



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, DERECHO Y BIENESTAR

CARRERA DE ECONOMIA

PROYECTO DE TITULACIÓN

MODALIDAD

PROYECTO DE INVERSIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA

TEMA:

**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO DE ABASTO DE
CONSUMO MASIVO EN LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN.**

AUTOR:

SANYI MIRELA LOOR MOLINA

TUTOR:

ECO. MERCEDES SEBASTIANA DAVALOS QUIROZ, MG

MANTA-MANABÍ-ECUADOR
2026

CERTIFICADO DE TUTOR

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar, carrera de Economía de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

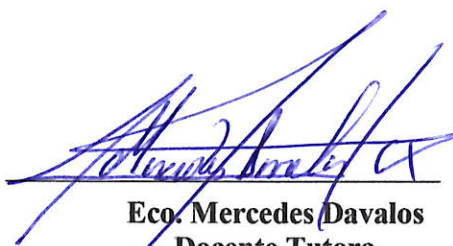
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular, bajo la autoría de la estudiante Loor Molina Sanyí Mirela, legalmente matriculada en la carrera de Economía, período académico 2025-2, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO DE ABASTO DE CONSUMO MASIVO EN LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN”**.

El presente proyecto de inversión ha sido desarrollado en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 25 de febrero de 2026.

Lo certifico,



Eco. Mercedes Davalos
Docente Tutora
Carrera de economía

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Declaro, que el presente proyecto, cuyo tema es: **“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO DE ABASTO DE CONSUMO MASIVO EN LA PARROQUIA SAN SEBASTIÁN”**, es un trabajo que fue investigado y realizado en su totalidad por mi persona Sanyi Mirela Loor Molina, cumpliendo con todas las exigencias requeridas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar y la carrera de Economía. La responsabilidad de los hechos, opiniones e ideas presentadas en este estudio, corresponden exclusivamente al autor y el patrimonio intelectual de la investigación pertenecerá a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.



Sanyi Mirela Loor Molina
1314327097

Manta, 25 de febrero de 2026.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi refugio en los momentos de cansancio, por darme la fortaleza cuando sentí que no podía más y por iluminar cada paso de este camino.

A mis padres, mi mayor bendición, por su amor incondicional, por cada sacrificio silencioso y por sostenerme incluso a la distancia. Este logro es de ustedes tanto como mío, gracias por creer en mí aún cuando yo dudé.

A mis hermanos, quienes han sido una gran motivación para seguir adelante. Como hermana mayor, este trabajo es también para ustedes, con la esperanza de ser un ejemplo de esfuerzo, perseverancia y superación.

A mis abuelitas, por sus oraciones y sus palabras de aliento, que siempre fueron una fuente de motivación y fuerza para seguir adelante.

Y, por último, pero no menos importante, dedico el presente trabajo a mi mascota (niña), quien fue mi mayor consuelo y mi razón para no rendirme. Estando lejos de casa, su ausencia fue difícil, pero su amor incondicional, incluso a la distancia, me dio la fuerza necesaria para continuar y llegar hasta el final.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por acompañarme y brindarme la fortaleza necesaria para culminar este proceso académico.

Expreso mi sincero agradecimiento a mi tutora de tesis, por su orientación, paciencia y valiosos aportes, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este proyecto.

A mis padres, familia y amigos por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante a lo largo de mi formación académica.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, formaron parte de esta etapa de mi vida.

ÍNDICE

CERTIFICADO DE TUTOR	i
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ESTUDIO ESTRATÉGICO	2
1.1 Análisis Estratégico	2
1.1.1 Análisis del macroentorno	2
1.1.2 Análisis de la industria.....	4
1.1.3 Análisis interno.....	5
1.1.4 Análisis FODA.....	7
1.1.5 Análisis de valor	8
1.2 Planteamiento Estratégico.....	10
1.2.1 Visión y Misión.....	10
1.2.2 Objetivos estratégicos	10
1.2.3 Estrategias	10
1.2.4 Sistema de valores.....	11

CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO	12
2.1 Análisis del mercado de referencia.....	12
2.1.1 Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura.....	12
2.1.2 Análisis y cuantificación de la oferta actual y futura.....	12
2.1.3 Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura.....	13
2.1.4 Determinación de la demanda que atenderá el proyecto	14
2.1.5 Análisis de la encuesta sobre la viabilidad de abrir un centro de abastos en San Sebastián	15
2.2 Plan Comercial.....	28
2.2.1 Objetivos del plan comercial	28
2.2.2 Segmentos de Mercado	29
2.2.3 Producto	29
2.2.4 Precio	30
2.2.5 Plaza o Distribución.....	31
2.2.6 Promoción.....	31
2.2.7 Presupuesto de Marketing.....	32
CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO-ORGANIZACIONAL	33
3.1 Estudio Técnico	33
3.1.1 Capacidad de producción.....	33
3.1.2 Plan de producción.....	33
3.1.3 Localización.....	34
3.1.4 Ingeniería del proceso productivo.....	34
3.1.5 Requerimientos de materia prima, insumos y materiales	35

3.1.6	Requerimiento de mano de obra directa e indirecta.....	35
3.1.7	Requerimiento de activos para área operativa	37
3.1.8	Distribución de instalaciones (layout)	38
3.2	Estudio Organizacional.....	39
3.2.1	Datos generales de la empresa	39
3.2.2	Arquitectura organizacional: organigrama	40
3.2.3	Distribución de funciones y responsabilidades.....	40
3.2.4	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	41
3.2.5	Requerimientos de personal para áreas administrativas	42
3.3	Estudio Legal	42
CAPÍTULO 4: ESTUDIO FINANCIERO		44
4.1	Horizonte de tiempo del plan financiero.....	44
4.2	Plan de Inversión.....	44
4.2.1	Flujo depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento.....	45
4.3	Plan de Financiamiento.....	46
4.3.1	Tabla de amortización.....	47
4.4	Proyecciones de Ingresos Operacionales	50
4.5	Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales.....	54
4.6	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	56
4.6.1	Análisis horizontal del Estado de Resultados	57
4.6.2	Análisis vertical del Estado de Resultados	61
4.7	Balance General Proyectado	62
4.7.1	Análisis horizontal del Balance general.....	64

4.7.2	Análisis vertical del Balance general.....	68
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN		71
5.1	Evaluación financiera.....	71
5.1.1	Ratios financieros y puntos de equilibrio.....	71
5.1.2	Flujo de fondos proyectado.....	73
5.1.3	Costo Promedio Ponderado (WACC).....	76
5.1.4	Evaluación financiera del proyecto (VAN, TIR, PAYBACK).....	76
5.2	Evaluación ambiental.....	78
5.2.1	Identificación del impacto ambiental.....	78
5.2.2	Estudio de impacto ambiental.....	79
5.2.3	Plan de manejo ambiental	81
CONCLUSIONES		83
RECOMENDACIONES.....		86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PESTA y nivel de impacto de cada factor	3
Tabla 2 Producción nacional de cacao y maíz duro en Ecuador (2018–2023)	4
Tabla 3 Inventario de ganado vacuno, porcino y ovino en Ecuador (2021–2023)	5
Tabla 4 Análisis FODA.....	8
Tabla 5 Matriz de valor percibido para la implementación del Centro de Abasto San Sebastián. 9	
Tabla 6 Factores críticos de éxito del proyecto Centro de Abasto San Sebastián según niveles de desarrollo.....	9
Tabla 7 Proyección de la demanda actual y futura de consumo en San Sebastián (2025–2030) 12	
Tabla 8 Estimación de la oferta local actual de productos de consumo (año 2025)	13
Tabla 9 Proyección de la oferta futura local con implementación del Centro de Abasto (al 2030)	13
Tabla 10 Comparación entre la demanda total y la oferta disponible: demanda insatisfecha 2025–2030.....	13
Tabla 11 Proyección de demanda y cobertura del proyecto (2024–2030).....	14
Tabla 12 Productos a ofertar	29
Tabla 13 Precios de productos	30
Tabla 14 Presupuesto de marketing del Centro de Abasto – Año 1	32
Tabla 15 Capacidad de producción.....	33
Tabla 16 <i>Plan de producción del Centro de Abasto – San Sebastián</i>	33
Tabla 17 <i>Requerimientos de materia prima, insumos y materiales</i>	35
Tabla 18 <i>Personal operativo directo</i>	36
Tabla 19 <i>Personal indirecto (administrativo y de apoyo ocasional)</i>	36

Tabla 20 <i>Requerimientos de maquinaria y equipos</i>	37
Tabla 21 <i>Requerimientos de muebles y enseres</i>	37
Tabla 22 <i>Requerimientos de equipo de computación</i>	38
Tabla 23 <i>Distribución funcional del Centro de Abasto – 300 m²</i>	38
Tabla 24 <i>Perfiles de puesto – Centro de Abasto San Sebastián</i>	41
Tabla 25 <i>Requerimientos de materiales de oficina</i>	41
Tabla 26 <i>Requerimientos de adecuaciones en local</i>	42
Tabla 27 <i>Requerimiento de personal administrativo</i>	42
Tabla 28 <i>Licencias y permisos requeridos</i>	43
Tabla 29 <i>Plan de inversión</i>	44
Tabla 30 <i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	45
Tabla 31 <i>Porcentaje de financiamiento</i>	46
Tabla 32 <i>Financiamiento detallado</i>	46
Tabla 33 <i>Tabla de amortización</i>	47
Tabla 34 <i>Proyecciones de ingresos detallada</i>	50
Tabla 35 <i>Proyecciones de costos y gastos operacionales</i>	54
Tabla 36 <i>Estado de resultados proyectado</i>	57
Tabla 37 <i>Análisis horizontal del ER (variación absoluta)</i>	58
Tabla 38 <i>Análisis horizontal del ER (variación relativa)</i>	59
Tabla 39 <i>Análisis vertical del ER</i>	61
Tabla 40 <i>Balance general proyectado</i>	63
Tabla 41 <i>Análisis horizontal del BG</i>	65
Tabla 42 <i>Análisis vertical del BG</i>	68

Tabla 43 <i>Resultados de Ratios financieros</i>	71
Tabla 44 <i>Punto de equilibrio</i>	72
Tabla 45 <i>Flujo de fondos proyectados</i>	74
Tabla 46 <i>Datos aplicados para el cálculo del WACC</i>	76
Tabla 47 <i>Flujos netos</i>	76
Tabla 48 <i>Payback</i>	77
Tabla 49 <i>Matriz cuantitativa de riesgo</i>	80
Tabla 50 <i>Plan de manejo ambiental</i>	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Edad de los encuestados	15
Figura 2 Sexo de los encuestados	16
Figura 3 Nivel de instrucción.....	16
Figura 4 Ocupación principal	17
Figura 5 Número de personas en el hogar	18
Figura 6 Lugar de compra habitual.....	18
Figura 7 Tipos de productos que compran.....	19
Figura 8 Satisfacción con la variedad de productos	20
Figura 9 Percepción sobre los precios actuales	21
Figura 10 Tiempo invertido para comprar fuera de la parroquia.....	21
Figura 11 Dificultad para encontrar productos esenciales.....	22
Figura 12 Acuerdo con la apertura de un nuevo centro de abasto	23
Figura 13 Beneficios esperados del nuevo centro	23
Figura 14 Disposición a comprar en el nuevo centro	24
Figura 15 Preferencia por proveedores locales.....	25
Figura 16 Interés en productos de la zona	25
Figura 17 Preferencia por servicio a domicilio.....	26
Figura 18 Horario de atención preferido.....	27
Figura 19 Uso de pago con tarjeta	27
Figura 20 Uso de redes sociales y WhatsApp.....	28
Figura 21 Diagrama del proceso productivo.....	34
Figura 22 Diseño esquemático del Centro de Abasto.....	39

Figura 23 Organigrama funcional.....	40
Figura 24 Variación de ventas y costos	60
Figura 25 Variación utilidad neta	60
Figura 26 Variación absoluta del BG	66
Figura 27 Variación relativa del BG.....	67
Figura 28 Participación de los activos	69
Figura 29 Participación de los pasivos y patrimonio.....	70

RESUMEN

Los resultados permiten comprobar que la demanda potencial del mercado de productos de consumo masivo sí tiene una tendencia al crecimiento, pasando de USD 13,6 millones en 2025 a USD 15,2 millones en 2030, mientras que la oferta local, en la actualidad, es de tan solo USD 1,36 millones, lo que lleva a evidenciar un importante déficit estructural que limita las condiciones de acceso de la población a productos de consumo básico de forma oportuna y adecuada. En este sentido, el centro de abasto propuesto ayudaría a cubrir entre el 23 y el 25% de esta demanda insatisfecha, teniendo como capacidades estimadas hasta USD 1.116.336 de forma anual.

Desde un enfoque técnico, la infraestructura propuesta que implica unos 300 m² de área de ventas, un equipamiento adecuado y unas cámaras refrigeradas adecuadas, facilita ayudar a garantizar la correcta conservación de los productos frescos y la disponibilidad de los mismos, mejorando así la calidad del servicio y la seguridad alimentaria de la población. Por otra parte, la posición de la infraestructura propuesta favorece la evolución de la eficiencia logística minimizando la intermediación, un aspecto que puede tener incidencia en los precios finales para los consumidores

En el área de las finanzas, los ratios obtenidos indican unos buenos resultados del proyecto, con un muy valor actual neto (VAN) del pedido aproximado de USD 31.654,11, y una tasa interna de retorno (TIR) aproximada del 50%, muy por encima del costo de capital que se estima en un 17,44%, que reflejan la capacidad económica de la inversión para obtener rentas sostenibles e irán en consonancia con lo que el mediano y el largo plazos implican.

En términos generales, el inicio del centro de abasto en San Sebastián parece que es un proyecto económicamente viable, técnicamente factible y socialmente correcto.

Palabras clave. Centro de abasto; consumo; factibilidad; inversión.

ABSTRACT

The results confirm that the potential market demand for mass consumer goods is indeed trending upward, increasing from USD 13.6 million in 2025 to USD 15.2 million in 2030, while the current local supply is only USD 1.36 million. This highlights a significant structural deficit that limits the population's access to basic consumer goods in an adequate and appropriate manner. In this regard, the proposed distribution center would help cover between 23% and 25% of this unmet demand, with an estimated capacity of up to USD 1,116,336 annually.

From a technical perspective, the proposed infrastructure, comprising approximately 300 m² of sales area, appropriate equipment, and suitable refrigerated storage, will help ensure the proper preservation and availability of fresh products, thereby improving service quality and food security for the population. Furthermore, the location of the proposed infrastructure promotes logistical efficiency by minimizing intermediaries, a factor that can impact final prices for consumers.

In terms of finance, the ratios obtained indicate positive project results, with a very high net present value (NPV) of approximately USD 31.645,11 and an internal rate of return (IRR) of approximately 50%, well above the estimated cost of capital of 17.44%. This reflects the investment's economic capacity to generate sustainable returns, consistent with medium- and long-term expectations.

In general terms, the start of the wholesale market in San Sebastián appears to be an economically viable, technically feasible, and socially responsible project.

Keywords: Wholesale market; consumption; feasibility; investment

INTRODUCCIÓN

La parroquia rural San Sebastián (cantón Pichincha, Manabí) cuenta con alrededor de 5.261 habitantes (2022) en sus aproximadamente 150 km² (35 hab/km²); su principal actividad económica es agropecuaria (cacao, maíz, ganado), lo que genera ingresos familiares medios-bajos (MPCEIP, 2024). En 2018 el ingreso familiar promedio fue de USD 720 (30–35% destinado a alimentos); gran parte de la población es pobre (46,4% en áreas rurales) y cerca del 37% sufre inseguridad alimentaria moderada o severa, lo que restringe el poder adquisitivo y el acceso a una alimentación saludable.

Actualmente San Sebastián no cuenta con un mercado parroquial moderno: existen apenas 23 tiendas barriales y un pequeño mercado público, por lo que sus habitantes se ven obligados a viajar a ciudades vecinas para adquirir bienes de primera necesidad, generando gastos adicionales de tiempo y transporte. Debido a la dispersión y falta de infraestructura comercial, se justifica la creación de un centro de abastos que supla localmente las necesidades básicas; el objetivo general del estudio es determinar la viabilidad integral de implementar un centro de abastos en San Sebastián.

El estudio se estructura en cinco capítulos: El Capítulo 1 se presenta el estudio estratégico que analiza el entorno externo y el aplicando el FODA. El Capítulo 2 se presenta el estudio de Mercado analizando la demanda y oferta actuales y futuras y aplicando una encuesta a la población objetivo. El Capítulo 3 se detalla el estudio Técnico-Organizacional. El Capítulo 4 se presenta el Estudio Financiero detallando el plan de inversión, costos iniciales y recursos necesarios. Finalmente, el Capítulo 5 se presenta la evaluación de los resultados a través de ratios, VAN, TIR y punto de equilibrio.

CAPÍTULO 1: ESTUDIO ESTRATÉGICO

1.1 Análisis Estratégico

1.1.1 Análisis del macroentorno

La investigación dentro del enfoque del macroentorno permite visualizar los factores externos que inciden de manera directa en la puesta en marcha de un centro-abasto en la parroquia San Sebastián correspondiente a Manabí. Para ello, el modelo PESTA: Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental sirve de guía para descubrir las oportunidades y amenazas que tiene el medio.

Ecuador tiene una República Democrática con una agenda política del fortalecimiento del desarrollo rural; en tal forma, el gobierno ha puesto en marcha políticas públicas que incitan a la producción local y el acceso al mercado. En este sentido, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2021) se enfoca en el desarrollo de programas que permitan la creación de diversos negocios a partir de las diferentes actividades de este sector desde el nivel agropecuario hasta la formación de mercados de abasto.

En lo que respecta a un lado más institucional, se considera la aceptación del acuerdo con el FMI para el 2024 que contrarresta el apoyo del gobierno al desarrollo económico, sin dejar a un lado las reformas fiscales, como la subida del IVA del 12% al 15% que podría infligir los precios de los productos de consumo de masas (Banco Mundial, 2024).

En lo que respecta a la economía, se logra establecer que en 2024 en Ecuador se presentó una caída de -2% del PIB, 2024 lo cual se encuentra vinculado con diversos efectos ambientales y sociales como la inseguridad del país y para 2025 se proyectó un crecimiento del 1.9% (Banco Mundial, 2020), debido a la mejora de dichos factores lo cual puede favorecer a la implementación de nuevos negocios. Pese a lo anterior, la pobreza por ingresos golpea en Ecuador al -46.4% de la

población rural (INEC, 2023), lo cual restringe el poder adquisitivo de los habitantes de San Sebastián, Manabí. Sin embargo, hay que matizar que el hecho de que exista un consumo masivo se puede encontrar incluso con condiciones poco adecuadas según Kantar (2024) en 2024 el crecimiento será del 8%, lo que da muchas razones para introducir productos de primera necesidad y estrategias de bajo coste.

En la parte social, existe un alto índice de inseguridad alimentaria según FAO (2021), hasta un 37% de la población del Ecuador está en inseguridad alimentaria moderada o severa y un 19.7 % de los hogares no pueden acceder a una dieta alimentaria saludable. Las zonas rurales también son insignificantes en el nivel de escolarización, lo que limita la profesionalización del comercio.

En lo pertinente a la tecnología, en Ecuador existe inversión en conectividad, afirmando que el 78% de la población tiene cobertura 4G (Ministerio de Telecomunicaciones 2023) y se han habilitado zonas WiFi gratis, incluso en sus zonas rurales.

Finalmente y desde la perspectiva ambiental, San Sebastián, que se encuentra en Manabí, se localiza en una zona de alta vulnerabilidad climática donde lluvias y sequías recientemente llevan a una alta incidencia de afectación en los cultivos (SNGR, 2024).

A continuación, se presenta un análisis PESTA cuantitativo del macroentorno según nivel de impacto en el proyecto:

Tabla 1

Análisis PESTA y nivel de impacto de cada factor

Dimensión	Indicador cuantitativo	Fuente	Nivel de impacto	Implicación estratégica
Político	IVA aumentado del 12% al 15%	Banco Mundial (2024)	Medio	Requiere control de costos y estrategias de eficiencia para evitar traslados al consumidor
Económico	PIB -2% (2024), Proyección 2025: +1.9%	Banco Mundial (2024)	Alto	Afecta directamente el poder adquisitivo y la capacidad de consumo en la zona

Social	Pobreza rural: 46.4%, inseguridad alimentaria: 37%, dieta inaccesible: 19.7%	INEC (2023), FAO (2021)	Muy alto	Urgencia de acceso a productos básicos; necesidad de estrategias inclusivas
Tecnológico	Cobertura 4G nacional: 78%, programas WiFi rurales	MINTEL (2023)	Medio	Favorece modernización digital del comercio y agiliza los procesos operativos
Ambiental	Sequías prolongadas, lluvias intensas	SNGR (2024)	Alto	Riesgo logístico elevado; se requiere planificación resiliente y sostenible

Fuente: Elaborado por autor a partir de datos obtenidos del macroentorno

1.1.2 Análisis de la industria

El consumo de nivel masivo en el Ecuador ha presentado una evolución constante marcada por un crecimiento en la producción de productos básicos desde 2018 al 2023, los cuales están relacionados directamente con la oferta agrícola principalmente en la producción de cacao (almendra seca) que pasó de 235.182 toneladas métricas (Tm) en 2018 a 375.719 Tm en 2023, siguiendo un mismo comportamiento el maíz duro (grano seco) pasó de 1.324.147 Tm en 2018, alcanzó 1.699.370 Tm en 2021 y finalizó estabilizándose en 1.413.382 Tm en 2023 (INEC, 2023); dichos productos con consumidos constantemente en el país.

En cuanto al sector bovino se tiene porcentajes de crecimiento con una cantidad de cabezas de ganado vacuno en 2023 de 3,72 millones y ganado porcino entre 1,05 millones y 1,02 millones de cabezas (INEC, 2023), relacionando estos datos al proyecto se puede estimar la oferta de diferentes productos utilizados en el centro de abasto como carnes y componentes esenciales.

Tabla 2

Producción nacional de cacao y maíz duro en Ecuador (2018–2023)

Año	Cacao (almendra seca) [Tm]	Maíz duro (grano seco) [Tm]
2018	235.182	1.324.147
2019	283.680	1.479.770
2020	327.903	1.304.884
2021	302.094	1.699.370
2022	337.149	1.641.131
2023	375.719	1.413.382

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG, 2024).

Tabla 3

Inventario de ganado vacuno, porcino y ovino en Ecuador (2021–2023)

Año	Ganado vacuno [miles de cabezas]	Ganado porcino [miles]	Ganado ovino [miles]
2021	4.067	1.054	529
2022	3.860	0.943	552
2023	3.723	1.019	562

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua – ESPAC, 2024).

Enfocándose principalmente en Manabí se considera a la provincia como una de las más productoras del país presentando una amplia gama de proveedores de diferentes productos de primera necesidad y realizando envíos constantes a otras provincias (El Comercio, 2023; El Diario, 2023).

En el cantón Pichincha en la parroquia San Sebastián se presentan proveedores de diferentes productos sobretodo del almendra seca anuales y maíz (GAD San Sebastián, s. f.; GAD Pichincha, 2019).

Desde el punto de la oferta comercial, en localidades rurales como San Sebastián, el acceso a los productos de gran consumo es principalmente a través de mercados parroquiales y comercio informal, con mínima presencia de cadenas comerciales formales.

En referencia a las tendencias, se hace mención del aumento ininterrumpido de las marcas propias, que pasaron del 5% en 2022 al 7% de la canasta masiva en 2023 (incremento del 43%). En productos para el aseo y limpieza, dicho crecimiento en la participación es superior al 15% (Primicias, 2023).

1.1.3 Análisis interno

- Población

De acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) para el año 2022 la parroquia rural San Sebastián alcanza una población de 5.261 personas (INEC, 2022). La

distribución por sexos es: el 50,7% hombres y el 49,3% mujeres, esto es, en torno a 2.663 hombres y 2.598 mujeres (GAD San Sebastián, 2022).

- Características Socioeconómicas
 - Demografía (densidad, edades e ingresos)

La superficie de la parroquia es de unos 150,5 km² de superficie (GAD San Sebastián, 2022), por lo que junto a sus 5.000 habitantes se indica una densidad de aproximadamente 35 habitantes/km², que permite calificarla como rural pero con núcleos de población dispersos y pequeños (INEC, 2022).

En términos de distribuida por nivel de ingresos, como zona rural agropecuaria, los ingresos que tienen los hogares suelen colocarse en la parte media y baja de la tabla. La mayoría de las familias obtiene su forma de vida de sectores primarios (agricultura y ganadería) y también asociada a sectores con escasos ingresos y con facilidad de ser de clara vulnerabilidad económica.

Los indicadores socioeconómicos de la parroquia nos muestra que un gran porcentaje de las familias viven de la agricultura de subsistencia o pequeñas producciones agrarias (GAD San Sebastián, 2022).

- Actividades Económicas (empleo y producción)

La fuente principal de la economía son las actividades del sector agropecuario siendo la agricultura y la ganadería la fuente principal de ingresos de la población (GAD San Sebastián, 2022). Uno de los cultivos más representativos es la siembra de maíz, el cual ocupa aproximadamente 1.113 hectáreas del territorio de la parroquia (GAD San Sebastián, 2022).

Al ser el sector agropecuario una de las principales fuentes económicas de este tipo de sectores varios habitantes crean empresas a partir de la venta de dichos productos (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2021).

- Hábitos de Consumo (comercio minorista y abasto)

Los habitantes de la parroquia San Sebastián cuentan con un mercado, el cual es el punto de venta más amplio para productos agrícolas locales y diferentes alimentos, pero la infraestructura de este mercado es pequeño y de igual manera la capacidad de venta viene siendo limitada, por lo cual el GAD ha invertido en mejoras constantes en obras y rehabilitación de dicho mercado (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pichincha, 2019).

Del mismo modo en San Sebastián se encuentran diferentes tiendas barriales, las cuales tienen una oferta un poco más limitada de diferentes productos de primera necesidad teniendo la ventaja de conseguir su materia prima a un menor precio, ya que los proveedores principales se encuentran dentro de la zona cercanas (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pichincha, 2019).

- Infraestructura Actual (mercados y vías de acceso)

En cuanto a la infraestructura comercial, además de las múltiples tiendas de abasto privadas, la parroquia dispone de un mercado público pequeño en su cabecera. (MTOP, 2023). En relación a las entradas y accesos, la parroquia San Sebastián se encuentra enlazada con los accesos a la parroquia San Sebastián y con el resto del cantón y de la misma provincia por medio de la carretera E30 que sale del mismo territorio (MTOP, 2023).

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) ha realizado obras de rehabilitación y mantenimiento de tramos dañados para garantizar la transitabilidad y la seguridad vial (MTOP, 2023), recomendándose precaución en el uso de esta vía durante la época de lluvia, ya que el riesgo de derrumbes puede aumentar.

1.1.4 Análisis FODA

A partir del análisis estratégico, se construye la matriz FODA que resume los factores clave internos y externos para la implementación del centro de abasto en San Sebastián.

Tabla 4

Análisis FODA

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Producción agropecuaria local	Incremento del consumo masivo (8% anual, Kantar, 2024)
Mercado parroquial como infraestructura inicial	Apoyo de políticas públicas para encadenamientos productivos
Cercanía a cabecera cantonal y cultura comercial local	Brecha de oferta organizada en zonas rurales
Variedad de productos	Oportunidad para proveedores locales
Canasta de suministro	Fomentar el empleo de desarrollo comunitario
Ubicación estratégica	
Amplia variedad de productos	
Generar empleo	
Precio competitivo	
Infraestructura moderna	
Debilidades (D)	Amenazas (A)
Falta de equipamiento logístico y de refrigeración	Vulnerabilidad a fenómenos climáticos (inundaciones, sequías)
Escasa organización y asociatividad de los productores	Competencia futura de grandes cadenas comerciales
Dependencia de intermediarios para el abastecimiento	Incremento de impuestos o combustibles que afecten costos de operación
Alto costo de la inversión inicial	Necesidad de preparación para enfrentar competencias futuras
Limitaciones en el ámbito escolar	

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico comunitario del GAD Parroquial San Sebastián (2024) y análisis estratégico del proyecto.

1.1.5 Análisis de valor

Si bien la parroquia San Sebastián del cantón Pichincha posee un potencial productivo nunca antes alcanzado, la población presenta una serie de limitaciones en el poder de acceder de manera eficiente a productos de consumo masivo y se traduce en la dependencia de los mercados externos para satisfacer las necesidades básicas (alimentación, vestimenta, transporte, salud, etc.) que obligan a las familias rurales a trasladarse a lugares como Chone o la cabecera cantonal, lo que implica un mayor costo en lo relacionado a tiempo y a costos de transporte.

Para una mayor comprensión de la situación actual del proyecto se presenta la Matriz valor percibido – Centro de Abasto San Sebastián:

Tabla 5

Matriz de valor percibido para la implementación del Centro de Abasto San Sebastián

Componente de valor	Descripción del problema	Impacto esperado con el centro de abasto
Conveniencia	Muchas veces la población de la zona para acceder a una mayor cantidad de productos deben viajar a ciudades lo que tiene un impacto directo en su economía.	Reducción de traslados a otras ciudades para acceder a productos de primera necesidad.
Precios justos y competitivos	Alta dependencia de intermediarios genera encarecimiento de productos y pérdida de márgenes para el productor.	Articulación directa entre el productor local y el consumidor, ya que supone precios mejorados para el productor y el consumidor; mejora en sus empleos.
Frescura y calidad	Los productos llegan con deterioro o con baja calidad debido al tiempo y distancia de transporte desde centros urbanos.	Venta de productos frescos, de alta calidad, con un menor tiempo de manipulación y en mejores condiciones de conservación.
Apoyo a la economía local	La producción agrícola y ganadera se comercializa informalmente o con baja rotación, limitando el desarrollo económico de la parroquia.	Reactivación de los circuitos económicos locales y mantenimiento del empleo rural mediante una plataforma comercial asentada.
Experiencia de compra agradable	El mercado actual es pequeño, con infraestructura limitada, afectando la comodidad del usuario y la higiene del entorno comercial.	Mejora de la infraestructura para ofrecer un espacio ordenado, higiénico y digno para los consumidores, los vendedores.

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico territorial y entrevistas comunitarias (GAD Parroquial San Sebastián, 2024).

A continuación se presenta la Tabla 6 de Factores Críticos de Éxito para el proyecto.

Tabla 6

Factores críticos de éxito del proyecto Centro de Abasto San Sebastián según niveles de desarrollo

Categoría	Inicial	Intermedio	Avanzado
Cadena de suministro	Abastecimiento informal, sin cronograma fijo.	Coordinación básica con productores locales, frecuencias definidas.	Logística planificada con integración a sistemas de gestión y acuerdos estables con proveedores.
Relación con productores	Compra directa ocasional a productores.	Alianzas estables con pequeños productores mediante acuerdos simples.	Asociatividad formal y cooperativas locales con planificación conjunta de oferta y demanda.
Precio y valor percibido	Precios variables y poco diferenciados.	Precios competitivos con referencia al mercado parroquial.	Estrategias de precios diferenciados con promociones, fidelización y percepción de valor agregado.
Marketing y comunicación	Promoción informal vía voz a voz.	Uso de redes sociales locales y cartelería parroquial para campañas informativas.	Plan de comunicación multicanal, imagen de marca local y campañas de consumo responsable.
Gestión de permisos	Permisos básicos aprobados, sin seguimiento periódico.	Registro en instituciones locales en condiciones estables y de forma regular.	Cumplimiento normativo integral y certificaciones sanitarias, ambientales y comerciales al día.

Gestión financiera	Control de ingresos y egresos de manera manual.	Aplicación de plantillas y un software básico de tipo caja.	Presupuestos anuales y reinversiones programadas.
--------------------	---	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de la definición y modelos de gestión comercial rural (FAO, 2023; BID, 2022) y análisis técnico del proyecto.

1.2 Planteamiento Estratégico

1.2.1 Visión y Misión

Visión: Ser el centro de abasto de productos de uso y consumo masivo dentro de la parroquia San Sebastián, teniendo como distinción que gestionamos la mayor eficiencia, la mayor calidad, la tarifa tarifaria justa y el compromiso social en el desarrollo local sostenible.

Misión: Brindar a la comunidad de San Sebastián acceso directo y continuo a productos esenciales mediante una infraestructura moderna y funcional, fortaleciendo la economía local, fomentando el empleo y reduciendo la dependencia de intermediarios, con responsabilidad social y ambiental.

1.2.2 Objetivos estratégicos

- Contar con un centro de abasto en operación en 12 meses.
- Incluir a los productores locales a través de regularizaciones de pago estables en cuanto a forma y tiempo.
- Aumentar el empleo directamente e indirectamente un 10% en el tercer año de funcionamiento.
- Introducir un comercio sostenible y responsable tomando en cuenta los criterios de justicia social, higiene y eficiencia operativa.

1.2.3 Estrategias

- Adecuar el mercado parroquial a estándares sanitarios, logísticos y tecnológicos.

- Constituir convenios con los productores agropecuarios locales para realizar abastecimientos permanentes y directos de manera periódica.
- Promover la formación de los habitantes sobre temática de comercialización, higiene alimentaria y gestión operativa.
- Aumentar la comunicación, por parte de los campesinos/as, de las utilidades a través de los medios locales, las redes sociales y las ferias.

1.2.4 *Sistema de valores*

- Compromiso comunitario: Trabajar por y para el bienestar de la población de San Sebastián.
- Sostenibilidad: Integrar prácticas responsables con el medio ambiente y el desarrollo económico del territorio.
- Transparencia: Garantizar procesos claros en la gestión, compras y relaciones con proveedores y usuarios.
- Equidad: Brindar igualdad de oportunidades a productores y comerciantes locales, sin discriminación de género, edad o condición social.

CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Análisis del mercado de referencia

2.1.1 Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura

La demanda actual se representa por el valor estimado para 2025 (USD 13,63 millones). A partir de ese año, se proyecta la demanda futura considerando:

- Un crecimiento poblacional del 1,2 % anual.
- Un tamaño promedio de hogar de 3,9 personas.
- Un ajuste del valor de la CFB del 1% anual por inflación.

Con estos factores, se estiman los hogares por año, se ajusta el valor mensual de la CFB, y finalmente se multiplica por 12 meses. Esto nos permite proyectar el consumo anual en productos básicos, reflejando la demanda futura. La tabla es la siguiente:

Tabla 7

Proyección de la demanda actual y futura de consumo en San Sebastián (2025–2030)

Año	Población (hab)	Hogares (=personas/3,9)	CFB (USD/mes)	Demanda anual (USD)
2025	5, 452,7	1, 398,1	812,30	13, 628, 394
2026	5, 518,1	1, 414,9	820,42	13, 929, 855
2027	5, 584,3	1, 431,9	828,63	14, 237, 983
2028	5, 651,4	1, 449,1	836,91	14, 552, 927
2029	5, 719,2	1, 466,5	845,28	14, 874, 838
2030	5, 788,0	1, 484,1	853,74	15, 203, 869

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEC (2024) y Banco Central del Ecuador (2025).

Se observa una demanda anual creciente de USD 13,6 millones en 2025 a más de USD 15,2 millones en 2030.

2.1.2 Análisis y cuantificación de la oferta actual y futura

El GAD parroquial y el análisis del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) informa la existencia 23 tiendas y un pequeño mercado parroquial con 7 puestos.

Tabla 8

Estimación de la oferta local actual de productos de consumo (año 2025)

Componente	Unidades 2025	Ventas medias (\$/mes)	Oferta anual 2025 (\$)
Tiendas de barrio	23	1, 350	372, 600
Mercado parroquial	7	11, 800	991, 200
Total 2025			1, 363, 800

Fuente: Elaboración propia con datos del GAD Parroquial San Sebastián (2024) y estimaciones de campo.

Se prevé que las tiendas aumenten sus ventas en un 3% anual por efecto del crecimiento poblacional, no obstante, el cambio más significativo se proyecta con la implementación del nuevo Centro de Abasto, cuya operación comenzará en 2026 y cuyo volumen de ventas estimado asciende a \$8,5 millones anuales desde su tercer año; esto permitiría que la oferta total local alcance los \$10 millones para el año 2030.

Tabla 9

Proyección de la oferta futura local con implementación del Centro de Abasto (al 2030)

Componente	Oferta 2025 (M USD)	Oferta 2030 (M USD)
Tiendas de barrio (=27 unid.)	0,37	0,47
Mercado parroquial	0,99	1,05
Centro de Abasto	—	8,50
Total oferta local	1,36 M	10,02 M

Fuente: Elaboración propia con base en estimaciones de crecimiento del sector comercial rural.

2.1.3 Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura

La diferencia entre la demanda total y la oferta disponible permite calcular la demanda insatisfecha, es decir, aquella porción del gasto de los hogares que actualmente se realiza fuera de la parroquia, principalmente en la cabecera cantonal o en Portoviejo. Esta demanda insatisfecha representa una importante oportunidad para la instalación del Centro de Abasto, ya que existe un vacío comercial de gran magnitud.

Tabla 10

Comparación entre la demanda total y la oferta disponible: demanda insatisfecha 2025–2030

Año	Demanda (M USD)	Oferta (M USD)	Déficit (M USD)
2025	13,63	1,36	12,27
2030	15,20	10,02	5,18

Fuente: Elaboración propia a partir de Tablas 7 y 9.

La cobertura de la demanda del 10%, para el 2030, gracias a la intervención del proyecto, esta brecha se reduce significativamente, y se estima que el 65,9 % de la demanda estará cubierta localmente, mientras que el resto podrá ser atendido mediante mecanismos complementarios como surtidos móviles o alianzas con productores.

2.1.4 Determinación de la demanda que atenderá el proyecto

El Centro de Abasto está pensado para dar respuesta de forma progresiva a la creciente demanda de productos de consumo masivo de la parroquia San Sebastián poniendo el énfasis especialmente en garantizar el abastecimiento continuado de los alimentos básicos así como los productos de primera necesidad.

El proyecto cuenta con una superficie de ventas de 300 m², infraestructura complementaria, como las cámaras de frío, para los productos perecederos, una rotación de inventario proyectada de 17 días, así como una política de precios competitivos lo que lo convierte en una alternativa de costes accesibles para los hogares, especialmente aquellos de los cuya economía está por debajo de la línea de pobreza (43,3 % en zonas rurales según el INEC).

La demanda que atenderá el proyecto ha sido determinada con base en el portafolio real de productos, los volúmenes efectivamente programados de venta y la capacidad operativa del centro, evitando supuestos teóricos de captación total del mercado. Bajo estos criterios, se ha estimado una capacidad productiva y comercial anual plena aproximada de USD 1.116.336, considerando un factor de ocupación operativa del 90 %, lo que garantiza eficiencia logística, control de inventarios y sostenibilidad operativa.

Tabla 11

Proyección de demanda y cobertura del proyecto (2024–2030)

Año	Demanda total proyectada (USD)	Ventas proyectadas del proyecto (USD)	Porcentaje de cobertura estimada (%)
2024	3.176.400	0,00	0,0 %
2025	3.309.000	0,00	0,0 %

2026	3.447.000	862.259,74	25,0 %
2027	3.591.000	893.225,22	24,9 %
2028	3.903.000	927.573,48	23,8 %
2029	4.128.000	964.659,54	23,4 %
2030	4.365.000	1.004.702,94	23,0 %

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones de consumo por hogar (INEC, 2023) y diseño operativo del proyecto.

Los niveles de cobertura, que oscilan entre el 23,0 % y el 25,0 %, son consistentes con la escala física del centro, su superficie disponible y su modelo operativo, y representan una participación significativa dentro del segmento de consumo básico, sin generar riesgos de sobrecapacidad ni presiones sobre la infraestructura.

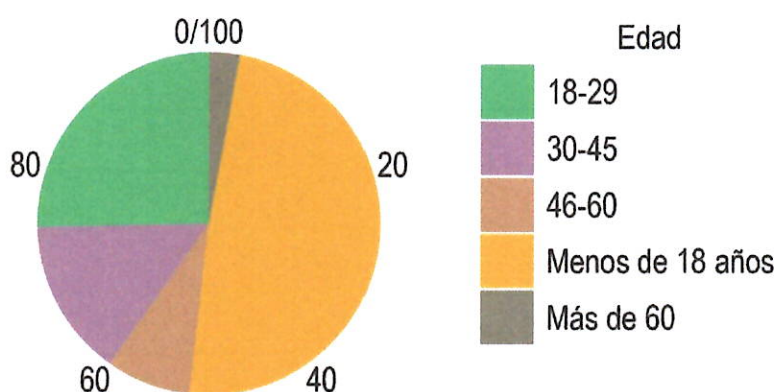
2.1.5 Análisis de la encuesta sobre la viabilidad de abrir un centro de abastos en

San Sebastián

Se aplicó una encuesta a un total de 340 personas siendo esta una muestra representativa de la población general de la parroquia San Sebastián A continuación se analiza cada una de las preguntas junto con los gráficos obtenidos mediante la tabulación de datos:

Figura 1

Edad de los encuestados



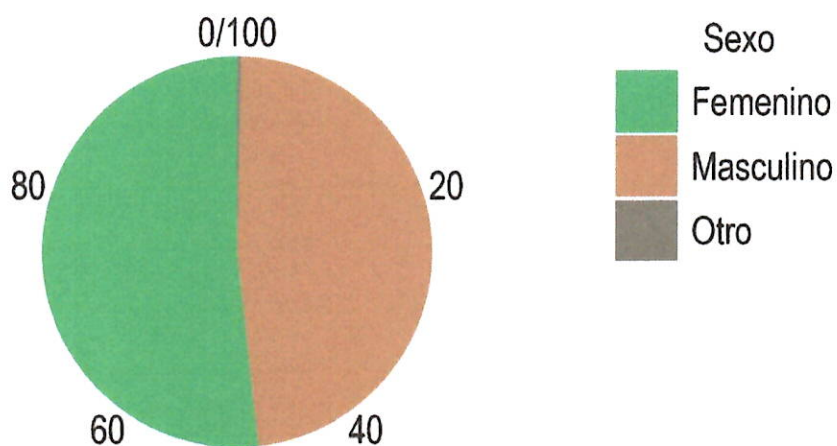
Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

En lo que respecta a la edad se encuentra que 48,8% de la población tiene 18 años, el 25,3% tiene una edad que va desde los 18 hasta las 29 años, el 15% posee una edad dentro de los 30-45

años el 7, 9% una edad de 46 a 60 años y finalmente sólo el 2,9% supera la edad de los 60 años, lo que representa un indicador demográfico diverso para la población de este estudio.

Figura 2

Sexo de los encuestados

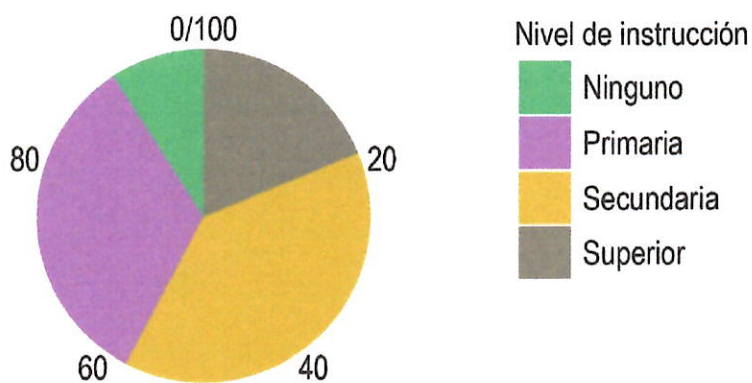


Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

En cuanto a la distribución por sexo se encuentra que las mujeres poseen un 51,8% de participación y los hombres el 47,9% y un 0,3% se identificó como otra categoría de género, lo que implica que no existe un sesgo amplio entre géneros para la población analizada.

Figura 3

Nivel de instrucción

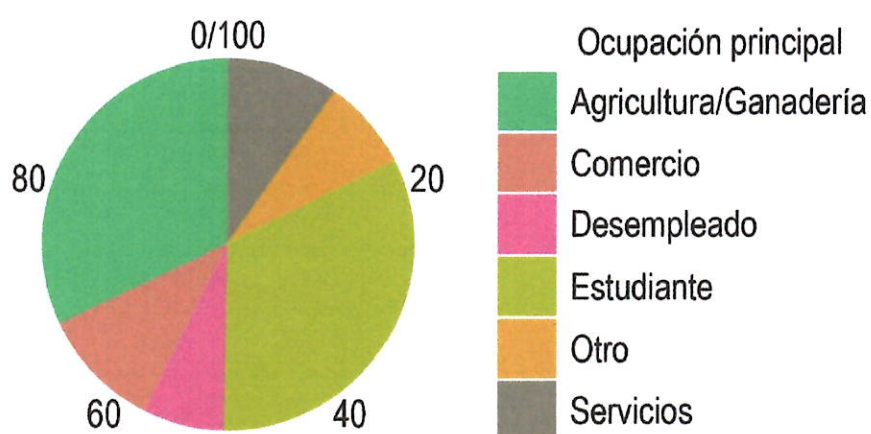


Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

En cuanto al nivel de educación se encontró que el 38.8% solo habría cursado hasta la primaria, un 18, 8% cuenta con formación de nivel superior y un 9, 1% no cuenta con estudios formales. En este tipo de parroquias rurales, el nivel de instrucción educativa suele ser hasta secundaria, lo cual concuerda con los datos obtenidos en este análisis.

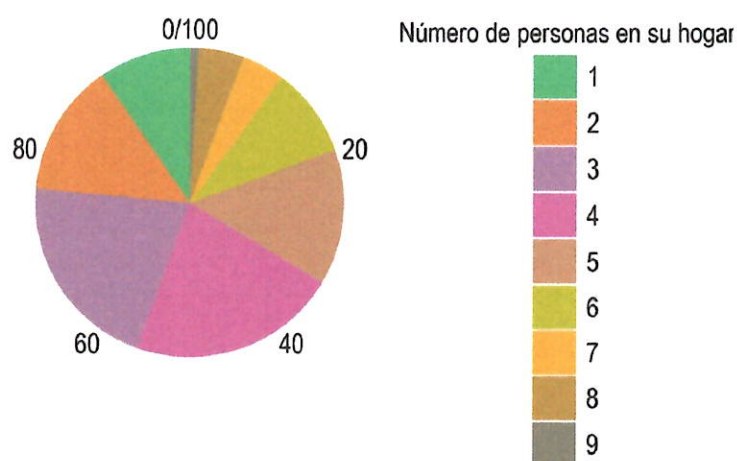
Figura 4

Ocupación principal



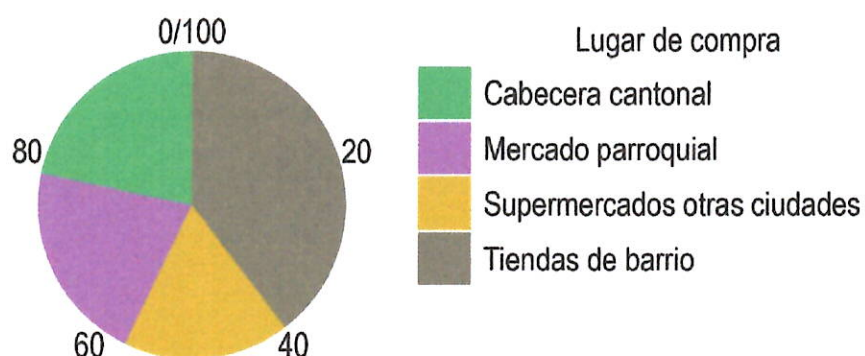
Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

Se encontró que los estudiantes tienen la mayor participación, siendo del 32,6%, lo cual se vincula directamente con la edad, el 32, 1%, realiza actividades de agricultura o ganadería, el 10,6% realiza actividades de comercio, el 9, 7% de servicios y el 7, 9% se dedica a otro tipo de ocupaciones.

Figura 5*Número de personas en el hogar*

Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

La mayor parte de la población comparten una vivienda de tres y cuatro personas (un 20,9% el grupo de tres y un 22,1% el grupo de cuatro personas). Los hogares de cinco personas alcanzan el 14,1% respecto al total de las casas, bien por el contrario los de sólo dos personas son un 13,8% de los hogares. Los hogares de una sola persona (un 9,7%), y las familias numerosas mayores o iguales que seis personas (en torno al 19%).

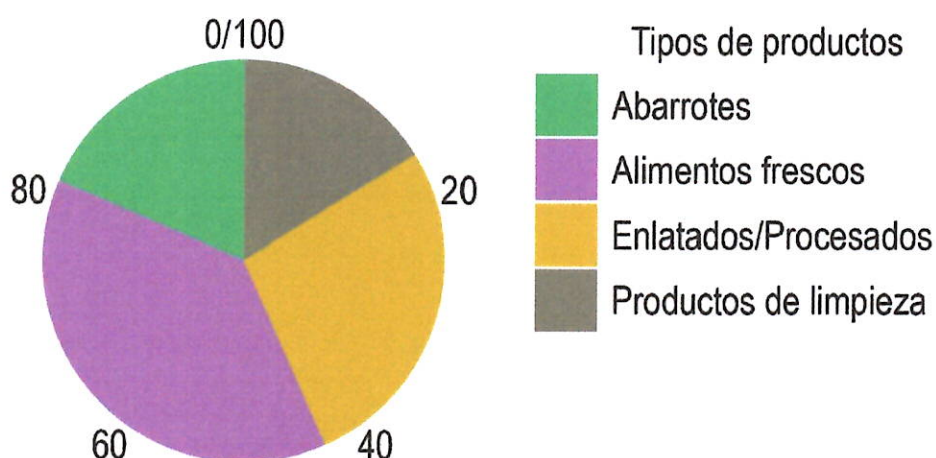
Figura 6*Lugar de compra habitual*

Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

En cuanto al lugar de compra de los habitantes de productos de primera necesidad, el 39,7% indicó que recurre a tiendas de barrio, el 21, 8% realiza viajes a la cabecera de cantonal para poder acceder a este tipo de productos, un 21, 2% utiliza el mercado de la parroquia y el 17, 4% realiza sus compras en supermercados de otras ciudades, lo cual refleja que una gran proporción de la población tiene que desplazarse hacia otras zonas para poder acceder a productos, ya que el mercado cuenta con una capacidad limitada y muchas veces en las tiendas no se encuentra la cantidad necesaria de productos que requieren.

Figura 7

Tipos de productos que compran



Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

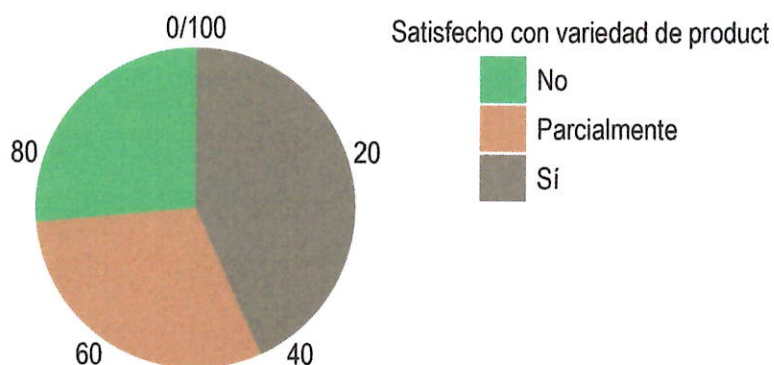
Los productos que más adquieren los habitantes son alimentos frescos, seleccionados por un 38,2 % de los encuestados. Les siguen los enlatados y procesados (27,1 %), los abarroses y productos de despensa (18,5 %) y los artículos de limpieza (16,2 %). Esto indica una preferencia general por alimentos frescos, pero también la necesidad de contar con abarroses.

Sobre el tipo de producto que más adquieren un 38,2% indicó que alimentos frescos, un 27,1% indicó que los productos que más compraban eran enlatados y procesados, el 18,5%

abarrotes y productos de despensa y el 16, 2%, artículo de limpieza, lo cual nos permite tener un panorama claro de los productos, que la población objetivo prefiere comprar de manera constante.

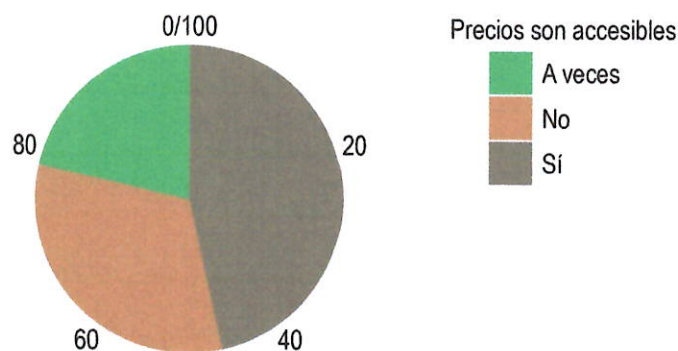
Figura 8

Satisfacción con la variedad de productos



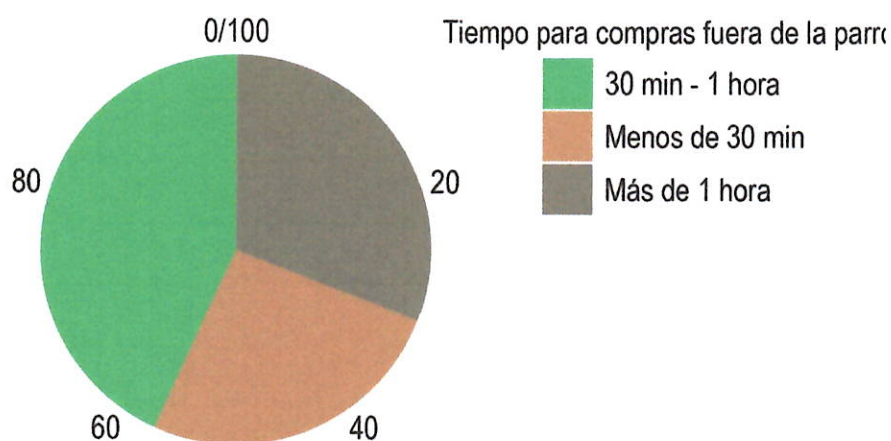
Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

En cuanto a la satisfacción con la variedad de productos, un 43,2% indicó que se sentía satisfecho, un 30,3% dio a conocer que se sentía parcialmente satisfecho y un 26,5% no se encuentra satisfecho; este dato permite establecer que hay un nivel importante de la población que no está del todo satisfecha con la diversidad de productos lo que permite establecer esto como una oportunidad para ingresar al mercado meta.

Figura 9*Percepción sobre los precios actuales*

Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

En cuanto al precio de los productos actuales, el 46,5% considera que son accesibles un 32,1% indica que no lo son y un 21,5% establece que a veces son accesibles dependiendo del nivel de ingresos que ellos tengan. Esta percepción sobre los precios nos permite establecer que en general, la mayoría de precios que se ofertan en las tiendas y el mercado son pensados en la accesibilidad para las familias.

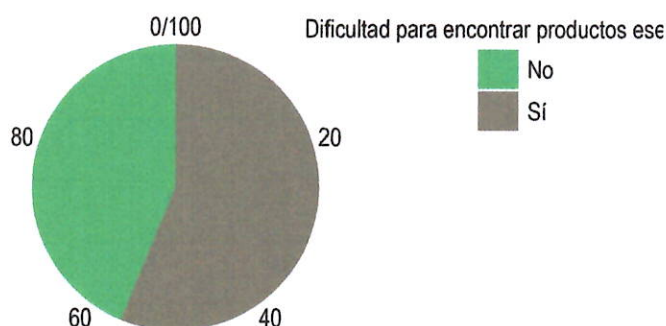
Figura 10*Tiempo invertido para comprar fuera de la parroquia*

Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

Sobre el tiempo invertido para comprar fuera de la parroquia el 43,2% indicó que tarda entre 30 minutos y una hora para trasladarse a otra parroquia cercana, el 25, 9% invierte menos de 30 minutos y el 30, 9% dedica más de una hora. Con base en los anterior, al tener un centro de abastos cercano las personas van a poder reducir estos tiempos de compra y optimizar las tareas diarias, así como también la calidad de vida, ya que estarían liberando tiempo y recursos para otras actividades.

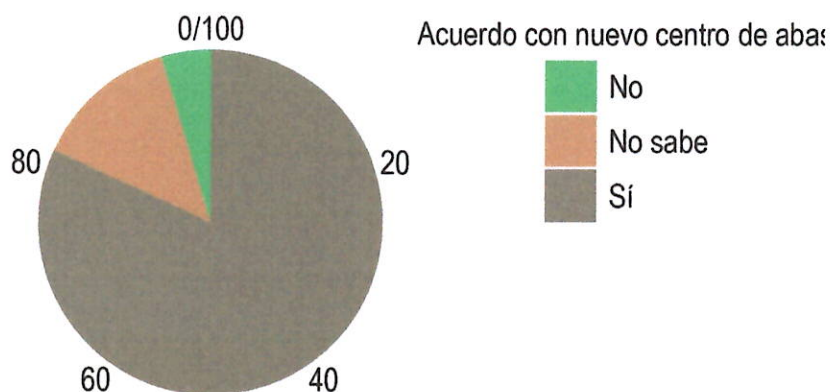
Figura 11

Dificultad para encontrar productos esenciales



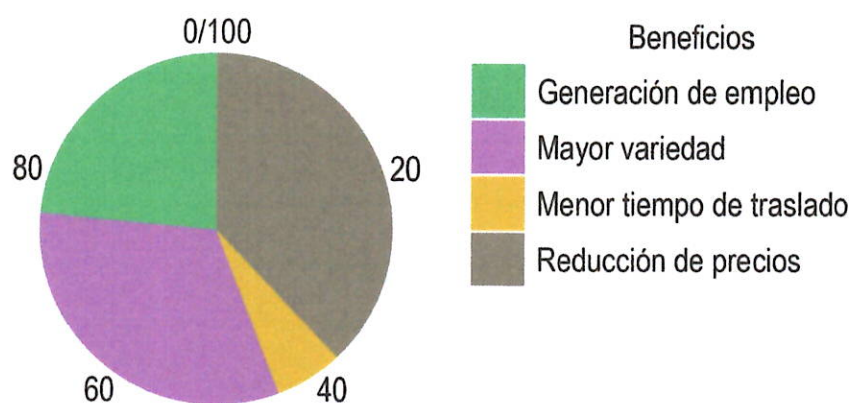
Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

Sobre la dificultad para encontrar productos esenciales el 56, 2% afirma que si se tienen este tipo de dificultades y el 43, 8% no reporta este problema, una de las mayores dificultades en parroquias es acceder a productos especializados o artesanales, los cuales no muchas veces se ofertan dentro de tiendas o mercados, ya que estos están destinados más que nada a ofertar productos de primera necesidad.

Figura 12*Acuerdo con la apertura de un nuevo centro de abasto*

Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

Sobre el nivel de apoyo para la apertura de un nuevo centro de abasto el 81, 8% está de acuerdo con la implementación de esta nueva empresa, lo cual nos permite establecer que se está entrando a un mercado optimista y de igual manera con habitantes que valorarían el hecho de tener un nuevo local para poder realizar sus compras diarias

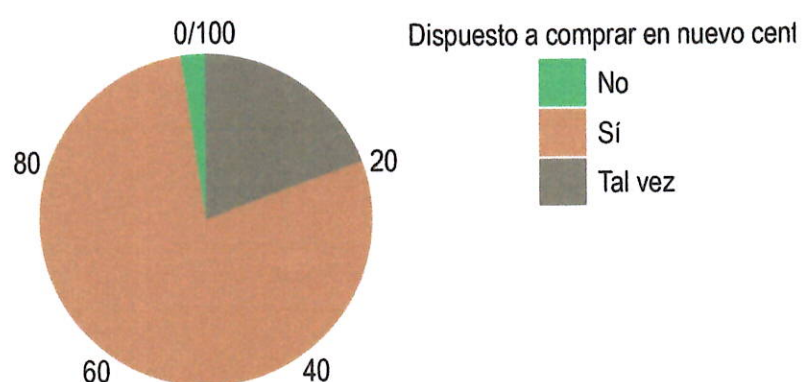
Figura 13*Beneficios esperados del nuevo centro*

Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

Cuándo se consultó sobre los beneficios que la población esperaba del centro de abasto el 37,9% indicó que la reducción de precios el 32,4% espera una mayor variedad de productos y el 23,5% consideraba que generaría empleo local mientras que un porcentaje reducido del 6,2%, valora la disminución del tiempo al no tener que trasladarse para realizar sus compras

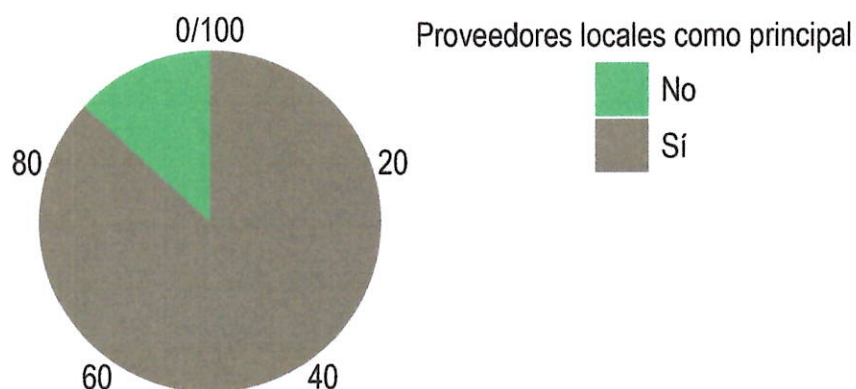
Figura 14

Disposición a comprar en el nuevo centro



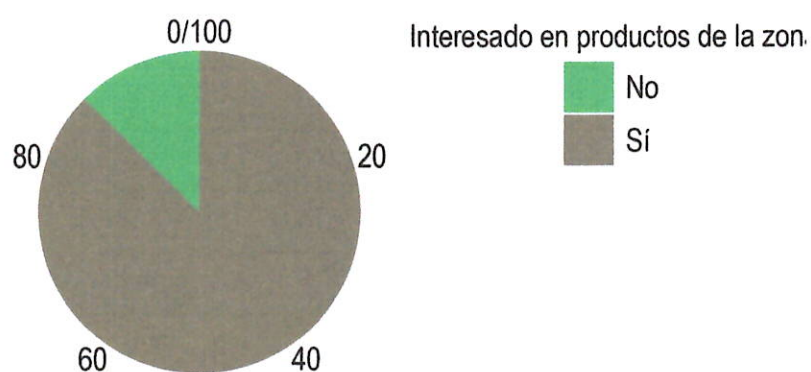
Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

En cuanto a la disposición a comprar en el nuevo centro se obtuvo como resultado que el 78,2 % indicó que si compraría, el 19,4% tal vez lo haría y solo el 2,4 % indicó no lo haría. Los datos permiten establecer que la mayor parte de la población se siente atraída por la idea de que exista un nuevo centro de abasto.

Figura 15*Preferencia por proveedores locales*

Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

El 86,8 % indicó si tener preferencia por proveedores locales, mientras que el 13,2% no. Dado que la preferencia por productores y comerciantes de esta zona es predominante, esto implica que el centro tendría que priorizar alianzas con los agricultores de la zona.

Figura 16*Interés en productos de la zona*

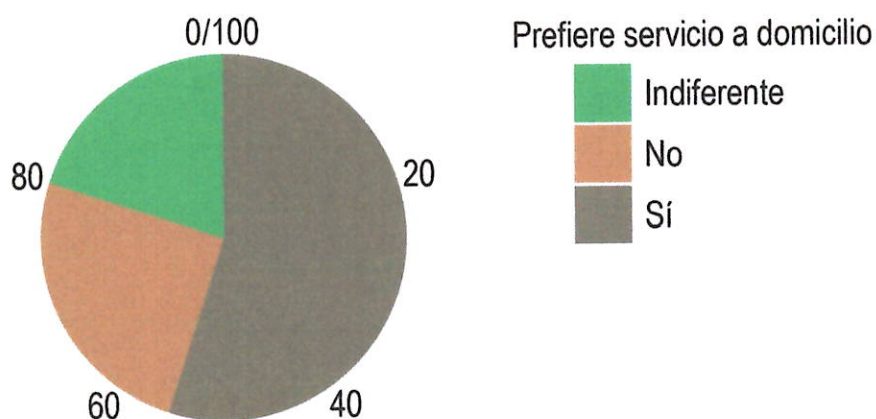
Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

De forma coherente con la preferencia por los productores locales, el 87,4% de los encuestados se muestra interesado en comprar productos originarios de la zona, a diferencia del 12,6% que indicó que no, los resultados obtenidos permiten establecer que un mercado con la

identidad territorial suficiente y con productos autóctonos tendría buena respuesta por parte de la población objetivo.

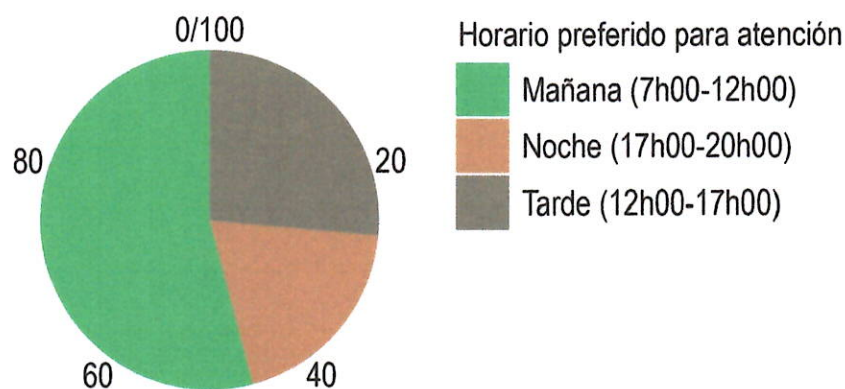
Figura 17

Preferencia por servicio a domicilio



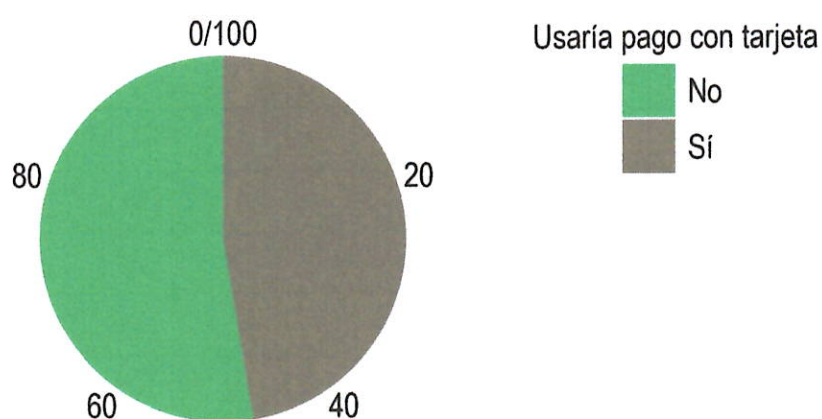
Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

Se encontró que un 55% le parece buena idea el contar con un servicio a domicilio para la entrega de sus productos, mientras que el 25% indicó que no y al 20% le resulta indiferente. Por lo cual, el ofertar entregas a domicilio se consideraría como una estrategia a implementar en el largo plazo en concordancia con la aceptación del nuevo negocio dentro de su mercado meta.

Figura 18*Horario de atención preferido*

Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

Sobre los horarios para atención que la población objetivo de estudio preferiría se encontró que más de la mitad opina que de 7h00–12h00, seguido del horario de 12h00–17h00 con 26,5 % y el de 17h00–20h00 con 19,4 %, por lo cual el rango de atención se encontraría desde 9h00 a las 17h00 posiblemente.

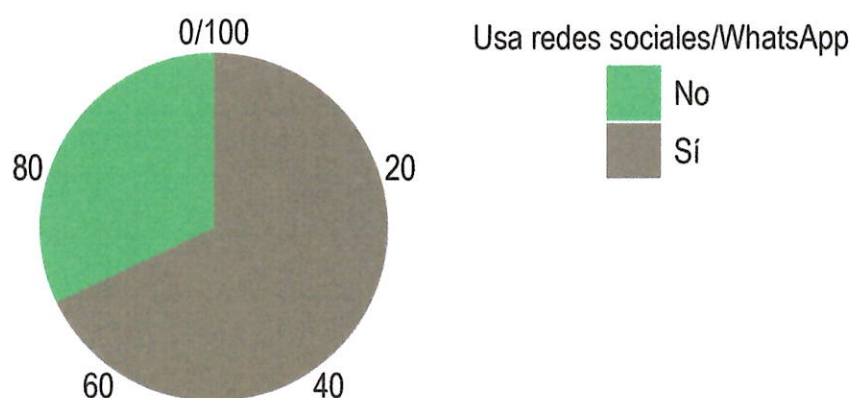
Figura 19*Uso de pago con tarjeta*

Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

Sobre el uso de pago con tarjeta un 52,6% declara que no lo usaría mientras con 47,4% si lo haría. Por lo cual al estar las opiniones divididas casi en la mitad, sería recomendable utilizar un método de pago en efectivo y el otro por transferencia, esto se debe a que en las parroquias usualmente se sigue utilizando el pago con dinero en efectivo a diferencia de el uso de tarjetas lo cual está relacionado directamente con la cultura, hábitos y falta de acceso a servicios bancarios.

Figura 20

Uso de redes sociales y WhatsApp



Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de encuesta

Por último, en relación al uso de redes sociales un 67, 9% indica que si las utilizan, mientras el 32, 1% no. Al crear un nuevo centro de abasto si es necesario invertir en marketing, aunque no de alto nivel debido a que no toda la población se encuentra especializada en el uso de este tipo de redes sociales, pero al invertir en una buena estrategia de marketing, esto nos daría un mayor reconocimiento, no sólo como un lugar de ventas de productos de primera necesidad al por mayor, sino como un nuevo centro de creación de empleos y mayor diversidad para la parroquia

2.2 Plan Comercial

2.2.1 Objetivos del plan comercial

El objetivo principal del plan comercial es posicionar el Centro de Abasto de la parroquia San Sebastián como el principal canal de distribución de productos de consumo masivo, ofreciendo variedad, frescura y precios accesibles.

Entre los objetivos específicos están:

- Incrementar la participación del mercado local en un 60 % para el año 2028
- Fortalecer la relación con productores locales, generar empleos directos e indirectos
- Promover el consumo responsable mediante una oferta diferenciada.

2.2.2 Segmentos de Mercado

El mercado meta está compuesto por aproximadamente 1.250 hogares de la parroquia San Sebastián, priorizando los segmentos de ingresos bajos y medios. Se identifican tres perfiles principales:

- Hogares rurales en situación de pobreza (43,3 % según INEC, 2023)
- Familias productoras que requieren canales de comercialización estables
- Consumidores que actualmente se abastecen en la cabecera cantonal o en Chone

2.2.3 Producto

La siguiente tabla resume los productos que se esperan ubicar en el centro de abasto:

Tabla 12

Productos a ofertar

Categoría	Producto
Frutas	Plátano
	Naranja
	Papaya
Hortalizas	Tomate de árbol
	Lechuga
	Zanahoria
Lácteos	Leche entera
	Queso fresco

Cárnicos	Pollo entero
	Carne de res (molida)
Granos y cereales	Arroz
	Maíz seco
Abarrotes	Azúcar
	Aceite vegetal
	Sal
Limpieza	Detergente en polvo
	Jabón de tocador

Fuente: Elaboración propia con base en precios promedios del mercado mayorista de Manabí (2024), Observatorio Agroalimentario MAG, cotizaciones locales y ajustes por modelo directo sin intermediarios.

2.2.4 Precio

La política de precios se basa en la competitividad frente a las tiendas de barrio, con márgenes que permitan ofrecer precios entre un 8 % y 12 % más bajos. Este diferencial se logra mediante compras directas, y logística eficiente. La siguiente tabla resume los precios de cada uno de los productos a ofertar en el centro de abasto:

Tabla 13

Precios de productos

Categoría	Producto	Precio referencial (USD)
Frutas (15%)	Plátano	\$0,64
	Naranja	\$0,67
	Papaya	\$0,81
Hortalizas (10%)	Tomate de árbol	\$0,94
	Lechuga	\$0,40
	Zanahoria	\$0,81
Lácteos (12%)	Leche entera	\$1,41
	Queso fresco	\$2,15
Cárnicos (18%)	Pollo entero	\$3,09
	Carne de res (molida)	\$5,50
Granos y cereales (15%)	Arroz	\$0,38
	Maíz seco	\$0,74
Abarrotes (20%)	Azúcar	\$1,07
	Aceite vegetal	\$2,01

	Sal	\$0,67
Limpieza (10%)	Detergente en polvo	\$1,01
	Jabón de tocador	\$0,54
Total de ingresos		

Fuente: Elaboración propia con base en precios promedios del mercado mayorista de Manabí (2024), Observatorio Agroalimentario MAG, cotizaciones locales y ajustes por modelo directo sin intermediarios.

2.2.5 Plaza o Distribución

La plaza se basa en el Centro de Abasto de San Sebastián donde se encontraran todos los productos mencionados en la Tabla 13, el cual contará con una superficie de 300 m², la cual estará bien organizada para que los compradores puedan encontrar de manera rápida los productos que necesitan, además de contar con área de carga y descarga.

Desde el segundo año de operación se espera implementar un servicio de distribución a domicilio para recintos rurales como El Salto, Las Lomas, y San Luis si las utilidades del primer año lo permiten.

2.2.6 Promoción

La promoción se enfocará en dos fases principales, en la primera etapa se priorizarán acciones que generen expectativa y visibilidad dentro de la comunidad, como perifoneo parroquial, distribución de afiches y anuncios en escuelas, centros de salud, iglesias y espacios comunales. A esto se suma una campaña de lanzamiento digital en redes sociales locales, incluyendo grupos comunitarios de WhatsApp y Facebook.

En la segunda etapa, la promoción buscará fidelizar clientes y estimular la recompra, con programas de descuentos escalonados, sorteos por ticket de compra, canastas comunitarias mensuales y actividades de vinculación con productores.

Asimismo, se diseñará una identidad visual sólida para el Centro de Abasto (logotipo, colores, eslogan), que será utilizada en todos los materiales promocionales físicos y digitales, fomentando el sentido de pertenencia y modernidad.

2.2.7 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing del Centro de Abasto de la parroquia San Sebastián ha sido planificado cuidadosamente considerando el contexto rural, la necesidad de visibilidad local y las limitaciones presupuestarias del proyecto. La estrategia promocional prioriza herramientas de bajo costo pero alto alcance, permitiendo optimizar recursos sin comprometer el impacto esperado.

Se ha definido un total de USD 678,95 como inversión inicial para el lanzamiento y consolidación de la marca durante el primer año de operación. Esta cifra incluye la promoción previa a la apertura, acciones promocionales durante los primeros meses y el establecimiento de una identidad visual consistente.

A continuación, se detalla la distribución del presupuesto por cada componente promocional:

Tabla 14

Presupuesto de marketing del Centro de Abasto – Año 1

GASTOS DE VENTA	Valor mensual	Valor anual
Diseño gráfico	\$40,00	\$480,00
Marketing digital	\$25,00	\$300,00
Eventos y ferias (2 veces al año)	\$50,00	\$100,00
Total, de Inversión	\$115,00	\$880,00

Fuente: Elaboración propia a partir del plan comercial del Centro de Abasto (2025).

CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

3.1 Estudio Técnico

3.1.1 Capacidad de producción

La capacidad productiva y comercial del centro ha sido determinada a partir del portafolio real de productos, los volúmenes de venta proyectados, la rotación de inventarios y un factor de ocupación operativa del 90 %.

Durante los primeros cinco años, el centro operará con niveles de utilización crecientes, pasando del 77 % en el primer año hasta alcanzar el 90 % en el quinto año, lo que evidencia una estructura correctamente dimensionada, sin sobrecapacidad ni riesgos de saturación, y con márgenes adecuados para absorber incrementos de demanda.

Tabla 15

Capacidad de producción

Año	Ventas anuales (USD)	Uso de capacidad real
Año 1	\$803.607,04	77,2 %
Año 2	\$825.937,03	80,0 %
Año 3	\$850.983,90	83,1 %
Año 4	\$878.086,88	86,4 %
Año 5	\$907.391,80	90,0 %

3.1.2 Plan de producción

El centro funcionará bajo un modelo de rotación continua de inventario. La supervisión general incluirá indicadores de ventas, satisfacción del cliente, trazabilidad de productos y sostenibilidad operativa.

En la Tabla 16 se detallan las fases clave del plan de producción:

Tabla 16

Plan de producción del Centro de Abasto – San Sebastián

Fase del proceso	Actividades clave
1. Construcción de infraestructura	Levantamiento de obra civil: cimentación, cubierta, instalaciones, módulos, cámaras frigoríficas.

2. Equipamiento operativo	Adquisición e instalación de mobiliario, vitrinas, cámaras frigoríficas, POS, señalética para el banco de productos.
3. Recepción y clasificación de productos	Recepción, pesaje, codificación y organización de los productos.
4. Exhibición y comercialización	Organización de los productos, atención al cliente, cobro digital, control de calidad de los productos.
5. Reposición y rotación	Reposición de productos según producto, control de las fechas de caducidad y las fechas de vencimiento.
6. Mantenimiento de instalaciones	Revisiones mensuales de los equipos, limpiezas profundas, comprobar cámaras y electricidad.
7. Supervisión general	Informes de ventas diarios, evaluación de satisfacción, auditoría interna.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Localización

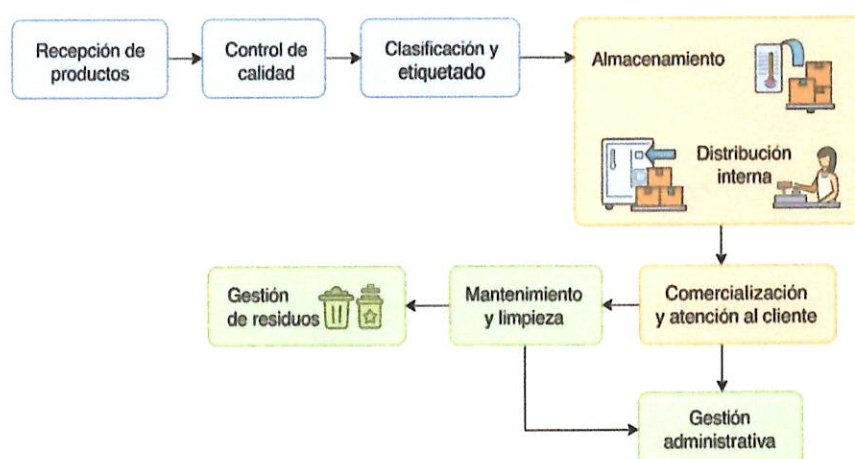
El Centro de Abasto de Consumo Masivo se establecerá en una ubicación privilegiada a nivel de parroquia San Sebastián, cantón Pichincha, provincia de Manabí, en el área del mismo centro parroquial y con acceso sencillo desde la carretera E30, una vía fundamental que une distintas zonas productivas y comerciales del cantón. Lo que facilitará además la consolidación de un nodo comercial que articule la economía local.

3.1.4 Ingeniería del proceso productivo

La Figura 21 contiene un esquema general del flujo que sigue el centro.

Figura 21

Diagrama del proceso productivo



Fuente: Elaboración propia.

3.1.5 *Requerimientos de materia prima, insumos y materiales*

La operación eficiente del Centro de Abasto de Consumo Masivo requiere una planificación precisa de los materiales, insumos y recursos técnicos necesarios para garantizar el funcionamiento continuo del sistema logístico, comercial y de conservación.

Tabla 17

Requerimientos de materia prima, insumos y materiales

MATERIA PRIMA DIRECTA	Unidad Medida	Cantidad estimada	Precio U	Total, Mensual
Plátano	Kg	4500	0,48	\$2.160,00
Naranja	Kg	4000	0,5	\$2.000,00
Papaya	Kg	1000	0,6	\$600,00
Tomate de árbol	Kg	2000	0,7	\$1.400,00
Lechuga	Unidad	3200	0,3	\$960,00
Zanahoria	Kg	4000	0,6	\$2.400,00
Leche entera	Litro	1200	1,05	\$1.260,00
Queso fresco	Libra	3800	1,6	\$6.080,00
Pollo entero	Kg	1500	2,3	\$3.450,00
Carne de res (molida)	Kg	1000	4,1	\$4.100,00
Arroz	Libra	3000	0,28	\$840,00
Maíz seco	Kg	2500	0,55	\$1.375,00
Azúcar	Kg	36184	0,8	\$28.947,20
Aceite vegetal	Litro	1500	1,5	\$2.250,00
Sal	Kg	4500	0,5	\$2.250,00
Detergente en polvo	Bolsa 500 g	3000	0,75	\$2.250,00
Jabón de tocador	Unidad	2500	0,4	\$1.000,00
Total, de Inversión				\$63.322,20

Fuente: Elaboración propia.

3.1.6 *Requerimiento de mano de obra directa e indirecta*

A continuación, se detalla la estructura estimada de personal:

Personal operativo directo

Encargado de las funciones esenciales en el local, desde la recepción de productos hasta la atención al cliente:

Tabla 18

Personal operativo directo

Recepcionista/Vendedor			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Sueldo	2	\$482,00	\$964,00
Aporte Patronal 12,15%	2	\$58,56	\$117,13
13er Sueldo	2	\$40,17	\$80,33
14to Sueldo	2	\$40,17	\$80,33
Fondos de reserva 8,33%	2	\$40,15	\$80,30
Total al mes			\$1.322,09
Total al año			\$15.865,13
Total mano de obra directa mensual			<u>\$1.322,09</u>
Total mano de obra directa anual			<u>\$15.865,13</u>

Fuente: Elaboración propia.

Personal indirecto (administrativo y de apoyo ocasional)

Tabla 19

Personal indirecto (administrativo y de apoyo ocasional)

PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Contable			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Sueldo	1	\$482,00	\$482,00
Aporte Patronal 12,15%	1	\$58,56	\$58,56
13er Sueldo	1	\$40,17	\$40,17
14to Sueldo	1	\$35,42	\$35,42
Fondos de reserva 8,33%	1	\$40,15	\$40,15
Total al mes			\$656,30
Total al año			\$7.875,56

Seguridad			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Sueldo	1	\$482,00	\$482,00
Aporte Patronal 12,15%	1	\$58,56	\$58,56
13er Sueldo	1	\$40,17	\$40,17
14to Sueldo	1	\$35,42	\$35,42
Fondos de reserva 8,33%	1	\$40,15	\$40,15
Total al mes			\$656,30
Total al año			\$7.875,56

Total pago a personal administrativo mensual	<u>\$1.968,89</u>
Total pago a personal administrativo anual	<u>\$23.626,69</u>

Fuente: Elaboración propia.

3.1.7 Requerimiento de activos para área operativa

Los activos que se requieren para el funcionamiento del Centro de Abasto son los que se pueden consultar en la Tabla 20, 21 y 22.

Tabla 20

Requerimientos de maquinaria y equipos

MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Unidad	Cantidad Anual	Precio U	Precio Total Anual
Cámaras frigoríficas	unidad	4	\$2.500,00	\$10.000,00
Estanterías metálicas de carga media	unidad	10	\$30,00	\$300,00
Balanzas digitales comerciales	unidad	2	\$180,00	\$360,00
Total de Inversión				\$10.660,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21

Requerimientos de muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES	Unidad	Cant Anual	Precio U	Precio Total Anual
Escritorio	unidad	5	80	\$400,00

Sillas	unidad	7	50	\$350,00
Caja registradora	unidad	1	400	\$400,00
Archivador metálico	unidad	2	8	\$16,00
Total, de Inversión				\$1.166,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

Requerimientos de equipo de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	Cant Anual	Precio U	Precio Total Anual
Laptop	1	\$499,00	\$499,00
Software gestión comercial e inventario	1	\$400,00	\$400,00
Sistema videovigilancia y control de acceso	1	\$600,00	\$600,00
Impresora multifuncional	1	\$200,00	\$200,00
Impresora de tickets y documentos	1	\$150,00	\$150,00
Router Wi-Fi	1	\$20,00	\$20,00
Total, de Inversión			\$1.869,00

Fuente: Elaboración propia.

3.1.8 Distribución de instalaciones (layout)

El área total del Centro de Abasto de Consumo es de 300 m², organizada en zonas funcionales que permiten una operación eficiente, cómoda y segura tanto para los consumidores como para el personal.

El diseño del *layout* contempla las siguientes áreas clave:

Tabla 23

Distribución funcional del Centro de Abasto – 300 m²

Área funcional	Superficie estimada (m²)	Porcentaje del total (%)	Función principal
Zona de recepción y almacenamiento	35	11,7 %	Descarga de productos, clasificación y almacenamiento en seco.
Cuarto frío (carne, lácteos, frutas)	20	6,7 %	Conservación de perecibles con cadena de frío.
Área de atención y exhibición	130	43,3 %	Estanterías y módulos de venta por categoría.
Área de productos locales	25	8,3 %	Espacio exclusivo para productos agroindustriales de San Sebastián.
Área administrativa	15	5,0 %	Oficina de gestión y control operativo.
Pasillos y circulación de clientes	45	15,0 %	Flujo interno cómodo, señalizado y accesible.

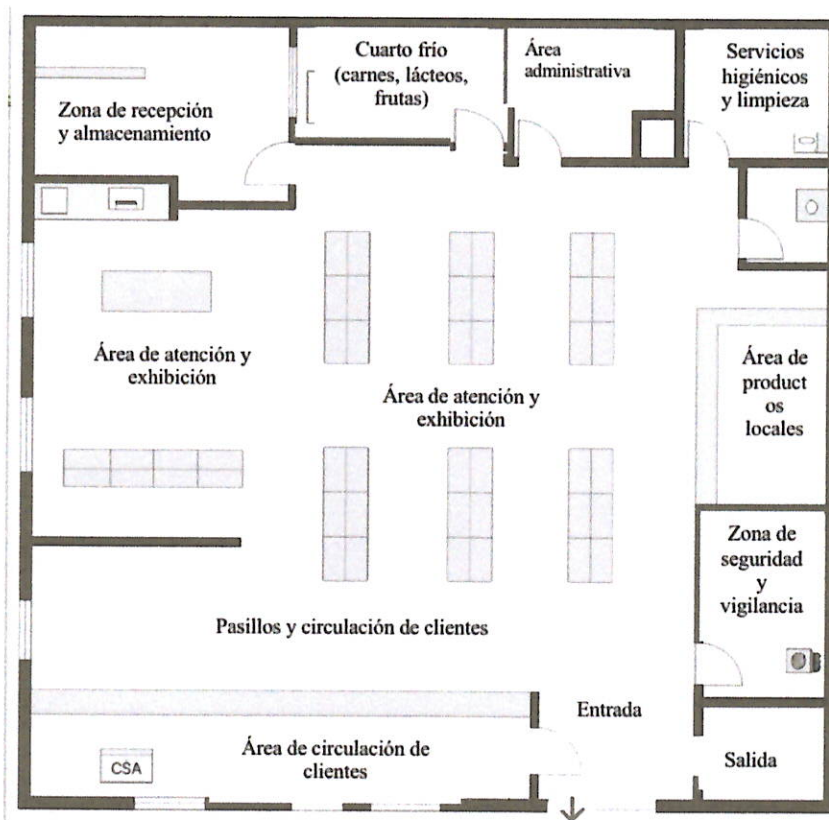
Servicios higiénicos y limpieza	10	3,3 %	Baño, lavamanos, insumos sanitarios y de limpieza.
Zona de seguridad y vigilancia	20	6,7 %	Cámaras, señalética, extintores, salida de emergencia.

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo en la Figura 22 se presenta un diseño esquemático (no arquitectónico) del layout en planta del Centro de Abasto.

Figura 22

Diseño esquemático del Centro de Abasto



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Estudio Organizacional

3.2.1 Datos generales de la empresa

Los datos clave del proyecto son:

- **Razón social propuesta:** Centro de Abasto San Sebastián

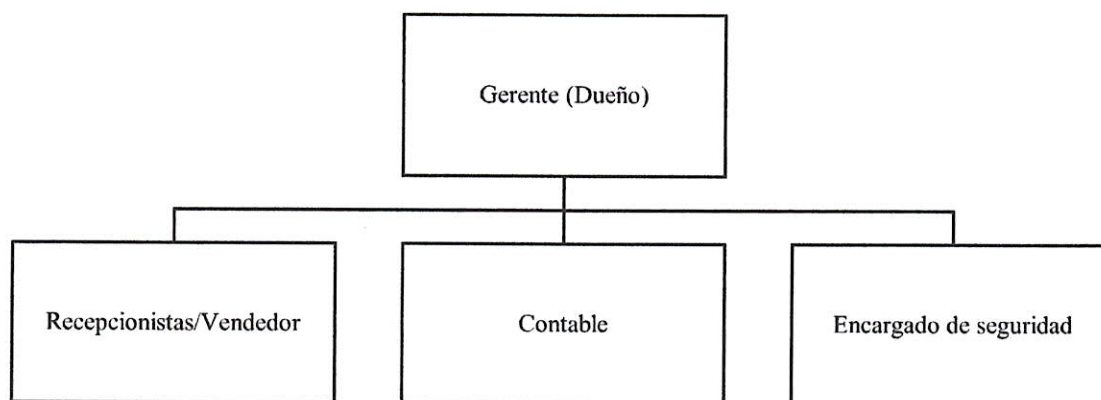
- **Tipo de organización:** Microempresa comunitaria (persona jurídica con fines sociales)
- **RUC estimado:** Se gestionará una vez constituida la persona jurídica
- **Ubicación:** Vía E30, cabecera parroquial de San Sebastián
- **Actividad principal:** Comercialización de productos de consumo masivo
- **Cobertura inicial:** Parroquia San Sebastián y sus recintos aledaños

3.2.2 *Arquitectura organizacional: organigrama*

Para garantizar una operación eficiente y ordenada, el Centro de Abasto contará con la siguiente estructura organizativa:

Figura 23

Organigrama funcional



Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 *Distribución de funciones y responsabilidades*

Para el adecuado funcionamiento del Centro de Abasto de San Sebastián, se ha estructurado una plantilla funcional básica, compuesta por personal operativo directo e indirecto. A continuación, se presenta la tabla profesional de perfiles de puesto, la cual define claramente las funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo:

Tabla 24*Perfiles de puesto – Centro de Abasto San Sebastián*

Cargo	Tipo de puesto	Depende de	Funciones principales	Jornada	Requisitos mínimos
Gerente del Local	Operativo Directo	-	Monitorear la operación general del centro, coordinar al personal, gestionar proveedores, supervisar ventas, elaborar informes, dirigir y supervisar el cumplimiento normativo.	Tiempo completo	Título en administración, experiencia mínima de 2 años en gestión comercial.
Recepcionista / Vendedor	Operativo Directo	Gerente del Local	Recibir productos, verificar calidad y cantidad, registrar entradas en inventario. Atender al cliente.	Tiempo completo	Bachillerato, manejo básico de inventarios, habilidades organizativas.
Asistente Contable	Indirecto Administrativo	Encargado de Finanzas	Declaraciones tributarias, facturas y reportes financieros.	Medio tiempo / freelance	Técnico o tecnólogo en contabilidad, experiencia en microempresas y régimen RIMPE.
Seguridad	Indirecto Externo	Gerente del Local	Controlar accesos, y vigilar instalaciones.	Turno parcial o convenio	Experiencia básica en seguridad o disponibilidad para capacitaciones comunitarias.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Además de la infraestructura operativa, se requieren activos fijos específicos para el área administrativa. Estos recursos permiten la gestión documental, control financiero y monitoreo general del proyecto.

Tabla 25*Requerimientos de materiales de oficina*

MATERIALES DE OFICINA	Unidad	Cant Anual	Precio U	Precio Total Anual
Archivador metálico	unidad	1	\$63,90	\$63,90
Estantería modular	unidad	1	\$60,00	\$60,00
Reloj	unidad	1	\$20,00	\$20,00
Clics	Set	30	\$0,25	\$7,50
Cinta Adhesiva	unidad	40	\$0,50	\$20,00
Cajas De Lápices	Set	30	\$1,50	\$45,00

Cajas De Lápiceros	Set	30	\$1,50	\$45,00
Folder tamaño carta	unidad	20	\$4,53	\$90,60
Bolsas biodegradables / empaques	Unidad	10000	\$0,05	\$500,00
Productos de limpieza y desinfección	Litros	200	\$1,20	\$240,00
Combustible (transporte y montacargas)	Galones	300	\$2,50	\$750,00
Cartuchos negros	unidad	35	\$10,00	\$350,00
Cartuchos de colores	unidad	35	\$12,00	\$420,00
Total, de Inversión				\$2.612,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26

Requerimientos de adecuaciones en local

ADECUACIONES DEL LOCAL	Unidad	Costo mensual	Costo Anual
Arriendo del local	por lote (≈ 200 m ²)	204	\$2.448,00
Obras civiles mínimas	por proyecto	0	\$2.000,00
Señalización de seguridad y evacuación	set	0	\$30,00
Total, de Inversión			\$4.478,00

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5 *Requerimientos de personal para áreas administrativas*

Se requiere un equipo mínimo para garantizar la gestión administrativa del centro. A continuación, se detallan los puestos:

Tabla 27

Requerimiento de personal administrativo

Cargo administrativo	Dedicación	Modalidad	Justificación
Coordinador General	Tiempo completo	Contratación fija	Liderazgo general, gestión operativa
Asistente contable	Tiempo completo	Contratación fija	Supervisión financiera y cumplimiento tributario

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Estudio Legal

El marco legal para la operación del Centro de Abasto se estructura en tres niveles: normativa general del comercio, normativa específica del sector agroalimentario, y obligaciones locales.

1. Forma jurídica y régimen tributario:

El Centro se registrará como microempresa bajo el Régimen RIMPE (Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares), que contempla:

- Emisión de facturas electrónicas
- Declaración simplificada bimensual
- Tarifa impositiva reducida (2% sobre ingresos brutos anuales)
- Exoneración del IVA en productos de primera necesidad (Art. 55 Ley de Régimen Tributario Interno)

2. Licencias y permisos obligatorios:

Para cumplir con la normativa vigente, se deberán tramitar:

Tabla 28

Licencias y permisos requeridos

Documento / Licencia	Entidad competente	Finalidad
RUC (Registro Único de Contribuyentes)	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Identificación tributaria
Permiso de funcionamiento	ARCSA / Municipio de Pichincha	Autorización para operar establecimiento comercial
Licencia Única de Actividades Económicas	GAD Municipal	Cumplimiento de ordenanzas locales
Certificado sanitario	ARCSA	Manipulación y venta de alimentos
Registro ambiental simplificado	Ministerio del Ambiente	Mitigación de impactos ambientales menores
Certificado de bomberos	Cuerpo de Bomberos	Cumplimiento de normas de seguridad y evacuación

Fuente: Elaboración propia.

3. Normativas específicas aplicables:

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley Orgánica de Salud
- Normas INEN sobre higiene y etiquetado de alimentos
- Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

CAPÍTULO 4: ESTUDIO FINANCIERO

4.1 Horizonte de tiempo del plan financiero

El plan actual incluye un horizonte de tiempo de 5 años, desde 2025 hasta 2030, donde se proyectan las fases de implementación, operación y consolidación de un Centro de Abasto en la zona de San Sebastián. Este horizonte ayuda a estimar mejor la inversión que se necesita para cubrir la demanda, la evolución de la oferta local, la tabla de amortización para el financiamiento del proyecto, y también los movimientos de dinero ligados a su funcionamiento.

4.2 Plan de Inversión

La inversión total (Tabla 29) requerida asciende a \$88.827,07, desglosada en diversos rubros según la tabla. Se destinan \$13.695,00 a activos fijos (maquinaria, muebles y equipos), \$8.305,00 a activos diferidos (estudios, adecuaciones, materiales de oficina), y \$66.461,89 a capital de trabajo inicial para operar el primer mes. En el capital de trabajo el componente más relevante es la materia prima directa (\$63.322,20), reflejando la naturaleza intensiva en insumos agrícolas del negocio.

Tabla 29

Plan de inversión

DESCRIPCIÓN	VALOR	%	%
	(US\$)		
A. FIJAS:			
(+) MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$10.660,00		77,84%
(+) MUEBLES Y ENSERES	\$1.166,00		8,51%
(+) EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$1.869,00		13,65%
(=) SUBTOTAL INVERSIONES FIJAS	\$13.695,00	15,48%	100,00%
B. DIFERIDAS			
(+) COSTOS Y ESTUDIOS PROYECTO	\$650,00		7,83%
(+) GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$565,00		6,80%
(+) MATERIALES DE OFICINA	\$2.612,00		31,45%

(+) ADECUACIONES DEL LOCAL	\$4.478,00		53,92%
(=) SUBTOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$8.305,00	9,39%	100,00%
C. CAPITAL DE TRABAJO (3):			
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA	\$63.322,20		95,28%
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$1.322,09		1,99%
(+) GASTOS INDIRECTAS FABRICACIÓN	\$390,00		0,59%
(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$1.312,59		1,97%
(+) GASTOS DE VENTA PUBLICIDAD	\$115,00		0,17%
(=) SUB TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$66.461,89	75,13%	100,00%
D. TOTAL INVERSIONES	\$88.461,89	100,00%	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Flujo depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento

La Tabla 30 de depreciaciones y amortizaciones detalla la vida útil y cargo anual de cada activo. Por ejemplo, la maquinaria de \$10.660,00 se deprecia en \$714,22 cada año (vida útil de 10 años); los muebles de oficina de \$1.166,00 se deprecian \$96,78 anualmente (10 años de vida útil); y los equipos de cómputo de \$1.869,00 se deprecian \$373,80 por año (vida útil de 5 años). Los activos diferidos por \$8.305,00 se amortizan uniformemente en 5 años a razón de \$1.661,00 anuales. Al cierre del año 5, el valor en libros acumulado de estos activos es de tan solo \$7.771,01 como valor residual total.

Tabla 30

Depreciaciones y amortizaciones

%V R	ACTIVOS	VALOR CONTAB LE	VALOR RESIDU AL	AÑ OS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VALO R R. NUEV O
33 %	MAQUINARIA	\$10.660,00	\$3.517,80	10	\$714,22	\$714,22	\$714,22	\$714,22	\$714,22	\$7.088,90
17 %	MUEBLES DE OFICINA	\$1.166,00	\$198,22	10	\$96,78	\$96,78	\$96,78	\$96,78	\$96,78	\$682,11
	EQUIPOS DE COMPUTO	\$1.869,00	\$0,00	5	\$373,80	\$373,80	\$373,80	\$373,80	\$373,80	\$0,00
	ACTIVOS DIFERIDOS	\$8.305,00	\$0,00	5	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$0,00

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Plan de Financiamiento

El financiamiento del proyecto combina capital propio y crédito externo. Se proyecta un crédito bancario de \$22.000,00 (25% del total) y la contraparte \$66.827,07 (75%) proviene de aportes propios.

Tabla 31

Porcentaje de financiamiento

DESCRIPCIÓN	DÓLARES	%
CRÉDITO BANCARIO	\$22.000,00	25%
CAPITAL PROPIO	\$66.461,89	75%
TOTAL	\$88.461,89	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de financiamiento detallado (Tabla 32) muestra que las inversiones fijas y diferidas se cubren íntegramente con capital propio, mientras que el crédito apoya el capital de trabajo.

Tabla 32

Financiamiento detallado

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN		FINANCIAMIENTO			
	TOTAL		CRÉDITO BANCARIO		CAPITAL PROPIO	
	US\$		US\$	%	US\$	%
A. INVERSIONES FIJAS						
(+) MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$10.660,00		\$10.660,00			
(+) MUEBLES Y ENSERES	\$1.166,00		\$1.166,00			
(+) EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$1.869,00		\$1.869,00			
(=) SUBTOTAL INVERSIONES FIJAS	\$13.695,00		\$13.695,00	62,25%	0	0,00%
B. INVERSIONES DIFERIDAS						
(+) COSTOS Y ESTUDIOS PROYECTO	\$650,00		\$650,00			
(+) GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$565,00		\$565,00			
(+) MATERIALES DE OFICINA	\$2.612,00		\$2.612,00			
(+) ADECUACIONES DEL LOCAL	\$4.478,00		\$4.478,00			
(=) SUBTOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$8.305,00		\$8.305,00	37,75%	0	0,00%
C. CAPITAL DE OPERACIÓN (01 MES)						
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA	\$63.322,20				\$63.322,20	

(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$1.322,09			\$1.322,09	
(+) GASTOS INDIRECTAS FABRICACIÓN	\$390,00			\$390,00	
(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$1.312,59			\$1.312,59	
(+) GASTOS DE VENTA PUBLICIDAD	\$115,00			\$115,00	
(=) SUB TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$66.461,89	\$0,00	0,00%	\$66.461,89	100,00%
D. TOTAL FINANCIAMIENTO (A+B)	\$88.461,89	\$22.000,00	25%	\$66.461,89	75%

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1 Tabla de amortización

El crédito bancario se realizará en Banco del Pacífico, al inicio (período 0) el saldo de deuda es \$22.000,00; cada mes se abona una cuota fija de \$457,86.

Tabla 33

Tabla de amortización

Tabla de amortización				
Tipo	Inversión			
Destino	<i>Activo Fijo y Diferidas</i>	Tasa Efectiva(%)	9,50%	
Sector Económico	Comercio	Tasa Mensual(%)	0,76%	
Facilidad	<i>Pequeña y Mediana Empresa</i>	Monto(USD)	22.000,00	
Tipo Amortización	<i>Cuota Fija</i>	Plazo(Años)	5	
Forma de Pago	<i>Mensual</i>	Plazo(Meses)	60	
Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	\$22.000,00			
1	\$21.709,16	\$290,84	\$167,01	\$457,86
2	\$21.416,10	\$293,05	\$164,81	\$457,86
3	\$21.120,83	\$295,28	\$162,58	\$457,86
4	\$20.823,31	\$297,52	\$160,34	\$457,86
5	\$20.523,53	\$299,78	\$158,08	\$457,86
6	\$20.221,48	\$302,05	\$155,81	\$457,86
7	\$19.917,14	\$304,35	\$153,51	\$457,86
8	\$19.610,48	\$306,66	\$151,20	\$457,86
9	\$19.301,50	\$308,98	\$148,87	\$457,86
10	\$18.990,17	\$311,33	\$146,53	\$457,86
11	\$18.676,47	\$313,69	\$144,16	\$457,86
12	\$18.360,40	\$316,07	\$141,78	\$457,86

13	\$18.041,92	\$318,47	\$139,38	\$457,86
14	\$17.721,03	\$320,89	\$136,97	\$457,86
15	\$17.397,71	\$323,33	\$134,53	\$457,86
16	\$17.071,92	\$325,78	\$132,08	\$457,86
17	\$16.743,67	\$328,26	\$129,60	\$457,86
18	\$16.412,92	\$330,75	\$127,11	\$457,86
19	\$16.079,66	\$333,26	\$124,60	\$457,86
20	\$15.743,87	\$335,79	\$122,07	\$457,86
21	\$15.405,54	\$338,34	\$119,52	\$457,86
22	\$15.064,63	\$340,91	\$116,95	\$457,86
23	\$14.721,14	\$343,49	\$114,36	\$457,86
24	\$14.375,04	\$346,10	\$111,76	\$457,86
25	\$14.026,31	\$348,73	\$109,13	\$457,86
26	\$13.674,93	\$351,38	\$106,48	\$457,86
27	\$13.320,89	\$354,04	\$103,81	\$457,86
28	\$12.964,15	\$356,73	\$101,13	\$457,86
29	\$12.604,72	\$359,44	\$98,42	\$457,86
30	\$12.242,55	\$362,17	\$95,69	\$457,86
31	\$11.877,63	\$364,92	\$92,94	\$457,86
32	\$11.509,94	\$367,69	\$90,17	\$457,86
33	\$11.139,46	\$370,48	\$87,38	\$457,86
34	\$10.766,17	\$373,29	\$84,57	\$457,86
35	\$10.390,04	\$376,13	\$81,73	\$457,86
36	\$10.011,06	\$378,98	\$78,88	\$457,86
37	\$9.629,20	\$381,86	\$76,00	\$457,86
38	\$9.244,45	\$384,76	\$73,10	\$457,86
39	\$8.856,77	\$387,68	\$70,18	\$457,86
40	\$8.466,15	\$390,62	\$67,24	\$457,86
41	\$8.072,56	\$393,59	\$64,27	\$457,86
42	\$7.675,99	\$396,57	\$61,28	\$457,86
43	\$7.276,40	\$399,58	\$58,27	\$457,86
44	\$6.873,78	\$402,62	\$55,24	\$457,86
45	\$6.468,11	\$405,67	\$52,18	\$457,86
46	\$6.059,35	\$408,75	\$49,10	\$457,86
47	\$5.647,50	\$411,86	\$46,00	\$457,86
48	\$5.232,51	\$414,98	\$42,87	\$457,86
49	\$4.814,38	\$418,13	\$39,72	\$457,86
50	\$4.393,07	\$421,31	\$36,55	\$457,86

51	\$3.968,56	\$424,51	\$33,35	\$457,86
52	\$3.540,83	\$427,73	\$30,13	\$457,86
53	\$3.109,85	\$430,98	\$26,88	\$457,86
54	\$2.675,61	\$434,25	\$23,61	\$457,86
55	\$2.238,06	\$437,55	\$20,31	\$457,86
56	\$1.797,19	\$440,87	\$16,99	\$457,86
57	\$1.352,98	\$444,21	\$13,64	\$457,86
58	\$905,39	\$447,59	\$10,27	\$457,86
59	\$454,41	\$450,98	\$6,87	\$457,86
60	\$0,00	\$454,41	\$3,45	\$457,86

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Proyecciones de Ingresos Operacionales

Las proyecciones de ganancias muestran un crecimiento firme año con año, pasando de \$803.607,04 en año 1 a \$907.391,80 en año 5. Las entradas provienen sobre todo de productos esenciales para el día a día (frutas, verduras, lácteos, carnes, granos y comidas secas).

Tabla 34

Proyecciones de ingresos detallada

Categoría	Producto	Precio referencial (USD)	Año 1			Ingresos mensuales (USD)	Cantidad anual	Ingresos anuales (USD)
			Cantidad mensual	Unidad				
Frutas (15%)	Plátano	\$0,64	3555 kg			\$2.284,34	42660	\$27.412,05
	Naranja	\$0,67	3160 kg			\$2.115,13	37920	\$25.381,53
	Papaya	\$0,80	790 kg			\$634,54	9480	\$7.614,46
Hortalizas (10%)	Tomate de árbol	\$0,94	1580 kg			\$1.480,59	18960	\$17.767,07
	Lechuga	\$0,40	2528 unidad			\$1.015,26	30336	\$12.183,13
	Zanahoria	\$0,80	3160 kg			\$2.538,15	37920	\$30.457,83
Lácteos (12%)	Leche entera	\$1,41	948 litro			\$1.332,53	11376	\$15.990,36
	Queso fresco	\$2,14	3002 libra			\$6.429,99	36024	\$77.159,84
Cárnicos (18%)	Pollo entero	\$3,08	1185 kg			\$3.648,59	14220	\$43.783,13
	Carné de res (molida)	\$5,49	790 kg			\$4.336,01	9480	\$52.032,13
Granos y cereales (15%)	Arroz	\$0,37	2370 libra			\$888,35	28440	\$10.660,24
	Maíz seco	\$0,74	1975 kg			\$1.454,15	23700	\$17.449,80
Abarrotes (20%)	Azúcar	\$1,07	28585,36 kg			\$30.613,50	343024,32	\$367.362,06
	Aceite vegetal	\$2,01	1185 litro			\$2.379,52	14220	\$28.554,22
	Sal	\$0,67	3555 kg			\$2.379,52	42660	\$28.554,22

Categoría	Producto	Precio referencial (USD)	Cantidad mensual	Unidad	Ingresos mensuales (USD)	Cantidad anual	Ingresos anuales (USD)
Frutas (15%)	Plátano	0,66	3648 kg		\$2.419,01	43776,32688	\$29.028,13
	Naranja	0,69	3243 kg		\$2.239,83	38912,29056	\$26.877,90
	Papaya	0,83	811 kg		\$671,95	9728,07264	\$8.063,37
Hortalizas (10%)	Tomate de árbol	0,97	1621 kg		\$1.567,88	19456,14528	\$18.814,53
	Lechuga	0,41	2594 unidad		\$1.075,12	31129,83245	\$12.901,39
	Zanahoria	0,83	3243 kg		\$2.687,79	38912,29056	\$32.253,48
Lácteos (12%)	Leche entera	1,45	973 litro		\$1.411,09	11673,68717	\$16.933,08
	Queso fresco	2,21	3081 libra		\$6.809,07	36966,67603	\$81.708,82
Cárnicos (18%)	Pollo entero	3,18	1216 kg		\$3.863,70	14592,10896	\$46.364,38
	Carne de res (molida)	5,66	811 kg		\$4.591,64	9728,07264	\$55.099,70
Granos y cereales (15%)	Arroz	0,39	2432 libra		\$940,73	29184,21792	\$11.288,72
	Maíz seco	0,76	2027 kg		\$1.539,88	24320,1816	\$18.478,56
Abarrotes (20%)	Azúcar	1,11	29333 kg		\$32.418,33	352000,5804	\$389.019,98
	Aceite vegetal	2,07	1216 litro		\$2.519,80	14592,10896	\$30.237,64
Limpieza (10%)	Sal	0,69	3648 kg		\$2.519,80	43776,32688	\$30.237,64
	Detergente en polvo	1,04	2432 bolsa		\$2.519,80	29184,21792	\$30.237,64
	Jabón de tocador	0,55	2027 unidad		\$1.119,91	24320,1816	\$13.438,95
Total de ingresos					\$27.337,06	254875,5032	\$850.983,90

Año 4							
Categoría	Producto	Precio referencial (USD)	Cantidad mensual	Unidad	Ingresos mensuales (USD)	Cantidad anual	Ingresos anuales (USD)
Frutas (15%)	Plátano	0,67	3703 kg		\$2.496,05	44432,97178	\$29.952,65
	Naranja	0,70	3291 kg		\$2.311,16	39495,97492	\$27.733,93
	Papaya	0,84	823 kg		\$693,35	9873,99373	\$8.320,18
Hortalizas (10%)	Tomate de árbol	0,98	1646 kg		\$1.617,81	19747,98746	\$19.413,75

	Lechuga	0,42	2633	unidad	\$1.109,36	31596,77993	\$13.312,29
	Zanahoria	0,84	3291	kg	\$2.773,39	39495,97492	\$33.280,72
Lácteos (12%)	Leche entera	1,47	987	litro	\$1.456,03	11848,79248	\$17.472,38
	Queso fresco	2,25	3127	libra	\$7.025,93	37521,17617	\$84.311,16
Cárnicos (18%)	Pollo entero	3,23	1234	kg	\$3.986,75	14810,99059	\$47.841,04
	Carne de res (molida)	5,76	823	kg	\$4.737,88	9873,99373	\$56.854,57
Granos y cereales (15%)	Arroz	0,39	2468	libra	\$970,69	29621,98119	\$11.648,25
	Maíz seco	0,77	2057	kg	\$1.588,92	24684,98432	\$19.067,08
Abarrotes (20%)	Azúcar	1,12	29773	kg	\$33.450,82	357280,5891	\$401.409,88
	Aceite vegetal	2,11	1234	litro	\$2.600,06	14810,99059	\$31.200,68
	Sal	0,70	3703	kg	\$2.600,06	44432,97178	\$31.200,68
Limpieza (10%)	Detergente en polvo	1,05	2468	bolsa	\$2.600,06	29621,98119	\$31.200,68
	Jabón de tocador	0,56	2057	unidad	\$1.155,58	24684,98432	\$13.866,97
Total de ingresos					\$28.207,72	258698,6357	\$878.086,88

Año 5							
Categoría	Producto	Precio referencial (USD)	Cantidad mensual	Unidad	Ingresos mensuales (USD)	Cantidad anual	Ingresos anuales (USD)
Frutas (15%)	Plátano	0,69	3762	kg	\$2.579,36	45143,89933	\$30.952,28
	Naranja	0,71	3344	kg	\$2.388,29	40127,91052	\$28.659,52
	Papaya	0,86	836	kg	\$716,49	10031,97763	\$8.597,85
Hortalizas (10%)	Tomate de árbol	1,00	1672	kg	\$1.671,81	20063,95526	\$20.061,66
	Lechuga	0,43	2675	unidad	\$1.146,38	32102,32841	\$13.756,57
	Zanahoria	0,86	3344	kg	\$2.865,95	40127,91052	\$34.391,42
Lácteos (12%)	Leche entera	1,50	1003	litro	\$1.504,62	12038,37316	\$18.055,50
	Queso fresco	2,29	3177	libra	\$7.260,41	38121,51499	\$87.124,93
Cárnicos (18%)	Pollo entero	3,29	1254	kg	\$4.119,81	15047,96644	\$49.437,67
	Carne de res (molida)	5,86	836	kg	\$4.896,00	10031,97763	\$58.752,01

Granos y cereales	Arroz	0,40	2508 libra	\$1.003,08	30095,93289	\$12.037,00
(15%)						
	Maíz seco	0,79	2090 kg	\$1.641,95	25079,94407	\$19.703,42
	Azúcar	1,14	30250 kg	\$34.567,20	362997,0785	\$414.806,37
Abarrotes (20%)						
	Aceite vegetal	2,14	1254 litro	\$2.686,83	15047,96644	\$32.241,96
	Sal	0,71	3762 kg	\$2.686,83	45143,89933	\$32.241,96
Limpieza (10%)						
	Detergente en polvo	1,07	2508 bolsa	\$2.686,83	30095,93289	\$32.241,96
	Jabón de tocador	0,57	2090 unidad	\$1.194,15	25079,94407	\$14.329,76
Total de ingresos				\$29.149,12	262837,8139	\$907.391,80

4.5 Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales

El costo total de ventas se incrementa de \$780.411,53 en el año 1 a \$833.131,31 en el año 5. La materia prima directa continúa siendo el componente predominante de estos costos: en los cinco años acumula \$3.923.686,40, lo que representa aproximadamente el 97,5 % de los costos de producción, reflejando la alta dependencia del negocio en insumos.

Por otro lado, los gastos de operación (administrativos, de ventas y financieros) alcanzan \$91.592,92 en el quinquenio, mostrando incrementos moderados y controlados cada año.

Tabla 35

Proyecciones de costos y gastos operacionales

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
A. COSTOS						
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA	\$759.866,40	\$771.720,00	\$784.145,00	\$797.162,00	\$810.793,00	\$3.923.686,40
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$15.865,13	\$16.161,36	\$16.556,35	\$16.951,33	\$17.346,31	\$82.880,47
(+) GASTOS GENERALES FABRICACIÓN	\$4.680,00	\$4.752,00	\$4.828,00	\$4.908,00	\$4.992,00	\$24.160,00

(=) SUBTOTAL COSTOS	\$780.411,53	\$792.633,36	\$805.529,35	\$819.021,33	\$833.131,31	\$4.030.726,87
B. GASTOS DE OPERACIÓN						
(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$15.751,13	\$16.029,36	\$16.400,35	\$16.771,33	\$17.142,31	\$82.094,47
(+) GASTOS DE VENTAS	\$780,00	\$792,00	\$805,00	\$818,00	\$832,00	\$4.027,00
(+) GASTOS FINANCIEROS	\$1.854,69	\$1.508,93	\$1.130,32	\$715,74	\$261,78	\$5.471,45
(=) SUBTOTAL GASTOS OPERACIÓN	\$18.385,82	\$18.330,29	\$18.335,66	\$18.305,07	\$18.236,09	\$91.592,92
C.TOTAL COSTOS + GASTOS AÑO	\$798.797,34	\$810.963,65	\$823.865,01	\$837.326,40	\$851.367,40	\$4.122.319,80

Fuente: Elaboración propia.

Las últimas cifras a nivel nacional nos indican que en las industrias productivas del Ecuador los insumos primarios son los que de forma abrumadora están por encima de los costos. Por ejemplo, la Encuesta Estructural Empresarial 2022 (del INEC) revela que las empresas de industrias manufactureras erogaron \$35.603 M por consumos intermedios (sobre todo consumos intermedios acerca de insumos) –correspondiendo al 53,0% del consumo intermedio nacional– frente a tan solo \$4.855 M por gastos en remuneraciones (sueldos) (INEC, 2024).

En otro ámbito, los costos fijos y financieros crecieron relativamente no mucho en los años recientes: el Índice de Precios al Productor (IPP-DN) muestra que en el año 2024 los precios de productos agropecuarios e industriales fueron de los que crecieron pocos puntos porcentuales anualizados (MPCEIP, 2024). Esto querría decir que los costos laborales y de operación (gastos administrativos, venta y financieros) han sido relativamente equivocados respecto de las proyecciones de inflación, encontrando incrementos moderados, correspondientes a la inflación general.

4.6 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

El estado de resultados proyectado refleja una evolución positiva y creciente a lo largo del período considerado. Los ingresos se incrementan de \$803.607,04 en el Año 1 a \$907.391,80 en el Año 5, lo que demuestra un crecimiento sostenido en el tiempo. En la misma dirección, el costo de venta se incrementa desde \$780.411,53 hasta \$833.131,31, lo que revela una estructura de costos estable en relación con el nivel de ventas. Esto genera una utilidad bruta creciente, pasando de \$23.195,51 en el Año 1 a \$74.260,49 en el Año 5.

Después de considerar los gastos administrativos, los gastos de ventas, la depreciación y la amortización, la utilidad operacional presenta una tendencia ascendente importante: de \$3.818,59 en el Año 1 a \$53.440,38 en el Año 5, reflejando un control eficiente de los costos y una mejora progresiva de la rentabilidad operativa.

Al descontar el gasto financiero, que disminuye desde \$1.854,69 hasta \$261,78, se obtiene la utilidad antes de participación de trabajadores e impuestos (UAPTI), que crece de \$1.963,90 en el primer año a \$53.178,61 en el último.

Aplicando la participación a los trabajadores (15 %) y el impuesto a la renta (25 %), la utilidad neta mantiene una trayectoria positiva, aumentando desde \$1.251,98 en el Año 1 hasta \$33.901,36 en el Año 5, consolidando la generación de beneficios.

Finalmente, al incorporar los rubros no monetarios como depreciación y amortización, el flujo de caja operativo crece desde \$4.097,78 en el Año 1 hasta \$36.747,16 en el Año 5, evidenciando una sólida generación de liquidez.

Tabla 36

Estado de resultados proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$803.607,04	\$825.937,03	\$850.983,90	\$878.086,88	\$907.391,80	\$933.131,31
Costo de Venta	\$780.411,53	\$792.633,36	\$805.529,35	\$819.021,33	\$833.131,31	\$847.260,49
UTILIDAD BRUTA	\$23.195,51	\$33.303,66	\$45.454,55	\$59.065,55	\$74.260,49	\$85.870,82
Gastos administrativos	\$15.751,13	\$16.029,36	\$16.400,35	\$16.771,33	\$17.142,31	\$17.513,30
Gastos de ventas	\$780,00	\$792,00	\$805,00	\$818,00	\$832,00	\$845,00
Depreciación	\$1.184,80	\$1.184,80	\$1.184,80	\$1.184,80	\$1.184,80	\$1.184,80
Amortización	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00
Utilidad Operacional	\$3.818,59	\$13.636,50	\$25.403,41	\$38.630,43	\$53.440,38	\$68.261,78
Gasto financiero (Intereses)	\$1.854,69	\$1.508,93	\$1.130,32	\$715,74	\$261,78	\$187,82
UAPTI (Utilidad antes de pagar a trabajadores)	\$1.963,90	\$12.127,57	\$24.273,09	\$37.914,69	\$53.178,61	\$68.073,96
Part. Trab 15%	\$294,58	\$1.819,14	\$3.640,96	\$5.687,20	\$7.976,79	\$10.869,23
UAI (Utilidad antes de impuestos)	\$1.669,31	\$10.308,44	\$20.632,13	\$32.227,49	\$45.201,82	\$57.204,73
IU (Impuestos a las utilidades) 25%	\$417,33	\$2.577,11	\$5.158,03	\$8.056,87	\$11.300,45	\$15.301,18
UTILIDAD NETA	\$1.251,98	\$7.731,33	\$15.474,09	\$24.170,61	\$33.901,36	\$41.903,55
Depreciación	\$1.184,80	\$1.184,80	\$1.184,80	\$1.184,80	\$1.184,80	\$1.184,80
Amortización	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$4.097,78	\$10.577,13	\$18.319,89	\$27.016,41	\$36.747,16	\$45.428,53

Fuente: Elaboración propia.

4.6.1 Análisis horizontal del Estado de Resultados

La evaluación horizontal de las cuentas del estado de resultados, en su indicador de variación absoluta y variación relativa, manifiestan buenas y sostenidas tasas de crecimiento y en una situación que en términos absolutos, por ejemplo, en los ingresos han crecido consistentemente al 3% anual y el costo de venta sólo al 2%, ayudando aquello a la mejora del resultado de la utilidad bruta, en

los términos absolutos la utilidad neta crece también, pero en un vector creciente por cada periodo, haciéndose cada vez más capaz. Posteriormente, los gastos administrativos y de ventas tienen un comportamiento de una variación relativa baja y estable (2%), lo cual indica que se tiene control sobre los gastos operativos. Destaca la mejora del gasto financiero en términos relativos. Las variaciones relativas importantes de la utilidad operativa, UAPTI y utilidad neta son la muestra clara de que el incremento de la rentabilidad se produce a una tasa superior al incremento de los ingresos, es decir, no sólo que la empresa es más eficiente operativa sino que también ha mejorado su resultado final.

Tabla 37

Análisis horizontal del ER (variación absoluta)

	AÑO 1-2		AÑO 2-3		AÑO 3-4		AÑO 4-5	
	VAR ABS		VAR ABS		VAR ABS		VAR ABS	
Ingresos	\$22.329,99		\$25.046,87		\$27.102,99		\$29.304,92	
Costo de Venta	\$12.221,84		\$12.895,98		\$13.491,98		\$14.109,98	
UTILIDAD BRUTA	\$10.108,15		\$12.150,89		\$13.611,00		\$15.194,94	
Gastos administrativos	\$278,24		\$370,98		\$370,98		\$370,98	
Gastos de ventas	\$12,00		\$13,00		\$13,00		\$14,00	
Depreciación	\$0,00		\$0,00		\$0,00		\$0,00	
Amortización	\$0,00		\$0,00		\$0,00		\$0,00	
Utilidad Operacional	\$9.817,92		\$11.766,91		\$13.227,02		\$14.809,96	
Gasto financiero (Intereses)	\$345,76		\$378,61		\$414,58		\$453,96	
UAPTI (Utilidad antes de pagar a trabajadores)	\$10.163,68		\$12.145,52		\$13.641,60		\$15.263,92	
Part. Trab 15%	\$1.524,55		\$1.821,83		\$2.046,24		\$2.289,59	
UAI (Utilidad antes de impuestos)	\$8.639,13		\$10.323,69		\$11.595,36		\$12.974,33	

<i>IU (Impuestos a las utilidades) 25%</i>	\$2.159,78	\$2.580,92	\$2.898,84	\$3.243,58
UTILIDAD NETA	\$6.479,34	\$7.742,77	\$8.696,52	\$9.730,75

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38

Análisis horizontal del ER (variación relativa)

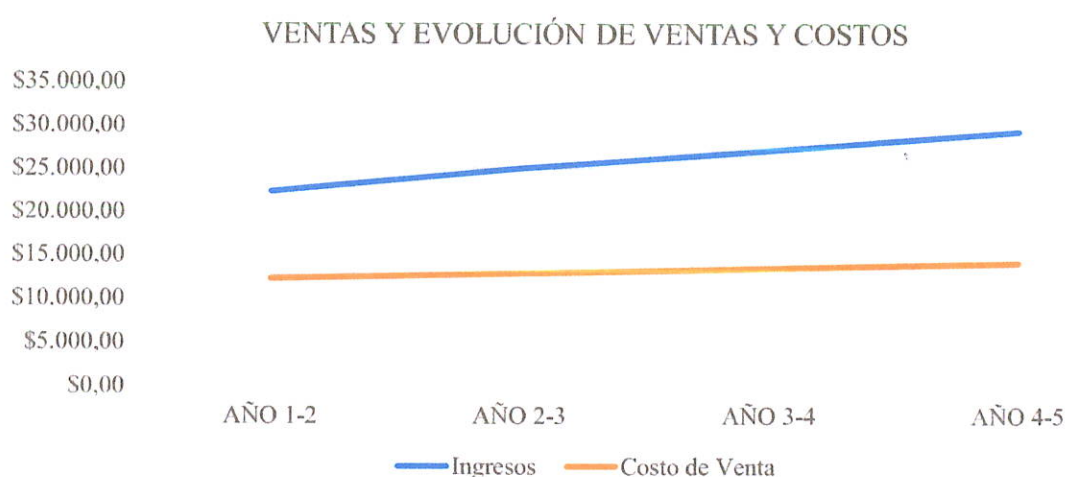
	AÑO 1-2		AÑO 2-3		AÑO 3-4		AÑO 4-5	
	VAR REL		VAR REL		VAR REL		VAR REL	
<i>Ingresos</i>	3%		3%		3%		3%	
<i>Costo de Venta</i>	2%		2%		2%		2%	
UTILIDAD BRUTA	44%		36%		30%		23%	
<i>Gastos administrativos</i>	2%		2%		2%		2%	
<i>Gastos de ventas</i>	2%		2%		2%		2%	
<i>Depreciación</i>	0%		0%		0%		0%	
<i>Amortización</i>	0%		0%		0%		0%	
<i>Utilidad Operacional</i>	257%		86%		52%		34%	
<i>Gasto financiero (Intereses)</i>	-19%		-25%		-37%		-58%	
<i>UAPTI (Utilidad antes de pagar a trabajadores)</i>	518%		100%		56%		36%	
<i>Part. Trab 15%</i>	518%		100%		56%		36%	
<i>UAI (Utilidad antes de impuestos)</i>	518%		100%		56%		36%	
<i>IU (Impuestos a las utilidades) 25%</i>	518%		100%		56%		36%	
UTILIDAD NETA	518%		100%		56%		36%	

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados se reflejan nítidamente en las figuras 24 y 25, donde se comprueba que los ingresos crecen más deprisa que los costes, abriendo notablemente la brecha entre ambos, lo cual coincide con las conclusiones del análisis vertical y pone de manifiesto que la empresa también incrementa su capacidad de producir utilidades a lo largo del intervalo estudiado.

Figura 24

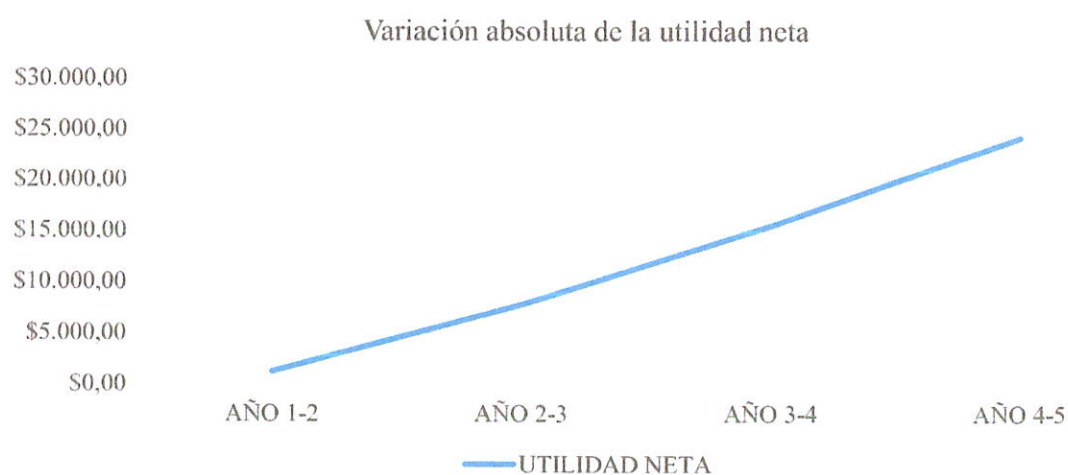
Variación de ventas y costos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 25

Variación utilidad neta



Fuente: Elaboración propia.

4.6.2 Análisis vertical del Estado de Resultados

El análisis vertical del estado de resultados presenta una mejora de la rentabilidad, dado que el coste de venta disminuye su peso sobre los ingresos del 97% al 92%, producto de lo cual la utilidad bruta se incrementa sistemáticamente desde el 3% al 8%; los gastos de administración se muestran relativamente estables en cuanto al 2%, lo que refleja control de los gastos operativos, por el contrario, la utilidad operacional aumenta al 6% y la utilidad neta del al 4%, lo que indica una mayor eficiencia en la gestión.

Tabla 39

Análisis vertical del ER

	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
<i>Ingresos</i>	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Costo de Venta</i>	97%	96%	95%	93%	92%
UTILIDAD BRUTA	3%	4%	5%	7%	8%
<i>Gastos administrativos</i>	2%	2%	2%	2%	2%
<i>Gastos de ventas</i>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Depreciación</i>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Amortización</i>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Utilidad Operacional</i>	0%	2%	3%	4%	6%
<i>Gasto financiero (Intereses)</i>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>UAPTI (Utilidad antes de pagar a trabajadores)</i>	0%	1%	3%	4%	6%
<i>Part. Trab 15%</i>	0%	0%	0%	1%	1%
<i>UAI (Utilidad antes de impuestos)</i>	0%	1%	2%	4%	5%
<i>IU (Impuestos a las utilidades) 25%</i>	0%	0%	1%	1%	1%
UTILIDAD NETA	0,16%	1%	2%	3%	4%

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Balance General Proyectado

La evolución del balance general proyectado muestra una posición financiera sólida y en crecimiento a lo largo del período analizado, reflejando un desempeño positivo para la sostenibilidad del proyecto. En el activo, el efectivo en caja y bancos aumenta significativamente desde \$3.139,69 al inicio hasta \$126.124,11 al cierre del año 5, evidenciando la acumulación progresiva de los flujos de caja generados por las operaciones. El activo fijo neto disminuye de \$13.695,00 a \$7.771,01, como resultado de la depreciación acumulada de maquinaria, equipos y mobiliario. Por su parte, el activo diferido, con un valor inicial de \$8.305,00, se amortiza totalmente al finalizar el quinto año, lo que demuestra una adecuada gestión contable y financiera.

En cuanto al pasivo, se observa una reducción progresiva de la deuda bancaria de largo plazo, que pasa de \$22.000,00 al inicio a \$0,00 en el año 5, de acuerdo con el plan de amortización establecido. Los pasivos corrientes, compuestos por obligaciones bancarias de corto plazo, proveedores y gastos por pagar, aumentan gradualmente hasta alcanzar \$52.469,94 en el quinto año, en correspondencia con el crecimiento de las operaciones. Finalmente, el patrimonio neto, integrado por el capital propio y las utilidades acumuladas, se fortalece consistentemente al pasar de \$66.461,89 en el año inicial a \$148.991,27 al cierre del período proyectado. Este crecimiento refleja la reinversión de utilidades y la consolidación del valor patrimonial del proyecto.

Tabla 40

Balance general proyectado

DESCRIPCIÓN		Años					
		Inicio (0)	1	2	3	4	5
1. ACTIVOS							
(+)							
ACTIVO CORRIENTE							
	(+) Caja/Bancos	\$3.139,69	\$50.480,93	\$57.077,49	\$71.064,32	\$93.351,01	\$126.124,11
	(+) Inventario	\$63.322,20	\$64.310,00	\$65.345,42	\$66.430,17	\$67.566,08	\$67.566,08
	(=) TOTAL ACTIVO CORRIENTE (a)	\$66.461,89	\$114.790,93	\$122.422,90	\$137.494,49	\$160.917,09	\$193.690,20
(+)							
ACTIVO FIJO							
	(+) Maquinaria, equipos y herramientas	\$10.660,00	\$10.660,00	\$10.660,00	\$10.660,00	\$10.660,00	\$10.660,00
	(-) Deprec. acum. máq. Equipo. y herramientas	\$0,00	-\$714,22	-\$1.428,44	-\$2.142,66	-\$2.856,88	-\$3.571,10
	(+) Muebles y enseres	\$1.166,00	\$1.166,00	\$1.166,00	\$1.166,00	\$1.166,00	\$1.166,00
	(-) Deprec. acum. Muebles y enseres	\$0,00	-\$96,78	-\$193,56	-\$290,33	-\$387,11	-\$483,89
	(+) Equipos de computación	\$1.869,00	\$1.869,00	\$1.869,00	\$1.869,00	\$1.869,00	\$1.869,00
	(-) Deprec. acum. Equipo computación	\$0,00	-\$373,80	-\$747,60	-\$1.121,40	-\$1.495,20	-\$1.869,00
	(=) TOTAL ACTIVO FIJO (b)	\$13.695,00	\$12.510,20	\$11.325,40	\$10.140,61	\$8.955,81	\$7.771,01
(+)							
ACTIVO DIFERIDO							
	(+) Activo diferido bruto	\$8.305,00	\$8.305,00	\$8.305,00	\$8.305,00	\$8.305,00	\$8.305,00
	(-) Amortización acumulada activo diferido	\$0,00	-\$1.661,00	-\$3.322,00	-\$4.983,00	-\$6.644,00	-\$8.305,00
	(=) TOTAL ACTIVO DIFERIDO (c)	\$8.305,00	\$6.644,00	\$4.983,00	\$3.322,00	\$1.661,00	\$0,00
	(=) TOTAL ACTIVOS (a+b+c)	\$88.461,89	\$133.945,13	\$138.731,31	\$150.957,09	\$171.533,90	\$201.461,21
2. PASIVOS:							
(+)							
PASIVO CORRIENTE (CORTO PLAZO)							
	(+) Obligación Bancaria C/P		\$3.639,60	\$3.985,36	\$4.363,97	\$4.778,55	\$5.232,51
	(+) Proveedores		\$43.356,20	\$44.035,19	\$44.751,63	\$45.501,18	\$46.285,07

(+) Gastos por pagar		\$875,06	\$890,52	\$911,13	\$931,74	\$952,35
(=) TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$0,00	\$47.870,86	\$48.911,07	\$50.026,73	\$51.211,48	\$52.469,94
(+) PASIVO FIJO (LARGO PLAZO)						
(+) Préstamos Bancarios L/P (inicial)	\$22.000,00	\$18.360,40	\$14.375,04	\$10.011,06	\$5.232,51	\$0,00
(=) TOTAL PASIVO FIJO	\$22.000,00	\$18.360,40	\$14.375,04	\$10.011,06	\$5.232,51	\$0,00
(=) TOTAL PASIVOS	\$22.000,00	\$66.231,26	\$63.286,11	\$60.037,80	\$56.443,99	\$52.469,94
3. PATRIMONIO						
(+) Capital Propio	\$66.461,89	\$66.461,89	\$66.461,89	\$66.461,89	\$66.461,89	\$66.461,89
(+) Resultado del Ejercicio Actual		\$1.251,98	\$7.731,33	\$15.474,09	\$24.170,61	\$33.901,36
(+) Utilidad Acumulada	\$0,00	\$0,00	\$1.251,98	\$8.983,31	\$24.457,41	\$48.628,02
(=) TOTAL PATRIMONIO	\$66.461,89	\$67.713,87	\$75.445,20	\$90.919,29	\$115.089,91	\$148.991,27
(=) TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO (2+3)	\$88.461,89	\$133.945,13	\$138.731,31	\$150.957,09	\$171.533,90	\$201.461,21

Fuente: Elaboración propia.

4.7.1 *Análisis horizontal del Balance general*

El análisis horizontal del balance general muestra que, efectivamente, el incremento de los activos se debe a un aumento importante de lo que son los activos corrientes, en especial de la caja y bancos, lo que indica que la liquidez ha mejorado de una forma notable, mientras que el activo fijo y el activo diferido tienden a mostrar en forma relativa una disminución, debido precisamente a la depreciación/ amortización acumulada más la falta de nuevas inversiones. Por lo que respecta al financiamiento, los pasivos tienden a mostrar una disminución gradual mientras que el patrimonio se incrementa de manera sostenida apoyado en las utilidades generadas, lo que refuerza la solvencia financiera. Este comportamiento se presenta en forma gráfica en las figuras 26 y 27, donde se aprecian claramente las variaciones absolutas y relativas en el análisis horizontal de la situación patrimonial.

Tabla 41

Análisis horizontal del BG

ANÁLISIS HORIZONTAL															
AÑO 1-2		AÑO 2-3		AÑO 3-4		AÑO 4-5		AÑO 1-2		AÑO 2-3		AÑO 3-4		AÑO 4-5	
VAR ABS		VAR ABS		VAR ABS		VAR ABS		VAR REL		VAR REL		VAR REL		VAR REL	
ACTIVO CORRIENTE															
(+) Caja/Bancos		\$6.596,56	\$13.986,83	\$22.286,69	\$32.773,11										
(+) Inventario		\$1.035,42	\$1.084,75	\$1.135,92	\$0,00										
(=) TOTAL ACTIVO CORRIENTE (a)		\$7.631,97	\$15.071,58	\$23.422,60	\$32.773,11										
ACTIVO FIJO															
(+) Maquinaria, equipos y herramientas		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00										
(-) Deprec. acum. máq. Equipo. y herramientas		\$714,22	\$714,22	\$714,22	\$714,22										
(+) Muebles y enseres		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00										
(-) Deprec. acum. Muebles y enseres		\$96,78	\$96,78	\$96,78	\$96,78										
(+) Equipos de computación		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00										
(-) Deprec. acum. Equipo computación		\$373,80	\$373,80	\$373,80	\$373,80										
(=) TOTAL ACTIVO FIJO (b)		\$1.184,80	\$1.184,80	\$1.184,80	\$1.184,80										
ACTIVO DIFERIDO															
(+) Activo diferido bruto		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00										
(-) Amortización acumulada activo diferido		\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00										
(=) TOTAL ACTIVO DIFERIDO (c)		\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00	\$1.661,00										
TOTAL ACTIVOS (a+b+c)		\$4.786,18	\$12.225,78	\$20.576,81	\$29.927,31										
(+) PASIVO CORRIENTE (CORTO PLAZO)															
(+) Obligación Bancaria C/P		\$345,76	\$378,61	\$414,58	\$453,96										
(+) Proveedores		\$678,99	\$716,44	\$749,55	\$783,89										
(+) Gastos por pagar		\$15,46	\$20,61	\$20,61	\$20,61										
(=) TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$1.040,21	\$1.115,66	\$1.184,74	\$1.258,46										

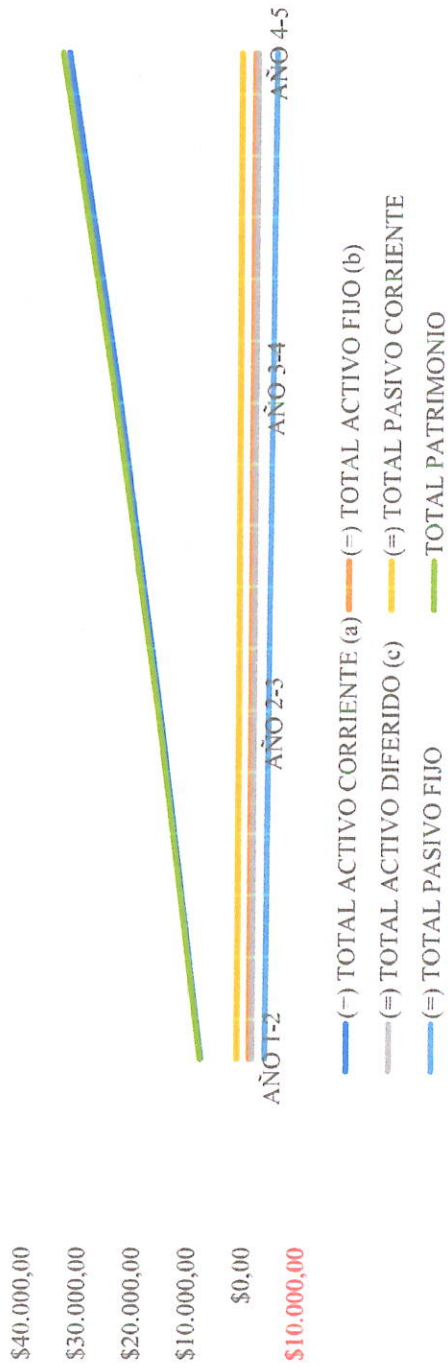
(+) PASIVO FIJO (LARGO PLAZO)									
(+) Préstamos Bancarios L/P (inicial)	\$3.985,36	\$4.363,97	\$4.778,55	\$5.232,51	-22%	-30%	-48%	-100%	
(=) TOTAL PASIVO FIJO	\$3.985,36	\$4.363,97	\$4.778,55	\$5.232,51	-22%	-30%	-48%	-100%	
TOTAL PASIVOS	\$2.945,15	\$3.248,31	\$3.593,81	\$3.974,05	-4%	-5%	-6%	-7%	
Capital Propio	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	0%	0%	0%	
Resultado del Ejercicio Actual	\$6.479,34	\$7.742,77	\$8.696,52	\$9.730,75	518%	100%	56%	40%	
Utilidad Acumulada	\$1.251,98	\$7.731,33	\$15.474,09	\$24.170,61	#DIV/0!	618%	172%	99%	
TOTAL PATRIMONIO	\$7.731,33	\$15.474,09	\$24.170,61	\$33.901,36	11%	21%	27%	29%	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO (2+3)	\$4.786,18	\$12.225,78	\$20.576,81	\$29.927,31	4%	9%	14%	17%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26

Variación absoluta del BG

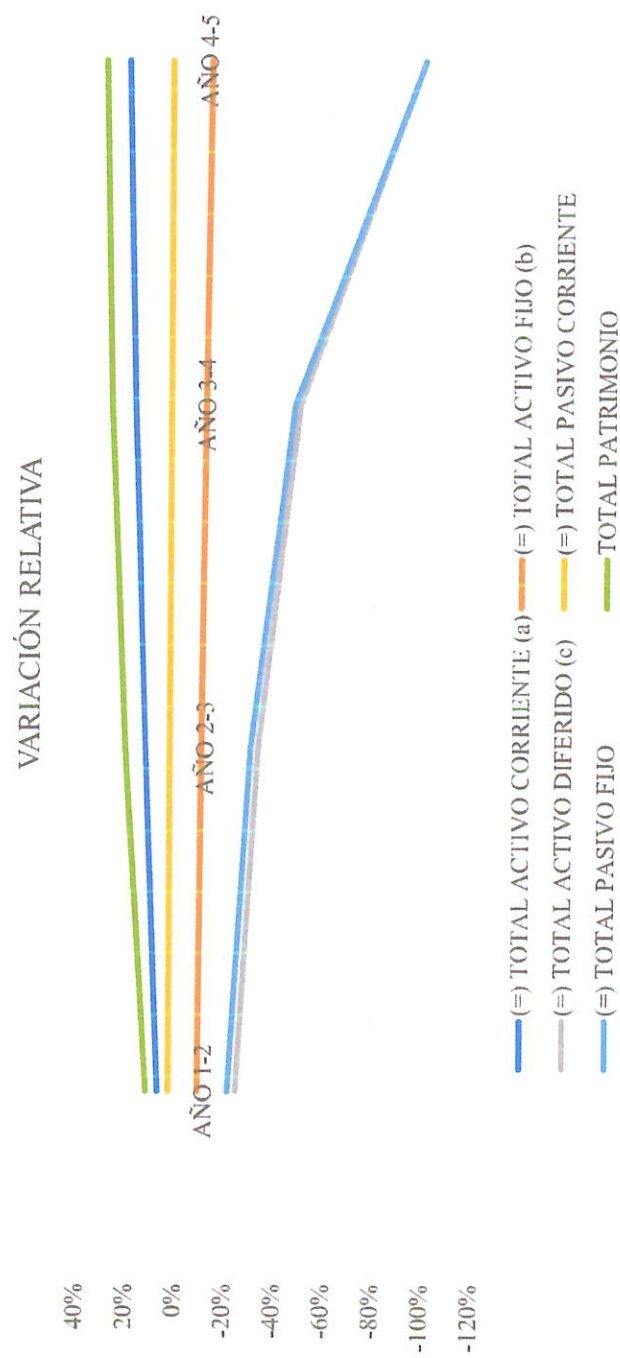
VARIACIÓN DE ABSOLUTA



Fuente: Elaboración propia.

Figura 27

Variación relativa del BG



Fuente: Elaboración propia.

4.7.2 *Análisis vertical del Balance general*

Se observa una estructura financiera correcta del activo corriente que incrementando progresivamente y que en el último ejercicio da lugar a que sea equivalente al 97% de los activos totales. Se presenta disminución de pasivos, y en especial del pasivo no corriente que llega a desaparecer, mientras que se observa un incremento del patrimonio que llega al 69% y que pone de manifiesto una mayor solvencia y autonomía financiera. Dicha dinámica queda reflejada en las gráficas de las figuras 28 y 29.

Tabla 42

Análisis vertical del BG

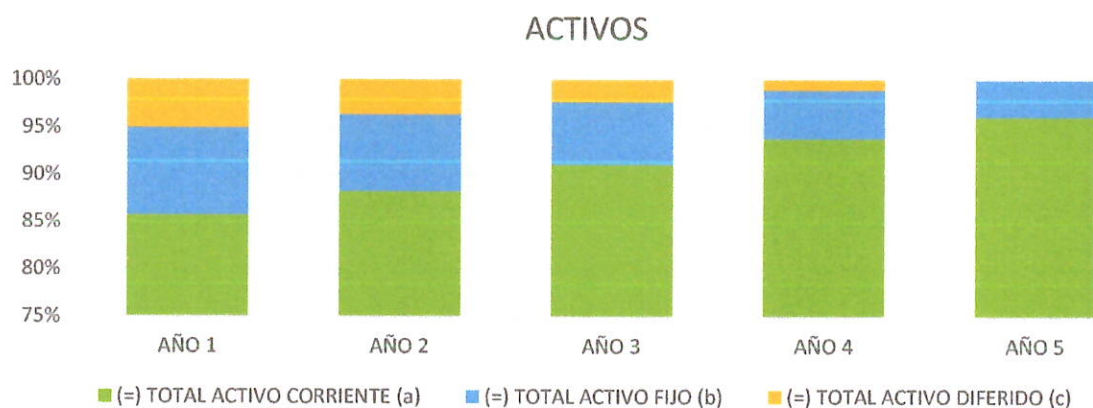
	ANÁLISIS VERTICAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE					
(+) Caja/Bancos	38%	41%	47%	54%	63%
(+) Inventario	48%	47%	44%	39%	34%
(=) TOTAL ACTIVO CORRIENTE (a)	86%	88%	91%	94%	96%
ACTIVO FIJO					
(+) Maquinaria, equipos y herramientas	7%	7%	6%	5%	5%
(-) Deprec. acum. máq. Equipo. y herramientas	0%	-1%	-1%	-1%	-2%
(+) Muebles y enseres	1%	1%	1%	1%	1%
(-) Deprec. acum. Muebles y enseres	0%	0%	0%	0%	0%
(+) Equipos de computación	1%	1%	1%	1%	1%
(-) Deprec. acum. Equipo computación	0%	0%	-1%	-1%	-1%
(=) TOTAL ACTIVO FIJO (b)	8%	7%	6%	5%	3%
ACTIVO DIFERIDO					
(+) Activo diferido bruto	6%	6%	6%	5%	4%
(-) Amortización acumulada activo diferido	-1%	-2%	-3%	-4%	-4%

(=) TOTAL ACTIVO DIFERIDO (c)	5%	4%	2%	1%	0%
TOTAL ACTIVOS (a+b+c)	100%	100%	100%	100%	100%
(+) PASIVO CORRIENTE (CORTO PLAZO)					
(+) Obligación Bancaria C/P	3%	3%	3%	4%	4%
(+) Proveedores	32%	32%	30%	27%	23%
(+) Gastos por pagar	1%	1%	1%	1%	0%
(=) TOTAL PASIVO CORRIENTE	36%	35%	33%	30%	26%
(+) PASIVO FIJO (LARGO PLAZO)					
(+) Préstamos Bancarios L/P (inicial)	14%	10%	7%	3%	0%
(=) TOTAL PASIVO FIJO	14%	10%	7%	3%	0%
TOTAL PASIVOS	49%	46%	40%	33%	26%
Capital Propio	50%	48%	44%	39%	33%
Resultado del Ejercicio Actual	1%	6%	10%	14%	17%
Utilidad Acumulada		1%	6%	14%	24%
TOTAL PATRIMONIO	51%	54%	60%	67%	74%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO (2+3)	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

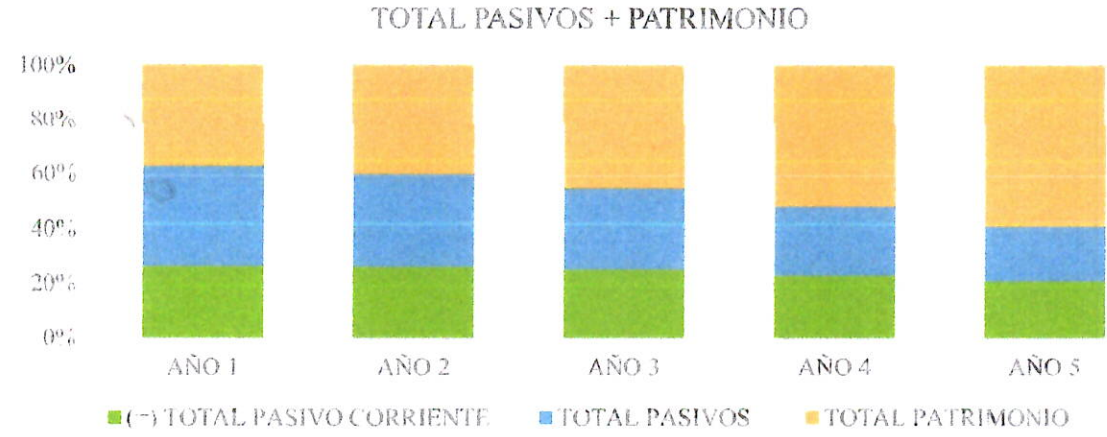
Figura 28

Participación de los activos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 29
Participación de los pasivos y patrimonio



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN

5.1 Evaluación financiera

La evaluación financiera tiene como objetivo presentar detalladamente la viabilidad del proyecto de inversión.

5.1.1 Ratios financieros y puntos de equilibrio

En la Tabla 43 se presentan los resultados obtenidos de los ratios de liquidez, solvencia, y rentabilidad para el presente proyecto:

Tabla 43

Resultados de Ratios financieros

CATEGORÍA	INDICADOR	AÑOS					PROMEDIO
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Liquidez	Liquidez corriente	2,40	2,50	2,75	3,14	3,69	2,90
	Capital de trabajo Neto	66920,07	73511,83	87467,75	109705,61	141220,26	95765,11
	Prueba ácida	1,05	1,17	1,42	1,82	2,40	1,57
Solvencia	Solvencia general	2,02	2,19	2,51	3,04	3,84	2,72
	Autonomía financiera	0,51	0,54	0,60	0,67	0,74	0,61
	Endeudamiento	0,98	0,84	0,66	0,49	0,35	0,66
Rentabilidad	Margen bruto	3%	4%	5%	7%	8%	5%
	Crecimiento de ventas	89%					Año 1 al 5
	Crecimiento de gastos	94%					Año 1 al 5
Movimiento de Inventario	Rotación de inventarios	12,32	12,52	12,72	12,93	13,16	12,73
	Días de inventario	29	29	28	28	27	28,29

Fuente: Elaboración propia.

De forma general, los ratios financieros evidencian una evolución positiva del proyecto en el transcurso del tiempo analizado, evidenciando una trayectoria de mejoras continuas en liquidez, solvencia y rentabilidad. Referente a los ratios de liquidez, presentan una tendencia creciente con una liquidez corriente de 2,90 y una prueba ácida de 1,57 que están indicando que tiene la capacidad de hacer frente a las obligaciones a corto plazo sin intentar depender en exceso de ello y todo eso está avalado por la progresión del capital de trabajo neto. Los ratios de solvencia, con

la mejora de la solvencia general, la mejora de la autonomía financiera y la reducción del ratio de endeudamiento promedio a 0,66 están demostrando que hay una estructura financiera más fuerte y menos dependiente de recursos ajenos. Los ratios de rentabilidad por su lado muestran una tendencia de mejora en la medida que van creciendo también los ratios de margen bruto promedio de un 5 % y la rotación de inventarios mantienen unos niveles eficientes con un promedio de 12,73 veces al año y la reducción de los días de inventario a 28,29 que muestra la existencia de eficiencias en la gestión operativa. Finalmente, los ratios analizados en conjunto permiten poder concluir que el proyecto está mostrando estabilidad financiera, consolidación patrimonial y una tendencia a la sostenibilidad económica en el largo plazo.

En la Tabla 44 se presenta el punto de equilibrio el cual representa el nivel de ventas (en unidades monetarias) necesario para cubrir todos los costos fijos y variables, obteniendo utilidad cero.

Tabla 44

Punto de equilibrio

	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio en función de las ventas	636.975,47	454.594,61	343.273,75	272.128,83	222.827,46
Punto de equilibrio en función de la capacidad instalada	79,26%	55,04%	40,34%	30,99%	24,56%

Fuente: Elaboración propia.

En este proyecto, el punto de equilibrio en función de las ventas es de \$639.975,47 en el año 1 y baja hasta aproximadamente \$222.827,46 en el año 5, lo que quiere decir que se deben obtener dichos ingresos por año para poder generar ganancias y no tener pérdidas al final del ejercicio.

En cuanto al punto de equilibrio en función de la capacidad instalada se disminuye de 79,26% en el primer año a 24,56% en el quinto, indica que cada año no se requiere de una alta capacidad de producción para poder tener rentabilidad.

5.1.2 Flujo de fondos proyectado

La Tabla 45 presenta el flujo de fondos proyectado del Centro de Abasto en San Sebastián y refleja la evolución esperada de los ingresos y egresos del proyecto a lo largo del horizonte de evaluación.

El flujo de caja efectivo es negativo solo en el Año 0, por -\$44.461,89 debido a que es considerada como la inversión inicial, la cual siempre se ubica con el signo -, ahora bien el flujo neto anual es positivo para cada uno de los años pasando de \$43.701,64 en el año 1 a \$32.319,15 en el año 5, lo que permite establecer la habilidad del proyecto para generar excedentes de efectivo en forma continua.

Tabla 45

Flujo de fondos proyectados

DETALLE		0	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año	TOTAL
Ingreso								
Ingreso Operacional								
	Ventas							
	Productos		\$803.607,04	\$825.937,03	\$850.983,90	\$878.086,88	\$907.391,80	\$4.266.006,64
	Total Ventas		\$803.607,04	\$825.937,03	\$850.983,90	\$878.086,88	\$907.391,80	\$4.266.006,64
	Total ingresos		\$803.607,04	\$825.937,03	\$850.983,90	\$878.086,88	\$907.391,80	\$4.266.006,64
Egresos								
Egresos Operacionales								
Costos								
	Materia Prima		\$759.866,40	\$771.720,00	\$784.145,00	\$797.162,00	\$810.793,00	\$3.923.686,40
	Mano de Obra		\$15.865,13	\$16.161,36	\$16.556,35	\$16.951,33	\$17.346,31	\$82.880,47
	CIF		\$4.680,00	\$4.752,00	\$4.828,00	\$4.908,00	\$4.992,00	\$24.160,00
	Total de Costo		\$780.411,53	\$792.633,36	\$805.529,35	\$819.021,33	\$833.131,31	\$4.030.726,87
Gastos								
	Gastos Administrativos		\$15.751,13	\$16.029,36	\$16.400,35	\$16.771,33	\$17.142,31	\$82.094,47
	Gastos de ventas		\$780,00	\$792,00	\$805,00	\$818,00	\$832,00	
	Total gasto		\$16.531,13	\$16.821,36	\$17.205,35	\$17.589,33	\$17.974,31	\$86.121,47
Egresos No Operacionales								
	Impuestos		\$711,91	\$4.396,25	\$8.799,00	\$13.744,07	\$19.277,24	\$46.928,47
	Total de Egresos NO		\$711,91	\$4.396,25	\$8.799,00	\$13.744,07	\$19.277,24	\$46.928,47
Ajuste de Capital de trabajo								
	Inventarios		\$987,80	\$1.035,42	\$1.084,75	\$1.135,92	\$0,00	\$4.243,88
	Proveedores		\$43.356,20	\$678,99	\$716,44	\$749,55	\$783,89	\$46.285,07
	Gastos por pagar		\$875,06	\$15,46	\$20,61	\$20,61	\$20,61	\$952,35

Total de Ajuste	\$43.243,46	-\$340,97	-\$347,70	-\$365,75	\$804,50	\$42.993,54
Total Egresos	\$754.411,11	\$814.191,94	\$831.881,38	\$850.720,48	\$869.578,37	\$4.120.783,28
Inversión propia		-\$66.461,89				
Crédito bancario		\$22.000,00				
Egresos no operacionales						\$0,00
Pago de interés Operación Banco del Pacífico c/P						-
Pago de amortización Banco del Pacífico C/P						
Pago de interés Operación Banco del Pacífico L/P	\$1.854,69	\$1.508,93	\$1.130,32	\$715,74	\$261,78	\$5.471,45
Pago de amortización Banco del Pacífico L/P	\$3.639,60	\$3.985,36	\$4.363,97	\$4.778,55	\$5.232,51	\$22.000,00
Total de ingresos no operacionales	\$5.494,29	\$5.494,29	\$5.494,29	\$5.494,29	\$5.494,29	\$27.471,45
Total de Egresos	\$759.905,40	\$819.686,23	\$837.375,67	\$856.214,77	\$875.072,66	\$4.148.254,73
Depreciación						\$0,00
Amortización						\$0,00
TOTAL FLUJO DE CAJA EFECTIVO	-\$44.461,89	\$6.250,80	\$13.608,22	\$21.872,11	\$32.319,15	\$117.751,91
Saldo inicial de caja	\$3.139,69	\$46.841,33	\$53.092,12	\$66.700,35	\$88.572,46	\$258.345,94
Saldo acumulado de caja	\$46.841,33	\$53.092,12	\$66.700,35	\$88.572,46	\$120.891,60	\$376.097,85

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Costo Promedio Ponderado (WACC)

El costo promedio ponderado de capital (Weighted Average Cost of Capital, WACC) es la tasa de rendimiento mínima que los inversionistas exigen a un proyecto. La fórmula general es:

$$WAAC = TMAR * WE + I * WD * (1 - Ti)$$

Para el proyecto del centro de abasto se consideró la siguiente estructura de capital:

Tabla 46

Datos aplicados para el cálculo del WACC

WE (Porcentaje de fondos propios)	75%
WD (Porcentaje de financiamiento a terceros)	25%
I (Tasa de interes del prestamo)	10%
TMAR (Porcentaje de ganancias de accionistas)	21%
Ti (Tasa impositiva considerada)	25%
WACC	17,44%

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando la fórmula del WACC se obtuvo una tasa de descuento de 17,44%. Este valor se emplea como tasa mínima aceptable de rendimiento para actualizar los flujos de efectivo del proyecto.

5.1.4 Evaluación financiera del proyecto (VAN, TIR, PAYBACK)

El proyecto de creación de un centro de abasto requiere un desembolso inicial de -\$44.461,89. Después de iniciar la operación se esperan flujos netos positivos durante cinco años, tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 47

Flujos netos

Año	Flujo neto (\$)
Preoperativo (0)	-\$44.461,89
1	\$43.701,64
2	\$6.250,80
3	\$13.608,22
4	\$21.872,11

5	\$32.319,15
---	-------------

Fuente: Elaboración propia.

El valor actual neto (VAN) es la suma de los valores presentes de todos los flujos futuros menos la inversión inicial. Según Investopedia, el NPV de un proyecto con múltiples flujos se calcula como la suma de cada flujo de caja descontado. En forma general:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} + F_0$$

con F_t el flujo neto en el año t , F_0 el flujo inicial (negativo) y i la tasa de descuento. Aplicando los valores se obtuvo un van de: \$31.654,11

La interpretación del VAN es clara: un valor positivo significa que el proyecto genera riqueza por encima del costo de capital.

En cuanto a la **tasa interna de retorno (TIR)** es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Su cálculo implica resolver la siguiente ecuación para la tasa r :

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} + F_0$$

Para el proyecto, la TIR calculada aplicado la fórmula anterior es 50%, es decir, el proyecto generaría un retorno mayor al capital invertido.

Para estimar el payback, se suman los flujos netos acumulados hasta que la suma deja de ser negativa:

Tabla 48

Payback

		1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$44.461,89	\$43.701,64	\$6.250,80	\$13.608,22	\$21.872,11	\$32.319,15
FLUJO NETO DESCONTADO	-\$44.461,89	\$37.212,94	\$4.532,40	\$8.402,15	\$11.499,42	\$14.469,09
FLUJO DE CAJA ACUMULADO DESCONTADO	-\$44.461,89	-\$7.248,94	-\$2.716,55	\$5.685,60	\$17.185,02	\$31.654,11

Fuente: Elaboración propia.

Como el flujo acumulado se vuelve positivo en el **tercer año**, se refleja la rentabilidad del proyecto.

5.2 Evaluación ambiental

5.2.1 Identificación del impacto ambiental

Sobre el entorno natural, el Centro de Abasto de San Sebastián tiene varios impactos ambiental potenciales asociados a la construcción y la operación. Los principales aspectos identificados son:

- **Residuos sólidos**

Origen: Operación.

- Durante la operación diaria del centro de abasto se generarán residuos de tipo orgánico y residuos de tipo inorgánico (envolturas, plásticos, cartones de embalaje).

- **Consumo de agua y efluentes**

Origen: Operación.

- El funcionamiento del mercado se vería obligada a llevar asociado un uso importante del agua para limpieza diaria de los puestos de venta y de los pisos e higiene de los productos alimenticios.

- **Emisiones atmosféricas**

Origen: Logística (Operación).

- Si bien el centro de abasto en sí no es una instalación industrial emisora, la logística de transporte asociada a su cadena de suministro sí genera emisiones. Los camiones y vehículos que abastecen el centro con productos agrícolas y bienes de consumo emitirán gases de escape (CO₂, NO_x, material particulado) en sus recorridos desde zonas de producción o ciudades cercanas.

- **Consumo de energía**

Origen: Operación.

- El centro de abasto demandará energía eléctrica por lo que su consumo energético constante implica un impacto indirecto en términos de huella de carbono y presión sobre la red eléctrica: si la matriz energética nacional incluye fuentes fósiles, la electricidad consumida se traduce en emisiones de gases de efecto invernadero en las centrales eléctricas.

- **Ruido**

Origen: Infraestructura y Logística.

- En la fase de construcción (origen infraestructura), la obra civil y montaje generarán ruido temporal por maquinarias, camiones, mezcladoras y herramientas, lo cual puede afectar a vecinos cercanos.

5.2.2 Estudio de impacto ambiental

Se aplicó una Matriz de Impacto ambiental bajo los siguientes criterios

- **Magnitud (M):** Intensidad del impacto (1 = baja, 5 = muy alta).
- **Duración (D):** Tiempo de persistencia (1 = corta, 5 = permanente).
- **Reversibilidad (R):** Facilidad de volver al estado original (1 = totalmente reversible, 5 = irreversible).
- **Probabilidad (P):** Grado de ocurrencia (1 = baja, 5 = muy alta).

Índice de Impacto Ambiental (IIA) = $M \times D \times R \times P \rightarrow$ Valores guía:

- **1–25: Bajo**
- **26–50: Medio**
- **51–75: Alto**

- **76–100: Muy alto**

Tabla 49

Matriz cuantitativa de riesgo

Aspecto Ambiental	Etapas	Descripción del Impacto	M	D	R	P	IIA (M×D×R×P)	Significancia
Generación de residuos sólidos	Operación	Acumulación de desechos, riesgo de vectores, olor, presión al relleno sanitario	3	4	2	5	120	Alto
	Construcción	Materiales de obra, polvo y desechos puntuales	2	2	1	3	12	Bajo
Consumo de agua	Operación	Requerimientos de limpieza, lavado de productos y servicios higiénicos	3	4	3	5	180	Muy Alto
	Operación	Aguas con carga orgánica y detergentes	3	4	3	4	144	Muy Alto
Emisiones atmosféricas	Operación/Logística	CO ₂ , NO _x y material particulado provenientes de camiones y vehículos	3	3	3	4	108	Alto
	Operación	Combustión de diésel o liberación de gases refrigerantes	2	2	3	3	36	Medio
Consumo eléctrico	Operación	Demanda energética de iluminación, refrigeración, ventilación	3	5	2	5	150	Muy Alto
Ruido	Construcción	Maquinaria, camiones, mezcladoras	2	1	1	4	8	Bajo
	Operación	Vehículos de carga, bullicio del mercado	2	4	2	4	64	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Los impactos más significativos (IIA > 100) se concentran en la fase de operación, particularmente:

- Consumo de agua (IIA 180)
- Consumo eléctrico (IIA 150)
- Generación de aguas residuales (IIA 144)
- Generación de residuos sólidos (IIA 120).

5.2.3 Plan de manejo ambiental

Para prevenir, mitigar o compensar los impactos identificados, se propone un Plan de Manejo Ambiental integral que abarca medidas específicas en cada riesgo:

Tabla 50

Plan de manejo ambiental

Riesgos	Actividad	Indicador de cumplimiento	Medio de verificación	Frecuencia	Responsable
Residuos Sólidos	Implementar programa de segregación on contenedores diferenciados.	% de puestos que segregan adecuadamente; N° de contenedores instalados.	Inspecciones; registro fotográfico.	Mensual	Administrador / Unidad Ambiental
	Valorizar residuos orgánicos mediante compostaje o convenios con agricultores.	Toneladas/mes de residuos orgánicos valorizados.	Informes de entrega; registros de pesaje.	Mensual	Administrador / Gestor autorizado
	Recolección periódica de basura con el servicio municipal.	N° de recolecciones programadas cumplidas.	Hoja de ruta; actas de retiro.	Semanal	Municipio / Administrador
	Capacitaciones sobre minimización de residuos y uso de materiales reutilizables.	N° de capacitaciones; N° de asistentes.	Listas de asistencia; material entregado.	Trimestral	Unidad Ambiental
	Manejo adecuado de escombros durante la construcción y disposición en sitios autorizados.	% de escombros dispuestos formalmente.	Guías de traslado; bitácora de obra.	Durante obra	Contratista
Efectos en el agua	Implementar sistemas de recirculación de agua en obra.	Litros/jornada reutilizados.	Bitácora de obra.	Durante obra	Contratista
	Instalar griferías y sanitarios de bajo consumo.	N° de equipos eficientes instalados; reducción porcentual del consumo.	Fichas técnicas; facturas; registros de consumo.	Semestral	Administrador
	Optimizar protocolos de limpieza	Consumo de agua por jornada de limpieza.	Registros diarios; bitácora de limpieza.	Mensual	Personal de limpieza
	Asegurar disposición adecuada de aguas residuales al alcantarillado o sistemas de tratamiento.	Cumplimiento de parámetros legales del efluente.	Resultados de laboratorio; registros de mantenimiento.	Semestral	Administrador / Técnico sanitario
	Monitorear fugas en red hidráulica.	N° de fugas detectadas vs. corregidas.	Registros de inspección.	Mensual	Mantenimiento

Emisiones Atmosféricas	Optimizar logística para reducir viajes de camiones y priorizar proveedores locales.	Nº de viajes/semana; km recorridos.	Registros de logística; guías de remisión.	Mensual	Administrador
	Exigir mantenimiento preventivo de vehículos y maquinaria.	% de vehículos con mantenimiento vigente.	Certificados mecánicos.	Trimestral	Transportistas / Administrador
	Control de polvo durante obra (	Nº de aplicaciones de riego; % de camiones cubiertos.	Bitácora de obra; inspecciones.	Diario	Contratista
	Uso del generador eléctrico solo cuando sea necesario.	Horas de uso/mes.	Registro de operación.	Mensual	Administrador
Energía	Instalar iluminación LED y equipos eficientes.	% de equipos eficientes instalados.	Facturas; fichas técnicas.	Semestral	Administrador
	Instalar sensores de movimiento, temporizadores y termostatos.	Nº de dispositivos instalados; reducción del consumo.	Registros de instalación; facturas eléctricas.	Semestral	Mantenimiento
	Mantenimiento preventivo de equipos eléctricos y de refrigeración.	Nº de mantenimientos ejecutados vs. programados.	Informes técnicos.	Trimestral	Técnico especializado
	Evaluación e implementación de energías renovables (paneles solares).	Potencia instalada (kWp); informe de factibilidad.	Informes técnicos; facturas.	Anual	Administrador / Consultor
Ruido	Registro mensual del consumo eléctrico y capacitación en buenas prácticas.	Variación mensual del consumo; Nº de capacitaciones realizadas.	Facturas; listas de asistencia.	Mensual / Semestral	Administrador / Unidad Ambiental
	Restringir actividades ruidosas a horarios permitidos durante construcción.	Nº de incumplimientos reportados.	Bitácora de obra; quejas registradas.	Diario	Contratista
	Utilizar maquinaria con silenciadores y buen mantenimiento.	% de maquinaria con silenciadores operativos.	Inspecciones técnicas.	Mensual	Contratista
	Instalación de barreras acústicas temporales (si procede).	Barreras instaladas en zonas críticas.	Registro fotográfico.	Según necesidad	Contratista
	Establecer horarios fijos para carga y descarga.	Cumplimiento del horario establecido.	Registro de accesos; inspecciones.	Diario	Administrador
	Controlar volumen de megafonía y sensibilizar a conductores.	Nº de sensibilizaciones; niveles sonoros registrados.	Informes de capacitación; mediciones.	Trimestral / Semestral	Administrador / Unidad A

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Conclusiones del Capítulo 1: Estudio Estratégico

La evaluación estratégica muestra que, a pesar de la capacidad productiva (San Sebastián proporciona al cultivo 1.800 ha de cacao y al 19,2% de la superficie nacional de cacao), han aparecido problemáticas como la economía nacional, que experimentó un crecimiento moderado (PIB +1,9% proyectado en 2025) y con limitaciones en cuanto al ingreso familiar.

En lo que respecta a los ingresos de la población rural se obtuvo que la mayor parte posee moderados, lo cual pone de manifiesto contar con precios accesibles para la población objetivo con la finalidad de alcanzar la fidelización.

En cuanto a la competencia se obtuvo que tanto el mercado local, como las tiendas barriales cuentan con una capacidad limitada lo que se traduce en una demanda insatisfecha que no está siendo cubierta permitiendo entrar al mercado de abastos con mayor confianza.

En el análisis FODA se involucran las siguientes fortalezas en cuanto a la producción local, las oportunidades (el potencial a mediano plazo del crecimiento del mercado de consumo masivo del cacao va del 8% al año), pero debilidades de tipo logístico (infraestructura limitada, poca asociación) y las amenazas dentro de lo que concierne al escenario local (sequías/inundaciones, etc.).

Conclusiones del Capítulo 2: Estudio de Mercado

La investigación de mercado arroja una brecha muy significativa entre la demanda y la oferta. La demanda anual proyectada de los productos básicos aumenta desde un monto en 2025 de 13,63 millones de USD, hasta 15,20 millones de USD en 2030 (+11,6%) mientras que la oferta comercial local (incluyendo 23 tiendas + pequeño mercado) asciende solamente a un monto de

1,36 millones de USD al año. Ello implica que en el año 2025 habría una brecha de oferta inicial de 12,27 millones de USD (90% de la demanda).

Con la implementación del centro de abasto se incrementaría la oferta total local a 10,02 millones de USD en 2030 (de los cuales 8,5 millones serían aportados por el centro) generando con ello un déficit de 5,18 millones de USD (34% de la demanda).

Adicionalmente, la encuesta local demuestra una alta disposición a utilizar el centro: el 87,4% de los encuestados prefieren productos de su zona y el 55% valoran una entrega a domicilio.

Conclusiones del Capítulo 3: Estudio Técnico-Organizacional

El diseñado técnico establece una capacidad productiva anual de USD 1.116.336 para el centro. A esa escala, se espera que la utilización de la capacidad crezca desde un 77,2 % en el primer año hasta un 90,0 % en el quinto, lo que pone de manifiesto que la infraestructura planificada es la adecuada puede absorber incrementos de demanda.

El plan de producción asume la existencia de 300 m² de área para la venta y almacenamiento de productos en el centro de ventas, incluyendo cámaras refrigeradas para perecibles y transportes, que se organizan en módulos de abarrotes, frescos, lácteos, limpieza, etc., con una rotación del inventario de aproximadamente 13 días.

La localización deseada es, como parte de los accesos, adyacente a la vía E30 facilitando así el acceso vial, la logística del aprovisionamiento y la conectividad con consumidores locales. La estructura organizativa que se prevé es horizontal, con funciones concretas.

Conclusiones del Capítulo 4: Estudio Financiero

El plan de inversión requerido es de \$88.461,89. De esta suma, \$13.695 se destinarán a activos fijos (maquinaria, muebles, equipos) y \$66.461,89 al capital de trabajo inicial. Dentro del capital de trabajo, el mayor rubro corresponde a la materia prima directa (\$63.322,20), que se

adapta a la naturaleza intensiva en insumos de este negocio; incluyen activos diferidos (\$8.305) para estudios y adecuaciones a lo largo del tiempo.

Junto con ello, se calculan depreciaciones lineales (ejemplo: maquinaria \$10.660 con vida útil 10 años) y amortizaciones de inversiones diferidas (5 años) para afectar todos estos cálculos.

Conclusiones del Capítulo 5: Evaluación

La evaluación financiera confirma la viabilidad económica y de recursos del proyecto. El flujo de caja neto presenta un signo negativo en la etapa del proyecto de inversión, y es a partir del primer año de funcionamiento pleno y efectivo cuando el flujo de caja es positivo, incrementando la disponibilidad de caja.

Los otros ratios financieros van mejorando año a año: la ratio de corriente (liquidez) pasaba de 2,40 en el año 1 a 3,69 en el año 5; el ratio de endeudamiento total pasando de 0,98 a 0,35; el margen bruto de explotación se mantuvo en torno a un 3-8%, mostrando buena homogeneidad.

El punto de equilibrio en ventas respecto la capacidad instalada era un nivel realmente bajo del 79,26 % (año 1) – 24,56 % (año 5), otorgando así un alto margen de seguridad; el Valor Actual Neto resulta ser positivo y la tasa interna de retorno era de 50%; el payback se presenta en el primer año, mostrando lo que es una alta liquidez inicial.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda reinvertir fondos ociosos en mejoras de infraestructura o nuevos módulos del centro, o distribuir dividendos sin comprometer liquidez.
- Conservar una política de precios 8–12% inferiores a las tiendas locales, aprovechando compras directas y eficiencia logística para mejorar la accesibilidad de los productos a los hogares más pobres.
- Efectuar entregas a domicilio (preferida por el 55% de los hogares encuestados) y priorizar horarios de atención de mañana (54% prefiere) para incrementar la facilidad y el logro de consumidores.
- Priorizar acuerdos prácticos locales con productores (87,4% de los hogares lo prefieren), la realización de ferias, y el fortalecimiento de habilidades de prácticas agrícolas sustentables antes de asegurar un suministro constante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2024). *Ecuador: panorama general*. Grupo Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- FAO. (2021). *Sistemas alimentarios locales y acceso a mercados*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org>
- GAD Parroquial San Sebastián. (s. f.). *Producción importante de cacao y maíz*. Gobierno Autónomo Descentralizado de San Sebastián. <https://gadsansebastian.gob.ec/produccion-importante/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Encuesta de condiciones de vida*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2018–2023*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/espac/>
- Kantar. (2023). *Evolución del consumo masivo en Ecuador*. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/retail/ecuador-insights-fmcg-2023>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2021). *Informe anual de gestión 2021*. <https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/01/Informe-Gestion-MAG-2021.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL). (2023). *Rendición de cuentas 2022*. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/rendicion-de-cuentas-2022/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible en Ecuador*. <https://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/sustainable-development-goals.html>

- Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos (SNGR). (2024). *Boletines climáticos y riesgos agrícolas*. <https://www.gestionderiesgos.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Estimaciones y proyecciones poblacionales cantonales y parroquiales 2020–2025*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia San Sebastián. (2022). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Rural San Sebastián 2022–2026*.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pichincha. (2019). *Diagnóstico Territorial del Cantón Pichincha*. <https://pichincha.gob.ec>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2021). *Sistema Nacional de Información – Ficha parroquial San Sebastián*. <https://sni.gob.ec>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador (MTOPE). (2023). *Informe de afectaciones viales en la vía E30 – Pichincha-El Empalme*. <https://www.obraspublicas.gob.ec>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2017). *Atlas de las parroquias rurales del Ecuador – Región Costa*. <https://www.planificacion.gob.ec>
- El Comercio. (2023, junio 12). *Manabí concentra el 19,2% de la superficie nacional de cacao*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/manabi-cacao-produccion-agricultura.html>
- El Diario. (2023, julio 5). *Producción de maíz en Manabí supera las 460 mil toneladas en 2023*. <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi/produccion-maiz-manabi/>
- Primicias. (2023, noviembre 15). *Marcas propias y canales de descuento lideran el crecimiento en Ecuador*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/marcas-propias-tiendas-descuento-crecimiento-ecuador/>