



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE  
LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Tema de tesis**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN,  
IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA  
SERALDI CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2008”.**

**Tesis previa la obtención del título de  
Ingeniero en Administración de  
Empresas.**

**Autor: W. Mauricio Rosero Endara**

**Directora: Econ. Sandra Ramón J.**

**LOJA – ECUADOR**

**AÑO – 2008**

## **CERTIFICACIÓN**

Econ. Sandra Ramón

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICO:**

Que el presente trabajo de tesis, realizado por el egresado Washington Mauricio Rosero Endara, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo tanto, autorizo su presentación.

**Lo certifico.-** Loja, Diciembre del 2008

Econ. Sandra Ramón

**DIRECTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida.

Mi más sincero y emotivo agradecimiento a mi esposa, madre e hijos, que me brindaron el apoyo material y espiritual para culminar estos años de estudio y en especial la culminación de esta tesis.

Para mis profesores y amigos, en especial a las Economistas Betty Espinosa y Sandra Ramón quienes con su conocimiento supieron orientarme y dirigirme en la realización de esta tesis.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado con amor y reconocimiento a mi esposa, madre e hijos por el apoyo que en todo momento me brindan.

## **AUTORÍA**

Los criterios y enunciados en el presente trabajo, así como las discusiones y resultados son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

W. Mauricio Rosero Endara

## **CESION DE DERECHOS**

Yo, Washington Mauricio Rosero Endara, con C.I. 170654898-7 declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica particular e Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional ( operativo) de la Universidad".

---

W. Mauricio Rosero Endara

C.I.: 170654898-7

## **Resumen Ejecutivo**

La creación de una empresa especializada en el almacenamiento y distribución de alimentos para mascotas en el DM de Quito, es una propuesta que se presenta en este estudio de investigación en el que se distinguen los siguientes aspectos:

1. Identificar las pequeñas y medianas empresas del país, reconociendo sus necesidades, crecimiento, comportamiento en el mercado, competencia, y aporte a la economía nacional; todo ello en el marco de establecer la probable competencia del sector.
2. Realizar un estudio de mercado y un plan de marketing, en los que:
  - Se focalizan las necesidades de las empresas tipo (comercializadoras de alimentos para mascotas).
  - Se determina la oferta y demanda del sector, datos de suma importancia para la puesta en marcha del proyecto.
  - La participación en el mercado de las empresas de similares características, con la finalidad de determinar la competencia real.
  - Explicar el marketing mix que la empresa puede aplicar.
3. Establecer con el soporte de una profunda investigación la localización del lugar donde se puede montar una empresa que brindará el servicio de almacenamiento y distribución, identificando los recursos físicos y financieros para un normal desarrollo de la futura empresa.
4. Organizar de manera adecuada la gestión administrativa de la futura empresa, considerando los aspectos legales, laborales, contractuales y las exigencias de los entes de control del país.

5. Determinar la logística que la futura empresa requiere, para lograr un adecuado posicionamiento en el mercado, estableciendo los parámetros adecuados para el registro, control, almacenamiento, distribución física, de los distintos procesos que se requieren para la puesta en marcha del negocio.
  
6. Fortalecer el presente estudio con la preparación de un plan financiero y económico en el que se identifica la viabilidad del proyecto.

Finalmente se considera oportuno indicar que el presente estudio se lo realiza tomando en cuenta principalmente las actividades que desarrollará la empresa y la expansión del negocio. Para ello es oportuno considerar que un eficiente servicio logístico con base a la filosofía empresarial actual, logrará establecer un icono en la comercialización directa de alimentos para mascotas, siendo una gran alternativa para los clientes de este tipo de productos.



# **CAPÍTULO I**

## **PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

## **Capítulo I**

### **Pequeña y Mediana Empresa**

En los últimos años se ha incrementado intensamente nuevas empresas de servicios<sup>1</sup>, incluso a nivel mundial más de la mitad del empleo se encuentra en el sector de los servicios y su contribución a la formación del PIB (Producto Interno Bruto) es cada vez más significativa. Las sociedades van creciendo y desarrollándose y las actividades económicas correspondientes a los sectores primario y secundario han ido perdiendo peso, por lo que el desarrollo económico se ve acompañado de una tercerización de las actividades económicas, produciendo un cambio en la participación del gasto de los consumidores, y las empresas mismo donde se refleja un progresivo aumento del consumo en servicios frente a los bienes. El sector terciario tiene una importancia cada vez mayor sobre el empleo.

#### **1.1 Las empresas de servicios**

Las empresas de servicios son aquellas organizaciones económicas y sociales que prestan un servicio destinado a satisfacer determinadas necesidades en la sociedad, las mismas que se han ido incrementando incluso en el Ecuador.

Para estos procesos se requiere de proveedores de servicios, para lo cual se han creado diferentes empresas de servicios que brindan y cumplen con este tipo de actividades. Dichas empresas se han convertido en verdaderos socios de negocios, ofreciendo un servicio especializado y eficiente.

---

<sup>1</sup> Ildefonso Grande (2000), Marketing de los Servicios

En el ámbito empresarial las empresas de servicios cada vez tienen mayor protagonismo, convirtiéndose en el sector con mayor potencial de crecimiento y de generación de oportunidades laborales. Muchas actividades que antes eran realizadas por las mismas empresas, son ahora atendidas por las empresas de servicios.

Entre las empresas de servicios que se destacan en el país están: de seguridad, comedor, limpieza de oficinas y plantas industriales, cobranzas, administración de personal, de actividades de promociones, servicios comerciales de Call Center, de logística, contabilidad, entre otras.<sup>2</sup>

En el Ecuador, entre las empresas que prestan servicios logísticos conocidos como operadores logísticos, están las que se encargan del almacenaje y distribución de diferentes tipos de productos, pero no existen empresas especializadas en esta actividad con productos alimenticios para mascotas.

Es importante dar a conocer que en países de Latinoamérica como Colombia, Perú, Venezuela, entre otros, ya existen operadores logísticos que sí realizan esta actividad de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas<sup>3</sup>.

### **1.1.1 Características de las empresas de servicios**

Ya que el presente proyecto trata de la creación de una empresa de servicios, es necesario mencionar que toda actividad empresarial conduce a un producto, el mismo que puede ser un bien o un servicio. Pero el bien es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado, mientras el servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción, es algo intangible.

---

<sup>2</sup> Ben Schneider, Outsourcing

<sup>3</sup> Kurt Bodenburg, Benchmarking

En igual forma las características de las empresas de servicio son diferentes a las de bienes. Las características de las empresas de servicios<sup>4</sup> son:

- El principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio es el recurso humano.
- El producto que se ofrece en las empresas de servicios no es tangible como el de las empresas de bienes.
- Los gastos indirectos de fabricación y, en general, los costos indirectos tienen cada día un papel más relevante en el total del costo de un servicio.
- En algunas áreas de servicios no hay productos similares, razón por la cual no se puede reducir el costo utilizando el concepto de producción en serie.
- En las empresas de servicios existe una fuerte orientación a costear con base en órdenes, en lugar de procesos.
- Por lo general, la materia prima no representa un porcentaje significativo dentro del costo total como en las empresas de bienes.
- El precio del servicio se determina antes de conocer el costo.
- Como cada orden de un cliente es un trabajo distinto, implica un conjunto de actividades diferentes con una cuenta o número de orden específico.
- Dependiendo del tipo de servicio que se presta, la rentabilidad de la empresa de servicios dependerá de la empresa de bienes y viceversa.

### **1.1.2 Factores que justifican el desarrollo de los servicios**

Existen varios factores que explican el desarrollo de los servicios, los mismos que se los agrupa en: económicos, demográficos, sociológicos, técnicos y legales, entre los cuales tenemos:

---

<sup>4</sup> Christopher Lovelock, Mercadotecnia de Servicios

- **Globalización de la economía.** La globalización es una realidad que se está dando en todo el planeta, y las empresas buscan alinearse a las exigencias y tendencias del mundo.  
Grandes compañías actúan en mercados globales y ello genera gran demanda de servicios, ya que les permite obtener ventajas competitivas.
  
- **Economías de escala.** Las organizaciones de gran dimensión por asuntos de especialización o eficiencia y economías de escala, encargan a terceros muchas tareas debido a las ventajas que se derivan de la especialización del trabajo propia y ajena, al no hacerlo se ocasionaría una estructura compleja y poco flexible que perjudicaría la productividad derivada del alto grado de especialización.  
En la mayoría de ocasiones, por asuntos de especialización, por ser temporales o esporádicos, es más favorable y hasta rentable subcontratar los servicios que mantenerlos o desarrollarlos internamente. Las inconveniencias que se presentan por razones económicas, de organización y control, explican que se acuda a terceros para obtener determinados servicios<sup>5</sup>.

## **1.2 Razones para crear servicios**

Una vez dados a conocer los factores que explican el desarrollo de los servicios, es importante explicar las razones para crear servicios.

Aunque existen algunos motivos para crear servicios, se mencionarán los siguientes como principales:

- **Motivos de mercado.** En muchos países incluido el Ecuador, van apareciendo nuevas necesidades y el mercado las demanda, por lo que es necesario la creación de nuevos servicios o la tercerización de los mismos.

---

<sup>5</sup> Idefonso Grande (2000), Marketing de los Servicios

- **Sustituir servicios.** En el mundo moderno ciertos servicios han ido desapareciendo, los mismos que son sustituidos por otros.
- **Enfrentar a la competencia.** Las empresas requieren implementar nuevos servicios para reaccionar ante sus competidores, para ello se debe mejorar la calidad del proceso de prestación de los servicios, estos pueden hacerlo directamente o por medio de un tercero especializado.
- **Ocupar un nicho de mercado.** Se crean servicios fruto de haber detectado oportunidades en el mercado en segmentos muy especializados con necesidades específicas y atractivas.
- **Exigencias legales.** La existencia de ciertas leyes en los diferentes países permiten que se creen servicios.

Cabe mencionar que actualmente en el mercado ecuatoriano no existe una empresa con esta finalidad, ya que esta actividad la realizan las mismas empresas comercializadoras de estos productos. Pero en otros mercados como en los países vecinos sí existe este tipo de empresas, lo que les ha permitido focalizar su negocio principal con una mejor eficiencia, promoviendo una mejora continua con calidad en las tareas y obteniendo una flexibilidad operativa.

### **1.3 La Microempresa**

#### **1.3.1 Antecedentes de la microempresa en el Ecuador**

Tomando como referencia “La Microempresa en el Ecuador” se puede concluir que en el país se conoce que la microempresa se manifestó a finales del siglo XIX, incrementándose a mediados de los años 60’s del siglo XX donde la industria tomó cierto auge, con un modelo de desarrollo basado en la sustitución de

importaciones, es decir, disminuir el volumen de importaciones y generar una demanda de mano de obra<sup>6</sup>.

El marco referencial que identificó a la microempresa fue el siguiente:

- Escaso capital;
- Utilización intensiva de mano de obra;
- Baja productividad;
- Inaccesibilidad al crédito en el sistema financiero formal;
- Mínima capacidad de ahorro;
- Ausencia de gestión empresarial; y,
- No utilización de tecnología o nuevos conocimientos para poner valor agregado.

Las actividades tradicionales más cercanas y “familiares”, como: la carpintería, la mecánica, la panadería, la peluquería, la confección, el negocio de las tiendas de abastos, el bazar y papelería, el taxismo, los salones de comida, han sido saturadas en la mayoría de ciudades del país.

La multiplicación de las actividades tradicionales sin valor agregado, es una consecuencia de una limitada y casi inexistente visión de la educación, por lo que ocasiona la reproducción de lo que es familiar y cotidiano, sin tener la capacidad de poner creatividad y valor agregado a las mismas actividades, para renovarlas, mejorarlas y crear unas nuevas.

---

<sup>6</sup> Luis Torres, La Microempresa en el Ecuador

### **1.3.2 La microempresa actual**

La microempresa es la organización económica que es administrada por una o más personas emprendedoras, que tienen objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los 30.000 dólares y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio<sup>7</sup>.

En el Ecuador la microempresa ha tenido un proceso muy acelerado, de tal manera que las características cualitativas que antes las distinguió de las otras escalas empresariales, ahora se han relativizado, inclusive las características cuantitativas ya no constituyen un parámetro de distinción exacto entre las micro y grandes empresas.

Actualmente estamos frente a microempresas que utilizan tecnología para entregar servicios y productos; están dirigidos en la mayoría de casos por prácticos y/o profesionales. Por lo tanto, la microempresa ya no es monopolio de las actividades tradicionales con poca tecnología, poco capital y ninguna gestión empresarial.

Es cierto que la mayoría de microempresas son de subsistencia, pero ello no se debe llevar a desconocer la existencia de las otras, que en los últimos años ha tenido un gran auge, debido a la participación de los cesantes y profesionales jóvenes.

La microempresa es una parte estructural de las economías de todo el mundo. Es una parte importante del aparato productivo de los diferentes países. A través de la microempresa bajan los costos de producción, se es más competitivo en el mercado, minimizan la organización sindical, informalizan la producción y generan trabajo.

---

<sup>7</sup> Luis Torres (2005), La Microempresa en el Ecuador



### **1.3.3 Desarrollo Microempresarial**

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- **Microempresas.** Emplean hasta 10 trabajadores y su capital fijo (sin considerar terrenos y edificios) puede ser hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales.** Se caracteriza por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital que va entre 20 a 27 mil dólares.
- **Pequeña industria.** Puede tener hasta 50 obreros y un capital de hasta 60 mil dólares.
- **Mediana industria.** Con un número de trabajadores que va entre 50 a 99 obreros y un capital que no pasa de los 120 mil dólares.
- **Grandes empresas.** Son aquellas que tienen más de cien trabajadores y sobrepasan los 120 mil dólares de capital<sup>8</sup>.

#### **Principales características**

1. El número de empresas por provincia en el Ecuador, se resume así:

---

<sup>8</sup> ISOTEC, Evolución y situación actual de las PYMES en Ecuador

**Tabla # 1.1: Distribución de Empresas en el Ecuador por Provincia**

<b>Provincia</b>	<b>Nro. de empresas</b>	<b>%</b>
Guayas	274.550	42,5
Pichincha	113.696	17,6
Manabí	63.308	9,8
Los Ríos	43.282	6,7
El Oro	35.530	5,5
Azuay	17.442	2,7
Imbabura	14.858	2,3
Tungurahua	14.858	2,3
Esmeraldas	12.920	2,0
Chimborazo	12.274	1,9
Loja	9.690	1,5
Cañar	7.106	1,1
Cotopaxi	7.106	1,1
Carchi	4.522	0,7
Sucumbios	3.230	0,5
Pastaza	2.584	0,4
Bolívar	1.938	0,3
Morona Santiago	1.938	0,3
Napo	1.292	0,2
Orellana	1.292	0,2
Zamora Chinchipe	646	0,1

Elaborado por: El Autor

Fuente: Estudio de microempresa en Ecuador USAID, 2007

2. Ubicación geográfica: se da una gran concentración empresarial en las ciudades de mayor desarrollo; en Pichincha y Guayas se asientan el 60% de los establecimientos; en Manabí, Los Ríos, El Oro y Azuay el 25%; y el 15% corresponde al resto de provincias.
3. La participación en el producto interno bruto del sector industrial en el que está inmerso las pequeñas industrias ha mantenido un crecimiento en los últimos años.

#### **1.3.4 Entorno macroeconómico**

Esta condición es determinante por la prosperidad y bienestar general de la economía que afecta directamente al desarrollo de la empresa, las condiciones cambiantes de la economía representaran restricciones importantes en la organización.

La productividad definida por los sectores productivos según datos tomados del Banco Central del Ecuador es superior en las actividades de explotación de Minas y Canteras, seguida por las actividades de Comercialización; Manufactura; Transporte y Almacenamiento, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla # 1.2: Producto Interno Bruto Real en Ecuador**

Sectores Productivos	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agricultura	13,01%	4,29%	3,95%	6,29%	4,35%	2,16%	5,09%	3,46%	4,38%
Pesca	-6,68%	-21,59%	1,66%	-0,59%	14,24%	0,54%	25,55%	14,13%	2,42%
Explotación de minas y canteras	1,39%	7,97%	1,07%	-2,50%	6,01%	25,33%	1,11%	1,05%	-4,79%
Industrias Manufactureras (sin refinación de petróleo)	-5,24%	-6,85%	4,89%	2,53%	4,59%	3,23%	9,24%	7,05%	4,91%
Productos derivados de la refinación de petróleo	-26,83%	-20,13%	-0,88%	-0,03%	-5,18%	-12,55%	-3,32%	-10,90%	-2,37%
Suministros de electricidad y agua	22,98%	2,55%	0,56%	8,24%	1,20%	-8,74%	1,34%	0,46%	15,49%
Construcción	-24,91%	18,31%	19,69%	20,03%	-0,65%	4,02%	7,35%	3,77%	0,11%
Comercio al por mayor y menor	-11,17%	3,81%	4,82%	1,76%	3,49%	3,86%	5,23%	4,73%	3,34%
Hoteles y restaurantes	-13,25%	3,11%	5,08%	7,42%	3,38%	4,68%	6,00%	7,23%	3,73%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,26%	7,70%	1,86%	1,21%	4,28%	4,75%	8,95%	7,16%	5,65%
Intermediación financiera	-47,31%	2,21%	-6,71%	2,93%	0,43%	6,48%	18,33%	20,58%	8,03%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	-6,25%	2,29%	6,71%	9,15%	3,27%	6,10%	6,76%	3,71%	4,41%
Admin. pública, defensa, seguridad social obligatoria	-5,57%	9,29%	1,10%	2,35%	2,92%	3,06%	1,86%	2,83%	5,89%
Enseñanza	5,03%	2,32%	0,43%	3,97%	1,95%	2,22%	3,93%	4,87%	3,55%
Servicios sociales y de salud	0,78%	4,36%	3,75%	-19,49%	0,56%	2,64%	5,23%	3,50%	8,04%
Otras actividades y servicios comunitarios, sociales y persona	-4,44%	2,85%	-12,64%	3,64%	1,81%	1,90%	-2,68%	3,70%	6,01%
Hogares privados con servicio doméstico	3,43%	2,40%	2,80%	2,10%	4,45%	3,71%	-4,50%	3,20%	0,08%
Servicios de intermediación financiera indirectos	33,01%	-1,25%	16,37%	-36,59%	3,94%	2,77%	-8,82%	-24,20%	-11,64%
Otros elementos del PIB	-4,51%	3,21%	9,70%	17,00%	0,90%	9,65%	7,64%	6,96%	5,85%
<b>PIB</b>	<b>-6,30%</b>	<b>2,80%</b>	<b>5,34%</b>	<b>4,25%</b>	<b>3,58%</b>	<b>8,00%</b>	<b>6,00%</b>	<b>3,89%</b>	<b>2,49%</b>

Elaborado por: El Autor  
Fuente: Banco Central del Ecuador 2008

Los servicios de tercerización tienen su participación dentro del Producto Interno Bruto en otras actividades y servicios comunitarios, sociales y personales. La evolución del PIB Nacional presenta una contracción en el año 1999, consecuencia de la crisis económica sufrida y al posterior cambio de moneda por la dolarización; de ahí en adelante según la información del Banco Central del Ecuador se experimenta un incremento constante del PIB total, determinado por el freno de la devaluación ahora inexistente, en comparación con el PIB de Otros Servicios que mantiene una constancia.

### **1.3.5 Entorno demográfico**

Siendo la ciudad de Quito una de las principales ciudades donde existen y se han desarrollado muchas empresas tanto PYMES, así como grandes y microempresas, es importante dar a conocer ciertos datos de la participación empresarial en esta ciudad, ya que constituye el área de incidencia del presente proyecto.

En la siguiente tabla están datos tomados de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) donde están las empresas por sectores existentes en la ciudad de Quito y registradas como socios. En el mismo se puede apreciar los sectores empresariales ordenados por porcentaje de participación, siendo los sectores Químico, Metalmecánico, Alimenticio y Textil con mayor participación, la misma que está entre el 15 y 23 por ciento del total.

**Tabla # 1.3: Empresas por Sectores – CAPEIPI Quito**

<b>Sectores Empresariales</b>	<b># Empresas</b>	<b>%</b>
Sector Químico	622	22,57
Sector Metalmecánico	602	21,84
Sector Alimenticio	451	16,36
Sector Textil	415	15,06
Sector Gráfico	258	9,36
Sector Maderero	177	6,42
Sector de Materiales	120	4,35
Otras Actividades	49	1,78
Sector Cuero y Calzado	40	1,45
Sector de Radiodifusión	22	0,8
<b>Total</b>	<b>2756</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: El Autor  
Fuente: CAPEIPI 2004

De la totalidad de los socios registrados en la CAPEIPI, 2566 corresponden a microempresas con un capital social entre 1 y 20000 dólares, 23 se consideran como talleres artesanales con un capital que oscila entre 20000 y 27000 dólares; como Pequeña y Mediana Industria con un capital entre 27000 y 120000 dólares encontramos a 102 empresas. Por último consideradas como grandes empresas se encuentran registradas un total de 65 con un capital de más de 120000

**Tabla # 1.4: Tipos de empresas clasificadas según capital social**

<b>Negocios</b>	<b>Capital (Dólares)</b>	<b># Empresas</b>
Microempresas	1 – 20000	2566
Talleres Artesanales	20000 – 27000	23
Pequeña y Mediana Industria	27000 – 120000	102
Grandes Empresas	120000 en adelante	65
<b>Total</b>		<b>2756</b>

Elaborado por: El Autor  
Fuente: CAPEIPI 2004

El desarrollo Microempresarial en el ámbito de la ciudad de Quito tiene una mayor participación debido a las facilidades actuales en lo que respecta a capacitación, organización y financiamiento, la cantidad de programas auspiciados por empresas y fundaciones nacionales e internacionales en este campo demuestra una mayor presencia de este tipo de negocios. El trabajo realizado en el ámbito provincial por parte del Consejo Provincial de Pichincha, la CAPEIPI y la Cámara de Comercio de Quito son indicadores importantes de esta realidad.

## **CAPÍTULO II**

# **INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING**

## **Capítulo II**

### **Investigación de Mercado y Plan de Marketing**

#### **2.1 Estudio de Mercado**

El estudio de mercado es uno de los pasos más importantes y complejos a realizarse. Se debe dirigir básicamente al reconocimiento de todos y cada uno de los agentes que, de una manera u otra, tienen influencia sobre las decisiones que se tomarán al definir una estrategia comercial.

El efectuar el análisis de mercado permitirá obtener información sobre las características de los clientes; también analizar a los posibles competidores para crear ventajas que permitan captar el mercado, de esta manera se conocerá en qué medio habrá de moverse el proyecto.

#### **2.2 Objetivos del Estudio de Mercado**

- Realizar un análisis de las empresas del sector de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas a través de una investigación de mercado, que permita identificar el número de potenciales clientes.
- Obtener la información adecuada para determinar el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.



### **2.3 Estructura del Mercado**

Es importante recordar que el presente proyecto se trata de la creación de una empresa de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas, que actualmente no existe en el país, ya que este tipo de actividad la realizan directamente las mismas empresas que comercializan dicho producto.

Considerando que la empresa de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas es una empresa de servicios perteneciente al grupo de Operadores Logísticos, se tendría una estructura de oligopolio bilateral, ya que actualmente en el Distrito Metropolitano de Quito existen unos quince oferentes de este servicio, que tendrían así mismo las pocas empresas que requerirían dichos servicios<sup>9</sup>.

El mercado objetivo está compuesto por las principales empresas comercializadoras de productos balanceados para mascotas, las mismas que fueron encuestadas y cuyos nombres son: Pronaca, Nestlé Ecuador S.A., Quifatex S.A., Allicorp, Iianza S.A. y Alimentosa.

### **2.4 Segmentación del Mercado**

Al tratarse de la implementación de una empresa de servicios, la segmentación estará enfocada a las empresas que comercializan esta clase de productos.

Existe una serie de patrones que pueden identificar a los posibles clientes, determinando factores comunes que podrían tomarse en cuenta para motivar en ellos la aceptación y decisión del servicio.

---

<sup>9</sup> Luis Villota (2007), Investigación de Mercado de empresas logísticas

**Tabla # 2.1: Tipos de Segmentación de Mercado**

<b>Criterios de Segmentación</b>	<b>Segmentos Típicos del Mercado</b>
<b><i>Geográfica</i></b>	
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	D.M. Quito
Cantón	Quito
Sector	Norte, Sur, Centro
Zona	Urbana
<b><i>Demográfica</i></b>	
Género	Indeterminado
Ocupación	Empresarios: Productores, comercializadores
<b><i>Psicográfica</i></b>	
Estilo de vida	Conservador
Clase social	Alta, Media
<b><i>Conductual</i></b>	
Personalidad	Conservador
Actitud hacia el servicio	Entusiasta, Positivista
Beneficios	Calidad, Servicio

## **2.5 Análisis Muestral**

La unidad de análisis está constituida por el universo, cuyo tipo de población está conformado por las Empresas Comercializadoras de Balanceados para Mascotas. En el Ecuador existen quince empresas, muchas de las cuales tienen un sistema logístico muy rudimentario que constituyen el 60 % de las empresas, y éstas, en participación de mercado, apenas representan el 15 % en toneladas.

Para el presente estudio se ha escogido el muestreo de juicio, ya que las empresas seleccionadas son las más reconocidas como comercializadoras de productos balanceados para mascotas, y actualmente con las mejores participaciones en tonelajes del mercado ecuatoriano. Estas empresas tienen sus principales oficinas en el Distrito Metropolitano de Quito.

## **2.6 Análisis del Mercado**

Con el fin de realizar un correcto análisis del mercado se ha procedido a desarrollar una encuesta (Ver Anexo 1), la misma que está parametrizada con un esquema de cuestionario, y que va dirigida a conocer la forma de operar, las necesidades y requerimientos de las empresas en las actividades de almacenamiento y distribución de sus productos balanceados para mascotas.

### **Análisis de Resultados**

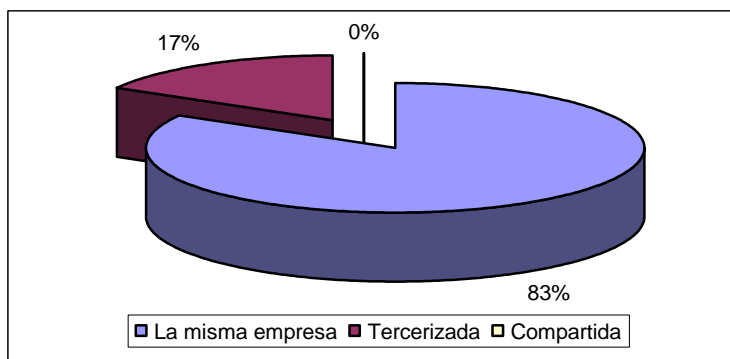
#### **1) Forma de almacenaje de productos balanceados para mascotas en la empresa.**

Del total de empresas encuestadas el 100% de ellas realizan el almacenaje de sus productos balanceados para mascotas por sí mismas, aunque no todas dispongan de bodegas propias y personal fijo.

Esta situación permite identificar que existe una oportunidad muy importante para poder brindar el servicio de almacenamiento para este tipo de empresas, ya que en la actualidad no existe en el país, como lo hay en otros, una empresa especializada dedicada a dar este servicio.

## 2) Servicio de distribución de productos balanceados para mascotas

**Gráfico # 1: Encargados de la distribución**

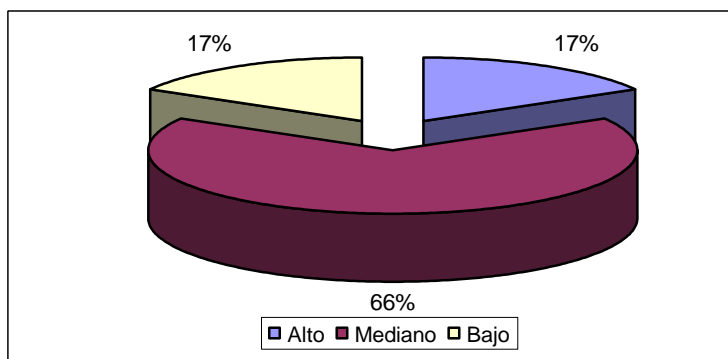


Elaborado por: El Autor  
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 83% de los encuestados realizan la distribución por ellos mismos, esto se debe principalmente a que en el país no existen empresas especializadas que brinden el servicio de distribución para productos balanceados para mascotas.

## 3) Problemas de almacenamiento de productos balanceados para mascotas.

**Gráfico # 2: Valoración de los problemas de almacenamiento**

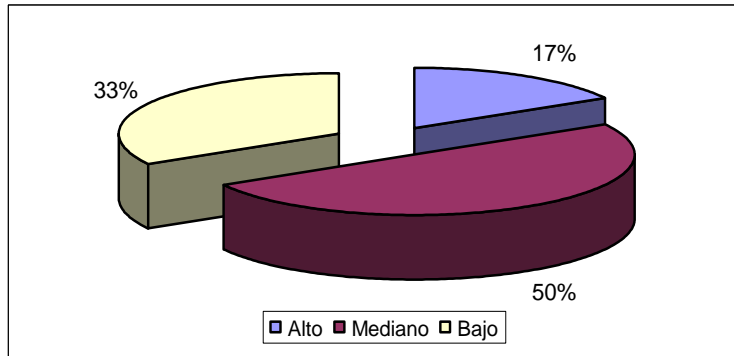


Elaborado por: El Autor  
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

Los resultados obtenidos indican que existe un significativo problema en las empresas con el almacenamiento de sus productos balanceados para mascotas, representando un 66% con problemas medianos y un 17% con problemas altos de almacenamiento.

#### 4) Problemas en la distribución de productos balanceados para mascotas

Gráfico # 3: Valoración de los problemas de distribución

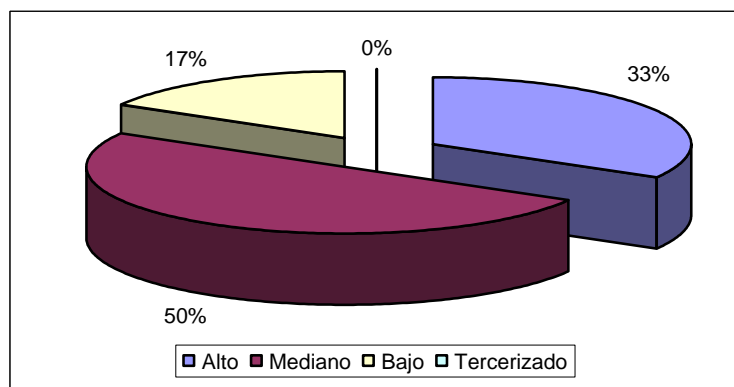


Elaborado por: El Autor  
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

Para el análisis de estos resultados es importante indicar que, de acuerdo a la investigación de mercado, una de las empresas encuestadas tuvo una importante participación de toneladas vendidas el año anterior y que el servicio de distribución lo tiene tercerizado y califica de bajo los problemas con dicho servicio. Aún así, en el global de los encuestados, el 67% tiene problemas significativos, siendo un 17% de carácter alto y un 50% de carácter mediano. Entre los problemas más relevantes están los tiempos de entrega y los costos altos.

#### 5) Interés de contratar una empresa que les de servicio de almacenamiento de productos balanceados para mascotas.

Gráfico # 4: Interés en contratación de servicio de almacenamiento



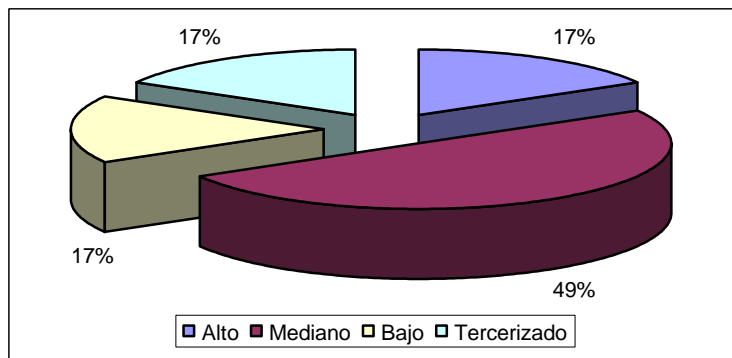
Elaborado por: El Autor  
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

Se puede ver con los resultados de la presente pregunta, que existe un interés alto de un 33% y un interés medio del 50% en contratar una empresa que les brinde el servicio de almacenamiento para sus productos de balanceados para mascotas.

El restante 17% que señala que su interés en adquirir los servicios de una empresa que cumpla con esta actividad de almacenamiento es bajo, y se debe a que por ahora la empresa por sus políticas internas prefiere realizar este tipo de actividad por ellos mismos a pesar de tener problemas de almacenamiento.

**6) Interés de contratar una empresa que les de el servicio de distribución de productos balanceados para mascotas.**

**Gráfico # 5: Interés en contratación de servicio de distribución**



Elaborado por: El Autor  
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

Los resultados de esta pregunta indican que un 17% tiene un interés bajo en adquirir los servicios de otra empresa que cumpla con la distribución de sus productos debido a que las políticas actuales de la compañía tienen establecido realizar esta actividad también por ellos mismos.

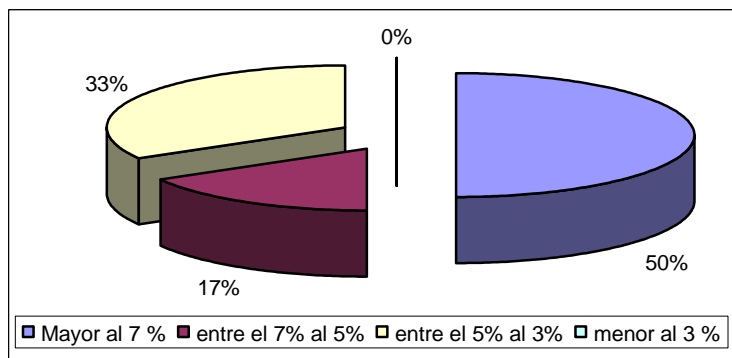
Pero se puede apreciar que un 66% de las empresas encuestadas tienen interés de que el servicio de distribución de sus productos lo pueda hacer otra empresa que cumpla con esta actividad.

Adicionalmente, es importante destacar que el otro 17% representa el servicio de distribución tercerizado, obteniendo un potencial total del 83% en contratar una empresa que les brinde el servicio de distribución de sus productos balanceados para mascotas. Esto se contrasta con las empresas que indican que tiene tercerizado este servicio.

Las preguntas 7, 8, 9 y 10 se las ha establecido en porcentaje y no en dinero debido, primero, a que las ventas de las empresas que comercializan este tipo de productos tienen diferencias considerables entre las mismas, tal como se puede visualizar en la tabla # 1.6; y segundo, porque las empresas miden en base a sus ventas cuanto les representa en porcentajes los diferentes gastos, entre los que están los de almacenaje y distribución.

#### **7) Porcentaje de las ventas que representan los costos de almacenamiento de los productos balanceados para mascotas.**

**Gráfico # 6: Costos de almacenamiento según las ventas**

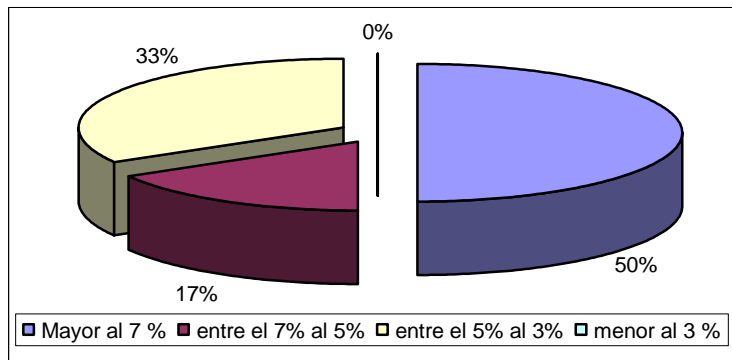


Elaborado por: El Autor  
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

Se puede apreciar que los costos de almacenamiento con respecto a las ventas son mayores al 7% en la mitad de las empresas encuestadas, entre el 7% y el 5% está un 17% de las empresas, entre el 5% y el 3% representa un 33% de las empresas encuestadas, mientras que menores al 3% no tenemos ninguna empresa.

**8) Porcentaje de las ventas que representan los costos de distribución de los productos balanceados para mascotas.**

**Gráfico # 7: Costos de distribución según las ventas**



Elaborado por: El Autor  
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

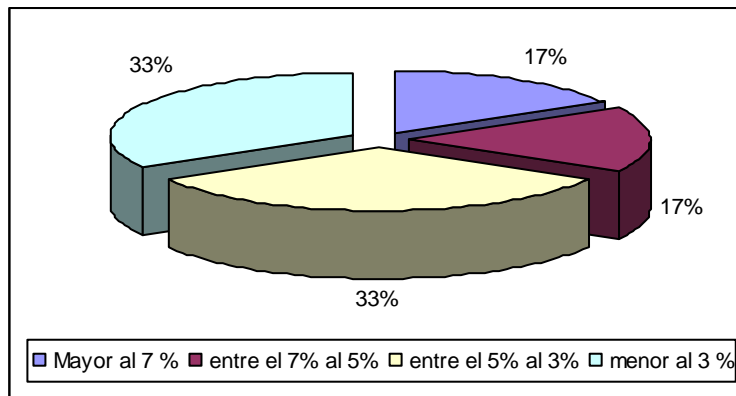
Estos resultados permiten conocer los costos actuales de distribución de las empresas potenciales de adquirir los servicios tercerizados, y que en caso de contratar dicho servicio no podrán ser mayores a los que hoy en día les representa.

Los resultados de esta pregunta son los mismos en porcentajes a los resultados de la pregunta anterior, es decir, que actualmente los costos de distribución con respecto a las ventas son mayores al 7% y representa el 50% de las empresas encuestadas, entre el 7% y 5% representa un 17% del total de las empresas encuestadas, entre el 5% y 3% están un 33% de las empresas encuestadas, mientras que menores al 3% no existe ninguna empresa.



## 9) Disponibilidad de invertir mensualmente por el servicio de almacenamiento de productos balanceados para mascotas.

**Gráfico # 8: Inversión por servicio de almacenamiento**



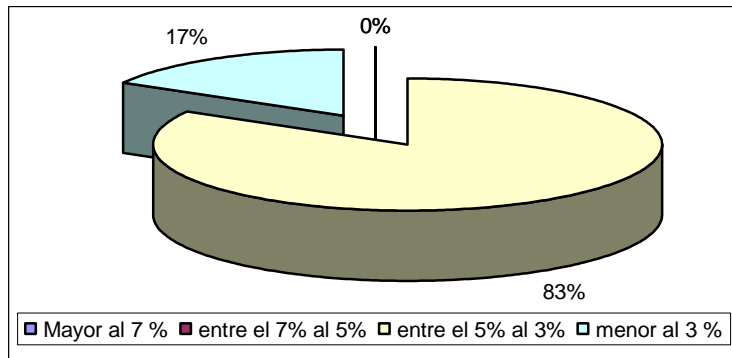
Elaborado por: El Autor  
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

En cuanto a que las empresas tienen la disposición de invertir mensualmente por el servicio de almacenamiento de sus productos balanceados para mascotas, la tendencia es hacia los costos bajos. Cada empresa prefiere invertir menos de lo que actualmente lo viene haciendo, con la excepción de un 17% que considera aceptable seguir manteniéndose en invertir en el mismo rango actual de mayor al 7%. Es así que el 33% de las empresas encuestadas considerarían invertir menos al 3% en esta actividad de almacenamiento, en igual forma otro 33% de las empresas aceptarían invertir entre el 5% al 3%, y por último el otro 17% estaría dispuesto entre el 7% al 5%.

Estos resultados indican que las empresas tienen el interés de disminuir sus costos y que si existe en el mercado alguien que les preste este servicio a un costo menor del que tienen en la actualidad, las posibilidades de hacerse de este servicio por medio de otra empresa son altas.

**10) Disponibilidad de invertir mensualmente por el servicio de distribución de productos balanceados para mascotas.**

**Gráfico # 9: Inversión por servicio de distribución**



Elaborado por: El Autor

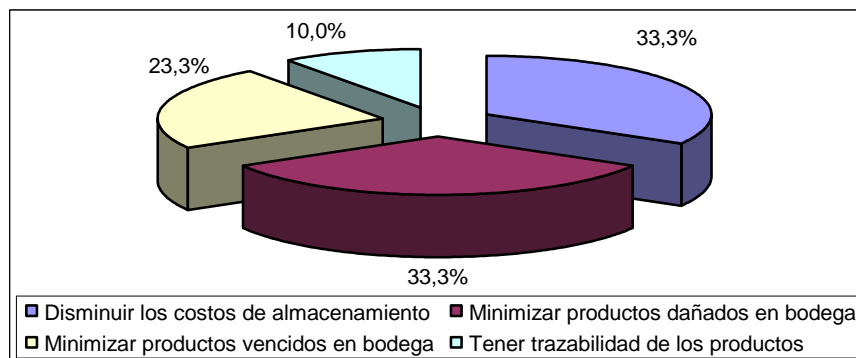
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

Los resultados de esta pregunta reflejan también que las empresas encuestadas desean disminuir sus costos de distribución, con excepción de una empresa que aceptaría el mismo porcentaje que tiene actualmente que es entre el 5% al 3%, que de por sí es un porcentaje bajo.

De las empresas encuestadas el 83% aceptaría invertir en el servicio de distribución de sus productos balanceados para mascotas entre el 5% al 3% y sólo el 17% considera que dicho servicio podría ser menor al 3%.

**11) Preferencia de beneficios a obtener si tercerizara los servicios de almacenamiento de productos balanceados para mascotas.**

**Gráfico # 10: Beneficios por servicio de almacenamiento**



Elaborado por: El Autor

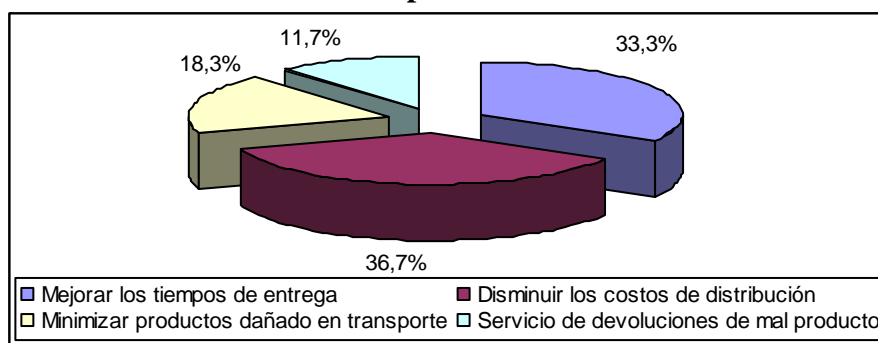
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

De los resultados obtenidos en esta pregunta en que las empresas encuestadas califican en orden de importancia los servicios de almacenamiento, podemos ver que tienen un alto grado de interés en disminuir los costos de almacenamiento y en minimizar los productos dañados en bodega, representando en ambos casos el 33,3%, seguido de un 23,3% en minimizar los productos vencidos en bodega, y por último un 10% en tener la trazabilidad de los productos.

Al relacionar los resultados de esta pregunta con los de la pregunta 7 y 9, se manifiesta una tendencia marcada por parte de las empresas encuestadas en disminuir los costos de almacenamiento.

**12) Preferencia de beneficios a obtener si tercerizara los servicios de distribución de productos balanceados para mascotas.**

**Gráfico # 11: Beneficios por servicio de distribución**



Elaborado por: El Autor  
Fuente: Encuestas (Ver Anexo 2)

Para esta pregunta es importante señalar que existe una empresa de las encuestadas que sí tiene tercerizado el servicio de transporte, pero dio a conocer también la importancia de los servicios de distribución y por lo que los resultados obtenidos indican que existe un interés por parte de las empresas encuestadas en disminuir los costos de distribución en un 36,7%, en mejorar los tiempos de entrega en un 33,3%, minimizar los productos dañados en transporte en un 18,3%, y por último el servicio de devoluciones de productos en mal estado en un 11,7%.

Se puede concluir que las empresas encuestadas le dan gran importancia al hecho de disminuir sus costos de distribución que contrasta con lo observado en las preguntas 8 y 10.

Los resultados globales de la encuesta indican una tendencia a aceptar los servicios tercerizados de almacenamiento y distribución que les brinden mejores costos que los que actualmente tienen, los mismos que se los puede brindar por medio de una empresa especializada en dichos servicios.

## **2.7 Análisis de la Demanda**

El análisis de la demanda se logró mediante la recopilación de las fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se obtuvieron por medio de contacto directo con representantes de las empresas involucradas, para lo cual se aplicó una encuesta. Las fuentes secundarias son estadísticas proporcionadas por la Asociación de Empresas de Nutrición y Salud Animal (AENSA)<sup>10</sup> que indican la tendencia de comercialización de productos balanceados para mascotas a través de los años. Para este análisis se tomaron en cuenta demandas de los últimos 4 años atrás y las proyecciones futuras.

Las principales empresas que comercializan los productos balanceados para mascotas tienen un gran interés en hacer uso de los servicios de una empresa especializada en el almacenamiento y distribución de sus productos, tal como indican los resultados de la encuesta.

**Tabla # 2.2: Ventas de Balanceados de las Empresas Encuestadas**

<b>Empresa</b>	<b>Ventas en Toneladas</b>	<b>% Participación</b>
Pronaca	6.100	56,75%
Nestle Ecuador S.A.	2.736	25,45%
Quifatex S.A.	781	7,27%
Allicorp	500	4,65%
Alimentsa	428	3,98%
Ilianza S.A.	204	1,90%
<b>Total</b>	<b>10.749</b>	<b>100,0%</b>

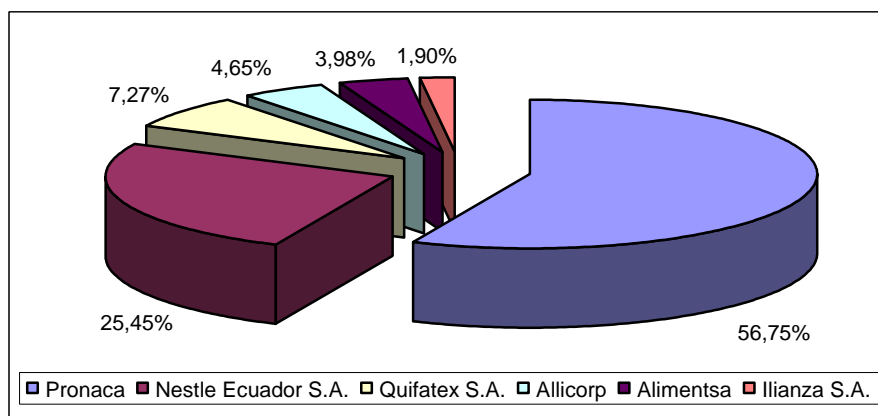
Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación de Mercado

---

<sup>10</sup> oficinas@aensa.org. Contacto: Cecilia Saltos

**Gráfico # 12: Participación en toneladas de las principales empresas**



Elaborado por: El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

Al momento de comenzar las operaciones, la empresa a implementarse con este proyecto estará en capacidad de cubrir el 17% de la demanda total, que representa un total de 300 toneladas mensuales promedio.

### 2.7.1 Clasificación de la demanda

El servicio de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas se encuentra frente a una demanda insatisfecha puesto que el número de empresas que podrían ofrecer este servicio es muy reducido como ya se mencionó anteriormente. De las pocas empresas dedicadas a la actividad logística ninguna de ellas está realizando el almacenamiento y la distribución de productos balanceados para mascotas, por lo que es una gran oportunidad satisfacer las necesidades de este mercado.

Las empresas que comercializan productos balanceados para mascotas no han hecho uso de los servicios que brindan las empresas logísticas tanto de almacenamiento como de distribución debido a que éstas no son especializadas en el manejo de este tipo de productos, así como que no alcanzan a cubrir sus principales requerimientos.

### **2.7.2 Características de la demanda**

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta realizada a las principales empresas comercializadoras de producto balanceado para mascotas, se puede apreciar una tendencia significativa a tercerizar dichos servicios, e incluso una ya tiene tercerizado uno de los mismos como se pudo conocer en los resultados de la pregunta 6.

Las características que buscaría una empresa que comercializa productos balanceados para mascotas para sus actividades de almacenamiento y distribución sería que la empresa que se haga cargo de estas actividades garantice un manejo adecuado de sus productos, reducción de costos, reducción de producto dañado, entre otros. En la actualidad la empresas logísticas podrían brindar el servicio de almacenamiento y distribución de los productos balanceados para mascotas pero ninguna de ellas tiene experiencia en el manejo de este tipo de productos y además, sus costos logísticos son muy altos, por lo que no serían atractivos para sus clientes.

### **2.7.3 Percepción del servicio**

Dentro de la investigación realizada, los servicios tercerizados de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas se lo están realizando en muchos otros países, e incluso algunas de las empresas que comercializan este tipo de productos en el país ya poseen estos servicios tercerizados en otros países con buenos resultados, además vale mencionar que quienes actualmente tienen tercerizado alguno de los servicios consideran como positiva dicha actividad.

La percepción de los servicios tercerizados de almacenamiento y distribución son positivos para las empresas encuestadas, más aún si la empresa tercerizada les permite disminuir sus costos de almacenaje y distribución, minimizar daños del producto, entre otros servicios.

Cabe aclarar que la empresa que tiene el servicio tercerizado de distribución no lo hace directamente con una empresa logística, sino con varios transportistas que realizan la distribución, siendo más conveniente para ésta que dicho servicio lo maneje una empresa especializada que le brinde mejores beneficios.

## **2.8 Análisis de la oferta**

El análisis de la oferta para el desarrollo de un proyecto de creación de una empresa de almacenamiento y distribución de productos balanceado para mascotas es muy importante ya que de esta dependerán datos fundamentales de la competencia a las que se enfrentará el proyecto dentro del mercado.

El análisis de la oferta se logró mediante la recopilación de las fuentes primarias. Las fuentes primarias se obtuvieron por medio de contacto directo con los proveedores logísticos.

Según datos obtenidos se ha logrado identificar siete empresas dedicadas a ofertar servicios de esta naturaleza en el Distrito Metropolitano de Quito<sup>11</sup>, las cuales son:

**Tabla # 2.3: Listado de empresas ofertantes de servicios logísticos**

<b>Empresa</b>	<b>Localización</b>	<b>Teléfonos</b>
Logex	Camilo Gallegos E14-16 y Av. Eloy Alfaro	+593 2.24 59 457
Ransa	Panamericana Norte Km15,5 y Las semillas	+593 2.28 25 356
Inlog	Panam.Norte Km 11 ½, Complejo Almagro	+593 2.24 77 400
Globandina	Av. Manuel Córdova Galarza # 75 Km 7 ½	+593 2.23 51 108
J.V.J Logística	Placido Caamaño N26-03 y Colón	+593 2.29 04 784
Seralbo	Av. Amazonas N24-17 Y Wilson	+593 2.22 20 990
Flex.Net	Panam.Norte Km 12, Complejo Industrial Delta	+593 2.24 28 512

Elaborado por: El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

---

<sup>11</sup> [http://www.mundoanuncio.com/categoria/mascotas\\_animales\\_35/buscar/alimento.html](http://www.mundoanuncio.com/categoria/mascotas_animales_35/buscar/alimento.html)



La oferta de los servicios de almacenamiento y distribución comprende una gran variedad de formas o maneras como son la calidad, variedad y precio, en las que se presenta, aunque ninguno de los ofertantes potenciales realiza en la actualidad el almacenaje y distribución de productos balanceados para mascotas.

### **2.8.1 Clasificación de la oferta**

La oferta de los bienes y servicios se la puede considerar directa e indirecta.

La oferta directa que vendrían a ser las empresas que prestarían exactamente los mismos servicios que la empresa a crearse, pero que actualmente no existen en el país, es decir, que no hay un oferente que realice el almacenamiento y distribución de alimentos balanceados para mascotas en el mercado ecuatoriano.

La oferta indirecta es aquella donde los oferentes prestan los mismos servicios de la empresa a constituirse, pero con otro tipo de productos. Este tipo de oferentes sí existe en el país.

### **2.8.2 Tipos de oferta**

En relación con el número de oferentes existen tres tipos de oferta: oferta competitiva o de mercado libre, oferta oligopólica y oferta monopólica. Debido a que existen empresas conocidas como operadores logísticos que podrían prestar el servicio de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas, pero que existen en un número reducido en el mercado, tendríamos un tipo de Oferta Oligopólica.

### **2.8.3 Características de la oferta**

La oferta depende de factores tanto cualitativos como cuantitativos, entre los que están los competidores.

En términos generales los posibles competidores de la empresa a implementarse con este proyecto podrían considerarse muy similares en cuanto al servicio macro, pero no en el detalle y beneficios específicos del mismo, ya que estas empresas pueden cumplir con el almacenaje y distribución de alimentos balanceados para mascotas, pero debido a la falta de experiencia en el manejo de este tipo de productos, no podrían mejorar los costos tanto de almacenamiento como de distribución, ya que al momento no existe ninguna empresa especializada que brinde estos servicios para esta clase de productos. Adicionalmente, es importante mencionar que los productos balanceados para mascotas requieren de un manejo muy diferente a los productos que actualmente almacenan y distribuyen las empresas logísticas y posibles competidores de la empresa a crearse.

Entre los elementos más destacados que diferenciarían los servicios de la empresa a implementarse con este proyecto frente a los posibles competidores están las consideraciones ambientales para almacenamiento, periodicidad de fumigaciones y tipo de químicos a utilizar, sistemas y controles para ingresos y egresos de mercadería, transportación en palets o carga suelta..

### **2.8.4 Empresas del Sector de Balanceados para Mascotas**

El sector de estudio abarca importantes tipos de empresas, en el Ecuador existen algo más de 15 empresas que se dedican a la comercialización de productos balanceados para mascotas<sup>12</sup>, entre las cuales podemos citar:

---

<sup>12</sup> Investigación de Mercado

1. Productora Nacional de Alimentos
2. Molinos del Ecuador
3. Agripac
4. Nestlé Ecuador S.A.
5. Ilianza S.A.
6. Quifatex
7. Allicorp
8. Alimentosa
9. El Rosario
10. Finca
11. Rinti
12. Midwestern
13. Nutra Nuggetts Co.
14. Nutro Products
15. P&G

De las cuales el 42 % aproximadamente importan el producto y el 58 % restante lo produce en el país. Según datos publicados en varias fuentes, en el Ecuador el consumo de alimento balanceado va creciendo a un ritmo acelerado, es así que entre el año 2004 se incrementó en un 22,6% con respecto al año 2003, para el año 2005 fue de 19,2 % con relación al 2004, y el 2006 17,9 % con respecto al año 2005, y en el 2007 fue de 17,46% contra el año anterior.<sup>13</sup>

**Tabla # 2.4: Ventas de Balanceados por año**

Año	Ventas		% Crecimiento	
	Dólares	Toneladas	Dólares	Toneladas
2003	7.938.973	7.381		
2004	10.393.376	9.051	30,9%	22,6%
2005	12.695.207	2 10.789	22,1%	19,2%
2006	3 15.831.440	4 12.717	24,7%	17,9%
2007	20.020.445	5 14.937	26,5%	17,5%
<b>Total general</b>	<b>66.879.441</b>	<b>54.875</b>		

Elaborado por: El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

---

<sup>13</sup> Investigación de Mercado

De todo el producto balanceado que se comercializa en el país, apenas un 20% aproximadamente es captado por los dueños de mascotas. Esto se debe a que muchas personas acostumbran a alimentarles con comidas caseras, lo cual en términos de nutrición no es recomendable<sup>14</sup>.

A continuación se puede apreciar las diferentes empresas del sector con la participación de mercado en el año 2006.

**Tabla # 2.5: Ventas de Balanceados por Empresas**

Empresa	Ventas		% Participación	
	Dólares	Toneladas	Dólares	Toneladas
Pronaca	6.472.266	7.415	32,33%	49,64%
Nestlé	6.903.202	3.447	34,48%	23,08%
Otras	1.033.927	972	5,16%	6,51%
Quifatex S.A.	2.011.418	820	10,05%	5,49%
Allicorp	518.583	525	2,59%	3,52%
Alimentsa	631.040	449	3,15%	3,01%
El Rosario	511.383	323	2,55%	2,17%
Finca	442.392	315	2,21%	2,11%
Ilianza S.A.	524.045	214	2,62%	1,43%
Rinti	197.543	141	0,99%	0,94%
Midwestern	311.783	132	1,56%	0,89%
Nutra Nuggetts Co.	175.560	84	0,88%	0,56%
Nutro Products	228.376	80	1,14%	0,53%
P&G	58.926	19	0,29%	0,13%
Hills Co.	0	0	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>20.020.445</b>	<b>14.937</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

La comercialización por categoría de producto permite sacar como conclusión que los dueños de mascotas prefieren producto económico para su mascota, únicamente para cubrir las necesidades alimenticias de la misma, mientras quienes adquieren un producto premium y súper premium, consideran a su mascota un miembro más de la familia y, por tal motivo, adquieren un producto balanceado de mucha mejor calidad, pagando un precio más alto.

<sup>14</sup> Eduardo Aragón, Especialista en Nutrición de Mascotas

**Tabla # 2.6: Ventas por Tipo de Producto en Toneladas**

Tipo de Producto	Ventas		% Participación	
	Dólares	Toneladas	Dólares	Toneladas
Economy	8.315.718	9.240	41,54%	61,86%
Premium	8.220.296	3.634	41,06%	24,33%
Mainstream	2.139.496	1.610	10,69%	10,78%
Superpremium	1.102.763	400	5,51%	2,68%
Snacks	242.172	52	1,21%	0,35%
<b>Total general</b>	<b>20.020.445</b>	<b>14.937</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

Según expertos más o menos la mitad de los hogares en el Ecuador tienen una mascota y, de esta cifra, el 85 por ciento son perros y el 15 por ciento restante son gatos<sup>15</sup>.

En el total de las ventas en toneladas, un 84% corresponde a comida para perros y un 16% aproximadamente es comida para gatos.

**Tabla # 2.7: Ventas por Mascota**

Mascota	Ventas		% Participación	
	Dólares	Toneladas	Dólares	Toneladas
Gatos	4.628.218	2.369	23,12%	15,86%
Perros	15.392.227	12.569	76,88%	84,14%
<b>Total general</b>	<b>20.020.445</b>	<b>14.937</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

## 2.9 Marketing-Mix

Conocido también como las cuatro P's del marketing, que son el precio, producto (servicio), plaza (distribución), y promoción.

<sup>15</sup> El Comercio, "Las mascotas generan un buen consumo"

### **2.9.1 Precio**

Como se ha mencionado antes, no existe ninguna empresa que actualmente preste los servicios de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas, pero las empresas logísticas que podrían prestar estos servicios, los manejan en relación al tonelaje a ser almacenado o distribuido, sus precios son muy variables y dependen de diferentes factores. Es así que para almacenaje aparte de depender de las toneladas almacenadas, es importante conocer el movimiento de ingresos y egresos de mercadería al almacén y no sólo el tiempo de almacenaje. Para el caso de la distribución aparte de las toneladas transportadas, otros factores importantes son las distancias a recorrerse y el número de entregas.

En principio, las técnicas de fijación de precios susceptibles de ser aplicadas para los servicios son las mismas que se emplean con los bienes. Sin embargo, la naturaleza de los servicios dificulta la fijación de sus precios, debido especialmente a su intangibilidad. Las estrategias de precios serían las siguientes:

- Debido a que el servicio de almacenamiento y distribución no tienen ninguna base tangible, los precios se fijarán a partir de valores aceptables para el mercado.
- Se considerará que los servicios prestados son de carácter personalizado para el cliente y que éste será menos proclive a cambiar de proveedor por un precio más bajo, al encontrarse satisfecho con los servicios prestados, manteniendo fidelidad al proveedor.
- Los precios de almacenaje se fijarán con respecto a una base de toneladas almacenadas mensualmente más un incremental si se supera esta base. Siendo el valor por tonelada almacenada en base al precio de comercialización de los productos almacenados.

- Los precios de distribución se fijarán con respecto a las toneladas transportadas y su lugar de destino.

Es importante indicar que las empresas potenciales a que contraten una empresa que les brinde los servicios de almacenamiento y distribución de sus productos balanceados para mascotas, adquirirán dichos servicios si los precios de los mismos son por lo menos iguales a los que actualmente les representa hoy en día.

Para la empresa demandante de los servicios aparte de los precios que establezca la empresa ofertante, mide estos costos porcentualmente con respecto a las ventas de sus productos.

Los precios promedios por tonelada que se manejan en el mercado son de 30,00 dólares por almacenamiento y de 35,00 dólares para distribución. Los precios a ofrecer por la compañía se los estableció considerando los precios de mercado y en base al punto de equilibrio cuyos cálculos se encuentran detallados en el capítulo financiero.

Para el presente proyecto se pretende que el precio con el que empezará sus actividades la empresa de almacenaje y distribución de productos balanceados para mascotas sea menor al precio establecido por competidores indirectos, cabe recalcar que el precio está en función de las toneladas a ser almacenadas y de la distribución de las mismas (por peso y distancia).

**Tabla # 2.8: Precios de Almacenamiento y Distribución**

<b>Descripción</b>	<b>Precio mercado</b>	<b>Precio a ofrecer</b>
Precio de Almacenamiento por Tonelada	\$30,00	\$28,00
Precio de Distribución por Tonelada	\$35,00	\$35,00

Elaborado por: El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

## **2.9.2 Servicio**

La empresa a crearse ofrecerá los servicios de almacenamiento y distribución de alimentos balanceados para mascotas de empresas que comercializan dichos productos.

Los clientes se encargarán de hacer llegar sus productos al centro de distribución de la empresa a constituirse, la misma que se encargará de su almacenamiento y posterior distribución.

La empresa cobrará a sus clientes por los servicios prestados, detallando los mismos, luego se realizará un seguimiento y control del servicio para ver si el cliente está satisfecho o hacer una retroalimentación y mejorarlo.

Para el caso del servicio de almacenamiento se puede ofrecer:

- Almacenaje en:
  - Carga suelta
  - Racks
  - Apilamiento libre
  - Una mezcla de los anteriores
  
- Producto en:
  - Palets de madera
  - Palets de plástico
  - Slip sheet
  - entre otros
  
- Condiciones ambientales:
  - Temperatura ambiente
  - Climatizadas



En cuanto a la distribución, ésta también es variada:

- Tipos de vehículos que pueden variar desde camiones hasta trailers.
- En la carga de mercadería en los vehículos puede ir tanto como carga suelta como paletizada.

La empresa garantizará sus servicios de las siguientes formas:

- Se brindará áreas adecuadas de almacenamiento para que no se produzcan daños en los productos por plagas o problemas de temperatura.
- Para el tipo de producto a ser almacenado y posteriormente a ser distribuido se utilizará el sistema FEFO<sup>16</sup>.
- La empresa a implementarse utilizará las Best Practices<sup>17</sup> más actualizadas para el almacenamiento de productos balanceados para mascotas.
- Para un servicio de calidad se contará con un personal calificado y con experiencia para las operaciones de almacenamiento y distribución.
- Se garantizará las normas de calidad, higiene y seguridad, exigidas por cada compañía y las dictadas por los organismos públicos.
- Se transportará en los vehículos adecuados cumpliendo con las normas técnicas para transportación exigidas por el tipo de producto.
- Se entregará el producto punto a punto.
- Se llevará la carga en el menor tiempo y en las cantidades solicitadas, garantizando un buen nivel de servicio.
- Si el cliente no tuviese el software adecuado para trazabilidad y optimización de productos, la empresa a implementarse proporcionará este servicio con su propio software.

---

<sup>16</sup> FIRST EXPIRE FIRST OUT: Primero en expirar primero en salir

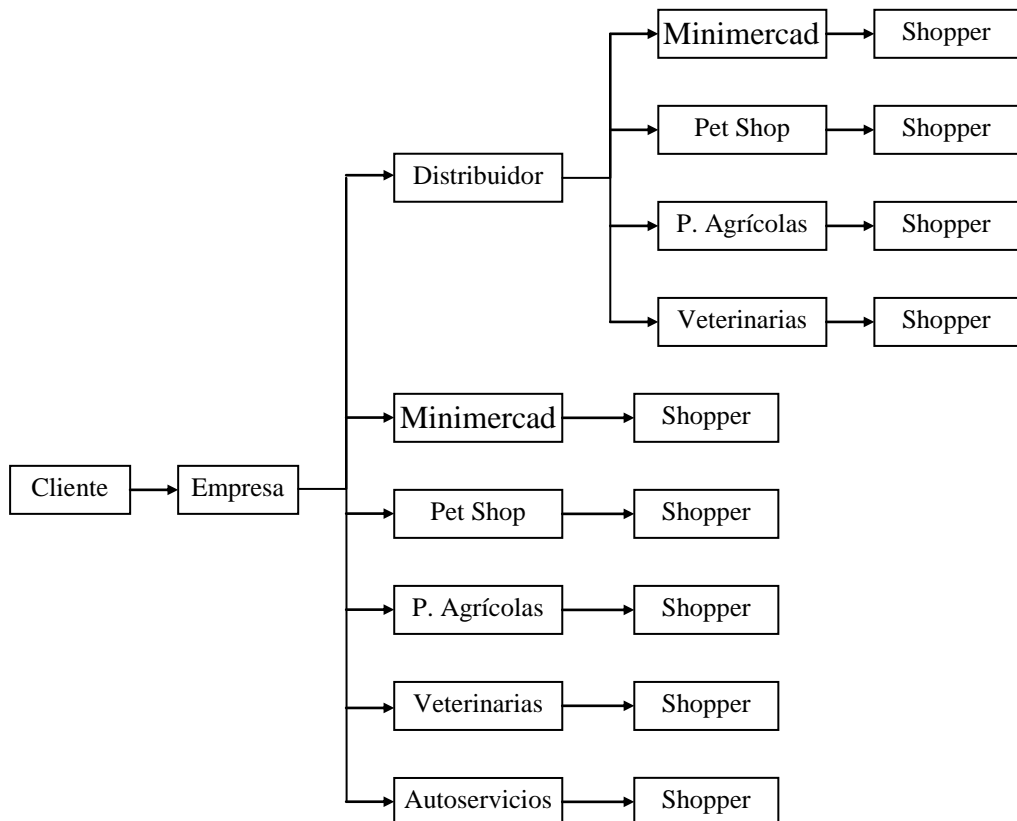
<sup>17</sup> Best Practices: Mejores Prácticas

- El objetivo final de este proceso es minimizar el costo total de la cadena de abastecimiento brindando el mejor nivel de servicio al cliente.

### 2.9.3 Plaza o Distribución

Se ha considerado que la empresa a constituirse debe ubicarse en el sector periférico norte del Distrito Metropolitano de Quito. Este sector se caracteriza porque tiene un clima más seco que otras zonas de la ciudad de Quito, lo que favorece al almacenaje de productos balanceados, además que esta zona brinda fácil acceso del transporte de carga pesada.

La cadena de comercialización más adecuada para la empresa a constituirse sería la siguiente:



## **2.9.4 Promoción**

La promoción es una actividad de marketing que por medio de un plan integral de corta duración busca lograr objetivos específicos para la empresa.<sup>18</sup>

Existen dos clases de promociones:

- Las promociones de ventas que son las que buscan incrementar las ventas rápidamente por medio de diferentes técnicas, pero para las empresas de servicios no todo lo que éstas ofrecen se prestan para aplicar promociones, tal es el caso de la empresa a constituirse, que proveerá servicios de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas.
- Las promociones estratégicas son las que buscan motivar un tipo de comportamiento futuro o presente. Para el caso de la empresa a crearse se aplicarán las siguientes promociones de este tipo con el propósito de que exista un mayor almacenamiento y distribución de los productos que comercializan sus clientes:
  - Si el promedio de toneladas almacenadas por mes es mayor a 500, el cliente tendrá un descuento del 10% del valor del almacenaje.
  - Si la distribución diaria está entre el 5% y 7% de la distribución mensual, se dará un descuento del 6% en el valor de los fletes del mes.
  - Si la distribución semanal está entre el 25% y 28% de la distribución mensual, el cliente tendrá un descuento del 5% del valor de los fletes del mes.

## **2.10 La Marca del producto**

Para nombrar a la empresa a crearse se ha escogido el nombre de “Seraldi Cía. Ltda.”. este nombre se forma de las siglas Ser, Al, Di, que significan; Servicios de Almacenamiento y Distribución Cía. Ltda.

---

<sup>18</sup> Rolando Arellano (2000). Marketing, Enfoque América Latina

## **2.11 El Logotipo**

Es parte de la marca que aparece en forma de gráfico, símbolo, diseño, color o letrero distintivo. Para el presente proyecto se ha diseñado el siguiente logotipo que da a conocer los servicios que presta.



## **2.12 Colores corporativos**

Los colores corporativos que han sido escogidos para expresar las cualidades que distinguen a la empresa son el blanco y el azul, los mismos que constan en el logotipo de la empresa.

El color blanco fue escogido porque el mismo, entre otras cosas, significa perfección, inicio afortunado, positivismo:

- La perfección en un almacenaje que cumpla con las normas más altas de calidad para evitar daños en los productos o una distribución incorrecta.
- Inicio afortunado para los clientes que operarán con la empresa ya que será una decisión acertada.
- Positivismo en los resultados obtenidos para los clientes de Seraldi Cía. Ltda. como para los clientes de estos, ya que recibirán un servicio de calidad y con beneficios económicos.

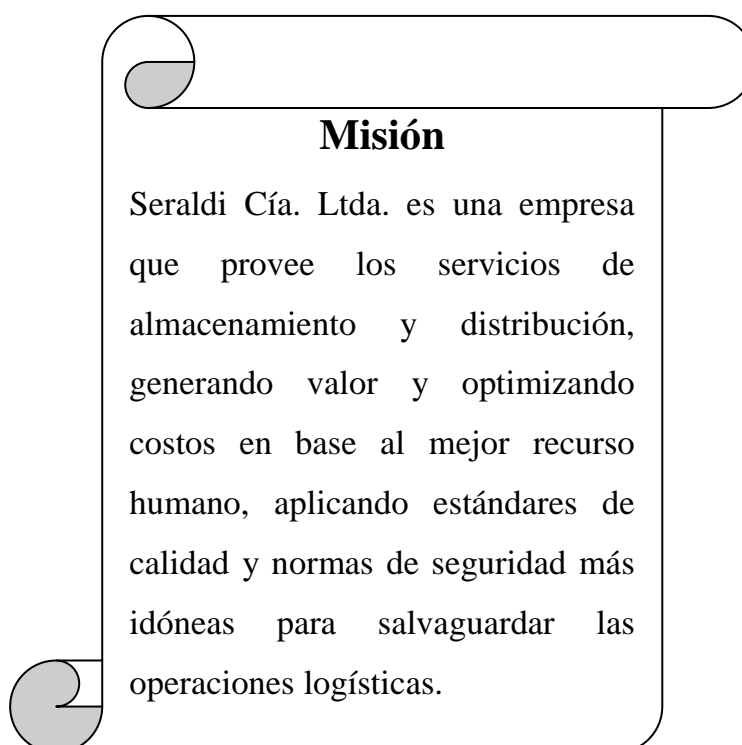
El color azul, en cambio, fue escogido porque representa, entre otras cosas, estabilidad y confianza.

- La estabilidad que ofrecerá Seraldi Cía. Ltda. como una empresa segura para sus clientes y proveedores.
- La confianza que brindará la empresa a sus clientes para que los mismos se encuentren tranquilos y seguros con el almacenaje y la distribución que les da Seraldi Cía. Ltda. de los productos que ellos comercializan.

### **2.13 Base Filosófica de la empresa**

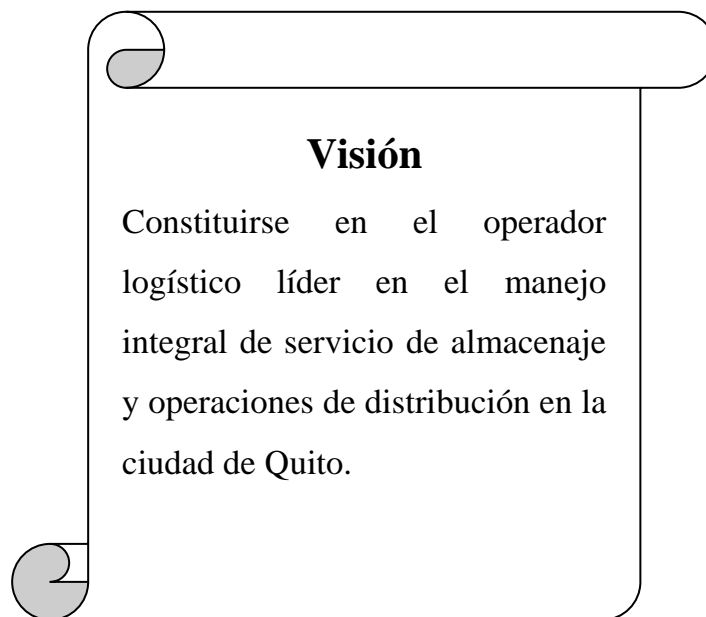
Este punto constituye el sustento y la base ideológica de todas las instituciones u organizaciones, la misma que está formada por la visión, misión, estrategia empresarial, objetivos estratégicos, principios y valores; todos estos son ejes del funcionamiento exitoso tanto desde el punto de vista interno como externo.

#### **2.13.1 Misión de Seraldi Cía. Ltda.**



### **2.13.2 Visión de Seraldi Cía. Ltda.**

Para su formulación, es necesario considerar que la visión se constituye en la base del compromiso institucional, por lo tanto debe ser aceptada por todos los miembros de la organización y estar fundamentada en el cambio y el mejoramiento continuo.



### **2.13.3 Objetivos Estratégicos**

Se han establecido los siguientes objetivos:

#### **Objetivos de Mercado**

- Cubrir las necesidades del cliente con un servicio de calidad con una administración adecuada de almacenamiento y la mejor operatividad de distribución de los productos balanceados para mascotas.
- Establecer alianzas estratégicas con el cliente para obtener un desarrollo conjunto y beneficios de ambas partes.

## **Objetivos de Competitividad**

- Incrementar la capacidad instalada de operación, con el propósito de brindar un mejor servicio y poder cubrir adecuadamente el continuo crecimiento de la comercialización y, por ende, el almacenaje y distribución de los productos balanceados para mascotas.
- Actualización continua de las metodologías para almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas.

### **2.13.4 Principios y Valores**

Para el presente proyecto se prevé implantar en la cultura organizacional los siguientes principios y valores para la empresa de servicios de almacenamiento y distribución para productos balanceados de mascotas:

- Compromiso
- Cooperación
- Servicio
- Equidad
- Bienestar
- Honestidad
- Confianza
- Amabilidad y cordialidad
- Responsabilidad
- Ética
- Lealtad
- Disciplina

#### **2.13.4.1 Análisis de los principios y valores institucionales**

- **Compromiso.-** Quienes constituyen la empresa se comprometerán a cumplir con sus respectivas funciones para alcanzar los objetivos de la compañía.
- **Cooperación.-** Todos los colaboradores obrarán juntamente unos con otros para un mismo fin.
- **Servicio.-** Ofrecer un servicio de calidad, oportuno y a tiempo, acorde a las necesidades del cliente interno y externo.
- **Equidad.-** Promover la igualdad entre todos los colaboradores y con todos aquellos que tengan una relación con la empresa.
- **Bienestar.-** La empresa considerará a sus colaboradores como su principal recurso, y como tal se ofrecerá un ambiente laboral con remuneraciones justas y acordes con su desempeño. Además, se brindará seguridad, comunicación amplia y oportuna, estabilidad laboral, confianza y solidaridad. Así como respeto a su opinión personal, creencias políticas y religiosas.
- **Honestidad.-** Mantener la decencia y compostura en el desarrollo de toda actividad y en la palabra. Todas las personas que se encuentren inmersas en la organización deben tener un alto grado de honestidad para lograr el éxito deseado en la empresa.
- **Confianza.-** La confianza existente entre todos quienes conforman la organización, dará como resultado un mejor ambiente laboral, al igual que el desarrollo de un estímulo para todas las personas que pertenecen o tienen una relación con la compañía, haciendo más fácil la toma de decisiones en la empresa.



- **Amabilidad y cordialidad.-** El trato que debe existir entre colaboradores y hacia personas externas a la organización va a estar enmarcado en la amabilidad y la cordialidad, con el fin de que las personas que trabajen en la empresa o se acerquen a ella se sientan en un ambiente agradable y relajado.
- **Responsabilidad.-** Todas las actividades de la empresa están garantizadas debido a la responsabilidad bien definida por parte de quienes laboran en ella.
- **Ética.-** Todos quienes conformarán la empresa deberán hacerlo con ética profesional, aplicando las normas morales en el comportamiento de las actividades de la empresa.
- **Lealtad.-** Tener la lealtad, es decir, guardar la debida fidelidad, incapaz de traicionar a la empresa y todo lo que constituya la misma.
- **Disciplina.-** Respeto hacia las normas y procedimientos establecidos por la organización.


#### **2.13.4.2 Aplicación de los principios y valores institucionales**

Cada uno de los principios y valores nombrados para la empresa Seraldi Cia. Ltda., tienen su razón de ser ya que éstos determinan el comportamiento en las actividades habituales de la institución, ya que regulan la gestión de la organización y se constituyen en la base filosófica de la empresa en la cual se sustenta la cultura organizacional.



La aplicación de cada uno de los principios y valores institucionales distinguirán a sus integrantes como mejores profesionales permitiendo tener una organización más sólida con respecto a la competencia.

## **2.14 Papelería**

### **Tarjeta de Presentación**

	<i>Servicios de Almacenamiento y Distribución de Productos Balanceados para Mascotas</i>
<b>MAURICIO ROSERO E.</b> <i>Gerente General</i>	
<i>Dirección:</i> <i>Teléfono:</i> <i>e-mail:</i>	

## Tríptico de la Empresa

<p style="text-align: center;"><b>Nuestros Servicios</b></p> <p><b>Almacenamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Almacenaje en:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Carga suelta</li><li>▪ Racks</li><li>▪ Apilamiento libre</li><li>▪ Una mezcla de las anteriores</li></ul></li><li>❖ Producto en<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Palets de madera</li><li>▪ Palets de plástico</li><li>▪ Slip sheet</li><li>▪ entre otros</li></ul></li><li>❖ Condiciones ambientales<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Temperatura</li><li>▪ Climatizadas</li></ul></li></ul> <p><b>Distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Camiones de reparto desde 2,5 ton hasta trailers</li><li>❖ Entregas a clientes en cada ciudad</li><li>❖ Consolidación de carga por ruta</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Nuestras Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Operador Logístico experto en manejo de producto balanceado para mascotas</li><li>❖ Almacenes especializados</li><li>❖ Manejo de inventarios</li><li>❖ Planeamiento y selección de pedido (picking)</li><li>❖ Consolidación de carga</li><li>❖ Distribución horizontal</li><li>❖ Emisión de guías de remisión y facturas</li><li>❖ Trazabilidad</li><li>❖ Información en todo momento sobre la mercadería</li></ul> <p><b>Dirección:</b></p> <p>Vía a Llano Grande a 300 mts. de la Panamericana norte Tlf.: 3811022 – 098080110 Quito - Ecuador</p>	<p style="text-align: right;"></p>  <p style="text-align: center;"><i>Servicios de Almacenamiento y Distribución Cía. Limitada</i></p>
--	--	---



Seraldi Cía. Ltda. realiza el almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas, optimizando costos y garantizando la operación logística para sus clientes.

### Acerca de Nosotros

Seraldi es la única empresa en el Ecuador dedicada el 100% a la operación logística de productos balanceados para mascotas.

### Visión

Constituirse en el operador logístico líder en el manejo integral de servicio de almacenaje y operaciones de distribución en la ciudad de Quito.

### Misión

Seraldi Cía. Ltda. es una empresa que provee los servicios de almacenamiento y distribución, generando valor y optimizando costos en base al mejor recurso humano, aplicando estándares de calidad y normas de seguridad más idóneas para salvaguardar las operaciones logísticas.



### Infraestructura

#### Almacenes y Centros de Distribución

- ❖ Areas de apilamiento libre
- ❖ Areas de cargue
- ❖ Areas de despacho
- ❖ Area operativa o de picking
- ❖ Area de saldos
- ❖ Area de devoluciones
- ❖ Area de mal estado
- ❖ Area de armado de promociones

#### Transporte

- ❖ Vehículos de diferente tonelaje
- ❖ Todo vehículo debe poseer furgón
- ❖ Controles periódicos de mantenimiento de vehículos
- ❖ Fumigaciones periódicas de cada transporte




### Reportes

Seraldi ofrece los diferentes reportes a sus clientes relacionados con sus productos en cualquier momento y periodo que sus clientes requieran, como son:

- ❖ Informe de inventarios
- ❖ Documentos de carga
- ❖ Listas de ruta
- ❖ Listas de picking
- ❖ Ingresos de mercadería
- ❖ Egresos de mercadería
- ❖ Entre otros

## **Hojas Membretadas**

		
<i>Servicios de Almacenamiento y Distribución de Productos Balanceados para Mascotas</i>		
<b>Dirección:</b>	<b>Teléfono:</b>	<b>e-mail:</b>

### **2.15 Publicidad**

Debido al tipo de servicio que brindará Seraldi Cía. Ltda. y la cantidad de clientes potenciales, la empresa orientará sus esfuerzos de conseguir clientes por medio de:

- Ventas personales en las que se visitará a los clientes viables para dar a conocer los servicios de la empresa.

- Comunicación interactiva que es una forma de marketing directo, que consistirá en el uso de correo electrónico, correo postal y webs.

### **Presupuesto**

En cuanto al presupuesto a utilizar en publicidad para los dos medios a utilizar por parte de la empresa, éstos están contemplados en los gastos administrativos y serán parte de las funciones del personal administrativo.

# **CAPÍTULO III**

## **LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DEL NEGOCIO**

## **Capítulo III**

### **Localización y Tamaño del Negocio**

#### **3.1 Localización del Negocio**

La localización del negocio es un punto muy importante que contribuye a lograr una mayor rentabilidad sobre el capital invertido, siendo el objetivo principal determinar el sitio donde se instalará el negocio. Esta decisión debe ser resultado de un análisis más integral que incluya los factores técnicos, legales, sociales, institucionales y muchos más que pueden hacer que se recomiende una que no sea la más conveniente a corto plazo, pero que manifieste las mejores condiciones para la permanencia de la empresa que se crearía a largo plazo.

El estudio comprende la definición de criterios y requisitos para ubicar a la empresa que dará el servicio de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas.

##### **3.1.1 Criterios de Selección**

Para la empresa a constituirse es importante considerar ciertos requisitos que son:

- **Suministro de servicios básicos.-** Los servicios básicos son importantes para el funcionamiento ideal de todo tipo de negocio, por lo que es importante que el lugar donde opere la empresa Seraldi Cía. Ltda. disponga de los servicios básicos de luz, agua y líneas telefónicas.
- **Acceso Vial.-** Es importante que existan vías de acceso idóneas para el personal, para proveedores, clientes y personas que tengan relación directa



e indirecta con las operaciones de la empresa. Las vías de acceso deben permitir la circulación de vehículos pesados incluidos trailers.

- **Transporte.-** La existencia de transporte público es importante tanto para la movilización del personal como para otras personas relacionadas con la empresa.
- **Abastecimiento de Materias Primas.-** La ubicación del negocio para el abastecimiento de las materias primas no constituye un limitante puesto que cualquiera que sea la fuente proveedora de éstas, cuentan con entregas a cualquier puesto de la ciudad y lugares aledaños.
- **Infraestructura de la bodega.-** Se debe considerar un lugar apropiado para el almacenaje de los productos balanceados para mascotas, el mismo que debe poseer una altura no menor a 8 mts., pisos pavimentados, paredes lisas y pintadas, iluminación adecuada, sin orificios para que no permitan el ingreso de aves, roedores u otras plagas, áreas de maniobras, áreas de carga y descarga de mercadería.
- **Costos de arriendo.-** Este criterio también es de suma importancia a la hora de decidir por un lugar donde operar un negocio, ya que influye directamente a la rentabilidad: Los costos de arriendo dependen aún en un mismo sector de la infraestructura de la bodega, inclusive los costos de arriendo dependen también del contrato en su tiempo de arrendamiento.
- **Sector ambiental.-** Para el almacenaje y distribución de productos balanceados para mascotas es necesario que el sector a ser seleccionado debe caracterizarse por ser una zona de ambiente seco, con una humedad promedio de 55% y cuya temperatura no sea mayor a 30 grados centígrados.

### **3.1.2 Selección Óptima**

Con todos estos criterios de selección, el sector más óptimo para la instalación de la empresa de servicios de almacenaje y distribución de productos balanceados para mascotas estaría ubicado en el sector de Calderón.

El sector de Calderón aparte de reunir los criterios de selección antes mencionados, se caracteriza porque existen muchas bodegas disponibles para arrendamiento.

Entre las bodegas seleccionadas están las de la empresa Ecoplanta, la misma que cuenta con varias bodegas de diferentes áreas y están ubicadas en el sector de Calderón vía a Llano Grande a 300 metros de la panamericana norte, en la ciudadela Alegría. Entre las bodegas más ideales con las que cuenta la empresa Ecoplanta, podría estar alguna que tenga entre 1.200 a 1.400 mts<sup>2</sup> para almacenaje y unos 50 mts<sup>2</sup> para el área de oficinas.

### **3.2 Tamaño del Negocio**

El tamaño del proyecto es probablemente el factor que tenga mayor incidencia sobre el nivel de costos e inversiones que éste genere, y que se efectuarán con el propósito de realizar su implementación. Para determinar el tamaño ideal del negocio, se requiere primero conocer todas las operaciones de manera que éstas sean realizadas al menor costo y en el menor tiempo posible. Las operaciones que la empresa Seraldi Cía Ltda. realizará se encuentran detalladas en el capítulo del Proceso Productivo.

En la práctica, determinar el tamaño de una nueva unidad es una tarea limitada y más aún si se trata de una empresa de servicios. Los factores que determinan o condicionan el tamaño de un negocio se analizan a continuación:

### **3.2.1 Capacidad Instalada**

A pesar de tratarse de una empresa que brindará servicios de almacenamiento y distribución, es importante tener una idea clara de la cantidad de producto a ser almacenado, la cual dependerá directamente de la demanda de dichos productos del cliente que solicita dicho servicio, como también de sus políticas de coberturas.

De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio de mercado y la encuesta realizada en el capítulo anterior, la capacidad de almacenaje dependerá directamente de la empresa a solicitar los servicios de Seraldi Cía. Ltda. Se debe considerar que la cobertura ideal de inventarios para producto nacional son de 4 semanas y para producto importado de 6 semanas. Adicionalmente es importante considerar el crecimiento anual en ventas que tendrían dichos productos a ser almacenados.

Considerando el promedio de ventas de las dos principales empresas comercializadoras de balanceados que es aproximadamente 365 toneladas mensuales, y con una cobertura de 6 semanas la cantidad base sería de 550 toneladas, por lo tanto el tamaño del negocio debe tener como mínimo una capacidad para almacenar dicha cantidad de toneladas.

Es importante indicar que la empresa Seraldi Cía. Ltda. está enfocada para brindar sus servicios a empresas que comercialicen productos balanceados para mascotas, pero por políticas internas de la mayoría de empresas, por motivo de “conflicto de intereses”, los productos de diferentes empresas no pueden ser distribuidos en un mismo vehículo.

### **3.2.2 La tecnología y los equipos**

- **Área Administrativa.-** Para esta área en cuanto a la tecnología y equipos se dispondrá de tres computadores, una impresora, que serán usados para los

procesos administrativos como facturación, movimientos de mercadería, personal, etc.

**Tabla # 3.1: Equipos del Área Administrativa**

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Uso</b>
Computador	1	Área de Gerencia General
Computador	1	Área de Facturación
Computador	1	Área de Stocks

Elaborado por: El Autor

- **Área Operativa.-** En esta área se requiere tener un montacargas y dos coches hidráulicos. No son necesarios equipos adicionales para la preservación del alimento balanceado, ya que como se mencionó en la parte de localización del proyecto, el producto debe estar almacenado en áreas con temperaturas no superiores a treinta grados centígrados. Es importante indicar que el producto será ubicado directamente en palets de madera standard que son de 1,2 mts x 1,0 mts, que permitirán básicamente el manejo y la operatividad del producto, considerando que la bodega donde se almacenará el producto deberá cumplir con los requisitos ambientales señalados en el punto 3.1.1.

**Tabla # 3.2: Equipos del Área Operativa**

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Uso</b>
Montacargas	1	Área de Bodega
Coches hidráulicos	2	Área de Bodega

Elaborado por: El Autor

### **3.2.3 Los suministros e insumos**

Los suministros e insumos deben ser abastecidos periódicamente de acuerdo a las necesidades de la empresa. Los suministros e insumos a utilizar se los puede conseguir fácilmente de diferentes proveedores. Entre los suministros estamos

hablando de materiales de oficina como papel para impresoras, esferográficos, clips, grapas, etc.

En cuanto a los insumos, se utilizarán cinta de embalar y cinta stretch, las mismas que serán utilizadas directamente con el producto a ser almacenado, las cantidades variarán dependiendo del movimiento de mercadería.

**Tabla # 3.3: Suministros e Insumos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Unidad de manejo</b>
Papel impresora	288	Resmas
Toners	6	Unidad
Cinta de embalar	36	Cajas
Cinta stretch	120	Cajas
Materiales de oficina	6	Variada

Elaborado por: El Autor

### **3.2.4 Los vehículos**

Para el caso de Seraldi Cía. Ltda. se ha tomado como decisión estratégica el no invertir en vehículos propios, sino contratar los servicios con transportistas que ofrezcan el mejor servicio a un buen costo. Los vehículos serán desde 2,5 toneladas hasta trailers, y deberán tener furgón. Los dueños de los transportes deberán firmar un pagaré por un monto estimado, dependiendo de la capacidad del camión en caso de robo o pérdida de la mercadería.

La decisión de no poseer flota de vehículos propios dentro de la empresa tiene varias ventajas, como son:

- No hacer una inversión significativa en la adquisición de los diferentes vehículos que se requirieran para la distribución de la mercadería.
- No se tendría que estar contratando el personal adecuado para el manejo de dichos vehículos.

- No se tendría que estar coordinando y realizando todo lo relacionado con el mantenimiento de los vehículos.
- No requerir de un área física significativa para el estacionamiento de los vehículos cuando éstos no estén operando.
- No realizar un trabajo administrativo adicional debido a todo el personal requerido para el trabajo de los vehículos.
- Ahorro de costos significativo ya que no siempre se tendría operando a los vehículos, porque si fuera flota de vehículos propia se tendría que pagar los sueldos al personal de los vehículos tengan o no que realizar la distribución de la mercadería, mientras que al ser tercerizado este servicio, únicamente se pagará por el flete respectivo.
- Los transportistas también tienen una ventaja con respecto a esto, ya que podrían realizar otros fletes cuando no estén trabajando para Seraldi Cía. Ltda.

Es importante ampliar la forma de trabajar con los vehículos que prestarán el servicio de distribución. Esta técnica la realizan muchas empresas logísticas en otros países y algunas en el Ecuador. Para trabajar en esta forma se debe conocer las necesidades de distribución de la empresa a la que se prestará el servicio de distribución, como son:

- Cuántas toneladas distribuyen diariamente dentro de la ciudad.
- Cuántas toneladas distribuyen diariamente a otras ciudades.
- Cuántas toneladas distribuyen puntualmente cierto día de la semana a un cliente o un lugar específico.
- Cuántas toneladas distribuyen periódicamente durante el mes a ciertos clientes o destinos puntuales.

Aparte de lo señalado, es importante mencionar que muchas empresas que adquieren productos de diferentes proveedores tienen establecidos días de recepción de los productos que adquieren, por lo que esto también permitirá conocer las necesidades de vehículos a utilizar.

En caso de que se presentara la necesidad de distribuir o entregar producto de forma puntual e inmediata, es importante señalar que se contará con alternativas de vehículos que estarán prestos a hacerlo en el momento que amerite.

### **3.2.5 El financiamiento**

Los recursos financieros deben cubrir las necesidades de inversión del negocio, caso contrario no se daría la realización del mismo. Existen 3 tipos: recursos propios, de terceros y una mezcla de estos dos. El financiamiento por terceros puede ser por medio de bancos, mutualistas y cooperativas.

Para la implementación de Seraldi Cia. Ltda. se hará uso tanto de recursos propios como de terceros.

Para iniciar a operar el negocio se deberá tener los recursos financieros para la adquisición de la tecnología, equipos, muebles y enseres, suministros e insumos y el arrendamiento de la bodega.

De acuerdo a una investigación de mercado con varios proveedores se obtuvo los siguientes datos:

**Tabla # 3.4: Financiamiento**

Descripción	Parcial	Total	Porcentaje
<b>Activos Fijos</b>		<b>30.149,00</b>	<b>59,58%</b>
Maquinaria	26.200,00		86,90%
Equipos de Cómputo y comunicación	2.715,00		9,01%
Muebles y enseres	1.234,00		4,09%
<b>Activos Diferidos</b>		<b>1.202,00</b>	<b>2,38%</b>
Gastos de Constitución	800,00		66,56%
Patentes y Licencias	150,00		12,48%
Indumentaria del Personal	252,00		20,97%
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>19.250,38</b>	<b>38,04%</b>
Gastos Administrativos	3.252,35		16,89%
Gastos Oficina	641,90		3,33%
Servicios Básicos	135,00		0,70%
Arriendo	5.000,00		25,97%
Mantenimiento y combustibles	121,13		0,63%
Servicios Profesionales	100,00		0,52%
Otros	10.000,00		51,95%
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>		<b>50.601,38</b>	<b>100,00%</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>		<b>50.601,38</b>	<b>100,00%</b>
Capital Social	26.000,00		51,38%
Crédito	24.601,38		48,62%
<b>TOTAL DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>50.601,38</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por : El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

El detalle de cada una de las cuentas se encuentra en el Anexo 3.

El financiamiento propio será la aportación de los tres socios que sumará un total de 26.000 dólares, el capital externo se lo obtendrá por medio de un préstamo a una institución financiera cuyo monto será de 24.601,38 dólares. Con estos montos tenemos que el financiamiento propio representa un 51,38 % del financiamiento total mientras que el financiamiento externo representa un 48,62%.

La ventaja de tener estos porcentajes es que de acuerdo a lo establecido legalmente se necesita realizar un depósito para la integración de capital, cuyo valor del depósito deberá ser como mínimo el 50 % que es lo que se estipula para las compañías limitadas, el mismo que será cubierto en su totalidad por el capital propio.



# **CAPÍTULO IV**

## **ORGANIZACIÓN Y SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN**

## **Capítulo IV**

### **Organización y Sistema de Administración**

#### **4.1 La Empresa**

El presente proyecto trata de una empresa de servicios que se establecerá como una unidad económica productiva, que funcionará mediante la combinación adecuada de sus recursos físicos y humanos, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado con los servicios que ofrece y obtener así beneficios económicos.

#### **4.2 La Organización**

Es importante indicar que la empresa a constituirse es de una estructura organizativa que tendrá poco personal. Algunas personas serán multifuncionales, es decir, que una misma persona (como uno de los asistentes administrativos) se encargará de los procesos de facturación, de gestión de compras, trámites de pagos a proveedores, etc. Es importante indicar que otras funciones como la contabilidad será realizada por una empresa que preste este servicio, es decir, por medio de un outsourcing, esta situación evitará que se contrate personal adicional para que haga este trabajo, además que la operación financiera de la empresa es sencilla y fácil de controlar.

##### **4.2.1 Organización del Recurso Humano**

La empresa a constituirse y que brindará el servicio de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas contará con diferente personal que tendrá responsabilidades tanto en el área estratégica como operativa,

teniendo en esta última funciones administrativas y operacionales. El personal en el área estratégica estará constituido por una sola gerencia:

- Gerente general

A nivel operativo que constituye funciones de tipo operacional y de apoyo administrativo, se tendrá el siguiente personal:

- Dos asistentes administrativos
- Tres bodegueros

Este personal se constituirá el mínimo para que la empresa de servicios de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas empiece con sus operaciones y funcione adecuadamente. En el caso de que las empresas necesiten o demanden de una mayor cantidad de producto a almacenar y distribuir se incrementará el personal de bodega o a su vez se incrementarán las horas de trabajo para dicho personal, aparte que se debe considerar la capacidad del área de almacenaje y el posible incremento de vehículos a ser utilizados.

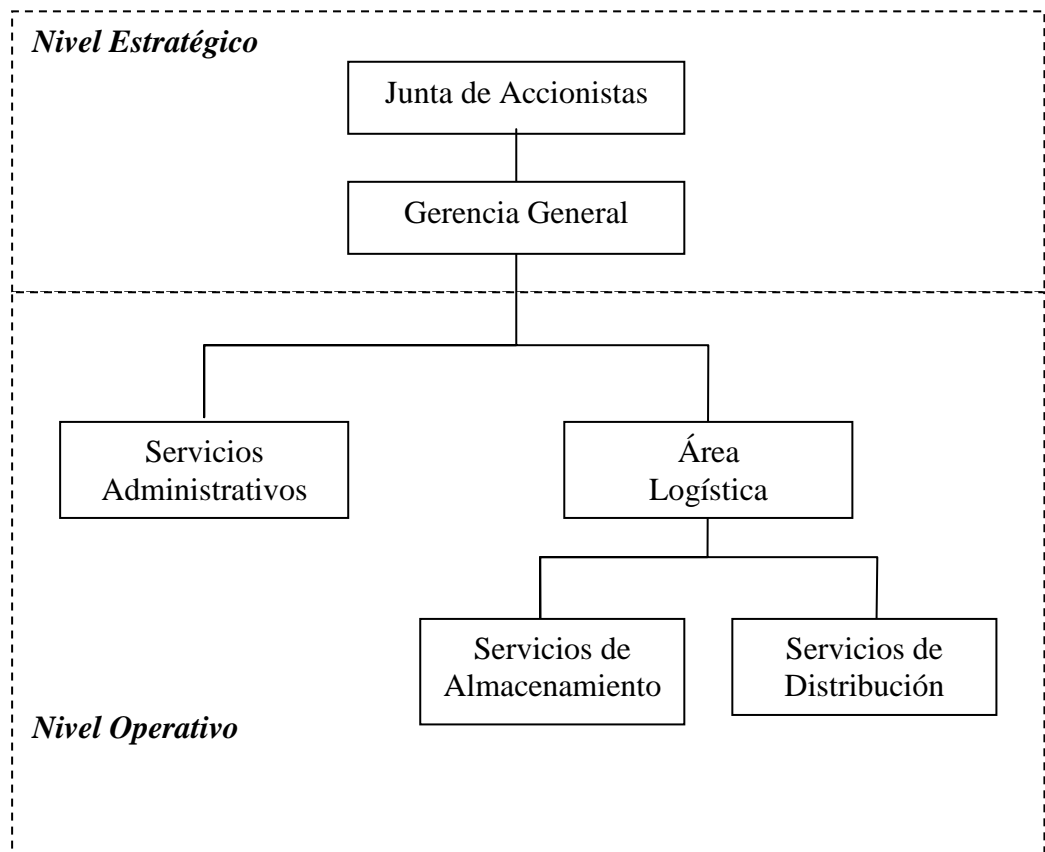
#### **4.2.2 Organización Administrativa**

La estructura orgánica de Seraldi Cía. Ltda. está conformada por los siguientes niveles:

- **Nivel Estratégico:** Este nivel estará conformado por la junta de accionistas que serían los tres socios que hicieron los aportes correspondientes para poder iniciar con el giro del negocio. Adicionalmente, en este nivel estará la gerencia general quien tendrá la dirección de la empresa.

- **Nivel operativo:** En este nivel se encuentran las personas a cargo de brindar los servicios administrativos como es la persona que manejará el contacto con proveedores y clientes y otras funciones administrativas. Adicionalmente estarán los servicios de almacenamiento y distribución integrados por las personas que manejarán y controlarán los inventarios y coordinará la distribución de la mercadería.

#### 4.2.3 Organigrama Estructural



#### **4.2.4 Descripción de funciones**

##### **Nivel Estratégico**

###### **▪ Junta de Accionistas**

- Determinar objetivos, políticas y valores para el manejo de la empresa
- Tener reuniones cada mes para atender asuntos sobre los diferentes pedidos y financiaciones de los recursos.
- Formular cambios en los objetivos, estatutos, reglamentos y políticas para el funcionamiento de la empresa.
- Tomar decisiones.

###### **▪ Gerencia General**

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Dirigir y supervisar el funcionamiento administrativo, económico y financiero de la empresa.
- Guiar y motivar las labores del personal y las diferentes actividades de la empresa Seraldi Cía. Ltda. en función al cumplimiento de planes y programas.

##### **Nivel Operativo**

###### **▪ Servicios Administrativos**

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y las resoluciones adoptadas por la Junta de Socios.
- Administrar los bienes y fondos de la empresa.
- Contratar y emplear al personal que va a laborar en la empresa.
- Determinar las necesidades de cada uno de los empleados.

- Planificar las respectivas capacitaciones al personal de la empresa.
  - Tramitar la adquisición de los recursos necesarios con los proveedores.
  - Pago a proveedores.
  - Coordinación de los diferentes motivos de ingresos y egresos de mercadería.
- 
- **Área Logística**
    - Esta área se encargará del procesamiento de todo lo relacionado con el ingreso y egreso de la mercadería. A esta área se le ha dividido en dos subniveles.
- 
- **Servicios de Almacenamiento**
    - Administración del inventario de la bodega.
    - Procesamiento de los ingresos y egresos de mercadería.
    - Planificación de abastecimiento de producto.
    - Preparación de pedidos, reubicación de mercadería, toma de inventarios, manejo de equipos como montacargas y coches hidráulicos.
- 
- **Servicios de Distribución**
    - Planificación de rutas de entrega de producto
    - Coordinación de transporte en base a necesidades de carga y sectores de reparto.
    - Capacitar al personal de distribución tanto propios como terceros en el manejo de los productos para ser distribuidos.

## **4.3 Aspectos Legales**

### **4.3.1 Régimen Legal**

La constitución y demás actos de las sociedades mercantiles se regulan por la Ley de Compañías. La Superintendencia de Compañías ejerce el control de estas sociedades mercantiles.

### **4.3.2 Registro y afiliación de las compañías**

Para que surtan efectos jurídicos el contrato de compañía y los otros actos societarios señalados en la ley, deben celebrarse por escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil. Con base en esta inscripción y para el cumplimiento de sus funciones la Superintendencia de Compañías lleva bajo su responsabilidad un registro de sociedades.

Previo la inscripción en el Registro Mercantil, la compañía acreditará su afiliación obligatoria a una de las cámaras de la producción en razón de su objeto social dominante, que para el caso de los industriales con domicilio especialmente en el Cantón Quito es la Cámara de Industriales de Pichincha. El Superintendente de Compañías expidió el 29 de octubre de 1999 la Resolución No. 99.1.1.3.0012, por la que establece el procedimiento de afiliación obligatoria de las compañías a las cámaras de la producción, en razón de su objeto social dominante.

### **4.3.3 Capitales Mínimos**

De acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.08 del 7 de septiembre de 1999, publicada en el Registro Oficial 278 del 16 septiembre del mismo año, en concordancia con el artículo 99 literal g) de la ley para la Transformación Económica del Ecuador del 29 de febrero del año 2000, y publicada en el Registro

Oficial 34 del 13 de mayo del mismo año, el capital mínimo para constituirse una compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50 por ciento del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles o, incluso en dinero y especies a la vez.

#### **4.3.4 Contribución a la Superintendencia de Compañías**

El Art. 449 de la Ley de Compañías dispone que las sociedades deberán pagar anualmente en favor de la Superintendencia de Compañías, una contribución que no supere el uno por mil de sus activos reales del ejercicio económico anterior, contribución que podrá ser pagada en dos cuotas iguales, la primera hasta el 30 de septiembre y la segunda hasta el 31 de diciembre del respectivo año. El procedimiento para cumplir esta obligación durante el año 2002 se regula en la Resolución No. PYP-2002026 del 19 de marzo del mismo año.

#### **4.3.5 Compañía de Responsabilidad Limitada**

Es la que se contrae con un mínimo de tres o máximo de quince personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que añadirá, en todo caso, las palabras “COMPAÑÍA LIMITADA” o su correspondiente abreviatura. Es una empresa que podrá realizar toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles a excepción de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

La empresa a constituirse SERALDI Cía. Ltda. se constituirá con tres socios.



**a) Acta de Junta Universal de Accionistas o Socios.**

Se refiere a la asamblea en la cual los socios deciden constituir una compañía, en la cual se determinará el tipo, la actividad a realizar o razón social y el capital inicial de operación especificando los montos de aportación individuales.

Este es el requisito interno de la organización, puesto que legalmente la escritura en si es el contrato o convenio establecido entre las partes con el cual se inicia el proceso de constitución.

**b) Reserva de Nombre**

Petición de reserva de denominación al Superintendente de Compañías con firma de abogado. La denominación propuesta de contener la palabra o palabras que serán susceptibles de apropiación como, “SERALDI CIA. LTDA.”.

La respuesta se obtiene aproximadamente en 48 horas y de ser aprobada tiene una duración de seis meses.

**c) Elaboración de minuta y aprobación**

Borrador del contrato de constitución de la compañía que se hace anotando las cláusulas o datos principales para luego darle la redacción requerida para su plena validez total claridad, la misma será firmada por el abogado a cargo del trámite la minuta será presentada ante la Superintendencia de Compañías solicitando el estudio y análisis de la misma. El Asesor Jurídico la revisará y de haber necesidad recomienda modificaciones, adicionalmente se adjunta una copia de aprobación de la Reserva de Denominación vigente a la fecha. La respuesta se obtiene en un mínimo de 15 días de no existir observaciones inmediatamente se puede elevar a escritura pública.

**d) Depósito de integración de capital**

Aprobada la minuta de ser el caso se puede aperturar la cuenta especial de integración de capital en cualquier banco de la localidad en el cual el valor del depósito deberá ser como mínimo el establecido legalmente para la constitución de acuerdo a lo que estipula para la compañía limitada que es el 50%.

Estos fondos quedarán bloqueados hasta que culmine totalmente el trámite de constitución con el debido registro en los organismos competente.

**e) Elaboración y protocolización de escritura pública**

Este trámite se lo hace ante un notario público y para la legalización se adjuntará en el caso de que el capital se en numerario el comprobante de depósito realizado en la cuenta de integración de capital que constituye documento habilitante se debe adjuntar copias de cédula de los socios, reserva de denominación de requerirlo, deben concurrir todos los socios a la firma.

**f) Presentación de escritura y resolución**

Elaborada la escritura se presenta una carta a la Superintendencia de Compañías adjuntando por lo menos tres copias certificadas de la escritura para que continúe con el trámite.

**g) Registro de nombramientos**

Cumplido lo que ordene la Resolución, debe tramitarse los nombramientos de representantes legal (Presidente y Gerente) adjuntando actas de aprobación en Junta Universal y nombramientos para el correspondiente registro en el Registro Mercantil.

**h) Inscripción del Registro único de contribuyentes RUC.**

Con la resolución emitida por la Superintendencia de Compañías, debidamente registrada en el registro Mercantil, la copia de la escritura de

constitución los nombramientos copia de la factura de agua, luz, teléfono (con la dirección donde funcionará la empresa) y el formulario de actualización del R.U.C. se solicita la inscripción del mismo. El Registro Único de Contribuyentes (RUC), es el punto de partida para el proceso de la administración tributaria. El RUC constituye el número de identificación de todas las personas naturales y sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias. A través del certificado del RUC (documento de inscripción), el contribuyente está en capacidad de conocer adecuadamente cuales son sus obligaciones tributarias de forma que le facilite un cabal cumplimiento de las mismas. Las personas naturales o sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias, tienen dos obligaciones iniciales con el Servicio de Rentas Internas:

1. Obtener el Registro Único de Contribuyentes, documento único que le califica para poder efectuar transacciones comerciales en forma legal. Los contribuyentes deben inscribirse en el RUC dentro de los treinta días hábiles siguientes a su inicio de actividades.

2. Actualizar el RUC por cualquier cambio producido en los datos originales contenidos en éste. El contribuyente deberá realizar esta actualización dentro de los treinta días hábiles siguientes de ocurrido el hecho que produjo el cambio.

**Fecha de inscripción en el RUC:** es la fecha del día en que el contribuyente se acerca a inscribirse en el RUC. Los contribuyentes deben inscribirse dentro de los siguientes treinta días hábiles a partir de la fecha de inicio de actividades.

**Fecha de actualización en el RUC:** es la fecha del día en la cual el contribuyente se acerca a actualizar la información en el RUC. Los contribuyentes deben actualizar el RUC dentro de los siguientes treinta días hábiles del cambio de información.

**Fecha de inicio de actividades:** es la fecha en la cual el contribuyente empezó a realizar su actividad económica. Las obligaciones tributarias se generan a partir de la fecha de inicio de actividades.

**i) Patente municipal**

Con el documento del R.U.C. se presenta ante el Municipio quién determina aromáticamente el valor del impuesto a pagar y emite el comprobante de la Patente anual de funcionamiento.

**j) Inscripción en una de las cámaras**

Toda compañía legalmente constituida antes de ser registrada en el Registro Mercantil tiene la obligación de afiliarse a cualquier Cámara de representante de acuerdo a su objeto social, en este caso ante la Cámara de Comercio de Quito.

**k) Inscripción de número patronal**

Para manejar la parte laboral es necesario un número patronal en el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

**l) Permiso de funcionamiento**

Para el permiso de funcionamiento se necesita:

- Solicitud dirigida al Director de Higiene Municipal
- Copia de cédula de identidad del propietarios del negocio
- Formulario del permiso de funcionamiento
- Certificado del pago de la patente municipal
- Carnet de salud de todos quienes laboran en el local
- Certificado de pago al Cuerpo de Bomberos
- Copia de la Escritura de Constitución de la Compañía
- Copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías

#### **4.3.6 Titularidad de la propiedad de la empresa**

Esta empresa se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada, ya que estará formada por tres accionistas. La empresa tiene como objetivo brindar el servicio de almacenaje y distribución de alimentos balanceados para mascotas a empresas que comercializan este tipo de productos. La existencia de esta empresa va desde la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

#### **4.3.7 Nombre de la Empresa**

Para la identificación de la compañía, como requisito de validez, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 16, 92 y 137, No. 2 de la Ley de Compañías, la compañía de responsabilidad limitada debe usar o establecer un nombre que puede ser por Razón Social o por Denominación Objetiva:

- a. Por Razón social.- Que según el inciso 2do. del artículo 36 de la Ley de Compañías es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos.
- b. Por Denominación Objetiva.- Es el nombre que se relaciona con la naturaleza de la actividad en que opera la compañía; pudiéndose también en la práctica dar a la compañía un nombre de fantasía o cualquier designación que no tenga al relación; o una combinación de fantasía y actividad.

Ya sea a la razón social o a la denominación objetiva se agregará las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura como C. Ltda., Cía. Ltda.

Para el caso de la empresa a crearse, se lo hará por denominación objetiva, la misma que llevará el nombre de “Seraldi Cía. Ltda.”. Este nombre identifica la actividad de la empresa, cuyas siglas significan: SERVICIOS DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN COMPAÑÍA LIMITADA.

# **CAPÍTULO V**

## **PLAN DE PRODUCCION**

## Capítulo V

### Plan de Producción

#### 5.1 Objetivo General

Determinar todo lo concerniente a la instalación, el funcionamiento de la planta y la descripción de los procesos del servicio de almacenamiento y distribución a realizarse en la empresa Seraldi Cía. Ltda., y determinar la distribución óptima de la planta.

#### 5.2 Diagramas

En el proceso de almacenamiento y distribución de la empresa Seraldi Cía. Ltda. se utilizarán los diagramas de flujo de procesos para comprender cada paso y las relaciones o dependencias entre los mismos. La simbología que se utiliza para representar las operaciones efectuadas es la siguiente:

**Tabla # 5.1: Simbología de los Diagramas**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
○	Operación
⇒	Transporte
▽	Almacenaje
⊐	Demora
□	Verificación
⊞	Operación combinada

Elaborado por: Gabriel Baca Urbina  
Fuente: Evaluación de Proyectos

### **5.3 Proceso del Almacenamiento y Distribución de Productos Balanceados**

El servicio que se va a realizar es el de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas. Para cumplir con este servicio se deben realizar diferentes procesos, los mismos que deben caracterizarse por exactitud, a tiempo, manipulación adecuada, comunicación oportuna, decisiones apropiadas, entre otras, que permiten hacerlo al menor costo y en el mejor tiempo.

Los procesos a realizarse en la empresa Seraldi Cía. Ltda. son:

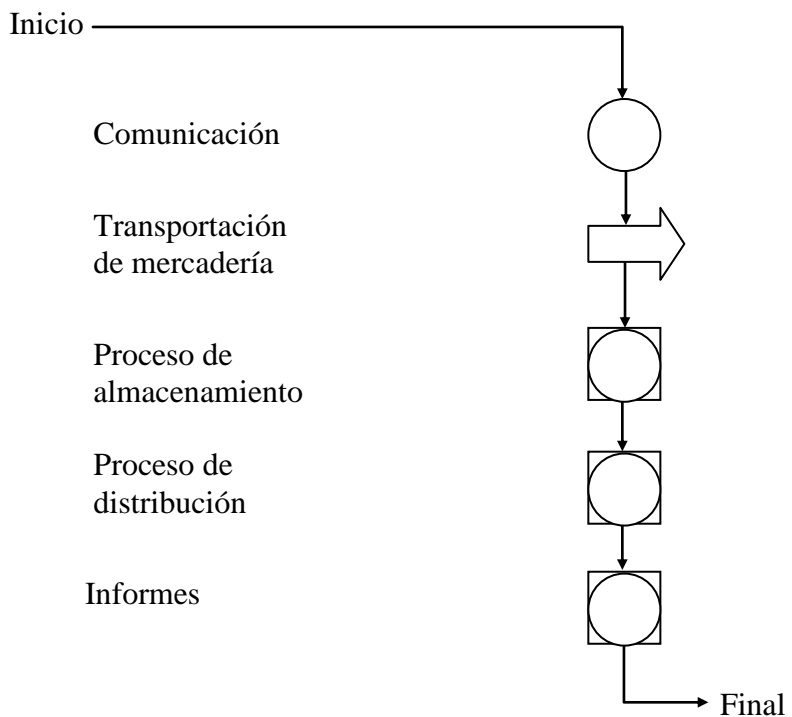
- Procesos de almacenamiento
  - Movimientos de mercadería
    - Ingresos de productos
      - Por Producción
      - Por Importación
      - Por Devoluciones de clientes
      - Por Anulaciones
      - Por Transferencias de mercadería al almacén
    - Egresos de producto
      - Por Ventas
      - Por Salidas varias
      - Por Transferencia de mercadería hacia otro almacén
- Procesos de distribución
  - Establecimiento de listas de ruta
  - Cargue de mercadería
  - Transportación de mercadería
  - Entrega de mercadería



### 5.3.1 Diagrama de Proceso de Servicio

Diagrama de Proceso									
Empresa: SERALDI CIA. LTDA.									
Proceso: Servicio									
N°	Proceso	Recurso	O	⇒	▽	D	□	⊗	Responsable
1	Comunicación	Humano / Tecnológico	X						Representante de la empresa comercializadora
2	Transportación de mercadería	Humano / Vehículo		X					Transportista
3	Procesos de Almacenamiento	Humano / Equipos / Tecnológico						X	Personal de Bodega
4	Procesos de Distribución	Humano / Equipos / Tecnológico						X	Personal de Bodega – Transportista – Cliente
5	Informes	Humano Tecnológico						X	Administrativo de Seraldi Cia. Ltda.

### 5.3.2 Diagrama de Flujo Proceso de Servicio



### **5.3.3 Manual de Proceso de Servicio**

El proceso que va a ofrecer la empresa Seraldi Cía. Ltda. es el de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas. Este proceso comienza dando a conocer por parte del cliente, que en este caso sería la empresa comercializadora de dichos artículos, a la empresa Seraldi Cía. Ltda. los productos que requiere que sean almacenados y posteriormente distribuidos, para lo cual deberá informar el motivo, origen, cantidades y fecha de cada producto, que deberá ser recibido en las bodegas de Seraldi Cía. Ltda.

Una vez realizada la comunicación respectiva por parte del cliente, éste se encargará de efectuar y coordinar la transportación de la mercadería hacia las bodegas de Seraldi Cía. Ltda., los motivos por los que pueden ser transportados los productos son: los que vienen de fábrica, de importaciones, de devoluciones de clientes o por transferencias desde otros almacenes.

Luego de ser transportada la mercadería a las bodegas de Seraldi Cía. Ltda., se procederá a realizar el respectivo proceso de almacenamiento, que lo realiza el personal de bodega, y consiste en identificar la mercadería que ha llegado para luego ser ubicada en la respectiva área destinada para cada producto, cumpliendo con las normas y prácticas establecidas para poder tener al producto en buenas condiciones y que se los pueda identificar fácilmente, para de esta forma acceder al mismo en el momento que se lo requiera.

Posteriormente, al proceso de almacenamiento se produce el proceso de distribución, que consiste en dar a conocer por parte de la empresa comercializadora los motivos de los egresos de la mercadería, los productos con sus cantidades respectivas y el destino final de los mismos. Parte de este proceso es la carga de la mercadería en el vehículo ideal para la misma con los debidos documentos y verificaciones de lo que es transportado y entregado.

El último paso de este proceso es la generación de informes de lo que ha sido almacenado con sus respectivos movimientos en el almacén, lo que ha sido distribuido desde y hacia el destino respectivo. Estos reportes permitirán conocer las respectivas toneladas tanto de almacenamiento como de distribución para proceder a informar a la empresa comercializadora de los productos balanceados para mascotas y solicitar el respectivo pago de los servicios realizados.

#### **5.4 Proceso de Almacenamiento**

En el proceso de almacenamiento se presentan los conocidos movimientos de mercadería y dentro de éstos tenemos dos situaciones por las que se mueve producto dentro de un almacén y son los ingresos y egresos de mercadería.

##### **5.4.1 Diagrama de Proceso de Almacenamiento**

###### **5.4.1.1 Diagrama de Proceso de Almacenamiento – Ingreso de Mercadería**

<b>Diagrama de Proceso</b>									
<b>Empresa: SERALDI CIA. LTDA.</b>									
<b>Proceso: Ingreso de Mercadería</b>									
<b>Nº</b>	<b>Proceso</b>	<b>Recurso</b>	<b>○</b>	<b>⇒</b>	<b>▽</b>	<b>◇</b>	<b>□</b>	<b>⊗</b>	<b>Responsable</b>
1	Comunicación	Humano/ Tecnológico	X						Representante de la empresa comercializadora
2	Preparen área de almacenamiento	Humano	X						Montacarguista
3	Descargue de mercadería	Humano / Equipo	X						Transportista
4	Verificación de productos	Humano					X		Montacarguista
5	Transportación de mercadería	Humano / Equipo		X					Montacarguista
6	Ubicación del producto	Humano / Equipo			X				Montacarguista

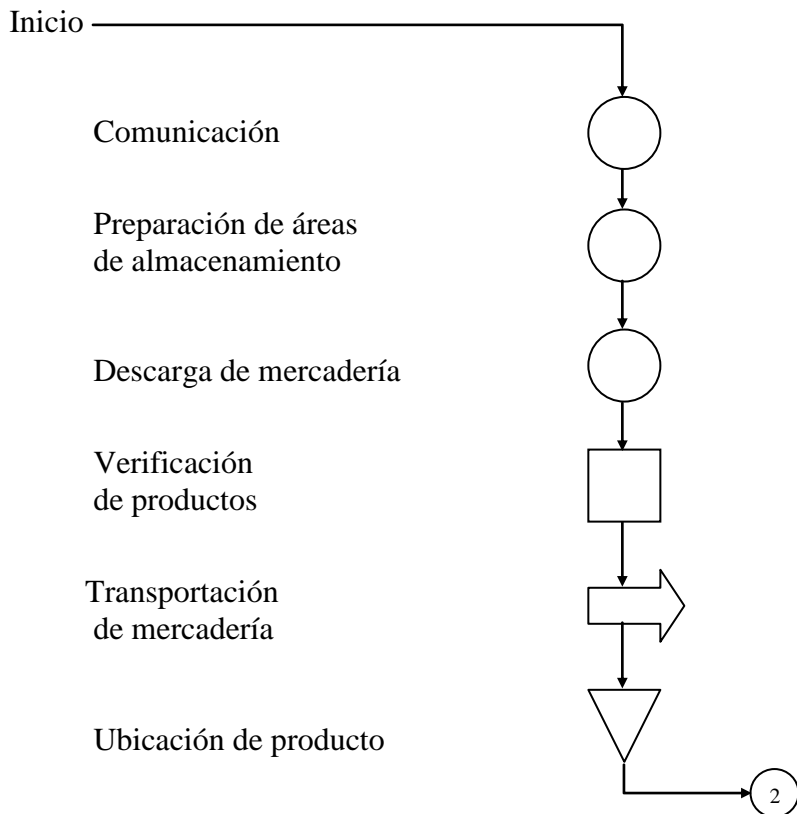
### 5.4.1.2 Diagrama de Proceso de Almacenamiento – Egreso de Mercadería

Diagrama de Proceso									
Empresa: SERALDI CIA. LTDA.									
Proceso: Egreso de Mercadería									
N°	Proceso	Recurso	O	⇒	▽	□	□	□	Responsable
1	Generación de documentos	Humano / Tecnológico	X						Asistente Administrativo – Supervisor de Bodega
2	Preparación de mercadería	Humano	X						Bodegueros
3	Traslado de mercadería al área de cargue	Humano / Equipo		X					Bodegueros – Montacarguista

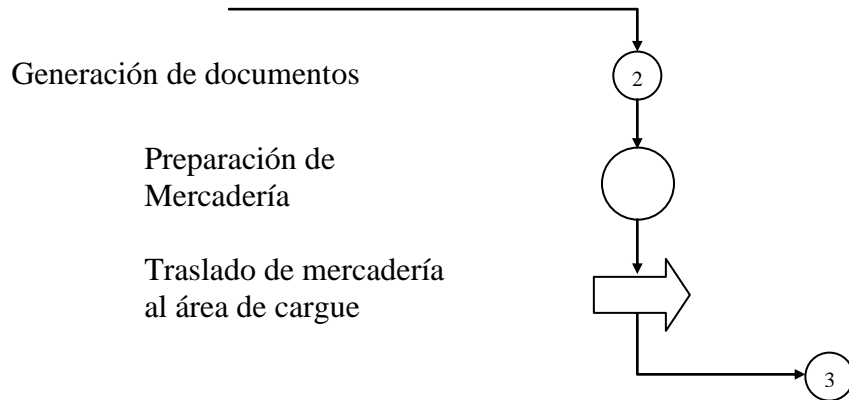
### 5.4.2 Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento

Se detallan las dos formas:

#### 5.4.2.1 Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento – Ingreso de Mercadería



### 5.4.2.2 Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento – Egreso de Mercadería



### 5.4.3 Manual de Proceso de Almacenamiento

#### 5.4.3.1 Manual de Proceso de Almacenamiento - Ingresos de mercadería

Los ingresos de mercadería implican la ocupación de un espacio físico dentro del almacén. Los motivos por los que se pueden dar ingresos de mercadería son:

- **Por Importaciones.** Este motivo se da cuando la empresa comercializadora de los productos balanceados para mascotas trae el producto que es producido en otro país. El producto que es importado llegará al almacén con previa comunicación en el transporte establecido por la empresa comercializadora de dichos productos. Es importante que la empresa comercializadora informe los productos que llegan, las cantidades de cada uno de ellos y la fecha de llegada de la mercadería, por lo menos con dos días laborables de anticipación para que se preparen los espacios y las ubicaciones donde va a ser almacenada dicha mercadería y tener el recurso humano necesario para esta operación. Una vez que la mercadería llega a la bodega se procede a descargar; esta responsabilidad es de los transportistas y lo harán en el área de recepción de producto, donde el montacarguista verificará cada producto con su estado y cantidades y llevará dicha mercadería al área asignada y preparada para cada producto.

- **Por Producción.** Al tratarse de productos producidos localmente, la mercadería llegará al almacén en el transporte definido por la empresa comercializadora y que al igual que en las importaciones, deberá la empresa de dichos productos informar qué productos llegan con sus cantidades y la fecha de llegada a la bodega por lo menos con dos días laborables de anticipación para que se puedan definir las ubicaciones donde va a ser almacenada la mercadería y tener el recurso humano necesario para este proceso. Una vez que la mercadería llega a la bodega se procede a descargar; esta responsabilidad es de los transportistas y lo harán en el área de recepción de producto, donde el montacarguista verificará cada producto con su estado y cantidades y llevará dicha mercadería al área asignada y preparada para cada producto.
  
- **Por Devoluciones de clientes.** La mercadería que regresa a la bodega por diferentes causas puede ser transportada por los mismos vehículos que hacen la distribución o por algún representante de la empresa comercializadora de dichos productos. La mercadería para ser ingresada por motivo de devoluciones deberá tener un documento autorizado por la empresa comercializadora. En este documento deberá constar el o los productos a ser devueltos, su estado, las cantidades respectivas, el cliente que devuelve, el porcentaje a ser reconocido por la devolución, y el motivo de la devolución. Con esta información se procederá a realizar la emisión de la respectiva nota de crédito y se ingresará dicha mercadería a la ubicación que corresponda.
  
- **Por Anulaciones.** Las anulaciones se presentan cuando, a pesar de que exista un documento de egreso de mercadería, se decida no enviar dicha mercadería a su destino establecido. Esto puede darse por diferentes causas como por ejemplo problemas en carreteras, decisiones administrativas de la empresa comercializadora, producto con algún problema para ser comercializado, entre otras. En estos casos se procede a anular el documento de egreso de mercadería y no se despacharían dichos productos.

- **Por Transferencia de mercadería al almacén.** Este proceso consiste en recibir mercadería desde otra bodega, la misma que debe ser informada en cuanto a los productos que vienen, sus cantidades y la fecha de llegada, por lo menos con un día laborable de anticipación, esto permitirá tener el área donde se va a ubicar la mercadería y el recurso humano para su descarga. Una vez que la mercadería llega a la bodega se procede a descargar; esta responsabilidad es de los transportistas y lo harán en el área de recepción de producto, donde el montacarguista verificará cada producto con su estado y cantidades y llevará dicha mercadería al área asignada y preparada para cada producto.

#### **5.4.3.2 Manual de Proceso de Almacenamiento - Egresos de mercadería**

Los egresos de mercadería consisten en sacar producto de la bodega, para lo cual se debe tener definido el sistema a utilizar, entre los que están: LIFO, FIFO, FEFO, entre otros. Al tratarse de productos perecederos como son los balanceados para mascotas, el sistema ideal es el FEFO (First Expirian First Out) que es el primero en expirar, primero en salir. Pueden existir excepciones, dependiendo del destino del producto, lo cual lo definirá la empresa comercializadora.

Las diferentes circunstancias por las que puede egresar mercadería de la bodega son:

- **Por Ventas.-** Este proceso consiste en recibir los pedidos de la empresa comercializadora, los mismos que al ser procesados generarán en el sistema unos documentos conocidos como guías de carga donde consta los productos, sus cantidades y el lugar de donde deben ser desubicados de la bodega. Con esta información los bodegueros proceden a preparar la mercadería y enviarla al área de cargue para ser transportada y distribuida.

- **Por Salidas varias.-** En este proceso se puede presentar situaciones como producto para muestreo, apoyo al consumidor, actividades promocionales, donaciones, producto a dar de baja, entre otros, para lo cual se debe generar un documento generalmente conocido como “Informe de Salidas Varias”, en el que constará los productos y sus cantidades y que al ser procesado dicho documento el sistema generará una guía de carga donde constará los productos, sus cantidades y el lugar de donde deben ser desubicados de la bodega. Con esta información los bodegueros procederán a preparar la mercadería y llevarla al área de cargue para ser entregada.
  
- **Por Transferencia de mercadería hacia otro almacén.-** Para este proceso la empresa comercializadora informará sobre este requerimiento en el que indicará qué productos con sus cantidades deben ser transferidos hacia otro almacén. Esta información será procesada y se emitirá la respectiva guía de carga en el que constarán los productos, sus cantidades y el lugar de donde deben ser desubicados de la bodega. Con este documento los bodegueros procederán a preparar la mercadería y enviarla al área de cargue para que sea transportada hacia el otro almacén.

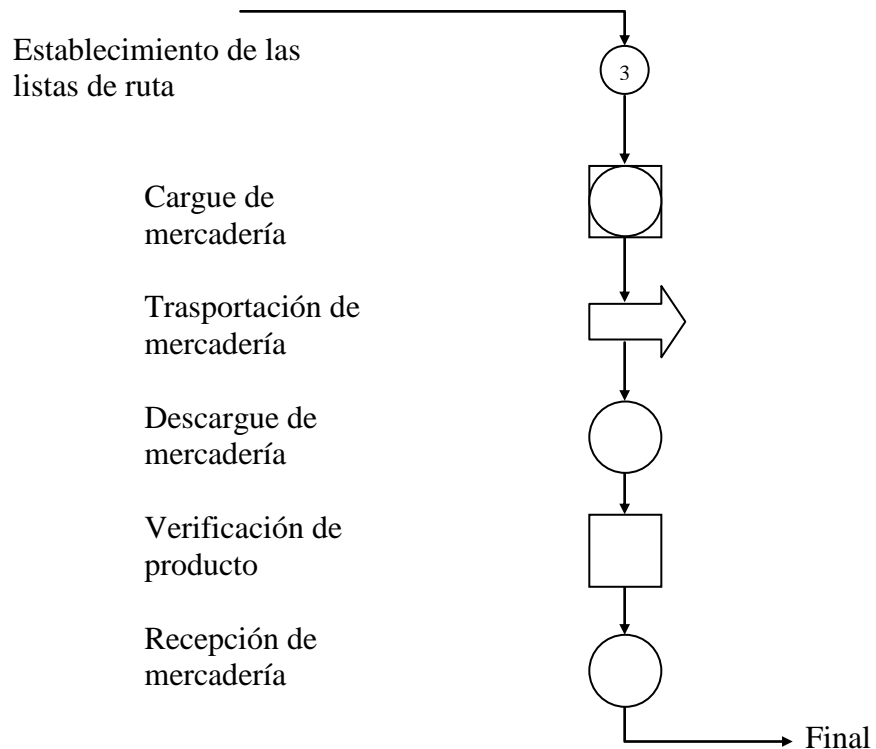


## 5.5 Proceso de Distribución

### 5.5.1 Diagrama de Proceso de Distribución

Diagrama de Proceso									
Empresa: SERALDI CIA. LTDA.									
Proceso: Distribución									
N°	Proceso	Recurso	O	⇒	▽	◇	□	○	Responsable
1	Establecimiento de las listas de ruta	Humano / Tecnológico	X						Supervisor de Bodega
2	Cargue de mercadería	Humano						X	Transportista
3	Transportación de mercadería	Humano / Vehículo		X					Transportista
4	Descargue de mercadería	Humano	X						Transportista
5	Verificación de productos	Humano					X		Transportista – Cliente
6	Recepción de mercadería	Humano	X						Cliente

### 5.5.2 Diagrama de Flujo de Proceso de Distribución



### **5.5.3 Manual de Proceso de Distribución**

Para los procesos de distribución se presentan diferentes actividades, las mismas que nacen desde los procesos de egresos de mercadería que aparte de la guía de carga, donde se conocen los productos y sus cantidades a ser distribuidos, se sabe su destino.

- **Establecimiento de las Listas de Ruta.-** Las Listas de Ruta (Ver Anexo 4) se generarán conjuntamente al procesar cualquier tipo de egreso de mercadería. La información que poseen son el sector de reparto y el peso en cada uno de ellos. Con esta información se determina los vehículos a ser utilizados y la mercadería por sector de reparto que llevará cada uno de ellos. Este proceso permitirá la optimización de vehículos y se decidirá la ruta ideal.
- **Cargue de mercadería.-** Este proceso es muy importante ya que una vez que la mercadería ha sido preparada y se encuentra en el área de cargue, con la información de las listas de ruta se procederá a cargar la mercadería en cada vehículo, de tal forma que la mercadería que va a ser entregada al final sea cargada primero y la que va a ser entrega primero esté más a la puerta. Con esto se optimiza tiempo para las entregas y se minimiza el manipuleo de la mercadería.
- **Transportación de mercadería.-** Para este proceso es importante considerar que los vehículos que transportan la mercadería deben poseer furgón o carpa que proteja adecuadamente los productos. Además, para optimizar el espacio del vehículo, la mercadería debe ir como carga suelta, pero a la vez bien distribuida para que no sufra daños en el vehículo. Para la transportación a zonas costeras es importante que la mercadería sea transportada con cartones o lona sobre los productos, ya que se produce la condensación de agua debido a los cambios de temperatura y presión atmosférica. Es importante dar a conocer que toda mercadería se la debe transportar con los documentos legales, y el

documento es la guía de remisión donde consta los productos y cantidades transportadas como el nombre o razón social del transporte, nombre del chofer, el número de placa y número de RUC. Estos datos también pueden ir impresos en una parte de las facturas cuando lo que se transporta es producto a ser entregado por motivo de ventas.

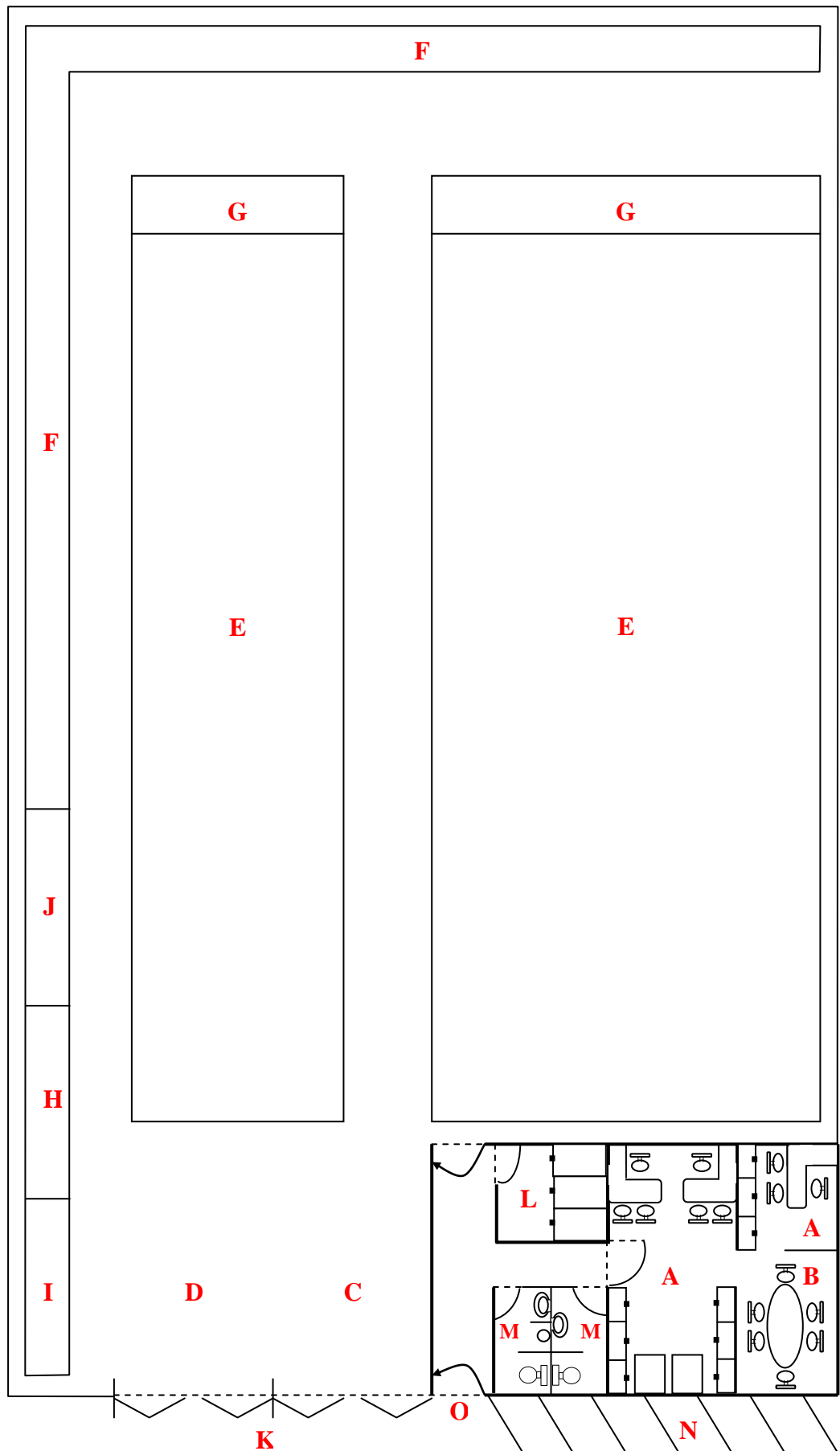
- **Entrega de mercadería.-** Cuando se procede a realizar la entrega de mercadería ya sea por ventas, salidas varias o transferencias, el proceso es el mismo ya que el transportista una vez que llega a su destino, se pone en contacto con la persona que recibirá el producto y dará a conocer los artículos con sus cantidades. El mismo transportista se encargará de la descarga de la mercadería y procederá junto con quien recibe la mercadería a la verificación de cada artículo con sus cantidades y su estado. Una vez verificado esto, el destinatario firmará el documento respectivo de recepción de conformidad.

## **5.6 Distribución de la planta**

Seraldi Cía. Ltda. establecerá una distribución de la planta que proporcione condiciones de trabajo aceptables y permita la operación más económica y óptima, escogiendo una de las bodegas disponibles que se ha indicado en el punto 3.1, la misma que tendría un área de 1.260 mts<sup>2</sup> para almacenaje, y 60 mts<sup>2</sup> para oficinas y baños. Las áreas del negocio con sus características son:

- A- Área administrativa.-** Área donde se encuentra el espacio y mobiliario de oficina. En esta parte es donde se desarrollan las actividades de administración.
- B- Área de reuniones.-** Lugar donde se realizarán reuniones y capacitaciones con el personal y los socios del negocio.
- C- Área de descargue de mercadería.-** Área donde se recibirá la mercadería por cualquier motivo de ingresos de mercadería.

- D- Área de cargue de mercadería.-** Área donde se ubicará la mercadería para ser cargada a los camiones para luego ser distribuida.
- E- Área de apilamiento.-** En esta área se almacenará los productos por palets completos de un mismo batch donde cada ubicación tendrá su identificación.
- F- Área operativa o de picking.-** Lugar donde existirá una ubicación por producto pero no mayor a un palet. En esta área también estará identificada cada ubicación.
- G- Área de saldos.-** Área donde se ubicará saldos de palets de diferentes batchs.
- H- Área de devoluciones.-** Lugar donde se ubicará la mercadería por motivo de devoluciones donde se verificará el estado de la misma para luego ser ubicada al área que corresponda. Si es de buen estado podría ir al área de almacenamiento, de saldos o de picking; si es por mal estado irá directamente al área de mal estado.
- I- Área de mal estado.-** Área donde se ubicará la mercadería en malas condiciones para ser comercializada y que permanecerá por un tiempo corto hasta que la empresa comercializadora de dichos productos decida qué hacer con la misma.
- J- Área de armado de promociones.-** Lugar destino para el armado de producto promocional.
- K- Patio de maniobras.-** Lugar que utilizarán los transportistas para sus vehículos para el cargue o descargue de mercadería.
- L- Vestidores**
- M- Baños**
- N- Estacionamientos**
- O- Entrada principal**



# **CAPÍTULO VI**

## **ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

## **Capítulo VI**

### **Estudio Económico y Financiero**

#### **6.1 Objetivos**

La empresa Seraldi Cía. Ltda. por medio del estudio económico y financiero busca los siguientes objetivos:

- Realizar la evaluación financiera para el proyecto de servicio de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas, considerando los ingresos y egresos generados en las diferentes etapas de la implementación del proyecto, que brinden las herramientas necesarias para la toma de decisiones.
- Determinar un flujo de beneficios netos, interpretados como el retorno a los esfuerzos del empresario, sus inversiones en capital y de su iniciativa empresarial.

#### **6.2 Presupuesto de Inversión**

Los recursos para la instalación comprenden el activo fijo o inmovilizado del proyecto, y los recursos que se requieren para el funcionamiento constituyen el capital de trabajo o activo circulante y activo diferido.

Es de esta forma que, para la elaboración de los presupuestos del presente proyecto, se ha considerado los rubros e información recopilada en capítulos anteriores, y que involucra básicamente los requerimientos de activos fijos, diferidos y de capital de trabajo permanente, los mismos que se presentan a continuación.

### 6.2.1 Presupuesto de Activos Fijos

La inversión en activos fijos para el presente proyecto corresponde a todos aquellos bienes tangibles que servirán de apoyo para ofrecer el servicio de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas.

**Tabla # 6.1: Presupuesto Activos Fijos**

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Total Equipos de computación</b>			<b>2.715,00</b>
Computador	3	850,00	2.550,00
Teléfonos	3	15,00	45,00
Impresora	1	120,00	120,00
<b>Total Muebles y enseres</b>			<b>1.234,00</b>
Escritorios	3	75,00	225,00
Sillas	15	20,00	300,00
Mesa de reuniones	1	65,00	65,00
Archivadores	9	50,00	450,00
Mesas auxiliares	2	52,00	104,00
Estanterías	3	30,00	90,00
<b>Total Maquinaria</b>			<b>26.200,00</b>
Montacargas	1	25.000,00	25.000,00
Coches hidráulicos	2	600,00	1.200,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>30.149,00</b>

Elaborado por : El Autor

Fuente: Investigación de Mercado



## **6.2.2 Presupuesto de Activos Diferidos**

A continuación se presenta el presupuesto:

**Tabla # 6.2: Presupuesto Activos Diferidos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Gastos de Constitución		800,00	800,00
Patentes y Licencias		150,00	150,00
Software		500,00	500,00
Indumentaria del Personal	3	84,00	252,00
<b>Total</b>			<b>1.702,00</b>

Elaborado por : El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

## **6.2.3 Capital de trabajo o Activo Circulante**

El servicio de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas aparte de la inversión en activo fijo y diferido, debe contar con un capital para empezar a trabajar que se lo conoce como Capital de trabajo o Activo circulante, el mismo que debe estar disponible en una empresa para la operación normal del proyecto durante el primer mes de su funcionamiento, ya que a partir del segundo mes se pueden utilizar los ingresos provenientes de las operaciones realizadas, esto permitirá el pago de sueldos, suministros, servicios públicos, etc.

A continuación los requerimientos para el capital de trabajo.

**Tabla # 6.3: Presupuesto Capital de Trabajo para el primer mes**

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Gastos Administrativos</b>			<b>3.252,35</b>
Gerente General			1.682,25
Remuneración mensual	1	1.500,00	1.500,00
IECE y SECAP	1	15,00	15,00
IESS Patronal	1	167,25	167,25
Asistentes Administrativos			897,20
Remuneración mensual	2	400,00	800,00
IECE y SECAP	2	4,00	8,00
IESS Patronal	2	44,60	89,20
Bodegueros			672,90
Remuneración mensual	3	200,00	600,00
IECE y SECAP	3	2,00	6,00
IESS Patronal	3	22,30	66,90
<b>Gastos Oficina</b>			<b>641,90</b>
Papel impresora	24	2,85	68,40
Toners	0,5	213,00	106,50
Cinta de embalar	3	11,00	33,00
Cinta stretch	10	38,40	384,00
Suministros de oficina	1	50,00	50,00
<b>Servicios Básicos</b>			<b>135,00</b>
Luz	1	80,00	80,00
Agua	1	15,00	15,00
Teléfono	1	40,00	40,00
<b>Arriendo</b>			<b>5.000,00</b>
Arriendo	1	5.000,00	5.000,00
<b>Mantenimiento y combustibles</b>			<b>121,13</b>
Mantenimiento equipos	0,17	250,00	41,67
Mantenimiento maquinaria	0,33	200,00	66,67
Combustibles	8	1,60	12,80
<b>Servicios Profesionales</b>			<b>100,00</b>
Servicios contables	1	100,00	100,00
<b>Otros</b>			<b>10.000,00</b>
Palets de madera	1.000	10,00	10.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>19.250,38</b>

Elaborado por : El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

## 6.2.4 Presupuesto de Inversión Preoperacional

**Tabla # 6.4: Presupuesto de Inversión Preoperacional**

Descripción	Parcial	Total	Porcentaje
<b>Activos Fijos</b>		<b>30.149,00</b>	<b>59,00%</b>
Equipos de computación	2.715,00		9,01%
Muebles y enseres	1.234,00		4,09%
Maquinaria	26.200,00		86,90%
<b>Activos Diferidos</b>		<b>1.702,00</b>	<b>3,33%</b>
Gastos de Constitución	800,00		47,00%
Patentes y Licencias	150,00		8,81%
Software	500,00		29,38%
Indumentaria del Personal	252,00		14,81%
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>19.250,38</b>	<b>37,67%</b>
Gastos Administrativos	3.252,35		16,89%
Gastos Oficina	641,90		3,33%
Servicios Básicos	135,00		0,70%
Arriendo	5.000,00		25,97%
Mantenimiento y combustibles	121,13		0,63%
Servicios Profesionales	100,00		0,52%
Otros	10.000,00		51,95%
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>		<b>51.101,38</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por : El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

## 6.3 Depreciaciones y Amortizaciones

Las depreciaciones y amortizaciones establecidas en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad que actualmente y de acuerdo a la ley rigen para cada concepto, son:

**Tabla # 6.5: Depreciaciones**

Nombre de activo	%Depreciación anual	Años de vida útil
Equipos de computación	33%	3
Maquinaria	10%	10
Muebles y enseres	10%	10
Gastos de constitución	20%	5

Elaborado por : El Autor  
Fuente: NEC 2000

### 6.3.1 Depreciaciones del Activo Fijo

<b>Tabla # 6.6: Depreciaciones Activo Fijo</b>					
Descripción	Costo	% Depreciación	Valor residual	Depreciación	Valor de Salvamento luego del 5to año
<b>Equipos de computación</b>	<b>2.715,00</b>			<b>905,00</b>	<b>0,00</b>
Computador	2.550,00	33%	850,00		0,00
Teléfonos	45,00	33%	15,00		0,00
Impresora	120,00	33%	40,00		0,00
<b>Muebles y enseres</b>	<b>1.234,00</b>			<b>123,40</b>	<b>617,00</b>
Escritorios	225,00	10%	22,50		112,50
Sillas	300,00	10%	30,00		150,00
Mesa de reuniones	65,00	10%	6,50		32,50
Archivadores	450,00	10%	45,00		225,00
Mesas auxiliares	104,00	10%	10,40		52,00
Estanterías	90,00	10%	9,00		45,00
<b>Maquinaria</b>	<b>26.200,00</b>			<b>2.620,00</b>	<b>13.100,00</b>
Montacargas	25.000,00	10%	2.500,00		12.500,00
Coches hidráulicos	1.200,00	10%	120,00		600,00
<b>TOTAL</b>	<b>30.149,00</b>			<b>3.648,40</b>	<b>13.717,00</b>

Elaborado por : El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

### 6.3.2 Amortizaciones del Activo Diferido

**Tabla # 6.7: Amortización Activo Diferido**

Descripción	Valor	% Amortización	Amortización
Gastos de Constitución	800,00	20%	160,00
Patentes y Licencias	150,00	20%	30,00
Software	500,00	20%	100,00
Indumentaria del Personal	252,00	20%	50,40
<b>Total</b>			<b>340,40</b>

Elaborado por : El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

## **6.4 Financiamiento**

El financiamiento para la implementación de la empresa de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas Seraldi Cía. Ltda., hará uso tanto de recursos propios como de terceros.

### **6.4.1 Estructura de Financiamiento**

El aporte se hará mediante capital propio y crédito.

**Tabla # 6.8: Estructura del Financiamiento**

<b>Descripción</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital Social	26.000,00		50,88%
Crédito	25.101,38		49,12%
<b>TOTAL DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>51.101,38</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por : El Autor

### **6.4.2 Tabla de Amortización Préstamo**

Debido a que se requiere financiamiento por parte de una institución financiera para el desarrollo del presente proyecto, es necesario considerar a cuánto va a ascender el importe por el pago de dicho financiamiento, de esta manera se contempla tener egresos mensuales iguales (cuota fija) por los dos primeros años. El valor que debe ser financiado asciende a 25.101,38 dólares, a una tasa de interés del 12,19%.

$$\text{Cuota fija} = \frac{C \times i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

donde:

C = Monto requerido

i = Tasa de interés

n = Número de pagos

$$Cf = \frac{25.101,38 \times 12,19\%/12}{1 - (1 + 12,19\%/12)^{-24}}$$

$$Cf = 1.183,84$$

**Tabla # 6.9: Amortización del Préstamo**

Mes	Deuda	Interés	Capital	Pago	Saldo
0	25.101,38	-	-	-	25.101,38
1	25.101,38	254,99	928,85	1.183,84	24.172,53
2	24.172,53	245,55	938,29	1.183,84	23.234,25
3	23.234,25	236,02	947,82	1.183,84	22.286,43
4	22.286,43	226,39	957,44	1.183,84	21.328,99
5	21.328,99	216,67	967,17	1.183,84	20.361,82
6	20.361,82	206,84	977,00	1.183,84	19.384,82
7	19.384,82	196,92	986,92	1.183,84	18.397,90
8	18.397,90	186,89	996,95	1.183,84	17.400,96
9	17.400,96	176,76	1.007,07	1.183,84	16.393,88
10	16.393,88	166,53	1.017,30	1.183,84	15.376,58
11	15.376,58	156,20	1.027,64	1.183,84	14.348,94
12	14.348,94	145,76	1.038,08	1.183,84	13.310,87
13	13.310,87	135,22	1.048,62	1.183,84	12.262,24
14	12.262,24	124,56	1.059,27	1.183,84	11.202,97
15	11.202,97	113,80	1.070,03	1.183,84	10.132,94
16	10.132,94	102,93	1.080,90	1.183,84	9.052,03
17	9.052,03	91,95	1.091,88	1.183,84	7.960,15
18	7.960,15	80,86	1.102,98	1.183,84	6.857,17
19	6.857,17	69,66	1.114,18	1.183,84	5.742,99
20	5.742,99	58,34	1.125,50	1.183,84	4.617,49
21	4.617,49	46,91	1.136,93	1.183,84	3.480,56
22	3.480,56	35,36	1.148,48	1.183,84	2.332,08
23	2.332,08	23,69	1.160,15	1.183,84	1.171,93
24	1.171,93	11,90	1.171,93	1.183,84	-
<b>Total</b>		<b>3.310,72</b>	<b>25.101,38</b>	<b>28.412,11</b>	

Elaborado por : El Autor

## 6.5 Presupuesto de Operación

Los presupuestos de operación del proyecto se sustentan en el servicio demandado por el almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas.

Se divide en presupuesto de ingresos y egresos.

### 6.5.1 Presupuesto de Ingresos

Los ingresos provienen de la venta del servicio objeto del proyecto que serían las toneladas almacenadas y las toneladas distribuidas de balanceado para mascotas.

**Tabla # 6.10: Presupuesto de ingresos primer año (detalle mensual)**

Mes	Toneladas almacenadas por mes	Precio de almacenaje (\$)	Ingresos por almacenaje	Toneladas distribuidas por mes	Precio de distribución (\$)	Ingresos por distribución	Total ingresos operacionales
Enero	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Febrero	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Marzo	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Abril	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Mayo	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Junio	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Julio	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Agosto	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Septiembre	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Octubre	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Noviembre	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
Diciembre	450	28	12.600,00	300	35	10.500,00	23.100,00
<b>Total Anual</b>	<b>5.400,00</b>		<b>151.200,00</b>	<b>3.600,00</b>		<b>126.000,00</b>	<b>277.200,00</b>

Elaborado por : El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

Según las ventas de una de las principales empresas que comercializa productos balanceados para mascotas, en toneladas registradas en los últimos tres años se tiene un promedio del 10% de crecimiento, esta tendencia permitirá elaborar el presupuesto de ingresos anuales para cinco años. Además, se considerará que la inflación anual será de un 10%.

**Tabla # 6.11: Presupuesto de ingresos anuales**

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Toneladas almacenadas por año	5.400,00	5.940,00	6.534,00	7.187,40	7.906,14
Precio de almacenaje	28,00	30,80	33,88	37,27	40,99
<b>Ingresos por almacenaje</b>	<b>151.200,00</b>	<b>182.952,00</b>	<b>221.371,92</b>	<b>267.860,02</b>	<b>324.110,63</b>
Toneladas distribuidas por año	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
Precio de distribución	35,00	38,50	42,35	46,59	51,24
<b>Ingresos por distribución</b>	<b>126.000,00</b>	<b>152.460,00</b>	<b>184.476,60</b>	<b>223.216,69</b>	<b>270.092,19</b>
<b>Total Ingresos Anuales</b>	<b>277.200,00</b>	<b>335.412,00</b>	<b>405.848,52</b>	<b>491.076,71</b>	<b>594.202,82</b>

Elaborado por : El Autor  
Fuente: Investigación de mercado

## 6.5.2 Presupuesto de Egresos

Los egresos constituyen todos aquellos costos y gastos que se realizan periódicamente para asegurar el funcionamiento de la empresa.

**Tabla # 6.12: Presupuesto de egresos primer año**

Concepto	Egreso mensual	Total año
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>9.765,79</b>	<b>132.739,49</b>
Remuneración mensual Ger.Gen.	1.500,00	18.000,00
IECE y SECAP Ger.Gen.	15,00	180,00
IESS Patronal Ger. Gen.	167,25	2.007,00
Remuneración mensual Asis.Adm.	800,00	9.600,00
IECE y SECAP Asis.Adm.	8,00	96,00
IESS Patronal Asis.Adm.	89,20	1.070,40
Remuneración mensual Bodeguer.	600,00	7.200,00
IECE y SECAP Bodegueros	6,00	72,00
IESS Patronal Bodegueros	66,90	802,80
Vacaciones		1.450,00
Décimos 3ero y 4to		4.100,00
Fondos de reserva		0,00
Papelería e insumos	641,90	7.702,80
Servicios Básicos	135,00	1.620,00
Arriendo	5.000,00	60.000,00
Mantenimiento equipos	41,67	500,00
Mantenimiento maquinaria	66,67	800,00
Combustibles	12,80	153,60
Servicios contables	100,00	1.200,00
Palets de madera e indumentaria		10.000,00
Depreciación	304,03	3.648,40
Amortización	28,37	340,40
Imprevistos 2 %	183,01	2.196,09
<b>Gastos de Distribución</b>	<b>9.900,00</b>	<b>118.800,00</b>
Gastos de Transporte	9.900,00	118.800,00
<b>Gastos Financieros</b>	<b>201,29</b>	<b>2.415,53</b>
Costo Financiero	201,29	2.415,53
<b>Otros Egresos</b>	<b>982,54</b>	<b>11.790,52</b>
Pago de Capital	982,54	11.790,52
<b>Egresos Totales</b>	<b>20.849,63</b>	<b>265.745,54</b>

Elaborado por : El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado



De acuerdo a los porcentajes de inflación de los últimos años y a la proyección del Banco Central del Ecuador, se considera una inflación anual promedio del 10%. Además, tomando en cuenta los datos obtenidos en la investigación de mercado que indican un crecimiento anual del 10% de ventas de este tipo de productos, esto afectará a los egresos de almacenamiento y distribución, por lo que se incluirá un bodeguero más cada 2 años y una bodega más amplia al tercer año. Con estas consideraciones se obtendrían los siguientes egresos anuales.

**Tabla # 6.13: Presupuesto de egresos anuales**

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Gastos Administrativos	132.739,49	145.258,21	189.863,11	202.570,87	221.134,30
Gastos de Distribución	118.800,00	143.748,00	173.935,08	210.461,45	254.658,35
Gastos Financieros	2.415,53	895,19	0,00	0,00	0,00
Pago de Capital	11.790,52	13.310,87	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Gastos</b>	<b>265.745,54</b>	<b>303.212,26</b>	<b>363.798,19</b>	<b>413.032,32</b>	<b>475.792,65</b>

Elaborado por : El Autor

### **6.5.3 Gastos según su clasificación primer año**

Es importante indicar que los gastos de distribución son costos variables en los que se incluye el pago a los transportistas por la movilización de la mercadería desde el centro de distribución a su destino, que para el primer año se estima distribuir 3.600 toneladas a un costo de treinta y tres dólares por tonelada, lo cual da un total de 118.800,00 dólares al año.

**Tabla # 6.14: Gastos según su clasificación primer año**

Concepto	Clasificación		Total año
	Fijo	Variable	
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>119.767,00</b>	<b>12.972,49</b>	<b>132.739,49</b>
Remuneración mensual Ger.Gen.	18.000,00		18.000,00
IECE y SECAP Ger.Gen.	180,00		180,00
Iess Patronal Ger. Gen.	2.007,00		2.007,00
Remuneración mensual Asis.Adm.	9.600,00		9.600,00
IECE y SECAP Asis.Adm.	96,00		96,00
Iess Patronal Asis.Adm.	1.070,40		1.070,40
Remuneración mensual Bodeguer.	7.200,00		7.200,00
IECE y SECAP Bodegueros	72,00		72,00
Iess Patronal Bodegueros	802,80		802,80
Vacaciones	1.450,00		1.450,00
Décimos 3ero y 4to	4.100,00		4.100,00
Fondos de reserva	0,00		0,00
Papelería e insumos		7.702,80	7.702,80
Servicios Básicos		1.620,00	1.620,00
Arriendo	60.000,00		60.000,00
Mantenimiento equipos		500,00	500,00
Mantenimiento maquinaria		800,00	800,00
Combustibles		153,60	153,60
Servicios contables	1.200,00		1.200,00
Palets de madera e indumentaria	10.000,00		10.000,00
Depreciación	3.648,40		3.648,40
Amortización	340,40		340,40
Imprevistos 2 %		2.196,09	2.196,09
<b>Gastos de Distribución</b>		<b>118.800,00</b>	<b>118.800,00</b>
Gastos de Distribución		118.800,00	118.800,00
<b>Gastos Financieros</b>	<b>2.415,53</b>		<b>2.415,53</b>
Gasto Financiero	2.415,53		2.415,53
<b>Otros Egresos</b>	<b>11.790,52</b>		<b>11.790,52</b>
Pago de Capital	11.790,52		11.790,52
<b>Costos Totales</b>	<b>133.973,05</b>	<b>131.772,49</b>	<b>265.745,54</b>

Elaborado por : El Autor

## 6.6 Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio del proyecto se utilizó la siguiente fórmula en donde se igualan los ingresos y los egresos.

$$\text{Ingresos: } Y = P_{(\text{unit})}X$$

$$\text{Egresos: } E = CF_{(t)} + CV_{(\text{unit})}X$$

$$\text{Ingresos} = \text{Egresos}$$

$$P_{(\text{unit})}X = CF_{(t)} + CV_{(\text{unit})}X$$

**Tabla # 6.15: Punto de equilibrio de almacenaje**

Concepto	Parte Fija	Parte Variable
Gastos Administrativos	113.448,28	12.972,49
Gastos Financieros	2.415,53	0,00
<b>Total</b>	<b>115.863,82</b>	<b>12.972,49</b>
Costos Unitarios	21,46	2,40
Toneladas al año	5.400,00	
Costo Unitario Total	23,86	
Precio	28,00	

Elaborado por : El Autor

$$X = \frac{CF_{(t)}}{(P_{(\text{unit})} - CV_{(\text{unit})})}$$

$$X = \frac{115.863,82}{(28,00 - 2,40)}$$

**X = 4.526,34** Toneladas almacenadas por año, obteniendo 377,19 toneladas mensuales. La capacidad de la bodega es para administrar y almacenar 600 toneladas aproximadamente.

**Costo total**

$$CT = CF_{(t)} + CV_{(\text{unit})}X$$

$$CT = 115.863,82 + (2,40) (4.526,34)$$

$$CT = 115.863,82 + 10.873,69$$

$$\mathbf{CT = 126.737,50}$$

**Tabla # 6.16: Punto de equilibrio de distribución**

Concepto	Parte Fija	Parte Variable
Gastos Administrativos	6.318,72	0,00
Gastos de Distribución	0,00	118.800,00
<b>Total</b>	<b>6.318,72</b>	<b>118.800,00</b>
Costos Unitarios	1,76	33,00
Toneladas al año	3.600,00	
Costo Unitario Total	34,76	
Precio	35,00	

Elaborado por : El Autor

$$X = \frac{CF_{(t)}}{(P_{(unit)} - CV_{(unit)})}$$

$$X = \frac{6.318,72}{(35,00 - 33,00)}$$

**X = 3.159,36** Toneladas distribuidas al año.

**Costo total**

$$CT = CF_{(t)} + CV_{(unit)}X$$

$$CT = 6.318,72 + (33) (3.159,36)$$

$$CT = 6.318,72 + 104.258,83$$

$$CT = 110.577,55$$

**6.7 Estados Financieros**

Los estados que se van a analizar son:

**6.7.1 Estado de Resultados**

Este informe representará un detalle ordenado de ingresos y egresos, con el fin de establecer la utilidad o paridad resultante en un periodo determinado.

**Tabla # 6.17: Estado de Resultados**

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
+ Ingresos	277.200,00	335.412,00	405.848,52	491.076,71	594.202,82
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>277.200,00</b>	<b>335.412,00</b>	<b>405.848,52</b>	<b>491.076,71</b>	<b>594.202,82</b>
- Gastos Administrativos	132.739,49	145.258,21	189.863,11	202.570,87	221.134,30
- Gastos de Distribución	118.800,00	143.748,00	173.935,08	210.461,45	254.658,35
- Gastos Financieros	2.415,53	895,19	0,00	0,00	0,00
<b>= Utilidad antes particip.e impues.</b>	<b>23.244,97</b>	<b>45.510,61</b>	<b>42.050,33</b>	<b>78.044,39</b>	<b>118.410,17</b>
- 15 % Participación trabajadores	3.486,75	6.826,59	6.307,55	11.706,66	17.761,53
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>	<b>19.758,23</b>	<b>38.684,02</b>	<b>35.742,78</b>	<b>66.337,73</b>	<b>100.648,64</b>
- 25 % Impuesto a la renta	4.939,56	9.671,00	8.935,70	16.584,43	25.162,16
<b>= Utilidad después de Impuestos</b>	<b>14.818,67</b>	<b>29.013,01</b>	<b>26.807,09</b>	<b>49.753,30</b>	<b>75.486,48</b>

Elaborado por : El Autor

### 6.7.2 Balance de Situación Proyectado

Los datos de este Balance constituyen los datos de la situación inicial de la empresa y también de los próximos cinco años de ejercicio económico.

**Tabla # 6.19: Balance de Situación Proyectado**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	<b>19.250,38</b>	<b>23.724,48</b>	<b>40.872,56</b>	<b>69.125,59</b>	<b>120.324,83</b>	<b>230.224,63</b>
<b>DISPONIBLES</b>	<b>19.250,38</b>	23.724,48	40.872,56	69.125,59	120.324,83	230.224,63
Caja - Bancos	19.250,38	4.474,09	17.148,09	28.253,03	51.199,24	109.899,81
Inventarios		19.250,38	23.724,48	40.872,56	69.125,59	120.324,83
<b>FIJOS</b>	<b>30.149,00</b>	<b>26.500,60</b>	<b>22.852,20</b>	<b>19.203,80</b>	<b>15.555,40</b>	<b>11.907,00</b>
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>30.149,00</b>	26.500,60	22.852,20	19.203,80	15.555,40	11.907,00
Maquinaria	26.200,00					
Equipo de Cómputo y comunicación	2.715,00					
Muebles y enseres	1.234,00					
(Depreciación Acumulada)	0,00	3.648,40	3.648,40	3.648,40	3.648,40	3.648,40
<b>OTROS</b>						
<b>DIFERIDOS</b>	<b>1.202,00</b>	<b>861,60</b>	<b>521,20</b>	<b>180,80</b>	<b>-159,60</b>	<b>-500,00</b>
Gastos de Constitución	800,00					
Patentes y Licencias	150,00					
Indumentaria del Personal	252,00					
(Amortización Acumulada)	0,00	340,40	340,40	340,40	340,40	340,40
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>50.601,38</b>	<b>51.086,68</b>	<b>64.245,96</b>	<b>88.510,19</b>	<b>135.720,63</b>	<b>241.631,63</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	<b>25.101,38</b>	<b>13.310,87</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Crédito	25.101,38	13.310,87	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVOS:</b>	<b>25.101,38</b>	<b>13.310,87</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>26.000,00</b>	<b>38.275,81</b>	<b>64.745,96</b>	<b>89.010,19</b>	<b>136.220,63</b>	<b>222.881,25</b>
Capital	26.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00	39.717,00
Utilidad Neta	0,00	12.275,81	26.470,15	24.264,23	47.210,44	72.943,62
Utilidad Acumulada			12.275,81	38.745,96	63.010,19	110.220,63
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>51.101,38</b>	<b>51.586,68</b>	<b>64.745,96</b>	<b>89.010,19</b>	<b>136.220,63</b>	<b>222.881,25</b>

Elaborado por : El Autor

### 6.7.3 Flujo de Efectivo del Proyecto

**Tabla # 6.18: Flujo de Efectivo del Proyecto**

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversión						
- Activos Fijos	30.149,00					
- Activos Diferidos	1.702,00					
- Capital de trabajo	19.250,38					
+ Ingresos		277.200,00	335.412,00	405.848,52	491.076,71	594.202,82
<b>= Utilidad Bruta</b>		<b>277.200,00</b>	<b>335.412,00</b>	<b>405.848,52</b>	<b>491.076,71</b>	<b>594.202,82</b>
- Gastos Administrativos		132.739,49	145.258,21	189.863,11	202.570,87	221.134,30
- Gastos de Distribución		118.800,00	143.748,00	173.935,08	210.461,45	254.658,35
- Gastos Financieros		2.415,53	895,19	0,00	0,00	0,00
- Depreciación y amortización		3.988,80	3.988,80	3.988,80	3.988,80	3.988,80
<b>= Utilidad antes particip.e impues.</b>		<b>19.256,17</b>	<b>41.521,81</b>	<b>38.061,53</b>	<b>74.055,59</b>	<b>114.421,37</b>
- 15 % Participación trabajadores		2.888,43	6.228,27	5.709,23	11.108,34	17.163,21
- 25 % Impuesto a la renta		4.091,94	8.823,38	8.088,08	15.736,81	24.314,54
<b>= Utilidad después de impuestos</b>		<b>12.275,81</b>	<b>26.470,15</b>	<b>24.264,23</b>	<b>47.210,44</b>	<b>72.943,62</b>
+ Depreciaciones y Amortizaciones		3.988,80	3.988,80	3.988,80	3.988,80	3.988,80
- Amortización de capital		11.790,52	13.310,87	0,00	0,00	0,00
+ Valor de Salvamento						13.717,00
+ Recuperación Capital Trabajo						19.250,38
<b>= Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>-51.101,38</b>	<b>4.474,09</b>	<b>17.148,09</b>	<b>28.253,03</b>	<b>51.199,24</b>	<b>109.899,81</b>

Elaborado por : El Autor

## 6.8 Evaluación Financiera

### 6.8.1 Tasa de Descuento o TMAR

Para obtener la TMAR es necesario calcular el Costo Promedio Ponderado del Capital, en donde para tomar una decisión relativa a la ejecución de un proyecto deberá rendir la inversión por lo menos una tasa igual al costo ponderado de las fuentes de financiamiento. Para el presente proyecto el capital proviene de dos fuentes que son el del inversionista y el del banco.

Para el caso del banco la tasa del crédito es del 12,19% y para el caso del capital del inversionista se calcula con la fórmula de la TMAR, que es la siguiente:

$$\text{TMAR} = i + f + i \times f$$

donde:

$i$  = premio al riesgo

$f$  = inflación

De acuerdo a los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, la inflación anualizada enero – noviembre 2008 es del 8,51%, y considerando un riesgo del 7% se tiene:

$$\text{TMAR} = i + f + i \times f$$

$$\text{TMAR} = 7\% + 8,51\% + 7\% \times 8,51\%$$

$$\text{TMAR} = 16,11\%$$

**Tabla # 6.20: TMAR**

<b>Financiamiento</b>	<b>Valor</b>	<b>% Participación</b>	<b>TMAR</b>	<b>Ponderación</b>
Inversionista	26.000,00	50,88%	16,11%	8,19%
Banco	25.101,38	49,12%	12,19%	5,99%
<b>Total</b>	<b>51.101,38</b>	<b>100,00%</b>	<b>28,30%</b>	<b>14,18%</b>

Elaborado por : El Autor

La TMAR del capital total resulta ser del 14,18%, esto significa que es el rendimiento mínimo que debe ganar la empresa para pagar el 16,11% de intereses sobre los \$26.000 aportado por los inversionistas, y el 12,19% a la aportación bancaria de los \$25.101,38.

### **6.8.2 Valor Presente Neto Financiero**

Este criterio dirá que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. Su fórmula es:



$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0 \Rightarrow VAN = -I_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

En donde:

$Y_t$  es el flujo de ingresos del proyecto

$E_t$  es el flujo de egresos del proyecto

$I_0$  es la inversión inicial

$i$  es la tasa comercial indicada por el Banco Central

FC Flujo de caja en el periodo dado

**Tabla # 6.21: VAN del Proyecto**

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja		4.474,09	17.148,09	28.253,03	51.199,24	109.899,81
Tasa de descuento		14,18%	14,18%	14,18%	14,18%	14,18%
Flujos actualizados		3.918,38	13.152,80	18.978,80	30.120,95	56.624,37
Inversión Inicial	-51.101,38					
<b>Van del Proyecto</b>	<b>71.693,92</b>					

Elaborado por : El Autor

El valor presente neto que genera el proyecto de servicio de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas es positivo lo que demuestra que el proyecto es factible.

### 6.8.3 Tasa Interna de Retorno

Este criterio, evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, en donde la totalidad de los ingresos son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, es decir, que se obtiene la TIR cuando el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero, en definitiva, la TIR representa el máximo porcentaje que dará como ganancia el proyecto en caso de que todo salga bien, para esto se puede emplear la siguiente fórmula:

$$TIR = -Inv. Inicial + \frac{FC_1}{(1+r)^1} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+r)^n} = 0$$

En donde  $r$  es la Tasa Interna de Retorno, para obtener dicha tasa se utiliza el método de INTERPOLACIÓN que consiste básicamente en utilizar un sistema de aproximaciones sucesivas, partiendo de una tasa de descuento inicial, la misma que se va ajustado hasta obtener dos tasas que den como resultado un VAN positivo y otro negativo, pero con la característica o condición que dichos valores deben tender a cero. Para esto se utiliza la siguiente fórmula de INTERPOLACIÓN:

$$TIR = T_m + \frac{(TM - T_m)(VAN_{T_m})}{(VAN_{T_m} - VAN_{TM})}$$

En donde:

$TM \Rightarrow$  Tasa Mayor

$T_m \Rightarrow$  Tasa menor

$VAN_{TM} \Rightarrow$  VAN Tasa Mayor  $\Rightarrow$   Negativo  $\Rightarrow$  Tender a cero

$VAN_{T_m} \Rightarrow$  VAN Tasa Menor  $\Rightarrow$  Positivo  $\Rightarrow$  Tender a cero

**Tabla # 6.22: Tasa Interna de Retorno**

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-51.101,38					
Flujo de caja		4.474,09	17.148,09	28.253,03	51.199,24	109.899,81
Tasa de descuento		43,50%	43,50%	43,50%	43,50%	43,50%
Flujos actualizados		3.117,83	8.327,45	9.561,13	12.074,13	18.060,82
<b>VAN Tasa menor</b>	39,98					
Flujo de caja		4.474,09	17.148,09	28.253,03	51.199,24	109.899,81
Tasa de descuento		44,00%	44,00%	44,00%	44,00%	44,00%
Flujos actualizados		3.107,01	8.269,72	9.461,88	11.907,31	17.749,43
<b>VAN Tasa mayor</b>	-606,04					

Elaborado por : El Autor

$$TIR = T_m + \frac{(TM - T_m)(VAN_{T_m})}{(VAN_{T_m} - VAN_{TM})}$$

$$TIR = 43,50\% + \frac{(44,00\% - 43,50\%) (39,98)}{(39,98 - (-606,04))}$$

$$TIR = 43,50\% + \frac{19,99\%}{646,02}$$

$$TIR = 43,53\%$$

Las consideraciones:

Si TIR > Tasa de descuento  $\Rightarrow$  Se acepta el proyecto

Si TIR < Tasa de descuento  $\Rightarrow$  Se rechaza el proyecto

El resultado del TIR para el presente proyecto es de 43,53%, por lo tanto, se acepta el proyecto.

#### 6.8.4 Relación Beneficio/Costo

Esta relación representa la rentabilidad en términos de valor presente neto, que origina el proyecto por cada dólar invertido. Es decir indica el número de unidades monetarias ganadas por cada unidad de dinero que se invirtió en el proyecto. Es importante recalcar que la condición para aceptar el proyecto según este criterio es que ésta relación beneficio / costo debe ser mayor a 1, caso contrario se debe rechazar el proyecto.

La relación beneficio/costo de un proyecto a una tasa de interés , es el cociente que resulta de dividir la sumatoria del valor presente de los ingresos netos a una tasa de interés entre la sumatoria del valor presente de los egresos netos a una tasa de interés, este resultado permitirá ver si el proyecto es rentable o no.

**Tabla # 6.23: Relación Beneficio / Costo**

Descripción	Años					Total
	1	2	3	4	5	
Ingresos Netos	277.200,00	335.412,00	405.848,52	491.076,71	594.202,82	2.103.740,05
Egresos Netos	257.943,83	293.890,19	367.786,99	417.021,12	479.781,45	1.816.423,57

Elaborado por : El Autor

TMAR: 14,18%  
 $\Sigma$  VAN Ingresos Netos: 1.367.720,88  
 $\Sigma$  VAN Egresos Netos: 1.190.919,51

$$\text{Razón B/C} = \frac{\Sigma \text{VAN Ingresos Netos}}{\Sigma \text{VAN Egresos Netos}}$$

$$\text{Razón B/C} = \frac{1.367.720,88}{1.190.919,51}$$

$$\text{Razón B/C} = \mathbf{1,15}$$

La razón beneficio costo del proyecto es de 1,15. Esto quiere decir que por cada dólar de inversión se puede generar 1,15 dólares de ingresos netos, por lo que el proyecto es viable.

## **Conclusiones**

- El mercado de alimentos para mascotas se encuentra en una etapa de crecimiento, cada año se incrementa más la tendencia y consumo de este tipo de productos, por lo que las empresas comercializadoras podrán crecer en sus ventas y, por ende, requerirán almacenar y distribuir mayor cantidad de este tipo de alimento que bien pueden hacer uso de una empresa especializada en realizar dichos servicios.
- De acuerdo a la investigación de mercado realizada, se puede llegar a determinar que las actividades de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas por parte de las empresas que comercializan dichos productos las realizan las mismas empresas, pero la tendencia en el mercado empresarial es dejar las actividades secundarias de los negocios a las empresas de servicios, es así que una empresa que brinde estos servicios es una gran alternativa para cumplir dicha necesidad.
- El mercado en el que se va a desenvolver el servicio de almacenamiento y distribución de productos balanceados para mascotas es un oligopolio de oferta puesto que existen pocas empresas logísticas que podrían realizar dicha actividad, ya que actualmente ninguna de ellas es especializada o realiza dichas actividades con productos balanceados, lo que constituye una ventaja en el mercado y podemos detectar fácilmente en el medio.
- La localización y tamaño de la planta debe contar con instalaciones adecuadas que permitan un manejo ideal para recibir, almacenar y distribuir el producto.
- Se ha contemplado la aplicación de las “Best Practices” más actualizadas e ideales para el manejo de productos balanceados para mascotas, tanto para el servicio de almacenamiento como de distribución, lo que permitirá brindar servicios de calidad y acorde a lo que necesita el cliente.

- La organización y administración de la empresas estará creada para satisfacer las necesidades de sus clientes, además de contar con la filosofía empresarial, principios y valores, así como los permisos para su correcto funcionamiento.
  
- El proceso productivo estaría encaminado desde el contacto con el prospecto de cliente hasta el servicio post venta, el cual terminaría con el pago del servicio realizado.
  
- Se estima almacenar 5.400 toneladas durante el primer año, teniendo como punto el equilibrio 4.526,34 toneladas, cantidad que según la estimación se llegará alcanzar durante el mes de octubre del primer año de funcionamiento. Mientras que para el caso de toneladas a ser distribuidas se estima 3.600 toneladas durante el primer año y el punto de equilibrio se encuentra en 3.159,36 toneladas, cantidad que se estimaría alcanzar durante el mes de noviembre del primer año de operación.
  
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio financiero y en los temas de investigación abordados en este proyecto se puede concluir que el mismo es viable para su implementación.

## **Recomendaciones**

- Brindar servicios de calidad por parte de todos quienes estarán involucrados con este negocio.
- Aplicar las estrategias más actualizadas para manifestar en todas las áreas un buen servicio desde el almacenaje de los productos en buen estado, manteniéndolos limpios y en buenas condiciones, para luego ser distribuidos y utilizados en condiciones óptimas para ser comercializados.
- Se debe realizar revisiones constantes de la evolución del proyecto con lo planificado para monitorear si se están cumpliendo las metas y objetivos planteados y, si es necesario, realizar los ajustes correspondientes.
- Es recomendable adquirir materiales en cantidades ideales para obtener mejores descuentos con los proveedores.
- La empresa debe constantemente optimizar sus procesos sin perder la calidad del servicio que ofrece.
- Se recomienda estar en constante comunicación con las empresas de transporte y su personal para tener un buen servicio de distribución y fortalecer esta alianza estratégica.
- Es necesario analizar lo que está sucediendo en el mercado con los competidores actuales y posibles competidores para enfrentar adecuadamente a los mismos.
- Se debe tener en cuenta que en el mundo de los negocios existen constantes cambios, por lo que es necesario estar informado y actualizado para mejorar o implementar nuevas estrategias para el negocio.

## **Bibliografía**

- ARELLANO CUEVA, Rolando: **Marketing Enfoque América Latina**. Mc Graw-Hill, México-México, primera edición, 2000.
- BACA URBINA, Gabriel: **Evaluación de Proyectos**. Mc Graw-Hill, México-México, cuarta edición, 2001.
- BEKER, Victor Alberto y MOCHÓN MORCILLO, Francisco: **Economía, Elementos de micro y macroeconomía**. MC-Graw-Hill, Santiago-Chile, segunda edición, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto: **Gestión del Talento Humano**. Mc-Graw-Hill, Bogotá-Colombia, primera edición, 2002.
- GUIZAR MONTUFAR, Rafael: **Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones**. Mc-Graw-Hill, México-México, segunda edición, 2004.
- ILDEFONSO GRANDE, Esteban: **Marketing de los Servicios**. Esic Editorial, Madrid-España, tercera edición, 2000.
- JANY CASTRO, José Nicolás: **Investigación Integral de Mercados: Un enfoque para el Siglo XXI**. Mc Graw-Hill, Santafé de Bogotá-Colombia, segunda edición, 2004.
- JARA, Alida: **Metodología de Estudio**. Editorial UTPL, Loja-Ecuador, tercera edición, 2000.
- JIMÉNEZ, Benjamín: **Mejores Prácticas Logísticas en Almacenes, Bodegas y Centros de Distribución**. TBL Consulting Group, Guayaquil-Ecuador, 2006.
- PALEPU, Krishna G. Y HEALY, Paul M., y BERNARD, Victor L.: **Análisis y valuación de negocios, Mediante estados financieros**. International Thomson Editores S.A., México-México, segunda edición, 2002.
- PELTON, Lou E. y STRUTTON, David y LUMPKIN, James R.: **Canales de Marketing y Distribución Comercial. Un enfoque de administración de relaciones**. Mc Graw-Hill, México-México, segunda edición, 2005.
- RAMÍREZ ROMERO, Carlos M.: **Curso de Legislación Societaria**. Editorial UTPL, Loja-Ecuador, s/a.



- SARMIENTO R., Rubén: **Contabilidad General**. Del Nuevo Milenio Edición. Quito-Ecuador, sexta edición, 2001.
- TORRES RODRÍGUEZ, Luis: **La Microempresa en el Ecuador**. Qualityprint, Quito-Ecuador, sexta edición, 2005.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**ENCUESTA**

## **Anexo 1: Encuesta**

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS BALANCEADOS PARA MASCOTAS**

**Instrucciones:** Marque con una X la casilla seleccionada.

**1. ¿Quién realiza el almacenaje de sus productos balanceados para mascotas en su empresa?**

1. La misma empresa ( )      2. Tercerizada ( )      3. Compartida ( )

**2. ¿Quién realiza el servicio de distribución de sus productos balanceados para mascotas en su empresa?**

1. La misma empresa ( )      2. Tercerizada ( )      3. Compartida ( )

**3. ¿Cómo calificaría los problemas de almacenamiento de sus productos balanceados para mascotas?**

1. Alto ( )      2. Mediano ( )      3. Bajo ( )

**4. ¿Cómo calificaría los problemas en la distribución de sus productos balanceados para mascotas?**

1. Alto ( )      2. Mediano ( )      3. Bajo ( )

**5. ¿Tienen interés de contratar una empresa que les de el servicio de almacenamiento de sus productos balanceados para mascotas?**

1. Alto ( )      2. Mediano ( )      3. Bajo ( )      4. Tercerizado ( )

**6. ¿Tienen interés de contratar una empresa que les de el servicio de distribución de sus productos balanceados para mascotas?**

1. Alto ( )      2. Mediano ( )      3. Bajo ( )      4. Tercerizado ( )

**7. ¿Qué porcentaje de las ventas representan los costos de almacenamiento de los productos balanceados para mascotas?**

1. Mayor al 7 % ( )      2. Entre el 7% al 5% ( )  
3. Entre el 5% al 3% ( )      4. Menor al 3 % ( )

**8. ¿Qué porcentaje de las ventas representan los costos de distribución de los productos balanceados para mascotas?**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Mayor al 7 % ( )      | 2. Entre el 7% al 5% ( ) |
| 3. Entre el 5% al 3% ( ) | 4. Menor al 3 % ( )      |

**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir mensualmente por el servicio de almacenamiento de sus productos balanceados para mascotas?**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Mayor al 7 % ( )      | 2. Entre el 7% al 5% ( ) |
| 3. Entre el 5% al 3% ( ) | 4. Menor al 3 % ( )      |

**10. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir mensualmente por el servicio de distribución de sus productos balanceados para mascotas?**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Mayor al 7 % ( )      | 2. Entre el 7% al 5% ( ) |
| 3. Entre el 5% al 3% ( ) | 4. Menor al 3 % ( )      |

**Instrucciones:** Calificar en orden de importancia, siendo 4 la más alta y 1 la más baja.

**11. ¿Qué beneficios le gustaría obtener si tercerizara los servicios de almacenamiento de sus productos balanceados para mascotas?**

- \_\_\_ Disminuir los costos de almacenamiento
- \_\_\_ Minimizar productos dañados en bodega
- \_\_\_ Minimizar productos vencidos en bodega
- \_\_\_ Tener trazabilidad de los productos

**12. ¿Qué beneficios le gustaría obtener si tercerizara los servicios de distribución de sus productos balanceados para mascotas?**

- \_\_\_ Mejorar los tiempos de entrega
- \_\_\_ Disminuir los costos de distribución
- \_\_\_ Minimizar productos dañado en transporte
- \_\_\_ Servicio de devoluciones de mal producto

# **ANEXO 2**

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

## **Anexo 2: Resultados de la Encuesta**

### **Resultados Pregunta # 1**

<b>Descripción</b>	<b># Empresas</b>	<b>%</b>
La misma empresa	6	100%
Tercerizada	0	0%
Compartida	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	

Fuente: Encuestas

### **Resultados Pregunta # 2**

<b>Descripción</b>	<b># Empresas</b>	<b>%</b>
La misma empresa	5	83%
Tercerizada	1	17%
Compartida	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	

Fuente: Encuestas

### **Resultados Pregunta # 3**

<b>Descripción</b>	<b># Empresas</b>	<b>%</b>
Alto	1	17%
Mediano	4	66%
Bajo	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	

Fuente: Encuestas

### **Resultados Pregunta # 4**

<b>Descripción</b>	<b># Empresas</b>	<b>%</b>
Alto	1	17%
Mediano	3	50%
Bajo	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	

Fuente: Encuestas

### Resultados Pregunta # 5

Descripción	# Empresas	%
Alto	2	33%
Mediano	3	50%
Bajo	1	17%
Tercerizado	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	

Fuente: Encuestas

### Resultados Pregunta # 6

Descripción	# Empresas	%
Alto	1	17%
Mediano	3	49%
Bajo	1	17%
Tercerizado	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	

Fuente: Encuestas

### Resultados Pregunta # 7

Descripción	# Empresas	%
Mayor al 7%	3	50%
Entre el 7% al 5%	1	17%
Entre el 5% al 3%	2	33%
Menor al 3%	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	

Fuente: Encuestas

### Resultados Pregunta # 8

Descripción	# Empresas	%
Mayor al 7%	3	50%
Entre el 7% al 5%	1	17%
Entre el 5% al 3%	2	33%
Menor al 3%	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	

Fuente: Encuestas



### Resultados Pregunta # 9

<b>Descripción</b>	<b># Empresas</b>	<b>%</b>
Mayor al 7%	1	17%
Entre el 7% al 5%	1	17%
Entre el 5% al 3%	2	33%
Menor al 3%	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	

Fuente: Encuestas

### Resultados Pregunta # 10

<b>Descripción</b>	<b># Empresas</b>	<b>%</b>
Mayor al 7%	0	0%
Entre el 7% al 5%	0	0%
Entre el 5% al 3%	5	83%
Menor al 3%	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	

Fuente: Encuestas

### Resultados Pregunta # 11

<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>
Disminuir los costos de almacenamiento	20	33,3%
Minimizar productos dañados en bodega	20	33,3%
Minimizar productos vencidos en bodega	14	23,3%
Tener trazabilidad de los productos	6	10%

Fuente: Encuestas

### Resultados Pregunta # 12

<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>
Mejorar los tiempos de entrega	20	33,3%
Disminuir los costos de distribución	22	36,7%
Minimizar productos dañados en transporte	11	18,3%
Servicio de devoluciones de mal producto	7	11,7%

Fuente: Encuestas

**ANEXO 3**

**PRESUPUESTO**

### **Anexo 3: Presupuesto**

#### **Presupuesto Activos Fijos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Total Equipos de computación</b>			<b>2.715,00</b>
Computador	3	850,00	2.550,00
Teléfonos	3	15,00	45,00
Impresora	1	120,00	120,00
<b>Total Muebles y enseres</b>			<b>1.234,00</b>
Escritorios	3	75,00	225,00
Sillas	15	20,00	300,00
Mesa de reuniones	1	65,00	65,00
Archivadores	9	50,00	450,00
Mesas auxiliares	2	52,00	104,00
Estanterías	3	30,00	90,00
<b>Total Maquinaria</b>			<b>26.200,00</b>
Montacargas	1	25.000,00	25.000,00
Coches hidráulicos	2	600,00	1.200,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>30.149,00</b>

Elaborado por : El Autor

Fuente: Investigación de Mercado

#### **Presupuesto Activos Diferidos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Gastos de Constitución		800,00	800,00
Patentes y Licencias		150,00	150,00
Software		500,00	500,00
Indumentaria del Personal	3	84,00	252,00
<b>Total</b>			<b>1702,00</b>

Elaborado por : El Autor

Fuente: Investigación de Mercado

### Presupuesto Capital de Trabajo para el primer mes

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Gastos Administrativos</b>			<b>3.252,35</b>
Gerente General			1.682,25
Remuneración mensual	1	1.500,00	1.500,00
IECE y SECAP	1	15,00	15,00
IESS Patronal	1	167,25	167,25
Asistentes Administrativos			897,20
Remuneración mensual	2	400,00	800,00
IECE y SECAP	2	4,00	8,00
IESS Patronal	2	44,60	89,20
Bodegueros			672,90
Remuneración mensual	3	200,00	600,00
IECE y SECAP	3	2,00	6,00
IESS Patronal	3	22,30	66,90
<b>Gastos Oficina</b>			<b>641,90</b>
Papel impresora	24	2,85	68,40
Toners	0,5	213,00	106,50
Cinta de embalar	3	11,00	33,00
Cinta stretch	10	38,40	384,00
Suministros de oficina	1	50,00	50,00
<b>Servicios Básicos</b>			<b>135,00</b>
Luz	1	80,00	80,00
Agua	1	15,00	15,00
Teléfono	1	40,00	40,00
<b>Arriendo</b>			<b>5.000,00</b>
Arriendo	1	5.000,00	5.000,00
<b>Mantenimiento y combustibles</b>			<b>121,13</b>
Mantenimiento equipos	0,17	250,00	41,67
Mantenimiento maquinaria	0,33	200,00	66,67
Combustibles	8	1,60	12,80
<b>Servicios Profesionales</b>			<b>100,00</b>
Servicios contables	1	100,00	100,00
<b>Otros</b>			<b>10.000,00</b>
Palets de madera	1.000	10,00	10.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>19.250,38</b>

Elaborado por : El Autor  
Fuente: Investigación de Mercado

# **ANEXO 4**

## **LISTA DE RUTA**

**Anexo 4: Lista de Ruta**

<b>LISTA DE RUTA</b>									
<b>Fecha de Entrega:</b>					<b>Ruta:</b>				
<b>Transportista:</b>									
DOCUMENTO			Cód. Cliente	Nombre	Dirección	Punto de Ref.	Localidad	Teléfono	Toneladas
TP	Serie	Número							

## **Índice General**

Resumen Ejecutivo .....	vii
Capítulo I.....	1
Pequeña y Mediana Empresa.....	1
1.1    Las empresas de servicios.....	1
1.1.1    Características de las empresas de servicios.....	2
1.1.2    Factores que justifican el desarrollo de los servicios .....	3
1.2    Razones para crear servicios.....	4
1.3    La Microempresa.....	5
1.3.1    Antecedentes de la microempresa en el Ecuador .....	5
1.3.2    La microempresa actual.....	7
1.3.3    Desarrollo Microempresarial.....	8
1.3.4    Entorno macroeconómico.....	10
1.3.5    Entorno demográfico .....	12
Capítulo II.....	14
Investigación de Mercado y Plan de Marketing .....	14
2.1    Estudio de Mercado .....	14
2.2    Objetivos del Estudio de Mercado.....	14
2.3    Estructura del Mercado.....	15
2.4    Segmentación del Mercado .....	15
2.5    Análisis Muestral .....	16
2.6    Análisis del Mercado .....	17
2.7    Análisis de la Demanda .....	27
2.7.1    Clasificación de la demanda.....	28
2.7.2    Características de la demanda.....	29
2.7.3    Percepción del servicio.....	29
2.8    Análisis de la oferta .....	30
2.8.1    Clasificación de la oferta .....	31
2.8.2    Tipos de oferta .....	31
2.8.3    Características de la oferta.....	32
2.8.4    Empresas del Sector de Balanceados para Mascotas.....	32
2.9    Marketing-Mix .....	35
2.9.1    Precio.....	36
2.9.2    Servicio.....	38
2.9.3    Plaza o Distribución .....	40
2.9.4    Promoción.....	41
2.10    La Marca del producto.....	41
2.11    El Logotipo .....	42
2.12    Colores corporativos.....	42
2.13    Base Filosófica de la empresa .....	43
2.13.1    Misión de Seraldi Cía. Ltda.....	43
2.13.2    Visión de Seraldi Cía. Ltda.....	44
2.13.3    Objetivos Estratégicos .....	44
2.13.4    Principios y Valores .....	45
2.13.4.1    Análisis de los principios y valores institucionales.....	46
2.13.4.2    Aplicación de los principios y valores institucionales.....	47

2.14	Papelería .....	48
2.15	Publicidad .....	51
Capítulo III .....		53
Localización y Tamaño del Negocio .....		53
3.1	Localización del Negocio .....	53
3.1.1	Criterios de Selección .....	53
3.1.2	Selección Óptima.....	55
3.2	Tamaño del Negocio.....	55
3.2.1	Capacidad Instalada.....	56
3.2.2	La tecnología y los equipos .....	56
3.2.3	Los suministros e insumos.....	57
3.2.4	Los vehículos.....	58
3.2.5	El financiamiento.....	60
Capítulo IV .....		62
Organización y Sistema de Administración .....		62
4.1	La Empresa .....	62
4.2	La Organización .....	62
4.2.1	Organización del Recurso Humano .....	62
4.2.2	Organización Administrativa.....	63
4.2.3	Organigrama Estructural.....	64
4.2.4	Descripción de funciones.....	65
4.3	Aspectos Legales .....	67
4.3.1	Régimen Legal.....	67
4.3.2	Registro y afiliación de las compañías .....	67
4.3.3	Capitales Mínimos.....	67
4.3.4	Contribución a la Superintendencia de Compañías.....	68
4.3.5	Compañía de Responsabilidad Limitada .....	68
4.3.6	Titularidad de la propiedad de la empresa.....	73
4.3.7	Nombre de la Empresa .....	73
Capítulo V .....		74
Plan de Producción .....		74
5.1	Objetivo General.....	74
5.2	Diagramas .....	74
5.3	Proceso del Almacenamiento y Distribución de Productos Balanceados .....	75
5.3.1	Diagrama de Proceso de Servicio.....	76
5.3.2	Diagrama de Flujo Proceso de Servicio .....	76
5.3.3	Manual de Proceso de Servicio .....	77
5.4	Proceso de Almacenamiento .....	78
5.4.1	Diagrama de Proceso de Almacenamiento .....	78
5.4.1.1	Diagrama de Proceso de Almacenamiento – Ingreso de Mercadería.....	78
5.4.1.2	Diagrama de Proceso de Almacenamiento – Egreso de Mercadería.....	79
5.4.2	Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento .....	79
5.4.2.1	Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento – Ingreso de Mercadería	79
5.4.2.2	Diagrama de Flujo Proceso de Almacenamiento – Egreso de Mercadería	80
5.4.3	Manual de Proceso de Almacenamiento .....	80
5.4.3.1	Manual de Proceso de Almacenamiento - Ingresos de mercadería.....	80
5.4.3.2	Manual de Proceso de Almacenamiento - Egresos de mercadería.....	82
5.5	Proceso de Distribución.....	84
5.5.1	Diagrama de Proceso de Distribución .....	84



5.5.2	Diagrama de Flujo de Proceso de Distribución .....	84
5.5.3	Manual de Proceso de Distribución.....	85
5.6	Distribución de la planta.....	86
Capítulo VI	.....	89
Estudio Económico y Financiero	.....	89
6.1	Objetivos.....	89
6.2	Presupuesto de Inversión .....	89
6.2.1	Presupuesto de Activos Fijos.....	90
6.2.2	Presupuesto de Activos Diferidos .....	91
6.2.3	Capital de trabajo o Activo Circulante .....	91
6.2.4	Presupuesto de Inversión Preoperacional .....	93
6.3	Depreciaciones y Amortizaciones .....	93
6.3.1	Depreciaciones del Activo Fijo .....	94
6.3.2	Amortizaciones del Activo Diferido .....	94
6.4	Financiamiento .....	95
6.4.1	Estructura de Financiamiento .....	95
6.4.2	Tabla de Amortización Préstamo .....	95
6.5	Presupuesto de Operación .....	96
6.5.1	Presupuesto de Ingresos .....	97
6.5.2	Presupuesto de Egresos .....	98
6.5.3	Gastos según su clasificación primer año.....	99
6.6	Punto de Equilibrio.....	100
6.7	Estados Financieros .....	102
6.7.1	Estado de Resultados .....	102
6.7.2	Balance de Situación Proyectado .....	103
6.7.3	Flujo de Efectivo del Proyecto .....	105
6.8	Evaluación Financiera .....	105
6.8.1	Tasa de Descuento o TMAR .....	105
6.8.2	Valor Presente Neto Financiero.....	106
6.8.3	Tasa Interna de Retorno.....	107
6.8.4	Relación Beneficio/Costo .....	109
Conclusiones	.....	111
Recomendaciones	.....	113
Bibliografía	.....	114

## **Índice de Tablas**

Tabla # 1.1: Distribución de Empresas en el Ecuador por Provincia .....	9
Tabla # 1.2: Producto Interno Bruto Real en Ecuador .....	11
Tabla # 1.3: Empresas por Sectores – CAPEIPI Quito .....	12
Tabla # 1.4: Tipos de empresas clasificadas según capital social .....	13
Tabla # 2.1: Tipos de Segmentación de Mercado .....	16
Tabla # 2.2: Ventas de Balanceados de las Empresas Encuestadas .....	27
Tabla # 2.3: Listado de empresas ofertantes de servicios logísticos .....	30
Tabla # 2.4: Ventas de Balanceados por año .....	33
Tabla # 2.5: Ventas de Balanceados por Empresas .....	34
Tabla # 2.6: Ventas por Tipo de Producto en Toneladas.....	35
Tabla # 2.7: Ventas por Mascota .....	35
Tabla # 2.8: Precios de Almacenamiento y Distribución .....	37
Tabla # 3.1: Equipos del Área Administrativa .....	57
Tabla # 3.2: Equipos del Área Operativa .....	57
Tabla # 3.3: Suministros e Insumos.....	58
Tabla # 3.4: Financiamiento .....	61
Tabla # 5.1: Simbología de los Diagramas.....	74
Tabla # 6.1: Presupuesto Activos Fijos .....	90
Tabla # 6.2: Presupuesto Activos Diferidos .....	91
Tabla # 6.3: Presupuesto Capital de Trabajo para el primer mes .....	92
Tabla # 6.4: Presupuesto de Inversión Preoperacional.....	93
Tabla # 6.5: Depreciaciones .....	93
Tabla # 6.6: Depreciaciones Activo Fijo .....	94
Tabla # 6.7: Amortización Activo Diferido.....	94
Tabla # 6.8: Estructura del Financiamiento.....	95
Tabla # 6.9: Amortización del Préstamo .....	96
Tabla # 6.10: Presupuesto de ingresos primer año (detalle mensual) .....	97
Tabla # 6.11: Presupuesto de ingresos anuales .....	97
Tabla # 6.12: Presupuesto de egresos primer año .....	98
Tabla # 6.13: Presupuesto de egresos anuales .....	99
Tabla # 6.14: Gastos según su clasificación primer año .....	100
Tabla # 6.15: Punto de equilibrio de almacenaje .....	101
Tabla # 6.16: Punto de equilibrio de distribución .....	102
Tabla # 6.17: Estado de Resultados.....	103
Tabla # 6.19: Balance de Situación Proyectado .....	104
Tabla # 6.18: Flujo de Efectivo del Proyecto .....	105
Tabla # 6.20: TMAR .....	106
Tabla # 6.21: VAN del Proyecto .....	107
Tabla # 6.22: Tasa Interna de Retorno .....	108
Tabla # 6.23: Relación Beneficio / Costo.....	109

## **Índice de Gráficos**

Gráfico # 1: Encargados de la distribución .....	18
Gráfico # 2: Valoración de los problemas de almacenamiento .....	18
Gráfico # 3: Valoración de los problemas de distribución .....	19
Gráfico # 4: Interés en contratación de servicio de almacenamiento .....	19
Gráfico # 5: Interés en contratación de servicio de distribución .....	20
Gráfico # 6: Costos de almacenamiento según las ventas .....	21
Gráfico # 7: Costos de distribución según las ventas .....	22
Gráfico # 8: Inversión por servicio de almacenamiento.....	23
Gráfico # 9: Inversión por servicio de distribución.....	24
Gráfico # 10: Beneficios por servicio de almacenamiento.....	25
Gráfico # 11: Beneficios por servicio de distribución.....	26
Gráfico # 12: Participación en toneladas de las principales empresas .....	28

## **Índice de Anexos**

Anexo 1: Encuesta.....	116
Anexo 2: Resultados de la Encuesta.....	118
Anexo 3: Presupuesto .....	121
Anexo 4: Lista de Ruta .....	123