos que ofrece Wal-Mart en sus tiendas no tienen mayor implicación en la vida de los consumidores, principalmente se trata de productos de necesidades básicas.

2.2.4. MERCADO OBJETIVO

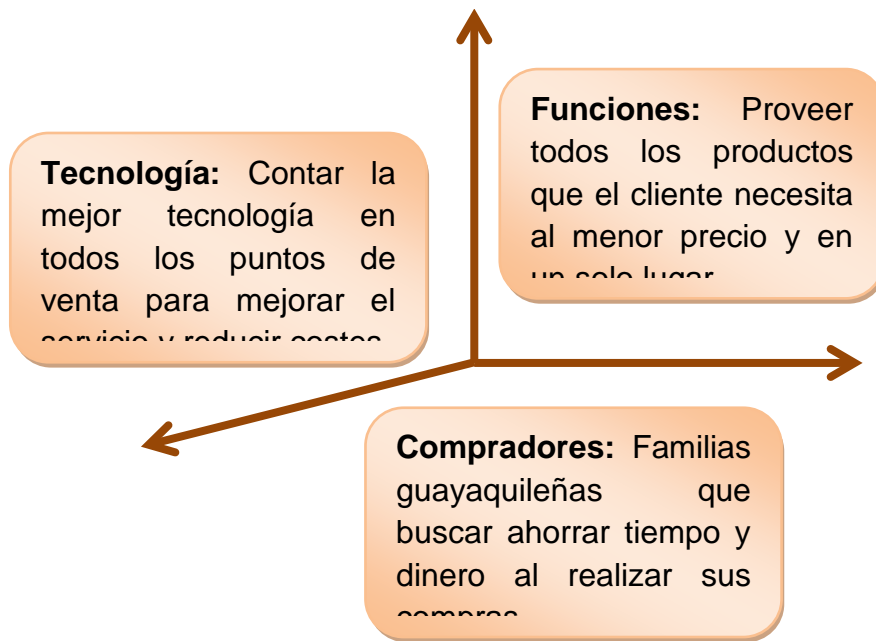
Objetivo: Evaluar el potencial o atractivo de todos los segmentos utilizados para Wal-Mart. Cuál es la tasa de crecimiento y de penetración en cada segmento. Determinar dónde se encuentran los clientes más importantes.

Macro segmentación

- **Funciones:** Proveer todos los productos que el cliente necesita al menor precio y en un solo lugar. Ahorrarles de esta manera dinero y tiempo a los clientes.
- **Grupos de compradores:** Familias guayaquileñas, Propietarios de negocios como tiendas de barrio.
- **Tecnologías:** Contamos con la mejor tecnología para atender al cliente de la mejor manera, mejorando así el servicio y reduciendo costes.

Figura 2.3

Matriz segmentación



Elaborado por: Integrantes

Micro segmentación

➤ Segmentación Geográfica:

- ✓ Región: Inicialmente abarcaría toda la ciudad de Guayaquil.
- ✓ Tamaño de la Ciudad: la ciudad consiste de 74 sectores, los cuales se dividen de 16 parroquias urbanas. El área metropolitana de Guayaquil está compuesta de 316,42 km², que representa el 91,9% del área territorial de la ciudad (suelo)
- ✓ Densidad del Área: Se puede ver que es una área urbana dado a la cantidad de Súper Mercados que hay.
- ✓ Clima: Existen dos períodos climáticos bien diferenciados: verano e invierno, no obstante se considera que la ciudad tiene una temperatura cálida durante casi todo el año.

➤ **Segmentación Demográfica:**

- ✓ Edad: Dado a que la tienda tiene responsabilidad social con todas las edades, esta abarcan todas las edades.
- ✓ Sexo: Es evidente que está basado para los dos sexos tanto el femenino como el masculino.
- ✓ Edad: Mayores de 18 años, primordialmente de personas de 30 a 60 años.
- ✓ Estado Civil: Para todos los estados civiles.
- ✓ Ingresos: Wal-Mart está dirigido a toda la gente con diferentes ingresos: clase alta, media y baja.
- ✓ Educación: Por lo productos que se venden, no se requiere un nivel de educación específico.
- ✓ Ocupación: La mayoría de las veces las personas que utilizan este recurso son amas de casa, pero a esta tienda departamental pueden acudir personas con todo tipo de ocupaciones.

➤ **Segmentación Psicológica:**

- ✓ Necesidad y Motivación: La gente a la que cada tienda va dirigida tiene la seguridad que ahí va encontrar lo que busca al precio más bajo del mercado.
- ✓ Personalidad: Por la gran diversidad de clientes que hay en estas tiendas existen todo tipo de personalidades pero la mayoría de la gente se puede considerar como extrovertida.
- ✓ Participación de Aprendizaje: El mayor aprendizaje que Wal-Mart provee es la capacidad del ahorro.
- ✓ Actitud: Siempre que se hacen obras benéficas se tiene una actitud positiva que se irradia hacia las demás personas y a ti mismo.

➤ **Segmentación Psicográfica:**

- ✓ Segmentación (Estilo de vida): Tomaremos en cuenta que hay una tienda dirigida a un cierto público, esto es lo que hace que la gente consumidora de las tiendas Wal-Mart se vuelva más segura y tenga más ánimos de gastar en estas tiendas. Para Wal-Mart no importa si el cliente tiene muchos o pocos ingresos pues siempre van a haber los productos y ofertas que necesita el consumidor.

➤ **Segmentación Sociocultural:**

- ✓ Culturas: El consumidor meta tiene la cultura ecuatoriana
- ✓ Religión: Para consumidores con todo tipo de religión
- ✓ Subcultura (Racial/ Étnica): En Ecuador hay mucha diversidad de nacionalidades, Wal-Mart no realiza discriminación racial de sus clientes.
- ✓ Clase Social: Principalmente va dirigida a una clase media y baja.

2.2.5. POSICIONAMIENTO

Wal-Mart pretende ser la primera tienda en la mente del consumidor al momento que éste requiera realizar una compra por ser la tienda que le ofrece el mejor precio del mercado permitiéndole de esta manera ahorrar dinero.

Para ello hace uso de un logotipo que tiene como finalidad es mostrar una imagen más estilizada, cuya finalidad es contribuir a expresar cercanía y

mayor calidad humana. Es de color azul con una chispa amarilla que refleja la compra inteligente que realizan los clientes en Wal-Mart. Al mismo tiempo, los seis ejes que componen la chispa, representan:

1. Los tres principios básicos de la compañía en todo el mundo:

- ✓ Respeto por el individuo
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Búsqueda de la excelencia

2. Los tres pilares de las sucursales en todo el país:

- ✓ Precios bajos
- ✓ Calidad de los productos
- ✓ Excelente experiencia de compra

Su slogan es: “**Ahorra Dinero. Vive Mejor**”, donde se sintetiza el compromiso que Wal-Mart tiene con sus clientes para ofrecerles todos los productos al mejor precio, simplificarles la compra, y que así puedan preocuparse de otras prioridades de su vida y no por sus compras.

Figura 2.4



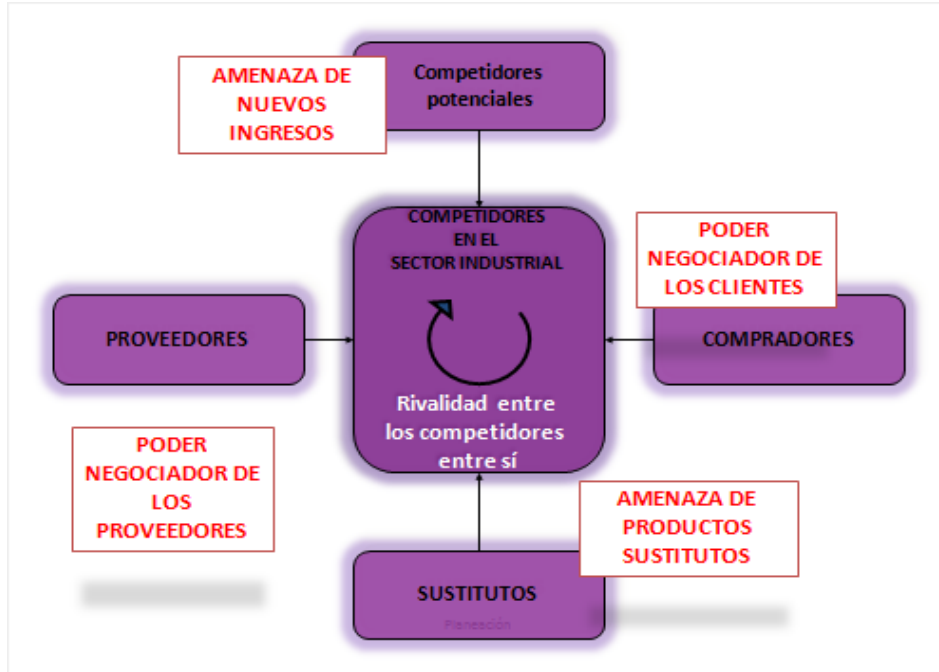
Elaborado por Autores

2.2.6. FUERZAS DE PORTER

Con el fin de determinar qué factores influyen en la rentabilidad de un sector industrial y sus empresas realizamos un análisis basado en las cinco fuerzas que marcan el éxito o fracaso de una empresa según Michael Porter. Es de recordar que la industria en la que se ubica a Wal-Mart en este estudio es la

Figura 2.5

industria al por menor (retail):



Elaborado por Autores

2.2.6

.1

Amenaza de entrada de nuevos

competidores

En los últimos años hemos notado que las cadenas de supermercados en Ecuador aumentaron su participación en el mercado detallista y casi doblaron su número de tiendas. Sin embargo lo que se ha notado es la expansión de los supermercados ya existentes antes que el ingreso de nuevas cadenas. Esto debido a que las barreras de entrada son relativamente altas al igual que los requisitos de capital de inversión, el acceso a canales de distribución y a la tecnología. Además de las regulaciones que está implantando actualmente el gobierno. Por todo ellos consideramos que la amenaza de nuevos competidores es **relativamente débil**.

2.2.6.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores es medio-bajo debido a que Wal-Mart con su gran trayectoria ha aprendido a usar buenas estrategias ante sus vendedores como por ejemplo la amenaza con cambiar a un proveedor diferente, creando de esta manera una táctica para asustar a los proveedores. Además de que gracias a su participación en varios países, al tamaño de sus tiendas y el volumen de sus compras, posee un alto poder de negociación frente a grandes proveedores como Procter & Gamble, Coca-Cola, Nestlé, Unilever, entre otros para imponer sus propias reglas de cómo y en qué condiciones quiere los insumos que le proporcionan. Wal-Mart tiene una clara política de compras: "compro su producto a X dólares. El precio no se negocia. Tómelo o déjelo".

2.2.6.3 Poder de negociación de los compradores

El supermercado tiene claro lo que sus clientes necesitan pero a diferencia de la competencia el nivel de los precios es inferior, sin embargo la clientela tiene un cierto poder sobre ellos ya que podrán elegir entre los muchos lugares donde pueden conseguir lo que está buscando y por lo mismo son los mismos clientes quienes presionan, para conseguir calidad a un buen precio. Por ellos podemos decir que el comprador individual tiene poca presión sobre Wal-Mart. Puesto que aún cuando el consumidor puede comprar en un competidor que ofrece productos comparables a precios comparables, pierde otros aspectos como la comodidad y el servicio de calidad que este retail ofrece.

2.2.6.4 Amenaza de productos sustitutos

En este sector los productos sustitutos tanto reales como potenciales son muchos más frecuentes por tratarse de una empresa comercializadora principalmente de insumos básicos para el hogar. Consideramos las

compras en línea como la principal amenaza debido a que de esta forma el cliente puede obtener ventajas de precios porque la empresa no necesariamente debe tener un almacén físico pasando por el ahorro en el consumo. Sin embargo en nuestro país las compras a través de la web no son una alternativa muy usada razón por la que consideramos que Walmart no cuenta con muchos sustitutos que ofrecen conveniencia y precios bajos.

2.2.6.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Según lo arrojado en las encuestas las principales cadenas de supermercados en la ciudad de Guayaquil son:

Supermaxi: Pertenece a Corporación La Favorita, es la cadena de supermercados más grande del país con 55 años de experiencia. Cuenta con 29 locales a nivel nacional en los que oferta más de 16.000 items para satisfacer todas las necesidades de los clientes. Su lema es: “El placer de comprar”. En la actualidad se está difundiendo a ciudades más pequeñas y a estratos socio-económicos más bajos.

Mi comisariato: La cadena de autoservicio de Importadora El Rosado es la segunda cadena más importante en Ecuador, se ha enfocado tradicionalmente a las clases medias del país. Ofrece cobertura en 26 locales de Mi Comisariato. Sus locales están ubicados en Guayaquil, Quito, Machala, Manta, Portoviejo, Salinas y Milagro. En cada uno de estos locales se puede encontrar una gran variedad de artículos nacionales e importados: comestibles, ropa, calzado, juguetes, herramientas, muebles entre otros artículos. La promesa de esta empresa “SIEMPRE DE TODO A MENOR PRECIO SIEMPRE”, los ha hecho merecedores de la confianza y credibilidad de un gran número de empresas y familias en todo el país.

TIA: fue fundada el 29 noviembre de 1960, es una cadena de tiendas que ofrece productos de consumo hogareño y personal, especializada en ofertas innovadoras, temporadas o eventos, a través de una amplia cobertura nacional. Actualmente esta cadena se encuentra en una etapa de expansión buscando que los clientes los sigan eligiendo, para lo cual cuentan con 112 locales distribuidos en 56 ciudades y 18 provincias. TIA enfoca a las clases medias y medias bajas del país.

La rivalidad actual entres estas cadenas es fuerte, porque tanto Supermaxi como Mi Comisariato y TIA están decididos a no ceder la posición de liderazgo que los ha caracterizado. Razón por la cual constantemente adoptan nuevas estrategias y buscan adentrarse en segmentos que antes no tenían su atención.

Para Wal-Mart, la rivalidad entre estas empresas le representa una presión media, es decir que le será difícil competir en un mercado donde los competidores están muy bien posicionados y son numerosos. Tendrán que enfrentarse a guerras de precios, descuentos, ofertas, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, mucho de esto ya lo observamos en el mercado detallista actual y sin duda el mayor beneficiado es y será el consumidor final.

2.2.7. MARKETING MIX: 5 P´S

2.2.7.1 Producto

En Wal-Mart encontramos una gran variedad de productos. La tienda se encuentra dividida por departamentos según la categoría a la que pertenecen los artículos tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.2

Departamentos de Wal-Mart			
Comestibles	Electrónica	Joyas	Frutas y Vegeta
Ropa	Libros	Películas	Panadería
Zapatos	Farmacia	Música	Ferretería
Artículos Hogar	Electrodomésticos	Bebidas	Lacteos
Embutidos	Florería	Patio de Comidas	

Elaborado por Autores

La variedad y surtido de productos que ofrece Wal-Mart es parte de su estrategia de ofrecer a los clientes lo que desean y al mejor precio posible. Los vendedores hablan constantemente con los consumidores con el fin de descubrir qué es lo que desean y entonces comprar según esas necesidades. Es decir que Wal-Mart considera la adaptación y el cambio constante del mix de productos a medida que cambian las condiciones del mercado, descartando antiguos productos exitosos y promocionando nuevos. En las tiendas Wal-Mart se ofrece además productos de marca blanca que sustituyen las mercancías más caras pero con la misma calidad.

2.2.7.2 .Precio

Una de las principales ventajas que Wal-Mart ofrece a los clientes, es su política de precios. Como se mencionó anteriormente, brinda todo el surtido de productos y no sólo una pequeña porción, a precios “Imbatibles”.

La fórmula usada para la fijación de precios es la tradicional:

$$\text{Precios} = \text{coste} + \text{margen de beneficio}$$

Sin embargo, se tiene presente que en el país existen grandes competidores y que por tanto son los precios bajos los que mueven los patrones comerciales de los consumidores. Con su estrategia de precios bajos, logran conservar la base de clientes existente y atraer a otros nuevos.

La combinación de su poder adquisitivo de gran marca, sus programas de marca privadas, la fabricación en el exterior, su eficacia de distribución, su increíble tecnología, estructura de gastos, flota de camiones propias, entre otros factores suponen un rígido control de costes que ningún competidor podrá igualar. Con la combinación de todas estas ventajas competitivas Wal-Mart puede reducir los precios a su mínima expresión.

2.2.7.3. Plaza

La ubicación de la tienda Wal-Mart en Guayaquil depende principalmente de la facilidad de accesibilidad a la tienda, por ello se ha considerado adecuado colocar la primera tienda donde se situaba el antiguo aeropuerto de la ciudad de Guayaquil, es decir entre la avenida de las Américas y Juan Tanca Marengo.

En cuanto a la estrategia de distribución que se emplea, es conocido que en otros países por lo general Wal-Mart compra directamente a los fabricantes, es decir que no tiene intermediarios. La logística de reposición puntual es absolutamente fundamental para que Wal-Mart consiga el objetivo

operacional de tener siempre existencias en la tienda, es por ellos que posee su propia flota de camiones para contribuir a que se repongan los productos justo a tiempo.

Aunque el presente análisis se centra en la apertura de la primera tienda Wal-Mart en la ciudad de Guayaquil, vale mencionar que esta tienda detallista a medida que comienza a aperturar nuevas tiendas aplica la estrategia de distribución radial, que consiste en que cada tienda debe estar máximo a un día en auto del centro de distribución, lugar donde se reciben los productos de los fabricantes para ser suministrados a las diferentes tiendas.

2.2.7.4 Promoción

La promoción de los artículos claves es un aspecto importante para aumentar el número de visitantes en la tienda y de esta manera aumentar el volumen de ventas.

Entre las tácticas de promoción a usarse dentro de la tienda tenemos:

- Crear concursos de presentación
- Enseñar a los empleados a ser vendedores: presentar los productos que el cliente elije.

- Diseño de diferentes señalizaciones para atraer a los clientes

- Colocar rótulos atractivos proporcionados por los proveedores y cambiarlos constantemente
- Etiquetar estanterías y productos para mayor comodidad de los clientes
- Realizar muestras o degustaciones de nuevos productos a la venta
- Descuentos marcados en el producto, es decir vender temporalmente a un precio inferior al normal, con la debida comunicación al consumidor.
- Uso de tarjetas de descuento y crédito Wal-Mart

Por otro lado, por tratarse del ingreso de un nuevo minorista al mercado ecuatoriano, específicamente guayaquileño se aplicarán las siguientes estrategias de publicidad:

- Anuncios sobre la apertura de esta nueva cadena de supermercado así como de las promociones vigentes, en medios de comunicación tales como:

Televisión: canales de señal abierta durante horarios familiares, primordialmente por las noches en espacios publicitarios de los noticieros.

Radio: Emisoras con mayor rating

Periódicos: anuncios en diarios de mayor circulación, especialmente fines de semana.

Internet: a través de la creación de una página web para la tienda Wal-Mart Ecuador.

2.3. ESTUDIO TECNICO

La eventual instalación de un hipermercado de la cadena Wal-Mart provocará en la ciudad de Guayaquil una expansión de comercial, cuyo volumen conjunto de facturación podría crecer un 46,9% en cinco años.

La apertura de esta tienda departamental, generará 170 puestos de trabajo locales y entre 250 y 280 empleos indirectos entre personal de seguridad, limpieza y construcción que se tomará.

2.3.1 Inversiones en Equipamiento

La inversión en equipamiento comprende todos los implementos necesarios para la operación normal del proyecto, Para el funcionamiento de Wal-Mart se utilizaran los siguientes equipos:

Cuadro 2.3

MUEBLES	CANTIDAD
GONDOLAS	828
ISLA	4
EHXIBIDORES GRANDES	3
EHXIBIDORES PEQUEÑOS	7
GONDOLAS CONTRA PARED	69
GONDOLAS PARA LACTEOS	8

HELADERA EXIBIDORA	11
MUEBLE CAJA CUBA	25
BANDEROLA ENTRADA-SALIDA	25
CAJAS REGISTRADORAS	25
CANASTAS	300
CARRITOS	400
GONDOLA VERDULERA	8
EHXIBIDORAS DE MARISCOS	9
ESTANDERIAS PARA DEPOSITOS	72
ESCRITORIOS	11
SILLAS DE CAJEROS	26
SILLAS PARA ESCRITORIOS	43
SILLAS DE ESPERA	16
REFRIGERADORES INDUSTRIALES	4
PANERA	3
GONDOLA CAMELERA	2
AIRE ACONDICIONADO	1

Elaborado por Autores

GONDOLAS PRINCIPALES

CARACTERISTICAS



MEDIDAS: 1.20 (largo) x 0.70 (ancho) x 1.58 (alto) mts. Pintura epoxi en color blanco, y porta precios de plástico en color rojos. Vista de ambos

laterales, cada estante tiene una profundidad de 0.35 mts. De cada lado.

ISLA



CARACTERISITICAS

MEDIDAS: 4,50 x 1,20 x 2,20 (h)
cerramiento propio en tela vinilica 4
vitrinas / 6 depósitos para mercadería
iluminación (cableado interno incluido)

EHXIBIDORES PEQUEÑOS



CARACTERISITICAS

MEDIDAS: 2,58 largo x 70 de ancho x 1,22
de alto, en material melamina blanca. Tanto
la extensión de ,58 de cada cara, como en
los laterales, están revestidos por paneles
ranurados, lo que permite colocar y regular
estantes con las ménsulas convencionales.

EXHIBIDORES GRANDES



CARACTERISITICAS

MEDIDAS: 4,50 x 1,20 x 2,20 (h)
cerramiento propio en tela vinilica 4
vitrinas / 6 depósitos para mercadería
iluminación (cableado interno incluido)

GONDOLA CONTRA PARED CON ESTANTES



CARACTERISTICAS

MEDIDAS: 1 metro y de 1.20 por 40cm de
profundidad y el estante de abajo 0.45 de
profundidad con 5 estantes de vidrio o de
pastico lineales contra la pared.

GONDOLA PARA LACTEOS



CARACTERISTICAS

Enfriadores y ventiladores internos, ideal central de frio

Medida: 8,50 mts, por módulos 3 equipos de · 3 hp c/u

HELADERA EHXIBIDORA



CARACTERISTICAS

3 puertas, uso funcionando perfectamente posee 3 forzadores internos, luz, termómetro, 9 estantes, las medidas son: 2,00 largo, 0,80 ancho y 2,00 alto

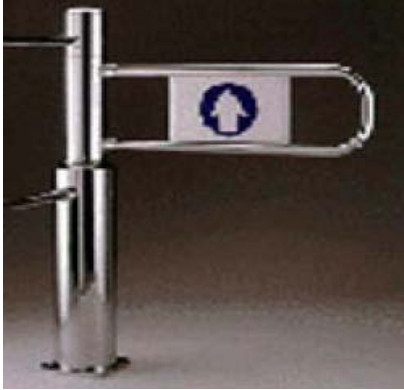
MUEBLE CAJA CUBA



CARACTERISTICAS

MEDIDAS: 1,50 m CON CUBA IY MUEBLE + BOOK DIFERENTES COLORES

BANDEROLA ENTRADA-SALIDA



CARACTERISITCAS

MEDIDAS: banderola 600 mm derecho ó izquierdo con múltiples combinaciones en dispositivos de entrada y salida.

CAJA REGISTRADORA



CATACTERISITCAS

Maquina adaptable a todo tipo de sistema, el mismo que permita el cobro de los diferentes productos que ofrezca el supermercado

CANASTAS PORTA PRODUCTOS



CARACTERISITCAS

MEDIDAS: 45 cm de largo, 20 cm de ancho, de metal. Manual

CARRO DE SALÓN 80 LITROS

CARACTERISTICAS



Brindando una estructura única y sólida resistente al uso cotidiano del salón de compras.

MEDIDAS: **Alto:** 960 mm **Largo:** 820 mm
Ancho: 500 mm **Carga máxima:** 120 Kg **tipo de rueda:** 125 mm

GONDOLA VERDULERA



CARACTERISTICAS

MEDIDAS: 2 módulos de 3m60, Bandejas en chapa pintada blancas. Fondos perforados en chapa pintada. Iluminación superior en techo. Cortinas

de noche anticondensante. Mueble canalizable.

EXHIBIDORA DE MARISCOS



CARACTERISTICAS

Sistema de apertura de cristal curvo rebatible reforzador horizontal revestida en acero inoxidable errajes importados

MIDE: 2,52 X 120

ESTANTERIAS METALICAS



CARACTERISTICAS

MEDIDA: 0,30 x 0,90 x 2,00 de alto

Estante apto para almacenar gran volumen y soportar cargas desde 500 Kilos hasta 2000 Kilos por entrepaño, son de fácil montaje y desmontaje

ESCRITORIOS



CARACTERÍSTICAS

Correderas Metálicas, Cajón Superior con Llave, Material MDF 1era calidad, Sistema de ensamblado invisible, Modelos en dos medidas: 15 milímetros / 18 milímetros

SILLAS DE CAJERO SILLAS DE ESCRITORIO SILLAS DE ESPERA



PANERA



CARACTERÍSTICAS

MEDIDAS: 1.75 de largo x 1.95 de alto x 0.55 de profundidad, totalmente espejada, con papelero, 3 compartimientos para el pan, estante inclinado, marquesina laqueada y ruedas.

GÓNDOLA - CAMELERA



CARACTERISTICAS

Caramelera principal movible con tribuna de los dos costados, que sirve de sostén del cartel iluminado, tribunal del medio que sirve de mostrador, entre todo entran 28 carameleras de acrílico con capacidad para tres kilos de caramelos cada una.

	m2	costo	total
terreno	46880,302	100	4688030,2
parqueadero	21017,256	200	4203451,2
edificación	11768,0036	500	5884001,8

2.3.2

Tamaño y localización del Proyecto

se	jardinería	1423,9092	60	85434,552	Wal-Mart
	estacionamiento	4400,21	250	1100052,5	
	inversión			15960970	

se construirá donde se situaba el antiguo aeropuerto de la ciudad de Guayaquil entre la avenida de las Américas y Juan Tanca Marengo, que a su vez contará con locales dedicados a cines, ocio y moda, además de dos plantas subterráneas de aparcamientos con capacidad para unos 2 mil vehículos.

Cuadro 2.4

Elaborado por Autores

Figura 2.6

PLANO DE LA OBRA



2.2.3. Plan de Obra

La inversión en la construcción de la tienda departamental, rondará los 105600 dólares, mientras que el empleo estimado durante el tiempo que dure la obra es de 2.500 puestos de trabajo, Tras su apertura, la creación de empleo será de 2000 puestos de trabajo, aunque se dará lugar a un empleo inducido de otras 5 mil personas.

CAPITULO III

ESTUDIO FINANCIERO

3.1 ANTECEDENTES

Luego que se determinó la inversión necesaria para emprender el primer Walmart Store en Guayaquil (terreno, obra física, equipos, maquinarias y otros) nos disponemos a determinar la viabilidad económica del presente proyecto.

Para esto, mostraremos el comportamiento proyectado de las variables principales en un negocio tales como: los ingresos, los costos, gastos generales (administrativos, de ventas, financieros). Adicionalmente emplearemos herramientas fundamentales para la evaluación económica del proyecto: VAN, TIR, Período de recuperación, Análisis de sensibilidad, Análisis de escenarios.

3.2 INVERSIÓN

La inversión inicial incluye el valor del terreno, la construcción de la obra y equipos necesarios para el funcionamiento del negocio. Así tenemos que la inversión necesaria es de **USD 16.617.418,36**. Ver detalles en Anexo n° 1

Cuadro 3.1

RUBRO	MONTO
ACTIVOS FIJOS	16.453.390,17
ACTIVOS DIFERIDOS	125.881,38
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	38.146,80
TOTAL	16.617.418,36

Elaborado por: Autores

3.3 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

La depreciación es la pérdida de valor contable que sufren los activos fijos por el uso a que se les somete y su función productora de renta. En la medida en que avance el tiempo de servicio, decrece el valor contable de dichos activos.

El método de depreciación en línea recta es el método de depreciación más utilizado y con este se supone que los activos se usan más o menos con la misma intensidad año por año, a lo largo de su vida útil; por tanto, la depreciación periódica debe ser del mismo monto. Este método distribuye el valor histórico ajustado del activo en partes iguales por cada año de uso. Para calcular la depreciación anual basta dividir su valor histórico ajustado entre los años de vida útil. Con estos datos se obtiene la depreciación acumulada y el valor en libros, que viene dado por la diferencia entre el costo inicial del activo fijo menos la depreciación acumulada.

Vale mencionar que el valor en libros es utilizado con fines meramente contables. En el Anexo n°2 se presenta la tabla de depreciación para los activos fijos empleados en la operación del proyecto junto con la tabla de

reposición de activos, en la cual se ha considerado reponer la mitad de las computadoras en el año 5.

3.4 INGRESOS

Para calcular los ingresos por ventas de Wal-Mart nos hemos basado en los datos las ventas promedios de empresas similares tal como datos obtenidos a través de una entrevista con el Gerente del HiperMarket Norte, Sr. Fabara, así como de datos históricos acerca de las ventas de las principales empresas de la industria a la que pertenecemos (ventas al por menor), obtenidas de la Revista Ekos.

Cuadro 3.2

Justificación de Ingresos			
Tipo de día	Ventas promedio día	Nº días	Total
Ordinario (lunes - viernes)	115.000	260	29.900.000
Pico (fines de semana)	180.000	104	18.720.000
Total anual			48.620.000,00

Elaborado por: Autores

De esta manera los ingresos estimados para el primer año de operación son de **USD 48.620.000**. Por la industria a la que pertenecemos consideramos adecuado hacer una proyección únicamente para seis años. Para ello, hemos considerado un crecimiento del **15%** anual en las ventas, aún cuando la industria tiene un crecimiento del 19,61%. (Ver Anexo nº3). En el siguiente cuadro se muestran los Ingresos anuales proyectados:

Cuadro 3.3

Ingresos por ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	48.620.000,00	55.913.000,00	64.299.950,00	73.944.942,50	85.036.683,88

Elaborado por: Autores

Adicionalmente, Wal-Mart tendrá ingresos por los siguientes conceptos:

- Contribución de proveedores: Representan importes recibidos de proveedores por cumplimiento de metas en volúmenes de compra. Aproximadamente 2% de las compras. Entre los proveedores más fuertes para Wal-Mart Ecuador encontraríamos: La Fabril S.A., Industrias Lacteas Toni S.A., La Universal, Productos Familia Sancela del Ecuador S.A, Zaimella del Ecuador S.A., Coca-Cola Company, Procesadora Nacional de Alimentos C.A. Pronaca, Nestle Ecuador S.A., Compañía de Cervezas Nacionales C.A., Unilever Andina del Ecuador S.A., Indurama S.A., Kimberly – Clark Ecuador S.A., Marcimex S.A.. Smart Systems S.A. SHARP, Intcomex del Ecuador S.A., Electronica Siglo XXI Electrosiglo S.A., Comercial Etatex C.L., Tecnomega C.A., Las Frangancias Cía. Ltda., Ecuador Bottling Company Corp, Colgate Palmolive del Ecuador Sociedad Anónima Industrial y Comercial, Amanco Plastigama S.A., Hilsea Investments Limited.
- Alquiler de góndolas y Otros: Importes facturados a los proveedores por el uso exclusivo de espacios físicos para la exhibición de sus mercaderías. Aproximadamente el 1.5% de las ventas.
- Publicidad y eventos: Importes facturados a los proveedores por gastos de publicidad compartida. Aproximadamente el 1.78% de las ventas.

El total de ingresos por estos otros conceptos se muestra a continuación:

Cuadro 3.4

Otros Ingresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contribución de proveedores	746.591,64	858.580,38	987.367,44	1.135.472,56	1.305.793,44
Alquiler de góndolas y otros	729.300,00	838.695,00	964.499,25	1.109.174,14	1.275.550,26
Publicidad y eventos	865.436,00	995.251,40	1.144.539,11	1.316.219,98	1.513.652,97
Total Otros Ingresos	2.341.327,64	2.692.526,78	3.096.405,80	3.560.866,67	4.094.996,67

Elaborado por: Autores

3.5 COSTOS

Los Costos corresponden básicamente a la adquisición de la mercadería tanto de proveedores locales como del exterior para la venta en todos los departamentos y líneas de productos. En este punto es importante mencionar que los Proveedores nos otorgarían un plazo de entre 30 y 60 días para el pago de las obligaciones.

En base a datos históricos tanto de Wal-Mart México como de empresas similares del Ecuador hemos determinado que nuestros costos representan un 77% de las ventas, podemos entonces proyectarlos como sigue:

Cuadro 3.5

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Ventas	37.329.581,88	42.929.019,16	49.368.372,03	56.773.627,84	65.289.672,01

Elaborado por: Autores

3.6 GASTOS

Dentro de este componente del flujo de caja se encuentran: Los gastos de administración (incluye depreciaciones y amortizaciones), de ventas y financieros (comisiones bancarias y otros por mantenimientos de cuentas).

Dentro de los gastos de administración y ventas, también se hace referencia al pago de salarios al personal. Es de mencionar que los salarios estimados, incluyen los beneficios de ley que reciben los trabajadores en relación de dependencia y que constituyen una salida de efectivo para la empresa. (Ver anexo n°4).

En base a datos históricos de Wal-Mart en otros países hemos determinado que los gastos tienen un crecimiento aproximado del 14,5% cada año. Con ello se ha estimado el total de Gastos para los períodos analizados:

Cuadro 3.6

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	4.173.114,60	4.723.983,16	5.354.727,66	6.076.930,11	6.903.851,92
Gastos de Ventas	3.508.830,18	4.017.610,55	4.600.164,08	5.267.187,87	6.030.930,11
Gastos Financieros	110.532,01	126.559,15	144.910,22	165.922,21	189.980,93
Total Egresos	7.792.476,78	8.868.152,85	10.099.801,96	11.510.040,19	13.124.762,96

Elaborado por: Autores

3.7 CAPITAL DE TRABAJO

Para calcular el monto de dinero con el cual se debe de contar para afrontar los costos y gastos relacionados con la operatividad del proyecto, capital de

trabajo, se aplicó el método del déficit acumulado. Para ello, se estimaron los ingresos mensuales durante el primer año de operación. Asumiendo que el 25% de las ventas del primer año de operación se consiguen durante los primeros cuatro meses y el 75% restante en los otros meses del año. Además hemos considerado las políticas tanto de cobro (95% al contado y/o se recuperan el mismo mes y el 5% se recupera después de 30 días) así como de pago (65% se paga al contado, 25% con crédito a 30 días y 10% a 60 días plazo).

De esta manera se determinó que el Capital de trabajo necesario es de **USD 1.637.764,40**, que se presenta en el cuarto mes de operación. Ver Anexo n°6

3.8 ESTADO DE RESULTADOS

Con la información obtenida en los puntos anteriores procedemos a proyectar nuestro estado de resultados con el fin de determinar la Utilidad Neta aproximada que obtendremos cada año de operación. Así tenemos que durante el primer año la Utilidad Operativa de Wal-Mart es de **USD 3.497.M**, que representa una rentabilidad del 7% sobre los Ingresos por ventas, no obstante esta Utilidad se ve incrementada por los Ingresos adicionales que obtendría Wal-Mart (contribución de proveedores, alquiler de góndolas, publicidad compartida) alcanzando un saldo de **USD 3.722.M**, cifra que implica una rentabilidad del 8% sobre las ventas. Las proyecciones para los años siguientes se muestran a continuación:

Cuadro 3.7

ESTADO DE RESULTADOS

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	VENTAS	100%	48.620.000,00	55.913.000,00	64.299.950,00	73.944.942,50	85.036.683,88
(-)	COSTOS DE VENTAS	77%	37.329.581,88	42.929.019,16	49.368.372,03	56.773.627,84	65.289.672,01
(=)	MARGEN BRUTO	23%	11.290.418,12	12.983.980,84	14.931.577,97	17.171.314,66	19.747.011,86
	GASTOS ADMINISTRATIVOS		4.173.114,60	4.723.983,16	5.354.727,66	6.076.930,11	6.903.851,92
	GASTOS DE VENTAS		3.508.830,18	4.017.610,55	4.600.164,08	5.267.187,87	6.030.930,11
	GASTOS FINANCIEROS		110.532,01	126.559,15	144.910,22	165.922,21	189.980,93
(-)	TOTAL GASTOS	16%	7.792.476,78	8.868.152,85	10.099.801,96	11.510.040,19	13.124.762,96
(=)	UTILIDAD OPERATIVA	7%	3.497.941,34	4.115.827,99	4.831.776,01	5.661.274,47	6.622.248,90
(+)	OTROS INGRESOS		2.341.327,64	2.692.526,78	3.096.405,80	3.560.866,67	4.094.996,67
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES		5.839.268,98	6.808.354,77	7.928.181,81	9.222.141,15	10.717.245,58
15%	PARTICIPACION A TRABAJADORES		875.890,35	1.021.253,22	1.189.227,27	1.383.321,17	1.607.586,84
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		4.963.378,63	5.787.101,55	6.738.954,54	7.838.819,97	9.109.658,74
25%	IMPUESTO A LA RENTA		1.240.844,66	1.446.775,39	1.684.738,63	1.959.704,99	2.277.414,68
(=)	UTILIDAD NETA	8%	3.722.533,98	4.340.326,17	5.054.215,90	5.879.114,98	6.832.244,05

Elaborado por: Autores

3.9 TASA DE DESCUENTO TMAR

Para determinar la tasa de descuento usaremos el modelo CAPM o también conocido como modelo de asignación de precios de equilibrio. Viene dado por

la siguiente ecuación:

$$E(r) = r_f + \beta(E(r_m) - r_f) + r_{fEcuador}$$

Prima de riesgo

Donde:

$E(r)$: rentabilidad exigida

R_f : Tasa libre de riesgo

$E(r_m)$: Tasa de rentabilidad de la industria

$R_{fEcuador}$: Riesgo país del Ecuador

Este modelo implica que el rendimiento esperado del proyecto está relacionado linealmente con su beta (medida de riesgo). Puesto que el rendimiento esperado del mercado ha sido mayor que la tasa promedio libre de riesgo durante los largos períodos de $R_m - R_f$ es presumiblemente positiva. Es decir que el rendimiento esperado de un instrumento está relacionado *positivamente* con su beta.

El coeficiente beta mide la sensibilidad del proyecto ante a los movimientos del mercado. Para la determinación del β promedio de nuestro proyecto nos hemos basado en la ponderación de los betas de las distintas industrias que forman parte de Wal-Mart (calzado, ropa, abarrotes, electrodomésticos, entre otros) ponderados en la proporción del valor en la tienda de cada industria (anexo n°7). De esta manera obtenemos que nuestro beta es 2,05, ello significa que por cada movimiento de los rendimientos del mercado, los rendimientos de Wal-Mart Ecuador cambian en 2,05 veces.

La tasa libre de riesgo (r_f) es la tasa de rendimiento de un instrumento financiero que no tiene riesgo, usualmente utilizamos la tasa de rendimiento de largo plazo de los bonos gubernamentales de Estados Unidos como un aproximado de la tasa libre de riesgo (T-BONDS a 5 años que es el tiempo por el cual estamos evaluando nuestro proyecto).

El premio por riesgo nos indica el rendimiento por encima de la tasa libre de riesgo que los inversionistas esperan obtener por cada unidad de riesgo invertida (cómo se desempeñan los activos riesgos vs. Una inversión libre de riesgo). Se mide como la diferencia entre el rendimiento promedio del portafolio de mercado y el rendimiento promedio de los activos libres de riesgo sobre el periodo de medición. Par nuestro proyecto, tasa de rentabilidad del mercado ($E(r_m)$) se deriva del rendimiento esperado de la industria de ventas al detalle (discount, variety stores) de Estados Unidos. El retorno de cartera simula una cartera que está construida alrededor de las recomendaciones de un analista.

Dado que el CAPM es aplicable para mercados de capitales perfectos, como el caso de Estados Unidos, se ha agregado el riesgo país del Ecuador a Diciembre de 2009, para obtener una tasa de retorno “E(r)” acorde al nivel de riesgo existente.

Reemplazando datos tenemos:

$$\beta: 2,05$$

$$R_f: 2,23\%$$

$$E(r_m): 11,60\%$$

$$R_{fEcuador}: 7,7\%$$

$$E(r) = r_f + \beta(E(r_m) - r_f) + r_{fEcuador}$$

$$E(r) = 0,0223 + 2,05(0,116 - 0,0223) + 0,077$$

$$\underline{E(r) = 29,16\%}$$

La rentabilidad exigida para nuestro proyecto será de **29,16%**

3.10 FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja refleja los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. No es más que la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Para la proyección de nuestro flujo de caja se consideró todos los ingresos y las salidas de dinero de la operatividad de Wal-Mart. Una vez obtenida la Utilidad, se descontó la participación a trabajadores (15%), los impuestos pagados al fisco (25%), se sumó la depreciación de los activos fijos puesto ésta no incurre en salidas de efectivo.

En el año 0 se considera la inversión inicial determinada con anterioridad e incluimos el capital de trabajo. Adicionalmente en el año 5 se realizará una nueva inversión en computadores.

Nuestro flujo de caja acumulado para los 5 años de proyección es:

Cuadro 3.8

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	(18.255.182,75)	10.843.149,88	8.078.212,53	6.154.369,19	7.093.108,94	24.608.632,10

Elaborado por: Autores

El detalle del flujo de caja lo encontramos en el Anexo n°8

3.11 CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Para determinar si nuestro proyecto es viable nos basaremos en el método del VAN (valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión) descontados a la tasa exigida (29,14%) y en método de la TIR (tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero). Considerando los flujos de caja para nuestro proyecto para 5 años de operación obtenemos los siguientes resultados:

Cuadro 3.9

VAN	7.223.645,92
TIR	46,66%

Elaborado por: Autores

Podemos observar que nuestro VAN es superior a 0 y la TIR es superior que la tasa de rentabilidad esperada, por lo que decimos que el proyecto se muestra viable pues producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

3.12 PAYBACK

El Payback, también denominado plazo de recuperación, se trata de una técnica para hacerse una idea aproximada del tiempo que tardaremos en recuperar el desembolso inicial de la inversión. Esta herramienta es útil para la decisión de aceptar el proyecto únicamente si devuelve dicho desembolso inicial en el plazo de tiempo que se estime adecuado.

La inversión de USD 18.255.182,75, que incluye inversión inicial (USD 16.617.418,36) y capital de trabajo (USD 1.637.764,40), se recupera en 3 años 10 meses. Ver anexo n°9

3.13 ANALISIS DE FACTIBILIDAD CON FINANCIAMIENTO

Hasta el momento hemos supuesto que los inversionistas no requerirán de ningún tipo de préstamo para implementar Wal-Mart en Guayaquil. No obstante consideramos necesario hacer el análisis anterior asumiendo que nuestro proyecto será financiado en un 70% con recursos propios y el 30% restante a través de un préstamo bancario.

Es decir que se pedirá un préstamo por USD 4.985.255,51 a una tasa de interés del 9,32% (tasa activa referencial) a un plazo de 3 años. La tabla de amortización se muestra en el anexo n°11

Incluimos los gastos por Interés anuales, la amortización del capital y el préstamo recibido en el año 0 en nuestro flujo de caja proyectado obteniendo los siguientes saldos:

Cuadro 3.10

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	(13.269.957,25)	9.030.896,89	6.214.739,59	4.234.902,60	7.093.108,94	24.571.432,10

Elaborado por: Autores

Realizando el cálculo del VAN y TIR tenemos

Cuadro 3.11

VAN	8.797.851,52
-----	--------------

TIR	56,22%
-----	--------

Elaborado por Autores

Con esta estructura de financiamiento obtenemos un VAN positivo y una tasa de retorno de 56,22%, es decir que la inversión en el primer Wal-Mart del Ecuador se muestra viable. En cuanto al período de recuperación usando un financiamiento tenemos que es de 3 años 3 meses.

El detalle del flujo de caja con financiamiento, así como el período de recuperación se muestra en el anexo n°11

3.14 ANALISIS DE ESCENARIOS

Para este análisis hemos considerado tres escenarios: optimista, medio y pesimista. Las implicaciones para el escenario optimista son que las ventas tienen un crecimiento del 19% mientras que los costos de ventas vienen representando el 70% de las ventas. Mientras que el análisis pesimista implica que el crecimiento de la industria es apenas del 10% y los costos tiene una mayor representación sobre las ventas (82%). Como escenario medio consideramos el establecido inicialmente sin financiamiento (crecimiento de las ventas 15% y participación de los costos del 77%).

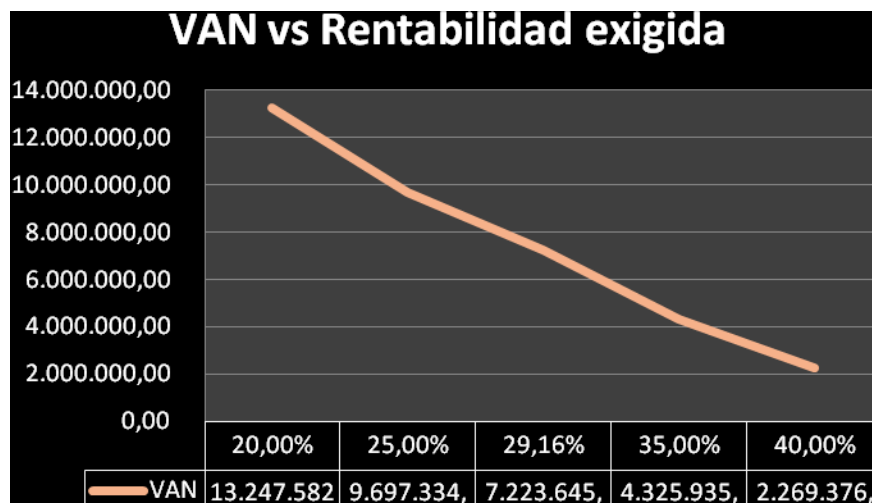
Con estos escenarios y empleando una probabilidad triangular: 20% para el escenario optimista, 60% para el escenario medio y 20% para el escenario pesimista, determinamos el VAN medio esperado y la desviación estándar del mismo. Con ello determinamos el coeficiente de variación que nos indica el nivel de riesgo de nuestro proyecto.

La introducción de Wal-Mart en la ciudad de Guayaquil tiene un nivel de riesgo medio alto al ser del 60%. Ver anexo n°12

3.15 ANALISIS DE SENSIBILIDAD UNIVARIABLE

Hemos preparado un análisis de sensibilidad para las principales variables de nuestro proyecto. Así crearemos diferentes escenarios para el crecimiento de la industria, la participación de los costos sobre los ingresos y la tasa de rendimiento exigida con el fin de determinar la sensibilidad del VAN y la TIR.

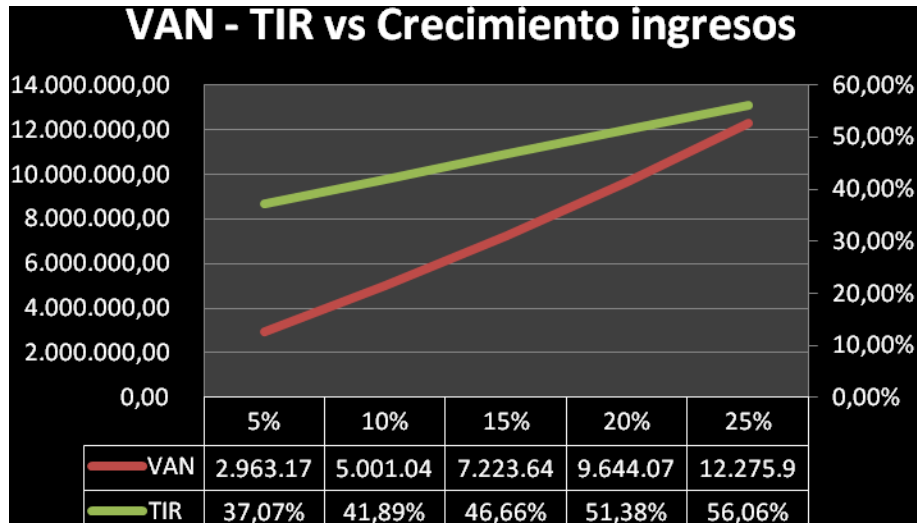
Gráfico 3.1



Elaborado por: Autores

Podemos observar que el VAN es bien sensible ante cambios en la tasa de rentabilidad exigida, no obstante la tasa de descuento debería superar el 47% para hacer que el VAN sea negativo y por ende que el proyecto no sea viable.

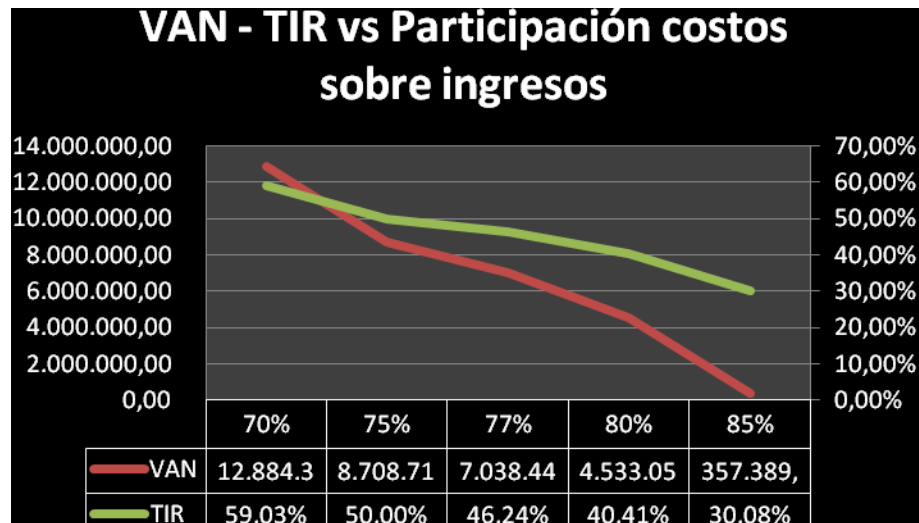
Gráfico 3.2



Elaborado por: Autores

Ante cambios en la tasa anual de crecimiento de las ventas, la variación del VAN es bien sensible no obstante la TIR es poco sensible, haciendo que el proyecto sea rentable aún con un crecimiento de apenas el 5% anual

Gráfico 3.3



Elaborado por Autores

El VAN es más sensible que la TIR ante cambios en la participación de los costos sobre las ventas. Observamos que si llegamos a un nivel de costos del 85% aproximadamente sobre las ventas, nuestro proyecto se torna no viable.

Para el flujo de caja con financiamiento los comportamientos del VAN y TIR ante cambios en la tasa de crecimiento de la industria, de la la participación de los costos y de la tasa de rentabilidad exigida es similar a la descrita para un flujo de caja sin financiamiento.

3.16 ANALISIS DE SENSIBILIDAD MULTIVARIABLE

Es importante conocer cuál sería el impacto de eventuales cambios en las variables de interés (crecimiento de precios, de costos, ingresos primer año y tasa de rentabilidad exigida) para ello se lleva a cabo un análisis de sensibilidad multivariable, mediante el cual se puede determinar que tan sensible es el valor actual neto (VAN) del proyecto.

Cuadro 3.12

Variables de Entrada	
Variables de Entrada	Valores Iniciales
Tasa de descuento	29,16%
Crecimiento de las ventas	15%
Participación de los Costos sobre Ingresos	77%
Ingresos por ventas primer año	48.620.000,00

Elaborado por: Autores

Para esto usaremos el proceso de simulación de Montecarlo, que es una técnica cuantitativa que hace uso de la estadística y los ordenadores para imitar, mediante modelos matemáticos, el comportamiento aleatorio de sistemas reales no dinámicos (por lo general, cuando se trata de sistemas cuyo estado va cambiando

con el paso del tiempo, se recurre bien a la simulación de eventos discretos o bien a la simulación de sistemas continuos).

Emplearemos el software de simulación Crystal Ball para lo cual hemos determinado los siguientes supuestos en base al comportamiento de las variables antes mencionadas:

Tasa de descuento:

Cuadro 3.13

Tasa de rentabilidad exigida	
Distribución	Normal
Media	29,16%
Desviación estándar	5%
Rango	-Infinito a +Infinito

Elaborado por: Autores

Crecimiento de las ventas:

Cuadro 3.14

Crecimiento anual de las ventas	
Distribución	Uniforme
Máximo	20,00%
Mínimo	1%

Elaborado por: Autores

Participación de los Costos sobre los Ingresos:

Cuadro 3.15

Participación de costos sobre los ingresos	
Distribución	Uniforme
Máximo	70%
Mínimo	90%

Elaborado por: Autores

Ventas primer año de operación:

Cuadro 3.16

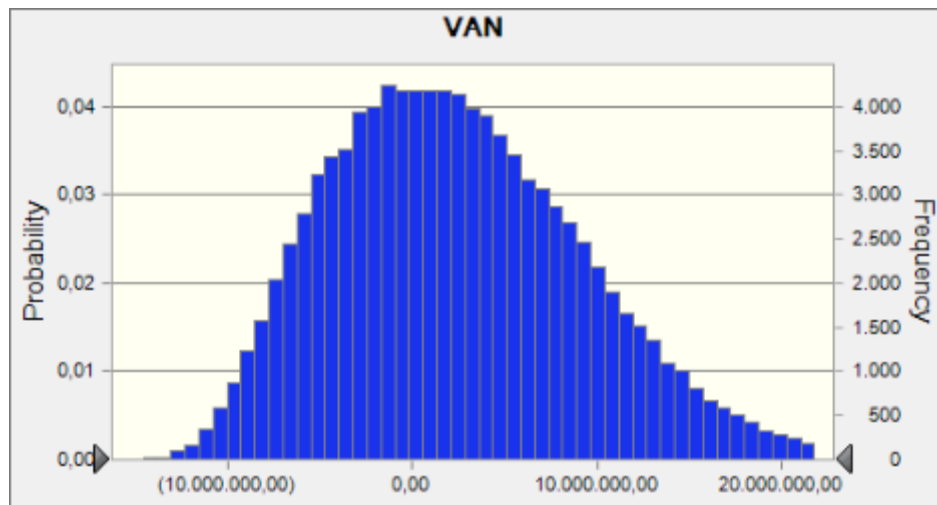
Ventas Año 1	
Distribución	Normal
Media	48.620.000,00
Desviación estándar	4.862.000,00
Rango	Infinito a +Infinito

Elaborado por: Autores

Se realizaron 100000 iteraciones obteniéndose los siguientes resultados para el

VAN:

Gráfico 3.4



Statistics:	Forecast values
Trials	100.000
Mean	2.421.296,25
Median	1.840.064,37
Mode	---
Standard Deviation	6.899.464,89
Skewness	0,4743
Kurtosis	3,04
Coeff. of Variability	2,85
Minimum	(15.346.470,91)
Maximum	49.415.776,70
Range Width	64.762.247,61
Mean Std. Error	21.818,02

Elaborado por Autores

Tenemos entonces que existe una probabilidad del 60% de que el VAN del proyecto sea mayor que cero y del 14% de que sea mayor que USD 10.000.000.

Gráfico 3.5

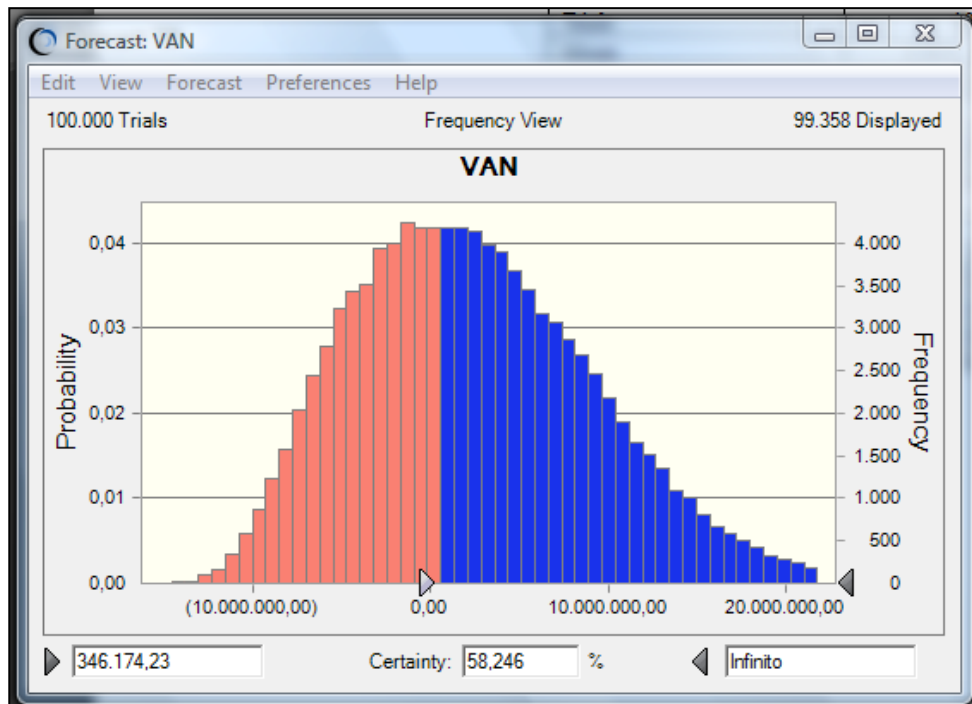
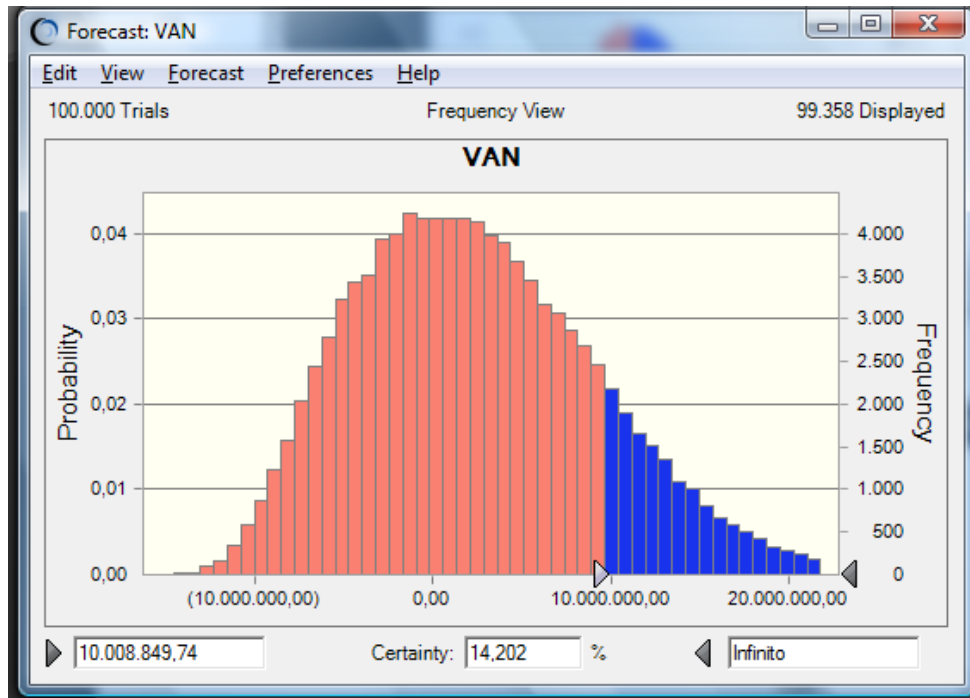


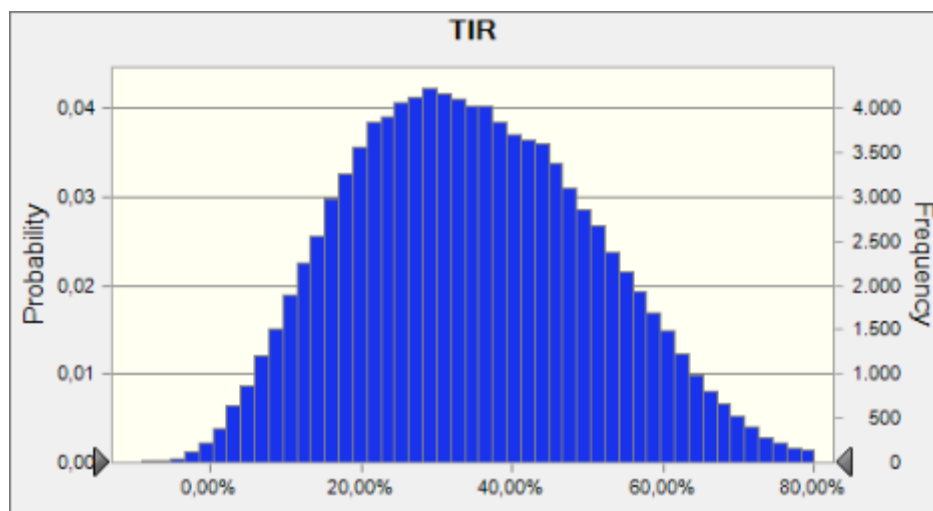
Gráfico 3.6



Elaborado por Autores

Los resultados para la TIR fueron los siguientes

Gráfico 3.7

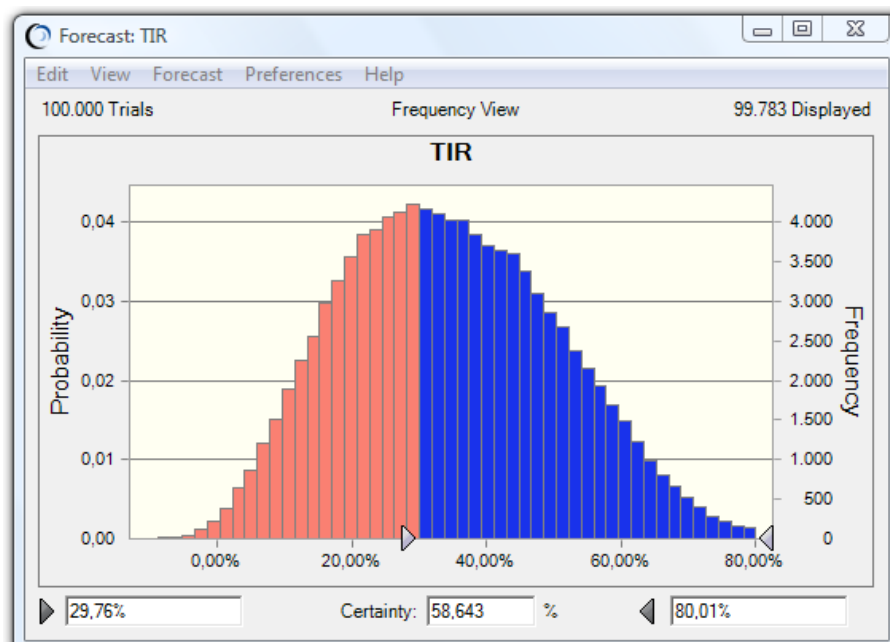


Statistics:	Forecast values
Trials	100.000
Mean	0,35
Median	0,34
Mode	---
Standard Deviation	0,16
Variance	0,03
Skewness	0,2394
Kurtosis	2,58
Coeff. of Variability	0,47
Minimum	(0,12)
Maximum	0,99
Range Width	1,10
Mean Std. Error	0,00

Elaborado por Autores

Tenemos entonces que existe una probabilidad del 58,64% de que la TIR del proyecto sea mayor que la rentabilidad exigida.

Gráfico 3.8



Elaborado por Autores

CONCLUSIONES

Nuestro trabajo ha sido desarrollo con el fin de demostrar cuan factible resultaría para el gigante minorista estadounidense Wal-Mart establecer una subsidiaria en la ciudad de Guayaquil, los resultados se han mostrado favorables pese a las condiciones que atraviesa nuestro país.

El modo de operar de las multinacionales presenta múltiples ventajas en países como el nuestro ya sea en temas tributarios, distribución y logística, laboral, entre otros. A ello agregamos que el Ecuador no muestra altos índices inflacionarios y el riesgo país está disminuyendo.

El inyectar inversión extranjera en la economía guayaquileña avizora un panorama alentador, fomentaría el empleo, mejorando la situación de cada una de las familias. Existe además un alto porcentaje de posibles consumidores los mismos que no dudan cambiar de opción al momento de realizar sus compras y más aún si hablamos de precios bajos.

Financieramente el negocio de la venta al detalle luce atractiva. Con buenos niveles de ingresos y una industria que está en constante crecimiento, tal como se ha demostrado con las ventas de quienes serian los principales competidores de Wal-mart Ecuador: Importadora el Rosado, Supermercados La Favorita y TIA. Sin embargo una barrera importante para iniciarse en este tipo de negocios es la inversión inicial que debe realizarse, la misma que fue estimada en aproximadamente USD16.617.M, pero considerando que Wal-Mart una de las empresas más grandes del mundo esta inversión se ve viable.

Con base a las proyecciones conservadoras realizadas podemos mencionar que esta inversión sería recuperada en aproximadamente 3 años, tiempo

considerado como aceptable por el giro del negocio y el tiempo de vida que éste podría tener. Adicionalmente obtuvimos que la rentabilidad del Wal-Mart Ecuador será del 47%, cifra muy superior a la exigida del 29% y su VAN superior a cero, por lo que podemos mencionar que económicamente se muestra factible el ingreso de la Transnacional.

Esta factibilidad se mantiene aún ante cambios en el porcentaje de crecimiento de la industria, en los costos, los ingresos del primer año de operación y en la tasa de rentabilidad exigida, existiendo una alta probabilidad (58%) de que el VAN sea positivo y la TIR superior al 29%.

Realizando el análisis de escenarios (optimista, pesimista y medio) concluimos que la subsidiaria Wal-Mart Ecuador tendría un riesgo medio alto (60%), el mismo que está relacionado a la alta rentabilidad del proyecto. Recordemos: a mayor rentabilidad, mayor riesgo.

RECOMENDACIONES

- El ingreso de Wal-Mart traería consigo una competencia agresiva por parte de Corporación "El Rosado" y Supermercados "La Favorita", ya sea de forma independiente o a través de alianzas. Pese a ser una de las principales cadenas de supermercados a nivel mundial, no debe subestimar a sus competidores. Teniendo además presente la fidelidad de los clientes.
- El establecerse en un lugar donde antes funcionaba el antiguo aeropuerto de Guayaquil, es un punto clave, ya que es conocido por muchas personas y en una avenida muy concurrida y difundida de la ciudad.
- Una de las opciones mayormente tentativas para Wal-Mart sería el tratar de adquirir un supermercado preexistente, tal es el caso de TÍA por ejemplo, ya que éste abarca un amplio mercado, es uno de los que posee mayor cobertura a nivel nacional y tiene una amplia experiencia en el retail.
- Finalmente no queda más que recomendarles el uso de un buen plan de marketing, reafirmando su estrategia de precios bajos, ya que éste será el valor agregado para sus clientes guayaquileños.

BIBLIOGRAFÍA

- Texto: Competir y prosperar al estilo de Wal-Mart
Autor: Michael Bergdahl
2007 ediciones Deusto
- Texto: Finanzas Corporativas
Autores: Ross, Stephen A; Westerfield, Randolph & Jaffe, Jeffrey
Editorial: Mc Graw Hill (Edición 7ma. 2005)
- www.bce.gov.ec
- www.inec.gov.ec
- www.asobancos.org.ec
- www.supercias.gov.ec
- http://www.conadecus.cl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=2093
- <http://www.forosperu.net/showthread.php?p=573661>
- <http://74.125.47.132/search?q=cache:Lz6wZGeKqZ0J:www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1007/3/1943.ps+analisis+de+las+5+p%27s+walmart&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- <http://74.125.47.132/search?q=cache:SvrATli5zEwJ:www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6602/5/DETERMINACION%2520DE%2520LA%2520ESTRUCTURA%2520DE%2520FINANCIAMIENTO%2520OPTI>

MA%2520PARA.ps+análisis+de+las+5+p%27s+walmart&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec

- <http://www.oppapers.com/essays/Analysis-Walmart/125994>
- http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:IEaQM-DV6SIJ:www.estrategiaweb.com/archivos_pdf/18.%2520DEN%2520análisis%2520externo.pdf+Walmart+análisis+michael+porter&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEShiVcQX9MLTqWvUF3XdAXMm5Uj3xLAEtuirHRvUQNTrsudxfe3-cUU-JoWs4GA5B43bi3TjY13h-maHM6F0wBuRvkdBF4pIUMHQ8dpiB-92K4g5jQldpiX5DWNraaLQaEJUnQB&sig=AHIEtbRE-SF_YEm2xyLlk4xEU3Sac6L0kQ
- <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://pdfdatabase.com/index.php%3Fq%3Dwalmart%2Bporter%2Bs%2Bfiv e%2Bforces>
- http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_swot.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos76/analisis-estados-financieros-supermercados-peruanos/analisis-estados-financieros-supermercados-peruanos2.shtml#analisis>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Subsidiaria>
- <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-filial-y-subsidiaria.html>

- <http://www.gestiopolis.com/economia/problemas-de-las-multinacionales-en-el-comercio-internacional.htm>
- <http://finance.yahoo.com/bonds>
- <http://biz.yahoo.com/ic/732.html>
- <http://e1.us.biz.yahoo.com/a/6/63459.html>

ANEXOS

Anexo 1 inversión

DETALLE	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
COMPUTADORES	120	310,00	37.200,00
TELEFONOS	100	45,00	4.500,00
BALANZA	2	2.099,79	4.199,58
LECTORES OPTICOS O ESCANERES DE CODIGOS DE BARRAS	20	182,16	3.643,20
PINPAD	20	75,00	1.500,00
VITRINA FRIGORIFICA PARA PASTELERIA	2	4.517,23	9.034,46
CORTADORA DE FIAMBRE	2	548,18	1.096,36
LOCKERS	20	316,21	6.324,20
GONDOLAS	828	239,58	198.372,24
ISLA	4	1.562,50	6.250,00
EXHIBIDORES GRANDES	3	2.265,63	6.796,89
EXHIBIDORES PEQUEÑOS	7	364,58	2.552,06
GONDOLAS CONTRA PARED	69	169,27	11.679,63
GONDOLAS PARA LACTEOS	8	4.166,67	33.333,36
HELADERA EXHIBIDORA	11	1.171,88	12.890,68
MUEBLE CAJA CUBA	25	1.583,33	39.583,25
BANDEROLA ENTRADA-SALIDA	25	933,33	23.333,25
CAJAS REGISTRADORAS	25	390,62	9.765,50
CESTAS DE SUPERMERCADO CON ASAS 20L	300	11,20	3.360,00
CARRITOS DE SUPERMERCADOS	400	26,04	10.416,00
GONDOLA VERDULERA	8	520,83	4.166,64
EXHIBIDORAS DE MARISCOS	9	1.796,88	16.171,92
ESTANDERIAS PARA DEPOSITOS	72	32,55	2.343,60
ESCRITORIOS	150	111,72	16.758,00
SILLAS DE CAJEROS	26	73,44	1.909,44
SILLAS PARA ESCRITORIOS	150	25,52	3.828,00
SILLAS DE ESPERA	50	91,15	4.557,50
REFRIGERADORES INDUSTRIALES	4	2.273,44	9.093,76
PANERA	3	989,58	2.968,74
GONDOLA CAMELERA	2	833,33	1.666,66
AIRE ACONDICIONADO	1	3.125,00	3.125,00

CONSTRUCCION	1	11.272.940,05	11.272.940,05
TERRENO	1	4.688.030,20	4.688.030,20
TOTALES	2468	15991821,89	16453390,17

ACTIVOS DIFERIDOS	Valor Total
LICENCIAS	115048,05
PROGRAMA GESTION DE TIENDAS Y BALANZAS	10833,33
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	38146,8
TOTALES ACTIVOS DIFERIDOS	164028,183

Anexo 2 depreciaciones

DETALLE	Vida Útil (años)	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor de desecho contable
COMPUTADORES	3	12.400,00	37.200,00	0,00
TELEFONOS	3	1.500,00	4.500,00	0,00
BALANZA	5	839,92	4.199,58	0,00
LECTORES OPTICOS	10	364,32	1.821,60	1.821,60
PINPAD	10	150,00	750,00	750,00
VITRINA FRIGORIFICA PARA PASTERIA	10	903,45	4.517,23	4.517,23
CORTADORA DE FIAMBRE	10	109,64	548,18	548,18
LOCKERS	10	632,42	3.162,10	3.162,10
GONDOLAS	10	19.837,22	99.186,12	99.186,12
ISLA	10	625,00	3.125,00	3.125,00
EXHIBIDORES GRANDES	10	679,69	3.398,45	3.398,45
EXHIBIDORES PEQUEÑOS	10	255,21	1.276,03	1.276,03
GONDOLAS CONTRA PARED	10	1.167,96	5.839,82	5.839,82
GONDOLAS PARA LACTEOS	10	3.333,34	16.666,68	16.666,68
HELADERA EXHIBIDORA	10	1.289,07	6.445,34	6.445,34
MUEBLE CAJA CUBA	10	3.958,33	19.791,63	19.791,63

BANDEROLA ENTRADA-SALIDA	10	2.333,33	11.666,63	11.666,63
CAJAS REGISTRADORAS	10	976,55	4.882,75	4.882,75
CESTAS DE SUPERMERCADO CON ASAS 20L	10	336,00	1.680,00	1.680,00
CARRITOS DE SUPERMERCADOS	10	1.041,60	5.208,00	5.208,00
GONDOLA VERDULERA	10	416,66	2.083,32	2.083,32
EXHIBIDORAS DE MARISCOS	10	1.617,19	8.085,96	8.085,96
ESTANDERIAS PARA DEPOSITOS	10	234,36	1.171,80	1.171,80
ESCRITORIOS	10	1.675,80	8.379,00	8.379,00
SILLAS DE CAJEROS	10	190,94	954,72	954,72
SILLAS PARA ESCRITORIOS	10	382,80	1.914,00	1.914,00
SILLAS DE ESPERA	10	455,75	2.278,75	2.278,75
REFRIGERADORES INDUSTRIALES	10	909,38	4.546,88	4.546,88
PANERA	10	296,87	1.484,37	1.484,37
GONDOLA CAMELERA	10	166,67	833,33	833,33
AIRE ACONDICIONADO	10	312,50	1.562,50	1.562,50
CONSTRUCCION	40	281.823,50	1409117,507	9.863.822,55
TERRENO	-	-	-	4.688.030,20
TOTALES	331	341215,4513	1678277,257	14775112,92

DETALLE	TABLA DE REPOSICIÓN DE ACTIVOS								
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil (años)	1	2	3	4	5
COMPUTADORES	60	310	18600	3					18600
TOTALES	62	2409,79	22799,58	8					18600

Anexo 3 crecimiento de ingresos

VENTAS ANUALES

Supermercado	2004	2005	2006	2007	2008
CORPORACION FAVORITA C.A.	580.444,00	672.486,00	771.755,23	899.005,23	1.110.079,33
CORPORACION EL ROSADO S.A	371.678,00	433.783,00	521.006,16	595.001,44	681.136,01
TIENDAS INDUSTRIALES					

ASOCIADAS S.A. TIA	99.661,00	118.734,00	146.995,75	185.174,59	241.239,55
---------------------------	-----------	------------	------------	------------	------------

VARIACION PORCENTUAL

Supermercado	2005 - 2004	2006 - 2005	2007 - 2006	2008 - 2007	Promedio crecimiento
CORPORACION FAVORITA C.A.	15,86%	14,76%	16,49%	23,48%	17,65%
CORPORACION EL ROSADO S.A	16,71%	20,11%	14,20%	14,48%	16,37%
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS S.A. TIA	19,14%	23,80%	25,97%	30,28%	24,80%
Promedio crecimiento porcentual	17,23%	19,56%	18,89%	22,74%	19,61%

Anexo 4 Gastos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	516.787,20	591.721,34	677.520,94	775.761,48	888.246,89
Beneficios Sociales	102.892,80	117.812,26	134.895,03	154.454,81	176.850,76
Alimentación personal	49.500,00	56.677,50	64.895,74	74.305,62	85.079,93
Depreciación Activos Fijos	341.215,45	341.215,45	341.215,45	341.215,45	341.215,45
Amortizaciones	32.805,64	32.805,64	32.805,64	32.805,64	32.805,64
Capacitación de personal	34.541,25	39.549,73	45.284,44	51.850,69	59.369,04
Tarjetas de descuento empleados	51.811,88	59.324,60	67.926,67	77.776,03	89.053,56
Seguros de asistencia médica	110.532,01	126.559,15	144.910,22	165.922,21	189.980,93
Bonificaciones	5.526,60	6.327,96	7.245,51	8.296,11	9.499,05
Uniformes	6.217,43	7.118,95	8.151,20	9.333,12	10.686,43
Honorarios profesionales (auditorías externas)	35.000,00	40.075,00	45.885,88	52.539,33	60.157,53
Gastos de energía eléctrica	375.451,14	429.891,55	492.225,83	563.598,58	645.320,37
Gastos de agua	13.816,50	15.819,89	18.113,78	20.740,28	23.747,62
Gastos de teléfono	160.907,63	184.239,24	210.953,93	241.542,25	276.565,87
Internet	2.643,18	3.026,44	3.465,27	3.967,73	4.543,06
Mantenimiento de Instalaciones y Equipos	625.781,17	716.519,43	820.414,75	939.374,89	1.075.584,25
Seguros contra todo riesgo	281.925,70	322.804,92	369.611,64	423.205,33	484.570,10
Materiales, repuestos y suministros	552.660,03	632.795,74	724.551,12	829.611,03	949.904,63
Gastos de guardiana	167.870,48	192.211,70	220.082,40	251.994,35	288.533,53

Gastos Legales	37.995,38	43.504,71	49.812,89	57.035,76	65.305,94
Viáticos	241.788,76	276.848,13	316.991,11	362.954,83	415.583,27
Impuestos, tasas y contribuciones	193.431,01	221.478,51	253.592,89	290.363,86	332.466,62
WalMart base anual fee	77.372,40	88.591,40	101.437,16	116.145,54	132.986,65
Gastos varios	154.640,97	177.063,91	202.738,17	232.135,21	265.794,81
Total gastos administrativos	4.173.114,60	4.723.983,16	5.354.727,66	6.076.930,11	6.903.851,92

GASTOS DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	598.881,00	685.718,75	785.147,96	898.994,42	1.029.348,61
Beneficios Sociales	116.833,38	133.774,21	153.171,48	175.381,34	200.811,63
Alimentación personal	83.700,00	95.836,50	109.732,79	125.644,05	143.862,43
Capacitación del personal	34.541,25	39.549,73	45.284,44	51.850,69	59.369,04
Tarjetas de descuento empleados	51.811,88	59.324,60	67.926,67	77.776,03	89.053,56
Seguros de asistencia médica	110.532,01	126.559,15	144.910,22	165.922,21	189.980,93
Bonificaciones	5.526,60	6.327,96	7.245,51	8.296,11	9.499,05
Uniformes	6.217,43	7.118,95	8.151,20	9.333,12	10.686,43
Publicidad	2.500.786,64	2.863.400,70	3.278.593,80	3.753.989,90	4.298.318,44
Total gastos de ventas	3.508.830,18	4.017.610,55	4.600.164,08	5.267.187,87	6.030.930,11

GASTOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Bancarios	110.532,01	126.559,15	144.910,22	165.922,21	189.980,93
Total gastos financieros	110.532,01	126.559,15	144.910,22	165.922,21	189.980,93

Anexo 5 Sueldos

CARGO	No	Sueldo mensual	Aporte Patronal	Total Sueldos mensuales	Sueldos Anuales	13ero Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Sueldo Total anual
Gerente General	1	5.500,00	668,25	6.168,25	74.019,00	5.500,00	240,00	3.084,13	5.500,00	88.343,13
Asistente de Gerencia	1	550,00	66,83	616,83	7.401,90	550,00	240,00	308,41	550,00	9.050,31
Gerente de operaciones	1	2.500,00	303,75	2.803,75	33.645,00	2.500,00	240,00	1.401,88	2.500,00	40.286,88
Jefe de Tienda	1	2.000,00	243,00	2.243,00	26.916,00	2.000,00	240,00	1.121,50	2.000,00	32.277,50
Servicio al Cliente	2	900,00	109,35	1.009,35	12.112,20	900,00	240,00	504,68	900,00	14.656,88
Supervisor por línea de producto	11	9.350,00	1.136,03	10.486,03	125.832,30	9.350,00	240,00	5.243,01	9.350,00	150.015,31
Jefe de Bodega	1	1.500,00	182,25	1.682,25	20.187,00	1.500,00	240,00	841,13	1.500,00	24.268,13
Jefe de Mantenimiento y Limpieza	1	1.000,00	121,50	1.121,50	13.458,00	1.000,00	240,00	560,75	1.000,00	16.258,75
Auxiliares de limpieza y mantenimiento	30	8.400,00	1.020,60	9.420,60	113.047,20	8.400,00	240,00	4.710,30	8.400,00	134.797,50
Gerente de Comercialización	1	2.500,00	303,75	2.803,75	33.645,00	2.500,00	240,00	1.401,88	2.500,00	40.286,88
Jefe de Marketing y Publicidad	1	2.000,00	243,00	2.243,00	26.916,00	2.000,00	240,00	1.121,50	2.000,00	32.277,50
Publicidad	2	1.600,00	194,40	1.794,40	21.532,80	1.600,00	240,00	897,20	1.600,00	25.870,00
Merchandising & Precios	2	1.600,00	194,40	1.794,40	21.532,80	1.600,00	240,00	897,20	1.600,00	25.870,00
Jefe de Compras y Suministro	1	1.500,00	182,25	1.682,25	20.187,00	1.500,00	240,00	841,13	1.500,00	24.268,13
Asistentes dpto de compras	11	3.850,00	467,78	4.317,78	51.813,30	3.850,00	240,00	2.158,89	3.850,00	61.912,19
Gerente Administrativo	1	2.500,00	303,75	2.803,75	33.645,00	2.500,00	240,00	1.401,88	2.500,00	40.286,88
Gerente Financiero	1	2.500,00	303,75	2.803,75	33.645,00	2.500,00	240,00	1.401,88	2.500,00	40.286,88
Contador	1	1.500,00	182,25	1.682,25	20.187,00	1.500,00	240,00	841,13	1.500,00	24.268,13
Asistentes de Contabilidad	2	1.100,00	133,65	1.233,65	14.803,80	1.100,00	240,00	616,83	1.100,00	17.860,63
Tesorero	1	1.500,00	182,25	1.682,25	20.187,00	1.500,00	240,00	841,13	1.500,00	24.268,13
Asistentes de Tesorería	2	1.100,00	133,65	1.233,65	14.803,80	1.100,00	240,00	616,83	1.100,00	17.860,63
Jefe de Caja	1	1.200,00	145,80	1.345,80	16.149,60	1.200,00	240,00	672,90	1.200,00	19.462,50
Cajeros	40	12.000,00	1.458,00	13.458,00	161.496,00	12.000,00	240,00	6.729,00	12.000,00	192.465,00
Percheros	20	6.000,00	729,00	6.729,00	80.748,00	6.000,00	240,00	3.364,50	6.000,00	96.352,50
Jefe de Recursos Humanos	1	1.500,00	182,25	1.682,25	20.187,00	1.500,00	240,00	841,13	1.500,00	24.268,13
Nominas y Planillas	1	350,00	42,53	392,53	4.710,30	350,00	240,00	196,26	350,00	5.846,56
Selección, reclutamiento y capacitación	2	700,00	85,05	785,05	9.420,60	700,00	240,00	392,53	700,00	11.453,13
Jefe de Sistemas	1	2.000,00	243,00	2.243,00	26.916,00	2.000,00	240,00	1.121,50	2.000,00	32.277,50
Soporte	2	1.200,00	145,80	1.345,80	16.149,60	1.200,00	240,00	672,90	1.200,00	19.462,50
Desarrollo	2	1.200,00	145,80	1.345,80	16.149,60	1.200,00	240,00	672,90	1.200,00	19.462,50
Auxiliares de sistemas	3	1.800,00	218,70	2.018,70	24.224,40	1.800,00	240,00	1.009,35	1.800,00	29.073,75
TOTAL	148	82.900,00	10.072,35	92.972,35	1.115.668,20	82.900,00	7.440,00	46.486,18	82.900,00	1.335.394,38

Anexo 6 Capital de trabajo

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VENTAS MENSUALES	3.038.750,00	3.038.750,00	3.038.750,00	3.038.750,00	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00
Ingresos por ventas												
Cobros contado	2.886.812,50	2.886.812,50	2.886.812,50	2.886.812,50	4.330.218,75	4.330.218,75	4.330.218,75	4.330.218,75	4.330.218,75	4.330.218,75	4.330.218,75	4.330.218,75
crédito 30 días		151.937,50	151.937,50	151.937,50	151.937,50	227.906,25	227.906,25	227.906,25	227.906,25	227.906,25	227.906,25	227.906,25
Total de ingresos efect.	2.886.812,50	3.038.750,00	3.038.750,00	3.038.750,00	4.482.156,25	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00	4.558.125,00

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COSTOS MENSUALES	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49
Pago a proveedores												
Contado	2.022.019,02	2.022.019,02	2.022.019,02	2.022.019,02	2.022.019,02	2.022.019,02	2.022.019,02	2.022.019,02	2.022.019,02	2.022.019,02	2.022.019,02	2.022.019,02
crédito 30 días		777.699,62	777.699,62	777.699,62	777.699,62	777.699,62	777.699,62	777.699,62	777.699,62	777.699,62	777.699,62	777.699,62
crédito 60 días			311.079,85	311.079,85	311.079,85	311.079,85	311.079,85	311.079,85	311.079,85	311.079,85	311.079,85	311.079,85
Total de costos	2.022.019,02	2.799.718,64	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49	3.110.798,49

GASTOS MENSUALES												
Gastos Administrativos	347.759,55	347.759,55	347.759,55	347.759,55	347.759,55	347.759,55	347.759,55	347.759,55	347.759,55	347.759,55	347.759,55	347.759,55
Gastos de Ventas	292.402,51	292.402,51	292.402,51	292.402,51	292.402,51	292.402,51	292.402,51	292.402,51	292.402,51	292.402,51	292.402,51	292.402,51
Gastos Financieros	9.211,00	9.211,00	9.211,00	9.211,00	9.211,00	9.211,00	9.211,00	9.211,00	9.211,00	9.211,00	9.211,00	9.211,00
Total de gastos	649.373,06	649.373,06	649.373,06	649.373,06	649.373,06	649.373,06	649.373,06	649.373,06	649.373,06	649.373,06	649.373,06	649.373,06
Total de egresos	2.671.392,08	3.449.091,71	3.760.171,55	3.760.171,55	3.760.171,55	3.760.171,55	3.760.171,55	3.760.171,55	3.760.171,55	3.760.171,55	3.760.171,55	3.760.171,55
Flujo anual	215.420,42	(410.341,71)	(721.421,55)	(721.421,55)	721.984,70	797.953,45	797.953,45	797.953,45	797.953,45	797.953,45	797.953,45	797.953,45
Déficit/superávit acumulado	215.420,42	(194.921,29)	(916.342,84)	(1.637.764,40)	(915.779,70)	(117.826,26)	680.127,19	1.478.080,63	2.276.034,08	3.073.987,52	3.871.940,97	4.669.894,41

Déficit Acum.
Máximo

Anexo 7 Beta

Industria	Ponderación	Beta
Calzado	6%	3,31
Ropa	19%	2,92
Abarrotes	57%	1,66
Equipos Electrónicos	2%	3,38
Productos para el Hogar	5%	2,11
Servicios de Farmacia	1%	1,89
Ferretería	10%	1,61
Beta de la Cartera	2,05	

Anexo 8 FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS ANUALES		48.620.000,00	55.913.000,00	64.299.950,00	73.944.942,50	85.036.683,88
Ingresos por ventas						
Cobros contado		46.189.000,00	53.117.350,00	61.084.952,50	70.247.695,38	80.784.849,68
crédito 30 días			2.431.000,00	2.795.650,00	3.214.997,50	3.697.247,13
Total de ingresos por ventas		46.189.000,00	55.548.350,00	63.880.602,50	73.462.692,88	84.482.096,81
Ingresos complementarios		2.341.327,64	2.692.526,78	3.096.405,80	3.560.866,67	4.094.996,67
Total Ingresos		48.530.327,64	58.240.876,78	66.977.008,30	77.023.559,55	88.577.093,48

COSTOS ANUALES		37.329.581,88	42.929.019,16	49.368.372,03	56.773.627,84	65.289.672,01
Pago a proveedores						
Contado		24.264.228,22	27.903.862,45	32.089.441,82	36.902.858,10	42.438.286,81
crédito 30 días			9.332.395,47	10.732.254,79	12.342.093,01	14.193.406,96
crédito 60 días				4.936.837,20	5.677.362,78	6.528.967,20
Total de costos		24.264.228,22	37.236.257,92	47.758.533,82	54.922.313,89	63.160.660,97

GASTOS ANUALES						
Gastos Administrativos		4.173.114,60	4.723.983,16	5.354.727,66	6.076.930,11	6.903.851,92
Gastos de Ventas		3.508.830,18	4.017.610,55	4.600.164,08	5.267.187,87	6.030.930,11
Gastos Financieros		110.532,01	126.559,15	144.910,22	165.922,21	189.980,93
Total de gastos		7.792.476,78	8.868.152,85	10.099.801,96	11.510.040,19	13.124.762,96
Total de egresos		32.056.705,00	46.104.410,78	57.858.335,78	66.432.354,07	76.285.423,93
Utilidad antes de Part. Trabajadores		16.473.622,64	12.136.466,01	9.118.672,53	10.591.205,47	12.291.669,55
Participación de trabajadores (15%)		2.471.043,40	1.820.469,90	1.367.800,88	1.588.680,82	1.843.750,43
Utilidad Antes de Impuestos		14.002.579,24	10.315.996,10	7.750.871,65	9.002.524,65	10.447.919,12
Impuesto (25%)		3500644,811	2578999,026	1937717,912	2250631,163	2611979,78
Utilidad neta		10.501.934,43	7.736.997,08	5.813.153,73	6.751.893,49	7.835.939,34
Depreciación		341215,4513	341215,4513	341215,4513	341215,4513	341215,4513
Inversión	(16.617.418,36)					(18.600,00)
Capital de trabajo	(1.637.764,40)					1.637.764,40
Valor de salvamento						14775112,92
Flujo de Caja	(18.255.182,75)	10.843.149,88	8.078.212,53	6.154.369,19	7.093.108,94	24.571.432,10
TMAR	29,16%					
VAN	7.223.645,92					
TIR	46,66%					

Anexo 9 Período de recuperación proyecto puro

PERIODO DE RECUPERACION PROYECTO PURO

	Inversión	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	(18.255.182,75)	10.843.149,88	8.078.212,53	6.154.369,19	7.093.108,94	24.571.432,10
Valor presente		8.395.188,51	4.842.451,26	2.856.330,91	2.548.804,91	6.836.053,09
Valor presente acumulado		8.395.188,51	13.237.639,76	16.093.970,67	18.642.775,59	25.478.828,67

Anexo 10 Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACION

Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo capital
0				4.985.225,51
1	\$ 1.980.678,84	464.623,02	1.516.055,82	3.469.169,68
2	\$ 1.980.678,84	323.326,61	1.657.352,23	1.811.817,45
3	\$ 1.980.678,84	168.861,39	1.811.817,45	(0,00)

Anexo 11 FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS ANUALES		48.620.000,00	55.913.000,00	64.299.950,00	73.944.942,50	85.036.683,88
Ingresos por ventas						
Cobros contado		46.189.000,00	53.117.350,00	61.084.952,50	70.247.695,38	80.784.849,68
crédito 30 días			2.431.000,00	2.795.650,00	3.214.997,50	3.697.247,13
Total de ingresos por ventas		46.189.000,00	55.548.350,00	63.880.602,50	73.462.692,88	84.482.096,81
Ingresos complementarios		2.341.327,64	2.692.526,78	3.096.405,80	3.560.866,67	4.094.996,67
Total Ingresos		48.530.327,64	58.240.876,78	66.977.008,30	77.023.559,55	88.577.093,48

COSTOS ANUALES		37.329.581,88	42.929.019,16	49.368.372,03	56.773.627,84	65.289.672,01
Pago a proveedores						
Contado		24.264.228,22	27.903.862,45	32.089.441,82	36.902.858,10	42.438.286,81
crédito 30 días			9.332.395,47	10.732.254,79	12.342.093,01	14.193.406,96
crédito 60 días				4.936.837,20	5.677.362,78	6.528.967,20
Total de costos		24.264.228,22	37.236.257,92	47.758.533,82	54.922.313,89	63.160.660,97

GASTOS ANUALES						
Gastos Administrativos		4.173.114,60	4.723.983,16	5.354.727,66	6.076.930,11	6.903.851,92
Gastos de Ventas		3.508.830,18	4.017.610,55	4.600.164,08	5.267.187,87	6.030.930,11
Gastos Financieros		110.532,01	126.559,15	144.910,22	165.922,21	189.980,93
Interes		464.623,02	323.326,61	168.861,39	-	-
Total de gastos		8.257.099,80	9.191.479,47	10.268.663,35	11.510.040,19	13.124.762,96
Total de egresos		32.521.328,02	46.427.737,39	58.027.197,16	66.432.354,07	76.285.423,93
Utilidad antes de Part. Trabajadores		16.008.999,62	11.813.139,39	8.949.811,14	10.591.205,47	12.291.669,55
Participación de trabajadores (15%)		2.401.349,94	1.771.970,91	1.342.471,67	1.588.680,82	1.843.750,43
Utilidad Antes de Impuestos		13.607.649,68	10.041.168,48	7.607.339,47	9.002.524,65	10.447.919,12
Impuesto (25%)		3401912,419	2510292,121	1901834,867	2250631,163	2611979,78
Utilidad neta		10.205.737,26	7.530.876,36	5.705.504,60	6.751.893,49	7.835.939,34

Depreciación		341215,4513	341215,4513	341215,4513	341215,4513	341215,4513
Inversión	(16.617.418,36)					(18.600,00)
Préstamo	4.985.225,51					
Amortización		(1.516.055,82)	(1.657.352,23)	(1.811.817,45)	-	-
Capital de trabajo	(1.637.764,40)					1.637.764,40
Valor de salvamento						14775112,92
Flujo de Caja	(13.269.957,25)	9.030.896,89	6.214.739,59	4.234.902,60	7.093.108,94	24.571.432,10

PERIODO DE RECUPERACION CON FINANCIAMIENTO

	Inversión	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	(13.269.957,25)	9.030.896,89	6.214.739,59	4.234.902,60	7.093.108,94	24.571.432,10
Valor presente		6.992.071,73	3.725.400,07	1.965.478,97	2.548.804,91	6.836.053,09
Valor presente acumulado		6.992.071,73	10.717.471,80	12.682.950,76	15.231.755,68	22.067.808,76

Anexo 12 análisis de escenarios

ANALISIS DE ESCENARIOS

Escenario	VAN	PROBAB.	(Xi - media)	()^2	()^2 * Pi
Optimista	15.162.258,45	20%	7603368,31	57811209704465,50	11562241940893,10
Medio	7.223.645,92	60%	-335244,22	112388685792,02	67433211475,21
Pesimista	961.254,48	20%	-6597635,66	43528796284776,00	8705759256955,20
varianza					20335434409323,50
E (VAN)					7.558.890,14
desv.est.					4509482,72
coef.variac.					60%

Anexo 13



Formato del Cuestionario



“Saludos cordiales, somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral estamos realizando un proyecto de investigación de mercado analizando la posible incursión de una cadena de supermercados estadounidense (Wal-Mart) en la ciudad de Guayaquil. La información que nos proveerá nos será muy valiosa a la vez le agradecemos por su tiempo y colaboración”

Género:

Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------

Edad:

18 - 24 años	<input type="checkbox"/>	25 - 31 años	<input type="checkbox"/>	32 - 38 años	<input type="checkbox"/>	39 - 45 años	<input type="checkbox"/>	45 en adelante	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------------	--------------------------

1. ¿Qué nivel socio económico usted pertenece?

Alto		Medio		Bajo	
------	--	-------	--	------	--

2. ¿Realiza compras en TIENDAS DEPARTAMENTALES?
(HIPERMARKERT,SUPERMERCADOS)

Si		No	
----	--	----	--

Si su respuesta es NO, le agradecemos por su colaboración la encuesta ha terminado

3. ¿Con que frecuencia acude a las TIENDAS DEPARTAMENTALES?

Una vez a la semana		Más de dos veces a la semana		Una vez al mes		Más de dos veces al mes	
---------------------	--	------------------------------	--	----------------	--	-------------------------	--

4. ¿Cuál de las siguientes tiendas visita con mayor frecuencia?(Marque una opción)

Supermaxi		Hipermarket		Mi Comisariato		Fybeca	
Megamaxi		El Coral		Tía		Akí	

5. ¿Se siente a gusto con el servicio que prestan?

Si		No	
----	--	----	--

6. ¿Con qué frecuencia encuentra todo lo que buscaba en el mismo lugar?

Nunca		Rara vez		De vez en cuando		Muy seguido		Casi siempre	
-------	--	----------	--	------------------	--	-------------	--	--------------	--

7. Enumere en orden de preferencia (siendo el 1 el más importante y el 4 el menos importante) los factores que predominan al momento de realizar sus compras en una TIENDA DEPARTAMENTAL

Ubicación		Precios		Variedad de oferta de productos		Comodidad	
-----------	--	---------	--	---------------------------------	--	-----------	--

8. Conociendo Ud. que Wal-Mart es la cadena de supermercados más grande del mundo, caracterizada por su estrategia de precios bajos y que se está expandiendo a nivel de Latinoamérica ¿Le gustaría que exista una tienda departamental en la ciudad de Guayaquil?

Si		No	
----	--	----	--

Si su respuesta es NO, le agradecemos por su colaboración la encuesta ha terminado

9. ¿Había escuchado acerca de la cadena de supermercados Wal-Mart?

Si		No	
----	--	----	--

Si su respuesta es NO, le agradecemos por su colaboración la encuesta ha terminado

10. ¿Qué le atrae más de este gigante minorista? (Marcar 2 opciones)

Bajos precios		Liderazgo en servicio al cliente		Productos y servicios de calidad		Variada oferta de productos		Uso de tecnología de punta	
---------------	--	----------------------------------	--	----------------------------------	--	-----------------------------	--	----------------------------	--

Anexo 13
MANUAL DE CODIFICACIÓN

Pregunta 1: GÉNERO

Variable: GENERO

Valores:

1 = Masculino

2 = Femenino

Pregunta 2: EDAD

Variable: EDAD

Valores:

1 = 18 – 24 años

2 = 25 – 31 años

3 = 32 – 38 años

4 = 39 en adelante

Pregunta 3: ¿ ¿Qué nivel socio económico usted pertenece?

Variable: INIVELSOCIO

Valores:

1 = Alto

2 = Medio

3 = Bajo

**Pregunta 4: ¿Realiza compras en TIENDAS DEPARTAMENTALES?
(HIPERMARKERT,SUPERMERCADOS)**

Variable: RCOMPTIEND

Valores:

1 = Si

2 = No

3 = Termina la encuesta

Pregunta 5: ¿Con que frecuencia acude a las TIENDAS DEPARTAMENTALES?

Variable: FRECUENCIA

Valores:

1 = Una vez a la semana

2 = Más de dos veces a la semana

3 = Una vez al mes

4 = Más de dos veces al mes

5 = Termina la encuesta

Pregunta 6: ¿Cuál de las siguientes tiendas visita con mayor frecuencia?(Marque una opción)

Variable: TIENDVISIT

Valores:

- 1 = Supermaxi
- 2 = Hipermarket
- 3 = Mi Comisariato
- 4 = Fybeca
- 5 = Megamaxi
- 6 = El Coral
- 7 = Tía
- 8 = Akí
- 9 = Termina la encuesta

Pregunta 7: ¿Se siente a gusto con el servicio que prestan?

Variable: SATISFASERV

Valores:

- 1 = Si
- 2 = No
- 3 = Termina la encuesta

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia encuentra todo lo que buscaba en el mismo lugar?

Variables: TODOMISMLUG

Valores:

- 1 = Nunca
- 2 = Rara vez
- 3 = De vez en cuando
- 4 = Muy seguido
- 5 = Casi siempre
- 6 = Termina la encuesta

Pregunta 9: Enumere en orden de preferencia(siendo el 1 el más importante y el 4 el menos importante) los factores que predominan al momento de realizar sus compras en una TIENDA DEPARTAMENTAL

Variable: FACTORES

Valores:

- 1 = Ubicación
- 2 = Precios
- 3 = Variedad de Oferta de productos
- 4 = Comodidad
- 5 = Termina la encuesta

Pregunta 10: Conociendo Ud. que Wal-Mart es la cadena de supermercados más grande del mundo, caracterizada por su estrategia de precios bajos y que se está expandiendo a nivel de Latinoamérica ¿Le gustaría que exista una tienda departamental en la ciudad de Guayaquil?

Variable: GUSTIENDGYE

Valores:

- 1 = Si
- 2 = No
- 3 = Termina la encuesta

Pregunta 11: ¿Había escuchado acerca de la cadena de supermercados Wal-Mart?

Variable: HABESCUCHWM

Valores:

1 = Si

2 = No

3 = Termina la encuesta

Pregunta 12: ¿Qué le atrae más de este gigante minorista? (Marcar 2 opciones)

Variable: ATRAEGIGANT

Valores:

1 = Bajos precios y liderazgo en servicio al cliente

2 = Bajos precios y Productos y servicios de calidad

3 = Bajos precios y Variada oferta de productos

4 = Bajos precios y Uso de tecnología de punta

5 = Liderazgo en servicio al cliente y Productos y servicios de calidad

6 = Liderazgo en servicio al cliente y Variada oferta de productos

7 = Liderazgo en servicio al cliente y Uso de tecnología de punta

8 = Productos y variada oferta de productos

9 = Productos y servicios de calidad y uso de tecnología de punta

10 = Variada Oferta de productos y uso de tecnología de punta

11 = Termina la encuesta