



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE LA  
SUCURSAL DEL SUPERMERCADO EL FAMILIÓN S.A. EN EL  
SUR DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS**

**Trabajo de Integración Curricular**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: DAYANA ELEONORA INTRIAGO PERDOMO**

**DIRECTOR: ING. STALIN EFRÉN ARGUELLO ERAZO, Ph.D.**

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Dayana Eleonora Intriago Perdomo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Dayana Eleonora Intriago Perdomo, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 23 de febrero del 2023

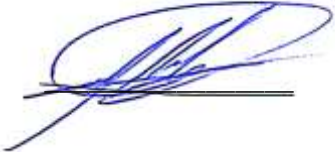
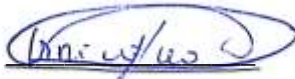
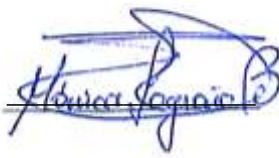
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'D. Intriago Perdomo', is written over a faint, circular watermark or stamp.

**Dayana Eleonora Intriago Perdomo**

**C.C.: 085010730-1**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto de Investigación, **PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE LA SUCURSAL DEL SUPERMERCADO EL FAMILIÓN S.A. EN EL SUR DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS**, realizado por la señorita: **DAYANA ELEONORA INTRIAGO PERDOMO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Juan Carlos Alarcón Gavilanes <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-02-23
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, Ph.D <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2023-02-23
Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra <b>ASESORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2023-02-23

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de investigación principalmente a Dios, por ser mi guía en el caminar de la vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

A mi madre, Luz, por levantarme cuando caí, por apoyarme cuando no podía continuar, por ser mi ejemplo y por el sacrificio durante todos estos años. Hoy, que concluyo la primera etapa de mis estudios universitarios, le dedico a ella este proyecto.

A mi padre, Estuardo, mantenerse presente en mis pensamientos me permitía recordar que a pesar de las circunstancias siempre debo luchar por mis sueños. Sé que este momento hubiera sido tan especial para él como lo es para mí.

A mi familia materna, en especial a mis abuelos, Mariana y Manuel, por confiar en mi capacidad y todos los consejos brindados.

*Dayana*

## AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a Dios, por permitirme llegar hasta este momento importante en mi formación profesional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por ofrecer los medios, materiales y financiamiento necesarios en mi carrera universitaria.

A mis docentes, cuyas palabras fueron sabias y sus conocimientos rigurosos, donde quiera que vaya, estarán presente en mi transitar profesional.

A mi tutor, Ing. Stalin Arguello, sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia, este trabajo no lo hubiese logrado. Sus consejos fueron útiles cuando no surgían de mi pensamiento las ideas para escribir lo que hoy he plasmado en el presente proyecto.

A mi madre, Luz, quien ha sido siempre el motor que impulsa mis sueños, me ha ayudado a superar todos los obstáculos, grandes y pequeños, y me ha animado a persistir. Gracias por tu fortaleza, siempre serás un pilar invaluable para el fomento y evolución de mi vida personal y profesional.

A Vladimir, por ser el apoyo incondicional, que, con su amor y respaldo, me ayudó alcanzar mis objetivos.

A mis amigos, gracias a su apoyo moral me permitieron persistir con empeño y dedicación. Y, a todos quienes contribuyeron de alguna manera para culminar con éxito la meta propuesta.

*Dayana*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
RESUMEN.....	xviii
SUMMARY/ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Limitaciones y delimitaciones.....	3
1.3. Problema general de investigación.....	3
1.4. Problemas específicos de investigación.....	3
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	4
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	4
1.6. Justificación.....	4
1.6.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	4
1.6.2. <i>Justificación Metodológica</i> .....	5
1.6.3. <i>Justificación Práctica</i> .....	6

### CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
2.1. Antecedentes de investigación.....	7
2.2. Referencias Teóricas.....	8
2.2.1. <i>Proyecto</i> .....	8
2.2.1.1. <i>Características de los proyectos</i> .....	9
2.2.1.2. <i>Tipos de proyectos</i> .....	10
2.2.2. <i>Proyecto de Factibilidad</i> .....	10
2.2.2.1. <i>Estructura del Proyecto de Factibilidad</i> .....	11
2.2.3. <i>Estudio de Mercado</i> .....	11

2.2.3.1.	<i>Oferta</i> .....	12
2.2.3.2.	<i>Demanda</i> .....	12
2.2.3.3.	<i>Demanda insatisfecha</i> .....	13
2.2.3.4.	<i>Mercado potencial</i> .....	13
2.2.3.5.	<i>Marketing Mix</i> .....	13
2.2.3.6.	<i>Canales de Distribución</i> .....	15
<b>2.2.4.</b>	<b><i>Estudio Técnico</i></b> .....	<b>15</b>
2.2.4.1.	<i>Tamaño</i> .....	16
2.2.4.2.	<i>Localización</i> .....	16
2.2.4.3.	<i>Ingeniería del proyecto</i> .....	16
2.2.4.4.	<i>Distribución física</i> .....	17
2.2.4.5.	<i>Proceso</i> .....	17
2.2.4.6.	<i>Procedimiento</i> .....	17
2.2.4.7.	<i>Flujograma de procesos</i> .....	18
2.2.4.8.	<i>Ficha de procesos</i> .....	18
<b>2.2.5.</b>	<b><i>Estudio Administrativo</i></b> .....	<b>19</b>
2.2.5.1.	<i>Misión y Visión</i> .....	19
2.2.5.2.	<i>Valores y Objetivos</i> .....	19
2.2.5.3.	<i>Políticas</i> .....	20
2.2.5.4.	<i>Análisis FODA</i> .....	20
2.2.5.5.	<i>Organigrama estructural</i> .....	21
2.2.5.6.	<i>Organigrama funcional</i> .....	21
2.2.5.7.	<i>Manual de funciones</i> .....	21
<b>2.2.6.</b>	<b><i>Estudio Legal</i></b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.7.</b>	<b><i>Estudio Financiero</i></b> .....	<b>22</b>
2.2.7.1.	<i>Inversiones</i> .....	23
2.2.7.2.	<i>Ingresos</i> .....	23
2.2.7.3.	<i>Costos</i> .....	23
2.2.7.4.	<i>Gastos</i> .....	24
<b>2.2.8.</b>	<b><i>Evaluaciones</i></b> .....	<b>24</b>
2.2.8.1.	<i>Evaluación Técnica</i> .....	24
2.2.8.2.	<i>Evaluación Ambiental</i> .....	25
2.2.8.3.	<i>Evaluación Social</i> .....	25
2.2.8.4.	<i>Evaluación Económica</i> .....	25
2.2.8.5.	<i>VAN y TIR</i> .....	26
2.2.8.6.	<i>Relación Beneficio/Costo</i> .....	26
2.2.8.7.	<i>Punto de equilibrio</i> .....	27



2.2.8.8.	<i>Periodo de recuperación de la inversión</i> .....	27
2.2.8.9.	<i>Rentabilidad</i> .....	27
2.2.9.	<b><i>Crecimiento Organizacional</i></b> .....	28
2.2.9.1.	<i>Fases del crecimiento organizacional</i> .....	28

### **CAPÍTULO III**

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	31
3.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	31
3.2.	<b>Nivel de Investigación</b> .....	31
3.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	31
3.3.1.	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i> .....	31
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	32
3.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	32
3.5.	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	33
3.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	34
3.6.1.	<i>Métodos</i> .....	34
3.6.1.1.	<i>Método Inductivo</i> .....	34
3.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	35
3.6.2.1.	<i>Encuesta</i> .....	35
3.6.2.2.	<i>Entrevista</i> .....	35
3.6.3.	<i>Instrumentos</i> .....	35
3.6.3.1.	<i>Cuestionario</i> .....	35
3.6.3.2.	<i>Guía de la Entrevista</i> .....	36

### **CAPÍTULO IV**

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	37
4.1.	<b>Resultados de la encuesta</b> .....	37
4.2.	<b>Resultados de la entrevista dirigida al responsable del proyecto</b> .....	50
4.3.	<b>Discusión de los resultados</b> .....	53
4.3.1.	<i>Encuestas</i> .....	53
4.3.2.	<i>Entrevista</i> .....	55

### **CAPÍTULO V**

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	57
----	--------------------------------	----

<b>5.1.</b>	<b>Propuesta</b> .....	57
<b>5.1.1.</b>	<b>Reseña Histórica</b> .....	57
<b>5.1.2.</b>	<b>Estudio de Mercado</b> .....	58
5.1.2.1.	<i>Producto</i> .....	58
5.1.2.2.	<i>Crecimiento poblacional</i> .....	58
5.1.2.3.	<i>Oferta</i> .....	59
5.1.2.4.	<i>Demanda</i> .....	60
5.1.2.5.	<i>Demanda Insatisfecha</i> .....	61
5.1.2.6.	<i>Marketing Mix</i> .....	62
5.1.2.7.	<i>Canales de distribución</i> .....	76
<b>5.1.3.</b>	<b>Estudio Técnico</b> .....	77
5.1.3.1.	<i>Tamaño</i> .....	77
5.1.3.2.	<i>Localización</i> .....	77
5.1.3.3.	<i>Ingeniería del proyecto</i> .....	79
<b>5.1.4.</b>	<b>Estudio Administrativo</b> .....	89
5.1.4.1.	<i>Misión</i> .....	89
5.1.4.2.	<i>Visión</i> .....	89
5.1.4.3.	<i>Valores</i> .....	90
5.1.4.4.	<i>Análisis FODA</i> .....	90
5.1.4.5.	<i>Organigrama Estructural</i> .....	91
5.1.4.6.	<i>Manual de funciones</i> .....	93
<b>5.1.5.</b>	<b>Estudio Legal</b> .....	108
5.1.5.1.	<i>Estructura Legal</i> .....	108
<b>5.1.6.</b>	<b>Estudio Financiero</b> .....	109
5.1.6.1.	<i>Inversiones</i> .....	109
5.1.6.2.	<i>Ingresos</i> .....	118
5.1.6.3.	<i>Costos</i> .....	120
5.1.6.4.	<i>Gastos</i> .....	127
5.1.6.5.	<i>Balance General</i> .....	135
5.1.6.6.	<i>Estado de Resultados</i> .....	137
5.1.6.7.	<i>Estado de Flujo de Efectivo</i> .....	138
<b>5.1.7.</b>	<b>Evaluaciones</b> .....	140
5.1.7.1.	<i>Evaluación Económica</i> .....	140
5.1.7.2.	<i>Evaluación Ambiental</i> .....	145
5.1.7.3.	<i>Evaluación Social</i> .....	146
<b>CONCLUSIONES</b> .....		148

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	149
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-4:</b>	Frecuencia en el abastecimiento de víveres para el hogar. ....	37
<b>Tabla 2-4:</b>	Lugar de preferencia para la compra de víveres para el hogar. ....	38
<b>Tabla 3-4:</b>	Formas de pago más utilizada para adquirir víveres para el hogar. ....	39
<b>Tabla 4-4:</b>	Consideraciones en la elección de supermercados. ....	40
<b>Tabla 5-4:</b>	Necesidad de mayor oferta en supermercados. ....	41
<b>Tabla 6-4:</b>	Nivel de promoción de la marca de El Familión S.A. sobre los encuestados. ....	42
<b>Tabla 7-4:</b>	Medios por los cuales los encuestados conocieron El Familión S.A. ....	43
<b>Tabla 8-4:</b>	Experiencia de compra en supermercados El Familión S.A. ....	44
<b>Tabla 9-4:</b>	Productos más demandados en El Familión S.A. ....	45
<b>Tabla 10-4:</b>	Percepción sobre los precios de El Familión S.A. ....	46
<b>Tabla 11-4:</b>	Montos de consumo en compras en El Familión S.A. ....	47
<b>Tabla 12-4:</b>	Utilidad de la apertura de la nueva sucursal para la sociedad. ....	48
<b>Tabla 13-4:</b>	Impacto del proyecto de factibilidad sobre el crecimiento organizacional de la empresa. ....	49
<b>Tabla 14-4:</b>	Resumen de respuestas de la encuesta. ....	53
<b>Tabla 1-5:</b>	Crecimiento poblacional del cantón Esmeraldas. ....	59
<b>Tabla 2-5:</b>	Oferta del cantón Esmeraldas. ....	60
<b>Tabla 3-5:</b>	Demanda del cantón Esmeraldas. ....	61
<b>Tabla 4-5:</b>	Demanda insatisfecha del cantón Esmeraldas. ....	62
<b>Tabla 5-5:</b>	Aceptación de sección de productos ofertados por el supermercado. ....	63
<b>Tabla 6-5:</b>	Referencia de productos la sección de plásticos ofertados por el supermercado. ....	64
<b>Tabla 7-5:</b>	Referencia de precios de la sección de plásticos ofertados por el supermercado. ....	73
<b>Tabla 8-5:</b>	Niveles de jerarquía del organigrama. ....	92
<b>Tabla 9-5:</b>	Funciones generales de Socios Accionistas. ....	93
<b>Tabla 10-5:</b>	Manual de funciones para Gerente General. ....	94
<b>Tabla 11-5:</b>	Manual de funciones para Gerente Administrativo Financiero. ....	96
<b>Tabla 12-5:</b>	Manual de funciones para Gerente de Diseño Gráfico y Marketing. ....	98
<b>Tabla 13-5:</b>	Manual de funciones para Gerente de Compras y Ventas. ....	100
<b>Tabla 14-5:</b>	Manual de funciones para Gerente de Recursos Humanos. ....	102
<b>Tabla 15-5:</b>	Manual de funciones para Gerente de Bodega. ....	104
<b>Tabla 16-5:</b>	Manual de funciones para Jefe de Aseo y Limpieza. ....	106
<b>Tabla 17-5:</b>	Aporte de constitución de los accionistas El Familión S.A. ....	108
<b>Tabla 18-5:</b>	Aporte de aumento de capital de los accionistas El Familión S.A. ....	109
<b>Tabla 19-5:</b>	Inversión en terreno. ....	110

<b>Tabla 20-5:</b>	Inversión en Edificios. ....	110
<b>Tabla 21-5:</b>	Inversión en Muebles y Enseres. ....	110
<b>Tabla 22-5:</b>	Inversión en Maquinaria y equipos. ....	111
<b>Tabla 23-5:</b>	Inversión en Equipo de computación. ....	111
<b>Tabla 24-5:</b>	Inversión en Equipo de oficina. ....	112
<b>Tabla 25-5:</b>	Inversión en Vehículos. ....	112
<b>Tabla 26-5:</b>	Gastos de constitución. ....	112
<b>Tabla 27-5:</b>	Inversiones diferidas. ....	113
<b>Tabla 28-5:</b>	Capital de trabajo. ....	113
<b>Tabla 29-5:</b>	Financiamiento. ....	114
<b>Tabla 30-5:</b>	Tabla de pagos. ....	114
<b>Tabla 31-5:</b>	Tabla de amortización. ....	114
<b>Tabla 32-5:</b>	Resumen de amortización. ....	116
<b>Tabla 33-5:</b>	Porcentajes de depreciación de activos fijos. ....	116
<b>Tabla 34-5:</b>	Depreciación de activos fijos. ....	117
<b>Tabla 35-5:</b>	Proyección de depreciación de activos fijos. ....	117
<b>Tabla 36-5:</b>	Amortización de activos diferidos. ....	117
<b>Tabla 37-5:</b>	Proyección de amortización de activos diferidos. ....	118
<b>Tabla 38-5:</b>	Resumen de inversiones y financiamiento. ....	118
<b>Tabla 39-5:</b>	Proyección de ingresos. ....	119
<b>Tabla 40-5:</b>	Costos de adquisición. ....	120
<b>Tabla 41-5:</b>	Proyección de Costos de adquisición. ....	120
<b>Tabla 42-5:</b>	Sueldos y salarios de Mano de Obra Directa. ....	121
<b>Tabla 43-5:</b>	Proyección de Sueldos y salarios de Mano de Obra Directa. ....	121
<b>Tabla 44-5:</b>	Sueldos y salarios de Mano de Obra Indirecta. ....	122
<b>Tabla 45-5:</b>	Proyección de Sueldos y salarios de Mano de Obra Indirecta. ....	123
<b>Tabla 46-5:</b>	Suministros. ....	123
<b>Tabla 47-5:</b>	Proyección de Suministros. ....	124
<b>Tabla 48-5:</b>	Seguros y mantenimiento. ....	124
<b>Tabla 49-5:</b>	Proyección de Seguros y mantenimiento. ....	124
<b>Tabla 50-5:</b>	Servicios básicos. ....	125
<b>Tabla 51-5:</b>	Proyección de Servicios básicos. ....	125
<b>Tabla 52-5:</b>	Depreciación de activos por costos. ....	126
<b>Tabla 53-5:</b>	Proyección de depreciación de activos por costos. ....	126
<b>Tabla 54-5:</b>	Proyección de Costos Indirectos de Fabricación. ....	126
<b>Tabla 55-5:</b>	Resumen de costos proyectado. ....	127
<b>Tabla 56-5:</b>	Sueldos y salarios de Gastos Administrativos. ....	127

<b>Tabla 57-5:</b>	Proyección de Sueldos y salarios de Gastos Administrativos. ....	128
<b>Tabla 58-5:</b>	Suministros. ....	128
<b>Tabla 59-5:</b>	Proyección de Suministros. ....	129
<b>Tabla 60-5:</b>	Seguros y mantenimiento. ....	129
<b>Tabla 61-5:</b>	Proyección de Seguros y mantenimiento. ....	129
<b>Tabla 62-5:</b>	Servicios básicos. ....	130
<b>Tabla 63-5:</b>	Proyección de Servicios básicos. ....	130
<b>Tabla 64-5:</b>	Depreciación de activos por gastos. ....	131
<b>Tabla 65-5:</b>	Proyección de depreciación de activos por gastos. ....	131
<b>Tabla 66-5:</b>	Proyección de Gastos Administrativos. ....	131
<b>Tabla 67-5:</b>	Gastos de Ventas. ....	132
<b>Tabla 68-5:</b>	Proyección de Gastos de Ventas. ....	132
<b>Tabla 69-5:</b>	Gastos Financieros. ....	133
<b>Tabla 70-5:</b>	Proyección de Gastos Financieros. ....	133
<b>Tabla 71-5:</b>	Resumen de gastos proyectados. ....	134
<b>Tabla 72-5:</b>	Balance General. ....	135
<b>Tabla 73-5:</b>	Estado de Resultados. ....	137
<b>Tabla 74-5:</b>	Estado de Flujo de Efectivo. ....	138
<b>Tabla 75-5:</b>	Costo de oportunidad (COK). ....	140
<b>Tabla 76-5:</b>	Tasa de descuento. ....	141
<b>Tabla 77-5:</b>	Factor de actualización. ....	141
<b>Tabla 78-5:</b>	Flujo de caja presente y futuro. ....	141
<b>Tabla 79-5:</b>	Valor Actual Neto (VAN). ....	142
<b>Tabla 80-5:</b>	Tasa Interna de Retorno (TIR). ....	143
<b>Tabla 81-5:</b>	Relación Beneficio/Costo. ....	143
<b>Tabla 82-5:</b>	Punto de equilibrio. ....	144
<b>Tabla 83-5:</b>	Periodo de recuperación de la inversión. ....	144
<b>Tabla 84-5:</b>	Beneficiarios directos del proyecto. ....	147
<b>Tabla 85-5:</b>	Beneficiarios indirectos del proyecto. ....	147

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Ejemplo de un flujograma para el proceso de recepción de pedidos por parte del área de ventas.....	18
<b>Figura 2-1:</b>	Ejemplo de Análisis FODA de ORACLE. ....	21
<b>Figura 1-5:</b>	Logo El Familión S.A. ....	63
<b>Figura 2-5:</b>	Página de Facebook El Familión S.A. ....	75
<b>Figura 3-5:</b>	Punto de venta físico El Familión S.A.....	75
<b>Figura 4-5:</b>	Canales de promoción El Familión S.A.....	76
<b>Figura 5-5:</b>	Canal de distribución directo del supermercado. ....	76
<b>Figura 6-5:</b>	Canal de distribución corto del supermercado. ....	76
<b>Figura 7-5:</b>	Canal de distribución largo del supermercado. ....	77
<b>Figura 8-5:</b>	Ubicación del cantón Esmeraldas. ....	78
<b>Figura 9-5:</b>	Ubicación del barrio 15 de marzo.....	78
<b>Figura 10-5:</b>	Ubicación del terreno del proyecto. ....	79
<b>Figura 11-5:</b>	Distribución física de la planta baja.....	80
<b>Figura 12-5:</b>	Distribución física de la planta alta. ....	80
<b>Figura 13-5:</b>	Diagrama de Proceso: Contratación de Personal. ....	82
<b>Figura 14-5:</b>	Diagrama de Proceso: Marketing. ....	83
<b>Figura 15-5:</b>	Diagrama de Proceso: Ingreso a Bodega. ....	84
<b>Figura 16-5:</b>	Diagrama de Proceso: Organización de Perchas.....	85
<b>Figura 17-5:</b>	Diagrama de Proceso: Compras.....	86
<b>Figura 18-5:</b>	Diagrama de Proceso: Ventas. ....	87
<b>Figura 19-5:</b>	Diagrama de Proceso: Atención al Cliente. ....	88
<b>Figura 20-5:</b>	Organigrama estructural actual El Familión S.A. ....	91
<b>Figura 21-5:</b>	Organigrama estructural propuesto El Familión S.A. ....	92

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfica 1-4:</b>	Frecuencia en el abastecimiento de víveres para el hogar. ....	37
<b>Gráfica 2-4:</b>	Lugar de preferencia para la compra de víveres para el hogar. ....	38
<b>Gráfica 3-4:</b>	Formas de pago más utilizada para adquirir víveres para el hogar. ....	39
<b>Gráfica 4-4:</b>	Consideraciones en la elección de supermercados. ....	40
<b>Gráfica 5-4:</b>	Necesidad de mayor oferta en supermercados. ....	41
<b>Gráfica 6-4:</b>	Nivel de promoción de la marca de El Familiar S.A. sobre los encuestados. ...	42
<b>Gráfica 7-4:</b>	Medios por los cuales los encuestados conocieron El Familiar S.A. ....	43
<b>Gráfica 8-4:</b>	Experiencia de compra en supermercados El Familiar S.A. ....	44
<b>Gráfica 9-4:</b>	Percepción sobre los precios de El Familiar S.A. ....	46
<b>Gráfica 10-4:</b>	Montos de consumo en compras en El Familiar S.A. ....	47
<b>Gráfica 11-4:</b>	Utilidad de la apertura de la nueva sucursal para la sociedad. ....	48
<b>Gráfica 12-4:</b>	Impacto del proyecto de factibilidad sobre el crecimiento organizacional de la empresa. ....	49
<b>Gráfica 1-5:</b>	Crecimiento poblacional del cantón Esmeraldas. ....	59
<b>Gráfica 2-5:</b>	Oferta proyectada del cantón Esmeraldas. ....	60
<b>Gráfica 3-5:</b>	Demanda proyectada del cantón Esmeraldas. ....	61
<b>Gráfica 4-5:</b>	Demanda insatisfecha proyectada del cantón Esmeraldas. ....	62



## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

**ANEXO B:** GUÍA DE LA ENTREVISTA

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se desarrolló un proyecto de factibilidad para la empresa El Familión S.A. la cual considera la apertura de una nueva sucursal en el sector sur de la ciudad de Esmeraldas, aprovechando el reconocimiento local que posee y las oportunidades que significan atender este sector de rápido crecimiento en la ciudad. Se realizó un estudio de mercado, técnico, administrativo y legal, financiero y respectivas evaluaciones, con el fin de determinar las condiciones y requerimientos necesarios para la apertura de la nueva sucursal, determinar la inversión, así como la rentabilidad del proyecto y, finalmente, establecer si El Familión S.A. está en capacidad de llevar a cabo este proyecto. Se calculó la demanda insatisfecha del cantón Esmeraldas en aproximadamente 8 132 consumidores, se desarrolló también un estudio de mercado a partir del cual se elaboró un Mix de Marketing. Se determinó que El Familión S.A. cuenta con la infraestructura necesaria para la nueva sucursal y el proyecto se calificó como rentable con una relación B/C de 2.03, un TIR de 85% y el VAN de \$213.887,00. La inversión total se estimó en un valor de \$413.887, haciendo de este, un proyecto viable, factible y, sobre todo, rentable para El Familión S.A.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PROYECTO DE FACTIBILIDAD>, <MARKETING MIX>, <RENTABILIDAD>, <DEMANDA INSATISFECHA>.



01-03-2023

0423-DBRA-UPT-2023

## SUMMARY/ABSTRACT

This research involves a feasibility project developed for the company El Famili3n S.A.: This project aims to open a new branch in the southern area of Esmeraldas city, taking advantage of its local recognition and the opportunities that represent to focus on this rapidly growing sector in the city. This research process includes a market, technical, administrative and legal, financial study and respective evaluations to determine the conditions and requirements necessary to open the new branch. Another fundamental reason to conduct these studies mentioned above was to determine the investment and profitability of the project and, finally, establish whether El Famili3n S.A. can carry it out. The unsatisfied demand of the Esmeraldas canton was calculated in approximately 8,132 consumers. Another essential step during this research was developing a market study becoming the basis for a Marketing Mix. It was determined that El Famili3n S.A. counts on the necessary infrastructure for the new branch. The project was classified as profitable with a B/C ratio of 2.03, an IRR (Internal Rate of Return) of 85% and an NPV (Net Present Value) of \$213,887.00. The total investment was estimated at \$413,887, making this a viable, feasible and profitable project for El Famili3n S.A.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FEASIBILITY PROJECT>, <MARKETING MIX>, <PROFITABILITY>, <UNSATISFIED DEMAND>.



Lic. M3nica Logro3o Becerra

060274953-3

## **INTRODUCCIÓN**

La apertura de una sucursal es, para cualquier empresa, un paso importante en su proceso de expansión y crecimiento organizacional que, como toda gran decisión, conlleva riesgos y oportunidades que deben ser consideradas. Para El Familiar S.A., la apertura de una nueva sucursal en el sector sur de la ciudad de Esmeraldas es un proyecto muy importante que, antes de ser planificado y ejecutado, tuvo que ser evaluado mediante estudios de mercado, técnicos, administrativos, legales y financieros, a fin de que pueda determinarse si es factible su implementación. Con el desarrollo de un proyecto de factibilidad se pudo establecer tanto si la empresa está en capacidad llevar a cabo su expansión como la forma en que esto incidirá en su crecimiento organizacional.

Para esto se tuvo la colaboración de la administración de El Familiar S.A., con quienes se planteó en primer lugar el proyecto y se establecieron los objetivos que se buscaban alcanzar, esto dio oportunidad a que se trabajen varios aspectos un poco descuidados en la empresa, como, por ejemplo: sus estrategias de mercadeo. Por otra parte, por la naturaleza del negocio, un supermercado minorista con un gran catálogo de productos de diferentes líneas, resultó difícil establecer una estrategia de precios específica y diferenciada por productos, por lo que se optó por dar mayor enfoque a los productos más demandados por los consumidores.

En este trabajo se aplicó una metodología basada en el estudio tanto teórico con bases bibliográficas, como histórico, según la experiencia de la propia empresa y sus consumidores, buscando las alternativas más convenientes para El Familiar S.A. sin descuidar sus principios y cultura organizacional. La investigación documental inicial se apoyó de una de campo en donde se encuestó una muestra del público objetivo de El Familiar S.A. lo cual fue base para estudios posteriores, así como también se entrevistó a un representante de la empresa quien proporcionó los lineamientos sobre el cual se desarrolló el proyecto de factibilidad.

Una investigación de este tipo resulta de gran utilidad tanto para la empresa beneficiada como para la sociedad en general. Con la apertura de una nueva sucursal no solo El Familiar S.A. experimentará un crecimiento organizacional, sino que la ciudadanía en general se verá beneficiada con una mayor oferta de productos de primera necesidad, generación de empleo tanto directa como indirectamente. Este tipo de proyectos, en su mayoría, impulsan al crecimiento y desarrollo de una sociedad, siempre que se ejecuten de manera planificada, controlando los riesgos y aprovechando las oportunidades.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

En la ciudad de Esmeraldas, la oferta de supermercados se limita a apenas tres de los conocidos a nivel nacional ubicados, principalmente, en el centro de la ciudad y casi en el mismo sector. Esto obliga a la movilización de los habitantes para la adquisición de sus productos al centro de la ciudad, además de que, en fechas festivas o de mayor abastecimiento, existe un exceso significativo sobre el aforo de estos locales lo cual, por la situación actual del mundo, no es recomendable ni conveniente.

Históricamente, el sector sur de la ciudad de Esmeraldas ha sido uno de los más descuidados por las autoridades y de menor poder adquisitivo entre sus ciudadanos, sin embargo, en los últimos años se ha visto un crecimiento económico y desarrollo urbanístico a tal punto que ha provocado que las cadenas grandes de supermercados y negocios de todo tipo empiecen a tener presencia en este sector de la ciudad. Además, la ubicación en este sector de la Refinería de Esmeraldas, la Central Termoeléctrica TermoEsmeraldas S.A., el Hospital General del Sur y los principales colegios técnicos e institutos tecnológicos, ha provocado una movilidad interna y un crecimiento demográfico, claramente evidente, en los últimos años, ya que la ciudadanía busca estar cerca de su lugar de trabajo y/o de estudios.

El Familión S.A. es una empresa familiar local constituida en el 2017, la cual se dedica a la comercialización al por mayor y menor de víveres, productos del hogar, electrodomésticos, juguetería, entre otros artículos. Actualmente, cuenta con un único establecimiento ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Esmeraldas por lo que, pese al poco tiempo de presencia dentro del mercado, El Familión S.A. ha podido consolidarse entre las principales opciones para la ciudadanía esmeraldeña tanto por la calidad de sus productos como por la imagen empresarial que proyecta.

Al igual que las grandes cadenas de supermercados, El Familión S.A. está evaluando la posibilidad de aperturar una sucursal en el sector sur de la ciudad, ya que esto le representa una oportunidad al atender un mercado, históricamente, insatisfecho por la competencia, con gran potencial de crecimiento económico y social y en el que estaría dando un paso importante en su crecimiento como organización. No obstante, en los negocios, toda oportunidad conlleva sus riesgos y sus limitaciones, factores externos e internos, respectivamente; por lo cual, ante una decisión de tal magnitud, El Familión S.A. deberá evaluar, mediante un proyecto de factibilidad, si la apertura de una sucursal tendrá los resultados esperados y se podrán alcanzar los objetivos

planteados o, si por el contrario, no resulta conveniente para la empresa realizar esta expansión en el momento y en las condiciones planteadas actualmente.

## **1.2. Limitaciones y delimitaciones**

Este trabajo de investigación tiene un enfoque, principalmente, de alcance local. El Familión S.A. es por el momento una empresa con presencia únicamente en la ciudad de Esmeraldas, siendo esta última la beneficiada con el impacto que supone la apertura de una nueva sucursal. Si bien, los moradores de los barrios del sur de la ciudad (15 de marzo, Codesa, sector del Terminal Terrestre, La Tolita, San Rafael, entre otras) serían los directos involucrados en este proyecto de expansión, al ser Esmeraldas un territorio relativamente pequeño, el impacto se extiende hacia toda la ciudad, teniendo a disposición una mayor oferta en supermercados, aportando al desarrollo urbanístico de la ciudad y con la generación de nuevas plazas de empleo. De forma indirecta, se podría considerar también un alcance nacional, ya que la generación de nuevos negocios y el crecimiento de estos es algo que siempre contribuirá al desarrollo del país, puesto que, por medio de sus contribuciones se aporta a la salud, educación e infraestructura de la nación.

## **1.3. Problema general de investigación**

¿Cómo el proyecto de factibilidad para la apertura de la sucursal del Supermercado El Familión S.A. en el sector sur de la ciudad de Esmeraldas contribuirá a su crecimiento organizacional?

## **1.4. Problemas específicos de investigación**

- ¿En qué manera el diagnóstico de la empresa permitirá la determinación de la factibilidad de la apertura de una sucursal de El Familión S.A.?
- ¿Cómo, mediante los estudios de mercado y técnico, se establecerá tanto la demanda como los requerimientos técnicos y de infraestructura para satisfacerla?
- ¿De qué manera el estudio financiero y administrativo determinará la viabilidad del proyecto de apertura de una sucursal para El Familión S.A.?

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1. Objetivo General***

Formular el proyecto de factibilidad para la apertura de una sucursal del Supermercado El Familiar S.A. en el sector sur de la ciudad de Esmeraldas que contribuya a su crecimiento organizacional.

### ***1.5.2. Objetivos Específicos***

- Realizar un diagnóstico de la empresa El Familiar S.A. mediante un análisis, tanto interno como externo, de la organización que permita observar la realidad de la misma.
- Desarrollar un estudio de mercado y técnico, a través de la realización de encuesta y entrevista, que permitan cuantificar la demanda a la cual se quiere atender con la apertura de la sucursal de El Familiar S.A, así como las condiciones de infraestructura necesarias para la implementación y operatividad la misma.
- Realizar un estudio financiero y administrativo, mediante un análisis interno de la organización, que permitan analizar la viabilidad económica y los pormenores organizacionales y legales que conlleva la apertura de la sucursal para El Familiar S.A.

## **1.6. Justificación**

Mediante los proyectos de factibilidad una empresa u organismo puede conocer si un negocio o proyecto que se está pensando llevar a cabo tendrá los resultados esperados o, si, por el contrario, no es conveniente su realización. Aunque la primera impresión que se tiene acerca de la apertura de una sucursal es que será algo beneficioso tanto para la empresa como para su clientela, es necesario establecer, mediante los estudios pertinentes (estudio de mercado, técnico, administrativo y legal, financiero, y evaluaciones), si las condiciones en la que se dará la expansión son realmente favorables para los objetivos que quieren alcanzarse. Por tal motivo, se ha optado por realizar un PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE LA SUCURSAL DEL SUPERMERCADO EL FAMILIAR S.A. EN EL SUR DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS.

### ***1.6.1. Justificación Teórica***

Existen varias referencias documentales en las que se establece de forma palpable la importancia de los proyectos de factibilidad como herramienta para la toma de decisiones y planeación

estratégica en las empresas, ya que permiten trazar una ruta en la que se minimizan los riesgos entendiendo la situación de la empresa y el contexto en el que se quiere implementar la solución. A partir del uso de libros, artículos de revistas indexadas, sitios web oficiales y trabajos de pregrado y postgrado, se justifica la ejecución del presente proyecto para El Familión S.A., además de que esto posibilitará el crecimiento de la base bibliográfica que permitirá, en un futuro, realizar nuevos estudios tanto para la empresa en cuestión como para cualquier otra que presente un requerimiento similar.

### ***1.6.2. Justificación Metodológica***

En el entorno empresarial, constantemente se deben tomar decisiones, mismas que no pueden ser tomadas de forma arbitraria o por simple inspección. La alta gerencia se basa en cifras, resultados, indicadores que permitan caracterizar tanto la situación en la que se encuentra una organización y las implicaciones que pueden tener de las posibles opciones a elegir. De acuerdo con esto, un proyecto de factibilidad permite la determinación de forma sustentada de si una inversión tendrá o no los resultados que se esperan. Esto es posible ya que parte del diagnóstico de la empresa, del mercado, los requerimientos técnicos y organizacionales, las disposiciones legales y, en conjunto con un estudio de la viabilidad financiera, se podrá estimar el nivel y la forma en la que su ejecución puede dar los mejores resultados. Todo esto representa una investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, ya que es menester hacer una aproximación descriptible con el entorno, la situación de la empresa, el mercado, etc. y, a partir de esto, tomar decisiones basadas también en indicadores cuantitativos.

De igual manera, se justifica la investigación inductiva ya que se parte de estudios individuales (de mercado, técnico, administrativo y legal, y financiero) para poder construir el todo del proyecto de factibilidad. Con el estudio de mercado se caracteriza la oferta de supermercados que existe en la ciudad de Esmeraldas y la demanda que se atenderá, esto permitirá definir las estrategias de precio, producto, plaza y promoción con las cuales la apertura de la sucursal podrá tener una mejor recepción por parte de los clientes. El estudio técnico sentará los requerimientos necesarios para la operatividad de este proyecto, así como también permitirá determinar la inversión que deberá realizarse. El estudio administrativo y legal se logrará la planificación estratégica sobre la cual se direccionarán las demás estrategias, así como también se cubrirán los aspectos que debe considerar la empresa para actuar en el marco de la ley vigente. Finalmente, con el estudio financiero se determinará la viabilidad económica del proyecto, considerando los pormenores de los estudios anteriores y de esta forma establecer si el proyecto es o no rentable y en qué manera se puede financiar.



### ***1.6.3. Justificación Práctica***

Para El Familión S.A., la apertura de una sucursal en el sector sur de la ciudad representa un paso adelante gigantesco para su crecimiento organizacional, un precedente que indicará la posibilidad posterior de expandirse a toda la provincia, lo cual debe realizarse de la forma correcta, estudiando adecuadamente el mercado, la competencia, su propia capacidad para llevar a cabo el proyecto, entre otras cosas, de manera tal que se permita la consecución de los objetivos planteados. Adicional a esto, en el desarrollo de este proyecto de factibilidad surgirán los resultados de los estudios de mercado, técnico, administrativo y legal, y financiero, y las respectivas evaluaciones que permitan una mejor ejecución del proyecto de expansión. Es por esto por lo que, para El Familión S.A., como empresa, para sus empleados, colaboradores, proveedores, clientes y demás partes interesadas, es de suma importancia la determinación de forma técnica de la factibilidad de su proyecto para la apertura de una sucursal.

Con esta investigación se pretende establecer la factibilidad del proyecto de apertura de una sucursal para El Familión S.A. a un nuevo sector de la ciudad mediante un estudio de mercado, técnico, administrativo y legal, y financiero, y las evaluaciones que permitan determinar tanto el impacto interno para la empresa como los beneficios que puede representar para sus clientes, proveedores y la sociedad en general.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1. Antecedentes de investigación

Los proyectos de factibilidad son muy comunes en las empresas cuando están por iniciar un proyecto o negocio en el que se invertirán recursos y de los que se espera conseguir ciertos objetivos. Estos se aplican a organizaciones de todas las industrias y sectores, demostrando así la pertinencia de la realización de un estudio de este tipo y, sobre todo, la utilidad que representan en la toma de decisiones.

(Chávez, 2014, pp. 25-27) en su trabajo de investigación “Proyecto de factibilidad para la apertura de una sucursal de la cooperativa de ahorro y crédito P.A.I.S. Ltda. en la ciudad de Macas provincia Morona Santiago” realizó un estudio de mercado para determinar la viabilidad del proyecto y, posteriormente, un estudio técnico para estructurar como tal el proyecto de expansión. Como resultado de esta investigación se tuvo que el proyecto de apertura de la sucursal era viable ya que existía el mercado para ello y se tendría un retorno de la inversión en un periodo menor a 24 meses.

Este trabajo sirve como guía general ya que aborda el proyecto de factibilidad precisamente para la apertura de sucursal, en este caso en particular de una cooperativa de ahorro y crédito, pero, en términos generales, la estructura de la investigación puede adaptarse a las necesidades de El Familión S.A.

En la tesis de grado “Análisis de Factibilidad para la Apertura de una Sucursal del Restaurant Castillo del Rio en la ciudad de Cuenca”, (Jerez & Nivicela, 2014, pp. 37-38) realizaron un análisis de factibilidad para la apertura de una sucursal de un restaurante. En este caso, se realizó también un estudio de mercado, pero en la propuesta se optó por un enfoque más alineado al área de marketing, estableciendo estrategias sobre el producto, precio, plaza, promoción y demás componentes del mix.

Si bien, se estudió el mercado, el restaurante, la demanda, la competencia, etc.; y se plantearon estrategias para el mix de marketing, el estudio carece del componente técnico que permite establecer la factibilidad de la expansión propiamente tal. Aun así, este estudio complementa el citado anteriormente, ya que aborda a profundidad la parte del estudio de mercado y mix de marketing.

(Álava, 2017, p. 25) estudió la factibilidad de la apertura de una sucursal para la empresa Gráficook, la cual se dedica a trabajos gráficos y de diseño. En este caso, la sucursal de abriría en una ciudad

distinta, con lo cual vieron la necesidad de estudiar la viabilidad de este proyecto para así desarrollar las mejores estrategias.

En este sentido, se elaboró un estudio técnico, financiero y de mercado, además de un plan de cargos y funciones operativas. Aunque en otro sector de la industria, este trabajo permitirá varios enfoques y maneras de aplicar y desarrollar el proyecto de factibilidad, ya que al igual que con el estudio realizado por (Chávez, 2014, pp. 25-27), aportará elementos aplicables al proyecto de factibilidad de El Familión S.A.

(Oñate, 2019, p. 39) propone la apertura de una sucursal de la empresa Súper Mercado Popular para la provincia de El Oro, para lo cual realiza un estudio de factibilidad en el que analiza internamente a la empresa, el mercado, hace una evaluación técnica-financiera con la que pueda sustentar su propuesta de expansión.

De acuerdo con el trabajo propuesto por el autor, la investigación se relaciona con esta fuente al tratarse de empresas que operan en el mismo sector, con lo cual varias de las consideraciones hechas por Oñate, servirán de guía para la realización de este trabajo.

(Rosero, 2016, pp. 1-27) determina la factibilidad de la apertura de un almacén que comercialice electrodomésticos. Para lo cual estudió el mercado de la parroquia Cumbayá, realizó un estudio técnico, administrativo y financiero, finalmente, con el análisis del TIR y el VAN, costo beneficio y periodos de recuperación, pudo establecer que si es factible la apertura de dicho almacén.

Este trabajo es uno de los más concluyentes, ya que realiza todos y cada uno de los estudios pertinentes de tal forma que puede contestar a la pregunta de investigación: si resulta o no factible. A diferencia de los estudios anteriormente citados, en los cuales se realiza más bien una descripción de las acciones a ejecutar para la implementación del proyecto, obviando la característica de factibilidad.

## **2.2. Referencias Teóricas**

### **2.2.1. Proyecto**

El término proyecto es de las palabras en castellano que más significados y aplicaciones tiene, por lo tanto, su definición dependerá mucho del contexto en el que se utilice y del área o actividad en la que se la aplique. Muchos autores han tomado diferentes posturas y enfoques al momento de definirlos, pero todos convergen en que un proyecto es un planteamiento en función de realizar algo.

Para (Sapag & Sapag, 2013, p. 49), un proyecto es “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana”. También lo definen como el conjunto o serie de acciones o actividades realizadas a partir de una situación inicial con miras a conseguir una situación futura o deseada (Otero et al., 2004, pp. 1).

### 2.2.1.1. Características de los proyectos

Los proyectos, deben cumplir con ciertos principios que los rigen y, en función de esto, tendrán características que permiten considerarlos como tal y diferenciarlos de una idea general. Así pues, se tiene que, en la gestión de proyectos, han de considerarse los siguientes principios (Pérez, 2021, p. 1):

- **Alcance:** considera el impacto o trascendencia que tendrá el proyecto, sobre todo, el contexto que se verá implicado durante el proyecto (actores) y después del mismo (beneficiarios).
- **Tiempo:** constituye el plazo de acción del proyecto en general, así como también, las fases o actividades que lo componen. Este aspecto es crucial para la validación y seguimiento del proyecto.
- **Integración:** es importante poder identificar las áreas, tareas y competencias que se verán envueltas en el proyecto y ser capaces de integrarlas de tal manera que se eviten conflictos que puedan interferir en la consecución de los objetivos
- **Coste:** se refiere a la estimación de todos los costos implicados en el proyecto a fin de poder presupuestar y administrar de forma efectiva los recursos.
- **Calidad:** se debe ser estricto en la medición de los resultados. Para que un proyecto sea exitoso, han de establecerse métricas y patrones de calidad sobre los que se midan los objetivos principales.
- **Gestión de accionistas:** debe tenerse en cuenta a los benefactores en cada proyecto para de esta forma, gestionar correctamente los recursos aportados y distribuir de forma coherente el poder de decisión.
- **Comunicaciones:** es el complemento para una buena integración. Establecer los medios, mecanismos y tiempos para una correcta comunicación entre las diferentes áreas de un proyecto, facilitará la consecución de los objetivos en las formas y tiempos establecidos.
- **Gestión del riesgo:** en todo proyecto han de evaluarse los riesgos inherentes a él. Dependiendo del tipo de proyecto se tendrán riesgos físicos, químicos, económicos, ambientales, a la salud, etc.
- **Recursos Humanos:** así como se gestiona el recurso monetario, técnico y tecnológico, es necesario prestar especial atención al personal con el que se trabaja, ya que son ellos quienes materializarán el proyecto propiamente tal.
- **Abastecimiento:** es necesario garantizar la disposición y canales para los recursos, materias primas y demás elementos, ya que esto asegurará la continuidad del proyecto.

### 2.2.1.2. Tipos de proyectos

Los proyectos cuentan con una clasificación muy variada ya que pueden organizarse de acuerdo con: su dificultad, la procedencia del capital, grado de experimentación, el sector al que se orientan, el ámbito al que se aplican, su orientación y su área de influencia. En cualquiera de los casos, lo que se toma en cuenta para su diferenciación son las características de las cuales ya se ha hecho referencia anteriormente, así pues, se tendrá según (Pérez, 2021, p. 1):

- **La procedencia del capital:** proyectos públicos, privados y mixtos.
- **El grado de experimentación:** proyectos experimentales y normalizados.
- **El sector:** proyectos de construcción, energía, minería, transformación, medioambiente, industriales, de servicios, financieros.
- **El ámbito:** proyectos de ingeniería, económicos, fiscales, legales, médicos, matemáticos, artísticos, literarios, tecnológicos e informáticos.
- **Su orientación:** proyectos educativos, productivos, sociales, comunitarios y de investigación.
- **Su área de influencia:** proyectos supranacionales, internacionales, locales, nacionales y regionales.

### 2.2.2. Proyecto de Factibilidad

El proyecto o estudio de factibilidad de un proyecto busca determinar la viabilidad social, económica y financiera de este, aplicando herramientas contables como el cálculo del punto de equilibrio y el valor agregado, así como también herramientas financieras, entre las que destacan el cálculo de la tasa interna de retorno, TIR, y el valor actual neto, VAN (Blanco, 2007, p. 237).

En un estudio de factibilidad se pueden identificar, principalmente, cuatro componentes que lo conforman: el inversionista, las variables que se pueden y no controlar y, finalmente, las opciones que deben evaluarse. Todo esto vendrá dado por el análisis realizado del contexto y del proyecto propiamente tal (Moncayo, 2018, p.49).

Básicamente, con el estudio de factibilidad se busca estimar el nivel de éxito que podría tener la implementación de un negocio, además de establecer la planificación y estructura del proyecto para la consecución de tales objetivos (Salinas, 2020, p. 18).

Aunque las herramientas contables y financieras permiten tener un panorama claro de la factibilidad o no de un proyecto, no es suficiente para la toma de decisiones ya que se estaría omitiendo el aspecto socioeconómico, con lo cual, es necesario la evaluación y análisis como un

todo, que abarque aspectos técnicos, del mercado, económicos, financieros, administrativos y legales.

#### *2.2.2.1. Estructura del Proyecto de Factibilidad*

Los proyectos de factibilidad tienen una estructura coherente con el contenido y alcance con el que son definidos, con lo cual, pueden variar su presentación de un documento a otro. Esencialmente, un proyecto de factibilidad está conformado por estudios y análisis individuales que al final serán abarcados e interpretados como un todo. Con esto claro, y conociendo la característica integradora que debe tener un proyecto de factibilidad, (Núñez, 1997, p. 75) establece los siguientes puntos para la elaboración del proyecto de factibilidad.

- Estudio de mercado.
- Aspectos técnicos.
- Aspectos administrativos e institucionales.
- Aspectos financieros.
- Evaluación socioeconómica.
- Resumen del estudio.

#### *2.2.3. Estudio de Mercado*

El objetivo de este estudio es, en pocas palabras, determinar cuál es el tamaño de la demanda del servicio y/o producto que pretende atenderse con la implementación del proyecto en cuestión (Núñez, 1997, p. 77). Es importante tener en cuenta que este estudio debe considerar tanto la evolución histórica de la oferta y la demanda como su situación actual, para así tener un panorama más realista y que permita proyectar en el tiempo.

La investigación de mercados cumple también un rol decisivo en la toma de decisiones ya que se trata de un proceso sistemático con el que se obtiene información de utilidad para que la empresa establezca sus objetivos, su planificación y la forma de evaluar su cumplimiento (Fischer & Espejo, 2017, p. 240).

Para que un estudio de mercado sirva de base para un análisis de factibilidad, es necesario que considere las siguientes cuestiones: la demanda, la oferta, el balance oferta-demanda, precios o tarifas, sistemas de comercialización y distribución y los servicios o apoyos complementarios (Núñez, 1997, p. 79).

Desde otro enfoque, según (Blanco, 2007, p. 271), la utilidad que presenta el estudio de mercado es el de poder determinar la viabilidad de introducir productos o servicios dentro de un mercado,

tomando en cuenta tanto los riesgos y como las posibilidades de éxito que se tienen. Lo cual concuerda con lo planteado por Núñez ya que esto se lograría midiendo los parámetros ya detallados.

(Palacios, 2005, p. 128) profundiza sobre los aspectos citados por Núñez, estableciendo que un estudio de mercado debe incluir, principalmente: Demanda, oferta, descripción del producto y/o servicio, mercado potencial, estrategias de precios.

#### *2.2.3.1. Oferta*

La oferta se define como la cantidad de bienes que una empresa o vendedor puede ofrecer al mercado o la medida en la cual se puede ofrecer un servicio (Mankiw, 2012, p. 45). (Kotler, 2000, p. 126) amplía esta definición abarcando no solamente bienes y servicios sino también información o experiencias orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores. En el marco del estudio de mercado, estudiar la oferta implica identificar y conocer a la competencia, así como establecer la cantidad de demanda que la empresa podrá satisfacer.

Dentro del estudio de la oferta se deberá considerar la existencia de la competencia y la cantidad de producto que oferta o el tamaño del mercado que abarcan, la disposición y capacidad de venta de la competencia en un período de tiempo, puntos de venta, precios, períodos de venta y se deberá distinguir entre necesidades y deseos para según esto poder desarrollar las estrategias de venta (Kotler, 2000, p. 126).

#### *2.2.3.2. Demanda*

Según (Kotler, 2000, p.127), la demanda puede definirse como el deseo que existe sobre un determinado producto y que, a su vez, existe capacidad de pago respaldando dicho deseo. En un sentido más concreto del concepto demanda, (Fischer & Espejo, 2017, p. 240) lo define como la cantidad de un producto que los clientes quieren y pueden adquirir de acuerdo con los precios del mercado.

En ambos casos, se hace referencia a la posibilidad por parte de los consumidores de adquirir el producto ya que este factor es el que determina la existencia real de la demanda. Con lo cual, para el estudio de mercado es importante no solo estimar la cantidad de bienes o la medida en que se requiere un servicio sino también el poder respaldar esto con la capacidad real de compra por parte de los clientes.

### *2.2.3.3. Demanda insatisfecha*

Con este término se engloban otros dos conceptos: Demanda no atendida, que es aquella parte que no recibe el servicio y/o producto que requieren; y la demanda atendida, que es aquella donde se brinda el servicio y/o producto, pero se satisface en forma parcial la necesidad identificada (Andía, 2014, p. 13). Según esto, se considera entonces como demanda insatisfecha a la suma entre la demanda no atendida y la demanda atendida pero no satisfecha plenamente.

Desde otro enfoque, una definición alternativa aporta (Andía, 2011, p. 70), quién términos establece la demanda insatisfecha como la comparación de lo que el mercado necesita, demanda, y lo que los proveedores están cubriendo, oferta.

### *2.2.3.4. Mercado potencial*

El mercado es definido por (Reid, 1980, p.317) como el grupo o comunidad de personas que pueden adquirir un bien o contratar un servicio si así lo desean. (Kotler, 2000, p. 192) lo describe como el conjunto de compradores reales de un producto. Se habla de mercado potencial cuando los compradores comparten una necesidad o deseo por un producto del cual se dispone y que, además, están en la capacidad de adquirirlo mediante una relación de intercambio.

En este punto es importante que se haya analizado ya tanto la oferta como la demanda, de manera que se puede determinar si existe demanda insatisfecha; lo cual es importante conocer ya que de esto depende en gran medida el enfoque de la estrategia que implemente la organización, puesto que no es lo mismo atender demanda insatisfecha que hacerlo con un mercado ya cubierto por la competencia.

### *2.2.3.5. Marketing Mix*

También llamado mezcla de mercadotecnia, es el término adaptado para englobar al grupo de técnicas o componentes de una estrategia de mercadeo. Al abordar el Mix de Marketing, es necesario analizar, por lo menos, las llamadas 4P's, estas son: Producto, precio, plaza y promoción (Bravo, 1990, p. 16). Estos son los componentes básicos iniciales, aunque hay casos en los que el análisis se profundiza aún más, llegando a tener incluso 12P's ya que se consideran otros componentes como puede ser personas, procesos, personalización, entre otros.

Independientemente del número de P's que se tomen en cuenta a la hora de realizar un mix de marketing, lo importante es considerar las 4 básicas, ya que son componentes indispensables en cualquier estrategia de mercadeo, en cualquier industria, en cualquier parte del mundo. Los factores extras para considerar van a depender del alcance que se quiera tener con la estrategia



que se esté desarrollando, así como también de la naturaleza del negocio y la industria a la que se dedica.

- **Producto**

(Stanton et al., 2007, p. 49) definen producto como el conjunto de atributos tanto tangibles como intangibles que son parte de la oferta de una empresa o entidad, esto incluye empaque, color, calidad, marca, precio, servicio, etc. y puede ser un bien, un servicio, lugar, persona o, incluso, una idea. Este concepto es, en pocas palabras, la base del comercio ya que es el punto en el que converge la oferta con la demanda, como explican (McCarthy & Perreault, 1996, p. 271), el producto es la oferta con la que se satisface la necesidad de la demanda. Una buena descripción y caracterización del producto es clave para la correcta realización del estudio de mercado y, por consiguiente, plan de marketing.

- **Precio**

Consiste en un marco de fijación del precio de un producto a largo plazo, en el cual se establece el precio inicial y se determina la dirección y los lineamientos sobre los cuales se moverá el precio a lo largo del ciclo de vida del producto (Lamb et al., 2011, p. 427).

En este sentido, se tendrán pues varias estrategias las cuales se aplicarán según el tipo de empresa, de producto, el plan de negocio de la empresa, la situación económica del mercado, la ubicación geográfica, etc. Por ejemplo, un mismo producto podrá aplicar precios diferenciados según el país en donde se comercialice, se pueden manejar diferentes precios según si se realiza la compra al por mayor o menor, si se realiza bajo contrato, entre otros.

Por otra parte, en productos o empresas nuevas, se puede aplicar la estrategia de precios de penetración. En otros casos, el prestigio o renombre de la marca establecerá la estrategia de precios. En fin, es imprescindible conocer la empresa, el producto y el mercado para poder decidir la estrategia de precios más conveniente.

- **Plaza**

En este componente de la mezcla de marketing se consideran básicamente las técnicas para la distribución del producto/servicio. Se abordan las actividades que permitirán que el producto se encuentre disponible en el mercado. Dentro de esto, se toma en cuenta variables como: canales, logística, inventario, ubicación, transporte, cobertura, entre otras (Paniagua, 2021, p. 1).

En el sector de supermercados donde, por lo general, el cliente realiza su compra casi de forma completamente autónoma, la plaza cumple un rol determinante, ya que de la manera que se

presenten los productos al cliente dependerá la velocidad y el volumen de venta que se tenga sobre los productos que más se promocionen.

- **Promoción**

Según (Kotler, 2000, p. 298), la promoción es la cuarta herramienta del mix de marketing, la cual comprende las actividades que debe desarrollar una empresa para comunicar los méritos de sus productos y lograr persuadir a su público objetivo de comprar. Dentro de las dimensiones comprendidas por la promoción del marketing se encuentran la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo (Cordova, 2019, p. 13).

Esta es uno de los aspectos cruciales en el mix de marketing ya que de este depende, en gran medida, que el producto cumpla con las métricas y objetivos de venta propuestos. La promoción ha sido uno de los factores determinantes del éxito en ventas de las empresas llegando, en ocasiones, a dejar de lado la calidad o utilidad del producto y/o servicio que se ofrece. Con lo cual, es menester prestar especial atención a este componente del marketing mix.

#### *2.2.3.6. Canales de Distribución*

Los canales de distribución son un conjunto de organizaciones, áreas o departamentos interdependientes que participan en el proceso de ubicación de un producto y/o servicio al alcance del consumidor final (Kotler, 2000, p. 305).

Dichas organizaciones juegan un rol determinante en la venta del producto ya que se encargan de la información, promoción, contacto, negociación y distribución del producto, por lo tanto, del correcto desempeño en cada una de estas etapas dependerá en gran medida la fidelización de los clientes.

#### *2.2.4. Estudio Técnico*

Con el estudio técnico se abordan las cuestiones referentes a la infraestructura necesaria para la ejecución del proyecto, por lo tanto, su objetivo es el de determinar las cuestiones de cantidad, lugar, recursos y métodos, además de las condiciones óptimas para la producción y/o almacenamiento del bien o servicio (Córdoba, 2011, p. 108).

Este estudio es muy relevante porque permitirá establecer los costos de implementación del proyecto lo cual es vital para tener una idea preliminar de la viabilidad económica del mismo (Sapag, 2007, p. 71). Con este estudio se busca tanto las necesidades como los requisitos de la empresa para la producción del bien o la prestación del servicio (Pacheco & Pérez, 2018, p. 20).

Es importante que este estudio se realice luego de tener el estudio de mercado, ya que sería inútil e incluso imposible, definir las necesidades de capital, mano de obra, materia prima e infraestructura sin tener una idea realista de la demanda que existe en el mercado. Los principales puntos que se abordan en el estudio técnico son: tamaño, localización, ingeniería del proyecto y distribución física.

#### *2.2.4.1. Tamaño*

Es la capacidad de producción que tendrá el proyecto durante un período operativo (Sapag, 2007, p. 71). Esto determinará los costos, la inversión y, ya con la estrategia de precios establecida, la rentabilidad. Dentro de este aspecto es conveniente también que se evalúe, si la naturaleza del proyecto lo permite, la posibilidad de una capacidad ociosa de producción que pueda utilizarse en función de la evolución de la demanda en el tiempo. Entre los principales factores que determinarán el tamaño del proyecto, está la demanda, así como también la disponibilidad de insumos, es decir, la oferta que la empresa desea y puede cubrir, es por ello que para este punto es importante que se haya realizado previamente el estudio de mercado.

#### *2.2.4.2. Localización*

Se refiere a la ubicación física en donde se implementará el proyecto, para lo cual debe considerarse la asignación de la demanda, fácil acceso a transportación, proveedores, disposiciones legales y demás aspectos relacionados (Córdoba, 2011, p. 114).

Nuevamente, resulta de vital importancia el conocer tanto el mercado como la industria sobre la cual se va a operar. El correcto estudio y análisis de la localización puede evitar muchos inconvenientes futuros para la empresa e, incluso, puede significarle cierta ventaja competitiva si se realiza de forma consciente, tomando en cuenta las consideraciones económicas, comerciales y legales pertinentes.

#### *2.2.4.3. Ingeniería del proyecto*

En este aspecto se aborda todo lo relacionado a la distribución física y funcional de la planta, así como a las actividades que se realicen. En este punto se analizan también los métodos, tecnologías y técnicas que se implementarán como parte del proceso de producción (Miranda, 2005, p. 28). Además de identificar las herramientas, maquinarias y materias primas, considerando los costos que implicarán y las disposiciones legales pertinentes.

Este aspecto del estudio técnico constituye la base operativa sobre la cual funcionará la planta o se implementará el proyecto, por otra parte, la selección de la materia prima, maquinarias, equipos

y herramientas, así como la distribución física representarán una parte significativa del presupuesto para el proyecto, con lo cual deberá realizarse de manera tal que se persiga siempre la mejor relación calidad-precio para que el proyecto pueda ser rentable y, al mismo, tiempo se consigan los estándares de calidad del mercado.

#### *2.2.4.4. Distribución física*

La distribución física de una planta es un aspecto muy importante ya que mediante este se determina la disposición del espacio físico requerido, la organización de la maquinaria, departamentos, dependencia y demás equipo de manera que se permita un desarrollo fluido de las operaciones y actividades de la planta, optimizando recursos y tiempo (Carvajal, 2004, p.29).

En este punto es importante tener identificadas las áreas en las que se organizará la empresa, sabiendo que se debe tener, por ejemplo: almacén, área de producción, área administrativa, entrada de materia prima, baños, etc. Este análisis dependerá de la actividad de cada empresa, de manera que se manejen espacios adecuados para el volumen de trabajo y teniendo en cuenta el aforo correcto de las instalaciones.

#### *2.2.4.5. Proceso*

Un proceso es una actividad o conjunto de ellas en las que insumos son transformadas en producto o productos para los clientes (Krajewski et al., 2008, p. 125). Un concepto más general para el campo de la administración considera que un proceso es cualquier parte de la organización que recibe insumos y con ellos realiza una acción, genera un producto o presta un servicio, ya sea para el consumidor final, para otra empresa o para otro departamento de la empresa (Chase et al., 2004, p. 117).

Para el caso particular del estudio técnico dentro del marco del proyecto de factibilidad, se considera como proceso a aquella unidad mínima capaz de, con una entrada de insumos, tener una salida útil a la operatividad cotidiana de la empresa. Esto incluye tanto las actividades administrativas como las involucradas directamente en el producto de la empresa. Este punto es importante tanto para la distribución física como para la elaboración del manual de funciones.

#### *2.2.4.6. Procedimiento*

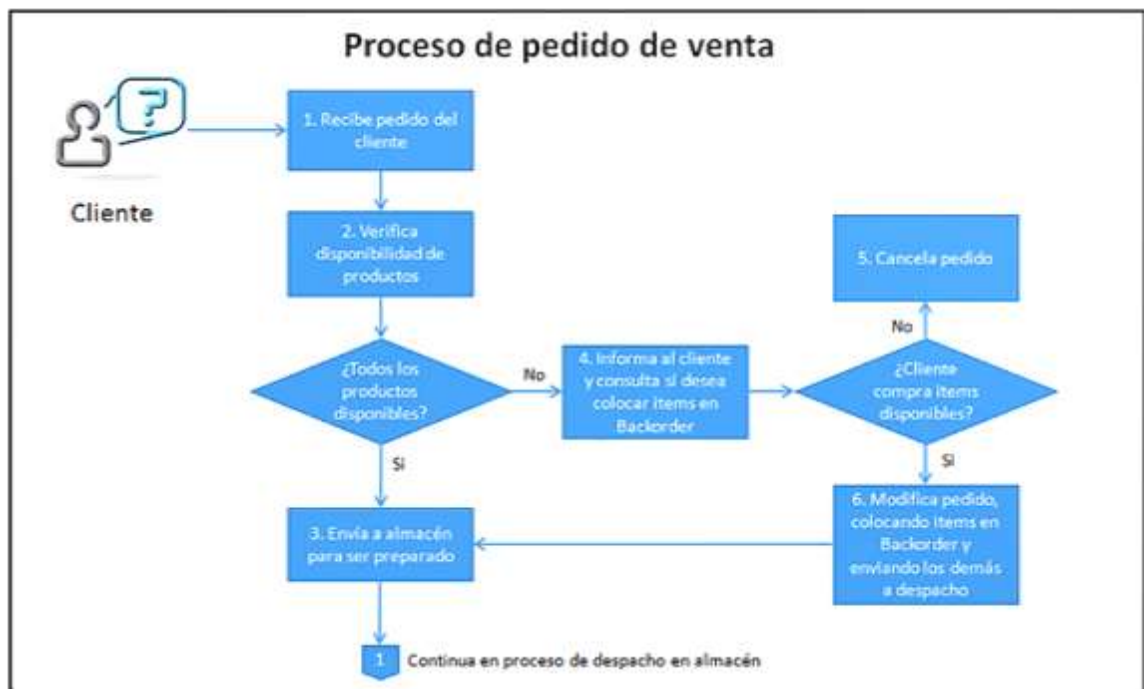
El procedimiento es un desglose de los pasos a seguir para llevar a cabo un proceso, de forma clara, definida, disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. Por otro lado, puede considerarse como procedimiento a la forma de ejecutar una actividad u operación repetitiva que se realiza siempre de la misma forma (Melinkoff, 1990, p. 41).

### 2.2.4.7. Flujograma de procesos

Un flujograma consiste en la representación gráfica con la cual se expresa las distintas operaciones que componen un procedimiento o alguna parte de este, estableciendo su orden cronológico (Gómez Guillermo, 1997, p. 311). Según su formato y/o propósito, el flujograma podrá tener información adicional sobre el proceso, con lo cual, se trata de una herramienta flexible que será empleada para la ilustración lo más clara posible del procedimiento.

La principal ventaja de un flujograma frente a una ficha de procesos es la facilidad que presentan para comprender la secuencia en el orden de pasos de un proceso, así como sus diferentes bifurcaciones, entradas, salidas, etc (González, 2019, p. 8).

La simbología que utilizan los flujogramas dependerá mucho también del ámbito en el cual se aplican ya que los hay para procesos técnicos, para algoritmos de software, etc. Si bien son muy parecidos, habrá ciertas consideraciones a tener en cuenta, incluyendo los lineamientos propios de cada empresa.



**Figura 1-1:** Ejemplo de un flujograma para el proceso de recepción de pedidos por parte del área de ventas.

**Fuente:** La Oficina de Proyectos de Informática, 2015 p. 1.

### 2.2.4.8. Ficha de procesos

Además del flujograma, resulta necesario, en muchos casos, manejar descripciones y detalles de los procesos y procedimientos dentro de una empresa. Lo ideal es que dicha documentación sea ágil, manejable y de fácil consulta e interpretación. Si bien, es elección de cada empresa decidir

cómo documentar sus actividades, resulta común el uso de las llamadas Fichas de proceso (Medina et al., 2014, p. 128), las cuales son un complemento de los manuales e incluso se utilizan como herramienta para procedimientos en el marco de la mejora continua.

#### **2.2.5. Estudio Administrativo**

En este apartado se abarca la estructura organizacional de la empresa o entidad que estará a cargo de la gestión operativa del proyecto. Generalmente, la administración del proyecto durante su implementación es distinta a la que tendrá cuando ya se encuentre operando, esto dependerá del proyecto, con lo cual es importante identificar esto para establecer la estructura organizativa correcta para cada fase del proyecto (Núñez, 1997, p. 91).

Por otra parte, el estudio administrativo es muy importante porque será base para el plan de negocio que se implementará en el proyecto, ya que se aborda la planeación estratégica la cual incluye: misión y visión, valores y objetivos, políticas, matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), entre otros (López et al., 2008, p. 9).

##### **2.2.5.1. Misión y Visión**

La misión describe el propósito general de la organización (Ferrel et al., 2004, p. 243) y sirve como guía para alinear las acciones a ejecutar de manera que se cumpla con dicho propósito (Franklin, 2004, p. 251). Estos están muy relacionados con los objetivos organizacionales ya que representan los logros a corto plazo que la empresa busca alcanzar, por ello, la misión tiene un papel determinante dentro de la planeación estratégica.

Por otro lado, la visión es el camino al que se dirige la empresa a largo plazo y sirve para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento (Fleitman, 2000, p. 135). En cierta medida, la visión es mucho más utópica que la misión, ya que es el ideal a la que la empresa aspira y por el cual busca cumplir la misión que se ha propuesto. Ésta se ve más involucrada en las estrategias a largo plazo que tome la empresa, ya que con cada una de ellas se estará apuntando al logro de la visión, es por ello que suele relacionarse, principalmente, con las estrategias de crecimiento y posicionamiento.

##### **2.2.5.2. Valores y Objetivos**

En una empresa, los valores constituyen los principios elementales sobre los que encamina su accionar (Mintzberg et al., 1998, p. 53). Mientras que los objetivos permiten establecer qué es lo que se quiere lograr y en qué período de tiempo, sin considerar el cómo, propiamente tal (Mintzberg et

al., 1998 p. 53). Estos dos conceptos van de la mano ya que los valores de la empresa rigen sus acciones, con lo cual influye en el planteamiento de los objetivos de la organización.

Visto de otra forma, los objetivos organizacionales son, en cierto modo, un reflejo de los valores de la empresa ya que según las metas propuestas se transparentarán los intereses de la organización. Además, el correcto planteamiento de objetivos brinda a la empresa una manera de medir su avance, así como el cumplimiento de su misión. Es importante recalcar en que los objetivos establecen lo que se quiere lograr, en qué medida y dentro de cuánto tiempo, el cómo se logrará vendrá definido luego en las estrategias que se implementen.

#### *2.2.5.3. Políticas*

Son las reglas y lineamientos que delimitarán el marco y campo de acción de la empresa (Mintzberg et al., 1998, p. 62). Éstas se encuentran muy relacionadas a los valores de la organización, pero son mucho más específicas al comportamiento de la empresa y de quienes la integran. Las políticas regulan y controlan la manera en que la empresa se mueve hacia la consecución de sus objetivos y se aplican tanto a aspectos operativos como a aspectos administrativos, por ejemplo: el reclutamiento del personal, proceso de selección y capacitación, manuales de funciones, entre otras.

#### *2.2.5.4. Análisis FODA*

Conocido también como análisis DAFO, FODA, MAFE y SWOT en inglés. Es una técnica de planeación estratégica que permite determinar la posición estratégica de la empresa y aporta mucho a la toma de decisiones ya que permite analizar tanto el ambiente interno como el externo de una organización (Kotler, 2000, p. 375).

En el análisis FODA se toma en cuenta aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y aspectos externos a la organización (Amenazas y Oportunidades), con lo cual, permite hacer un análisis integral de la empresa o proyecto y, de esta forma, planificar estrategias que permitan canalizar las fortalezas de la empresa en pos de aprovechar las oportunidades y trabajar en las debilidades para así poder controlar y/o prevenir las amenazas.



**Figura 2-1:** Ejemplo de Análisis FODA de ORACLE.

**Fuente:** Pursell, 2021 p. 1.

#### 2.2.5.5. Organigrama estructural

Es una representación gráfica de la estructura de una organización, destacando las líneas de autoridad, relaciones entre el personal, comités y líneas de comunicación (Ferrel et al., 2004, p. 243). Es importante tener clara la distribución de funciones dentro de la empresa ya que esto evitaría los problemas comunes de retrasos en tiempos de entregas, incumplimiento de metas, desorganización, problemas de comunicación, problemas de liderazgo, entre otras.

#### 2.2.5.6. Organigrama funcional

Los también llamados organigramas de funciones son gráficos jerárquicos que, adicional a la información estructural de una organización, representan las principales funciones de cada puesto dentro de la empresa, así como sus unidades e interrelaciones (Tapia & Vergara, 2018, p. 32). Estos organigramas resultan de mucha utilidad al momento de la capacitación del personal, ya que resume el manual de funciones a la vez que presenta de forma general a la organización.

#### 2.2.5.7. Manual de funciones

El manual de funciones es un documento en el cual se presentan sistemas y técnicas muy específicas para llevar a cabo el trabajo, sobre todo, operativo dentro de una empresa o planta. Al plasmar por escrito un procedimiento, se lo establece como estándar y regulariza las buenas prácticas en los procesos (Cárdenas, 2015, p. 26).



Es importante tener en cuenta que la descripción de procedimientos es solo el primer nivel de un manual de funciones, ya que no basta detallar los pasos por seguir, sino que hace falta también definir responsabilidades por cargos, alcance, niveles de toma de decisiones, instrumentación y demás variables a fin de garantizar un estándar en los procesos.

#### **2.2.6. Estudio Legal**

Comprende el análisis de los documentos legislativos, normas y reglamentos que deben respetarse para la implementación del proyecto, de manera tal que no se incurra en sanciones de ningún tipo por desconocimiento de éstas. En este caso existirán normas generales que toda organización deberá acatar como, por ejemplo: la Constitución de la República, el Código de Trabajo, la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, entre otras. Asimismo, existirán leyes y reglamentos particulares de acuerdo con la actividad de la empresa, en este caso tenemos las Normas Técnicas del INEN, por ejemplo.

#### **2.2.7. Estudio Financiero**

Este estudio constituye en uno de los más determinantes dentro de un proyecto de factibilidad, ya que abarca las cuestiones relativas a los costos del proyecto, la inversión que requiere, pero además trata también la forma en la que serán cubiertas y las proyecciones para su recuperación (Núñez, 1997, p. 77).

Este estudio tiene lugar después de haber realizado el estudio de mercado y el estudio técnico, ya que parte de sus resultados y, en conjunto con la información de situación económica de la empresa, lo transforma en términos monetarios de costos de inversión, operativos e ingresos para que así se pueda procesar y analizar la viabilidad económica del proyecto (Blanco, 2007, p. 272).

En este estudio los elementos a analizarse son (Blanco, 2007, p. 272):

- **Infraestructura:** comprende las instalaciones sobre las cuales va a operar la empresa, bodegas, oficinas y demás dependencias.
- **Capital de Trabajo:** son todos los equipos y materiales, activos de la empresa, y que están relacionados directamente al proceso de producción.
- **Depreciación y Amortización:** debe considerarse el valor que van a tener tanto los activos fijos como los bienes intangibles y diferidos, a través del tiempo.
- **Financiamiento de terceros:** este aspecto es crucial tenerlo en cuenta para saber cómo se va a realizar la inversión, de qué manera y en qué montos.
- **Nómina:** abarcan los sueldos y demás rubros relacionados con el talento humano.

- **Materias Primas:** son los insumos y materiales que, luego de un proceso de transformación, formarán parte del producto terminado.
- **Ingresos:** es el dinero recaudado por la empresa de la venta de sus productos.
- **Gastos de Producción:** son los gastos necesarios para mantener al proyecto, área, línea o equipo de producción en funcionamiento.
- **Estado de Resultados:** es un estado financiero en el cual se detallan los ingresos y los gastos de la empresa durante un periodo de tiempo y, de esta forma, establecer si existió pérdida o ganancia durante dicho período.

#### *2.2.7.1. Inversiones*

Una inversión es un plan que, asignándole un monto de capital e insumos de varios tipos, puede producir un bien o un servicio que generará una rentabilidad (Gitman & Joehnk, 2009, p. 542).

En otras palabras, una inversión será cualquier desembolso de recursos financieros con el cual se adquieren bienes o instrumentos de producción que la empresa utilizará para cumplir sus objetivos y con los que tendrá un beneficio a corto, mediano o largo plazo.

#### *2.2.7.2. Ingresos*

Se define como ingreso a cualquier cantidad de recursos monetarios percibidos como contribución al proceso productivo (Ricossa, 2004, p. 312). Generar ingresos es el más básico de los objetivos de cualquier empresa, ya que es su razón misma de existir. Este puede tomar la forma de sueldos o salarios, renta, regalías, dividendos, utilidades, honorarios, etc., dependiendo el factor de producción que lo recibe, ya sea trabajo, capital, tierra, entre otros.

#### *2.2.7.3. Costos*

El término costos tiene varias significaciones dependiendo del contexto, para (del Río, 2004, p. 412) los costos significan la suma de esfuerzos y recursos invertidos para la producción. Por otra parte (Colín, 2007, p. 200) se refiere a estos como el valor monetario de los recursos que se entregan a cambio de los bienes o servicios adquiridos. En contabilidad, los costos tendrán diferentes clasificaciones, pero, en resumen, son todos aquellos valores que la empresa desembolsará y que tendrán, de alguna forma, relación con la producción.

#### 2.2.7.4. *Gastos*

Los gastos son disminuciones en el patrimonio neto de una empresa durante un periodo, ya sea en forma de salidas o decrementos en el valor de los activos o aumento en los pasivos. Básicamente, los gastos son aquellos egresos que tiene la empresa y que, si bien no tienen relación directa con la producción, son necesarios para la operación de la empresa como tal. En contabilidad es importante controlar los gastos ya que en principio representan salidas de dinero que repercuten directamente en el patrimonio de la empresa (del Río, 2004, p. 412).

- **Gastos Administrativos:** son los gastos originados por actividades directivas, de organización y administración de la empresa. No son gastos propiamente de un área o departamento en específico, sino que en este rubro se incluyen todos los gastos necesarios para el funcionamiento del negocio. Aquí se tiene: sueldos de directivos, asesores contables y administrativos, alquileres, gastos de material de oficina, etc.
- **Gastos de Ventas:** este rubro incluye a todos aquellos gastos producidos en el proceso de venta de un producto o servicio. Aquí se tiene: costos de publicidad y promoción, de soporte y seguimiento post-venta, envíos, sueldos y comisiones al personal de venta, etc.
- **Gastos Financieros:** abarcan todos los gastos relacionados a la obtención de financiamiento o por titularidad de pasivos financieros. Entre los rubros más comunes está el tipo de interés pagado por las deudas y las comisiones originadas, por lo general, al realizar operaciones con bancos, cajas o entidades de crédito.

#### 2.2.8. *Evaluaciones*

En un proyecto de factibilidad, además de ir desarrollando y analizando los diferentes puntos de los estudios de mercado, técnico, administrativo, legal y financiero, es necesario también evaluar o categorizar el nivel en el cual se cumplen con las especificaciones detalladas en los estudios. Para ello, el evaluador deberá, de manera objetiva, ponderar el cumplimiento de cada ítem para, al finalizar, computar y tener una calificación total numérica y cualitativa de la evaluación (Guatibonza & Leguizamon, 2016, p. 36). Entre las principales evaluaciones que se llevan a cabo en la evaluación de proyectos se tiene: la evaluación técnica, ambiental, social y económica.

##### 2.2.8.1. *Evaluación Técnica*

Con esta evaluación se define el nivel en el que se cumple con los requisitos técnicos para que el proyecto sea factible, en este apartado, se evalúa el tamaño y escala del proyecto, las condiciones de localización, disposición física y funcional de la planta, recurso humano, máquinas,

herramientas, capital de trabajo, entre otros; así como también los costos involucrados, de manera que se pueda determinar la inversión y sustentar la rentabilidad. Esta evaluación permitirá determinar la capacidad tanto técnica como económica que tiene la empresa para llevar a cabo el proyecto, de igual manera, permite identificar aquellos aspectos en los que el estudio técnico no satisface completamente, o puede mejorarse, los requerimientos del proyecto (Vivallo, 2013, p. 85).

#### *2.2.8.2. Evaluación Ambiental*

El objetivo de esta evaluación es determinar la sustentabilidad por lo que se considera además del impacto ambiental, la factibilidad económica y el beneficio social, en otras palabras, se evalúa el aprovechamiento razonable de los recursos naturales. Entre los principales criterios de sustentabilidad se tiene: la utilización de recursos naturales, la ocupación de territorios y la contaminación (SEMARNAT, 2018, p. 1). Es importante establecer en esta evaluación todas aquellas actividades que generen impacto sobre el medio ambiente, indicando cuándo y por cuánto tiempo durará dicha actividad, dónde se ejecutará y la superficie, volumen, cantidad de residuos y costos que se ven involucrados (Sanz, 1991, p. 302).

#### *2.2.8.3. Evaluación Social*

Esta evaluación consiste en un proceso de investigación, planificación y manejo del cambio o consecuencias sociales, positivas o negativas, que surgen de la aplicación de políticas, ejecución de planes o desarrollo de proyectos. En este sentido, el foco principal de la evaluación social es el impacto más allá de los recursos naturales, por ejemplo: en el estilo de vida de las personas, su cultura, comunidad, sistema político, salud y bienestar. Si bien, esta evaluación es mayormente aplicada en proyectos sociales, no está por demás y es cada vez más frecuente su aplicación en todo tipo de proyectos.

#### *2.2.8.4. Evaluación Económica*

En esta evaluación se identifican los costos involucrados en el proyecto: maquinaria, capital de trabajo, mano de obra, entre otros. Esta es la base para la preparación de las proyecciones de los estados financieros ya que el objetivo es determinar la rentabilidad del proyecto. Entre los principales criterios con los que se evalúa un proyecto desde el enfoque financiero se tiene el análisis basado en los flujos de desembolsos que se proyectan a valor presente con el valor actual neto, VAN. El período de recuperación de la inversión, así como la tasa interna de retorno, TIR, y la relación beneficio costo son claves también en esta evaluación (Gómez, 2017, p. 12).

#### 2.2.8.5. VAN y TIR

Según (Rocabert, 1995, p. 10), el Valor Actual Neto (VAN), mide cuán deseable es un proyecto en términos absolutos, ya que calcula la cantidad total a la cual aumenta el capital como consecuencia de dicho proyecto. Esto es porque compara el valor de los flujos netos de entrada de efectivo actuales con el valor del costo inicial (Welsch et al., 2005, p. 297).

Las condiciones para la aceptación según el VAN son las siguientes:

- Si  $VAN > 0$ : El proyecto retorna utilidades más allá de las expectativas.
- Si  $VAN < 0$ : Puede indicar que el proyecto no retorna beneficios o que no son lo suficiente para cubrir las expectativas, en todo caso, según la metodología del VAN, el proyecto se rechaza.
- Si  $VAN = 0$ : Apenas se alcanzan a cubrir las expectativas del proyecto.

La Tasa Interna de Rendimiento o Tasa Interna de Retorno (TIR), es un índice empleado en la toma de decisiones sobre proyectos de inversión y financiamiento. Es definido como la tasa de descuento que iguala el valor actual de los ingresos del proyecto con el valor actual de sus egresos, con lo cual puede decirse que es la tasa de interés en la que el cálculo del VAN iguala a cero (Mete, 2014, p. 67).

Las consideraciones de aceptación del TIR son las siguientes:

- Si  $TIR >$  tasa de expectativa: el proyecto es financieramente atractivo.
- Si  $TIR <$  tasa de expectativa: el proyecto no es financieramente atractivo y existirán alternativas con mejores resultados.
- Si  $TIR <$  tasa de expectativa y  $TIR > 0$ : los ingresos alcanzar a cubrir los egresos, pero no se generan beneficios.
- Si  $TIR < 0$ : no se alcanza a cubrir los egresos, por lo tanto, el proyecto genera pérdidas.
- Si  $TIR =$  tasa de expectativa: es indistinto invertir o no por dicha alternativa. Si no existiesen más alternativa, es correcto decir que es una inversión adecuada ya que se cubren los egresos y se genera rentabilidad.

#### 2.2.8.6. Relación Beneficio/Costo

Es uno de los indicadores que se analizan en los proyectos de inversión. Esta relación es el cociente entre el valor actualizado de ingresos del proyecto y el valor actualizado de egresos. Con esta relación se pretende establecer si el beneficio de un proyecto supera o no los costos en los

que se incurren. El criterio para la aceptación de esta relación es, si el cociente es mayor o igual que 1, el proyecto es viable, desde luego se buscará que sea mayor que 1 ya que esto significaría que existe, además de costear el proyecto, existirá una ganancia. Por otro lado, relaciones menores a 1, significarán la no rentabilidad de dicho proyecto.

#### *2.2.8.7. Punto de equilibrio*

Es el volumen de ventas en el cual el costo total es compensado por los ingresos percibidos (Mallo et al., 2004, p. 3). En este punto no existe ganancias, sino que solamente se suplen los costos en los que la empresa ha incurrido. El cálculo del punto de equilibrio, así como su respectivo análisis es un aspecto crucial para la elaboración de cualquier plan de empresa, lo que corresponde darle tal importancia y tenerlo constantemente actualizado. Esto permitirá a la empresa establecer correctamente el precio del producto y conocer en qué punto comenzarán a percibir ganancias hasta alcanzar su rentabilidad.

#### *2.2.8.8. Periodo de recuperación de la inversión*

Es el tiempo que se necesita para recuperar el monto asignado a un proyecto de inversión (Bragg, 2017, p. 1). Este consiste en un indicador para saber si se emprende o no un proyecto, ya que, mientras mayor sea el periodo de recuperación de la inversión, un proyecto perderá su atractivo. Por otra parte, proyectos con cortos tiempos de recuperación del capital serán más deseables para el inversor.

#### *2.2.8.9. Rentabilidad*

La rentabilidad económica, según (Aguirre et al., 1997, p. 320), es un índice que permite determinar el rendimiento económico de las inversiones. El mismo autor amplía este concepto añadiendo que la rentabilidad evalúa la productividad de las ventas respecto de la generación de utilidad, además de medir la eficacia con la que se gestiona la inversión en la empresa. En términos matemáticos, a nivel de inversión, la rentabilidad será la relación entre el beneficio percibido y la inversión neta realizada. Por otro lado, a nivel operativo, la rentabilidad será la relación entre las ganancias y los costos.

Este será un indicador determinante en si una inversión es conveniente o no, o si determinado proceso se está llevando a cabo de forma eficiente, permite establecer la necesidad que puede tener una empresa de optimizar su proceso de producción o de reducir sus costos con el fin de maximizar su rentabilidad.

### **2.2.9. Crecimiento Organizacional**

Hay dos tipos principales de crecimiento empresarial, definición que puede extraerse del modo a través del que este impulso es obtenido.

- **Crecimiento orgánico**

Es aquel desarrollado por la propia empresa, mediante el incremento de su facturación con la captación de nuevo negocio, apertura de nuevos establecimientos, etc. Suele ser la forma habitual de crecer de las pymes, especialmente de las más pequeñas (Espinoza & Prado, 2017, p. 6).

- **Crecimiento inorgánico**

El crecimiento por adquisiciones, como su nombre permite percibirlo de antemano, es aquel en que el acceso a nuevos productos y mercados, especialmente extranjeros, se logra cuando una empresa busca capital y con él compra a otra u otras que están en plena operación con organizaciones de producción y administración establecidas y con productos y mercados definidos y casi siempre rentables (Espinoza & Prado, 2017, p. 6).

#### **2.2.9.1. Fases del crecimiento organizacional**

En su libro, (Greiner & Schein, 1988, p. 75) desarrolla las fases de crecimiento de una empresa a modo gráfico en una curva, en la que refleja cómo el punto álgido de una de ellas viene seguido siempre por una crisis, cuya superación implica otra vez el crecimiento. Entender este proceso resulta indispensable para que los responsables de liderazgo de cualquier compañía estén preparados para afrontar correctamente todos los cambios, sin que los resultados finales del negocio se resientan por ello.

(Greiner & Schein, 1988, p. 77) define 6 fases de crecimiento de una empresa, que deben ser analizadas con detalle para comprender qué implican en la evolución de su gestión, a continuación, se define cada una de estas fases.

- **El crecimiento a través de la creatividad**

Crear una empresa desde cero implica tener una idea de negocio y empezar a trabajarla desde el aspecto de los productos y procesos implicados en su desarrollo. En esta situación, la comunicación entre el responsable de la empresa y su equipo de trabajo es fundamental que sea fluida e, incluso, un punto informal para garantizar que el trabajo de creatividad sea lo más

productivo posible. Esta fase de crecimiento, a medida que llegue a su punto álgido, tendrá su momento de crisis de liderazgo cuando la dirección del equipo ya no sea fácil y aparezcan problemas de gestión. Cuando las órdenes ya no llegan a los empleados adecuados en el tiempo oportuno, es el momento de que el creador de la empresa vaya un paso más allá.

- **El crecimiento a través de la dirección**

Cuando la crisis de liderazgo se produce es señal de que la empresa ha crecido lo suficiente como para tener que repartir las responsabilidades que hasta ahora recaían solo en manos del creador de la empresa. Es necesario, por lo tanto, formar una alta gerencia que pueda controlar todas las decisiones que se tomen. Esta estructura funcionará durante un tiempo, pero también llegará a su crisis cuando la gerencia que esté por debajo de los responsables de la empresa vea que no tiene suficiente poder. Cuando noten que no tienen tantas oportunidades de desarrollo como al principio, la productividad de la empresa se verá afectada y los productos ya no tendrán el nivel adecuado.

- **El crecimiento a través de la delegación**

La crisis del modelo de dirección implicará la necesidad de otra reestructuración en la empresa, en este caso orientada a adjudicar roles que permitan la autonomía de decisiones. Con esta descentralización de las decisiones, el personal sentirá que su valía es reconocida y volverá a estar motivado para seguir trabajando en el crecimiento de la empresa. De todos modos, esta evolución tampoco será la definitiva, ya que llegado el momento la alta gerencia sentirá que ha perdido el control y no sabrá cómo reaccionar porque también temerá volver al anterior sistema de decisiones centralizado, que tan malos resultados le ha dado. La decepción de la alta gerencia por tener que consultar con la baja gerencia todos los posibles cambios. Provocará su desinterés por el trabajo, lo que también afectará a los resultados finales del negocio.

- **El crecimiento a través de la coordinación**

La crisis de control que se desarrolla en la tercera fase de crecimiento de una empresa hace necesario otra vez redefinir las responsabilidades y metas del equipo de trabajo y, sobre todo, aclarar la importancia del rol de los cargos directivos. De esta manera, los diferentes niveles de gerencia pueden coordinarse para crecer conjuntamente. Pero esta fase también llega a su punto negativo: la conocida como crisis de papeleo. Se produce cuando el sistema de coordinación creado es tan burocrático que su administración se hace muy complicada.



- **La colaboración**

La crisis de papeleo que define Greiner implica que la empresa sufre importantes limitaciones estructurales que debe trabajarse para superar de manera adecuada. Para ello, es importante que los responsables de la compañía estimulen la pro actividad y los sistemas de trabajo colaborativos, que rompan con los esquemas rígidos que funcionan hasta ahora y que permitan un proceso de trabajo más espontáneo y, por lo tanto, también más rápido y eficaz. Las reglas y procedimientos tienen que estar presentes, obviamente, pero la comunicación entre compañeros para conseguir acelerar los procesos básicos es indispensable y debe priorizarse por encima de todo para evitar que la empresa se estanque. Según Greiner, en este punto la empresa tiene que enfrentarse a la que denomina crisis de crecimiento. La empresa, paradójicamente, tiene miedo a crecer más porque ve que introducir más novedades en su oferta puede llegar incluso a ser perjudicial para ella.

- **Las alianzas**

La última fase de crecimiento de una empresa, según la curva de Greiner, es la que tiene que acabar con la crisis de crecimiento. El objetivo principal debe ser acabar con las limitaciones internas del negocio y buscar la manera de crear nuevas oportunidades para seguir creciendo. Aquí es donde tiene un papel importante la búsqueda de posibles alianzas con otras compañías, que permitan llegar a la creación de nuevos productos y a la expansión por nuevos mercados. La creación de alianzas con otras empresas del sector hará posible que la compañía en esta fase de crecimiento tenga más posibilidades económicas de seguir evolucionando y creciendo, pero también representa algo más importante: la sensación de tener un soporte realmente efectivo y consolidado que permita pensar seriamente en la planificación con miras de optimización y crecimiento.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

Según (Cadena et al., 2017, p. 1603), las investigaciones pueden tomar dos enfoques para la recopilación de datos: cualitativo y cuantitativo. Básicamente, lo que discrimina a un método sobre el otro es que en el cuantitativo se aborda el problema recogiendo y analizando datos bajo una escala numérica, cuantitativa. Por otra parte, en el enfoque cualitativo, los registros se realizan mediante la narración, observación participante y entrevistas no estructuradas.

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, en el cual, a partir de datos cuantitativos (estados financieros, índices, tabulación de encuestas, etc.) y cualitativos (entrevistas, análisis FODA, mix de marketing, etc.) se realizó un análisis que permitió tener un resultado, de igual manera, cualitativo que represente la factibilidad, en este caso, del proyecto de expansión de El Familión S.A.

#### 3.2. Nivel de Investigación

La investigación descriptiva puede definirse como aquella en la cual se enuncian, con especial detalle, las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, sin partir necesariamente de una hipótesis inicial (Ramírez, 1999, p. 42).

Con esta investigación se alcanzó un nivel en el cual se determinó si el proyecto de expansión de El Familión S.A. fue o no factible, para lo cual se buscó, por un lado, describir las características del mercado, así como también las fortalezas de la empresa y la forma en la que puede sacar ventaja frente a la competencia, de manera que, con la apertura de la sucursal, se puedan conseguir los objetivos planteados. Es por ello por lo que esta investigación clasificó como descriptiva.

#### 3.3. Diseño de investigación

##### 3.3.1. *Según la manipulación o no de la variable independiente*

Una investigación experimental, según (Ruiz, 2019, p. 1), es aquella en la que existe la manipulación en al menos una de las variables, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular. Debe tenerse claro que un experimento en una situación provocada y controlada por el investigador para

determinar su efecto sobre el objeto en cuestión. En contraposición a esto, el diseño no experimental se realiza cuando resulta imposible manipular variables, no existen condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio. En lugar de esto, se realiza la observación del fenómeno tal y como se da en su entorno normal y natural, para luego analizar su comportamiento (Hernández et al., 2014, p. 66).

Esta investigación se consideró no experimental ya que no se manipularon las variables en la búsqueda de un resultado deseado, sino que, a partir de su estudio en campo y tras su validación respecto de una revisión documental y otras técnicas de análisis, se determinó la condición de factibilidad a la que se pretende dar respuesta en el presente trabajo.

### **3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo***

Una investigación de intervención transversal es aquella en la que la recopilación de los datos se realiza una única vez ya que el propósito general del estudio es el de describir o explicar un fenómeno bajo las condiciones particulares de un momento en específico (Alfonzo, 1995, p. 150). Por esta razón, el presente proyecto constituye un trabajo de intervención transversal ya que no se relacionaron las variables respecto al tiempo o ver su respuesta ante diferentes escenarios, sino que se planteó una propuesta a la problemática planteada en el momento específico de su realización.

### **3.4. Tipo de estudio**

Según (Santa & Martins, 2010, p. 36), la investigación de campo es la que consiste en recolectar los datos directamente del contexto real en donde ocurren los hechos, sin manipulación ni control de variables, a fin de que se pueda evidenciar la realidad de la problemática estudiada. Por ello, este tipo de investigación se enfoca principalmente al estudio de fenómenos sociales en su entorno natural.

Por otra parte, la investigación documental es un procedimiento que consiste en una indagación sistemática, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos relacionados o concernientes a la temática de investigación (Alfonso, 1995, p. 150).

De acuerdo con esto, el presente trabajo implementó tanto la investigación documental como la de campo ya que, se partió de una base teórica bibliográfica la cual fue resultado de la consulta en fuentes secundarias de información (investigación documental) y, posteriormente, se contrastó dicha información con la obtenida de las fuentes primarias del caso de estudio (investigación de campo), de manera que se pudo aplicar los conceptos y fundamentos teóricos considerando el contexto real sobre el cual se llevará a cabo el proyecto de apertura de sucursal.

### 3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

La población objeto de estudio para este trabajo de investigación son los moradores de los barrios del Sur de la ciudad de Esmeraldas, ya que serán los principales beneficiarios de la apertura de la nueva sucursal de El Familión S.A., no solo como clientes sino también como posibles y futuros trabajadores de la empresa. Si bien, el sector sur de la ciudad es relativamente pequeño, no lo es lo suficiente como para un estudio en su totalidad, con lo cual, corresponde estimar una muestra, que sea significativa, de la cual poder obtener los datos de campo. Para este caso, como población de estudio se partió del número total de hogares en el cantón Esmeraldas, el cual, según el Censo Nacional del 2010, es de 47 457 viviendas (INEC, 2010, p. 8); para el año 2022, según las proyecciones realizadas, la cifra corresponde a aproximadamente 54 214 viviendas con un índice de crecimiento poblacional del 1.1154% anual.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

Z: Nivel de confianza.

p: Variabilidad positiva.

q: Variabilidad negativa.

E: Precisión o error.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 54214}{54214 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 381.45$$

Aplicando la fórmula descrita, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y variabilidades positiva y negativa del 50%, el tamaño de la muestra se estima en 382 personas, sobre las cuales se aplicarán las encuestas.

## **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.6.1. Métodos**

#### *3.6.1.1. Método Inductivo*

En investigación, se puede partir básicamente de dos maneras: de lo general a lo particular o de lo particular a lo general, a esto se denomina método deductivo y método inductivo, respectivamente. Según (Tena & Rivas, 1995, p. 46), el método inductivo consiste en la generalización partiendo de la observación de hechos, prácticas, situaciones o costumbres en casos particulares. Una de las características de este método es que conlleva a que el investigador entre en contacto con el sujeto u objeto de investigación de manera que pueda, partiendo de la pluralidad de objetos llegar a la unidad de conceptos.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se siguió el método inductivo ya que, partiendo de datos, información y documentos puntuales, se pretendió llegar a la conclusión global referente a la factibilidad de la apertura de la sucursal de El Familión S.A. En este sentido, se recopiló la información de documentos existentes en la empresa para los diferentes análisis y proyecciones a realizar, de esta forma se caracterizó a la empresa y se definió su situación actual en el mercado, financiera, cartera de clientes, proveedores, etc. Por otra parte, se obtuvo también información de campo mediante la aplicación de encuestas, mismas que luego de su tabulación y correspondiente sistematización, sirvieron de base para el estudio de mercado y con ello poder analizar la oferta, demanda, precios, comercialización, definir productos, etc.

Con el estudio técnico se determinó los parámetros que permitieron materializar el proyecto como tal: localización, distribución del espacio físico, tamaño óptimo, entre otros. En el estudio administrativo, en cambio, se definió la estructura organizacional que debe tener la sucursal y con ello se estableció también su estructura funcional. Finalmente, en el estudio financiero se determinó el costo monetario que representará esta inversión, proyecciones, tiempo estimado para el retorno de la inversión y con ello poder establecer si la empresa está en condiciones de realizar la inversión o si debe recurrir a fuentes de financiamiento externas. Con cada uno de los estudios y análisis se obtuvieron conclusiones individuales de las que su análisis en conjunto permitió determinar si para El Familión S.A. es factible abrir una nueva sucursal en el sector sur de la ciudad de Esmeraldas.

### **3.6.2. Técnicas**

#### **3.6.2.1. Encuesta**

La encuesta, según (García et al., 1986, p. 123), es una técnica ampliamente utilizada en las ciencias sociales mediante la cual se obtienen datos directamente de una muestra representativa de la población de estudio. (Ander, 1995, p. 25) explica que la obtención de los datos en las encuestas se da mediante la interrogación directa con preguntas cerradas o de opción múltiple sobre el fenómeno o la situación que se pretende explicar. En la presente investigación se aplicó esta técnica de investigación para la elaboración del estudio de mercado, ya que de esta manera se pudo cuantificar y caracterizar la demanda, lo cual es base de este estudio.

#### **3.6.2.2. Entrevista**

Según (Sánchez, 1983, p. 208), la entrevista es una técnica de obtención de datos en la investigación cualitativa que puede definirse como una conversación propuesta en pos de conseguir un fin determinado: recoger datos útiles para la investigación.

Para los fines de esta investigación, se realizó una entrevista al responsable del proyecto de expansión de El Familión S.A., con la que se obtuvo información precisa y detallada para la caracterización y el diagnóstico inicial de la empresa, base para el estudio administrativo.

Por otro lado, también se pudo establecer los requerimientos con los cuales partir para la realización del estudio técnico y estudio financiero. Finalmente, la entrevista permitió entender completamente el objetivo que persigue la empresa con su proyecto de apertura de la nueva sucursal.

### **3.6.3. Instrumentos**

#### **3.6.3.1. Cuestionario**

Según (Sánchez, 1983, p. 208), la encuesta es una indagación que se realiza a una persona o varias para obtener un testimonio sobre un hecho vivido, una opinión o un comentario y hasta una semblanza, una entrevista biográfica o monográfica puede hacer uso de un estudio de caso o de una historia de vida.

El cuestionario es, en este caso, el instrumento principal para la recolección de datos según las técnicas planteadas. Este no es más que una serie de preguntas, abiertas y/o cerradas, orientadas a la definición, caracterización o explicación de un fenómeno o situación de estudio. Para el caso de la encuesta, se empleó un cuestionario con preguntas cerradas: binarias o de opción múltiple,

lo que permitió la recolección masiva de datos provenientes de la muestra de tal forma que se facilite su posterior cuantificación y análisis e interpretación.

### *3.6.3.2. Guía de la Entrevista*

Es un documento que contiene las temáticas a abordar en una entrevista, con preguntas sugeridas y los aspectos que se analizarán en la entrevista, básicamente se trata de un bosquejo de cuestionario que permitirá encausar la entrevista a los fines correspondientes (Troncoso & Amaya, 2017, p. 329).

Para la entrevista se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas en donde se pudo profundizar junto con el entrevistado, a fin de que sea aclarada por completo la cuestión que se esté tratando. En este caso, el cuestionario no fue más que una guía para la entrevista ya que, al momento de su realización, esta se adaptó de manera que cada respuesta del entrevistado quedara completamente clara.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la encuesta

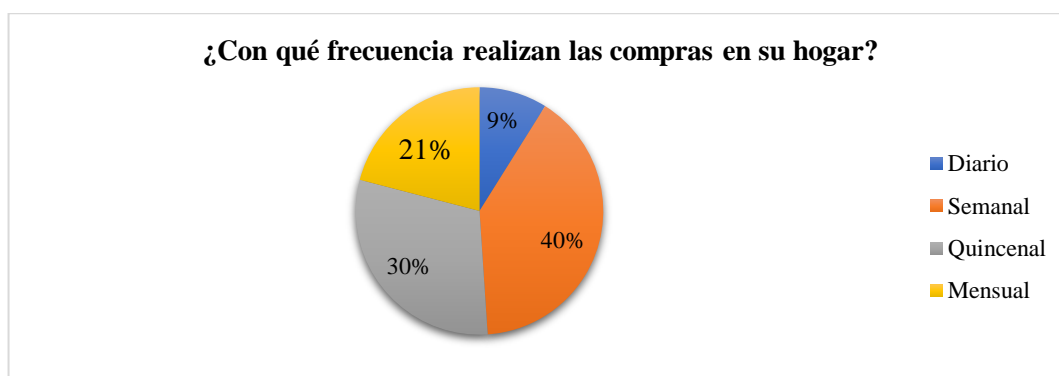
**Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia realizan las compras en su hogar?** En la tabla 1-4 se muestran los resultados:

**Tabla 1-4:** Frecuencia en el abastecimiento de víveres para el hogar.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Diario	34	9%
Semanal	153	40%
Quincenal	115	30%
Mensual	80	21%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 1-4:** Frecuencia en el abastecimiento de víveres para el hogar.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

#### Análisis e Interpretación

La mayoría de los encuestados, el 40%, respondió que hacen las compras de su hogar cada semana, no obstante, un porcentaje bastante importante, 30% y 21%, respondió realizarlas cada 15 y 30 días, respectivamente. Una minoría del 9% manifestó realizar sus compras de forma diaria. Esto es un buen indicador a priori, ya que, por lo general, quienes se abastecen a diario lo hacen de una tienda de abarrotes, mientras quienes surten para periodos más largos de tiempo, suelen preferir mercados populares o supermercados para realizar sus compras.



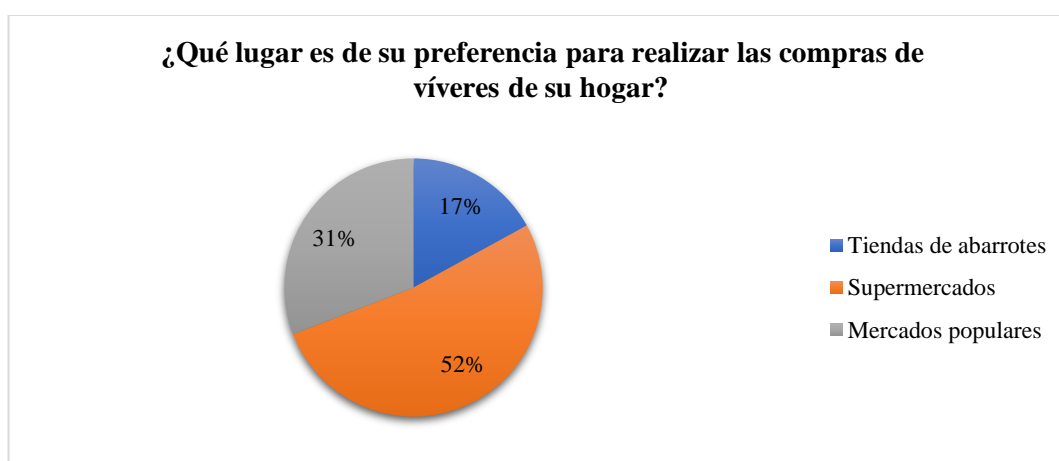
**Pregunta 2: ¿Qué lugar es de su preferencia para realizar las compras de víveres de su hogar?** En la tabla 2-4 se muestran los resultados:

**Tabla 2-4:** Lugar de preferencia para la compra de víveres para el hogar.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas de abarrotes	65	17%
Supermercados	199	52%
Mercados populares	118	31%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 2-4:** Lugar de preferencia para la compra de víveres para el hogar.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### **Análisis e Interpretación**

Más de la mitad de los encuestados, el 52%, respondió preferir los supermercados como lugar para realizar la compra de víveres para su hogar. El 31% manifestó preferir los mercados populares y una menor fracción, el 17% prefiere las tiendas de abarrotes. Estos resultados son coherentes con la frecuencia con la que se abastecen (pregunta 1), además de que, al ubicar a los supermercados como lugar de mayor preferencia para la compra de víveres, se demuestra una posible intención de compra, con lo que se justifica en cierta medida la apertura de una sucursal.

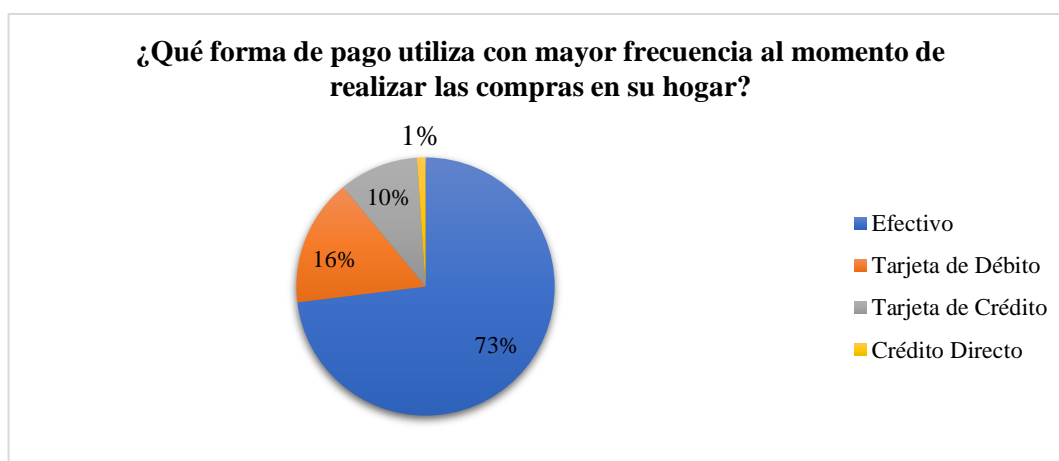
**Pregunta 3: ¿Qué forma de pago utiliza con mayor frecuencia al momento de realizar las compras en su hogar?** En la tabla 3-4 se muestran los resultados:

**Tabla 3-4:** Formas de pago más utilizada para adquirir víveres para el hogar.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	279	73%
Tarjeta de Débito	61	16%
Tarjeta de Crédito	38	10%
Crédito Directo	4	1%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 3-4:** Formas de pago más utilizada para adquirir víveres para el hogar.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### Análisis e Interpretación

Cerca de las  $\frac{3}{4}$  partes de los encuestados, el 73%, respondió que pagan sus víveres con dinero en efectivo, el 16% manifestó preferir utilizar tarjetas de débito, el 10% utiliza tarjetas de crédito y solo el 1% prefiere crédito directo del establecimiento. La preferencia por el pago en efectivo es conveniente para El Familión S.A. ya que esto le permitirá tener liquidez inmediata para sus operaciones. Aun así, se debe aceptar tarjetas de débito y crédito para el 26% que prefieren estos métodos de pago.

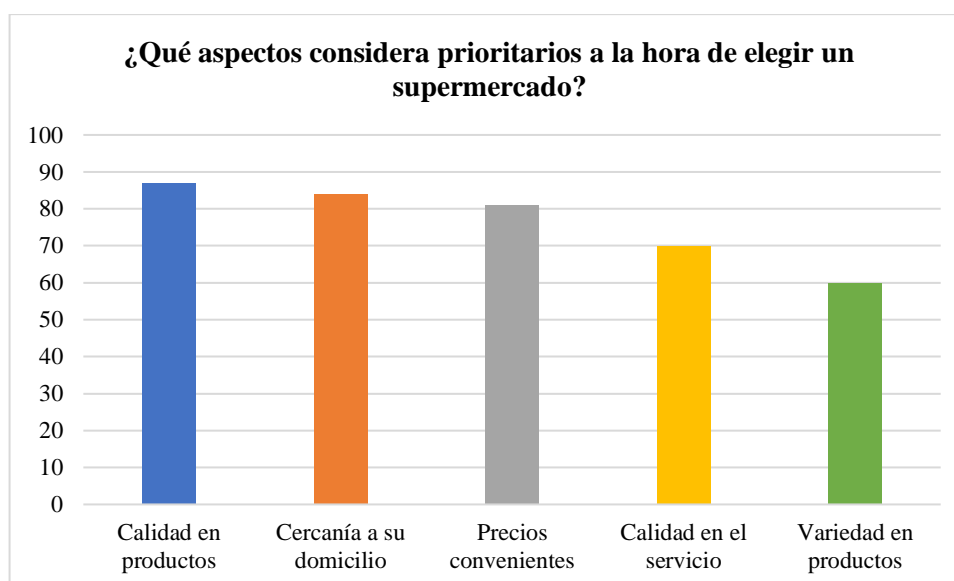
**Pregunta 4: ¿Qué aspectos considera prioritarios a la hora de elegir un supermercado?** En la tabla 4-4 se muestran los resultados:

**Tabla 4-4:** Consideraciones en la elección de supermercados.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Calidad en productos	87	23%
Cercanía a su domicilio	84	22%
Precios convenientes	81	21%
Calidad en el servicio	70	18%
Variedad en productos	60	16%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 4-4:** Consideraciones en la elección de supermercados.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### Análisis e Interpretación

En esta pregunta no se evidencia diferencias significativas entre las opciones presentadas a los encuestados, con lo cual se entiende que no hay una tendencia marcada, sino que distintos usuarios preferirán uno u otro supermercado por distintas razones entre las que tenemos, en orden descendente de frecuencia: calidad en los productos, la cercanía a su domicilio, precios convenientes, calidad en el servicio y, finalmente, la variedad en los productos.

**Pregunta 5: ¿Considera que necesita más supermercados en su localidad?** En la tabla 5-4 se muestran los resultados:

**Tabla 5-4:** Necesidad de mayor oferta en supermercados.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	256	67%
No	50	13%
Me es indiferente	76	20%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 5-4:** Necesidad de mayor oferta en supermercados.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### **Análisis e Interpretación**

La mayoría de los encuestados, el 67% de ellos, respondió que sí considera necesaria la existencia de más supermercados en su localidad. Por otra parte, el 13% manifestó no necesitarlos y el 20% de ellos no mostró una postura en particular. Con esta pregunta se evidencia una de las problemáticas planteadas en este trabajo de investigación: la demanda insatisfecha. El 67% que respondió necesitar más supermercados en su localidad representan clientes potenciales para la nueva sucursal de El Familión S.A. Además, el 20% que se mostró indiferente, constituyen un grupo que, si bien no creen que necesiten más supermercados, tampoco descartan la posibilidad de en algún momento o circunstancia necesitarlos. Este grupo representa un nicho al cual El Familión S.A. deberá tratar de forma distinta para lograr adherirlos a su base de clientes.

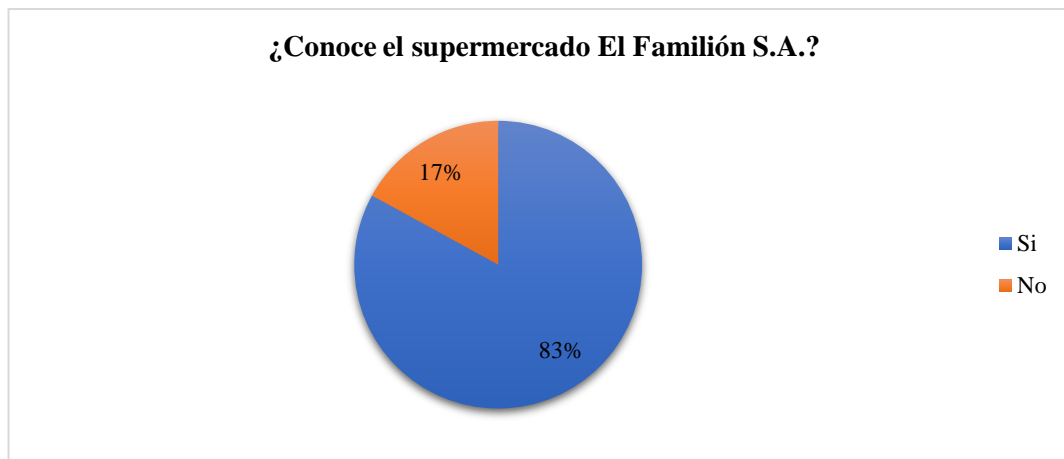
**Pregunta 6: ¿Conoce el supermercado El Familiar S.A.?** En la tabla 6-4 se muestran los resultados:

**Tabla 6-4:** Nivel de promoción de la marca de El Familiar S.A. sobre los encuestados.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	317	83%
No	65	17%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 6-4:** Nivel de promoción de la marca de El Familiar S.A. sobre los encuestados.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### Análisis e Interpretación

El 83% de los encuestados respondió conocer el supermercado El Familiar S.A., lo cual demuestra la presencia que ha logrado establecer esta empresa en la ciudad de Esmeraldas. Por otra parte, el 17% que no conocía de este supermercado, producto de esta investigación y de la aplicación de estas encuestas, ahora se encuentra al tanto no solo de la existencia del mismo, sino también de sus planes de expansión hacia este sector de la ciudad.

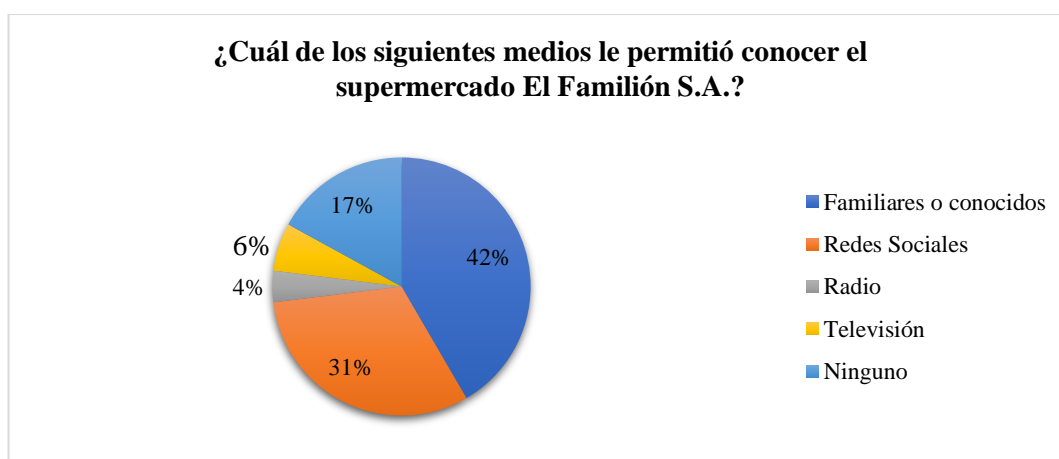
**Pregunta 7: ¿Cuál de los siguientes medios le permitió conocer el supermercado El Familiar S.A.?** En la tabla 7-4 se muestran los resultados:

**Tabla 7-4:** Medios por los cuales los encuestados conocieron El Familiar S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Familiares o conocidos	159	42%
Redes Sociales	120	31%
Radio	15	4%
Televisión	23	6%
Ninguno	65	17%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfico 7-4:** Medios por los cuales los encuestados conocieron El Familiar S.A.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### Análisis e Interpretación

El 42% de los encuestados mencionó conocer el supermercado a través de sus familiares o conocidos y el 31% por medio de redes sociales. Esto deja ver que, hasta ahora, la mejor publicidad para El Familiar S.A. ha sido la divulgación boca a boca, esto gracias al buen servicio y fidelización que se ha logrado. Las redes sociales han tenido también un rol significativo.

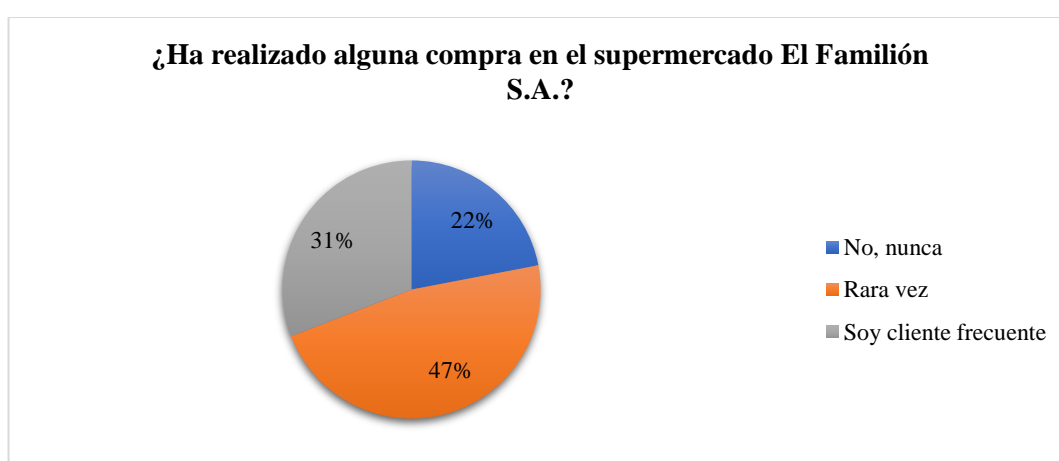
**Pregunta 8: ¿Ha realizado alguna compra en el supermercado El Familiar S.A.?** En la tabla 8-4 se muestran los resultados:

**Tabla 8-4:** Experiencia de compra en supermercados El Familiar S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No, nunca	84	22%
Rara vez	180	47%
Soy cliente frecuente	118	31%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 8-4:** Experiencia de compra en supermercados El Familiar S.A.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### Análisis e Interpretación

Cerca la mitad de los encuestados han tenido por lo menos una experiencia de compra en el supermercado El Familiar S.A. El 31% de ellos manifiesta ser ya cliente frecuente, lo cual es un alto porcentaje. El 22% restante nunca ha realizado alguna compra en este establecimiento, esto puede deberse a varias razones: en preguntas anteriores se observó un número considerable de personas que no conocían este supermercado, la ubicación es otro factor importante. Estas cifras dejan entrever que la mayoría de los encuestados no son clientes o son clientes ocasionales de El Familiar S.A., con lo cual, debe tenerse en cuenta que, con la apertura de la nueva sucursal, deberá tenerse como prioridad la fidelización de estos clientes ocasionales de este sector de la ciudad.

**Pregunta 9: ¿Qué productos adquiere con mayor frecuencia para su hogar en el supermercado El Familión S.A.?** En la tabla 9-4 se muestran los resultados:

**Tabla 9-4:** Productos más demandados en El Familión S.A.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje de aceptación
Comestibles	73	19%
Confitería	10	3%
Refrescos y zumos	7	2%
Lácteos	5	1%
Congelados y embutidos	6	2%
Artículos de higiene personal	10	3%
Artículos de limpieza	8	2%
Artículos de pastelería	12	3%
Artículos de cocina	52	14%
Artículos para dormitorio	32	8%
Artículos plásticos	94	25%
Juguetería	24	6%
Papelería	15	4%
Vestimenta	18	5%
Productos de temporada	16	4%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas.

**Realizado por:** Intriago, D., 2022

### **Análisis e Interpretación**

Al consultar con los encuestados sobre los productos que adquieren con mayor frecuencia en supermercados El Familión, la categoría que se adquiere en mayor cantidad son los artículos de plástico (25%), en segundo lugar, adquieren productos comestibles (19%) y, en tercer lugar, los artículos de cocina (14%). Entre las demás categorías no se evidencia diferencia significativa en las frecuencias de compra. Resulta interesante ver que los productos comestibles no es la categoría más adquirida, sino que lo son los artículos plásticos, esto deja entrever que El Familión S.A. no es considerado principalmente como un lugar para realizar las compras para el hogar sino más bien productos de otro tipo, aun así, los víveres son muy apetecidos también.



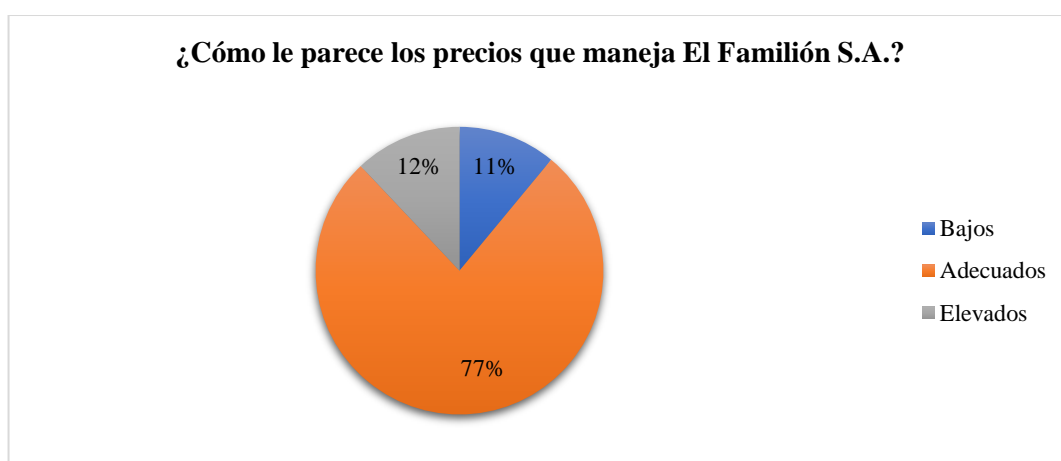
**Pregunta 10: ¿Cómo le parece los precios que maneja El Familiar S.A.?** En la tabla 10-4 se muestran los resultados:

**Tabla 10-4:** Percepción sobre los precios de El Familiar S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bajos	42	11%
Adecuados	294	77%
Elevados	46	12%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 9-4:** Percepción sobre los precios de El Familiar S.A.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### Análisis e Interpretación

El 77% de los encuestados respondió que los precios manejados por El Familiar S.A. les parecen adecuados, solo un 12% de ellos manifestó considerar elevados los precios y para el restante 11% los precios les parecen bajos. Esta percepción por parte de los usuarios es importante ya que el considerar que los precios son adecuados demuestra que la estrategia de precios utilizadas por el supermercado ha sido exitosa. Que los usuarios consideren que los precios son bajos puede ser tanto bueno como malo, ya que en ocasiones podría mal relacionarse esto con una baja calidad en los productos. Es muy poca la fracción que considera que los precios son elevados y esto es interesante ya que, por lo general, se tiene la percepción de que en los supermercados siempre se manejan precios mucho más elevados respecto de otras tiendas de abastecimiento.

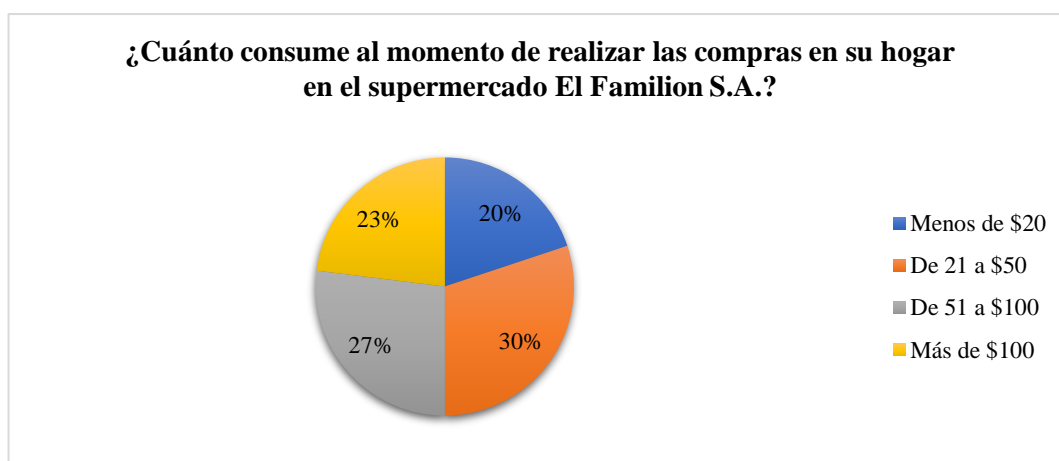
**Pregunta 11: ¿Cuánto consume al momento de realizar las compras en el supermercado El Familiar S.A.?** En la tabla 11-4 se muestran los resultados:

**Tabla 11-4:** Montos de consumo en compras en El Familiar S.A.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$20	76	20%
De \$21 a \$50	115	30%
De \$51 a \$100	103	27%
Más de \$100	88	23%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 10-4:** Montos de consumo en compras en El Familiar S.A.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### **Análisis e Interpretación**

En cuanto a la cantidad de dinero que invierten los encuestados en la compra de víveres para su hogar, los resultados fueron muy parejos, siendo que el 20% de ellos invierte menos de \$20, el 30% invierte entre \$21 y \$50, el 27% invierte entre \$51 y \$100 y el 23% invierte más de \$100. Estos datos se relacionan con la frecuencia con la que realizan las compras, con lo cual se podría entender que, los que invierten más de \$50 son quienes compran quincenal y mensualmente.

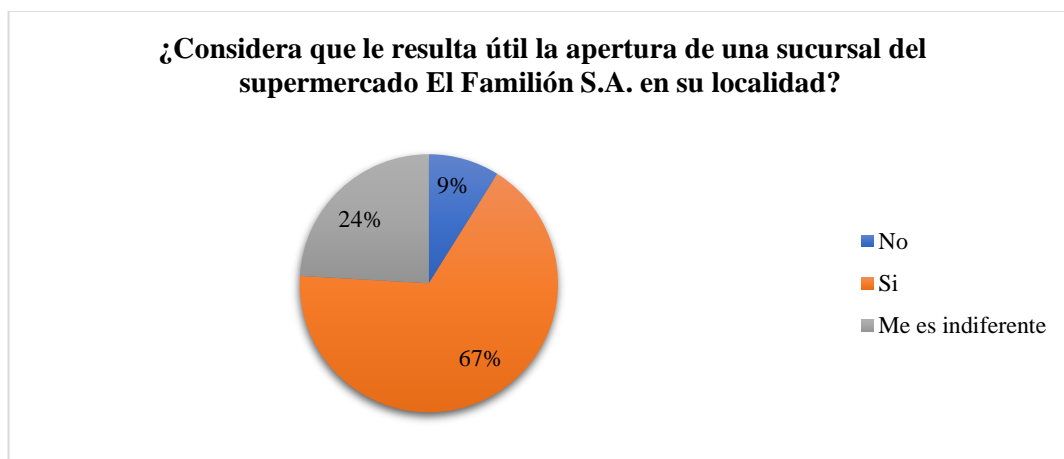
**Pregunta 12: ¿Considera que le resulta útil la apertura de una sucursal del supermercado El Familión S.A. en su localidad?** En la tabla 12-4 se muestran los resultados:

**Tabla 12-4:** Utilidad de la apertura de la nueva sucursal para la sociedad.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	256	67%
No	34	9%
Me es indiferente	92	24%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfico 11-4:** Utilidad de la apertura de la nueva sucursal para la sociedad.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### Análisis e Interpretación

El 67% de los encuestados considera útil para ellos la apertura de una sucursal de El Familión S.A. cerca de su hogar. Tan solo el 9% de los encuestados manifiestan que no le es importante y 24% restante se mostró indiferente. La mayor parte de los encuestados se muestran como posibles potenciales clientes de la nueva sucursal, además del 24% que, si bien ahora no consideran útil esta expansión de El Familión S.A., esta percepción podrá cambiar cuando se implemente la sucursal.

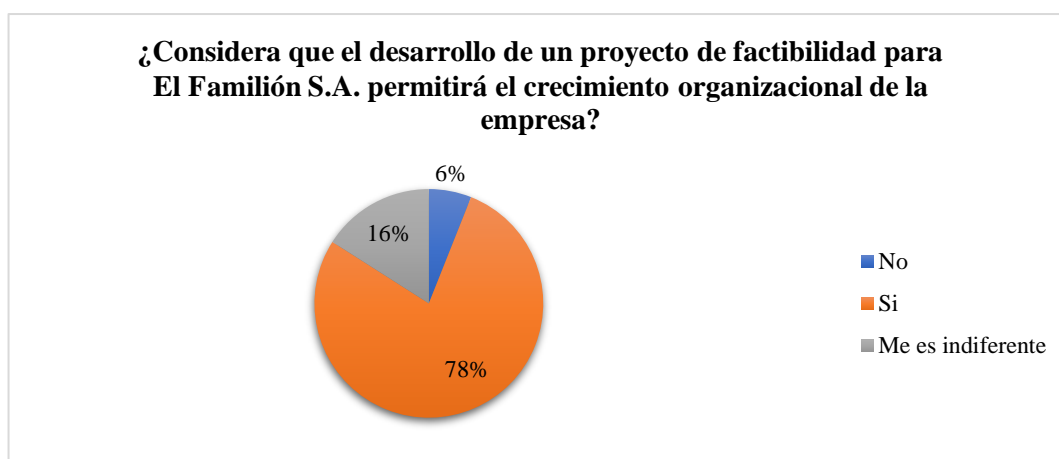
**Pregunta 13: ¿Considera que el desarrollo de un proyecto de factibilidad para El Familión permitirá el crecimiento organizacional de la empresa?** En la tabla 13-4 se muestran los resultados:

**Tabla 13-4:** Impacto del proyecto de factibilidad sobre el crecimiento organizacional de la empresa.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	23	6%
Si	298	78%
Me es indiferente	61	16%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 12-4:** Impacto del proyecto de factibilidad sobre el crecimiento organizacional de la empresa.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### Análisis e Interpretación

El 78% de los encuestados considera que, con la apertura de la nueva sucursal de El Familión S.A., la empresa experimentaría un crecimiento organizacional, lo cual es lo que efectivamente se espera por parte de la gerencia del supermercado. Tan solo una minoría del 6% respondió considerar que el proyecto de expansión no representará un crecimiento organizacional para El Familión S.A. Y el 16% de los encuestados se mostró indiferente ante esta interrogante.

## **4.2. Resultados de la entrevista dirigida al responsable del proyecto**

### **1. ¿En qué se fundamenta la decisión de aperturar una sucursal de El Familión S.A. en el sector sur de la ciudad de Esmeraldas?**

La decisión se fundamenta en el crecimiento urbano del sector sur de la ciudad de Esmeraldas, lo cual genera en dicha población la necesidad de contar con variedad de locales comerciales sin tener que acudir hasta el centro de la ciudad, lo que es una gran oportunidad para el desarrollo y crecimiento organizacional de la empresa. Además de que El Familión S.A. forma parte de un Grupo Empresarial en la ciudad de Esmeraldas, lo que ayuda a la Sucursal para su posicionamiento rápido en el mercado.

### **2. ¿En qué zona del sector sur de la ciudad de Esmeraldas piensa usted que se deba aperturar una sucursal de la empresa?**

Redondel de Codesa sector 15 de marzo, ya que tiene en los alrededores lugares importantes que hacen a esta zona de mayor concurrencia de personas, por ejemplo: Terminal Terrestre de Esmeraldas, restaurantes, heladerías, gasolineras, supermercados, etc.

### **3. ¿Considera que el desarrollo de un proyecto de factibilidad para El Familión S.A. permitirá el crecimiento organizacional de la empresa?**

Sí, permitirá el crecimiento organizacional de la empresa al tener un estudio que ayude a establecer el tipo de estrategias idóneas a implementar para lograr los objetivos, mejora continua de sistemas de información y comunicación en la empresa, además de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que serían muy útiles para la toma de decisiones.

### **4. ¿Cuáles son las dimensiones aproximadas que se requiere de terreno para establecer la sucursal?**

750m<sup>2</sup> aproximadamente.

### **5. ¿Con cuántos departamentos y áreas de servicio contará la sucursal?**

Departamento de ventas y atención al cliente.

**6. ¿De qué manera estarán distribuidos los departamentos y áreas de servicios según la infraestructura de la sucursal?**

Gerencia (Compartido matriz y sucursal)

Dirección Administrativa (Compartido matriz y sucursal)

Departamento Contable (Compartido matriz y sucursal)

Departamento Diseño Gráfico (Compartido matriz y sucursal)

Departamento Bodega (Compartido matriz y sucursal)

Departamento Ventas y atención al cliente (Independiente en Sucursal)

**7. ¿Qué tipo de cargos contratará la empresa para el funcionamiento de la sucursal?**

Jefe de almacén, vendedores.

**8. ¿Existirán cargos compartidos en la dirección de la empresa entre la matriz y la sucursal?**

Sí, la dirección de la matriz será compartida con la sucursal.

**9. ¿Cómo se llevará a cabo el control de inventarios de la empresa al aperturar una sucursal?**

A través del sistema contable Contifico que permite el manejo de inventarios desde ingresar un inventario inicial, Kardex, manejo de bodegas, uso de códigos de barra, categorías, listas de precios, informes de inventario, etc.

**10. ¿La sucursal contará con todas las líneas productos que maneja la matriz?**

Sí, para lograr el éxito en la acogida a este nuevo local, deberá contar con todas las líneas de productos que maneja la matriz para no generar falsas expectativas a los clientes en cuanto a variedad de productos.

**11. ¿La empresa está dispuesta a realizar la inversión para aperturar una sucursal en el sector sur frente a las condiciones actuales del mercado?**

Sí, es indispensable realizar la respectiva inversión para la apertura de la sucursal ya que es importante contar con una infraestructura adecuada, variedad de productos, un buen stock en

todas las líneas, el personal suficiente para atención al cliente, y una publicidad efectiva. Cabe recalcar que la empresa ya cuenta con un terreno propio en el Redondel de Codesa, sector 15 de marzo.

**12. ¿Cuáles serán los medios para financiar la apertura de la sucursal? Indique los montos respectivos de financiamiento.**

Préstamo Bancario.

Corporación Financiera Nacional.

### 4.3. Discusión de los resultados

#### 4.3.1. Encuestas

**Tabla 14-4:** Resumen de respuestas de la encuesta.

Cuestionamiento	Respuestas (Cualitativas/Cuantitativas)	
	Variable	Resultado
<b>Datos informativos</b>		
Género	Femenino	53%
Edad	De 20 a 29 años	61%
Actividad económica	Independiente	51%
<b>Respuestas del cuestionario</b>		
1. ¿Con qué frecuencia realizan las compras en su hogar?	Semanal	40%
2. ¿Qué lugar es de su preferencia para realizar las compras de víveres de su hogar?	Supermercados	52%
3. ¿Qué forma de pago utiliza con mayor frecuencia al momento de realizar las compras en su hogar?	Efectivo	73%
4. ¿Qué aspecto(s) considera prioritario(s) a la hora de elegir un supermercado?	Calidad en productos	23%
5. ¿Considera que necesita más supermercados en su localidad?	Si	67%
6. ¿Conoce el supermercado El Familión S.A.?	Si	83%
7. ¿Cuál de los siguientes medios le permitió conocer el supermercado El Familión S.A.?	Familiares o conocidos	42%
8. ¿Ha realizado alguna compra en el supermercado El Familión S.A.?	Rara vez	47%
9. ¿Qué productos adquiere con mayor frecuencia para su hogar en el supermercado El Familión S.A.?	Artículos plásticos	25%
10. ¿Cómo considera los precios que maneja El Familión S.A.?	Adecuados	77%
11. ¿Cuánto consume al momento de realizar las compras en su hogar en el supermercado El Familión S.A.?	De \$21 a \$50	30%
12. ¿Considera que le resulta útil la apertura de una sucursal del supermercado El Familión S.A. en su localidad?	Si	67%
13. ¿Considera que el desarrollo de un proyecto de factibilidad para El Familión permitirá el crecimiento organizacional de la empresa?	Si	67%

Fuente: Encuestas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo observar tanto las tendencias como las preferencias de los moradores del sector Sur de la ciudad de Esmeraldas, principalmente de barrios cercanos al barrio 15 de marzo, locación prevista para la apertura de la nueva sucursal del supermercado El Familión S.A.



Con las primeras dos preguntas, se busca caracterizar al usuario normal tanto en comportamiento como sus preferencias al momento de realizar la compra de víveres para su hogar. Con la primera pregunta se trata de medir la frecuencia con la que se abastece ya que esta constituiría una primera aproximación a los posibles clientes de la sucursal. Por lo general, las personas que se abastecen en supermercados realizan sus compras para períodos de 15 días a 1 mes, con lo cual, son nuestro mercado objetivo. Según el resultado obtenidos, el 51% de los encuestados se abastecen cada 15 o 30 días, por lo que representan potenciales clientes para la nueva sucursal. Incluso, el 40% que realiza sus compras de forma semanal, representan posibles conversiones a largo plazo. Esta primera aproximación se ve respaldada con la segunda pregunta de la encuesta, en la cual, el 52% de los participantes respondió preferir a los supermercados como lugar principal para el abastecimiento de los víveres para su hogar.

Resulta ver interesante ver este comportamiento en los encuestados y es concordante con las cifras de la consultora Kantar, quien en 2019 indicaba que la preferencia del 28% de los ecuatorianos para realizar sus compras eran las tiendas de barrio, seguidas en menor proporción, 18%, por quienes prefieren los retails económicos (AKI, Tía, Santa María, Coral), además de otro 16%, población clase media-alta, que se decantaba por las grandes cadenas de supermercados (Supermaxi, Hypermarket, Mi comisariato) (Primicias.Ec, 2019, p. 1). En la actualización de 2022 de estos datos, se encontró un aumento en el porcentaje de ciudadanos que adquieren sus productos en cadenas retail. La consultora Kantar determinó un crecimiento de entre 1 y 14 puntos porcentuales en la penetración de las cadenas retail lo cual indica un aumento en el porcentaje de hogares que se abastecen en estos locales. Estas cifras se ven respaldadas con el incesante crecimiento de cadenas como Tía, Coral, Fybeca, quienes en el último año han aperturado un gran número de sucursales alrededor del país (Primicias.Ec, 2022, p. 1).

En la tercera pregunta se marca el comportamiento de los encuestados referente a la forma de pago que utilizan al momento de realizar la compra de víveres para su hogar. Cerca del 73% de los encuestados pagan en efectivo, lo cual es un buen indicador para El Familión S.A. ya que significará mayor liquidez, frente a los pagos que se realizan con tarjetas de crédito y/o débito y, mayor aún, si el pago es mediante crédito directo. Un porcentaje considerable del 26% de los encuestados, pagan con tarjetas de crédito y/o débito, con lo cual es importante que El Familión S.A. considere el procesarlas. El crédito directo es preferido por una minoría y aplica más en otro tipo de compras, con lo cual, de inicio no es importante definir un sistema de crédito directo para clientes.

Con la cuarta pregunta se pretende identificar la razón o razones de mayor peso para los usuarios a la hora de preferir un supermercado, no obstante, no se logró observar una tendencia en este sentido, con lo que El Familión S.A. deberá cuidar todos los frentes planteados en esta pregunta, ya que los usuarios las prefieren todas casi por igual y de forma indistinta. Aunque el fin de esta pregunta era evidenciar que la cercanía del supermercado, respecto del domicilio del cliente

podría ser determinante al momento de la elección de un supermercado, los resultados muestran que esta no es razón suficiente si se descuidan otros aspectos como lo son: calidad y variedad en los productos, buen servicio o una buena estrategia de precios.

Con las preguntas 6, 7, 8 y 9 se midió el nivel de conocimiento que los usuarios tienen acerca de El Familión S.A. y la experiencia que han tenido con la empresa. Aproximadamente el 83% de los encuestados conoce la empresa, lo cual es un excelente indicador, aún más considerando que este supermercado es, por ahora, completamente ajeno a la localidad donde se realizaron las encuestas. Esta cifra se ha logrado, principalmente, gracias a la publicidad boca a boca, lo cual puede tomarse como evidencia del nivel de satisfacción de los clientes de El Familión. Aunque efectiva, la publicidad boca a boca es un poco limitada en comparación con otros canales de promoción como pueden serlo las redes sociales, por ejemplo. Con lo cual es conveniente analizar las estrategias de promoción implementadas actualmente y medir su efectividad y posible optimización. Alrededor del 22% de los encuestados no han tenido alguna experiencia de compra en El Familión S.A., esta porción representaría al nicho al que se apuntaría para adherir a la base de clientes, ya que el resto conoce y ha tenido por lo menos una experiencia de compra en este supermercado. Finalmente, el 77% de los usuarios considera adecuados los precios manejados por El Familión S.A., esta es la percepción que debe generarse en los clientes ya que indica que la empresa está manejando una correcta estrategia de precios y no son ni muy elevados ni tampoco muy bajos.

Con las preguntas 5 y 11 se pudo evidenciar la perspectiva de los encuestados frente a la propuesta de expansión del supermercado El Familión hacia su localidad, ya que el 67% considera necesaria la presencia de más supermercados en el sector y consideran también útil la apertura en este caso de la sucursal de El Familión S.A. Además, el porcentaje que se muestra indiferente es mucho mayor que los que consideran directamente que no necesitan más supermercados y que la apertura de una nueva sucursal no es útil. Aun así, el 100% representan posibles clientes para El Familión S.A., solo que deberán ser abordados mediante diferentes estrategias, dependiendo del criterio inicial que tengan según los resultados de la encuesta.

Finalmente, el 78% considera que la apertura de la nueva sucursal significará un crecimiento organizacional para El Familión S.A.

#### **4.3.2. Entrevista**

Con la entrevista se pudo conocer y clarificar pormenores respecto al proyecto de expansión del lado de El Familión S.A. como organización. Uno de los puntos claves que surgieron como resultados de esta fue la locación en la cual se piensa aperturar la sucursal del supermercado. La zona seleccionada es un sector muy visible de la ciudad ya que es la entrada a ésta y zona de tránsito en vías a sectores turísticos de la provincia como las playas de Atacames, Tonsupa,

Muisne, etc. Esto ubicaría a El Familiar S.A. en un punto de alta exposición tanto para residentes como para visitantes, lo cual es muy conveniente para su posicionamiento de marca. Un punto para tener en consideración podría ser la presencia ya en este mismo sector de otros grandes supermercados: Tía y Super Akí.

Como resultado de la entrevista surgió también la organización departamental de la sucursal, la cual se sujetará básicamente a la matriz en gerencia, la parte administrativa y contable, bodega y el departamento de diseño gráfico. Esto tiene mucho sentido ya que, al ser una sucursal, manejaría las mismas estrategias que la matriz siendo independiente, únicamente, en su departamento de ventas y atención al cliente. Esto es porque la sucursal que se pretende aperturar es un equivalente de la matriz, con lo cual, debe manejar la misma cartera de productos y estrategia de precios, esto lo corrobora en otro punto de la entrevista la responsable del proyecto, sin embargo, para planes futuros El Familiar S.A. podría analizarse el esquema de sucursales de otras cadenas de supermercados como por ejemplo los de la Corporación La Favorita o El Rosado, que manejan diferentes niveles en sus propias tiendas, de manera que pueden tener productos de diferentes rubros, acorde a su clasificación de tiendas.

La dirección de El Familiar S.A. considera que este es un buen momento tanto para la empresa como por la situación del país para expandirse. Esto es corroborado con las manifestaciones del gerente regional de Almacenes Tía, Juan Guadamud, quien indica que existe demanda insatisfecha y que el 50% de la participación de mercado está dominada por las cadenas de consumo masivo, siendo que el 50% restante es repartido entre las tiendas, mercados y ferias. Otro indicador a favor es que el Grupo Ortiz de hipermercados Coral anunció inversión de 30 millones de dólares en expansión para el 2022 (Primicias.Ec, 2022, p. 1). Estos datos indican que la decisión de expansión de El Familiar S.A., correctamente planificada y ejecutada será de gran impacto para la empresa.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Propuesta

Proyecto de factibilidad para la apertura de la sucursal del supermercado El Familión S.A. en el sur de la ciudad de Esmeraldas.

##### 5.1.1. *Reseña Histórica*

La reseña histórica, que a continuación se presenta, fue redactada a partir de datos que se manifiestan en el trabajo de investigación realizado por (Quinde, 2021, p. 39), cuyo tema es Análisis de las estrategias comunicativas en fan pages de PYMES de Esmeraldas: caso “Familión” 2019. El Familión S.A., constituido el 14 de noviembre de 2017 en el cantón Esmeraldas, ciudad Esmeraldas, es una empresa familiar instituida para satisfacer las necesidades de los esmeraldeños, proporcionando actividades económicas basadas en la venta al por menor y mayor de gran variedad de productos de supermercado entre los que predominan productos alimenticios, bebidas, artículos de higiene y limpieza, artículos de hogar, artículos de entretenimiento y ocio, materiales y accesorios escolares, vestimenta, entre otros, a manera de que se genere así fuentes de empleo e inspirando a comerciantes independientes a conservar su emprendimiento.

En este sentido, la empresa asume como objetivo primordial suprimir uno de los principales problemas que atacan a la sociedad como lo es el desempleo, debido a que puede desencadenar en diversos problemas como pobreza, violencia, migración y actos delictivos. Fue así como esta gran propuesta emprendió al presentarse la oportunidad para los hermanos Mario y Patricio Garcés Llerena, también propietarios de la empresa Gran Remate, de ser propietarios de un terreno donde antes se ubicada el terminal terrestre de la cooperativa de transportes La Costeñita (Av. Pedro Vicente Maldonado y 10 de agosto, diagonal al Consejo Provincial de Esmeraldas).

El señor Mario Garcés Llerena fue invitado a que acuda a Coral Hipermercados de Cuenca, donde se generaba, en aquel tiempo, ventas al mayor de una amplia variedad de productos. Durante la visita se determinó la idea de crear una alianza estratégica entre Coral Hipermercados de Cuenca y la familia Garcés en la ciudad de Esmeraldas; sin embargo, al permitir el surgimiento e instauración del proyecto solo se podría satisfacer las necesidades de los comerciantes y no sostendría las carencias de los hogares, por lo que se concibió emprender un proyecto que permita a la empresa generar fuentes de empleo y, de igual manera, enmarcándose como uno de los

principales proveedores para comerciantes independientes, considerando el entorno, así como los recursos y capacidades de la empresa, brindando productos de calidad a precios asequibles.

El proyecto de creación de un nuevo supermercado fue puesto en marcha, se proporcionó identidad y personalidad a la empresa bajo el surgimiento del nombre El Familiar. La familia Garcés Llerena, al igual que muchas familias esmeraldeñas, se encuentra compuesta por una gran cantidad de integrantes, pues son once hermanos que representan a hogares esmeraldeños; siendo este el indicio para que nazca el nombre Familiar, cuyo significado se basa en la referencia de familias numerosas. Fue así como El Familiar S.A. empieza sus actividades el 21 de noviembre de 2017.

### **5.1.2. Estudio de Mercado**

#### *5.1.2.1. Producto*

El supermercado El Familiar S.A. es una empresa familiar constituida en el 2017, dedicada a la comercialización, al por mayor y menor, de una amplia variedad de productos importados de distintos precios, estilos y marcas, entre los que se clasifican productos para el hogar, jardinería, ferretería, juguetería, vestimenta, materiales escolares, entretenimiento y demás, los cuales se encuentran organizados en secciones en función de estrategias de marketing para generar una mayor consecución en ventas. El supermercado, con la puesta en marcha del proyecto de apertura de la sucursal, pretende extender la exposición de sus productos caracterizados por su buena calidad a precios módicos, con enfoque a satisfacer las necesidades de los consumidores y, por ende, a contribuir en la mejora de la calidad de vida de los mismos.

#### *5.1.2.2. Crecimiento poblacional*

Se logró identificar, a partir de la aplicación de encuestas, que la población está interesada en la apertura de más supermercados en la localidad, lo que incrementa la aceptación de establecer una sucursal de El Familiar S.A. En este sentido, para calcular la demanda proyectada y, por ende, establecer la oferta proyectada, se recurrió a la utilización de la fórmula de crecimiento geométrico del número total de hogares en el cantón Esmeraldas, considerando un crecimiento poblacional de 1.1154% anual.

$$VF = VP * (1 + n)^t$$

Donde:

VF: Valor futuro

VP: Valor presente

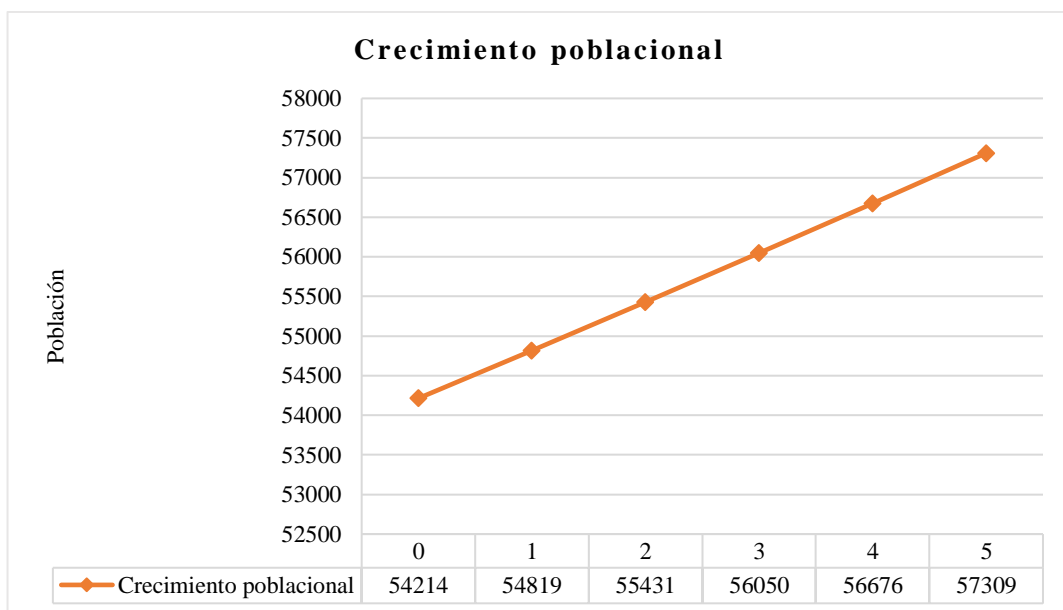
n: Tasa de crecimiento poblacional

t: Periodo de tiempo

**Tabla 1-5:** Crecimiento poblacional del cantón Esmeraldas.

N°	Años	Población (Viviendas)
0	2022	54214
1	2023	54819
2	2024	55431
3	2025	56050
4	2026	56676
5	2027	57309

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 1-5:** Crecimiento poblacional del cantón Esmeraldas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### 5.1.2.3. Oferta

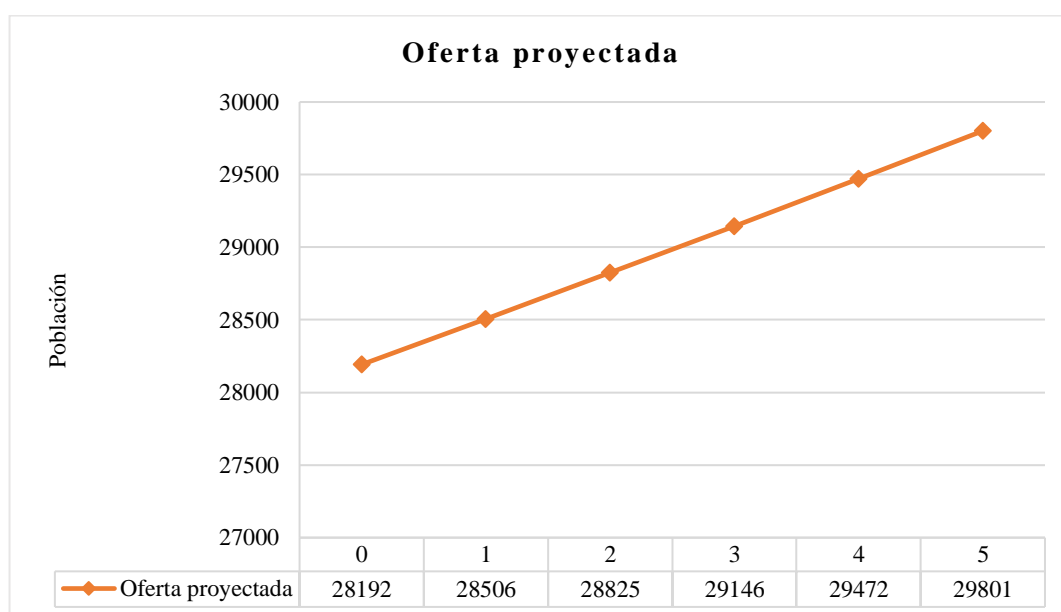
Por medio de las respuestas otorgadas por los encuestados, a partir de la aplicación de encuestas en el sur de la ciudad de Esmeraldas, se evidencia que el resultado de la población cuyo lugar de preferencia para realizar las compras de víveres de su hogar son los supermercados corresponde al 52%, siendo este porcentaje un valor que representa la presencia en el mercado de supermercados como Almacenes Tía, Supermercados AKI y Supermercados Santa María. Por otro lado, el 67% expresa que la apertura de la sucursal de El Familión S.A. cerca de su hogar le

resultaría útil, lo cual representa para el supermercado la experimentación de crecimiento organizacional, mientras que una minoría respectiva al 13% manifiesta lo contrario.

**Tabla 2-5:** Oferta del cantón Esmeraldas.

N°	Año	Población (Viviendas del cantón Esmeraldas)	Aceptabilidad	Oferta local
0	2022	54214	52%	28192
1	2023	54819	52%	28506
2	2024	55431	52%	28825
3	2025	56050	52%	29146
4	2026	56676	52%	29472
5	2027	57309	52%	29801

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 2-5:** Oferta proyectada del cantón Esmeraldas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

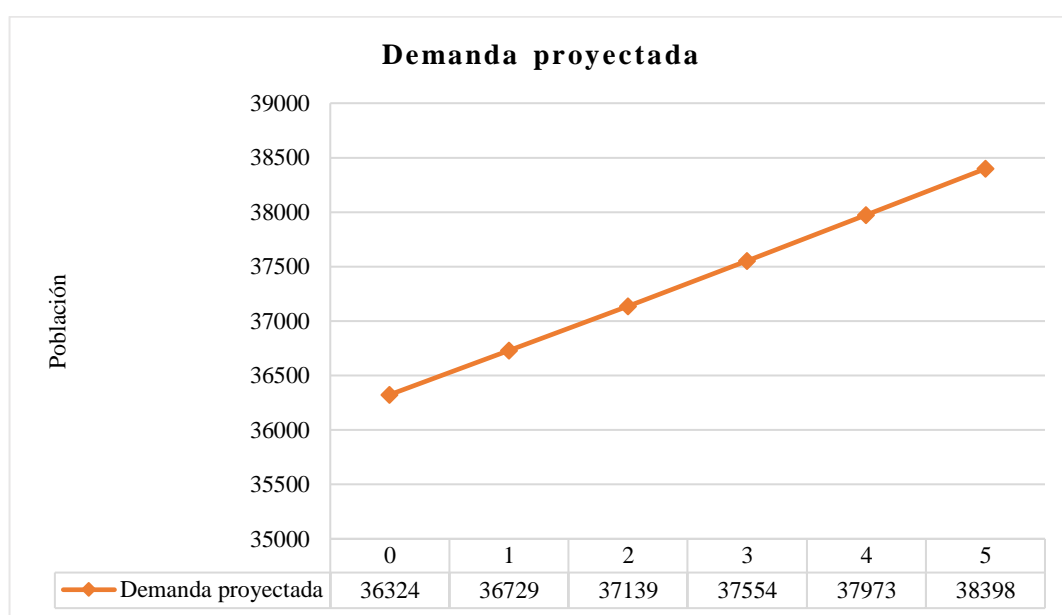
#### 5.1.2.4. Demanda

A través de los datos derivados de la aplicación de encuestas a la población del sur de la ciudad de Esmeraldas, se permitió conocer la demanda actual para la apertura de una sucursal del supermercado El Familión S.A. alcanzando un resultado propicio correspondiente al 67%. A partir de los datos obtenidos, se establece el mercado potencial como a continuación se demuestra en la tabla.

**Tabla 3-5:** Demanda del cantón Esmeraldas.

N°	Año	Población (Viviendas del cantón Esmeraldas)	Aceptabilidad	Población objetivo
0	2022	54214	67%	36324
1	2023	54819	67%	36729
2	2024	55431	67%	37139
3	2025	56050	67%	37554
4	2026	56676	67%	37973
5	2027	57309	67%	38398

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 3-5:** Demanda proyectada del cantón Esmeraldas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

#### 5.1.2.5. Demanda Insatisfecha

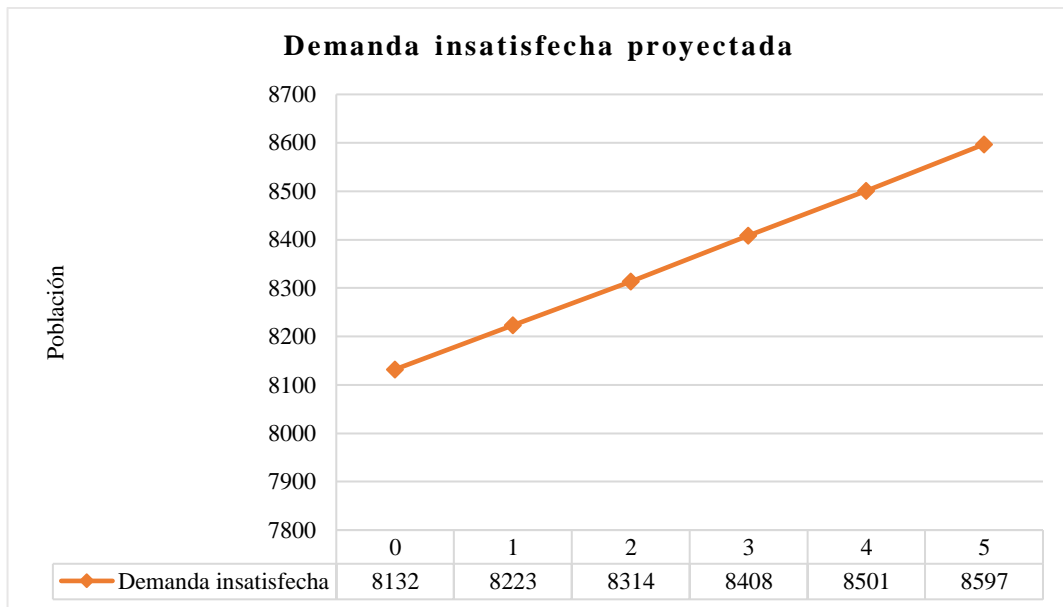
La demanda insatisfecha simboliza una oportunidad para la apertura de una sucursal para el supermercado El Familión S.A. en el sector sur de la ciudad de Esmeraldas, ya que, por diversas circunstancias, los demás supermercados no han conseguido satisfacer a la población consumidora. Por lo tanto, a partir de estrategias de marketing, diversificación de productos, calidad en el servicio y demás, se podrá conseguir que la población que aborda la demanda insatisfecha se constituya como clientes de la empresa. En este sentido, para determinar la demanda insatisfecha se tomó en consideración los datos establecidos en incisos anteriores, como son población objetivo y oferta local.



**Tabla 4-5:** Demanda insatisfecha del cantón Esmeraldas.

N°	Año	Población objetivo	Oferta local	Demanda insatisfecha
0	2022	36324	28192	8132
1	2023	36729	28506	8223
2	2024	37139	28825	8314
3	2025	37554	29146	8408
4	2026	37973	29472	8501
5	2027	38398	29801	8597

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Gráfica 4-5:** Demanda insatisfecha proyectada del cantón Esmeraldas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

#### 5.1.2.6. Marketing Mix

- **Producto**

**Nombre del supermercado:** El Familión S.A.

**Logo:**



**Figura 1-5:** Logo El Familiar S.A.

**Fuente:** El Familiar S.A., 2019.

**Slogan:**

“Amor para tu hogar” es el slogan que transmite el supermercado

Los productos que son ofertados por el supermercado El Familiar S.A. son diversos, por lo que se expusieron a partir de una clasificación realizada en las encuestas aplicadas a la población del sector sur del cantón Esmeraldas que a continuación se presenta:

**Tabla 5-5:** Aceptación de sección de productos ofertados por el supermercado.






Detalle	Porcentaje de aceptación
Comestibles	19%
Confitería	3%
Refrescos y lácteos	2%
Congelados y embutidos	1%
Artículos deportivos	2%
Artículos de higiene personal	3%
Artículos de limpieza	2%
Artículos de pastelería	3%
Artículos de cocina	14%
Artículos para dormitorio	8%
Artículos plásticos	25%
Juguetería	6%
Papelería y electrónica	4%
Vestimenta	5%
Productos de temporada	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>






**Fuente:** Encuestas.

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

En este sentido, a partir de los datos obtenidos, se determina que la sección de productos que mayor aceptación posee entre los encuestados es al de artículos plásticos que están comprendidos por productos diversos que se presentan, a detalle, a continuación:

**Tabla 6-5:** Referencia de productos la sección de plásticos ofertados por el supermercado.

Categoría	Descripción	Imagen referencial
	Silla Forza Wengue	 <p>Productos de Plástico SILLA FORZA WENGUE Medida: 45x45x85 cm Material: Polipropileno Carga máxima: 120 kg Precio: \$20.79</p>
	Silla Teca Wengue	 <p>Productos de Plástico SILLA TECA WENGUE Medida: 45x45x85 cm Material: Polipropileno Carga máxima: 120 kg Precio: \$17.99</p>
Silla	Silla Roma	 <p>Productos de Plástico SILLA ROMA CARGA 120 KG Medida: 45x45x85 cm Material: Polipropileno Carga máxima: 120 kg Precio: \$8.79</p>
	Silla Milán	 <p>Productos de Plástico SILLA MILAN CARGA 120 KG Medida: 45x45x85 cm Material: Polipropileno Carga máxima: 120 kg Precio: \$8.79</p>
	Silla Súper	 <p>Productos de Plástico SILLA SUPER CARGA 120 KG Medida: 45x45x85 cm Material: Polipropileno Carga máxima: 120 kg Precio: \$4.99</p>

	Mesa Rattan	
	Mesa Turín	
Mesa	Mesa Florencia	
	Mesa Picola	
	Mesa Toy	

	Cajonera Extra Gigante Dúo	 <p>Producto de Política Cajonera Extra Gigante Dúo Cajonera Extra Gigante Dúo Medidas: Ancho: 45 cm Profundidad: 45 cm Altura: 120 cm Precio: \$59.99</p>
	Cajonera Extra Gigante	 <p>Producto de Política Cajonera Extra Gigante Cajonera Extra Gigante Medidas: Ancho: 45 cm Profundidad: 45 cm Altura: 120 cm Precio: \$48.99</p>
Cajonera	Velador	 <p>Producto de Política VELADOR Velador Medidas: Ancho: 25 cm Profundidad: 25 cm Altura: 25 cm Precio: \$23.99</p>
	Cajonerita Rattan	 <p>Producto de Política CAJONERITA RATTAN Cajonerita Rattan Medidas: Ancho: 25 cm Profundidad: 25 cm Altura: 25 cm Precio: \$8.99</p>
	Cajonerita Transparente	 <p>Producto de Política CAJONERITA TRANSPARENTE Cajonerita Transparente Medidas: Ancho: 25 cm Profundidad: 25 cm Altura: 25 cm Precio: \$9.99</p>



	Organizador Móvil #3	
Organizador	Organizador Móvil #2	
	Organizador Móvil #1	
Macetero	Macetero Flora 50	
	Macetero Rectangular	

	Macetero Imperial	
	Macetero Plapasa	
Macetero	Macetero Decorativo	
	Macetero	
	Macetero	



	Macetero	
Varios	Pomo Romano	
	Portacubiertos	
	Quesera Mantequillera	
	Portalunch	

	Panera	
	Super Estante	
	Pomo Dispenser	
	Jarra Fiesta	
	Set Foodkeepers	

	Platera Práctica	
	Balde Trapeador	
	Papelerero Rombo	
	Estuche Botiquín	
	Set Bambini	

Fuente: El Familión S.A., 2017.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Precio**

El precio de los productos en el mercado posee un gran impacto psicológico en el consumidor, ya que actúa como un arma frente a la competencia. De acuerdo con las respuestas de los encuestados el 77% considera que el supermercado El Familión S.A. maneja precios adecuados por los productos que ofrece, de hecho, al constituirse como una PYME no se encuentra en la posición de competir en precio con los grandes supermercados que poseen reconocimiento a nivel nacional establecidos en el cantón Esmeraldas, existiendo la única opción de competir en base a la diferenciación con productos viables, estrategia que manejan hasta la actualidad debido a que la mayor parte de sus productos son importados.

**Tabla 7-5:** Referencia de precios de la sección de plásticos ofertados por el supermercado.

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>P.V.P.</b>	<b>% Utilidad</b>	<b>Utilidad</b>
Silla	Silla Forza Wengue	\$20,72	35%	\$ 7,25
	Silla Teca Wengue	\$17,05	35%	\$ 5,97
	Silla Roma	\$ 8,74	35%	\$ 3,06
	Silla Milán	\$ 8,74	35%	\$ 3,06
	Silla Súper	\$ 4,80	35%	\$ 1,68
Mesa	Mesa Rattan	\$42,27	35%	\$14,79
	Mesa Turín	\$31,43	35%	\$11,00
	Mesa Florencia	\$26,25	35%	\$ 9,19
	Mesa Picola	\$ 9,56	35%	\$ 3,35
	Mesa Toy	\$15,09	35%	\$ 5,28
Cajonera	Cajonera Extra Gigante Dúo	\$59,99	35%	\$21,00
	Cajonera Extra Gigante	\$48,90	35%	\$17,12
	Velador	\$23,99	35%	\$ 8,40
	Cajonerita Rattan	\$ 8,18	35%	\$ 2,86
	Cajonerita Transparente	\$ 9,95	35%	\$ 3,48
Cesto	Cesto Spirella M	\$ 3,10	35%	\$ 1,09
	Cesto Spirella L	\$ 3,49	35%	\$ 1,22
	Cesto Spirella S	\$ 2,80	35%	\$ 0,98
	Cesta Spirella XS	\$ 2,26	35%	\$ 0,79
Organizador	Organizador Móvil #4	\$18,30	35%	\$ 6,41
	Organizador Móvil #3	\$11,73	35%	\$ 4,11
	Organizador Móvil #2	\$ 7,69	35%	\$ 2,69
	Organizador Móvil #1	\$ 5,01	35%	\$ 1,75
Macetero	Macetero Flora 50	\$ 7,48	35%	\$ 2,62
	Macetero Rectangular	\$ 5,10	35%	\$ 1,79
	Macetero Imperial	\$ 2,90	35%	\$ 1,02
	Macetero Plapasa	\$ 1,04	35%	\$ 0,36
	Macetero Decorativo	\$ 0,88	35%	\$ 0,31

	Macetero	\$ 3,09	35%	\$ 1,08
	Macetero	\$ 2,18	35%	\$ 0,76
	Macetero	\$ 1,57	35%	\$ 0,55
Varios	Pomo Romano	\$ 1,50	35%	\$ 0,53
	Portacubiertos	\$ 2,24	35%	\$ 0,78
	Quesera Mantequera	\$ 1,34	35%	\$ 0,47
	Portalunch	\$ 1,20	35%	\$ 0,42
	Panera	\$ 1,04	35%	\$ 0,36
	Super Estante	\$ 2,82	35%	\$ 0,99
	Pomo Dispenser	\$ 0,90	35%	\$ 0,32
	Jarra Fiesta	\$ 1,70	35%	\$ 0,60
	Set Foodkeepers	\$ 2,72	35%	\$ 0,95
	Platera Práctica	\$ 9,90	35%	\$ 3,47
	Balde Trapeador	\$ 4,68	35%	\$ 1,64
	Papelero Rombo	\$ 1,48	35%	\$ 0,52
	Estuche Botiquín	\$ 1,79	35%	\$ 0,63
	Set Bambini	\$ 10,00	35%	\$ 3,50

**Fuente:** El Familión S.A., 2017.

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

- **Plaza**

El supermercado El Familión S.A. ha ofrecido sus productos, durante largo tiempo, a través de su punto de venta físico donde las ventas se realizan de forma directa con el consumidor final en determinadas áreas de las instalaciones del supermercado destinadas para la comercialización de los productos; además, al ofrecer productos al por mayor, el supermercado mantiene contacto con los clientes mayoristas que a su vez distribuyen a minoristas para que llegue al consumidor final. El canal de comercialización directo es el más sencillo y apropiado por la mayor parte de productos que el supermercado ofrece, permitiendo realizar controles constantes sobre los productos para que pueden conservar su calidad. Además, el supermercado realiza entregas a domicilio que son atendidas por medios online (Facebook, Instagram, WhatsApp), los cuales han permitido realizar ventas de manera rápida y efectiva.



**Figura 2-5:** Página de Facebook El Familiar S.A.

Fuente: El Familiar S.A., 2017.



**Figura 3-5:** Punto de venta físico El Familiar S.A.

Fuente: El Familiar S.A., 2020.

- **Promoción**

La utilización de diversos canales de promoción se establece como un factor clave para la búsqueda del crecimiento organizacional de El Familiar S.A., pues la empresa además de utilizar canales convencionales como radio y televisión, explota las redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp) posicionando a estas como el principal medio de difusión para lo que comprende su

estrategia comunicativa. A partir de la encuesta aplicada, se pudo identificar que la mayor parte de los encuestados, con el 42%, conoció el supermercado a través de familiares o conocidos, seguido a esto, se denotó que el 31% se ha enterado mediante redes sociales, las cuales, como se señaló anteriormente, son el principal medio de difusión de la empresa.



**Figura 4-5:** Canales de promoción El Familiar S.A.

Fuente: El Familiar S.A., 2021.

#### 5.1.2.7. Canales de distribución

El supermercado El Familiar S.A., es una empresa que ha manejado diversas fuentes de comercialización, como son medios directos e indirectos, con el propósito de generar aceptación para cada tipo de clientes que posee. El supermercado posee un establecimiento físico con una estética reconocible donde puede ahondar en la experiencia del cliente, siendo este la forma directa con la que llega al consumidor final sin la intervención de intermediarios, además de existir la comercialización indirecta donde participan mediadores. De acuerdo con este último canal mencionado, el supermercado maneja dos tipos de canales de comercialización por producto según la longitud del recorrido de distribución, los cuales son: canal de distribución corto (El Familiar S.A. – Minorista – Consumidor) y canal de distribución largo (El Familiar S.A. – Mayorista – Minorista – Consumidor).



**Figura 5-5:** Canal de distribución directo del supermercado.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Figura 6-5:** Canal de distribución corto del supermercado.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Figura 7-5:** Canal de distribución largo del supermercado.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### 5.1.3. Estudio Técnico

#### 5.1.3.1. Tamaño

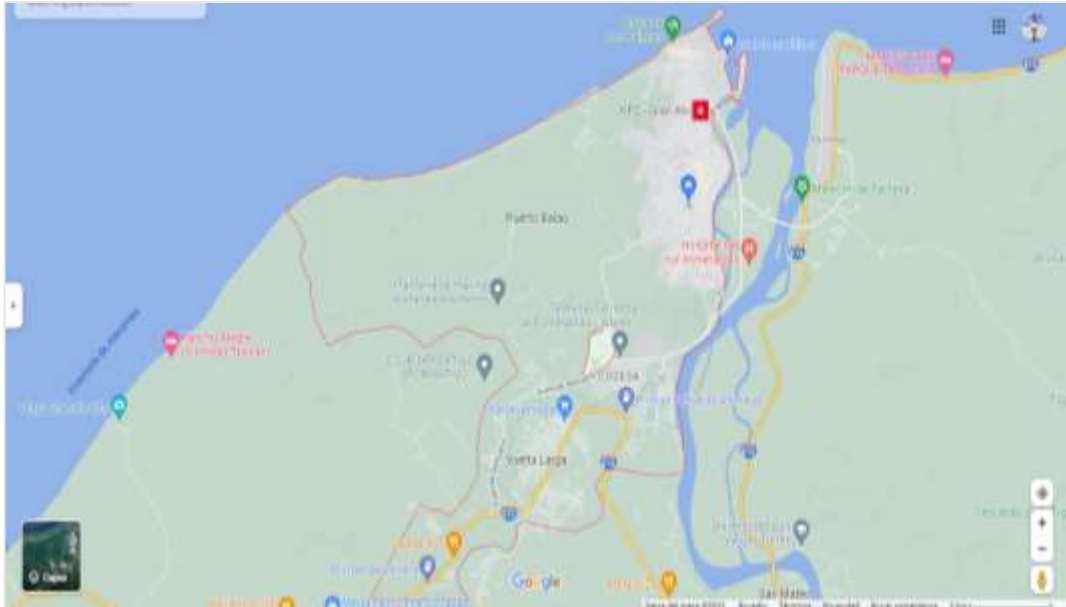
La apertura de la sucursal del supermercado El Familión S.A. considerará el monto del capital financiado por el aporte de los socios y préstamo bancario, y el número de personal que prestará sus servicios que, de acuerdo con las respuestas otorgadas en la entrevista al responsable del proyecto, corresponde a \$413.887,00 y 11 colaboradores (administrador, jefe de almacén, personal de seguridad, personal de limpieza, atención al cliente, percheros, bodegueros, cajeros) respectivamente. Además, se debe considerar el tamaño del mercado, es decir, la cantidad de consumidores o demanda insatisfecha correspondiente a 8 132 viviendas al mes durante el periodo actual, de lo cual el supermercado El Familión S.A. comercializa al 40% que corresponde a 3 253 viviendas que, de manera anual, se proyecta a satisfacer un total de 39 036 viviendas del cantón o, expresado de otra manera, familias que forman parte de la cartera de clientes del supermercado.

#### 5.1.3.2. Localización

- **Macro localización**

La puesta en marcha del proyecto de apertura se dará en el país Ecuador, provincia Esmeraldas, ciudad Esmeraldas, cantón Esmeraldas, el cual se encuentra localizado en la orilla derecha de la desembocadura del Río Esmeraldas, situado al norte de la región litoral del territorio ecuatoriano con una altitud de 15msnm, una superficie que corresponde a 1351 m<sup>2</sup> y limita al norte con el Océano Pacífico, al sur con el cantón Quinindé, al este con el cantón Rioverde y al oeste con el cantón Atacames.



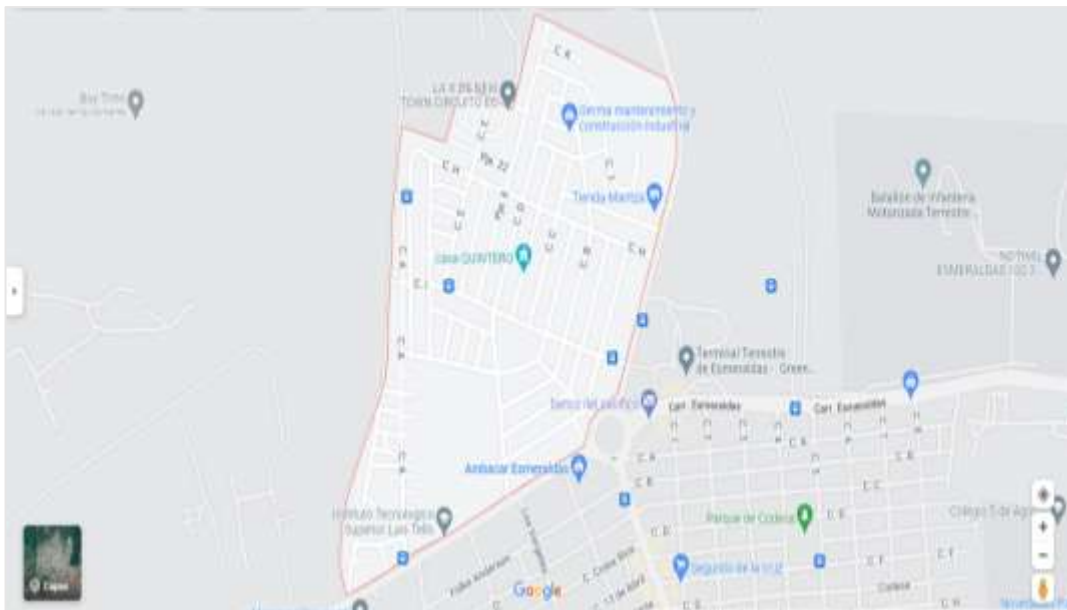


**Figura 8-5:** Ubicación del cantón Esmeraldas.

Fuente: Google Maps, 2022.

- **Micro localización**

El área geográfica en la que se implementará el proyecto de apertura es la parroquia 5 de agosto, barrio 15 de marzo, frente al Terminal Terrestre del cantón.



**Figura 9-5:** Ubicación del barrio 15 de marzo.

Fuente: Google Maps, 2022.



**Figura 10-5:** Ubicación del terreno del proyecto.

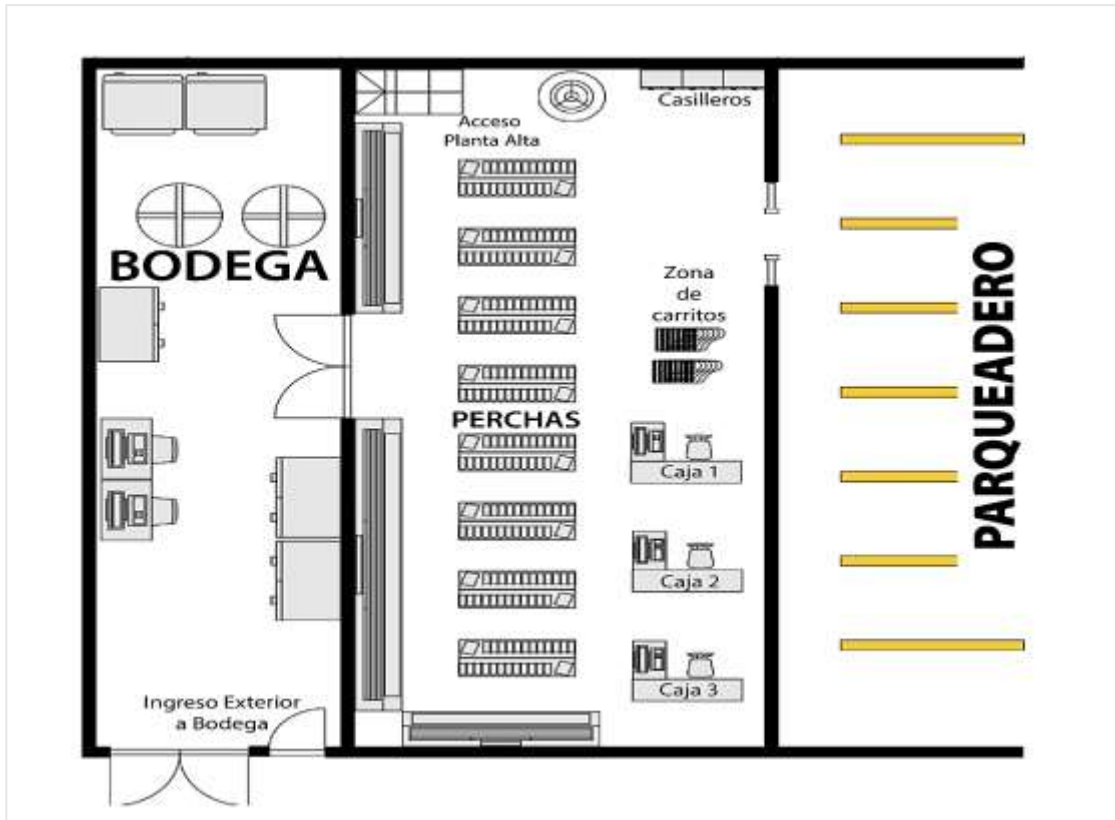
Fuente: Google Maps, 2022.

### 5.1.3.3. Ingeniería del proyecto

- **Distribución física**

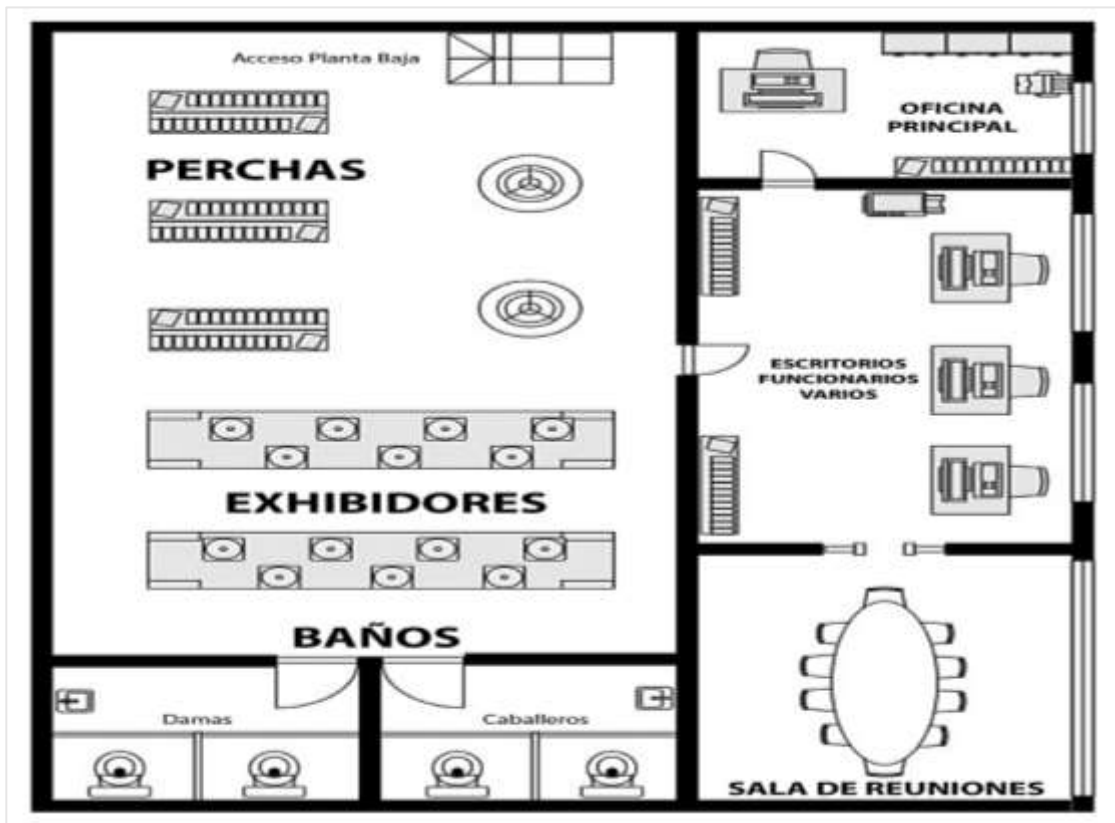
El supermercado El Familión S.A. es una empresa familiar cuya finalidad es aproximar a los consumidores una considerable diversidad de productos de distintos precios, estilos y marcas. Por ende, el supermercado maneja procesos de entrada y salida de los productos cuya distribución física se fundamenta en la logística de la empresa para que haya, principalmente, cómoda ubicación de los productos para los clientes y zonas ergonómicas para los trabajadores.

El nuevo establecimiento estará dividido en áreas de trabajo, donde las que estén relacionadas con el almacenamiento de los productos y punto de desembarque se encontrarán en la parte posterior de la planta baja; por otro lado, las áreas de exhibición del producto se ubicarán en el centro de la planta baja y alta manteniendo una clasificación adecuada entre productos de primera orden y atractivos como se expone en la matriz del supermercado. En la parte de frente de la planta baja se ubicará el área de atención al cliente y self-service (mostradores), junto a la zona de casilleros de seguridad y retiro y entrega de carritos. Finalmente, los departamentos administrativos y sala de reuniones se encontrarán localizados en la parte de frente de la planta alta, junto a los servicios higiénicos para el personal del supermercado y clientes; además, contará con parqueadero en la zona externa del establecimiento y áreas verdes.



**Figura 11-5:** Distribución física de la planta baja.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Figura 12-5:** Distribución física de la planta alta.

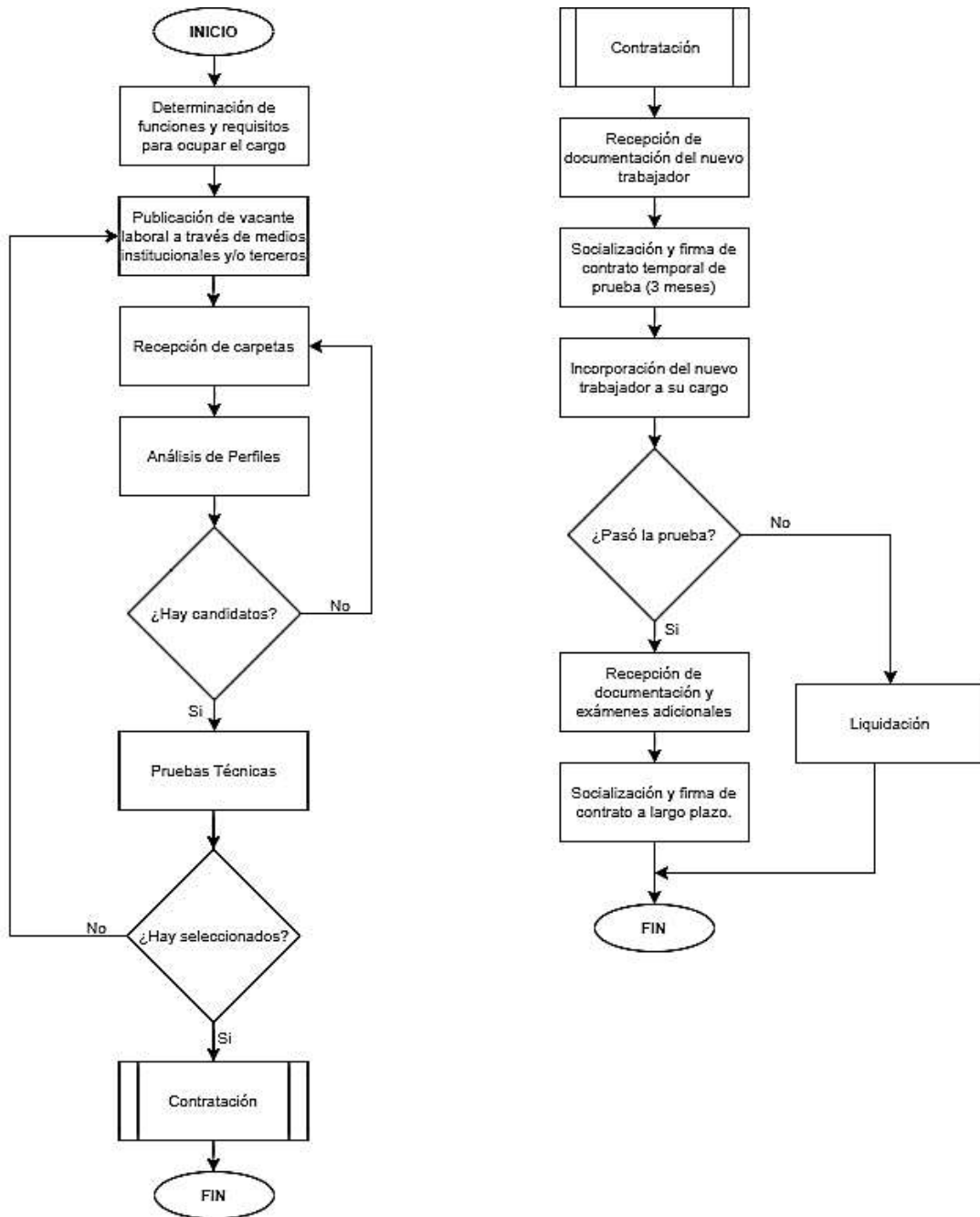
Realizado por: Intriago, D., 2022.

En resumen, el diseño para la construcción de la sucursal del supermercado cuenta con:

- Departamento administrativo
- Departamento de ventas
- Atención al cliente
- Sala de reuniones
- Bodega
- Área de desembarque
- Área de exhibición de productos
- Área self-service (mostradores)
- Zona de servicios higiénicos
- Zona de casilleros
- Zona de retiro y entrega de carritos
- Parqueadero

- Diagrama de procesos

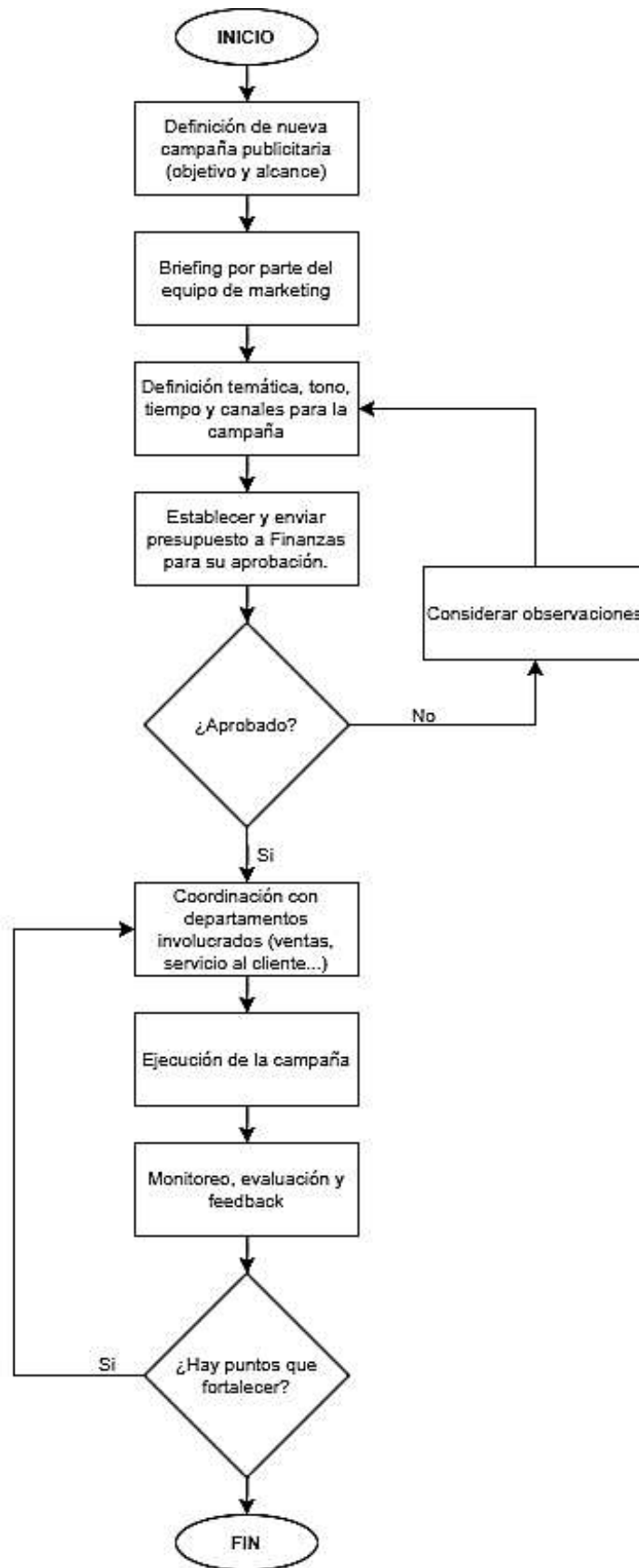
### Contratación de personal



**Figura 13-5:** Diagrama de Proceso: Contratación de Personal.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

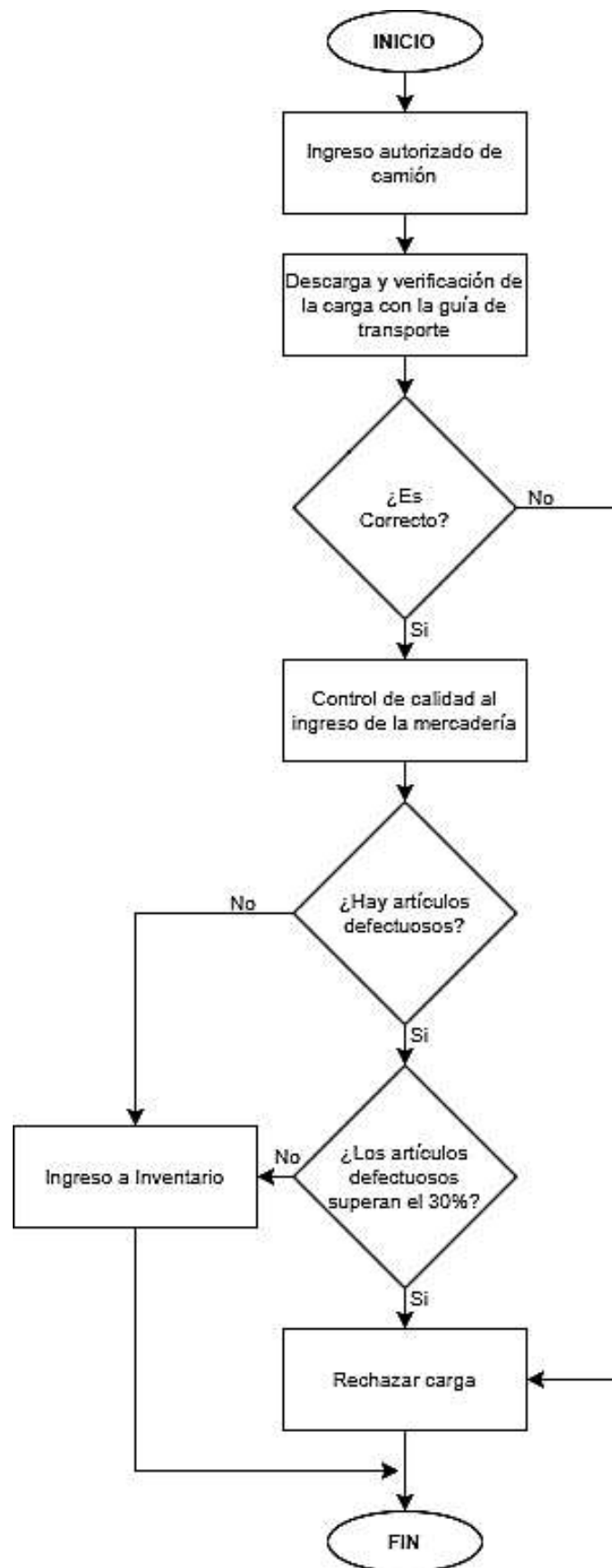
## Marketing



**Figura 14-5:** Diagrama de Proceso: Marketing.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

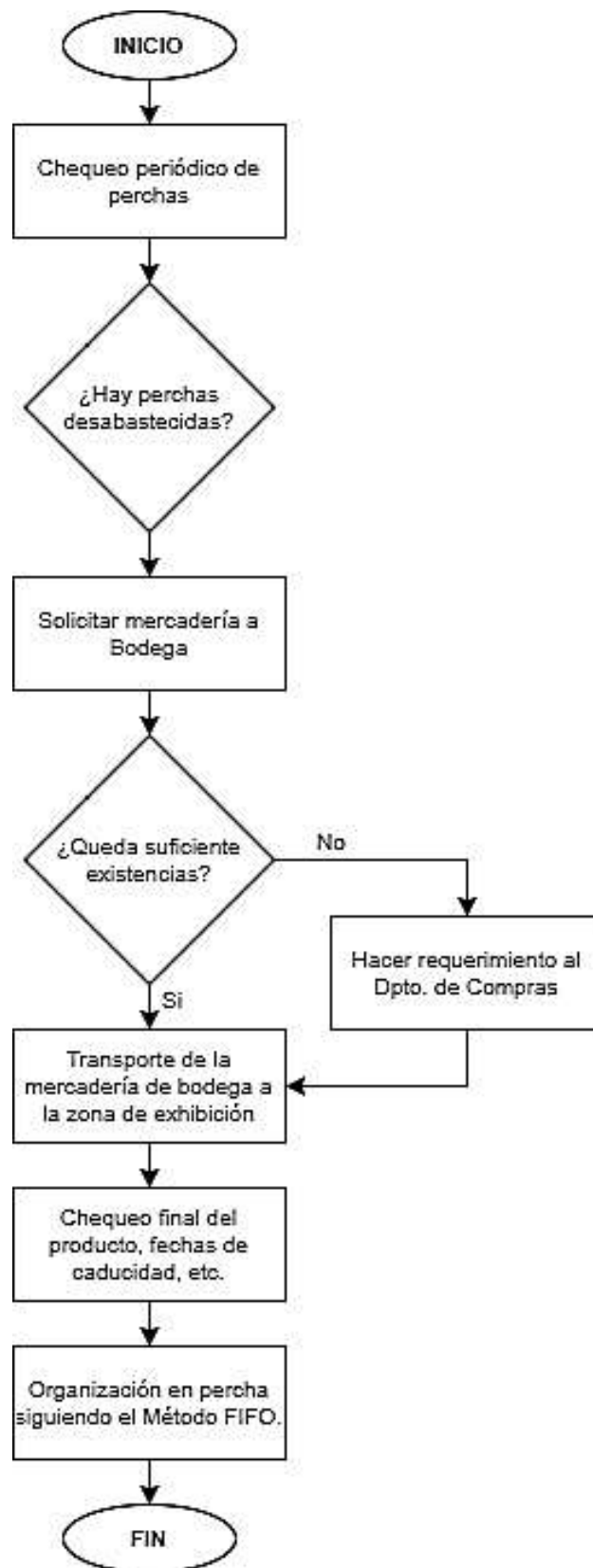
## Ingreso a bodega



**Figura 15-5:** Diagrama de Proceso: Ingreso a Bodega.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Organización de perchas

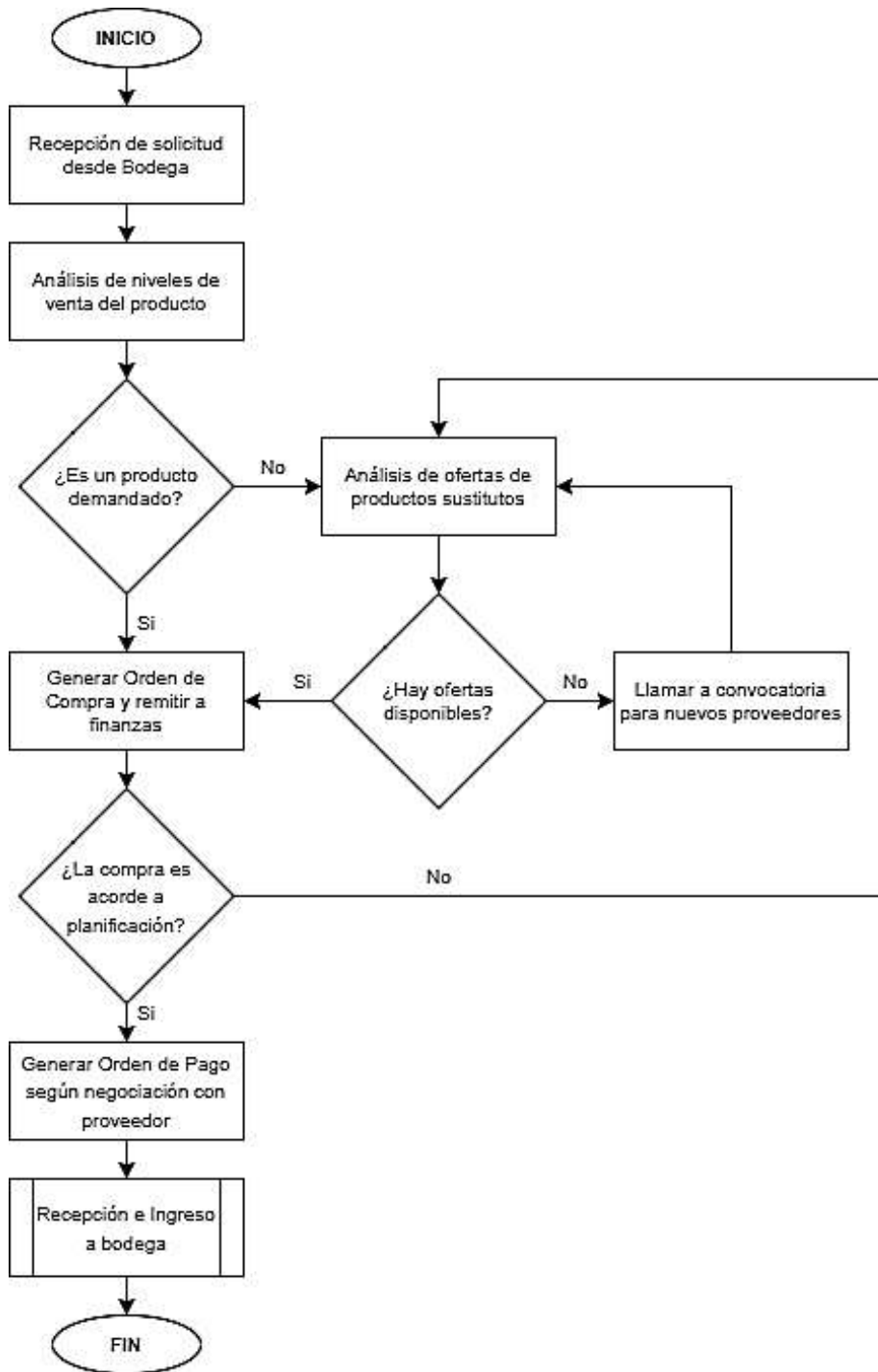


**Figura 16-5:** Diagrama de Proceso: Organización de Perchas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.



## Compras



**Figura 17-5:** Diagrama de Proceso: Compras.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

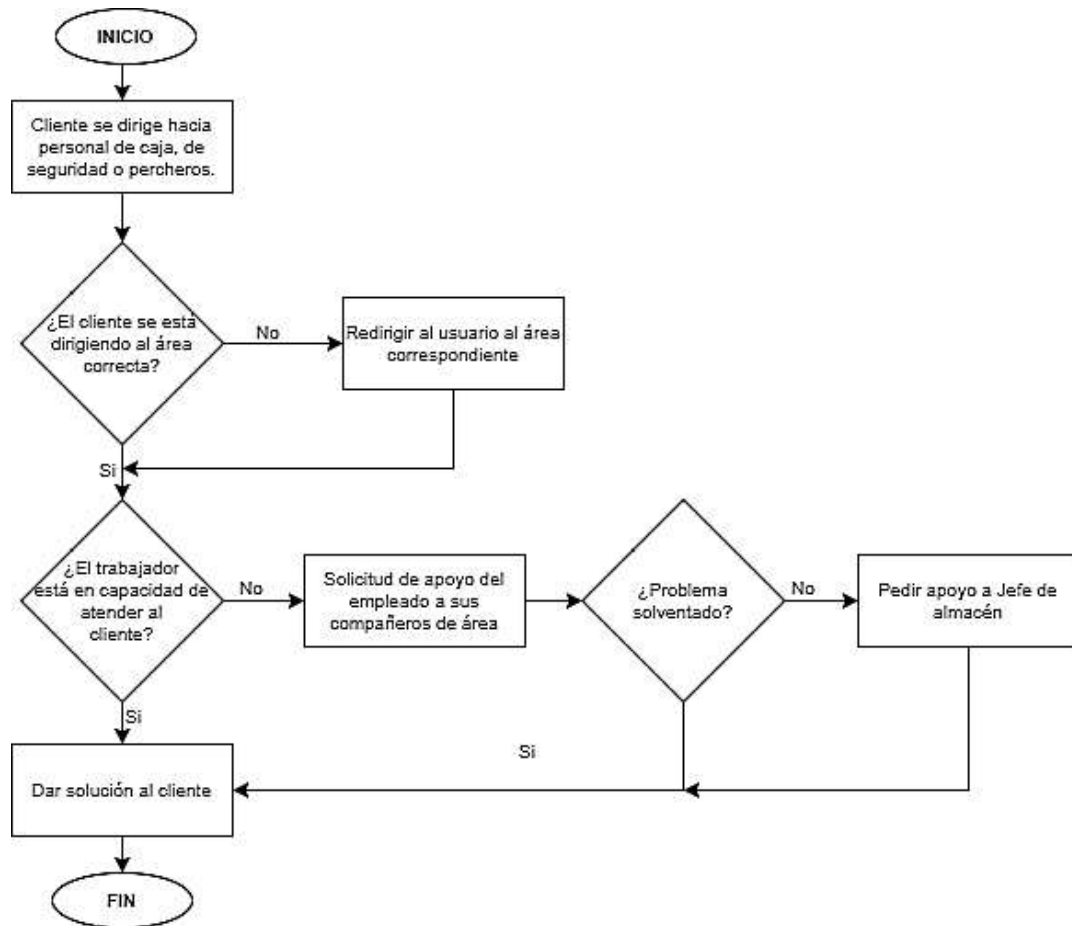
## Ventas



**Figura 18-5:** Diagrama de Proceso: Ventas.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Atención al cliente



**Figura 19-5:** Diagrama de Proceso: Atención al Cliente.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

#### **5.1.4. Estudio Administrativo**

##### **5.1.4.1. Misión**

- **Misión actual**

Inspirados en la economía actual y guiados por nuestros principios cristianos, trabajamos juntamente con nuestros colaboradores, para brindar un ahorro familiar, a través de productos y servicios de excelencia en beneficio de la sociedad.

- **Misión propuesta**

Somos una empresa familiar, con principios cristianos, dedicada a la comercialización y distribución de una amplia variedad de productos de calidad que pretenden satisfacer las necesidades y reducir el costo vida de nuestros clientes en conjunto de nuestros colaboradores, proveedores y accionistas.

##### **5.1.4.2. Visión**

- **Visión actual**

Como empresa importadora en objetos domésticos, los esfuerzos de la compañía se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria familiar, por lo tanto, el objetivo es cumplir con las exigencias de los/las consumidores/ras para satisfacer sus necesidades, creando un legado para nuestros accionistas, colaboradores, consumidores y las sociedades donde brindamos nuestros productos y servicios.

- **Visión propuesta**

Ser reconocido, para el año 2027, como un referente a nivel local en el sector del comercio de productos al por mayor y menor, orientando a permanecer en la vanguardia de la industria familiar bajo el cumplimiento de exigencias de nuestros clientes para satisfacer sus necesidades y creando un legado para nuestros colaboradores, accionistas y las familias del cantón, manteniendo la rentabilidad de la empresa y sus niveles de crecimiento.

#### 5.1.4.3. Valores

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Sinceridad
- Honradez
- Credibilidad

#### 5.1.4.4. Análisis FODA

##### **Fortalezas**

- Productos importados de calidad.
- Productos con adecuados para el mercado.
- Alto nivel de promoción de productos.
- Espacios de compra y venta ergonómicos.
- Diversas modalidades de pago en la tienda física.
- Personal motivado.
- Alto nivel de tecnología en equipos operativos.
- Servicio de entrega a domicilio.
- Sitio web y redes sociales atractivos al público.
- Ubicación estratégica de sucursal.

##### **Oportunidades**

- Creación de una línea propia de productos.
- Necesidad de consumo por parte de los clientes.
- Crecimiento constante del mercado objetivo.
- Expansión de sucursales a otras ciudades del país.
- Proveedores externos al país.
- Alto número de proveedores.
- Alto número de intermediarios que agilizan procesos de distribución.
- Credibilidad en el mercado.
- Aprovechamiento de tecnologías.
- Invierte capital en empresas familiares.

## Debilidades

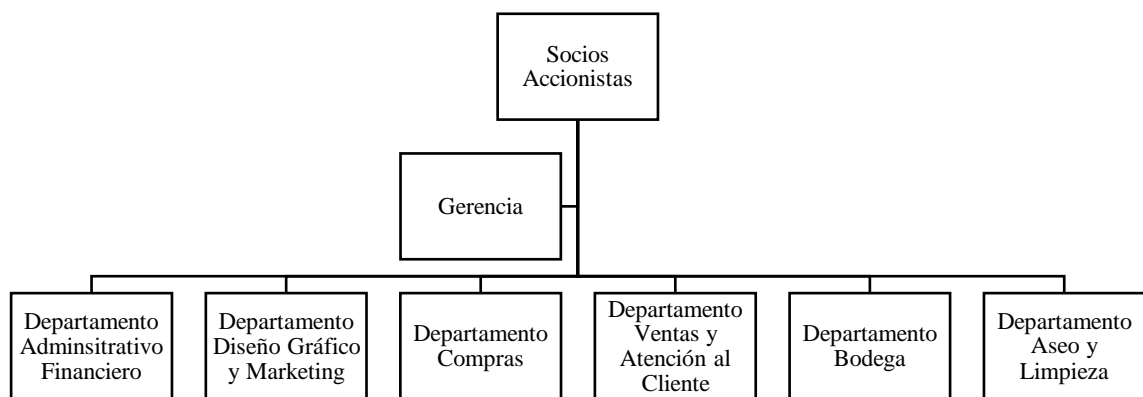
- Poco tiempo de operación en el mercado.
- Poco personal que brinde atención al cliente.
- Productos sin precios marcados en góndolas y perchas.
- Personal poco capacitado.
- Bajo nivel de publicidad en comparación a la competencia.

## Amenazas

- Actual situación económica del país.
- Incremento del desempleo.
- Políticas económicas del comercio exterior.
- Alto nivel de competencia en el mercado.
- Apertura de otras sucursales de supermercados.

### 5.1.4.5. Organigrama Estructural

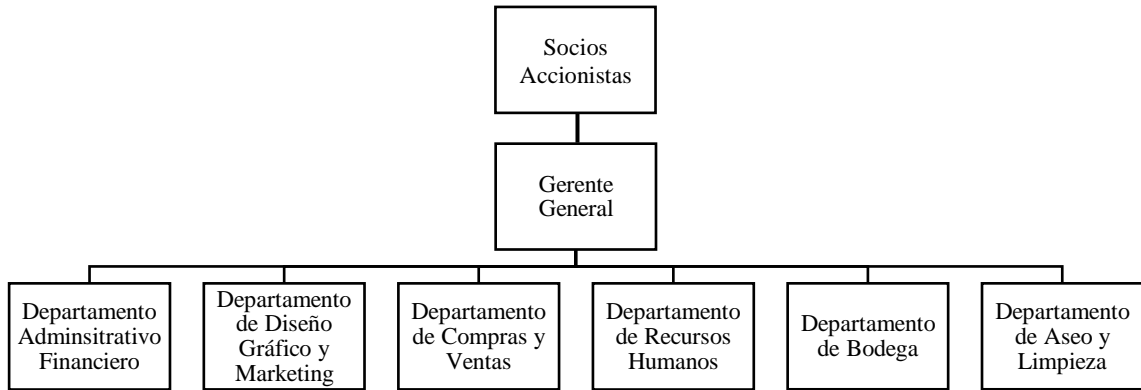
- **Organigrama estructural actual:**



**Figura 20-5:** Organigrama estructural actual El Familión S.A.

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Organigrama estructural propuesto:**



**Figura 21-5:** Organigrama estructural propuesto El Familión S.A.

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.


**Tabla 8-5:** Niveles de jerarquía del organigrama.

Cuadro de referencias	
Nivel de jerarquía	Claves
1. Nivel Directivo	
2. Nivel Ejecutivo	
3. Nivel Auxiliar Administrativo	
4. Nivel Operativo	
5. Nivel Asesor	
<b>Elaborado por:</b> Dayana Intriago	<b>Fecha de elaboración:</b> 05/07/2022

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

5.1.4.6. Manual de funciones


**Tabla 9-5:** Funciones generales de Socios Accionistas.

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>		Cód.: 001
			Página: 1/1
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Versión:</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Denominación del cargo:</b>	Socios Accionistas	<b>Área o Departamento:</b>	-
<b>Depende de:</b>	-	<b>Supervisión de personas:</b>	Gerente General
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un reglamento interno entre los socios.</li> <li>2. Impartir orientaciones acerca de los aspectos inherentes a la administración.</li> <li>3. Examinar y, de ser el caso, aprobar las reformas de los estatutos.</li> <li>4. Examinar y, de ser el caso, aprobar los balances de fin de ejercicio de las cuentas de la empresa.</li> <li>5. Aprobar el presupuesto anual, modificar de acuerdo a las condiciones y verificar su cumplimiento.</li> <li>6. Disponer de las utilidades sociales conforme a los establecido por la Ley.</li> <li>7. Constituir reservas fijadas por la sociedad sobre la inversión provisional.</li> <li>8. Resolver asuntos relativos a la fijación de cuotas, así como la admisión de nuevos socios.</li> <li>9. Nombrar, remover y fijar la remuneración de los funcionarios de elección.</li> <li>10. Ordenar acciones a partir de incumplimiento de obligaciones o ejecución de daños o perjuicios contra el representante legal, los administradores de los bienes sociales o cualquier otro.</li> </ol>			
<b>ELABORADO</b>		<b>APROBADO</b>	
Dayana Eleonora Intriago Perdomo		Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo	
<b>RECIBIDO</b>			

Realizado por: Intriago, D., 2022.




**Tabla 10-5:** Manual de funciones para Gerente General.

		<b>PERFIL DEL CARGO</b>		Cód.: 002
				Página: 1/2
<b>Fecha de elaboración:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>		<b>Revisión:</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Denominación del cargo:</b>	Gerente General	<b>Área o Departamento:</b>	Gerencia	
<b>Depende de:</b>	Socios Accionistas	<b>Supervisión de personas:</b>	Gerente Administrativo Financiero Gerente de Diseño Gráfico y Marketing Gerente de Compras y Ventas Gerente de Recursos Humanos Gerente de Bodega Jefe de Aseo y Limpieza	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras y operacionales de la empresa, velando por el crecimiento organizacional y posicionamiento de la marca a nivel local.				
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>				
1. Garantizar el cumplimiento de la Ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluyendo resoluciones emitidas por los Socios Accionistas. 2. Preparar para entendimiento y aprobación de los Socios Accionistas el Plan Anual de Negocios, Expansión e Inversiones, así como el presupuesto general de la empresa. 3. Efectuar actos jurídicos y celebrar contratos y convenios indispensables para el desarrollo de las actividades de la empresa. 4. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa para corto plazo y largo plazo. 5. Adoptar y efectuar decisiones comerciales que permitan la venta de productos que satisfagan a los clientes.				
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>				
<b>Títulos requeridos</b>	Tercer o cuarto nivel de grado en Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Finanzas o afines.			
<b>CONOCIMIENTOS</b>				
<b>a) Conocimientos principales (cursos, talleres, seminarios, etc.)</b>				
Gestión de Negocios Administración de Empresas				

Administración de Recursos Humanos		
Finanzas		
<b>b) Destrezas específicas requeridas</b>		
Manejo de programas informáticos		
<b>EXPERIENCIA</b>		
<b>a) Experiencia general</b>		
Gestión de Negocios		
<b>b) Experiencia específica: años mínimos del puesto que se requiere como experiencia</b>		
3 años de experiencia, como mínimo, en cargos similares		
<b>COMPETENCIAS</b>		
Liderazgo		
Toma de decisiones		
Inteligencia emocional		
Pensamiento analítico		
Capacidad de negociación		
Comunicación efectiva		
<b>Cód.:</b> 002	<b>Página:</b> 2/2	<b>Revisión:</b>
<b>ELABORADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>RECIBIDO</b>
Dayana Eleonora Intriago Perdomo	Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo	

Realizado por: Intriago, D., 2022.


**Tabla 11-5:** Manual de funciones para Gerente Administrativo Financiero.

		<b>PERFIL DEL CARGO</b>		Cód.: 003
				Página: 1/2
<b>Fecha de elaboración:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>		<b>Revisión:</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Denominación del cargo:</b>		Gerente Administrativo Financiero	<b>Área o Departamento:</b> Administrativo Financiero	
<b>Depende de:</b>		Gerente General	<b>Supervisión de personas:</b> Subordinados	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
Administrar y gestionar los diversos servicios administrativos y recursos financieros que permitan brindar apoyo a la Gerencia General, de acuerdo con los establecido en los objetivos de la empresa.				
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar al Gerente General en la coordinación.</li> <li>2. Establecer y procurar el cumplimiento de políticas y procedimientos de las actividades que se encuentren bajo su responsabilidad.</li> <li>3. Establecer indicadores de gestión para el área acordes con la mejora de prácticas empresariales.</li> <li>4. Preparar los presupuestos anuales y exploratorios.</li> <li>5. Garantizar la disponibilidad de recursos suficientes para el área de trabajo de su responsabilidad.</li> </ol>				
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>				
<b>Títulos requeridos</b>		Tercer o cuarto nivel de grado en Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Finanzas o afines.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>				
<b>a) Conocimientos principales (cursos, talleres, seminarios, etc.)</b>				
Gestión de Negocios Gestión Contable y Financiera Administración de Empresas Administración de Recursos Finanzas				
<b>b) Capacitaciones especiales</b>				
Manejo de programas informáticos				

EXPERIENCIA		
<b>a) Experiencia general</b>		
Gestión de Negocios Programación y análisis de sistemas empresariales		
<b>b) Experiencia específica: años mínimos del puesto que se requiere como experiencia</b>		
3 años de experiencia, como mínimo, en cargos similares		
COMPETENCIAS		
Toma de decisiones Pensamiento analítico Evaluación de situaciones Comunicación efectiva Manejo de presión		
Cód.: 003	Página: 2/2	Revisión:
ELABORADO	APROBADO	RECIBIDO
Dayana Eleonora Intriago Perdomo	Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo	

Realizado por: Intriago, D., 2022.


**Tabla 12-5:** Manual de funciones para Gerente de Diseño Gráfico y Marketing.

		<b>PERFIL DEL CARGO</b>		Cód.: 004
				Página: 1/2
<b>Fecha de elaboración:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>		<b>Revisión:</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Denominación del cargo:</b>		Gerente de Diseño Gráfico y Marketing	<b>Área o Departamento:</b>  Departamento de Diseño Gráfico y Marketing	
<b>Depende de:</b>		Gerente General	<b>Supervisión de personas:</b>  Subordinados	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
Realizar el diseño gráfico de la empresa para el manejo de relaciones públicas que permitan mantener la presencia de la misma en el mercado.				
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular e implementar políticas que orienten la realización de estudios de mercado de los productos que brinda la empresa.</li> <li>2. Definir un plan estratégico de marketing conforme a los objetivos de la empresa.</li> <li>3. Elaborar planes de captación de clientes.</li> <li>4. Establecer base de datos para clientes.</li> <li>5. Desarrollar ilustraciones y otros diseños para la publicidad de la empresa.</li> </ol>				
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>				
<b>Títulos requeridos</b>		Tercer o cuarto nivel de grado en Marketing, Diseño Gráfico o afines.		
<b>CONOCIMIENTOS</b>				
<b>a) Conocimientos principales (cursos, talleres, seminarios, etc.)</b>				
Microsoft Office Suite Adobe Google Analytics				
<b>b) Capacitaciones especiales</b>				
Manejo de programas informáticos y herramientas de mercadeo				
<b>EXPERIENCIA</b>				
<b>a) Experiencia general</b>				
Gestión de negocios Diseño Gráfico				

Marketing		
<b>b) Experiencia específica: años mínimos del puesto que se requiere como experiencia</b>		
2 años de experiencia, como mínimo, en cargos similares.		
<b>COMPETENCIAS</b>		
Creatividad Innovación Toma de decisiones Pensamiento analítico Comunicación efectiva Manejo de presión		
<b>Cód.:</b> 004	<b>Página:</b> 2/2	<b>Revisión:</b>
<b>ELABORADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>RECIBIDO</b>
Dayana Eleonora Intriago Perdomo	Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo	

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

**Tabla 13-5:** Manual de funciones para Gerente de Compras y Ventas.


		<b>PERFIL DEL CARGO</b>		Cód.: 005
				Página: 1/2
<b>Fecha de elaboración:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>		<b>Revisión:</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Denominación del cargo:</b>	Gerente de Compras y Ventas	<b>Área o Departamento:</b>	Departamento de Compras y Ventas	
<b>Depende de:</b>	Gerente General	<b>Supervisión de personas:</b>	Subordinados	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
Gestionar los procesos de compra y venta de los productos en función del plan estratégico de la empresa.				
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar y planificar el funcionamiento del área de acuerdo al presupuesto existente.</li> <li>2. Controlar la calidad de los productos suministrados por los proveedores.</li> <li>3. Gestionar las necesidades del stock de productos.</li> <li>4. Elaborar y realizar seguimiento al presupuesto de ventas.</li> <li>5. Desarrollar estrategias de ventas dirigidas a los distintos segmentos del mercado.</li> </ol>				
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>				
<b>Títulos requeridos</b>	Tercer o cuarto nivel de grado en Administración de Empresas, Contabilidad, Marketing o afines.			
<b>CONOCIMIENTOS</b>				
<b>a) Conocimientos principales (cursos, talleres, seminarios, etc.)</b>				
Gestión de Negocios Atención a clientes Contabilidad Marketing				
<b>b) Capacitaciones especiales</b>				
Manejo de programas informáticos y estrategias comerciales				
<b>EXPERIENCIA</b>				
<b>a) Experiencia general</b>				
Gestión de Negocios				
<b>b) Experiencia específica: años mínimos del puesto que se requiere como experiencia</b>				
2 años de experiencia, como mínimo, en cargos similares.				

<b>COMPETENCIAS</b>		
Liderazgo Organización Toma de decisiones Manejo de presión Habilidades numéricas Pensamiento analítico Comunicación efectiva Trabajo en equipo		
<b>Cód.:</b> 005	<b>Página:</b> 2/2	<b>Revisión:</b>
<b>ELABORADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>RECIBIDO</b>
Dayana Eleonora Intriago Perdomo	Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo	

Realizado por: Intriago, D., 2022.




**Tabla 14-5:** Manual de funciones para Gerente de Recursos Humanos.

		<b>PERFIL DEL CARGO</b>		Cód.: 006
				Página: 1/2
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Revisión:</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Denominación del cargo:</b>	Gerente de Recursos Humanos	<b>Área o Departamento:</b>	Departamento de Recursos Humanos	
<b>Depende de:</b>	Gerente General	<b>Supervisión de personas:</b>	Subordinados	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
Administrar el personal de la empresa a partir de la gestión de procesos de selección de empleados.				
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en el planteamiento de políticas de administración de recursos humanos.</li> <li>2. Cumplir y velar por el cumplimiento de las políticas de administración de recursos humanos que dicten las autoridades de la empresa.</li> <li>3. Establecer procedimientos de selección de personal.</li> <li>4. Establecer un plan de monitoreo y evaluación que promueva la retención del personal deseado.</li> <li>5. Supervisar las labores de personal a cargo.</li> </ol>				
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>				
<b>Títulos requeridos</b>	Tercer o cuarto nivel de grado en Administración de Empresas, Gestión de Talento Humano o afines.			
<b>CONOCIMIENTOS</b>				
<b>a) Conocimientos principales (cursos, talleres, seminarios, etc.)</b>				
Gestión de Talento Humano Gestión del cambio Formación de personal Relaciones interpersonales				
<b>b) Capacitaciones especiales</b>				
Manejo de programas informáticos y relaciones interpersonales				
<b>EXPERIENCIA</b>				
<b>a) Experiencia general</b>				
Gestión de Talento Humano				

<b>b) Experiencia específica: años mínimos del puesto que se requiere como experiencia</b>		
3 años de experiencia, como mínimo, en cargos similares.		
<b>COMPETENCIAS</b>		
Liderazgo Organización Discrecionalidad Toma de decisiones Manejo de presión Comunicación efectiva Trabajo en equipo		
<b>Cód.:</b> 006	<b>Página:</b> 2/2	<b>Revisión:</b>
<b>ELABORADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>RECIBIDO</b>
Dayana Eleonora Intriago Perdomo	Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo	

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.


**Tabla 15-5:** Manual de funciones para Gerente de Bodega.

		<b>PERFIL DEL CARGO</b>		Cód.: 007
				Página: 1/2
<b>Fecha de elaboración:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>		<b>Revisión:</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Denominación del cargo:</b>	Gerente de Bodega	<b>Área o Departamento:</b>	Departamento de Bodega	
<b>Depende de:</b>	Gerente General	<b>Supervisión de personas:</b>	Subordinados	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
Planificar, organizar, dirigir y controlar el adecuado almacenamiento y despacho de los productos para el correcto funcionamiento de las áreas de comercialización de la empresa.				
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveer y disponer de productos necesarios y solicitados por los clientes.</li> <li>2. Registrar el ingreso, embodegamiento y despacho de los productos de la empresa.</li> <li>3. Realizar informes sobre los productos del inventario de la empresa.</li> <li>4. Verificar el estado y uso de los productos del inventario de la empresa.</li> <li>5. Custodiar los productos que se encuentren almacenados en bodega.</li> </ol>				
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>				
<b>Títulos requeridos</b>	Tercer o cuarto nivel de grado en Contabilidad o afines.			
<b>CONOCIMIENTOS</b>				
<b>a) Conocimientos principales (cursos, talleres, seminarios, etc.)</b>				
Administración de bodegas				
Manejo de inventarios				
Sistemas de Control				
Métodos de conservación y almacenamiento de productos				
<b>b) Destrezas específicas requeridas</b>				
Manejo de Kardex y otros sistemas contables				
<b>EXPERIENCIA</b>				
<b>a) Experiencia general</b>				
Elaboración y control de inventarios				
<b>b) Experiencia específica: años mínimos del puesto que se requiere como experiencia</b>				
2 años de experiencia, como mínimo, en cargos similares.				
<b>COMPETENCIAS</b>				

Organización Discrecionalidad Toma de decisiones Manejo de presión Comunicación efectiva Trabajo en equipo		
<b>Cód.:</b> 007	<b>Página:</b> 2/2	<b>Revisión:</b>
<b>ELABORADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>RECIBIDO</b>
Dayana Eleonora Intriago Perdomo	Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo	

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

**Tabla 16-5:** Manual de funciones para Jefe de Aseo y Limpieza.

		<b>PERFIL DEL CARGO</b>		Cód.: 008
				Página: 1/2
<b>Fecha de elaboración:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>		<b>Revisión:</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Denominación del cargo:</b>	Jefe de Aseo y limpieza	<b>Área o Departamento:</b>	Departamento de Aseo y Limpieza	
<b>Depende de:</b>	Gerente General	<b>Supervisión de personas:</b>	Subordinados	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
Controlar y supervisar las actividades que desempeña el personal del área con el propósito de garantizar óptimas condiciones de higiene en las diversas áreas de la empresa.				
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un cronograma de actividades que permita llevar adecuado control de las tareas del personal del área.</li> <li>2. Recibir informes proporcionados por el jefe inmediato acerca de las necesidades de limpieza de las diversas áreas de la empresa.</li> <li>3. Realizar informes proporcionando información sobre el cumplimiento de las actividades del personal a cargo.</li> <li>4. Orientar y supervisar al personal del área en la realización de sus actividades.</li> <li>5. Evaluar el cumplimiento de las actividades realizadas por el personal a cargo.</li> </ol>				
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>				
<b>Títulos requeridos</b>	Educación General Básica o Bachillerato			
<b>CONOCIMIENTOS</b>				
<b>a) Conocimientos principales (cursos, talleres, seminarios, etc.)</b>				
N/A				
<b>b) Capacitaciones especiales</b>				
N/A				
<b>EXPERIENCIA</b>				
<b>a) Experiencia general</b>				
N/A				
<b>b) Experiencia específica: años mínimos del puesto que se requiere como experiencia</b>				
1 año de experiencia, como mínimo, en cargos similares.				

<b>COMPETENCIAS</b>		
Organización Flexibilidad Seguimiento a procesos Manejo de presión Comunicación efectiva Trabajo en equipo		
<b>Cód.:</b> 008	<b>Página:</b> 2/2	<b>Revisión:</b>
<b>ELABORADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>RECIBIDO</b>
Dayana Eleonora Intriago Perdomo	Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo	

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

### 5.1.5. Estudio Legal

#### 5.1.5.1. Estructura Legal

El supermercado El Familión S.A. es una Compañía Anónima constituida en el cantón Esmeraldas, ciudad y provincia del mismo nombre, en la República del Ecuador, el 14 de noviembre del 2017 con capital suscrito de \$80.000,00 (Ochenta mil dólares con 00/100 de los Estados Unidos de América) según el expediente N° 715125, cuya actividad económica, con denominación G46, basa su objeto social en:

*Importación o exportación, comercialización, venta de toda clase de mercaderías y artículos nacionales y extranjeros bienes, productos y servicios de consumo masivo, y de toda clase de mercaderías y artículos en general, ya sean nacionales y extranjeros, como juguetería, librería y papelería, línea blanca, ferretería y afines en general, productos y acabados de construcción mediante la compra venta al por mayor o al detalle, y podrá también realizar todo acto mercantil permitido por la Ley para la funcionalidad y rendimiento y el mejor desenvolvimiento del objeto social de la compañía (Informe de Comisario, 2021).*

**Tabla 17-5:** Aporte de constitución de los accionistas El Familión S.A.

Nombre de accionistas	Nacionalidad	Capital suscrito	Capital pagado	Acciones	
				N°	%
Garcés Llerena Marco Nolberto	Ecuador	24.000	24.000	24.000	30%
Garcés Llerena Orlando Patricio	Ecuador	16.000	16.000	16.000	20%
Garcés Llerena Mario Nolberto	Ecuador	40.000	40.000	40.000	50%
<b>TOTAL</b>		<b>80.000</b>	<b>80.000</b>	<b>80.000</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Escritura de Constitución, 2017.

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

Para llevar a cabo el proyecto de apertura de la sucursal del supermercado, la empresa contará con el aporte de los socios accionistas con capital suscrito de \$213.887,00 (Dos cientos trece mil ocho cientos ochenta y siete dólares con 00/100 de los Estados Unidos de América), valor que cada accionista se compromete a pagar, según su porcentaje de participación.

**Tabla 18-5:** Aporte de aumento de capital de los accionistas El Familión S.A.

Nombre de accionistas	Nacionalidad	Capital suscrito	Capital a pagar	Acciones	
				N°	%
Garcés Llerena Marco Nolberto	Ecuador	64.166	64.166	64.166	30%
Garcés Llerena Orlando Patricio	Ecuador	42.777	42.777	42.777	20%
Garcés Llerena Mario Nolberto	Ecuador	106.944	106.944	106.944	50%
<b>TOTAL</b>		<b>213.887</b>	<b>213.887</b>	<b>213.887</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Requisitos legales para apertura de sucursal**

De acuerdo con lo señalado en (Registro de la Propiedad y Mercantil de Rumiñahui (RPMR), 2021), las personas naturales o jurídicas nacionales, legalmente constituidas en el Ecuador o sucursales de compañías extranjeras domiciliadas en el país, podrán inscribir el acto de APERTURA DE SUCURSALES, bajo los siguientes requisitos:

1. *Presentar al menos tres testimonios originales de la escritura pública de apertura de sucursal.*
2. *Todos los testimonios deben tener el mismo número de fojas y deben estar rubricadas por el notario ante el que se otorgó la escritura.*
3. *Cada testimonio debe ir junto con el original de su resolución aprobatoria emitida ya sea por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros o por la Superintendencia de Bancos y Seguros.*
4. *Tratándose de compañías de responsabilidad limitadas, en nombre colectivo y en comandita simple, se deberá presentar el certificado de haberse publicado por la prensa el extracto de la escritura pública de apertura de sucursal.*
5. *RUC original o debidamente certificado.*

#### **5.1.6. Estudio Financiero**

##### **5.1.6.1. Inversiones**

- **Inversiones fijas**

#### **Terrenos**

El terreno en donde se establecerá el proyecto de apertura de la sucursal del supermercado El Familión S.A. fue adquirido a partir de dominio compra-venta que, según el avalúo, se encuentra



valorado en \$180.000,00. El espacio físico, ubicado en el barrio 15 de marzo, cuya área corresponde a 676m<sup>2</sup>, fue otorgado por la compañía DINADEC S.A. Distribuidora Nacional del Ecuador.

**Tabla 19-5:** Inversión en terreno.

Descripción	Cantidad (m <sup>2</sup> )	Valor unitario	Valor total
Terreno	676	\$ 266,27	\$ 180.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 266,27</b>	<b>\$ 180.000,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Edificios

Las actividades comerciales del supermercado se desarrollarán en una construcción de dos plantas, las cuales contarán con 338 m<sup>2</sup> respectivamente. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) respecto al índice de precios de la construcción, el valor de construcción de una estructura metálica moderna por m<sup>2</sup> corresponde a \$160,00 para una primera planta, mientras que, para la construcción de una segunda planta el valor disminuye a \$140,00.

**Tabla 20-5:** Inversión en Edificios.

Descripción	Cantidad (m <sup>2</sup> )	Valor unitario	Valor total
Construcción Planta Baja	338	\$ 160,00	\$ 54.080,00
Construcción Planta Alta	338	\$ 140,00	\$ 47.320,00
<b>Total</b>		<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 101.400,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Muebles y Enseres

Para dar inicio a las actividades del supermercado, se plantea realizar una inversión en muebles y enseres cuyos valores monetarios son referenciales en el mercado.

**Tabla 21-5:** Inversión en Muebles y Enseres.

Descripción	Vida útil	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Mesa	10 años	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Escritorio	10 años	6	\$ 110,00	\$ 660,00
Silla giratoria	10 años	6	\$ 90,00	\$ 540,00
Estantería lineal	10 años	3	\$ 175,00	\$ 525,00
Archivador	10 años	4	\$ 145,00	\$ 580,00
Aire acondicionado	10 años	4	\$ 559,00	\$ 2.236,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.229,00</b>	<b>\$ 4.691,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Maquinaria y equipos

Para asegurar que las operaciones de la empresa se desarrollen con eficiencia, se realizará una inversión en maquinaria y equipos cuyos valores monetarios son referenciales en el mercado.

**Tabla 22-5:** Inversión en Maquinaria y equipos.

Descripción	Vida útil	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Mostrador	10 años	3	\$ 565,00	\$ 1.695,00
Taburete	10 años	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Caja registradora	10 años	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Casillero (3x5)	10 años	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Estantería para bodega	10 años	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Estantería lineal	10 años	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Estantería lineal doble	10 años	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Estantería giratoria	10 años	3	\$ 110,00	\$ 330,00
Estantería góndola	10 años	22	\$ 130,00	\$ 2.860,00
Mural frigorífico	10 años	1	\$ 810,00	\$ 810,00
Carritos	3 años	10	\$ 42,00	\$ 420,00
Canastillas	3 años	10	\$ 25,00	\$ 250,00
<b>Total</b>			<b>\$ 3.162,00</b>	<b>\$ 9.145,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Equipo de computación

El equipo de cómputo está destinado a ser utilizados por áreas administrativas pues, como fue mencionado en la entrevista realizada al responsable del proyecto, la mayor parte de estos cargos serán compartidos entre la matriz y la sucursal; sin embargo, es fundamental que estos equipos sean considerados para el proyecto ya que permitirán la realización de las actividades de manera eficiente de las áreas ya mencionadas.

**Tabla 23-5:** Inversión en Equipo de computación.

Descripción	Vida útil	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadora	3 años	6	\$ 650,00	\$ 3.900,00
Impresora multifuncional	3 años	1	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.050,00</b>	<b>\$ 4.300,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Equipo de oficina

El equipo de oficina, al igual que el equipo de cómputo, estará destinado a ser utilizado por áreas administrativas para el cumplimiento de sus actividades.

**Tabla 24-5:** Inversión en Equipo de oficina.

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Teléfono	1	\$ 45,04	\$ 45,04
<b>Total</b>		<b>\$ 45,04</b>	<b>\$ 45,04</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Vehículos

Al existir bodega compartida entre la matriz y la sucursal, al igual que las áreas administrativas, para la movilización de productos en stock y personal, será necesaria la adquisición de un medio de transporte. En este sentido, el vehículo a ser adquirido por el supermercado es un camión Chevrolet NRL 511 EIV modelo 2023, el cual cuenta con un motor Euro IV con 103 HP y una carga homologada de 2.8 Ton cuyo precio, según la página oficial de Chevrolet, es de \$25.990,00.

**Tabla 25-5:** Inversión en Vehículos.

Descripción	Vida útil	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Camión	5 años	1	\$ 25.990,00	\$ 25.990,00
<b>Total</b>			<b>\$ 25.990,00</b>	<b>\$ 25.990,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### • Inversiones diferidas

De acuerdo a lo establecido en el Portal Único de Trámites Ciudadanos del gobierno ecuatoriano, para la apertura de la sucursal se deberá realizar procesos que se presentan a continuación:

**Tabla 26-5:** Gastos de constitución.

N°	Detalle	Valor	Observación
1	Inscripción SRI	\$ -	No tiene costo
2	Registro patente municipal	\$ 14,70	Dimensión laboral
3	Pago permiso de bomberos	\$ 100,00	Categoría del local comercial
4	Permiso Ministerio del Ambiente	\$ -	No tiene costo
5	Permiso de construcción y aprobación de planos	\$ -	No tiene costo
6	Permiso de funcionamiento	\$ 288,00	Categoría del local comercial
<b>Total</b>		<b>\$ 402,70</b>	

Realizado por: Intriago, D., 2022.

Por otra parte, los gastos de instalación y organización han sido fijados por la empresa como valores monetarios aproximados.

**Tabla 27-5:** Inversiones diferidas.

Descripción	Valor unitario	Valor total
Gastos de instalación	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Gastos de constitución	\$ 402,70	\$ 402,70
Gastos de organización	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 3.402,70</b>	<b>\$ 3.402,70</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Capital de trabajo**

El que capital de trabajo mensualizado corresponde a \$28.304,42, de lo cual se ha establecido manejar la cantidad de \$84.913,26, siendo este el valor mínimo que la empresa requiere para efectuar sus acciones básicas durante un periodo de tres meses, antes de los primeros ingresos a percibir.

**Tabla 28-5:** Capital de trabajo.

Detalle	Anual	Mensual
Gasto Operacional	\$ 32.750,75	\$ 2.729,23
Costo de adquisición	\$ 240.000,00	\$ 20.000,00
Mano de obra directa	\$ 26.737,02	\$ 2.228,08
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 40.165,28	\$ 3.347,11
<b>Total</b>	<b>\$ 339.653,05</b>	<b>\$ 28.304,42</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Financiamiento**

Para la puesta en marcha del proyecto de apertura de la sucursal del supermercado El Familión S.A., la empresa requiere de una inversión total de \$413.887,00, de la cual el 52% correspondiente a \$213.887,00 será obtenido a través del aporte de los socios accionistas de acuerdo a los porcentajes de aportación que fueron establecidos en la constitución de la matriz de la empresa, mientras que, el 48% correspondiente a \$200.000,00 se conseguirá a partir de un crédito bancario a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN), con tasa de interés del 11.83% reajutable a 5 años plazo.

**Tabla 29-5:** Financiamiento.

Detalle		Total
		\$ 213.887,00
Aporte de socios	\$ 213.887,00	
		\$ 200.000,00
Corporación Financiera Nacional	\$ 200.000,00	
<b>Total de Inversión</b>		<b>\$ 413.887,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

En efecto, el proyecto de apertura de la sucursal del supermercado tendrá como inversión \$413.887,00, los cuales se destinarán a la adquisición de activos fijos, costos y gastos que demande la empresa. Por otro lado, se debe considerar que el valor del préstamo bancario deberá ser amortizado de acuerdo a los parámetros establecidos por la Corporación Financiera Nacional (CFN).

**Tabla 30-5:** Tabla de pagos.

Tabla de pagos		
Monto de préstamo	\$ 200.000,00	
Plazo (anual)	5	
Tasa de interés (anual)	11,83%	0,01
Periodo (mensual)	60	
Frecuencia	12	
Cuota mensual nivelada	\$ 4.431,73	

Realizado por: Intriago, D., 2022.

**Tabla 31-5:** Tabla de amortización.

Pago Cuota	Cuota	Capital	Capital Acumulado	Interés	Saldo
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200.000,00
1	\$ 4.431,73	\$ 2.460,06	\$ 2.460,06	\$ 1.971,67	\$ 197.539,94
2	\$ 4.431,73	\$ 2.484,31	\$ 4.944,37	\$ 1.947,41	\$ 195.055,63
3	\$ 4.431,73	\$ 2.508,80	\$ 7.453,18	\$ 1.922,92	\$ 192.546,82
4	\$ 4.431,73	\$ 2.533,54	\$ 9.986,71	\$ 1.898,19	\$ 190.013,29
5	\$ 4.431,73	\$ 2.558,51	\$ 12.545,23	\$ 1.873,21	\$ 187.454,77
6	\$ 4.431,73	\$ 2.583,74	\$ 15.128,96	\$ 1.847,99	\$ 184.871,04
7	\$ 4.431,73	\$ 2.609,21	\$ 17.738,17	\$ 1.822,52	\$ 182.261,83
8	\$ 4.431,73	\$ 2.634,93	\$ 20.373,10	\$ 1.796,80	\$ 179.626,90
9	\$ 4.431,73	\$ 2.660,91	\$ 23.034,00	\$ 1.770,82	\$ 176.966,00
10	\$ 4.431,73	\$ 2.687,14	\$ 25.721,14	\$ 1.744,59	\$ 174.278,86
11	\$ 4.431,73	\$ 2.713,63	\$ 28.434,77	\$ 1.718,10	\$ 171.565,23
12	\$ 4.431,73	\$ 2.740,38	\$ 31.175,15	\$ 1.691,35	\$ 168.824,85

13	\$ 4.431,73	\$ 2.767,40	\$ 33.942,55	\$ 1.664,33	\$ 166.057,45
14	\$ 4.431,73	\$ 2.794,68	\$ 36.737,22	\$ 1.637,05	\$ 163.262,78
15	\$ 4.431,73	\$ 2.822,23	\$ 39.559,45	\$ 1.609,50	\$ 160.440,55
16	\$ 4.431,73	\$ 2.850,05	\$ 42.409,50	\$ 1.581,68	\$ 157.590,50
17	\$ 4.431,73	\$ 2.878,15	\$ 45.287,65	\$ 1.553,58	\$ 154.712,35
18	\$ 4.431,73	\$ 2.906,52	\$ 48.194,17	\$ 1.525,21	\$ 151.805,83
19	\$ 4.431,73	\$ 2.935,17	\$ 51.129,35	\$ 1.496,55	\$ 148.870,65
20	\$ 4.431,73	\$ 2.964,11	\$ 54.093,46	\$ 1.467,62	\$ 145.906,54
21	\$ 4.431,73	\$ 2.993,33	\$ 57.086,79	\$ 1.438,40	\$ 142.913,21
22	\$ 4.431,73	\$ 3.022,84	\$ 60.109,63	\$ 1.408,89	\$ 139.890,37
23	\$ 4.431,73	\$ 3.052,64	\$ 63.162,27	\$ 1.379,09	\$ 136.837,73
24	\$ 4.431,73	\$ 3.082,74	\$ 66.245,01	\$ 1.348,99	\$ 133.754,99
25	\$ 4.431,73	\$ 3.113,13	\$ 69.358,13	\$ 1.318,60	\$ 130.641,87
26	\$ 4.431,73	\$ 3.143,82	\$ 72.501,95	\$ 1.287,91	\$ 127.498,05
27	\$ 4.431,73	\$ 3.174,81	\$ 75.676,76	\$ 1.256,92	\$ 124.323,24
28	\$ 4.431,73	\$ 3.206,11	\$ 78.882,87	\$ 1.225,62	\$ 121.117,13
29	\$ 4.431,73	\$ 3.237,71	\$ 82.120,58	\$ 1.194,01	\$ 117.879,42
30	\$ 4.431,73	\$ 3.269,63	\$ 85.390,21	\$ 1.162,09	\$ 114.609,79
31	\$ 4.431,73	\$ 3.301,87	\$ 88.692,08	\$ 1.129,86	\$ 111.307,92
32	\$ 4.431,73	\$ 3.334,42	\$ 92.026,50	\$ 1.097,31	\$ 107.973,50
33	\$ 4.431,73	\$ 3.367,29	\$ 95.393,78	\$ 1.064,44	\$ 104.606,22
34	\$ 4.431,73	\$ 3.400,48	\$ 98.794,27	\$ 1.031,24	\$ 101.205,73
35	\$ 4.431,73	\$ 3.434,01	\$ 102.228,28	\$ 997,72	\$ 97.771,72
36	\$ 4.431,73	\$ 3.467,86	\$ 105.696,14	\$ 963,87	\$ 94.303,86
37	\$ 4.431,73	\$ 3.502,05	\$ 109.198,19	\$ 929,68	\$ 90.801,81
38	\$ 4.431,73	\$ 3.536,57	\$ 112.734,76	\$ 895,15	\$ 87.265,24
39	\$ 4.431,73	\$ 3.571,44	\$ 116.306,20	\$ 860,29	\$ 83.693,80
40	\$ 4.431,73	\$ 3.606,65	\$ 119.912,84	\$ 825,08	\$ 80.087,16
41	\$ 4.431,73	\$ 3.642,20	\$ 123.555,04	\$ 789,53	\$ 76.444,96
42	\$ 4.431,73	\$ 3.678,11	\$ 127.233,15	\$ 753,62	\$ 72.766,85
43	\$ 4.431,73	\$ 3.714,37	\$ 130.947,52	\$ 717,36	\$ 69.052,48
44	\$ 4.431,73	\$ 3.750,98	\$ 134.698,50	\$ 680,74	\$ 65.301,50
45	\$ 4.431,73	\$ 3.787,96	\$ 138.486,47	\$ 643,76	\$ 61.513,53
46	\$ 4.431,73	\$ 3.825,31	\$ 142.311,77	\$ 606,42	\$ 57.688,23
47	\$ 4.431,73	\$ 3.863,02	\$ 146.174,79	\$ 568,71	\$ 53.825,21
48	\$ 4.431,73	\$ 3.901,10	\$ 150.075,89	\$ 530,63	\$ 49.924,11
49	\$ 4.431,73	\$ 3.939,56	\$ 154.015,45	\$ 492,17	\$ 45.984,55
50	\$ 4.431,73	\$ 3.978,40	\$ 157.993,85	\$ 453,33	\$ 42.006,15
51	\$ 4.431,73	\$ 4.017,62	\$ 162.011,46	\$ 414,11	\$ 37.988,54
52	\$ 4.431,73	\$ 4.057,22	\$ 166.068,69	\$ 374,50	\$ 33.931,31
53	\$ 4.431,73	\$ 4.097,22	\$ 170.165,91	\$ 334,51	\$ 29.834,09
54	\$ 4.431,73	\$ 4.137,61	\$ 174.303,52	\$ 294,11	\$ 25.696,48
55	\$ 4.431,73	\$ 4.178,40	\$ 178.481,92	\$ 253,32	\$ 21.518,08

56	\$ 4.431,73	\$ 4.219,59	\$ 182.701,52	\$ 212,13	\$ 17.298,48
57	\$ 4.431,73	\$ 4.261,19	\$ 186.962,71	\$ 170,53	\$ 13.037,29
58	\$ 4.431,73	\$ 4.303,20	\$ 191.265,91	\$ 128,53	\$ 8.734,09
59	\$ 4.431,73	\$ 4.345,62	\$ 195.611,54	\$ 86,10	\$ 4.388,46
60	\$ 4.431,73	\$ 4.388,46	\$ 200.000,00	\$ 43,26	\$ -0,00

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

**Tabla 32-5:** Resumen de amortización.

Periodo	Cuota	Interés	Capital	Saldo
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200.000,00
1	\$ 53.180,73	\$ 22.005,58	\$ 31.175,15	\$ 168.824,85
2	\$ 53.180,73	\$ 18.110,87	\$ 35.069,86	\$ 133.754,99
3	\$ 53.180,73	\$ 13.729,60	\$ 39.451,13	\$ 94.303,86
4	\$ 53.180,73	\$ 8.800,97	\$ 44.379,75	\$ 49.924,11
5	\$ 53.180,73	\$ 3.256,62	\$ 49.924,11	\$ -

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

- **Depreciaciones**

Según lo establecido en el art. 28 del (Reglamento para la Aplicación Ley de Régimen Tributario Interno, 2020), “la depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable”.

**Tabla 33-5:** Porcentajes de depreciación de activos fijos.

Detalle	Años	Porcentaje
Inmuebles	20	5%
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10	10%
Vehículos y herramientas	5	20%
Equipos de software y cómputo	3	33.33%

**Fuente:** Reglamento para la Aplicación Ley de Régimen Tributario Interno, 2020.

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

Para la realización de los cálculos de depreciación, se utilizó la siguiente fórmula:

$$D = \frac{Vi}{Vu}$$

Donde:

D: Depreciación

Vi: Valor inicial

Vu: Vida útil

**Tabla 34-5:** Depreciación de activos fijos.

Activo fijo	Valor a depreciar	Vida útil	% Depreciación	Depreciación anual
Edificios	\$ 101.400,00	20	5%	\$ 5.070,00
Maquinaria y equipos	\$ 9.145,00	10	10%	\$ 914,50
Muebles y enseres	\$ 4.691,00	10	10%	\$ 469,10
Vehículos	\$ 25.990,00	5	20%	\$ 5.198,00
Equipo de cómputo	\$ 4.300,00	3	33,33%	\$ 1.433,33
<b>Total</b>				<b>\$ 13.084,93</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

**Tabla 35-5:** Proyección de depreciación de activos fijos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios	\$ -	\$ 5.070,00	\$ 5.070,00	\$ 5.070,00	\$ 5.070,00	\$ 5.070,00
Maquinaria y equipos	\$ -	\$ 914,50	\$ 914,50	\$ 914,50	\$ 914,50	\$ 914,50
Muebles y enseres	\$ -	\$ 469,10	\$ 469,10	\$ 469,10	\$ 469,10	\$ 469,10
Vehículos	\$ -	\$ 5.198,00	\$ 5.198,00	\$ 5.198,00	\$ 5.198,00	\$ 5.198,00
Equipo de cómputo	\$ -	\$ 1.433,33	\$ 1.433,33	\$ 1.433,33	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 13.084,93</b>	<b>\$ 13.084,93</b>	<b>\$ 13.084,93</b>	<b>\$ 11.651,60</b>	<b>\$ 11.651,60</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Amortizaciones**

Para la realización de los cálculos de depreciación, se utilizó la siguiente fórmula:

$$A = \frac{Vi}{Vu}$$

Donde:

A: Amortización

Vi: Valor inicial

Vu: Vida útil

**Tabla 36-5:** Amortización de activos diferidos.

Descripción	Valor total	Vida útil	Amortización anual
Gastos de instalación	\$ 2.500,00	5 años	\$ 500,00
Gastos de constitución	\$ 402,70	5 años	\$ 80,54
Gastos de organización	\$ 500,00	5 años	\$ 100,00
<b>Total</b>			<b>\$ 680,54</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.



**Tabla 37-5:** Proyección de amortización de activos diferidos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos diferidos	\$ -	\$ 680,54	\$ 680,54	\$ 680,54	\$ 680,54	\$ 680,54

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Resumen de inversiones y financiamiento**

A continuación, se detallan los recursos que requiere el supermercado para su operación con las correspondientes aportaciones de los socios, además de lo que se precisa de créditos financieros, para que la empresa labore durante los primeros tres meses.

**Tabla 38-5:** Resumen de inversiones y financiamiento.

<b>Cuadro de Inversiones</b>	
<b>Activos fijos</b>	
Terrenos	\$ 180.000,00
Edificios	\$ 101.400,00
Muebles y enseres	\$ 4.691,00
Maquinaria y equipo	\$ 9.145,00
Equipo de computación	\$ 4.300,00
Equipo de oficina	\$ 45,04
Vehículos	\$ 25.990,00
<b>Total activos fijos</b>	<b>\$ 325.571,04</b>
<b>Activos diferidos</b>	
Gastos de instalación	\$ 2.500,00
Gastos de constitución	\$ 402,70
Gastos de organización	\$ 500,00
<b>Total de otros activos</b>	<b>\$ 3.402,70</b>
<b>Capital de trabajo</b>	
Capital de trabajo	\$ 84.913,26
<b>Total de capital de trabajo</b>	<b>\$ 84.913,26</b>
<b>Total de inversiones</b>	<b>\$ 413.887,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### 5.1.6.2. Ingresos

La cantidad de ingresos mensuales al supermercado se determinó a partir de las respuestas establecidas en la encuesta realizada donde, según la pregunta 1, el mayor porcentaje de la población realiza sus compras de manera semanal; conforme a esto, el consumo en valores monetarios, de acuerdo a lo planteado en la pregunta 11, se establece entre \$21 y \$50, lo que genera un promedio de \$35,50 de consumo semanal y, por ende, \$142 de consumo mensual. Sin

embargo, se considera datos otorgados por la empresa, los cuales indican que, una familia promedio consume \$70,00 para su sostenimiento mensual.

**Tabla 39-5:** Proyección de ingresos.

N°	Año	Demanda Insatisfecha	Consumo mensual (Valor monetario)	Ingresos mensuales	Ingresos anuales	Ingresos netos anuales
0	2022	3253	\$ 70,00	\$ -	\$ -	\$ -
1	2023	3289	\$ 70,00	\$ 230.244,00	\$ 2.762.928,00	\$ 967.024,80
2	2024	3326	\$ 70,00	\$ 232.792,00	\$ 2.793.504,00	\$ 977.726,40
3	2025	3363	\$ 70,00	\$ 235.424,00	\$ 2.825.088,00	\$ 988.780,80
4	2026	3400	\$ 70,00	\$ 238.028,00	\$ 2.856.336,00	\$ 999.717,60
5	2027	3439	\$ 70,00	\$ 240.716,00	\$ 2.888.592,00	\$ 1.011.007,20

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

### 5.1.6.3. Costos

- **Costos de adquisición**

#### **Compra de mercadería**

Al tratarse de un proyecto donde la empresa en cuestión comercializada diversos productos, no existe materia prima directa que interceda en la producción sino mas bien se requiere de la adquisición de los productos con los que el supermercado llega a los consumidores. Por tal motivo, para la ejecución del proyecto, se ha considerado un valor monetario promedio para la compra de mercadería.

**Tabla 40-5:** Costos de adquisición.

<b>Detalle</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Compra de mercadería	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 240.000,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022

**Tabla 41-5:** Proyección de Costos de adquisición.

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de adquisición	\$ -	\$ 240.000,00	\$ 243.600,00	\$ 246.766,80	\$ 249.234,47	\$ 251.726,81

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Mano de Obra Directa**

#### **Sueldos y Salarios**

Para garantizar el adecuado funcionamiento de la sucursal, se consideró la contratación de personal pertinente para la realización de las actividades que involucran directamente la operacionalidad de la empresa. En este sentido, se estableció el presupuesto de la nómina para los siguientes 5 años de acuerdo a lo establecido en la Ley ecuatoriana.

**Tabla 42-5:** Sueldos y salarios de Mano de Obra Directa.

Mano de obra	N° de personal	Sueldo mensual	Sueldo anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte personal	Aporte patronal	Vacaciones	Fondos de reserva	Total anual	Total mensual
Percheros	2	\$ 425,00	\$ 5.100,00	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 40,16	\$ 47,39	\$ 212,50	\$ 35,40	\$ 5.685,37	\$ 473,78
Bodegueros	2	\$ 425,00	\$ 5.100,00	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 40,16	\$ 47,39	\$ 212,50	\$ 35,40	\$ 5.685,37	\$ 473,78
Cajeros	2	\$ 425,00	\$ 5.100,00	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 40,16	\$ 47,39	\$ 212,50	\$ 35,40	\$ 5.685,37	\$ 473,78
Jefe de almacén	1	\$ 750,00	\$ 9.000,00	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 70,88	\$ 83,63	\$ 375,00	\$ 62,48	\$ 9.680,92	\$ 806,74
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>\$ 2.025,00</b>	<b>\$ 24.300,00</b>	<b>\$ 1.700,00</b>	<b>\$ 141,67</b>	<b>\$ 191,36</b>	<b>\$ 225,79</b>	<b>\$ 1.012,50</b>	<b>\$ 168,68</b>	<b>\$ 26.737,02</b>	<b>\$ 2.228,08</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

**Tabla 43-5:** Proyección de Sueldos y salarios de Mano de Obra Directa.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ -	\$ 24.300,00	\$ 24.664,50	\$ 24.985,14	\$ 25.234,99	\$ 25.487,34
Décimo tercero	\$ -	\$ 1.700,00	\$ 1.725,50	\$ 1.747,93	\$ 1.765,41	\$ 1.783,06
Décimo cuarto	\$ -	\$ 141,67	\$ 143,79	\$ 145,66	\$ 147,12	\$ 148,59
Aporte personal	\$ -	\$ 191,36	\$ 194,23	\$ 196,76	\$ 198,73	\$ 200,71
Aporte patronal	\$ -	\$ 225,79	\$ 229,17	\$ 232,15	\$ 234,48	\$ 236,82
Vacaciones	\$ -	\$ 1.012,50	\$ 1.027,69	\$ 1.041,05	\$ 1.051,46	\$ 1.061,97
Fondo de reserva	\$ -	\$ -	\$ 168,68	\$ 170,88	\$ 172,58	\$ 174,31
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 26.737,02</b>	<b>\$ 27.306,75</b>	<b>\$ 27.661,74</b>	<b>\$ 27.938,36</b>	<b>\$ 28.217,74</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Costos Indirectos de Fabricación**

### Sueldos y salarios

Existe personal que no participa de las actividades de operación de la sucursal de manera directa. En este sentido, se estableció el presupuesto de la nómina de mano de obra indirecta para los siguientes 5 años de acuerdo a lo establecido en la Ley del Ecuador.

**Tabla 44-5:** Sueldos y salarios de Mano de Obra Indirecta.

Mano de obra	N° de personal	Sueldo mensual	Sueldo anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte personal	Aporte patronal	Vacaciones	Fondos de reserva	Total anual	Total mensual
Guardia	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 47,25	\$ 55,75	\$ 250,00	\$ 41,65	\$ 6.607,42	\$ 550,62
Personal de limpieza	2	\$ 425,00	\$ 5.100,00	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 40,16	\$ 47,39	\$ 212,50	\$ 35,40	\$ 5.685,37	\$ 473,78
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>\$ 925,00</b>	<b>\$ 11.100,00</b>	<b>\$ 850,00</b>	<b>\$ 70,83</b>	<b>\$ 87,41</b>	<b>\$ 103,14</b>	<b>\$ 462,50</b>	<b>\$ 77,05</b>	<b>\$ 12.292,78</b>	<b>\$ 1.024,40</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

**Tabla 45-5:** Proyección de Sueldos y salarios de Mano de Obra Indirecta.

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldo	\$ -	\$ 11.100,00	\$ 11.266,50	\$ 11.412,96	\$ 11.527,09	\$ 11.642,37
Décimo tercero	\$ -	\$ 850,00	\$ 862,75	\$ 873,97	\$ 882,71	\$ 891,53
Décimo cuarto	\$ -	\$ 70,83	\$ 71,90	\$ 72,83	\$ 73,56	\$ 74,29
Aporte personal	\$ -	\$ 87,41	\$ 88,72	\$ 89,88	\$ 90,78	\$ 91,68
Aporte patronal	\$ -	\$ 103,14	\$ 104,68	\$ 106,05	\$ 107,11	\$ 108,18
Vacaciones	\$ -	\$ 462,50	\$ 469,44	\$ 475,54	\$ 480,30	\$ 485,10
Fondo de reserva	\$ -	\$ -	\$ 77,05	\$ 78,05	\$ 78,83	\$ 79,62
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 12.292,78</b>	<b>\$ 12.554,23</b>	<b>\$ 12.717,43</b>	<b>\$ 12.844,61</b>	<b>\$ 12.973,05</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Suministros

Para facilitar la ejecución de las actividades del personal de la sucursal, ésta contará con un inventario de suministros de aseo y oficina, como se indica a continuación:

**Tabla 46-5:** Suministros.

<b>Detalle</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Suministros de aseo y oficina	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Total</b>	<b>\$ 50,00</b>	<b>\$ 600,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022

**Tabla 47-5:** Proyección de Suministros.

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Suministros	\$ -	\$ 600,00	\$ 609,00	\$ 616,92	\$ 623,09	\$ 629,32

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

### **Seguros y mantenimiento**

De acuerdo a lo establecido en la inversión fija del proyecto, es necesario que sean cubiertos ciertos activos como lo son vehículos e instalaciones, ya que pueden verse relacionados factores internos o externos que perjudiquen el funcionamiento de la sucursal. En este sentido, de acuerdo con los valores determinados por algunas aseguradoras, la cantidad monetaria destinada a este rubro se detalla a continuación:

**Tabla 48-5:** Seguros y mantenimiento.

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Vehículos	1	\$ 187,50	\$ 2.250,00
Instalaciones	1	\$ 666,67	\$ 8.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 854,17</b>	<b>\$ 10.250,00</b>

**Realizado por:** Intriago, D., 2022

**Tabla 49-5:** Proyección de Seguros y mantenimiento.

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Seguros y mantenimiento	\$ -	\$ 10.250,00	\$ 10.403,75	\$ 10.539,00	\$ 10.644,39	\$ 10.750,83

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

## Servicios básicos

El valor de los servicios básicos fue establecido a partir de la relación entre pagos de años anteriores en la matriz. Sin embargo, también se consideró para esta determinación el tamaño que tendrá la sucursal en comparación con la empresa ya existente.

**Tabla 50-5:** Servicios básicos.

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Energía Eléctrica	\$ 375,00	\$ 4.500,00
Agua Potable	\$ 29,17	\$ 350,00
Teléfono celular	\$ 20,00	\$ 240,00
Teléfono fijo	\$ 12,50	\$ 150,00
Internet	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Total</b>	<b>\$ 486,67</b>	<b>\$ 5.840,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022

**Tabla 51-5:** Proyección de Servicios básicos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos	\$ -	\$ 5.840,00	\$ 5.927,60	\$ 6.004,66	\$ 6.064,71	\$ 6.125,35

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Depreciación

Para el presente cálculo, sólo se consideró aquellos activos que se involucran con los costos indirectos de fabricación como se detalla en la siguiente tabla:



**Tabla 52-5:** Depreciación de activos por costos.

Detalle	Valor a depreciar	Vida útil (años)	Depreciación anual
Edificios	\$ 101.400,00	20	\$ 5.070,00
Maquinaria y equipos	\$ 9.145,00	10	\$ 914,50
Vehículos	\$ 25.990,00	5	\$ 5.198,00

Realizado por: Intriago, D., 2022

**Tabla 53-5:** Proyección de depreciación de activos por costos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios	\$ -	\$ 5.070,00	\$ 5.070,00	\$ 5.070,00	\$ 5.070,00	\$ 5.070,00
Maquinaria y equipos	\$ -	\$ 914,50	\$ 914,50	\$ 914,50	\$ 914,50	\$ 914,50
Vehículos	\$ -	\$ 5.198,00	\$ 5.198,00	\$ 5.198,00	\$ 5.198,00	\$ 5.198,00
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 11.182,50</b>	<b>\$ 11.182,50</b>	<b>\$ 11.182,50</b>	<b>\$ 11.182,50</b>	<b>\$ 11.182,50</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

**Tabla 54-5:** Proyección de Costos Indirectos de Fabricación.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Indirecta	\$ -	\$ 12.292,78	\$ 12.554,23	\$ 12.717,43	\$ 12.844,61	\$ 12.973,05
Suministros	\$ -	\$ 600,00	\$ 609,00	\$ 616,92	\$ 623,09	\$ 629,32
Seguros y mantenimiento	\$ -	\$ 10.250,00	\$ 10.403,75	\$ 10.539,00	\$ 10.644,39	\$ 10.750,83
Servicios básicos	\$ -	\$ 5.840,00	\$ 5.927,60	\$ 6.004,66	\$ 6.064,71	\$ 6.125,35
Depreciaciones	\$ -	\$ 11.182,50	\$ 11.182,50	\$ 11.182,50	\$ 11.182,50	\$ 11.182,50
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 40.165,28</b>	<b>\$ 40.677,08</b>	<b>\$ 41.060,51</b>	<b>\$ 41.359,29</b>	<b>\$ 41.661,06</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Resumen de costos**

**Tabla 55-5:** Resumen de costos proyectado.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de adquisición	\$ -	\$ 240.000,00	\$ 243.600,00	\$ 246.766,80	\$ 249.234,47	\$ 251.726,81
Mano de Obra Directa	\$ -	\$ 26.737,02	\$ 27.306,75	\$ 27.661,74	\$ 27.938,36	\$ 28.217,74
Costos Indirectos de Fabricación	\$ -	\$ 40.165,28	\$ 40.677,08	\$ 41.060,51	\$ 41.359,29	\$ 41.661,06
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 306.902,30</b>	<b>\$ 311.583,83</b>	<b>\$ 315.489,05</b>	<b>\$ 318.532,11</b>	<b>\$ 321.605,61</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

#### 5.1.6.4. Gastos

- **Gastos Administrativos**

#### Sueldos y salarios

El salario que percibirá el personal de la sucursal se encuentra acorde al salario mínimo sectorial que está determinado por el Ministerio de Trabajo del Ecuador.

**Tabla 56-5:** Sueldos y salarios de Gastos Administrativos.

Mano de obra	N° de personal	Sueldo mensual	Sueldo anual	Décimo cuarto	Décimo tercero	Aporte personal	Aporte patronal	Vacaciones	Fondos de reserva	Total anual	Total mensual
Administrador	1	\$ 850,00	\$ 10.200,00	\$ 35,42	\$ 850,00	\$ 80,33	\$ 94,78	\$ 425,00	\$ 70,81	\$ 11.335,32	\$ 944,61
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>\$ 850,00</b>	<b>\$ 10.200,00</b>	<b>\$ 35,42</b>	<b>\$ 850,00</b>	<b>\$ 80,33</b>	<b>\$ 94,78</b>	<b>\$ 425,00</b>	<b>\$ 70,81</b>	<b>\$ 11.335,32</b>	<b>\$ 944,61</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

**Tabla 57-5:** Proyección de Sueldos y salarios de Gastos Administrativos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ -	\$ 10.200,00	\$ 10.353,00	\$ 10.487,59	\$ 10.592,46	\$ 10.698,39
Décimo tercero	\$ -	\$ 850,00	\$ 862,75	\$ 873,97	\$ 882,71	\$ 891,53
Décimo cuarto	\$ -	\$ 35,42	\$ 35,95	\$ 36,42	\$ 36,78	\$ 37,15
Aporte personal	\$ -	\$ 80,33	\$ 81,53	\$ 82,59	\$ 83,42	\$ 84,25
Aporte patronal	\$ -	\$ 94,78	\$ 96,20	\$ 97,45	\$ 98,42	\$ 99,41
Vacaciones	\$ -	\$ 425,00	\$ 431,38	\$ 436,98	\$ 441,35	\$ 445,77
Fondo de reserva	\$ -	\$ -	\$ 70,81	\$ 71,73	\$ 72,44	\$ 73,17
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 11.335,32</b>	<b>\$ 11.576,15</b>	<b>\$ 11.726,64</b>	<b>\$ 11.843,91</b>	<b>\$ 11.962,35</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Suministros

Para facilitar el cumplimiento de las actividades del personal de la sucursal, ésta llegará a poseer inventario de suministros de aseo y oficina, como se indica a continuación:

**Tabla 58-5:** Suministros.

Detalle	Valor mensual	Valor Anual
Suministros de aseo y oficina	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Total</b>	<b>\$ 50,00</b>	<b>\$ 600,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022

**Tabla 59-5:** Proyección de Suministros.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros	\$ -	\$ 600,00	\$ 609,00	\$ 616,92	\$ 623,09	\$ 629,32

Realizado por: Intriago, D., 2022.

### Seguros y mantenimiento

Tal como se indica en el apartado anterior de seguros y mantenimiento de los costos indirectos de fabricación, según lo establecido en la inversión fija del proyecto, es necesario que sean cubiertos ciertos activos como las instalaciones y, por otro lado, parte del personal, ya que pueden verse involucrados factores internos o externos que afecten el funcionamiento de la sucursal. En este sentido, de acuerdo con los valores determinados por algunas aseguradoras, la cantidad monetaria consignada a este rubro se detalla a continuación:

**Tabla 60-5:** Seguros y mantenimiento.

Detalle	Cantidad	Valor mensual	Valor anual
Seguros y reaseguros	1	\$ 138,42	\$ 1.661,00
Instalaciones	1	\$ 291,67	\$ 3.500,00
<b>Total</b>		<b>\$ 430,08</b>	<b>\$ 5.161,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022

**Tabla 61-5:** Proyección de Seguros y mantenimiento.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguros y mantenimiento	\$ -	\$ 5.161,00	\$ 5.238,42	\$ 5.306,51	\$ 5.359,58	\$ 5.413,18

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Servicios básicos

El valor de los servicios básicos ha sido determinado a partir de la relación entre pagos de años anteriores en la matriz, pero, a su vez, fue tomado en cuenta el tamaño de la sucursal en comparación con la empresa ya existente.

**Tabla 62-5:** Servicios básicos.

<b>Detalle</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Energía Eléctrica	\$ 375,00	\$ 4.500,00
Agua Potable	\$ 12,50	\$ 150,00
Teléfono celular	\$ 20,00	\$ 240,00
Teléfono fijo	\$ 12,50	\$ 150,00
Internet	\$ 25,00	\$ 300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 445,00</b>	<b>\$ 5.340,00</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022

**Tabla 63-5:** Proyección de Servicios básicos.

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Servicios básicos	\$ -	\$ 5.340,00	\$ 5.420,10	\$ 5.490,56	\$ 5.545,47	\$ 5.600,92

Realizado por: Intriago, D., 2022.

## Depreciación

Para el cálculo de la depreciación de los activos, sólo se consideró aquellos que se involucran con los gastos administrativos como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 64-5:** Depreciación de activos por gastos.

Detalle	Valor a depreciar	Vida útil (años)	Depreciación anual
Muebles y enseres	\$ 4.691,00	10	\$ 469,10
Equipo de cómputo	\$ 4.300,00	3	\$ 1.433,33
<b>Total</b>			<b>\$ 1.902,43</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

**Tabla 65-5:** Proyección de depreciación de activos por gastos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	\$ -	\$ 469,10	\$ 469,10	\$ 469,10	\$ 469,10	\$ 469,10
Equipo de cómputo	\$ -	\$ 1.433,33	\$ 1.433,33	\$ 1.433,33	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.902,43</b>	<b>\$ 1.902,43</b>	<b>\$ 1.902,43</b>	<b>\$ 469,10</b>	<b>\$ 469,10</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

**Tabla 66-5:** Proyección de Gastos Administrativos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y salarios	\$ -	\$ 11.335,32	\$ 11.576,15	\$ 11.726,64	\$ 11.843,91	\$ 11.962,35
Suministros	\$ -	\$ 600,00	\$ 609,00	\$ 616,92	\$ 623,09	\$ 629,32
Seguros y mantenimiento	\$ -	\$ 5.161,00	\$ 5.238,42	\$ 5.306,51	\$ 5.359,58	\$ 5.413,18
Servicios básicos	\$ -	\$ 5.340,00	\$ 5.420,10	\$ 5.490,56	\$ 5.545,47	\$ 5.600,92
Depreciaciones	\$ -	\$ 1.902,43	\$ 1.902,43	\$ 1.902,43	\$ 469,10	\$ 469,10
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24.338,75</b>	<b>\$ 24.746,10</b>	<b>\$ 25.043,07</b>	<b>\$ 23.841,14</b>	<b>\$ 24.074,86</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Gastos de Ventas**

Los valores considerados para los gastos de ventas son una referencia estándar que la empresa maneja para llevar a cabo sus actividades del área.

**Tabla 67-5:** Gastos de Ventas.

<b>Gasto de Ventas</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Alimentación	\$ 50,00	\$ 600,00
Combustibles	\$ 50,00	\$ 600,00
Gastos de viaje alimentación	\$ 50,00	\$ 600,00
Gastos de viaje movilización	\$ 50,00	\$ 600,00
Comisiones a terceros	\$ 1,00	\$ 12,00
Promoción y Publicidad	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 701,00</b>	<b>\$ 8.412,00</b>

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

**Tabla 68-5:** Proyección de Gastos de Ventas.

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Alimentación	\$ -	\$ 600,00	\$ 609,00	\$ 616,92	\$ 623,09	\$ 629,32
Combustibles	\$ -	\$ 600,00	\$ 609,00	\$ 616,92	\$ 623,09	\$ 629,32
Gastos de viaje alimentación	\$ -	\$ 600,00	\$ 609,00	\$ 616,92	\$ 623,09	\$ 629,32
Gastos de viaje movilización	\$ -	\$ 600,00	\$ 609,00	\$ 616,92	\$ 623,09	\$ 629,32
Comisiones a terceros	\$ -	\$ 12,00	\$ 12,18	\$ 12,34	\$ 12,46	\$ 12,59
Promoción y Publicidad	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.090,00	\$ 6.169,17	\$ 6.230,86	\$ 6.293,17
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 8.412,00</b>	<b>\$ 8.538,18</b>	<b>\$ 8.649,18</b>	<b>\$ 8.735,67</b>	<b>\$ 8.823,02</b>

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

- **Gastos Financieros**

En los gastos financieros fue tomado en consideración el interés generado a partir del préstamo bancario a realizarse a la Corporación Financiera Nacional (CFN), tal como se describe en las tablas a continuación:

**Tabla 69-5:** Gastos Financieros.

<b>Detalle</b>	<b>Valor total</b>
Intereses	\$ 65.903,64
<b>Total</b>	<b>\$ 65.903,64</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

**Tabla 70-5:** Proyección de Gastos Financieros.

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Intereses	\$ -	\$ 22.005,58	\$ 18.110,87	\$ 13.729,60	\$ 8.800,97	\$ 3.256,62
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 22.005,58</b>	<b>\$ 18.110,87</b>	<b>\$ 13.729,60</b>	<b>\$ 8.800,97</b>	<b>\$ 3.256,62</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.



- **Resumen de gastos**

**Tabla 71-5:** Resumen de gastos proyectados.

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 24.338,75	\$ 24.746,10	\$ 25.043,07	\$ 23.841,14	\$ 24.074,86
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 8.412,00	\$ 8.538,18	\$ 8.649,18	\$ 8.735,67	\$ 8.823,02
Gastos Financieros	\$ -	\$ 22.005,58	\$ 18.110,87	\$ 13.729,60	\$ 8.800,97	\$ 3.256,62
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 54.756,33</b>	<b>\$ 51.395,15</b>	<b>\$ 47.421,84</b>	<b>\$ 41.377,78</b>	<b>\$ 36.154,50</b>

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

5.1.6.5. Balance General

**Tabla 72-5:** Balance General.

<b>Supermercado El Famili3n S.A.</b>						
<b>Balance General</b>						
<b>(Expresado en d3lares estadounidenses \$)</b>						
<b>Rubros</b>	<b>A3o 0</b>	<b>A3o 1</b>	<b>A3o 2</b>	<b>A3o 3</b>	<b>A3o 4</b>	<b>A3o 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 413.887,00</b>	<b>\$ 745.931,55</b>	<b>\$ 716.490,44</b>	<b>\$ 683.712,81</b>	<b>\$ 647.695,73</b>	<b>\$ 605.835,25</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 84.913,26</b>	<b>\$ 430.723,28</b>	<b>\$ 401.282,17</b>	<b>\$ 368.504,54</b>	<b>\$ 331.054,13</b>	<b>\$ 289.193,65</b>
Caja y Bancos	\$ 84.913,26	\$ 430.723,28	\$ 401.282,17	\$ 368.504,54	\$ 331.054,13	\$ 289.193,65
<b>Activo fijo</b>	<b>\$ 325.571,04</b>	<b>\$ 312.486,11</b>	<b>\$ 312.486,11</b>	<b>\$ 312.486,11</b>	<b>\$ 313.919,44</b>	<b>\$ 313.919,44</b>
Terrenos	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
Edificios	\$ 101.400,00	\$ 101.400,00	\$ 101.400,00	\$ 101.400,00	\$ 101.400,00	\$ 101.400,00
Muebles y enseres	\$ 4.691,00	\$ 4.691,00	\$ 4.691,00	\$ 4.691,00	\$ 4.691,00	\$ 4.691,00
Maquinaria y equipos	\$ 9.145,00	\$ 9.145,00	\$ 9.145,00	\$ 9.145,00	\$ 9.145,00	\$ 9.145,00
Equipo de computaci3n	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00
Equipo de oficina	\$ 45,04	\$ 45,04	\$ 45,04	\$ 45,04	\$ 45,04	\$ 45,04
Veh3culos	\$ 25.990,00	\$ 25.990,00	\$ 25.990,00	\$ 25.990,00	\$ 25.990,00	\$ 25.990,00
Depreciaciones	\$ -	\$ -13.084,93	\$ -13.084,93	\$ -13.084,93	\$ -11.651,60	\$ -11.651,60
<b>Activo diferido</b>	<b>\$ 3.402,70</b>	<b>\$ 2.722,16</b>	<b>\$ 2.722,16</b>	<b>\$ 2.722,16</b>	<b>\$ 2.722,16</b>	<b>\$ 2.722,16</b>
Gastos diferidos	\$ 3.402,70	\$ 3.402,70	\$ 3.402,70	\$ 3.402,70	\$ 3.402,70	\$ 3.402,70
Amortizaciones	\$ -	\$ -680,54	\$ -680,54	\$ -680,54	\$ -680,54	\$ -680,54
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 413.887,00</b>	<b>\$ 745.931,55</b>	<b>\$ 716.490,44</b>	<b>\$ 683.712,81</b>	<b>\$ 647.695,73</b>	<b>\$ 605.835,25</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 200.000,00</b>	<b>\$ 168.824,85</b>	<b>\$ 133.754,99</b>	<b>\$ 94.303,86</b>	<b>\$ 49.924,11</b>	<b>\$ -</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 200.000,00</b>	<b>\$ 168.824,85</b>	<b>\$ 133.754,99</b>	<b>\$ 94.303,86</b>	<b>\$ 49.924,11</b>	<b>\$ -</b>

Préstamo bancario	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 168.824,85	\$ 133.754,99	\$ 94.303,86	\$ 49.924,11
Amortización del préstamo bancario		\$ 31.175,15	\$ 35.069,86	\$ 39.451,13	\$ 44.379,75	\$ 49.924,11
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 213.887,00</b>	<b>\$ 213.887,00</b>	<b>\$ 213.887,00</b>	<b>\$ 213.887,00</b>	<b>\$ 213.887,00</b>	<b>\$ 213.887,00</b>
<b>Capital</b>	<b>\$ 213.887,00</b>	<b>\$ 213.887,00</b>	<b>\$ 213.887,00</b>	<b>\$ 213.887,00</b>	<b>\$ 213.887,00</b>	<b>\$ 213.887,00</b>
Capital social	\$ 213.887,00	\$ 213.887,00	\$ 213.887,00	\$ 213.887,00	\$ 213.887,00	\$ 213.887,00
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 363.219,70</b>	<b>\$ 368.848,45</b>	<b>\$ 375.521,95</b>	<b>\$ 383.884,62</b>	<b>\$ 391.948,25</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 413.887,00</b>	<b>\$ 745.931,55</b>	<b>\$ 716.490,44</b>	<b>\$ 683.712,81</b>	<b>\$ 647.695,73</b>	<b>\$ 605.835,25</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

La presente tabla indica, de cierta manera, la constitución de la sucursal del supermercado El Familión S.A. con las respectivas cuentas del activo, pasivo y patrimonio y su correspondiente proyección en cinco años. Se elaboró el estado de posición financiera inicial de la empresa, para conocer su situación financiera, en la que se determinó que la inversión inicial del proyecto corresponde a \$413.887,00. De la misma manera, el balance general brindó información sobre los siguientes años que permitirá detectar falencias en el sistema y así tomar decisiones estratégicas que beneficien el funcionamiento de la sucursal de la empresa.

5.1.6.6. Estado de Resultados

**Tabla 73-5:** Estado de Resultados.

<b>Supermercado El Famili3n S.A.</b>						
<b>Estado de Resultados</b>						
<b>(Expresado en d3lares estadounidenses \$)</b>						
<b>Rubros</b>	<b>A3o 0</b>	<b>A3o 1</b>	<b>A3o 2</b>	<b>A3o 3</b>	<b>A3o 4</b>	<b>A3o 5</b>
Ventas Netas	\$ -	\$ 967.024,80	\$ 977.726,40	\$ 988.780,80	\$ 999.717,60	\$1.011.007,20
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ 306.902,30	\$ 311.583,83	\$ 315.489,05	\$ 318.532,11	\$ 321.605,61
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 660.122,50</b>	<b>\$ 666.142,57</b>	<b>\$ 673.291,75</b>	<b>\$ 681.185,49</b>	<b>\$ 689.401,59</b>
(-) Gasto de Administraci3n	\$ -	\$ 24.338,75	\$ 24.746,10	\$ 25.043,07	\$ 23.841,14	\$ 24.074,86
(-) Gasto de Ventas	\$ -	\$ 8.412,00	\$ 8.538,18	\$ 8.649,18	\$ 8.735,67	\$ 8.823,02
<b>(=) Utilidad Operativa</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 627.371,75</b>	<b>\$ 632.858,29</b>	<b>\$ 639.599,51</b>	<b>\$ 648.608,68</b>	<b>\$ 656.503,70</b>
(-) Gasto Financiero	\$ -	\$ 22.005,58	\$ 18.110,87	\$ 13.729,60	\$ 8.800,97	\$ 3.256,62
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos y Participaciones</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 605.366,17</b>	<b>\$ 614.747,42</b>	<b>\$ 625.869,91</b>	<b>\$ 639.807,70</b>	<b>\$ 653.247,09</b>
(-) 15% Participaci3n a Trabajadores	\$ -	\$ 90.804,93	\$ 92.212,11	\$ 93.880,49	\$ 95.971,16	\$ 97.987,06
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 151.341,54	\$ 153.686,85	\$ 156.467,48	\$ 159.951,93	\$ 163.311,77
<b>(=) Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 363.219,70</b>	<b>\$ 368.848,45</b>	<b>\$ 375.521,95</b>	<b>\$ 383.884,62</b>	<b>\$ 391.948,25</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

En este sentido, a partir del estado de resultados proyectado para los pr3ximos cinco a3os, de acuerdo a las cifras de proyecci3n de la inflaci3n del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se present3 la informaci3n relativa a los logros (ingresos) que podr3n ser conseguidos por la administraci3n durante los periodos descritos y los esfuerzos ejecutados (costos y gastos) para lograr mencionados logros. As3, se pudo evidenciar que la empresa generar3 utilidad que podr3 ser invertida a futuro para el mejoramiento general del supermercado.

5.1.6.7. Estado de Flujo de Efectivo

**Tabla 74-5:** Estado de Flujo de Efectivo.

<b>Supermercado El Familión S.A.</b>						
<b>Estado de Flujo de Efectivo</b>						
<b>(Expresado en dólares estadounidenses \$)</b>						
<b>Rubros</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Netas	\$ -	\$ 967.024,80	\$ 977.726,40	\$ 988.780,80	\$ 999.717,60	\$ 1.011.007,20
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ 306.902,30	\$ 311.583,83	\$ 315.489,05	\$ 318.532,11	\$ 321.605,61
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 660.122,50</b>	<b>\$ 666.142,57</b>	<b>\$ 673.291,75</b>	<b>\$ 681.185,49</b>	<b>\$ 689.401,59</b>
(-) Gasto de Administración	\$ -	\$ 24.338,75	\$ 24.746,10	\$ 25.043,07	\$ 23.841,14	\$ 24.074,86
(-) Gasto de Ventas	\$ -	\$ 8.412,00	\$ 8.538,18	\$ 8.649,18	\$ 8.735,67	\$ 8.823,02
<b>(=) Utilidad Operativa</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 627.371,75</b>	<b>\$ 632.858,29</b>	<b>\$ 639.599,51</b>	<b>\$ 648.608,68</b>	<b>\$ 656.503,70</b>
(-) Gasto Financiero	\$ -	\$ 22.005,58	\$ 18.110,87	\$ 13.729,60	\$ 8.800,97	\$ 3.256,62
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos y Participaciones</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 605.366,17</b>	<b>\$ 614.747,42</b>	<b>\$ 625.869,91</b>	<b>\$ 639.807,70</b>	<b>\$ 653.247,09</b>
(-) 15% Participación a Trabajadores	\$ -	\$ 90.804,93	\$ 92.212,11	\$ 93.880,49	\$ 95.971,16	\$ 97.987,06
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 151.341,54	\$ 153.686,85	\$ 156.467,48	\$ 159.951,93	\$ 163.311,77
<b>(=) Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 363.219,70</b>	<b>\$ 368.848,45</b>	<b>\$ 375.521,95</b>	<b>\$ 383.884,62</b>	<b>\$ 391.948,25</b>
(+) Depreciación	\$ -	\$ 13.084,93	\$ 13.084,93	\$ 13.084,93	\$ 11.651,60	\$ 11.651,60
(+) Amortización	\$ -	\$ 680,54	\$ 680,54	\$ 680,54	\$ 680,54	\$ 680,54
Inversión Fija	\$ 325.571,04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Diferida	\$ 3.402,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 84.913,26	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Neto del Efectivo</b>	<b>\$ 413.887,00</b>	<b>\$ 376.985,18</b>	<b>\$ 382.613,92</b>	<b>\$ 389.287,42</b>	<b>\$ 396.216,76</b>	<b>\$ 404.280,39</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

Para el cálculo del flujo de efectivo, se consideró como base las ventas totales de los próximos cinco años y se estableció la diferencia entre los gastos operativos y financieros que, al restar los impuestos y la participación a trabajadores, dio como resultado la utilidad neta del ejercicio a lo que se sumó la depreciación de los activos fijos y la amortización de los activos diferidos. En este sentido, el presente proyecto posee flujo neto de efectivo en el año 1 de \$376.985,18, para el año 2 de \$382.613,92, en el año 3 de \$389.287,42, el año 4 con \$396.216,76 y, por último, para el año con \$404.280,39. Cada uno de estos años ha sido proyectado de acuerdo a la proyección de la inflación anual del país establecida en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), justificando la factibilidad del proyecto en cuanto a los flujos de efectivo que se han establecido.

### 5.1.7. Evaluaciones

#### 5.1.7.1. Evaluación Económica

- **Valor Actual Neto (VAN)**

El Valor Actual Neto (VAN) permite realizar la verificación sobre la viabilidad del proyecto, por lo que, se puso a consideración la siguiente fórmula para la realización de los cálculos respectivos:

$$VAN = -D_o + \frac{FC_1}{(1+k)^1} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n} > 0$$

Donde:

$D_o$ : Desembolso inicial

$FC_n$ : Flujo de caja del periodo

$k$ : Tasa de descuento

$n$ : Duración de la inversión

Para evaluar el proyecto, a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN), se consideró que:

$VAN < 0 \rightarrow$  Proyecto rentable

$VAN > 0 \rightarrow$  Proyecto no rentable

$VAN = 0 \rightarrow$  Proyecto indiferente

Para calcular la tasa de descuento necesaria para la realización de los cálculos del Valor Actual Neto (VAN), fue necesario la ejecución del siguiente procedimiento, donde la sumatoria de cada una de las tasas presentadas da como resultado el costo de oportunidad para accionistas, mientras que, el costo de la deuda se valida por el interés bancario.

**Tabla 75-5:** Costo de oportunidad (COK).

TEA préstamo	11,83%
Tasa de utilidad deseada	5%
Tasa de inflación	2,38%
<b>Costo de oportunidad (COK)</b>	<b>20,22%</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

Los costos obtenidos serán multiplicados por la participación de los involucrados en el financiamiento del proyecto y el efecto tributario, en caso de que lo posean, dando como resultado final el costo promedio ponderado de capital de 14,77%.

**Tabla 76-5:** Tasa de descuento.

Financiamiento	Monto	Participación	Costo	Efecto tributario	Tasa de descuento
Aporte de socios	\$ 213.887,00	52%	20,22%	-	10,51%
Corporación Financiera Nacional	\$ 200.000,00	48%	11,83%	75,00%	4,26%
<b>Total</b>	<b>\$ 413.887,00</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14,77%</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

En este sentido, a partir de la tasa de descuento obtenida, se procedió con la siguiente fórmula para la obtención del factor de actualización:

$$FA = \frac{1}{(1 + k)^n}$$

Donde:

FA: Factor de actualización

k: Tasa de descuento

n: Duración de la inversión

**Tabla 77-5:** Factor de actualización.

Nº	Año	Flujos de caja	Factor de actualización	Flujo neto actualizado
0	2021	\$ -413.887,00	1,000000000	\$ -413.887,00
1	2022	\$ 363.219,70	0,871298810	\$ 316.472,90
2	2023	\$ 368.848,45	0,759161617	\$ 280.015,59
3	2024	\$ 375.521,95	0,661456614	\$ 248.391,47
4	2025	\$ 383.884,62	0,576326361	\$ 221.242,83
5	2026	\$ 391.948,25	0,502152473	\$ 196.817,78

Realizado por: Intriago, D., 2022.

**Tabla 78-5:** Flujo de caja presente y futuro.

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Valores futuros	\$ 363.219,70	\$ 368.848,45	\$ 375.521,95	\$ 383.884,62	\$ 391.948,25
Valores presentes	\$ 316.472,90	\$ 280.015,59	\$ 248.391,47	\$ 221.242,83	\$ 196.817,78

Realizado por: Intriago, D., 2022.



De esta manera, partiendo de la multiplicación entre el flujo de caja de los periodos, antes calculados, y el factor de actualización de los mismos, se obtiene el flujo neto de caja actualizado cuya sumatoria es el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, el cual corresponde a \$849.053,56, valor positivo mayor a 0 que indica que el proyecto es rentable.

**Tabla 79-5:** Valor Actual Neto (VAN).

N°	Año	Flujos de caja	Flujo neto actualizado
0	2022	\$ -413.887,00	\$ -413.887,00
1	2023	\$ 363.219,70	\$ 316.472,90
2	2024	\$ 368.848,45	\$ 280.015,59
3	2025	\$ 375.521,95	\$ 248.391,47
4	2026	\$ 383.884,62	\$ 221.242,83
5	2027	\$ 391.948,25	\$ 196.817,78
<b>VAN</b>			<b>\$ 849.053,56</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) señala el porcentaje de rentabilidad que ofrece el proyecto de apertura de la sucursal de El Familión S.A. Para su obtención, se utilizó la siguiente fórmula:

$$TIR = -D_o + \frac{FC_1}{(1+k)^1} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n} = 0$$

Donde:

D<sub>o</sub>: Desembolso inicial

FC<sub>n</sub>: Flujo de caja del periodo

k: Tasa de descuento

n: Duración de la inversión

Para evaluar el proyecto, a través del cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), se consideró que:

TIR > k → Proyecto aceptado

TIR < k → Proyecto no aceptado

TIR = k → Proyecto indiferente

**Tabla 80-5:** Tasa Interna de Retorno (TIR).

N°	Año	Flujos de caja	TIR
0	2021	\$ -413.887,00	85%
1	2022	\$ 363.219,70	
2	2023	\$ 368.848,45	
3	2024	\$ 375.521,95	
4	2025	\$ 383.884,62	
5	2026	\$ 391.948,25	

Realizado por: Intriago, D., 2022.

De esta manera, partiendo del cálculo a través de la fórmula planteado, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) correspondiente a 85% que, al superar la tasa de descuento de 14,77%, significa que se acepta la realización del proyecto desde el punto de vista económico, siendo este factible para los años proyectados.

- **Relación Beneficio/Costo**

La relación Beneficio/Costo permite realizar la comparación entre los ingresos (ventas) y los egresos (costos) que están asociados al proyecto. En este sentido, para el presente trabajo, se utilizó la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{\text{Ingresos actuales}}{\text{Egresos actuales} + \text{Inversión}}$$

Para evaluar la relación beneficio/costo del proyecto, a través del cálculo de mismo, se consideró que:

$B/C > 1 \rightarrow$  Beneficios superan costes

$B/C < 1 \rightarrow$  Costes superan beneficios

$B/C = 1 \rightarrow$  No existe ganancia

**Tabla 81-5:** Relación Beneficio/Costo.

N°	Año	Ingresos futuros	Ingresos actuales	Egresos futuros	Egresos actuales
1	2022	\$ 967.024,80	\$ 842.567,56	\$ 361.658,63	\$ 315.112,73
2	2023	\$ 977.726,40	\$ 742.252,35	\$ 362.978,98	\$ 275.559,71
3	2024	\$ 988.780,80	\$ 654.035,60	\$ 362.910,89	\$ 240.049,81
4	2025	\$ 999.717,60	\$ 576.163,61	\$ 359.909,90	\$ 207.425,56
5	2026	\$ 1.011.007,20	\$ 507.679,77	\$ 357.760,11	\$ 179.650,13
			<b>\$ 3.322.698,88</b>		<b>\$ 1.217.797,94</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

$$B/C = \frac{\$3.322.698,88}{\$1.217.797,94 + \$413.887,00} = 2.03$$

De acuerdo con el resultado obtenido, el cual corresponde a 2.03, se determinó que los beneficios del proyecto superan los costes del mismo.

- **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio permite percibir la cantidad de productos que se deben vender para satisfacer los costos dentro de un determinado periodo de tiempo. Para su cálculo, en el presente trabajo, se recurrió a la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \left(\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}\right)}$$

**Tabla 82-5:** Punto de equilibrio.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	\$ 78.861,05	\$80.164,23	\$ 81.036,26	\$ 80.282,44	\$ 80.968,75
Costos variables	\$ 274.385,58	\$274.276,57	\$ 273.225,45	\$ 270.891,79	\$ 267.968,34
Ventas	\$ 967.024,80	\$977.726,40	\$ 988.780,80	\$ 999.717,60	\$1.011.007,20
<b>Total</b>	<b>\$ 110.101,46</b>	<b>\$111.420,43</b>	<b>\$ 111.978,90</b>	<b>\$ 110.122,02</b>	<b>\$ 110.169,19</b>

Realizado por: Intriago, D., 2022.

El punto de equilibrio obtenido para cada uno de los años determina el rubro que el supermercado El Familión S.A. debe superar para recibir utilidad.

- **Periodo de recuperación de la inversión**

**Tabla 83-5:** Periodo de recuperación de la inversión.

N°	Año	FNE	FNE acumulado	Factor de actualización	FNE actualizado	FNE actualizado y acumulado
0	2021	\$ 413.887,00	\$ -	1,000000000	\$ 413.887,00	\$ -413.887,00
1	2022	\$ 363.219,70	\$ 363.219,70	0,871298810	\$ 316.472,90	\$ -97.414,11
2	2023	\$ 368.848,45	\$ 732.068,15	0,759161617	\$ 280.015,59	\$ 182.601,48
3	2024	\$ 375.521,95	\$1.107.590,10	0,661456614	\$ 248.391,47	\$ 430.992,95
4	2025	\$ 383.884,62	\$1.491.474,72	0,576326361	\$ 221.242,83	\$ 652.235,78
5	2026	\$ 391.948,25	\$1.883.422,97	0,502152473	\$ 196.817,78	\$ 849.053,56

Realizado por: Intriago, D., 2022.

$$PRI = \text{Último año neg. FNE acumulado} + \left( \frac{\text{Inversión} - \text{FNE acumulado negativo}}{\text{FNE del siguiente año}} \right)$$

$$PRI = 1 + \left( \frac{\$413.887,00 - \$363.219,70}{\$368.848,45} \right) = 1,13736616$$

Para expresar el resultado obtenido en meses, se debe restar el número entero y luego multiplicar esa cantidad por 12, como se demuestra a continuación:

$$1,13736616 - 1 = 0,13736616$$

$$0,13736616 * 12 = 1,64839396$$

A continuación, para obtener la cantidad de días se procede a restar el número entero del resultado obtenido y se multiplica por 30 que corresponde a los días del mes.

$$1,64839396 - 1 = 0,64839396$$

$$0,64839396 * 30 = 19,45$$

La inversión para el proyecto de apertura de la sucursal para el supermercado El Familión S.A. será recuperable en 1 año, 1 mes y un aproximado de 20 días, lo cual es factible dentro del tiempo de vida útil del proyecto.

#### 5.1.7.2. Evaluación Ambiental

El estudio del impacto ambiental pretende identificar y evaluar los impactos positivos o negativos que se generen sobre las actividades a realizar con la implementación del proyecto de apertura la sucursal del supermercado El Familión S.A. en su fase de construcción y operación donde se vean involucradas las condiciones del medio ambiente.

El área de influencia directa está definida por la dimensión del terreno donde se implementará el proyecto, caracterizado por estar localizado en una zona urbana de gran población y, actualmente, de expansión comercial. Por otro lado, el área de influencia indirecta está determinada por un perímetro correspondiente a 3 320 m, equivalente a un área de 600,417 m<sup>2</sup>, donde se incluyen viviendas, despensas, principales colegios técnicos e institutos tecnológicos, centros de educación básica, diversos comercios, entre otros.

En cuanto al área de influencia ambiental, se debe considerar las características de la zona donde se implantará el proyecto, pues su implementación podrá originar efectos ambientales que requieran del adecuado manejo de las operaciones de construcción con el propósito de evitar o, en cierto modo, mitigar que los impactos negativos se clasifiquen como indirectos e irreversibles. En este sentido, se podrá considerar, de lo antes establecido, un perímetro comprendiendo dentro de los 1 000 m a la redonda de la localización del proyecto, donde desarrollan sus actividades otros comercios.

La gestión ambiental pretenderá dar respuesta a diversos aspectos de interés ambiental para la empresa como la generación de desechos sólidos, gases o sustancias destructoras de la capa de ozono, consumo de recurso hídrico, responsabilidad ambiental, entre otras. El supermercado El Familión S.A. no contaminará en gran porcentaje el medio ambiente, ya que no emitirá gases o arrojará desechos que provoquen daños. Por otro lado, el agua potable que será utilizada dentro de las instalaciones del supermercado se destinará a la limpieza, pero bajo el método de lavado en seco; sin embargo, no se debe omitir que el acceso a la red pública de alcantarillado es una ventaja para la implementación del proyecto.

En relación a las medidas de mitigación durante la fase de construcción del establecimiento, se tendrá en consideración la preparación del terreno, de acuerdo al despeje y escarpe del mismo, para la adecuada nivelación de la superficie donde se instalará la sucursal. Esta actividad genera residuos de construcción, contaminación acústica y atmosférica. En este sentido, para la mitigación de las actividades de construcción, se generará el cierre total del perímetro en el que se ejecutarán las labores; además, se considerará un espacio prudente para que la maquinaria pesada de la construcción no obstruya las vías de acceso al sector.

Por otro lado, durante la operacionalidad del supermercado, la mayor parte de los residuos que se generará es plástico y cartón de distintas características, por lo que, a partir de una adecuada separación de residuos sólidos, estos podrán ser reutilizados para las actividades de bodega de la empresa según sus condiciones o serán donados a las personas que realizan recolección de este tipo de materiales para su reciclaje.

#### *5.1.7.3. Evaluación Social*

El estudio del impacto social procura reconocer y valorar los beneficios y costos sociales, es decir, el bienestar social que se genere para la comunidad a partir de las actividades a realizar con la implementación del proyecto de apertura la sucursal del supermercado El Familión S.A. En este sentido, los beneficiarios directos del proyecto abarcan los socios accionistas, trabajadores y familias del cantón. Esta última determinada por la cantidad de miembros por familia que, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), corresponde a 3,97 es decir, 4 miembros por familia del cantón Esmeraldas.

**Tabla 84-5:** Beneficiarios directos del proyecto.

<b>Beneficiarios Directos</b>	<b>Cantidad</b>
Socios accionistas	3
Trabajadores	11
Familias (cantidad promedio de miembros)	4

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

Por otro lado, respecto a los beneficiarios indirectos, estos están comprendidos entre los proveedores y la población total del cantón Esmeraldas.

**Tabla 85-5:** Beneficiarios indirectos del proyecto.

<b>Beneficiarios Indirectos</b>	<b>Cantidad</b>
Proveedores	40
Población (cantón)	54 214

**Realizado por:** Intriago, D., 2022.

En relación a la distribución social entre los diferentes estratos sociales (estrato A, B, C+, C- y D), el supermercado El Familión S.A. distribuirá y comercializará sus productos a las familias de toda la estratificación de niveles socioeconómicos. Además, el proyecto de apertura de la sucursal del supermercado generará varias plazas de empleo, lo que permitirá contribuir a la disminución de la tasa de desempleo existente en la ciudad de Esmeraldas y, por ende, del país.

Por otra parte, según la distribución geográfica de los beneficios, el supermercado se establecerá en el barrio 15 de marzo del sector sur del cantón Esmeraldas, provocando gran impacto sobre los alrededores del barrio donde se encuentran localizados diversas instituciones del sector público y privado como la Refinería de Esmeraldas, la central termoeléctrica TermoEsmeraldas, el Hospital General del Sur, Almacenes Tía, Supermercados AKI y los principales colegios técnicos e institutos tecnológicos, lo que incrementará la movilidad interna y el crecimiento demográfico del sector.

## CONCLUSIONES

Se formuló el proyecto de factibilidad para la apertura de una sucursal del Supermercado El Familiar S.A. en el sector sur de la ciudad de Esmeraldas. Se determinó que, las condiciones económicas, ambientales y sociales existentes en el cantón Esmeraldas permiten la apertura de una sucursal del supermercado El Familiar S.A., ya que, por la localización del proyecto, las circunstancias evaluadas en la investigación favorecen a la construcción y apertura de la sucursal. Se realizó un diagnóstico de la empresa mediante el cual se determinó que, pese a la corta trayectoria de El Familiar S.A., éste cuenta con amplia aceptación en el mercado debido a que comercializa al por mayor y menor productos importados de calidad. Además de que la empresa tiene a su favor el hecho de que en la ciudad existe poca oferta de supermercados, lo cual lo pone a competir directamente con las grandes cadenas nacionales.

Se desarrollaron estudios de mercado y técnico que permitieron caracterizar la oferta/demanda, así como las condiciones de infraestructura necesarias para la implementación y operatividad de la nueva sucursal. Se determinó la demanda insatisfecha anual en el cantón Esmeraldas: 8 132 consumidores que buscan satisfacer sus necesidades, los cuales representan potenciales clientes para la nueva sucursal. Mediante la investigación de campo y su contraste con datos bibliográficos se evidencia una tendencia en aumento por parte de los consumidores de abastecerse en cadenas de retail y consumo masivo. Por otra parte, las condiciones de infraestructura resultan favorables, tanto por ubicación como por la exposición que tendrá El Familiar S.A. a partir de ahora. Se propuso además un modelo de distribución física para el supermercado con el que se pretende crear un ambiente armónico y familiar para los clientes, manteniendo una línea muy similar a la de la matriz.

Se realizaron estudios financieros y administrativos los cuales permitieron analizar la viabilidad económica y los pormenores organizacionales y legales que conlleva la apertura de la sucursal para El Familiar S.A. Se determinaron los requisitos legales a cumplir para la operación de la nueva sucursal, así como los perfiles y funciones específicas de todos los miembros principales de la planilla de la empresa y sus colaboradores. Con el estudio financiero se determinó el valor total de la inversión para el proyecto de expansión en \$ 413.887,00. Asimismo, se determinó que El Familiar S.A. está en capacidad de financiar \$ 213.887,00 del monto total con recursos propios, obteniendo el saldo restante de financiamiento externo. En cuanto a la evaluación financiera del proyecto como tal, el VAN se determinó en \$ 849,053.56, un valor positivo el cual nos indica que el proyecto será rentable; se tuvo una TIR de 85%, concordante con el VAN, finalmente la relación Beneficio/Costo es de 2.03, lo cual significa que el beneficio será igual a algo más de 2 veces el costo, concluyendo así, mediante estos indicadores, que el proyecto es financieramente viable y conveniente para el supermercado El Familiar S.A.

## **RECOMENDACIONES**

Para lograr los resultados esperados con la implementación de la propuesta aquí descrita, es necesario que El Familión S.A. preste especial atención a su área de mercadotecnia, la integración de campañas de marketing estratégico será vital para el posicionamiento de la empresa en el mercado de consumo masivo, teniendo en cuenta que tiene como competencia cercana, geográficamente hablando, a grandes cadenas como almacenes Tía y supermercados Akí. Además de que esto abrirá posibilidades de expansiones futuras hacia el mercado nacional.

Se recomienda también a El Familión S.A. evaluar la implementación de un sistema de comercio electrónico, ya que hoy en día es una práctica cada vez más frecuente en nuestro país y esto permitirá ampliar su base de clientes y maximizar sus ventas y, por consiguiente, sus utilidades. Si bien, en este trabajo de investigación se proponen los flujos a seguir para los principales procesos de la nueva sucursal, se recomienda establecer procedimientos en un nivel más específicos de manera tal que se estandaricen y puedan realizarse de forma más eficiente, evitando malentendidos y errores.

Finalmente, se recomienda implementar la propuesta aquí planteada considerando el mercado potencial que representa en este momento en particular el sector sur de la ciudad, aprovechando que las grandes cadenas de supermercados están también comenzando a penetrar este mercado.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J., Prieto, M., & Escamilla, J. (1997). *Contabilidad De Costos, Gestión Y Control Presupuestario, Control De Gestión, Función Del Controller*. (Vol. 2). Cultural De Ediciones.
- Álava, J. (2017). *Estudio De Factibilidad Para La Creación De La Sucursal De La Empresa Graficok En La Ciudad De Quevedo*. (Tesis de pregrado). Uniandes, Babahoyo.
- Alfonzo, I. (1995). *Técnicas De Investigación Bibliográfica*. Contexto Editores.
- Ander, E. (1995). *Técnicas De Investigación Social*. 24<sup>th</sup> ed. Editorial Lumen.
- Andía, W. (2011). La Demanda Insatisfecha En Los Proyectos De Inversión Pública. *Industrial Data*, 14(2), 67–72.
- Andía, W. (2014). *Manual De Proyectos De Inversión Para El Sector Público*. El Saber Editores.
- Blanco, A. (2007). *Formulación Y Evaluación De Proyectos*. 6<sup>ta</sup> ed. Universidad Católica Andrés Bello.
- Bragg, S. (2017). Accounting Tools. Payback Method | Payback Period Formula. Accountingtools.Com.
- Bravo, J. (1990). *El Marketing Mix: Concepto, Estrategia Y Aplicaciones*. Ediciones Díaz De Santos.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De La Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos Cuantitativos, Métodos Cualitativos O Su Combinación En La Investigación: Un Acercamiento En Las Ciencias Sociales. *Revista Mexicana De Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603–1617.
- Cárdenas, I. (2015). *El Manual De Organización Y Funciones Y El Rendimiento Laboral Del Personal Operativo De La Empresa Olpi Ciudad De Ambato, Provincia De Tungurahua*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica De Ambato, Ambato.

- Carvajal, A. (2004). *Planeación Estratégica De La Planta*.
- Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2004). *Administración De La Producción Y Operaciones Para Una Ventaja Competitiva*. 3<sup>rd</sup> ed. Mcgraw-Hill.
- Chávez, G. (2014). *Proyecto De Factibilidad Para La Apertura De Una Sucursal De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito P.A.I.S. Ltda. En La Ciudad De Macas Provincia Morona Santiago*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Chimborazo.
- Colín, J. (2007). *Contabilidad De Costos*. Mcgraw-Hill.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación Y Evaluación De Proyectos*. Ecoe Ediciones.
- Del Río, C. (2004). *Costos Ii*. International Thomson Editores.
- El Familión S.A. (26 de septiembre de 2017). *Familión*. Recuperado de Familión Fan Page Facebook: [https://www.facebook.com/familion.ec/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/familion.ec/?ref=page_internal)
- El Familión S.A. (2019). *Familión*. Recuperado de [Facebook.Com/familion.ec/photos/a.276577892858620/767089657140772](https://www.facebook.com/familion.ec/photos/a.276577892858620/767089657140772)
- El Familión S.A. (08 de julio de 2020). *Familión*. Recuperado de Familión Fan Page Facebook: <https://www.facebook.com/familion.ec/photos/a.276577519525324/923326974850372>
- El Familión S.A. (24 de agosto de 2021). *Familión*. Recuperado de Familión Fan Pages Facebook: <https://www.facebook.com/familion.ec/photos/a.276577519525324/1210087216174345>
- Escritura De Constitución. (2017). Esmeraldas, Ecuador.
- Espinoza, J., & Prado, J. (2017). *Estudio De Las Variables Dependientes (Productividad, Ausentismo Laboral, Rotación De Personal, Satisfacción Laboral) Y Su Incidencia En El Crecimiento Organizacional*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Nicaragua.

- Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. (2004). *Introducción A Los Negocios En Un Mundo Cambiante*. McGraw Hill.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. 4<sup>ta</sup> ed. McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill Interamericana.
- Franklin, E. (2004). *Organización De Empresas*. 3<sup>era</sup> ed. McGraw Hill Education.
- García, M., Ibáñez, J., & Alvira, F. (1986). *El Análisis De La Realidad Social: Métodos Y Técnicas De Investigación*. Alianza Editorial.
- Gitman, L., & Joehnk, M. (2009). *Fundamentos De Inversiones*. 10<sup>th</sup> ed. Pearson Educacion.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos: Análisis Y Diseño*. 1<sup>st</sup> ed. McGraw-Hill.
- Gómez, O. (2017). *Evaluación Financiera Y Análisis De Riesgos De Un Proyecto De Inversión Para La Elaboración De Chocolate Artesanal Orgánico En El Ecuador*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar.
- Google Maps. (2022). Recuperado de <https://www.google.com.ec/maps/place/Esmeraldas/@0.9405216,-79.6946974,13z/Data=!4m13!1m7!1s0x8fd4bee71e9290d7:0xf6f4606b419618fa!2sbarrio+15+De+Marzo!3b1!8m2!3d0.9344358!4d-79.6740663!3m4!1s0x8fd4bef5e8f5c945:0xabc6c54bbc08e46f!8m2!3d0.9567905!4d-79>.
- Greiner, L., & Schein, V. (1988). *Poder Y Desarrollo Organizacional*. Addison-Wesley.
- Guatibonza, A., & Leguizamon, L. (2016). *Procedimiento Para Realizar La Evaluación Técnica En La Etapa De Formulación De Un Proyecto*. Universidad De San Buenaventura.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología De La Investigación*. 6<sup>a</sup> ed. McGraw Hill Education.
- INEC. (2010). Ecuador En Cifras. *Resultados Del Censo 2010 De Población Y Vivienda En El Ecuador*. Fascículo Provincial Esmeraldas. Recuperado de

<https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Wp-Content/Descargas/Manu-Lateral/Resultados-Provinciales/Esmeraldas.Pdf>

Jerez, C., & Nivicela, M. (2014). *Análisis De Factibilidad Para La Apertura De Una Sucursal Del Restaurant Castillo Del Rio En La Ciudad De Cuenca*. (Tesis de Grado). Universidad Politécnica Salesiana.

Kotler, P. (2000). *Dirección De Marketing, Edición Del Milenio*. Prentice Hall.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhortra, M. (2008). *Administración De Operaciones, Procesos Y Cadena De Valor*. 8<sup>th</sup> ed. Mcgraw-Hill.

La Oficina De Proyectos De Informática. (2015). *Flujograma De Procesos Y Gerencia De Proyectos*.

Lamb, C., Hair, J., & Mcdaniel, C. (2011). *Marketing*. 11<sup>th</sup> ed. Cengage Learning.

López, M., Aceves, J., Pellat, A., & Puerta, C. (2008). Estudio Administrativo... Un Apoyo En La Estructura Organizacional Del Apoyo De Inversión. *El Buzón De Pacioli*, 1–9.

Mallo, P., Artola, M., Galante, M., Pascual, M., Morettini, M., & Busetto, A. (2004). *Análisis De Costo-Volumen-Utilidad Bajo Condiciones De Incertidumbre*. XXVII Congreso Argentino De Profesores Universitarios De Costos, 3.

Mankiw, G. (2012). *Principios De Economía*. 6<sup>th</sup> ed. Cengage Learning.

Mccarthy, J., & Perreault, W. (1996). *Marketing: Planeación Estratégica De La Teoría A La Práctica*. (Vol. 1). Mcgraw-Hill Interamericana.

Medina, A., Nogueira, D., Comas, R., Hernández, A., Medina, D., & Cabrera, H. (2014). *La Ficha De Proceso, Soporte Del Enfoque De Procesos Y Del Control De Gestión*. IX Congreso Internacional De Gestión Empresarial Y Administración Pública.

Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Panapo.

Mete, M. (2014). Valor Actual Neto Y Tasa De Retorno: Su Utilidad Como Herramientas Para El Análisis Y Evaluación De Proyectos De Inversión. *Fides Et Ratio*, 7(7), 67–85.

- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1998). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos Y Casos*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Miranda, J. (2005). *Gestión De Proyectos: Evaluación Financiera, Económica, Social Y Ambiental*. Mm Editores.
- Núñez, E. (1997). *Guía Para La Preparación De Proyectos De Servicios Públicos Municipales*. 1<sup>era</sup> ed. Universidad Nacional Autónoma De México.
- Oñate, R. (2019). *Propuesta De Apertura De Sucursal En La Provincia De El Oro De La Empresa Súper Mercado Popular*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santiago De Guayaquil, Guayaquil.
- Otero, J., Barrios, I., & Artiles, L. (2004). Reflexiones En Torno A La Definición De Proyecto. *Educación Médica Superior*, 18(2), 1–3.
- Palacios, L. (2005). *Principios Esenciales Para Realizar Proyectos. Un Enfoque Latino*. 1<sup>era</sup> ed. Universidad Católica Andrés Bello.
- Paniagua, J. (2021). *Escuela De Organización Industrial. Marketing Mix: Las 4 P'S De Marketing*. Recuperado de <https://Www.Eoi.Es/Blogs/Josefinapaniagua/2012/01/25/Marketing-Mix-Las-4-Ps-De-Marketing/>
- Pérez, A. (2021). *Obs Business School. Tipos De Proyectos Y Sus Principales Características*. Recuperado de <https://Www.Obsbusiness.School/Blog/Tipos-De-Proyectos-Y-Sus-Principales-Characteristica>
- Primicias.Ec. (2019). *Los Ecuatorianos Prefieren Hacer Sus Compras En Las Tiendas De Barrio*. Recuperado de <https://Www.Primicias.Ec/Noticias/Economia/Ecuatorianos-Prefieren-Tiendas-Barrios-Compras/>
- Primicias.Ec. (2022). *Crece El Porcentaje De Ecuatorianos Que Compra En Cadenas De Retail*. Recuperado de <https://Www.Primicias.Ec/Noticias/Economia/Ecuatorianos-Prefieren-Tiendas-Barrios-Compras/>

- Pursell, S. (2021). *Hubspot.Es. Análisis Foda De Una Empresa: Que Es, Como Se Hace Y Ejemplos*. Recuperado de <https://Blog.Hubspot.Es/Marketing/Analisis-Foda>
- Quinde, A. (25 de junio de 2021). *Análisis De Las Estrategias Comunicativas En Fan Pages De Pymes De Esmeraldas: Caso "Familión" 2019*. (Tesis de pregrado). Recuperado de Repositorio Pucese: <https://Repositorio.Pucese.Edu.Ec/Handle/123456789/2656>
- Ramírez, T. (1999). *Como Hacer Un Proyecto De Investigación Científica*. Panapo.
- Registro De La Propiedad Y Mercantil De Rumiñahui (Rpmr). (02 de marzo de 2021). *Apertura De Sucursales. Obtenido De Portal Único De Trámites Ciudadanos*. Recuperado de <https://Www.Gob.Ec/Rpmr/Tramites/Apertura-Sucursales>
- Reglamento Para La Aplicación Ley De Régimen Tributario Interno. (2020). Recuperado de <http://Www.Eeq.Com.Ec:8080/Documents/10180/29366634/Reglamento+Para+Aplicaci%C3%93n+Ley+De+R%C3%89gimen+Tributario+Interno/21e3e914-99ff-407c-8211-F007e1fd70d1>
- Reid, A. (1980). *Las Técnicas Modernas De Venta Y Sus Aplicaciones*. Diana Ediciones.
- Ricossa, S. (2004). *Diccionario De Economía*. Siglo XXI Editores.
- Rocabert, J. (1995). Los Criterios Valor Actual Neto Y Tasa Interna De Rendimiento. *Revista Electrónica Sobre La Enseñanza De La Economía Pública*, 1–11.
- Rosero, J. (2016). *Proyecto De Factibilidad Para La Apertura De Una Sucursal De Almacén Samsung Dedicado A La Venta De Electrodomésticos Ubicado En La Parroquia Cumbayá*. (Tesis de Pregrado). Universidad Central Del Ecuador, Quito.
- Ruiz, L. (2019). *Scientific European Federation Osteopaths*. Investigación Experimental. Recuperado de <https://Www.Scientific-European-Federation-Osteopaths.Org/Wp-Content/Uploads/2019/01/Investigaci%C3%B3n-Experimental.Pdf>
- Sánchez, S. (1983). *Diccionario De Ciencias De La Educación (Santillana)*. Diagonal Santillana.
- Santa, H., & Martins, G. (2010). *Estudios De Campo. Una Nueva Perspectiva*. 1<sup>st</sup> ed. Editorial Lumen Humanitas.

- Sanz, C. (1991). *Concepto De Impacto Ambiental Y Su Evaluación*. In *Evaluación Y Corrección De Impactos Ambientales* (P. 302). Instituto Tecnológico Geominero De España.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos De Inversión, Formulación Y Evaluación*. Pearson Education.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2013). *Preparación Y Evaluación De Proyectos*. Nociones Básicas. Edición Digital.
- Semarnat. (2018). *Gobierno De México. Definición Y Objetivo De La Evaluación Del Impacto Ambiental*. Recuperado de <https://Www.Gob.Mx/Semarnat/Acciones-Y-Programas/Definicion-Y-Objetivo-De-La-Evaluacion-Del-Impacto-Ambiental>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos De Marketing*. 14<sup>th</sup> ed. Mcgraw-Hill.
- Tena, A., & Rivas, R. (1995). *Manual De Investigación Documental: Elaboración De Tesinas*. Universidad Iberoamericana.
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: Guía Práctica Para La Recolección De Datos Cualitativos En Investigación De Salud. *Rev. Facultad Médica*, 65(2), 329–332.
- Vivallo, A. (2013). *Formulación Y Evaluación De Proyectos: Manual Para Estudiantes*.
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos. Planificación Y Control*. 6<sup>ta</sup> ed. Pearson Educación.