

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Creación de un Market para una Estación de Servicio en la ciudad de  
Guayaquil

**PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

**Ingeniero Comercial**

Presentado por:

Bustos Ullauri Darwin Alexander

Cabrera Cevallos Sebastián

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2019

## DEDICATORIA

El siguiente proyecto lo dedico a mi madre, Priscila Ullauri, por estar pendiente de mi durante mi carrera y el haberme guiado para ser la persona que soy.

Darwin Bustos Ullauri

Dedico el proyecto a mi familia la cual me ha apoyado incondicionalmente para que pueda lograr mis metas.

Sebastián Cabrera Cevallos

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, agradezco a Dios por haberme dado los padres que tengo, los cuales han guiado mis pasos por el camino correcto, por su apoyo incondicional y estar siempre conmigo en mis peores momentos.

Darwin Bustos Ullauri

Agradezco a Dios y a mis padres por brindarme las herramientas para comenzar mi carrera profesional, además de su apoyo en cada etapa.

Sebastián Cabrera Cevallos

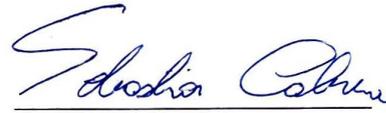
## DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Darwin Alexander Bustos Ullauri* y *Sebastián Cabrera Cevallos* doy nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



---

Darwin Alexander Bustos Ullauri



---

Sebastian Cabrera Cevallos

## EVALUADORES



---

Ing. José Omar Zurita Cueva  
PROFESOR DE LA MATERIA



---

Ing. José Omar Zurita Cueva  
PROFESOR TUTOR

## RESUMEN

En la actualidad la competencia de las estaciones de servicio es cada vez más fuerte. Debido a esto, para poder captar la atención de más clientes no basta únicamente con la reducción de precios en el combustible, se necesita de innovar y ofertar servicios complementarios. Por este motivo se plantea la creación de un market de estaciones de servicio único en el mercado, con el objeto de mejorar las ventas, dar una identidad a la estación y ofrecer un diferenciador. Para realizar esto se utilizó el pensamiento del diseño, donde por medio de entrevistas a operadores de gasolineras y clientes se obtuvo la información necesaria para dar con una solución. También se realizó la investigación de mercados para identificar los hábitos de consumo y preferencias en las personas de Guayaquil acerca de los markets en gasolineras. De acuerdo con la investigación, usando la información obtenida se determinó que las personas de Guayaquil prefieren un estilo de market retro, con un 39 % de aceptación. De la misma manera se realizó un análisis financiero proyectado a 5 años en el cual se concluyó que el proyecto es económicamente viable. El proyecto es conveniente para poder cumplir con los objetivos de mejorar las ventas, dar una identidad a la estación y ser un diferenciador al ser el único con este concepto.

**Palabras Clave:** Market, servicios complementarios, estación de servicio, pensamiento del diseño.

## **ABSTRACT**

*Nowadays competition between gas stations are becoming fiercer. Due to this, to catch the attention of more customers, not only the reduction of prices is enough, there is a need of innovation and offer complementary services. For this reason, the creation of a unique gas stations' market is proposed, with the intention of improving sales, giving an identity to the gas station and offering a differentiator. To do this, the design thinking was used, where through interviews with gas stations' operators and customers, necessary information was obtained to bring up with a solution. Also, a market research was used, to identify the consumption habits and preferences in Guayaquil's people about gas stations' markets. According to the research, using the information obtained it was determined that Guayaquil's people prefer a retro style for the market, with a positive acceptance of 39 %. In the same way, a 5-year projected analysis was made, in which was concluded the project is financially viable. The project is convenient so that the objectives can be reached, improve sales, give the station an identity and be different owning a unique market concept.*

**Keywords:** *Market, complementary services, gas station, design thinking.*

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
<i>ABSTRACT</i> .....	II
ÍNDICE GENERAL .....	III
ABREVIATURAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
CAPÍTULO 1.....	9
1. Introducción .....	9
1.1 Descripción del problema .....	9
1.2 Justificación del problema .....	10
1.3 Objetivos .....	10
1.3.1 Objetivo General .....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Marco teórico.....	11
CAPÍTULO 2.....	13
2. Metodología .....	13
2.1 Metodología del Design Thinking .....	13
2.2 Metodología del Análisis Estratégico.....	14
2.2.1 Ambiente Externo .....	14
2.2.2 Ambiente Interno.....	18
2.2.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	18
2.3 Metodología de la Investigación de Mercado .....	19
2.3.1 Identificación del Problema .....	19
2.3.2 Objetivos de la Investigación de Mercado .....	20
2.3.3 Formulación del Diseño de Investigación .....	20

2.3.4	Diseño Muestral .....	23
2.4	Metodología del Análisis Financiero .....	24
2.4.1	Horizonte del Proyecto.....	24
2.4.2	Punto de Equilibrio en Ventas.....	25
2.4.3	Financiamiento del Proyecto.....	25
2.4.4	Tasa Mínima de Retorno (TMAR) .....	25
2.4.5	Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	26
2.4.6	Valor Actual Neto (VAN) .....	26
2.4.7	Periodo de Recuperación (Payback) .....	26
2.4.8	Análisis de Sensibilidad .....	26
CAPÍTULO 3.....		27
3.	Resultados Y ANÁLISIS .....	27
3.1	Análisis del FODA Cruzado.....	27
3.2	Análisis del Mercado .....	28
3.2.1	Marketing Mix.....	28
3.2.2	Personas.....	33
3.3	Análisis Financiero .....	34
3.3.1	Inversión y Costos .....	34
3.3.2	Ingresos y Punto de Equilibrio .....	34
3.3.3	Proyección de la Demanda Mensual .....	34
3.3.4	Flujos de Caja.....	35
3.3.5	Análisis de Indicadores .....	37
3.3.6	Análisis de Sensibilidad .....	37
CAPÍTULO 4.....		39
4.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	39
4.1	Conclusiones.....	39

4.2	Recomendaciones.....	40
	BIBLIOGRAFÍA.....	42
	APÉNDICES.....	44

## **ABREVIATURAS**

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa Interna de Retorno
TMAR	Tasa Mínima de Retorno
CAMDDEPE	Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo del Ecuador

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 3.1 Logo BREAK .....	28
Ilustración 3.2 Espacio Físico del Nuevo Market .....	30
Ilustración 4.1 Mapa de Empatía Administradores de E/S .....	44
Ilustración 4.2 Mapa de Empatía Clientes .....	45
Ilustración 4.3 Principales Motivos Visita E/S .....	51
Ilustración 4.4 Horarios de Preferencia .....	52
Ilustración 4.5 Markets 24/7.....	53
Ilustración 4.6 Acompañantes E/S.....	54
Ilustración 4.7 Consumo en el Market .....	55
Ilustración 4.8 Productos Encontrados en Markets .....	56
Ilustración 4.9 Frecuencia Visita E/S .....	57
Ilustración 4.10 Frecuencia Uso de Markets.....	58
Ilustración 4.11 Preferencia Marca de E/S .....	59
Ilustración 4.12 Motivos de Elección E/S.....	60
Ilustración 4.13 Locales Encontrados en Gasolineras.....	61
Ilustración 4.14 Estilo Market.....	62
Ilustración 4.15 Medios de Difusión Más Frecuentes .....	63
Ilustración 4.16 Redes Sociales Más Utilizadas .....	64
Ilustración 4.17 Ingreso Mensual.....	65
Ilustración 4.18 Sector.....	66
Ilustración 4.19 Sexo .....	67
Ilustración 4.20 Edad.....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Variables analizadas en la Encuesta (Bustos & Cabrera) .....	22
Tabla 3.1 Cronograma Publicidad Redes Sociales 2020 (Bustos & Cabrera) .....	31
Tabla 3.2 Cronograma Promociones de Ventas 2020 (Bustos & Cabrera) .....	32
Tabla 3.3 Punto de Equilibrio en Dólares (Bustos & Cabrera).....	34
Tabla 3.4 Proyección Demanda Mensual Año 2020 (Bustos & Cabrera) .....	35
Tabla 3.5 Modelo CAPM (Bustos & Cabrera) .....	35
Tabla 3.6 Flujo de Caja Mensual Primer Semestre 2020 (Bustos & Cabrera).....	36
Tabla 3.7 Flujo de Caja Mensual Primer Semestre 2020 (Bustos & Cabrera).....	36
Tabla 3.8 Determinación Payback (Bustos & Cabrera) .....	37
Tabla 3.9 Resumen de Escenarios (Bustos & Cabrera) .....	38
Tabla 4.1 Inversión Inicial Mobiliarios (Bustos & Cabrera) .....	69
Tabla 4.2 Inversión Inicial Equipos de Cocina (Bustos & Cabrera) .....	70
Tabla 4.3 Inversión Inicial Muebles y Suministros (Bustos & Cabrera) .....	70
Tabla 4.4 Cálculo Salarial Personal (Bustos & Cabrera) .....	71
Tabla 4.5 Costos Servicios Básicos (Bustos & Cabrera) .....	71
Tabla 4.6 Otros Costos (Bustos & Cabrera) .....	72
Tabla 4.7 Servicios Administrativos (Bustos & Cabrera) .....	72
Tabla 4.8 Gastos de Publicidad Primer Semestre (Bustos & Cabrera) .....	73
Tabla 4.9 Gastos de Publicidad Segundo Semestre (Bustos & Cabrera).....	73
Tabla 4.10 Determinación Punto de Equilibrio.....	74
Tabla 4.11 Valor de Desecho (Bustos & Cabrera).....	74
Tabla 4.12 Cálculo del CAPM (Bustos & Cabrera) .....	75
Tabla 4.13 Flujo de Caja Anual Crecimiento 1% .....	76
Tabla 4.14 Flujo de Caja Anual Crecimiento 3% (Bustos & Cabrera).....	77

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Descripción del problema

Desde el primer motor a combustión, construido por Etienne Lenoir en 1863, se puede notar la gran importancia que ha tenido para el ser humano. Este invento ha estado presente en importantes momentos de la historia, como son la construcción del primer automóvil, el hombre llegando a la Luna, el primer vuelo en avión de los hermanos Wright, entre otros. Sin embargo, para que esta invención tenga tanto éxito, ha sido necesario crear un elemento que permita su funcionamiento, a este se lo conoce como combustible.

Con el pasar de los años, este material hecho en base a petróleo ha ido evolucionando hasta poder comercializarlo a las personas de manera global. Pero ¿cómo comenzó esta comercialización? Todo se remonta a 1888 cuando Bertha Benz, esposa de Carl Benz, realizó un viaje dentro de Alemania en un automóvil. Como el viaje era largo, tuvo que parar para conseguir gasolina para su vehículo y continuar su trayecto. Como esta clase de transporte se hizo popular, fue necesario crear lugares donde las personas puedan conseguir este insumo.

Las estaciones de servicio, o también conocidas como gasolineras en el Ecuador, son puntos de venta donde se puede encontrar principalmente combustible y lubricantes para vehículos. Al ofrecer en la mayor parte de estaciones los mismos productos, con el tiempo se ha ido añadiendo diferentes servicios que complementan a las estaciones, sean estos lubricadoras, farmacias, lavadoras de carros, tiendas de conveniencia, entre otros, causando así diferencias notables entre las distintas estaciones y marcas en el Ecuador.

Para la atracción de más clientela los dueños u operadores de las estaciones se ven en la obligación de innovar las estaciones y ofrecer más que combustibles, como se mencionó anteriormente, ofreciendo servicios complementarios. En el Ecuador el 65 % del mercado se ve ocupado por tres comercializadoras, Petroecuador, Primax y P&S (Nación, 2019). En el cual, cada uno es reconocido por las estrategias empleadas ya sean por precios bajos, innovación en las tiendas de conveniencia o por la ubicación que tienen las gasolineras según correspondan.

Existe una empresa dedicada a la administración de estaciones de servicio, que actualmente cuenta con 5 estaciones en la provincia del Guayas y 3 estaciones en la provincia de Manabí. Sin embargo,

las marcas con las que trabaja no presentan un nivel de ventas el cual lo posicione como las marcas más importantes en ese sector.

Es por eso, por lo que este proyecto buscará crear una solución para dicha empresa en la cual se busca diversificar su cartera de negocios, enfocándose en los servicios adicionales de las gasolineras. De tal manera se propone crear un concepto de market único que se encuentre en todas las Estaciones de Servicio que administre brindando una imagen diferente y más atractiva.

## **1.2 Justificación del problema**

En la actualidad existe una gran competencia por ser la empresa con mayor participación de mercado en el sector de comercialización de combustible. Empero, como se mencionó anteriormente, solo tres marcas ocupan la mayor cantidad de ventas en el mercado. Los consumidores ya no buscan las gasolineras sólo por la venta de combustible, sino que también hacen uso de los servicios complementarios.

Gracias a que actualmente las estaciones de servicio son necesarias en las actividades diarias, los administradores están en constante búsqueda de opciones para captar más clientes. Sin embargo, considerando el aumento de las soluciones tecnológicas, los combustibles fósiles ya no serán tan populares como lo son ahora. Esto ha llevado a los ejecutivos de las administradoras de estaciones de servicio a considerar diferentes opciones para atraer un mayor número de clientes.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Proponer un plan de negocios de un market dentro de una Estación de Servicio (gasolinera) para ampliar el portafolio de negocios de una empresa administradora en Guayaquil.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Analizar el comportamiento del consumidor para escoger la mejor estrategia de penetración de mercado.

2. Identificar las tendencias del consumidor para ajustar el diseño del market a estas y que sea más atractivo.
3. Demostrar la rentabilidad del proyecto mediante un análisis financiero con el fin de comprobar si se debe invertir en este.

#### **1.4 Marco teórico**

En el Ecuador existen diferentes tipos de combustible, dos de estos se encuentran al alcance de todos los consumidores en la mayoría de las Estaciones de Servicio, y se denominan gasolina y Diesel. A su vez, la gasolina se divide de Ecopaís (87 octanos) y Súper (92 octanos) en la que su mayor diferencia está en el nivel de octanaje que presenta (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019). Hay que aclarar que cuando se habla del nivel de octanos se refiere a la medida de cuán antidetonante es una determinada gasolina, es decir, que tan difícil es que explote dentro de las cámaras de combustión (Autodaewoospark, 2019).

Considerando que el precio ofertado del combustible debe ser similar entre todas las gasolineras en el Ecuador. Por ende, a inicios del 2019 el negocio de las gasolineras se volvió más competitivo que en tiempos pasados, debido a la liberación de los precios de la gasolina. Esto ha provocado que las gasolineras busquen diversas maneras de competir y captar más clientes por medio de los markets.

El mercado ecuatoriano actualmente posee 14 comercializadoras de derivados del petróleo, dónde, a inicios del 2019, Petroecuador, PRIMAX y Petróleos y Servicios ocupaban un 65 % del mercado ecuatoriano de gasolineras. De acuerdo con lo expresado por Oswaldo Erazo, el secretario de la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo del Ecuador (CAMDDEPE), las estrategias de las comercializadoras con mayor participación de mercado son las siguientes.

Petroecuador basa la atracción de clientes por medio de precios, Petróleos y Servicios se enfoca en las gasolineras en carretera y Primax con la diferenciación, por medio de la gasolina aditivada, aunque la estrategia clave de Primax es mejorar las tiendas Listo! mejorando así el servicio al cliente. (Comercio, 2019)

Según la revista de negocio Ekos, la innovación de PRIMAX ha sido clave para poder consolidarse en el mercado ecuatoriano, siendo pioneros con un modelo de tiendas de conveniencia abierto las 24 horas los 7 días a la semana, siendo esta su propuesta diferente. Además, la creación de Listo! a logrado que se incrementen las ventas de la gasolinera en 10% porque aumentó la afluencia de

personas (Ekos, 2019). Otro ejemplo claro se puede evidenciar en el estudio realizado por el Observatorio Sectorial DBK, una empresa líder en la consultoría de información sectorial en España. Dicha investigación concluyó que las tiendas de conveniencia incrementarán en un 2.2% el nivel de ingreso que presente la estación de servicio. (Interempresas, 2019).

De acuerdo con esta investigación esto se produce debido al cambio en la tendencia del tráfico de los automóviles, así como el consumo de los hogares, aumentando la venta en los ingresos de tiendas ubicadas en gasolineras cerca de un 0.3 %. Por otro lado, el mismo estudio indica que las tiendas de conveniencia que no estaban ubicadas dentro de una estación de servicio continúan decreciendo por el aumento de competencia.

# CAPÍTULO 2

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Metodología del Design Thinking

“Design Thinking es un proceso que busca ahondar en la comprensión del usuario en base a iteraciones que ayudan a encontrar nuevas perspectivas que aplicar de forma estratégica a las soluciones.” (Crespo, 2018). Bajo este concepto se desarrolló una pequeña investigación para identificar el principal problema que enfrentan las gasolineras en Guayaquil y cuál es la opinión general de los consumidores.

Dicha investigación consistió en entrevistas cortas a 30 personas, con diferentes percepciones del problema, en las que se incluyó diferentes puntos de vista acerca de las perspectivas que se tiene de las estaciones de servicio. Se trató de crear un ambiente informal con el fin de hacer sentir cómodo al entrevistado y se obtenga respuestas sin sesgos.

Los participantes se pueden clasificar en dos grandes grupos, Operadores y Clientes, que a su vez se pueden categorizar en:

#### Operadores

- **Pisteros:** El servicio al cliente es la parte más esencial al momento de escoger una gasolinera. Mientras ellos realicen un trabajo excelente, haciendo hincapié en su educación, atraerán una mayor cantidad de clientes
- **Jefes de Pista:** De la misma manera consideran que el servicio al cliente es el factor que diferencia a las estaciones de servicio. Además, brinda una imagen que los consumidores recordarán para futuras decisiones.
- **Administradores:** Para este grupo de personas, las estaciones de servicio comprenden un mayor número de factores. Siendo uno de los principales

#### Clientes

- **Clientes Jóvenes (18 - 25 años):** En el caso de los clientes jóvenes, consideraron lo más importante los servicios adicionales que ofrecen las estaciones de servicio, como factor principal al momento de elegir las. La imagen visual juega un papel principal ya que llama la atención de la nueva generación de consumidores.

- **Clientes Mayores (26 años – en adelante):** Actualmente existe una asimetría de información con respecto a la calidad de combustible que ofrecen las estaciones de servicio. Se piensa que existen diferentes proveedores de combustible y que unas estaciones ofrecen una calidad mejor que en otras. Por otro lado, consideran que un ambiente en el que las personas puedan bajarse e interactuar, mejoraría la imagen de cualquier gasolinera.

## **2.2 Metodología del Análisis Estratégico**

### **2.2.1 Ambiente Externo**

#### **2.2.1.1 Análisis del Macroentorno**

##### **Entorno Político**

El presente año inició con incertidumbres debido a las políticas impuestas por el gobierno del actual presidente, Lenín Moreno, esto ocurre debido a la subida de precios de la gasolina automotriz en especial, decretada a finales del año pasado. La elevación del combustible a finales del año creó un descontento en la ciudadanía por el temor que el alza de precio de combustible tenga repercusiones en otros productos, debido al transporte de estos. Lo que causó, acorde a Cedatos, que un 75 % de la población desaprobara las medidas tomadas por el Gobierno. (Vistazo, 2019)

##### **Entorno Económico**

El Banco Central del Ecuador en el último análisis realizado sobre el crecimiento de la economía ecuatoriana concluyó que aumentó el Producto Interno Bruto (PIB) un 1.4% al final del año 2018. Sin embargo, el Valor Agregado Bruto (VAB) del sector Petrolero disminuyó 4% debido a la paralización de las refinerías de Esmeraldas, La Libertad y Amazonas. (Ecuador, 2019)

Por otro lado, en marzo del presente año el Fondo Monetario Internacional (FMI) aprobó un acuerdo con el Ecuador ofreciendo el apoyo necesario para el plan de prosperidad propuesto por el gobierno ecuatoriano. El mismo plan donde el Banco Mundial también se encuentra involucrado y se espera el apoyo financiero de USD \$ 10.000 millones. (Mundial, 2019)

### **Entorno Social**

En el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el 2010, la población ecuatoriana ascendía a 14,483,499 personas. No obstante, para el año 2019 esta cifra ha cambiado considerablemente y según datos tomados en la página oficial del INEC el Ecuador tiene aproximadamente 17 millones de habitantes. Los cuales se encuentran en cuatro diferentes regiones las cuales son: Costa, Sierra, Oriente y Galápagos. (INEC, 2019)

### **Entorno Tecnológico**

Las tendencias actuales apuntan a la implementación de nuevos sistemas tecnológicos. Los smartphones y aplicaciones digitales se encuentran en el diario vivir del ser humano. Hoy en día la mayoría de los negocios se están tornando hacia las opciones tecnológicas y a su vez ayuda al medio ambiente por la eliminación del uso del papel. En el sector de la administración de estaciones de servicio, estas herramientas se las puede encontrar en las bombas de gasolina, en los sistemas contables, de caja, de facturación, etc.

### **Entorno Ambiental**

En el Ecuador se están implementando medidas de soluciones ecológicas por estas tendencias que existen por cuidar el medio ambiente. Un ejemplo claro se puede evidenciar en el servicio de transporte público de Guayaquil ya que se han cambiado algunos buses urbanos que funcionaban con motor a combustión, por unas de motor eléctrico. (Universo, 2019). Además, existirán puntos de recarga y electrolinerías las cuales serán de propiedad del Municipio de Guayaquil y de una empresa de autos (Zambrano, El Universo, 2019). En un futuro se piensa que estas estaciones reemplazarán a las gasolineras.

### **Entorno Legal**

Actualmente los precios de los combustibles son subsidiados por el gobierno para que los ecuatorianos tengan mayor acceso a estos servicios. Sin embargo, por el Decreto Ejecutivo 619 resuelto por el presidente de la República en diciembre del 2018, la regulación de precios de los

combustibles que se encuentran en estaciones de servicio cambia de la siguiente manera (Garces, 2019).

Los combustibles Ecopaís y Diesel estarán fijados mensualmente por un precio que dicta la EP Petroecuador basados al costo promedio ponderado más los costos de transporte, comercialización, almacenamiento, entre otros. En cambio, la gasolina súper cambiará mensualmente de acuerdo con la variación en el precio del barril de petróleo.

### **2.2.1.2 Análisis del Microentorno**

Para realizar un análisis del microentorno se utilizó las cinco fuerzas de Porter, el cual permite tener una idea de lo que rodea a la empresa. Esto ayuda a desarrollar un plan para encontrar ventas competitivas con respecto a los competidores. A continuación, se analizarán cada uno de los aspectos con relación al nuevo market propuesto en el proyecto.

#### **Rivalidad entre competidores**

Aunque no exista monopolio en este mercado, existe una marca que se posiciona como el competidor más fuerte. En los últimos años la empresa que administra algunas de las gasolineras más frecuentadas, ha creado varios markets convirtiéndose en su característica más notoria. Además, ha creado alianzas con un local comercial el cual ha permitido que crezca la cantidad de clientes que frecuenta puesto que, es uno de los locales más preferidos por los consumidores.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

Para este tipo de mercado los proveedores de los markets son empresas grandes, las cuales tienen los productos que prefieren comprar los clientes. Por esta razón se puede decir que el poder de negociación es alto, ya que para un market es difícil cambiar de proveedores. Además, la mayoría de los proveedores ofertan varias líneas de productos las cuales son solicitadas en su mayoría por los locales comerciales haciendo que sea aún más importante su papel en este negocio.

### **Poder de negociación de los clientes**

A comparación del punto anterior la empresa se encuentra en una situación en la que encuentra una gran cantidad de clientes. Al ser productos que son de consumo masivo no hay clientes con características específicas, sino que cualquier persona puede adquirirlos. Además, al ser una tienda de conveniencia algunos clientes comprarían por necesidad mas no por deseo, esto sumado a que generalmente este tipo de locales se encuentran abiertos cuando otros locales se encuentran cerrados. Por lo expuesto anteriormente se puede decir que el poder de negociación de los clientes es bajo.

### **Amenaza de nuevos entrantes**

Durante los últimos años han aparecido pocas marcas nuevas en el Ecuador indicando que la amenaza de nuevos entrantes es baja. Esto ocurre porque para la creación de estos establecimientos se necesita de una inversión alta. Por otra parte, una parte fundamental para implementar el proyecto es tener el espacio disponible para este tipo de negocios y en Guayaquil los markets de las estaciones de servicio se encuentran ocupadas en su mayoría haciendo que los nuevos entrantes tengan un difícil acceso como competidores.

### **Productos Sustitutos**

Existen varios productos sustitutos los cuales tienen una mayor preferencia por parte de los consumidores. Estos incluyen supermercados, tiendas de barrio, mini markets, inclusive farmacias y cualquier otro tipo de comercializadora de productos varios. Su ventaja se produce porque ofrecen precios más bajos que las tiendas de conveniencia y una mayor variedad de artículos. Sin embargo, los markets que se encuentran en gasolineras generalmente tienen un servicio 24/7 los cuales son una característica que genera ganancias en horarios donde los competidores no lo hacen.

## **2.2.2 Ambiente Interno**

### **2.2.2.1 Análisis de la Cadena de Valor**

La mejor manera de establecer las relaciones más eficientes entre las diferentes áreas de una compañía es con el Análisis de la Cadena de Porter. Esta divide en dos las funciones de la empresa entre las que son fundamentales para la operación de esta y las que ayudan a que se realicen las operaciones.

#### **Actividades Primarias**

- Logística Interna: Involucra los procesos de pedidos y recepción de los suministros, el almacenamiento y los materiales para
- Marketing y Ventas: La publicidad se hará por medio de redes sociales (Facebook e Instagram). Ventas directas dentro del local.

#### **Actividades de Apoyo**

- Infraestructura de la Empresa: Actualmente cuenta con sistemas contables y oficinas propias.
- Gestión de Recursos Humanos: Existe una variedad de personal en la empresa, pero para el nuevo tipo de negocio se necesitará contratar un gerente, jefes de tienda y operadores.
- Aprovisionamiento: El gerente de la empresa se encargará de realizar los pedidos para abastecer al market y los proveedores deben enviar los suministros en el tiempo adecuado.

## **2.2.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

### **2.2.3.1 Fortalezas**

- Primer market con diseño retro en Guayaquil.
- Empresa PRYSCA ya tiene la infraestructura de administración.
- Concepto innovador y llamativo para los clientes.
- Ubicación conveniente para viajeros (punto de encuentro).

### **2.2.3.2 Oportunidades**

- Nueva edificación podrá se acondicionada con facilidad.
- Bastante afluencia de vehículos en la zona.
- Gasolinera frecuentada por tener precios más bajos de combustible (en especial la Super).

### **2.2.3.3 Debilidades**

- Sector no residencial porque existen muchas fábricas en la zona.
- Una marca nueva en el mercado.
- Empresa administradora con años de experiencia únicamente en la operación de gasolineras.

### **2.2.3.4 Amenazas**

- Existen varios competidores cerca con alto poder de mercado.
- Se construirá una gasolinera nueva diagonal a donde se piensa poner el Market.

## **2.3 Metodología de la Investigación de Mercado**

### **2.3.1 Identificación del Problema**

#### **2.3.1.1 Problema de Decisión Gerencial**

¿De qué manera crear un concepto de market ayudaría a mejorar las ventas las estaciones de servicio en la ciudad Guayaquil?

#### **2.3.1.2 Problema de Investigación de Mercado**

¿Cuál sería el diseño ideal para que un market atraiga más clientes a una estación de servicio?

### **2.3.2 Objetivos de la Investigación de Mercado**

- 1.- Identificar hábitos de los clientes de las estaciones de servicio
  - a) Identificar los productos comprados con mayor frecuencia
  - b) Analizar la frecuencia de visita del market de los clientes de la estación
- 2.- Determinar las características de los clientes más frecuentes de las e/s
  - a) Separar por segmentos a los clientes dependiendo su frecuencia
  - b) Describir los motivos de compra de los consumidores
- 3.- Identificar lo que es más atractivo en una estación de servicio
  - a) Identificar las estaciones de servicio más frecuentadas
  - b) Examinar las características de los competidores que atraen a los clientes
- 4.- Evaluar la aceptación de los diferentes diseños encontrados en locales comerciales
  - a) Establecer las preferencias de los consumidores en los diseños
- 5.- Analizar las posibles alianzas para la implementación en los markets
  - a) Determinar cuál tipo de locales comerciales los consumidores prefieren encontrar en una estación de servicio.
- 6.- Definir los métodos de difusión más utilizados.
  - a) Establecer los medios de difusión usados con mayor frecuencia.

### **2.3.3 Formulación del Diseño de Investigación**

Como se quería obtener información puntual con respecto a las preferencias de consumo en las estaciones de servicio, se decidió implementar una investigación de mercado concluyente descriptiva. Esta investigación permitió entender desde los hábitos de consumo hasta las diferentes soluciones que se pueden presentar. Los cuestionarios están conformados por 18 preguntas que se pueden encontrar en 7 secciones.

**1.- Hábitos de consumo:** Abarca los principales motivos de consumo, horarios de consumo, entre otros.

**2.- Frecuencia de consumo:** Se quiso conocer y diferenciar la frecuencia del uso del market y de la estación de servicio cuando se pone combustible.

**3.- Preferencia de los consumidores:** La investigación buscó comprender cuáles gasolineras son más escogidas y las principales razones por las que las eligen.

**4.- Preferencias de alianzas estratégicas:** Como en nuestro proyecto se quiere formar una alianza con una empresa tercera, se expuso diferentes tipos de locales para que los consumidores decidan el que más les gusta.

**5.- Preferencias de diseño del market:** El diseño es una parte fundamental del market por lo que se mostraron diferentes muestras para que los encuestados seleccionen su favorita.

**6.- Medios de difusión:** Se preguntó cuáles medios de difusión son los más utilizados y luego cuáles redes sociales frecuentan los usuarios.

**7.- Datos demográficos:** Varios datos como edad, sexo, nivel de ingreso y sector en el que viven

Las variables que se consideran más importantes para el análisis se muestran a continuación:

**Tabla 2.1 Variables analizadas en la Encuesta** (Bustos & Cabrera)

<b>Variables</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Escala</b>
Principales motivos para visitar una E/S	Poner Combustible Punto de Encuentro Servicios Adicionales Market Cajeros Electrónicos	Nominal
Market abierto 24/7	Sí No	Nominal
Frecuencia que visita una E/S	Una vez cada dos semanas Una vez por semana 2-3 veces por semana Más de 3 veces por semana	Intervalo
Frecuencia que visita un market	Una vez cada dos semanas Una vez por semana 2-3 veces por semana Más de 3 veces por semana	Intervalo
Diseño de market preferido	Vintage Natural Industrial Moderno Tropical Retro	Nominal
Redes sociales más usadas	Instagram Facebook Twitter YouTube WhatsApp	Ordinal

## **2.3.4 Diseño Muestral**

### **2.3.4.1 Definición de Población Meta**

Para el presente proyecto se estableció como población meta a personas mayores de 18 años hasta los 65 años, que residen en la ciudad de Guayaquil. Además, todas las personas encuestadas hacen uso de las gasolineras ya sea para poner combustible o hacer uso de algún servicio adicional al menos una vez cada dos meses.

### **2.3.4.2 Determinación del Marco Muestral**

Según datos recaudados en el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2017, la población del cantón de Guayaquil asciende a 2'644,891 habitantes. Sin embargo, para en un estudio se tomó en cuenta las personas mayores de 18 años hasta los 65 años de Guayaquil las cuales son aproximadamente el 55% de la población, siendo un total de 1'450,000 personas aproximadamente (INEC, INEC, 2019)

### **2.3.4.3 Selección de Técnica de Muestreo**

Al ser una población bastante grande se decidió un tipo de muestreo probabilístico, en el que las personas seleccionadas tienen el mismo grado de probabilidad de ser escogidas. Consiguientemente, se escogió la técnica del muestreo aleatorio simple para evitar el sesgo entre los escogidos.

### **2.3.4.4 Definición del Tamaño Muestral**

Para realizar la investigación de mercado es esencial determinar el tamaño de la muestra. En este caso el valor que se obtuvo fue 384 personas y se la obtuvo con la ecuación 2.1 que se muestra a continuación.

$$n = \frac{Z * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad (2.1)$$

Donde:

$n$ : Tamaño de Muestra

$Z$ : Nivel de Confianza (1.96)

$p$ : Probabilidad de Éxito (50%)

$q$ : Probabilidad de Fracaso (50%)

$N$ : Tamaño de la Población (

$e$ : Error Máximo Permisible (5%)

## 2.4 Metodología del Análisis Financiero

Usando las diferentes herramientas del análisis financiero, se puede determinar qué tan rentable puede llegar a ser un proyecto. Para esto existen indicadores como la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Mínima de Retorno (TMAR), entre otros. Dichos instrumentos serán aplicados en este proyecto para tener una conclusión más exacta sobre su rentabilidad.

### 2.4.1 Horizonte del Proyecto

Es el tiempo proyectado para realizar los flujos de efectivo que se necesitarán para analizar. Para este proyecto existen dos horizontes de tiempo, uno de 5 años y otro de 1 año dividido en los 12 meses que corresponden. Se realiza en estos dos lapsos de tiempo con el fin de determinar, en cada uno de los periodos, cómo varían los niveles de ganancias o pérdidas.

### 2.4.2 Punto de Equilibrio en Ventas

El Punto de Equilibrio en Ventas iguala el precio de venta con los costos fijos y costos variables de venta. Como resultado se obtiene la cantidad exacta de unidades a vender para que no exista ni ganancia ni pérdida. Lo ideal es no vender por debajo de esta cantidad para tener ganancias en cada uno de los periodos.

### 2.4.3 Financiamiento del Proyecto

Como financiamiento se entiende que es el capital que se necesita, pero no se tiene, y se debe conseguir para poner en ejecución el proyecto. Para este tipo de proyecto se consideraría pertinente obtenerlo de una entidad financiera, ya que el monto de inversión es muy alto. Esto se cancelaría de acuerdo con el acuerdo que se llegue con el prestamista.

### 2.4.4 Tasa Mínima de Retorno (TMAR)

Esta tasa será el límite para decidir si se invierte en el proyecto. Si existe una inversión con la misma tasa o mayor, será una opción rentable para el inversor. La TMAR se la calcula con el método del Capital Asset Pricing Model (CAPM) como se muestra a continuación (ecuación 2.2). Cabe indicar que en el desarrollo de este proyecto se usará esta tasa para descontar los flujos a tiempo presente.

$$R_a = R_f + b(R_m - R_f) + RP_{Ecuador} \quad (2.2)$$

Donde:

$R_a$ : Rentabilidad requerida por el inversionista (CAPM)

$R_f$ : Tasa libre de riesgo

$b$ : Beta apalancada de la inversión

$R_m$ : Rentabilidad de mercado esperado

$R_p$ : Rentabilidad país

#### **2.4.5 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La TIR es un indicador que permite conocer qué tan rentable es un proyecto tomando en cuenta los flujos que genera en periodos futuros. Como resultado se obtiene un porcentaje el cual si es mayor que la TMAR significa que el negocio sí será beneficioso, caso contrario este no será rentable y es mejor no realizar la inversión.

#### **2.4.6 Valor Actual Neto (VAN)**

El análisis del Valor Actual Neto se basa en convertir todos los flujos futuros a tiempo presente, descontándolos con el valor de la tasa mínima de retorno. Luego de realizar la proyección de ingresos y gastos de la empresa, y tener el resultado del periodo se puede aplicar este método. Para finalizar, se suman todos los valores y se los resta de la inversión inicial en el año 0. Si el VAN llega a ser un valor positivo (mayor que cero), se dice que el negocio es rentable.

#### **2.4.7 Periodo de Recuperación (Payback)**

El análisis del Valor Actual Neto se basa en convertir todos los flujos futuros a tiempo presente, descontándolos con el valor de la tasa mínima de retorno. Luego de realizar la proyección de ingresos y gastos de la empresa, y tener el resultado del periodo se puede aplicar este método. Para finalizar, se suman todos los valores y se los resta de la inversión inicial en el año 0. Si el VAN llega a ser un valor positivo (mayor que cero), se dice que el negocio es rentable.

#### **2.4.8 Análisis de Sensibilidad**

El análisis de sensibilidad es un término utilizado para realizar toma de decisiones, donde se calculan nuevos flujos de caja y el VAN cambiando una variable, en este caso la tasa de crecimiento de la demanda. Una vez obtenido los nuevos valores actuales netos se podrá comparar que tan sensible es el nuevo VAN con el VAN de valores utilizados al principio.

# CAPÍTULO 3

## 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 3.1 Análisis del FODA Cruzado

#### Estrategia de Crecimiento (Fortalezas-Oportunidades)

- Orientar toda la publicidad inicial a demostrar que el concepto es nuevo igual que la marca y que sea llamativo para el cliente.
- Acondicionar el market con respecto al diseño retro para la marca.

#### Estrategia de Defensa (Fortalezas-Amenazas)

- Aprovechar la ubicación de la gasolinera haciéndolo un punto de encuentro para consumidores que salen de Guayaquil.

#### Estrategia de Refuerzo (Debilidades-Oportunidades)

- Utilizar el diseño Retro como elemento diferenciador entre los competidores de la zona.
- Adaptar el giro de negocio de PRYSCA para la administración de locales comerciales.

#### Estrategia de Retiro (Debilidades-Amenazas)

- Realizar descuentos mayores a los de la competencia para que, por medios de costos bajos, los clientes prefieran ir a BREAK que a otros markets.
- Capacitar a los empleados para que ofrezcan un excelente servicio al cliente.

## **3.2 Análisis del Mercado**

### **3.2.1 Marketing Mix**

#### **3.2.1.1 Producto**

El servicio que se va a ofrecer es un market ubicado en el área de servicios de las gasolineras en Guayaquil.

#### **Nombre y Logo del Producto**

Tendrá como nombre “BREAK” ya que más que un market, será un lugar de descanso en el que las personas podrán disfrutar de un ambiente acogedor. Como resultado de la investigación de mercado se determinó que las personas quisieran un diseño Retro para el lugar, siendo un market diferente a los que se encuentran en la ciudad de Guayaquil.



**Ilustración 3.1 Logo BREAK**

Fuente: Bustos & Cabrera

“El break que te mereces” es el slogan que tiene la marca, el cual transmite el mensaje que es un ambiente de relajación en el que se encontrarán. Los colores del logo son rojo y amarillo, usados comúnmente para llamar la atención de los consumidores y crear un sentido de urgencia. (Ginjaume, 2019)

Dentro del espacio del Market se encontrarán diferentes servicios. Uno de estos serán dos locales comerciales subarrendados los cuales serán un aliado clave para captar varios clientes a la gasolinera. Además, es primordial contar con el mini market que tendrá artículos de consumo

humano y un restaurante de comida rápida propio de BREAK. Por último, existirán servicios adicionales como lo son los servicios higiénicos y cajeros automáticos.

### **Alianzas Estratégicas**

Una de las razones más importantes por las cuales los clientes visitaban las estaciones de servicio, es por el uso de cajeros automáticos de entidades bancarias. Por esta razón se ha identificado los bancos con mayor número de clientes según el número de usuarios. Con el fin de captar el mayor número de consumidores para el market, se piensa conseguir que dichas entidades suministren un cajero en el market.

Al tener dos espacios para alquilar a locales comerciales, se buscará asociarse con restaurantes que tengan productos que atraigan a una cantidad considerable de clientes. Se ha pensado en aliarse con dos restaurantes importantes de Guayaquil, uno comida rápida y otro de comidas preparadas, ya que la combinación de ambos restaurantes, proporcionarán diferentes opciones a los consumidores y causará una mayor captación de clientes.

Con respecto a los productos que se encontrarán en el market, se podrá encontrar una gran variedad de snacks, bebidas azucaradas, golosinas, artículos de primera necesidad, bebidas alcohólicas y cigarrillos. Aunque existen varios proveedores se ha optado por conseguir los artículos que más se frecuentan comprar.

### **3.2.1.2 Plaza**

La ubicación del market será en una nueva estación de servicio aproximadamente en el Km.14.5 Vía a Daule la cual tiene un market de 300 m<sup>2</sup> que se encuentra en construcción. Este mismo comenzará la obra civil desde el mes de septiembre del presente año y terminará en el mes de diciembre aproximadamente. Al ser un local nuevo, la marca BREAK tiene una oportunidad de acondicionarlo a su conveniencia lo cual representa una ventaja con respecto al resto de estaciones que administra.

Cabe indicar que se ha tomado en consideración la poca cantidad de habitantes de la zona, por ser un sector de fábricas, sin embargo, se espera que por la afluencia de vehículos exista una alta

demanda. Asimismo, al encontrarse en una zona que es una salida de la ciudad de Guayaquil, se espera que esta estación se vuelva un punto de encuentro o un lugar de descanso.

En la investigación de mercado el 25% de personas consideran que la ubicación es la razón más importante para escoger una gasolinera, por lo generaría una ventaja que se encuentre como la última estación, con un market grande, antes de salir de Guayaquil.



**Ilustración 3.2 Espacio Físico del Nuevo Market**

Fuente: Bustos & Cabrera

Como se puede apreciar en la (ilustración 3.2), el market tendrá una nueva estructura para el market, por lo que habrá mayor clientela y espacio de parque suficiente para acoger una gran cantidad de consumidores.

### **3.2.1.3 Promoción**

Los canales que se utilizarán para tener un contacto más directo con los consumidores serán las redes sociales. Esto se da por los resultados de las encuestas en las que se muestran que las más populares son: WhatsApp, Instagram y Facebook. Sin embargo, por facilidades de personal y de uso, no se usará WhatsApp ya que es un medio que requiere una respuesta inmediata.

Una manera de captar seguidores de manera rápida es pagando espacios publicitarios en cuentas que actualmente tienen un número alto de seguidores. Otra sería contratando influenciadores en

redes sociales, los cuales generarían un impacto positivo para la marca. Pero al tener un mayor costo y considerando que por el tipo de negocio no se realizará muchos eventos masivos, lo mejor sería la primera opción.

Para la creación de contenido en los medios de difusión se contratará el servicio mensual de un diseñador gráfico, el cual también deberá ir mostrando a los seguidores los diversos eventos y promociones que realiza el market. Dicho contenido se puede apreciar en la siguiente tabla, mostrando como se dividiría la publicidad para el primer año.

**Tabla 3.1 Cronograma Publicidad Redes Sociales 2020** (Bustos & Cabrera)

Actividad/mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Publicación en Instagram	2F 1V	3F 1V	2F	3F 1V	2F 2V	3F 1V	1F	2F	3F 2V	3F 1V	3F	4F 2V
Publicación en Facebook	2F 1V	3F 1V	2F	3F 1V	2F 2V	3F 1V	1F	2F	3F 2V	3F 1V	3F	4F 2V
Publicación en redes de terceros Instagram		2F		2F		2F 1V	2F		2F 1V	2F 1V	2F	2F 2V

Por otro lado, existirán promociones de ventas que consistirán en descuentos por compras, concursos y sorteos. Se realizarán convenios con los proveedores para tener la autorización y ofrecer sus productos como parte de las promociones. Esta alianza permitirá tener ofertas únicas y generarán preferencia a usar la tienda de conveniencia. El cuadro mensual de promociones de venta se detalla a continuación:

**Tabla 3.2 Cronograma Promociones de Ventas 2020** (Bustos & Cabrera)

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Segundo Mitad de Precio (Bebidas Alcohólicas)												
2x1 Bebidas Azucaradas												
2x1 Hamburguesas												
3x2 Helados												
Segundo Mitad de Precio (Snacks)												
3x2 Golosinas												

### 3.2.1.4 Precio

Cabe recalcar que todo market que se encuentra en una gasolinera es considerado como una tienda de conveniencia. Por ser este tipo de local comercial, el margen de ganancia siempre es mayor que en un local común, los cuales varían según el tipo de producto que se ofrezca como se muestra a continuación:

- Snacks (25%)
- Bebidas (30%)
- Golosinas (30%)
- Artículos de primera necesidad (25%)
- Bebidas alcohólicas (15%)
- Comida Rápida (45%)
- Cigarrillos (15%)

También hay que considerar que los artículos que se vendan en el market tendrán un precio competitivo con respecto a los encontrados en el mercado.

El alquiler que se espera recaudar, con respecto a los locales comerciales, representará aproximadamente el 5% del ingreso mensual. Se calcula con respecto a los metros cuadrados (m<sup>2</sup>)

que estos posean sin importar el tipo de establecimiento que lo arriende. Además, será una cuota fija y se espera que el tiempo que pasa desocupado no sea mayor a un mes, en ninguna circunstancia, para no perder esa renta. Cabe recalcar que las condiciones del subarriendo se estipularán en el contrato de arrendamiento para fines legales.

Otro tipo de ingreso fijo que se ha tomado en consideración es la cuota que pagan las entidades financieras por los cajeros automáticos. Aunque este rubro no es tan representativo en los ingresos del market, servirá para cubrir con los servicios básicos de la empresa. Es necesario tener este tipo de servicio porque 18% de clientes que visitan una gasolinera, hacen uso del cajero.

### **3.2.2 Personas**

El personal que se empleará para el correcto funcionamiento del market se divide en dos partes. La primera son las personas que trabajarán bajo relación de dependencia con la empresa y la segunda son personas externas contratadas para trabajos puntuales. A continuación, se describen las funciones de cada uno de los trabajadores:

#### **Bajo Relación de Dependencia:**

- Gerente General: representante de la empresa, supervisión y contratación del personal, pago de servicios y proveedores, pedidos de mercancías, contacto con otras empresas.
- Jefe de Tienda: supervisión del personal, apoyo si es necesario, recepción de productos, atención de quejas y reclamos.
- Cajero: cobro y atención al cliente.
- Limpieza/Apoyo: limpieza del local, apoyo al cajero de ser necesario.

#### **Personas con Contrato**

- Contador: llevar registros contables, realizar declaraciones de impuestos y todo ámbito tributario.
- Community Manager: creación de contenido publicitario, publicaciones en redes sociales.

### 3.3 Análisis Financiero

#### 3.3.1 Inversión y Costos

La inversión inicial es la cantidad de dinero que se necesita para poder iniciar y poner en marcha un negocio. Para este proyecto, como la inversión inicial se tomó en cuenta los costos de mobiliarios, equipos de cocina, muebles y suministros. Entre los costos fijos se encuentran los costos de servicios básicos, el costo del personal necesario, el arriendo, servicios administrativos, y gastos varios como seguros, permiso de bomberos, municipio y pintura. Los costos se encuentran detallados en el anexo D.

#### 3.3.2 Ingresos y Punto de Equilibrio

BREAK tendrá tres tipos de ingresos, el primero por la operación de la tienda dentro del market, el segundo por el restaurante de comida rápida, y como tercero por el subarriendo a los locales comerciales y a los cajeros automáticos. A continuación, se muestra el punto de equilibrio del primer año en dólares:

**Tabla 3.3 Punto de Equilibrio en Dólares** (Bustos & Cabrera)

Punto De Equilibrio	Mensual	Anual
Costos Fijos	\$ 16,438.39	\$ 197,260.62
Costos Variables	\$ 17,441.63	\$ 330,693.21
Ingresos Totales	\$ 25,000.00	\$ 474,000.00
Punto de Equilibrio	\$ 54,371.43	\$ 652,457.12

#### 3.3.3 Proyección de la Demanda Mensual

Para la obtención de la proyección de la demanda se utilizó datos de empresas similares al sector, los cuales arrojaron los siguientes datos:

**Tabla 3.4 Proyección Demanda Mensual Año 2020** (Bustos & Cabrera)

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Demanda (Personas)</b>	7220	5314	6724	5676	6539	6146	6442	7176	7607	8539	8735	9526

Como se puede observar la demanda no es igual en todos los meses, debido a que, al estar ubicados dentro de una estación de servicio, la demanda fluctúa por diversas razones como feriados, vacaciones, entre otros. De esta manera diciembre es el mes en el cual la demanda está a tope y la demanda empieza a crecer a partir de agosto.

### 3.3.4 Flujos de Caja

Para obtener la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) se utilizó el modelo CAPM, presentado en la tabla abajo:

**Tabla 3.5 Modelo CAPM** (Bustos & Cabrera)

<b>Modelo CAPM</b>	
<b>Tasa libre de riesgo</b>	1.98%
<b>Beta</b>	0.60
<b>Prima riesgo mercado</b>	9.0%
<b>Riesgo país</b>	7.37%
<b>CAPM</b>	14.77%

Una vez obtenido la TMAR, se procede a realizar el flujo de caja mensual del primer año y anual con un horizonte de tiempo de 5 años. Los flujos se presentan a continuación:

**Tabla 3.6 Flujo de Caja Mensual Primer Semestre 2020** (Bustos & Cabrera)

Flujo De Caja	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingreso por ventas	\$27,250.00	\$30,250.00	\$34,250.00	\$37,250.00	\$40,250.00	\$42,250.00
Costo de venta	\$17,441.63	\$19,534.62	\$22,325.28	\$24,418.28	\$26,511.27	\$27,906.60
Gastos administrativos	\$16,438.39	\$16,438.39	\$16,438.39	\$16,438.39	\$16,438.39	\$16,438.39
Gastos publicidad	\$866.00	\$1,073.60	\$650.00	\$800.00	\$650.00	\$1,278.20
Depreciación	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85
UT Bruta	\$-7,988.86	\$-7,289.46	\$-5,656.52	\$-4,899.51	\$-3,842.51	\$-3,866.04
I.R.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ut Neta	\$-7,988.86	\$-7,289.46	\$-5,656.52	\$-4,899.51	\$-3,842.51	\$-3,866.04
Depreciación	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85
Inversión						
Capital de trabajo						
Valor desecho						
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$-7,496.01</b>	<b>\$-6,796.61</b>	<b>\$-5,163.67</b>	<b>\$-4,406.66</b>	<b>\$-3,349.66</b>	<b>\$-3,373.19</b>

**Tabla 3.7 Flujo de Caja Mensual Primer Semestre 2020** (Bustos & Cabrera)

Flujo De Caja	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso por ventas	\$44,250.00	\$47,250.00	\$47,250.00	\$49,250.00	\$49,250.00	\$52,250.00
Costo de venta	\$29,301.93	\$31,394.93	\$31,394.93	\$32,790.26	\$32,790.26	\$34,883.25
Gastos administrativos	\$16,438.39	\$16,438.39	\$16,438.39	\$16,438.39	\$16,438.39	\$16,438.39
Gastos publicidad	\$800.00	\$1,254.80	\$875.00	\$1,638.20	\$1,664.00	\$2,030.00
Depreciación	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85
UT Bruta	\$-2,783.17	\$-2,330.96	\$-1,951.16	\$-2,109.69	\$-2,135.49	\$-1,594.49
I.R.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ut Neta	\$-2,783.17	\$-2,330.96	\$-1,951.16	\$-2,109.69	\$-2,135.49	\$-1,594.49
Depreciación	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85	\$492.85
Inversión						
Capital de trabajo						
Valor desecho						
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$-2,290.32</b>	<b>\$-1,838.11</b>	<b>\$-1,458.31</b>	<b>\$-1,616.84</b>	<b>\$-1,642.64</b>	<b>\$-1,101.64</b>

### 3.3.5 Análisis de Indicadores

En el flujo de efectivo anual con una proyección de 5 años se obtuvo un valor actual neto de USD \$ 5209.65, siendo este valor mayor a cero, se concluye que el proyecto es económicamente viable. De la misma forma, al usar la tasa interna de retorno, el proyecto arroja una tasa del 16.35 %, mayor que la mínima tasa atractiva del retorno del inversor, lo cual indica que hay rentabilidad en el negocio. El periodo de recuperación de la inversión inicial se logra recuperar en 4 años y seis meses, detallado en la tabla de abajo:

**Tabla 3.8 Determinación Payback** (Bustos & Cabrera)

Año	Flujo Anual	Flujo Ajustado	Flujo acum. Ajust
2019	\$ -79,734.92		\$ -79,734.92
2020	\$ -33,911.03	\$-29,546.95	\$ -109,281.87
2021	\$ 35,912.83	\$-2,282.74	\$ -111,564.61
2022	\$ 36,601.51	\$21,928.32	\$ -89,636.29
2023	\$ 37,303.97	\$43,428.47	\$ -46,207.82
2024	\$ 82,672.00	\$84,944.57	\$ 38,736.75

<b>Payback</b>	<b>4.54</b>
----------------	-------------

### 3.3.6 Análisis de Sensibilidad

Debido a los cambios que puedan ocurrir a futuro, se espera tener previsto los futuros escenarios. En el flujo anual el primer año las ventas serán un 50 % menos a lo que se espera vender en el segundo año debido a que BREAK no estará posicionado hasta el año 2 cuando ya se haya hecho publicidad, promociones y sea reconocida obteniendo valores similares a los que se están vendiendo actualmente en la competencia del sector.

En este caso, de acuerdo a un experto en temas de markets de estaciones que no se mencionará guardando confidencialidad, el crecimiento de los markets del sector será de un 5 % anual en el mejor market del sector. Por lo tanto, aún en un escenario optimista, no se alcanzaría a llegar a ese crecimiento anual. Siendo este el caso, el proyecto tendrá tres escenarios, el pesimista con un crecimiento del 1 %, con un crecimiento de la demanda del 2 % y un escenario optimista con un crecimiento del 3 %.

A continuación, se muestra el resumen de los resultados obtenidos:

**Tabla 3.9 Resumen de Escenarios** (Bustos & Cabrera)

Resumen De Escenarios			
Escenario	VAN	TIR	Payback
1%	\$4,176.70	16.05%	4.56
2%	\$5,209.65	16.35%	4.54
3%	\$6,253.60	16.66%	4.53

# CAPÍTULO 4

## 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

La competencia entre estaciones de servicio es cada vez más fuerte, en especial para los operadores. Actualmente no sólo compite por el precio de combustible, ni por ser una marca reconocida, o por ofrecer algo más que complemento a la venta de combustible. Hay otros factores que se ven involucrados, como los servicios adicionales, es decir, las lubricadoras, lavadoras, markets, farmacias, entre otros. Por esa razón, se ha propuesto la creación de un nuevo concepto de markets para ayudar a las empresas operadoras de combustible a complementar la estación de servicio. La meta es que las estaciones operadas obtengan una identidad única, mejoren los ingresos y ganar reconocimiento entre los clientes.

Por consiguiente, nace la idea de BREAK, un nuevo concepto de markets para gasolineras con un diseño retro y único. Se escogió ese aspecto basado en los resultados de una investigación de mercados realizada a los residentes de la ciudad de Guayaquil, para tratar de conocer la aceptación y el estilo que preferirían en un nuevo market. Además, se evaluó la rentabilidad en un periodo de 5 años para conocer si el proyecto es o no es viable, y si fuese atractivo para cualquier inversionista.

### 4.1 Conclusiones

Se ha entrevistado con los gerentes de la empresa operadora para conocer acerca de los diversos negocios que se encuentran en una estación y a diversos clientes por el sector para conocer más acerca de una posible solución. La solución surgió de las entrevistas, conociendo que los operadores buscan un servicio complementario en la estación y los clientes buscan un market completo, donde no solo haya una tienda, si no, dónde se puedan encontrar locales de comida, con un amplio espacio y parqueadero disponible, de esa forma se mejoraría la imagen de la estación de acuerdo con ellos.

Basado en la investigación de mercados realizada se ha elegido el estilo retro para el market con un 39 % de aceptación, siendo el elemento diferenciador debido a que ningún otro market en Guayaquil tienen este concepto. Por lo cual se amoblará el local utilizando la imagen usada en la encuesta como base, por lo que el market contará con lámparas colgantes, sillones booth, luces, sillas, entre otros, dándole el estilo y creando el concepto.

Además, la investigación arrojó que cerca de un 60 % de personas visitan la estación de servicio al menos 1 vez a la semana, pero a diferencia de las visitas a las E/S, cerca de un 60 % utiliza el market menos de una vez por semana, por lo cual implementando una campaña de marketing para mejorar el uso del market se podría mejorar el porcentaje. Las campañas publicitarias serían por medio de redes sociales, ya que es el medio de difusión más utilizado. Así mismo se eligió 6 líneas de productos para la tienda, el cual será snacks, bebidas alcohólicas o cigarrillos, bebidas, productos de primera necesidad, comida rápida y golosinas.

Dada la ubicación disponible para implementar este nuevo concepto de market, estando ubicado en la última estación de servicio antes de salir de Guayaquil hacia las provincias del norte, la intención que se espera es ser un punto de encuentro a futuro.

Con el fin de conocer si este proyecto es económicamente viable, dónde en ambos escenarios mostrados con anterioridad se requiere una inversión inicial de \$ 79,734.92 y de la misma manera en los dos escenarios se reciben ganancias del proyecto en un tiempo de 5 años, recibiendo una tasa mayor de la esperada y recuperando la inversión inicial en el 5to año. De esta manera se comprueba que el proyecto es económicamente viable, pero ya que el periodo de recuperación es en el último año, las ganancias netas llegarían a partir del año 6, siendo un proyecto a largo plazo.

En conclusión, el proyecto es conveniente para mejorar las ventas y crear una diferenciación en las estaciones de servicio, recibiendo ganancias a largo plazo.

## **4.2 Recomendaciones**

- Aprovechar la nostalgia del estilo retro debido a las series con temática de años pasados que se pueden encontrar por streaming.
- Dar mantenimiento al espacio físico con regularidad para evitar así un mayor desgaste.
- Dar mantenimiento a los equipos de cocina y refrigeración para que duren su vida útil y no tengan problemas que puedan perjudicar al market.
- Crear alianzas importantes con locales comerciales para así ganar más aceptación y ser reconocidos con mayor facilidad.
- Realizar convenios con proveedores para lanzar promociones en conjunto para mejorar las ventas.
- Tener los permisos de operación al día.

- Estar pendiente de las tendencias para, de ser necesario, cambiar el estilo retro por uno más acorde.
- Agregar nuevos productos en tienda de diversas marcas para que la tienda sea variada.
- Siempre tener los baños limpios y verificar que los cajeros automáticos estén funcionando de manera adecuada, ya que son muy recurridos por los clientes.
- Mantener la infraestructura similar para futuros markets, para que sean reconocidos con mayor facilidad.

# BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2019, julio 02). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Retrieved from <https://www.aeade.net/el-consumo-de-la-gasolina-super-en-ecuador-bajo-al-minimo-este-2019/>
- Autodaewoospark. (2019, julio 02). *Octanaje de Combustible*. Retrieved from <https://www.autodaewoospark.com/octanaje-combustible.php>
- Comercio, E. (2019, Mayo 15). *El Comercio*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/gasolineras-primax-ps-mercado-ecuador.html>
- Crespo, J. (2018, Septiembre 04). *EAE Business School*. Retrieved from <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>
- Ecuador, B. C. (2019, Junio 25). *Banco Central del Ecuador*. Retrieved from Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Ekos. (2019, mayo 20). *Ekos*. Retrieved from Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/primax-mas-que-24-horas-de-servicio>
- Garces, L. M. (2019, Junio 15). *El Telégrafo*. Retrieved from El Telégrafo: [eltelegrafo.com.ec/images/Fotos\\_EITelegrafo/Ecuador/2018/diciembre/27-12-18-decreto-gasolina.pdf](http://eltelegrafo.com.ec/images/Fotos_EITelegrafo/Ecuador/2018/diciembre/27-12-18-decreto-gasolina.pdf)
- Ginjaume, A. (2019, Agosto 11). *ONDHO*. Retrieved from ONDHO: <https://www.ondho.com/uso-significado-los-colores-marketing-diseno/>
- INEC. (2019, Junio 07). *INEC*. Retrieved from INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- INEC. (2019, Mayo 10). *INEC*. Retrieved from INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Demografia/documentofinal1.pdf>
- Interempresas. (2019, mayo 11). *Interempresas*. Retrieved from <http://www.interempresas.net/Estaciones-servicio/Articulos/181743-tiendas-de->

conveniencia-ligadas-a-estaciones-de-servicio-mejoraran-sus-resultados-2-2-  
por.html

Mundial, B. (2019, Julio 25). *Banco Mundial*. Retrieved from Banco Mundial:  
<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Nación, L. (2019, Mayo 02). *La Nacion*. Retrieved from <http://lanacion.com.ec/gasolineras-primax-y-ps-ganan-peso-en-el-mercado-ecuatoriano/>

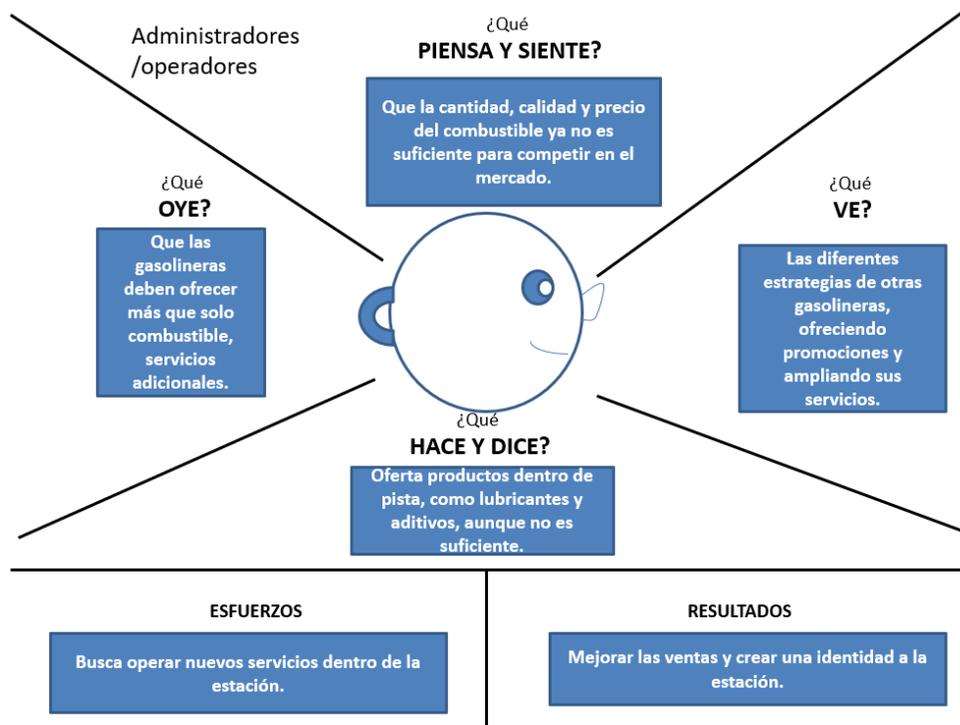
Universo, E. (2019, Junio 10). *El Universo*. Retrieved from  
<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2019/03/24/nota/7250819/12-buses-electricos-recargan-energia-gratuita-rodar>

Vistazo. (2019, Enero 01). *Ecuador Inicia 2019 Con Incertidumbre Económica y Política*. Retrieved from <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/ecuador-inicia-2019-con-incertidumbre-economica-y-politica>

Zambrano, R. (2019, Agosto 10). *El Universo*. Retrieved from El Universo:  
<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2019/07/11/nota/7419963/90-dias-guayaquil-tendra-primera-electrolinera-pais>

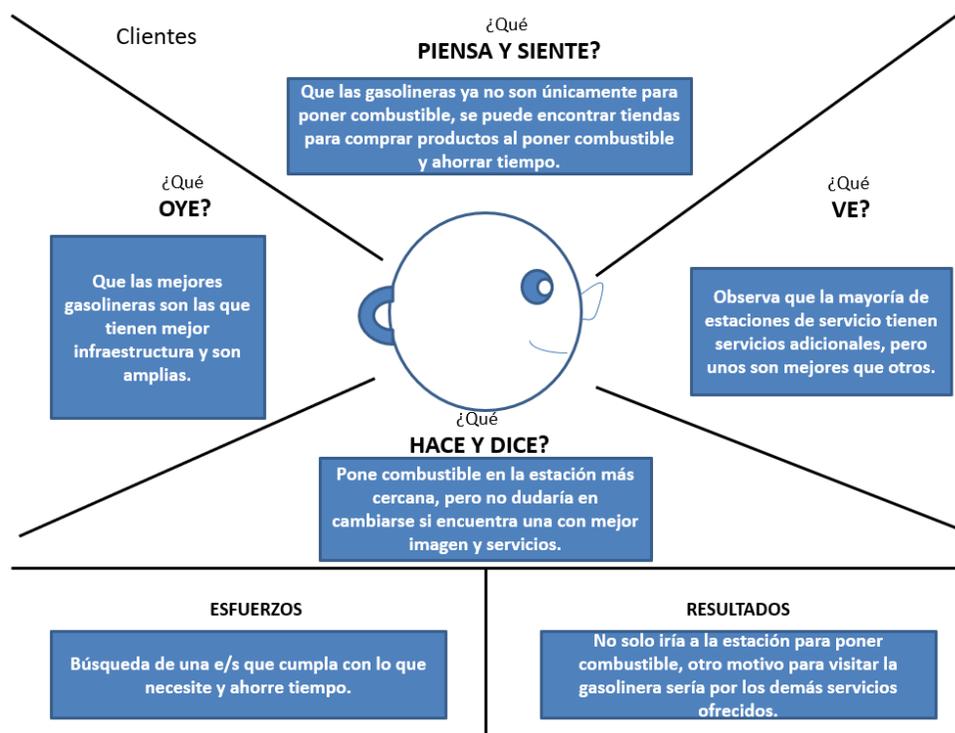
# APÉNDICES

## APÉNDICE A: Mapas de Empatía



**Ilustración 4.1 Mapa de Empatía Administradores de E/S**

Fuente: Bustos & Cabrera



**Ilustración 4.2 Mapa de Empatía Clientes**

Fuente: Bustos & Cabrera



**5.- Aparte de poner combustible, ¿usted consume en el market en una estación? Si su respuesta es no, pase a la pregunta 11**

d) Si\_ No\_

**6.- ¿Qué productos son los que usualmente compra en los markets de las estaciones de servicio? Seleccione al menos 2 opciones**

- a) Productos de primera necesidad (Leche, arroz, etc)
- b) Bebidas alcohólicas o cigarrillos
- c) Bebidas (gaseosas, jugos, té helado, agua)
- d) Snacks (papas fritas, galletas, chifles)
- e) Comida rápida (sándwiches, hamburguesas, pizza, tacos, etc)
- f) Golosinas (gomitas, chicles, chocolates)

## **Sección 2.- Frecuencia de consumo**

**7.- ¿Cuántas veces por semana visita usted una estación de servicio?**

- a) Una vez cada dos semanas
- b) Una vez por semana
- c) 2-3 veces por semana
- d) Más de 3 veces por semana

**8.- ¿Con qué frecuencia hace uso del market en la estación de servicio?**

- a) Una vez cada dos semanas
- b) Una vez por semana
- c) 2-3 veces por semana
- d) Más de 3 veces por semana

### **Sección 3.- Preferencia de los consumidores**

**9.- De las siguientes opciones, ordene de mayor a menor, siendo 1 el mayor y 6 el menor, la gasolinera que visita con mayor frecuencia**

PRIMAX

PETROECUADOR

PDV

MOBIL

PETROLRIOS

OTRO

**10.- ¿Cuáles son las razones más importantes por la que escoge una estación? Ordene del 1 al 5 siendo 1 la más importante y 5 la menos importante**

Ubicación

Precio

Calidad Gasolina

Promociones

Imagen de la Estación

### **Sección 4.- Preferencias para formar alianzas**

**11.- ¿Qué tipo de local comercial le gustaría encontrar en una gasolinera? Ordene del 1 al 6 siendo 1 la más importante y 6 la menos importante**

- a) Comida rápida
- b) Cafetería
- c) Farmacia
- d) Tienda
- e) Comida fitness/light
- f) Panadería

## **Sección 5.- Preferencias de diseño del market**

**12.- ¿Qué estilo preferiría ver en un market de una estación de servicio?**

Vintage

Natural

Industrial

Moderno

Tropical

Retro

Otro

## **Sección 6.- Medios de difusión**

**13.- ¿Qué medios de difusión son los que más utiliza? Ordene del 1 al 8 siendo 1 el más utilizado y 8 el menos utilizado**

- a) Internet (www)
- b) Redes sociales
- c) Televisión pagada
- d) Radio
- e) Correo electrónico
- f) Televisión abierta
- g) Periódico
- h) Revistas

**14.- ¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza? Ordene del 1 al 5, siendo 1 el más utilizado y 5 el menos utilizado**

- a) Instagram \_\_\_\_
- b) Facebook \_\_\_\_
- c) Twitter \_\_\_\_
- d) Youtube \_\_\_\_
- e) WhatsApp \_\_\_\_

## **Sección 7.- Datos demográficos**

**15.- ¿Dentro de cuál rango se encuentra su nivel de ingreso mensual?**

- a) \$0 - \$100
- b) \$100 - \$400
- c) \$400 - \$1000
- d) \$1000 - \$5000
- e) \$5000 en adelante

**16.- ¿En qué sector de la ciudad vive usted?**

- a) Norte de la ciudad
- b) Centro de la ciudad
- c) Sur de la ciudad
- d) Sector La Puntilla
- e) Sector La Joya

**17.- Sexo**

- a) Masculino
- b) Femenino

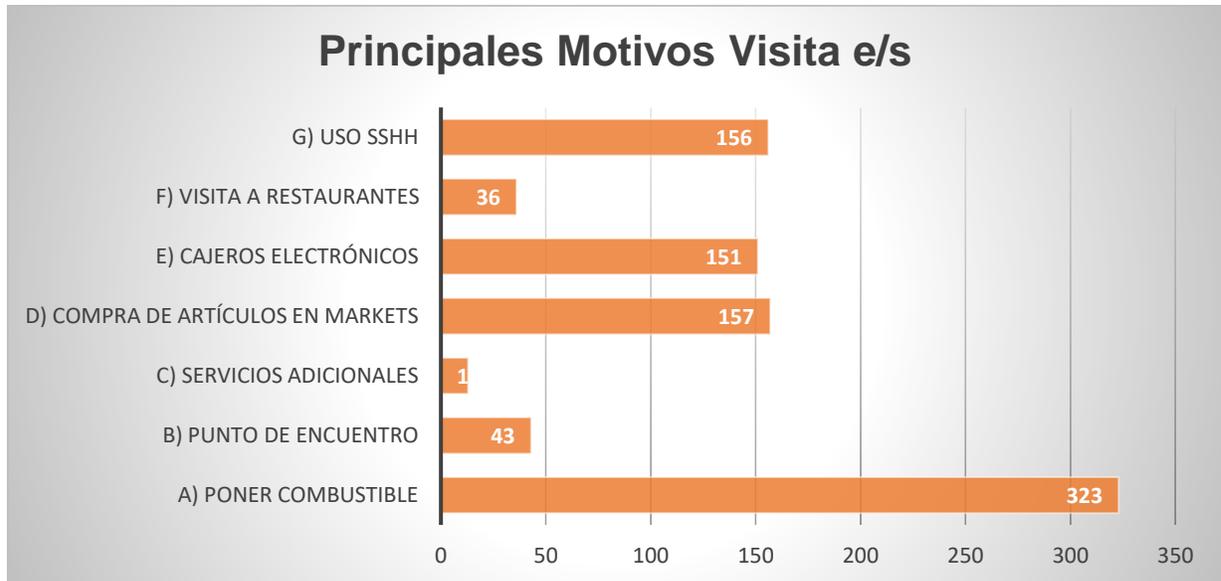
**18.- Edad**

- a) 18 años – 21 años
- b) 22 años – 30 años
- c) 30 años en adelante

## APÉNDICE C: Codificación de la Encuesta

### Sección 1.- Hábitos de consumo

1.- ¿Cuáles son los motivos principales por los que usted visita una gasolinera? Seleccione al menos dos opciones de las que se encuentran a continuación

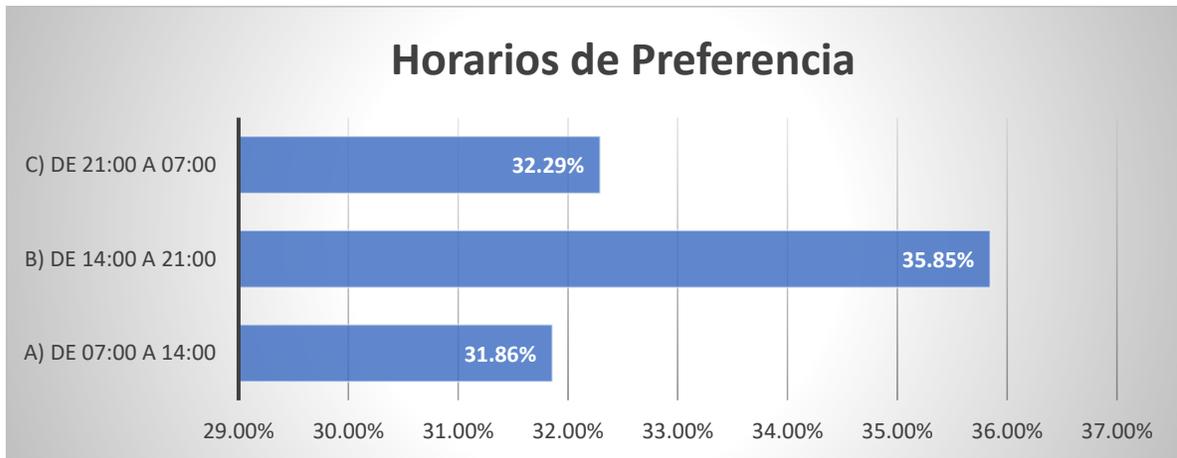


**Ilustración 4.3 Principales Motivos Visita E/S**

Fuente: Bustos & Cabrera

La principal razón de visita a las estaciones es para poner combustible, el segundo motivo es por la compra de artículos en el market, similar a los cajeros electrónicos y el uso de servicios higiénicos, los cuales se encuentran en el market. Lo cual es importante tener en cuenta ya que un buen market puede hacer la diferencia para ser un principal motivo de visita.

2.- ¿En qué horarios hace uso de una estación de servicios? Ordene de mayor a menos el horario en el que más visita una estación de servicio siendo 1 lo más alto y 3 lo más bajo

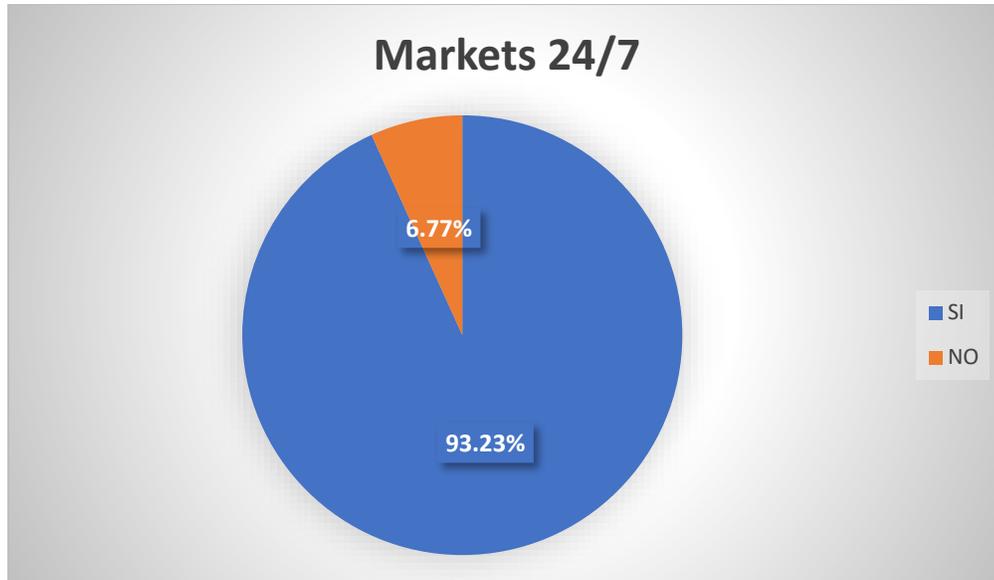


**Ilustración 4.4 Horarios de Preferencia**

Fuente: Bustos & Cabrera

Como se puede ver, el uso más frecuente de la estación de servicios es en la tarde, entre las 14:00 y 21:00, por lo cual en este rango de tiempo sería ideal promocionar los markets y servicios de las estaciones.

**3.- ¿Considera que los markets de las gasolineras deben permanecer abiertas 24/7?**

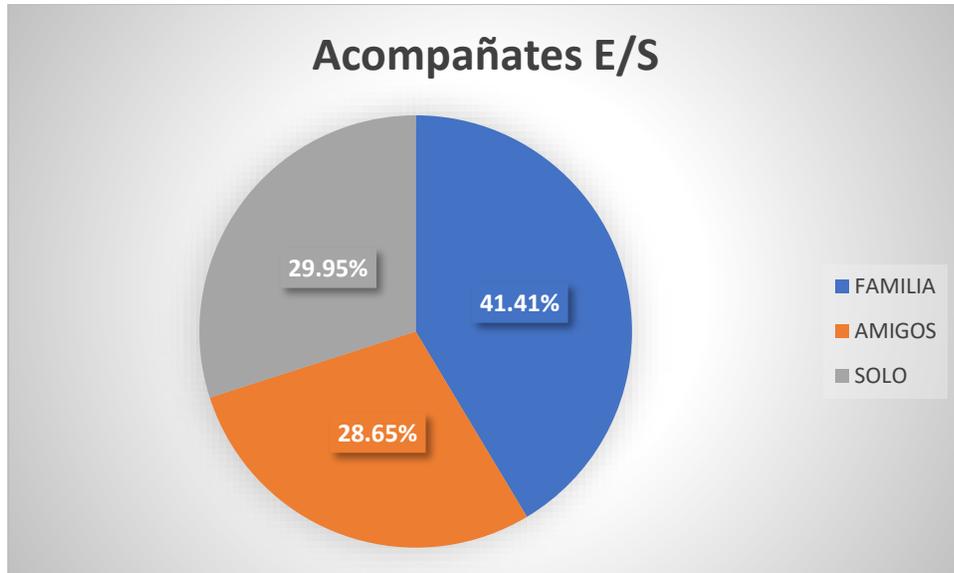


**Ilustración 4.5 Markets 24/7**

Fuente: Bustos & Cabrera

Un 93.23 % de los encuestados afirmó que los markets deberían atender las 24 horas los 365 días del año, por lo cual siempre debe estar abierto al público.

**4.- Al momento de ir a una estación de servicio, usualmente usted va con:**



**Ilustración 4.6 Acompañantes E/S**

Fuente: Bustos & Cabrera

Un 70 % de encuestados va a las estaciones de servicio acompañado, lo que indica que se puede realizar diversas promociones en los markets para más de una persona.

5.- Aparte de poner combustible, ¿usted consume en el market en una estación? Si su respuesta es no, pase a la pregunta 11

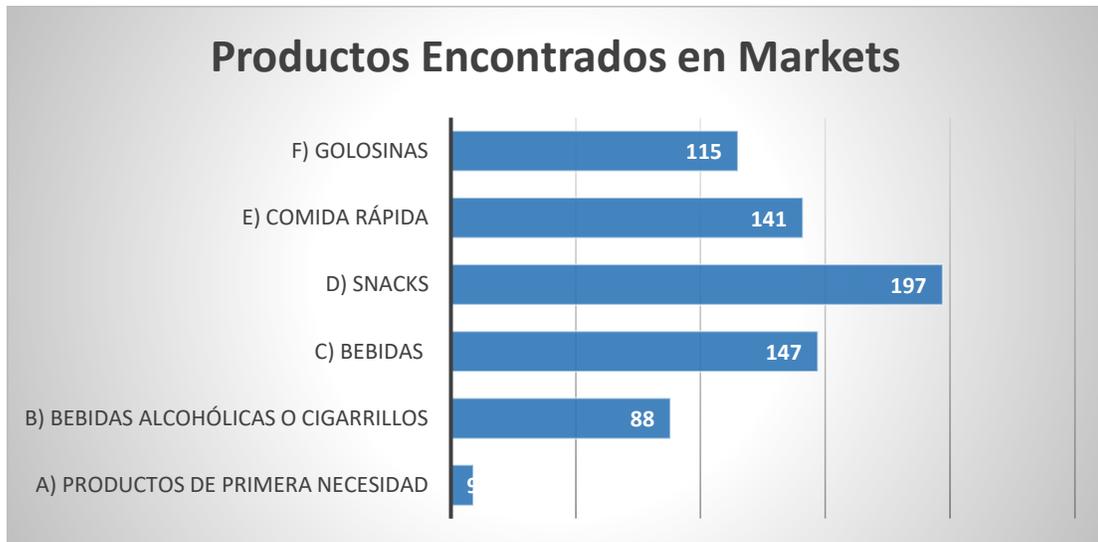


**Ilustración 4.7 Consumo en el Market**

Fuente: Bustos & Cabrera

Cerca del 72 % de encuestados consume en el market de una estación, lo que indica que es una gran oportunidad.

6.- ¿Qué productos son los que usualmente compra en los markets de las estaciones de servicio? Seleccione al menos 2 opciones



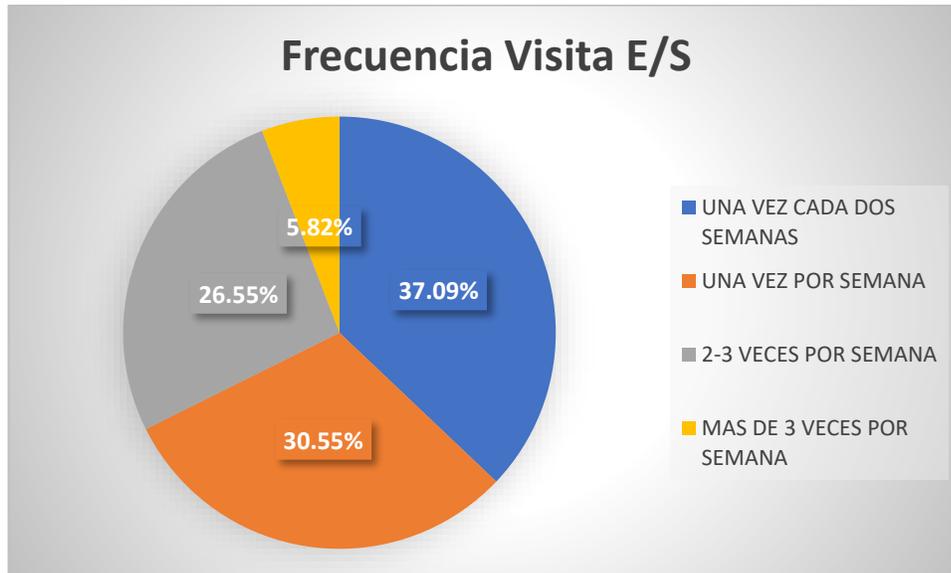
**Ilustración 4.8 Productos Encontrados en Markets**

Fuente: Bustos & Cabrera

El producto más solicitado en un market de e/s son los snacks, seguidos de bebidas azucaradas y comida rápida, lo que refleja que no puede faltar variedad de estos tres grupos de productos y tampoco escasez.

## Sección 2.- Frecuencia de consumo

### 7.- ¿Cuántas veces por semana visita usted una estación de servicio?

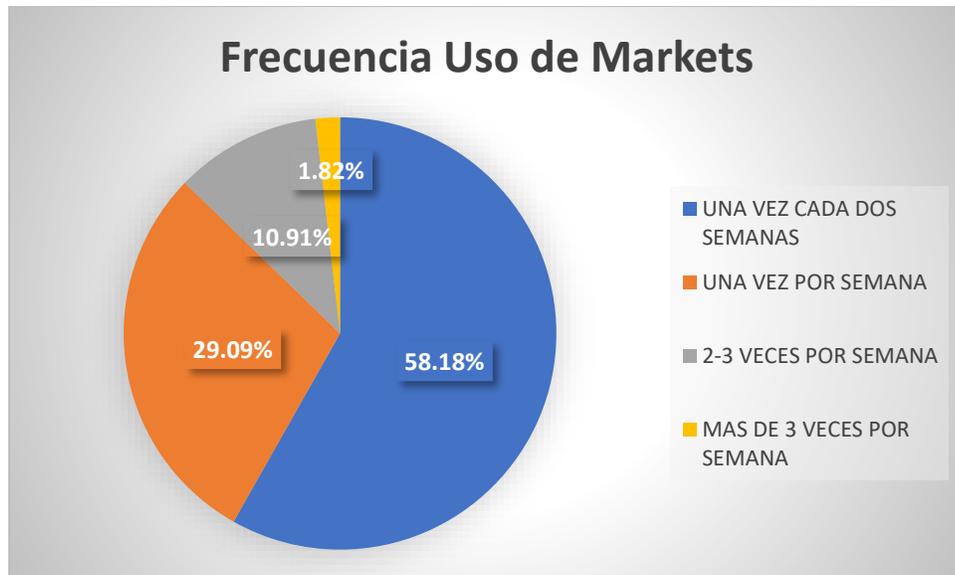


**Ilustración 4.9 Frecuencia Visita E/S**

Fuente: Bustos & Cabrera

Un 62.91 % de los encuestados visita al menos una vez a la semana la E/S.

**8.- ¿Con qué frecuencia hace uso del market en la estación de servicio?**



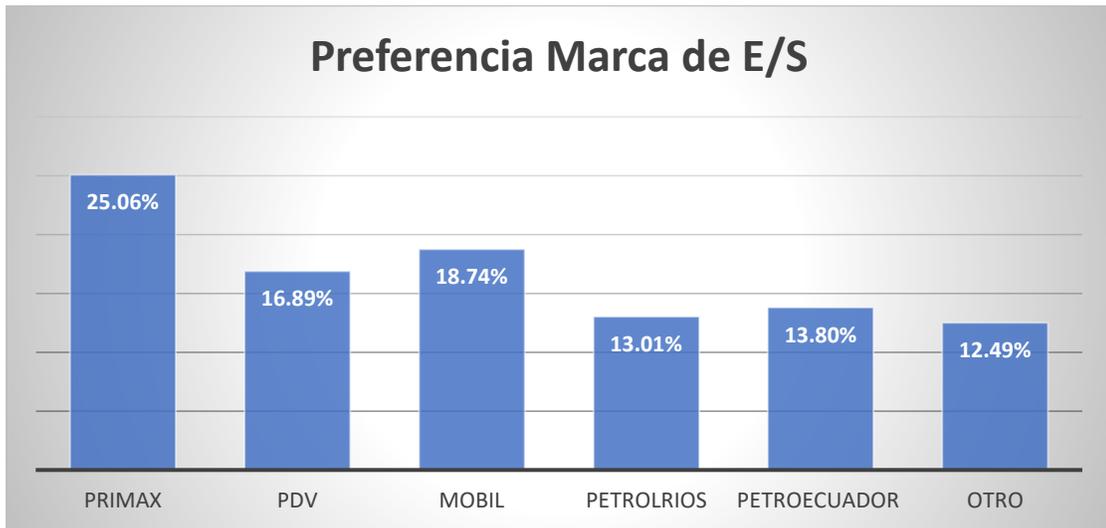
**Ilustración 4.10 Frecuencia Uso de Markets**

Fuente: Bustos & Cabrera

A diferencia de las visitas a las e/s, cerca de un 60 % utiliza el market menos de una vez por semana, por lo cual implementando una campaña de marketing para mejorar el uso del market se podría mejorar el porcentaje, debido a que cerca de un 63 % utiliza las e/s más de 1 vez a la semana.

### Sección 3.- Preferencia de los consumidores

9.- De las siguientes opciones, ordene de mayor a menor, siendo 1 el mayor y 6 el menor, la gasolinera que visita con mayor frecuencia

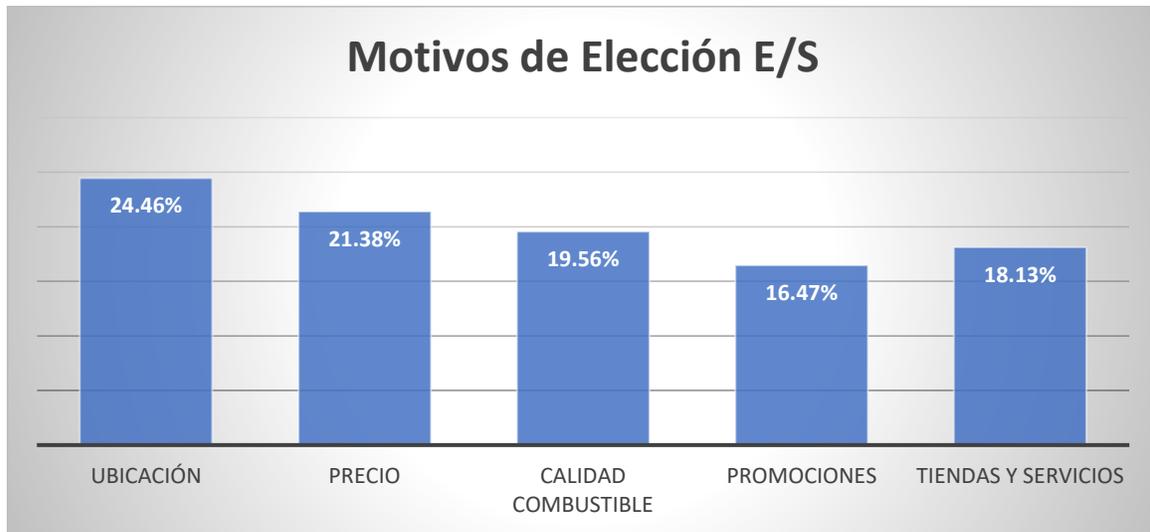


**Ilustración 4.11 Preferencia Marca de E/S**

Fuente: Bustos & Cabrera

Primax ocupa el primer lugar en gasolineras más frecuentadas, donde Primax utiliza la diferenciación por sus servicios y el Listo!, en segundo lugar, se encuentra Mobil, con On the Run.

10.- ¿Cuáles son las razones más importantes por la que escoge una estación? Ordene del 1 al 5 siendo 1 la más importante y 5 la menos importante



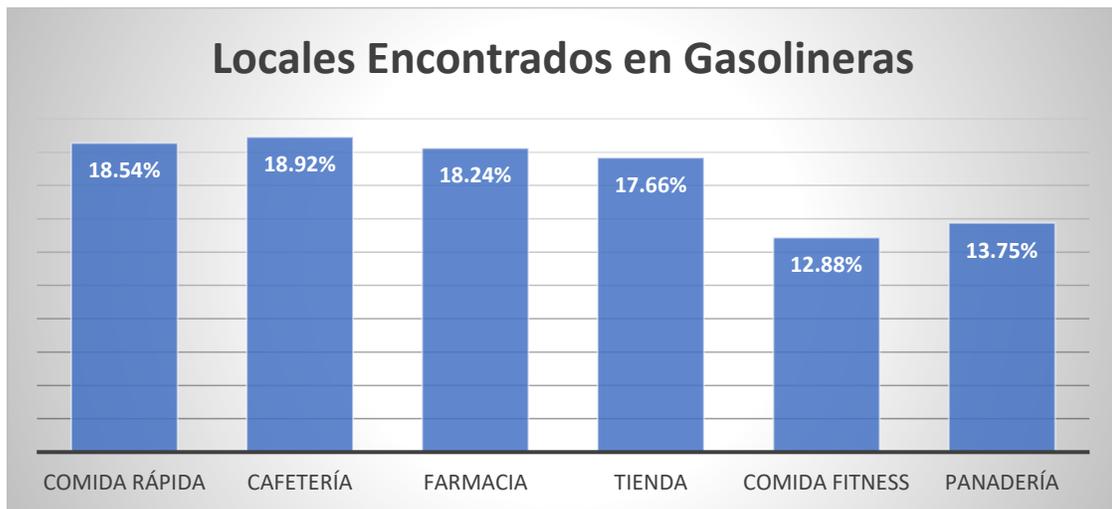
**Ilustración 4.12 Motivos de Elección E/S**

Fuente: Bustos & Cabrera

La principal razón para elegir una estación es la ubicación, en segundo lugar, el precio del combustible, seguido de la calidad de éste. En cuarto lugar, entra las tiendas y servicios, con un porcentaje similar al tercer lugar, por lo cual es importante ofrecer un buen market y servicios adicionales.

#### Sección 4.- Preferencias para formar alianzas

11.- ¿Qué tipo de local comercial le gustaría encontrar en una gasolinera? Ordene del 1 al 6 siendo 1 la más importante y 6 la menos importante



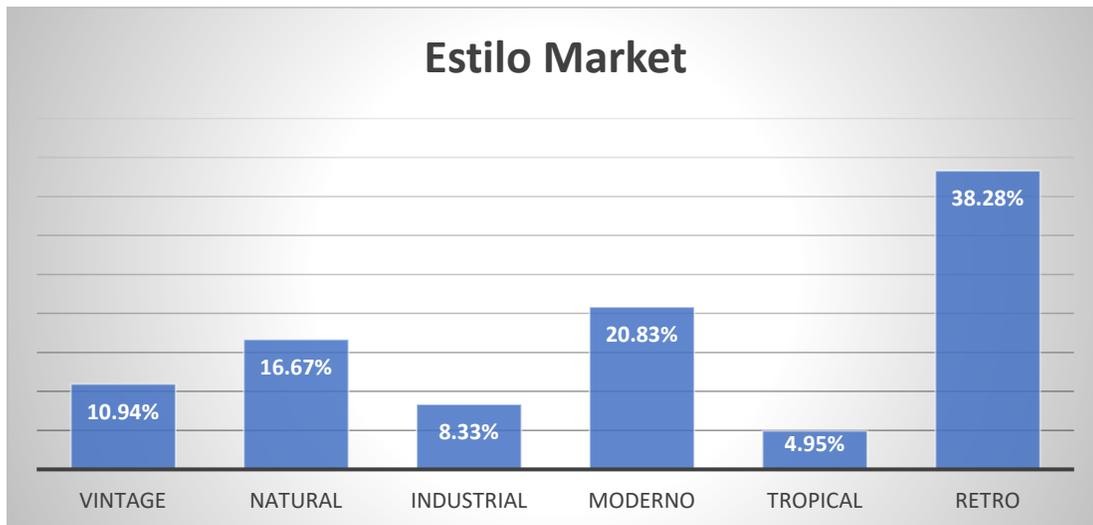
**Ilustración 4.13 Locales Encontrados en Gasolineras**

Fuente: Bustos & Cabrera

El primer lugar de locales comerciales lo ocupa la cafetería, así mismo como Primax que ocupa el primer lugar, posiblemente por su alianza con Sweet & Coffee. En segundo lugar, comida rápida, la cual se puede encontrar en los Listo! o en un local On the Run de la marca Mobil, ubicada en segundo lugar.

## Sección 5.- Preferencias de diseño del market

12.- ¿Qué estilo preferiría ver en un market de una estación de servicio?



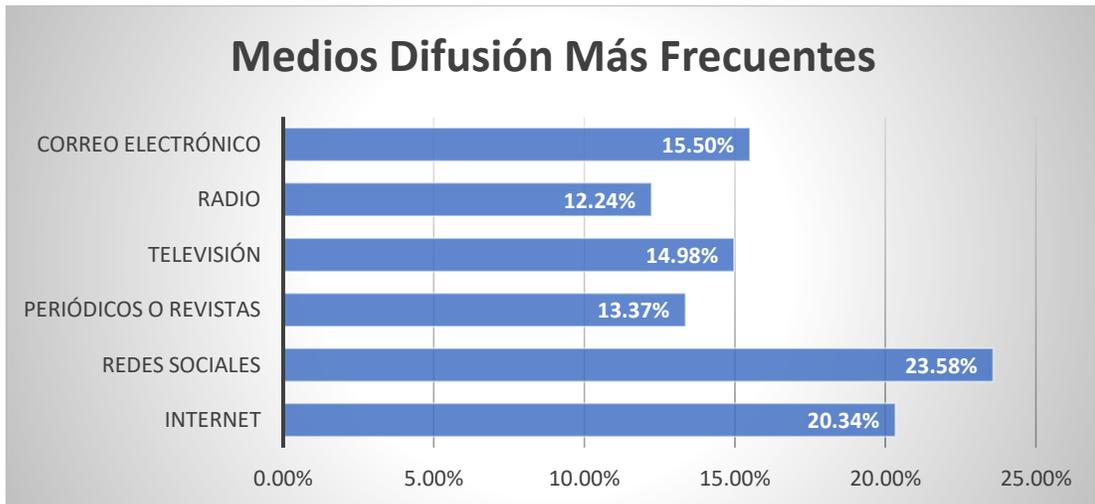
**Ilustración 4.14 Estilo Market**

Fuente: Bustos & Cabrera

El estilo de market que obtuvo la mayor puntuación con una gran diferencia es el estilo retro, lo cual ningún establecimiento en gasolineras se encuentra, pudiendo ser un diferenciador importante.

## Sección 6.- Medios de difusión

13.- ¿Qué medios de difusión son los que más utiliza? Ordene del 1 al 6 siendo 1 el más utilizado y 6 el menos utilizado



**Ilustración 4.15 Medios de Difusión Más Frecuentes**

Fuente: Bustos & Cabrera

El medio de difusión que más se utilizan son las redes sociales, seguidos de internet, por lo cual las publicaciones y promociones tendrían un gran impacto al hacerlas de manera digital.

14.- ¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza? Ordene del 1 al 5, siendo 1 el más utilizado y 5 el menos utilizado



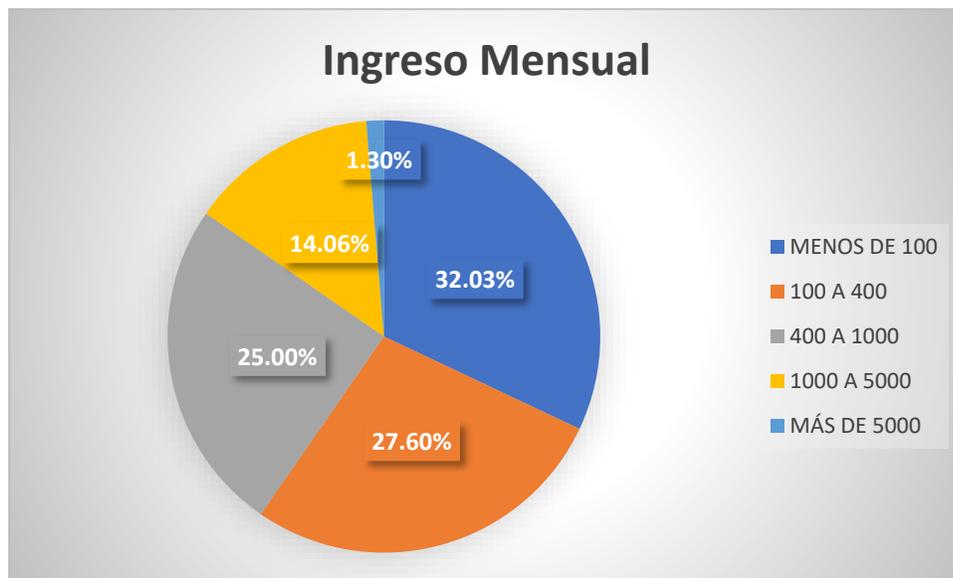
**Ilustración 4.16 Redes Sociales Más Utilizadas**

Fuente: Bustos & Cabrera

La red social más utilizada es WhatsApp, seguido de Facebook e Instagram, por lo cual estas son las redes más importantes para hacer publicaciones, eventos, entre otros.

## Sección 7.- Datos demográficos

15.- ¿Dentro de cuál rango se encuentra su nivel de ingreso mensual?

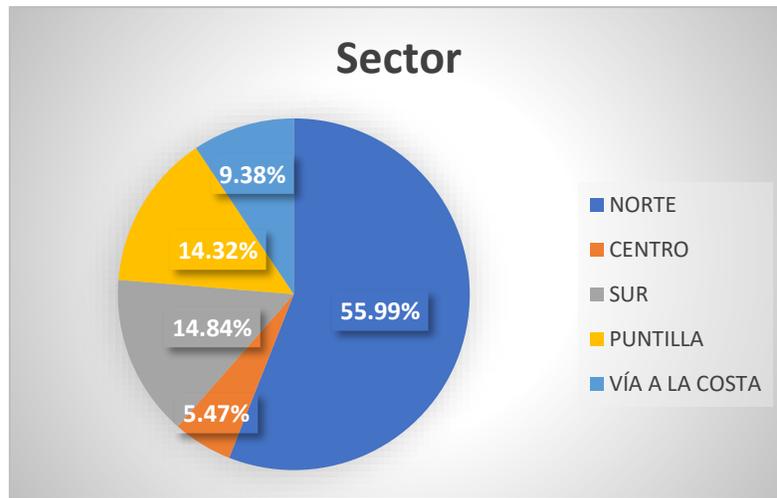


**Ilustración 4.17 Ingreso Mensual**

Fuente: Bustos & Cabrera

Un 52.6 % se encuentra en el rango de 100 a 1000 dólares, es decir, cuentan con el poder adquisitivo para realizar compras en el market al menos 1 vez a la semana.

16.- ¿En qué sector de la ciudad vive usted?

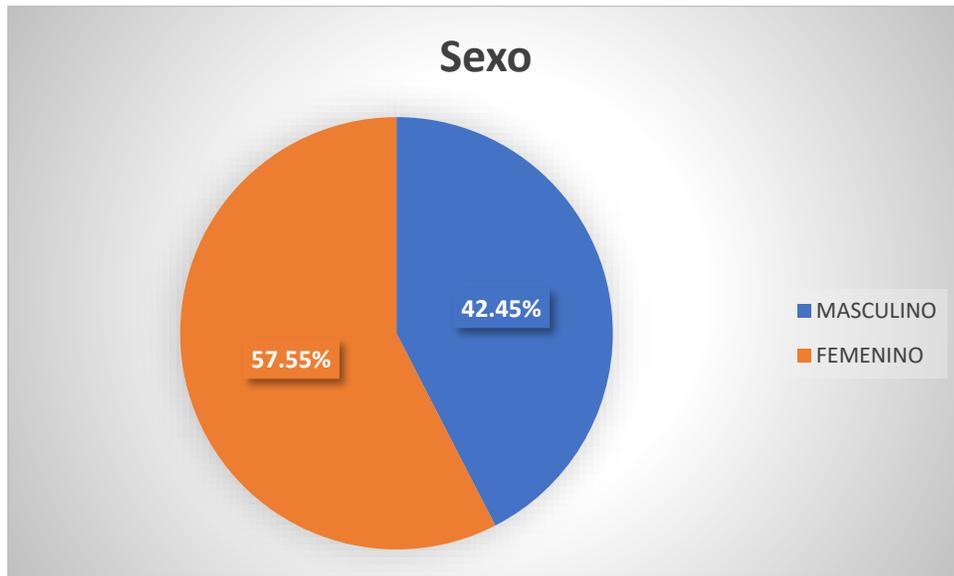


**Ilustración 4.18 Sector**

Fuente: Bustos & Cabrera

El sector que más respondió a las encuestas es el sector norte, con un 55.99 %.

## 17.- Sexo

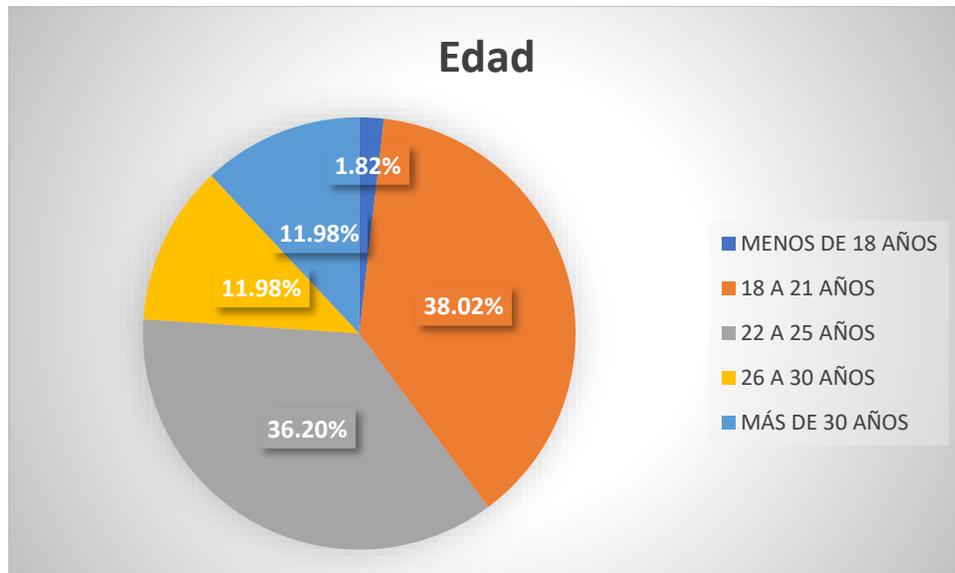


**Ilustración 4.19 Sexo**

Fuente: Bustos & Cabrera

El 57.55 % de encuestados fueron mujeres.

## 18.- Edad



**Ilustración 4.20 Edad**

Fuente: Bustos & Cabrera

Casi un 75 % de encuestados tienen entre 18 a 25 años, por lo cual se puede aprovechar la tendencia de los medios electrónicos.

## APÉNDICE D: Detalle de Análisis Financiero

### Inversión inicial

**Tabla 4.1 Inversión Inicial Mobiliarios (Bustos & Cabrera)**

Activos Fijos	Unitario	Cant.	Parcial	Costos	Vida Útil
<b>Mobiliarios</b>				<b>\$ 35,882.00</b>	
Juego Mesa y 4 Sillas	\$ 130.00	8	\$ 1,040.00		10
Mesas Altas	\$ 120.00	6	\$ 720.00		10
Sillones Booth	\$ 370.00	7	\$ 2,590.00		10
Lámpara Empotrable Gypsum	\$ 2.00	112	\$ 224.00		10
Lámparas Colgantes	\$ 38.00	6	\$ 228.00		10
Letrero Break	\$ 800.00	1	\$ 800.00		10
Letreros Pequeños	\$ 4.00	50	\$ 200.00		10
Central De Aire	\$ 5,000.00	2	\$ 10,000.00		5
Cuarto Frío M <sup>2</sup>	\$ 3,000.00	6	\$ 18,000.00		10
Televisión 65"	\$ 800.00	1	\$ 800.00		5
Gondolas Desarmables y Regulables	\$ 110.00	8	\$ 880.00		10
Contenedor de Basura	\$ 100.00	4	\$ 400.00		5
Vitrinas	\$ 150.00	3	\$ 450.00		10

**Tabla 4.2 Inversión Inicial Equipos de Cocina (Bustos & Cabrera)**

Activos Fijos	Unitario	Cant.	Parcial	Costos	Vida Útil
<b>Equipos De Cocina</b>				<b>\$ 10,519.00</b>	
Freidora De Papas 2 Canastas	\$ 300.00	1	\$ 300.00		10
Parrilla Industrial	\$ 320.00	1	\$ 320.00		10
Cafetera, Capuchinera y Espresso	\$ 700.00	1	\$ 700.00		10
Campana Extractora	\$ 320.00	2	\$ 640.00		10
Lavabo Industrial y Trampa De Grasa	\$ 600.00	1	\$ 600.00		10
Nevera y Congelador Industrial	\$ 2,500.00	1	\$ 2,500.00		10
Purificador De Agua	\$ 50.00	1	\$ 50.00		10

**Tabla 4.3 Inversión Inicial Muebles y Suministros (Bustos & Cabrera)**

Activos Fijos	Unitario	Cant.	Parcial	Costos	Vida Útil
<b>Muebles y Suministros</b>				<b>\$ 5,409.00</b>	
Escritorio	\$ 80.00	1	\$ 80.00		10
Silla Escritorio	\$ 50.00	1	\$ 50.00		10
Rollos Impresora Caja 24 Unidades	\$ 20.00	2	\$ 40.00		10
Extintor	\$ 55.00	3	\$ 165.00		5
Computadoras	\$ 600.00	3	\$ 1,800.00		3

<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 51,810.00</b>
------------------------	---------------------

## Costos Fijos:

**Tabla 4.4 Cálculo Salarial Personal** (Bustos & Cabrera)

Personal										
Cargo	Sueldo Mensual	Horas Extras	13er Sueldo	14vo Sueldo	less	Vac. Anuales	Fondo De Reserva	Número Personas	Gasto Mensual	Gasto Anual
Gerente	\$ 700.00	\$ 116.67	\$ 68.06	\$ 32.83	\$ 66.15	\$ 34.03	\$ 34.03	1	\$ 1,051.76	\$ 12,621.13
Jefe de Tienda	\$ 550.00	\$ 91.67	\$ 53.47	\$ 32.83	\$ 51.98	\$ 26.74	\$ 26.74	2	\$ 1,666.84	\$ 20,002.07
Cajero/Apoyo	\$ 394.00	\$ 65.67	\$ 38.31	\$ 32.83	\$ 37.23	\$ 19.15	\$ 19.15	11	\$ 6,669.79	\$ 80,037.42
<b>Total</b>									<b>\$ 9,388.39</b>	<b>\$ 112,660.62</b>

**Tabla 4.5 Costos Servicios Básicos** (Bustos & Cabrera)

Servicios Básicos	
Detalle	Costo Anual
Energía Eléctrica	\$ 24,000.00
Teléfono	\$ 1,200.00
Internet	\$ 1,440.00
Agua	\$ 2,400.00
<b>Total</b>	<b>\$ 29,040.00</b>

**Tabla 4.6 Otros Costos** (Bustos & Cabrera)

<b>Otros Costos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Arriendo Local	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00
Varios	\$ 800.00	\$ 9,600.00
<b>Total</b>	<b>\$ 3,800.00</b>	<b>\$ 45,600.00</b>

**Tabla 4.7 Servicios Administrativos** (Bustos & Cabrera)

<b>Servicios Administrativos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Contador	650	\$ 7,800.00
Sistema Contable	180	\$ 2,160.00
<b>Total</b>		<b>\$ 9,960.00</b>

## Gastos De Publicidad

**Tabla 4.8 Gastos de Publicidad Primer Semestre (Bustos & Cabrera)**

Gastos Publicidad						
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Publicidad Por Instagram	\$ 108.00	\$ 136.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 201.60
Publicidad Por Facebook	\$ 108.00	\$ 136.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 201.60
Promoción En Redes Sociales Terceros	\$ -	\$ 150.00	\$ -	\$ 150.00	\$ -	\$ 225.00
Total Publicidad Redes	\$ 216.00	\$ 423.60	\$ -	\$ 150.00	\$ -	\$ 628.20
Community Manager	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00
<b>Total Publicidad</b>	<b>\$ 866.00</b>	<b>\$ 1,073.60</b>	<b>\$ 650.00</b>	<b>\$ 800.00</b>	<b>\$ 650.00</b>	<b>\$ 1,278.20</b>

**Tabla 4.9 Gastos de Publicidad Segundo Semestre (Bustos & Cabrera)**

Gastos Publicidad							
Detalle	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Publicidad Por Instagram	\$ -	\$ 302.40	\$ -	\$ 381.60	\$ 432.00	\$ 540.00	\$ 2,102.40
Publicidad Por Facebook	\$ -	\$ 302.40	\$ -	\$ 381.60	\$ 432.00	\$ 540.00	\$ 2,102.40
Promoción En Redes Sociales Terceros	\$ 150.00	\$ -	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 150.00	\$ 300.00	\$ 2,102.40
Total Publicidad Redes	\$ 150.00	\$ 604.80	\$ 225.00	\$ 988.20	\$ 1,014.00	\$ 1,380.00	\$ 6,307.20
Community Manager	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00
<b>Total Publicidad</b>	<b>\$ 800.00</b>	<b>\$ 1,254.80</b>	<b>\$ 875.00</b>	<b>\$ 1,638.20</b>	<b>\$ 1,664.00</b>	<b>\$ 2,030.00</b>	<b>\$ 6,957.20</b>

### Determinación Punto De Equilibrio:

**Tabla 4.10 Determinación Punto de Equilibrio**

Punto De Equilibrio	Mensual	Anual
Costos Fijos	\$ 14,808.39	\$ 177,700.62
Costos Variables	\$ 17,441.63	\$ 330,693.21
Ingresos Totales	\$ 25,000.00	\$ 474,000.00
<b>Punto De Equilibrio</b>	<b>\$ 48,980.06</b>	<b>\$ 587,760.67</b>

### Valor Desecho:

**Tabla 4.11 Valor de Desecho (Bustos & Cabrera)**

Activos Fijos	Parcial	Vida Útil	Dep Anual	Dep Acum	V. Libro	V. Desecho
Juego Mesa y 4 Sillas	\$ 1,040.00	10	\$ 104.00	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 572.00
Mesas Altas	\$ 720.00	10	\$ 72.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 396.00
Sillones Booth	\$ 2,590.00	10	\$ 259.00	\$ 1,295.00	\$ 1,295.00	\$ 1,424.50
Lámpara Empotrable Gypsum	\$ 224.00	10	\$ 22.40	\$ 112.00	\$ 112.00	\$ 123.20
Lámparas Colgantes	\$ 228.00	10	\$ 22.80	\$ 114.00	\$ 114.00	\$ 125.40
Letrero BREAK	\$ 800.00	10	\$ 80.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 440.00
Letreros Pequeños	\$ 200.00	10	\$ 20.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 110.00
Central De Aire	\$ 10,000.00	5	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -
Cuarto Frío M^2	\$ 18,000.00	10	\$ 1,800.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,900.00
Televisión 65"	\$ 800.00	5	\$ 160.00	\$ 800.00	\$ -	\$ -
Góndolas Desarmables y Regulables	\$ 880.00	10	\$ 88.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 484.00
Contenedor De Basura	\$ 400.00	5	\$ 80.00	\$ 400.00	\$ -	\$ -

Vitrinas	\$ 450.00	10	\$ 45.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 247.50
Freidora De Papas 2 Canastas	\$ 300.00	10	\$ 30.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 165.00
Parrilla Industrial	\$ 320.00	10	\$ 32.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 176.00
Cafetera, Capuchinera y Espresso	\$ 700.00	10	\$ 70.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 385.00
Campana Extractora	\$ 640.00	10	\$ 64.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 352.00
Lavabo Industrial y Trampa De Grasa	\$ 600.00	10	\$ 60.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 330.00
Nevera y Congelador Industrial	\$ 2,500.00	10	\$ 250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,375.00
Purificador De Agua	\$ 50.00	10	\$ 5.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 27.50
Escritorio	\$ 80.00	10	\$ 8.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 44.00
Silla Escritorio	\$ 50.00	10	\$ 5.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 27.50
Rollos Impresora Caja 24 Unidades	\$ 40.00	10	\$ 4.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 22.00
Extintor	\$ 165.00	5	\$ 33.00	\$ 165.00	\$ -	\$ -
Computadoras	\$ 1,800.00	3	\$ 600.00	\$ 1,800.00	\$ -	\$ -
<b>Totales Inversión</b>			<b>Depreciación</b>	<b>\$ 5,914.20</b>	<b>Total Valor De Desecho</b>	<b>\$ 16,726.60</b>

### Determinación CAPM:

**Tabla 4.12 Cálculo del CAPM** (Bustos & Cabrera)

Modelo CAPM	
<b>Rf</b>	1.98%
<b>Ba</b>	0.60
<b>Prm</b>	9.0%
<b>Rp</b>	7.37%
<b>CAPM</b>	<b>14.77%</b>

La tasa libre de riesgo se la obtuvo de la página de la reserva federal de los Estados Unidos, bonos del tesoro americano. El beta se lo obtuvo de la página de Damodaran, en la industria Food Wholesalers, así mismo, de ese sitio se obtuvo la prima de riesgo del mercado. El riesgo país se lo obtuvo de la página del Banco Central del Ecuador.

**Análisis de sensibilidad:**

**Tabla 4.13 Flujo de Caja Anual Crecimiento 1%**

Flujo De Caja	2019	2020	2020	2020	2020	2020	Total
Ingreso Por Ventas		\$ 501,000.00	\$ 751,256.32	\$ 758,768.88	\$ 766,356.57	\$ 774,020.14	\$ 3,551,401.92
Costo De Venta		\$ 330,693.21	\$ 499,280.58	\$ 504,273.39	\$ 509,316.12	\$ 514,409.28	\$ 2,357,972.58
Gastos Administrativos		\$ 197,260.62	\$ 198,967.03	\$ 200,956.70	\$ 202,966.27	\$ 204,995.93	\$ 1,005,146.55
Gastos Publicidad		\$ 6,957.20	\$ 7,026.77	\$ 7,097.04	\$ 7,168.01	\$ 7,239.69	\$ 35,488.71
Depreciación		\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 29,571.00
UT Bruta		\$ -39,825.23	\$ 40,067.74	\$ 40,527.56	\$ 40,991.98	\$ 41,461.04	\$ 123,223.08
I.R.	25%	\$ -	\$ 10,016.94	\$ 10,131.89	\$ 10,247.99	\$ 10,365.26	\$ 40,762.08
Ut Neta		\$ -39,825.23	\$ 30,050.81	\$ 30,395.67	\$ 30,743.98	\$ 31,095.78	\$ 82,461.00
Depreciación		\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 29,571.00
Inversión	\$ 51,810.00						\$ -
Capital De Trabajo	\$ 27,924.92					\$ 27,924.92	\$ -
Valor Desecho						\$ 16,726.60	\$ 16,726.60
<b>Flujo De Caja</b>	<b>\$ -79,734.92</b>	<b>\$ -33,911.03</b>	<b>\$ 35,965.01</b>	<b>\$ 36,309.87</b>	<b>\$ 36,658.18</b>	<b>\$ 81,661.50</b>	<b>\$ 128,758.60</b>
<b>VAN 14.77 %</b>	<b>\$4,176.70</b>			<b>TIR</b>	<b>16.05%</b>		

Crecimiento del 1 % en la demanda anual.

**Tabla 4.14 Flujo de Caja Anual Crecimiento 3% (Bustos & Cabrera)**

Flujo De Caja	2019	2020	2020	2020	2020	2020	Total
Ingreso Por Ventas		\$501,000.00	\$ 751,256.32	\$773,794.01	\$797,007.83	\$820,918.07	\$3,643,976.23
Costo De Venta		\$330,693.21	\$ 499,280.58	\$514,259.00	\$529,686.77	\$545,577.37	\$2,419,496.92
Gastos Administrativos		\$197,260.62	\$ 198,967.03	\$204,936.04	\$211,084.12	\$217,416.64	\$1,029,664.46
Gastos Publicidad		\$ 6,957.20	\$ 7,165.92	\$ 7,380.89	\$ 7,602.32	\$ 7,830.39	\$ 36,936.72
Depreciación		\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 29,571.00
Ut Bruta		\$ -39,825.23	\$ 39,928.60	\$ 41,303.88	\$ 42,720.42	\$ 44,179.46	\$ 128,307.13
I.R.	25%	\$ -	\$ 9,982.15	\$ 10,325.97	\$ 10,680.11	\$ 11,044.87	\$ 42,033.09
Ut Neta		\$ -39,825.23	\$ 29,946.45	\$ 30,977.91	\$ 32,040.32	\$ 33,134.60	\$ 86,274.04
Depreciación		\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 5,914.20	\$ 29,571.00
Inversión	\$ 51,810.00						\$ -
Capital De Trabajo	\$ 27,924.92					\$ 27,924.92	\$ 27,924.92
Valor Desecho						\$ 16,726.60	\$ 16,726.60
<b>Flujo De Caja</b>	<b>\$ -79,734.92</b>	<b>\$ -33,911.03</b>	<b>\$ 35,860.65</b>	<b>\$ 36,892.11</b>	<b>\$ 37,954.52</b>	<b>\$ 83,700.31</b>	<b>\$ 160,496.55</b>
<b>VAN 14.77 %</b>	<b>\$6,253.60</b>	14.77%		<b>TIR</b>	16.66%		

Crecimiento del 3 % en la demanda anual