



**Facultad de Economía y Ciencias Empresariales**

Plan de negocios para la apertura de nueva sucursal Disprovef  
en la provincia de Los Ríos

Presentado por: Zabrina Flor García

Tutor: MBA Leslie Paulina Rodríguez Valencia

Proceso de titulación 2016- 2017

*Agradecimiento principalmente a Dios que me ayudo a culminar con este proyecto, a mi familia, especialmente a mi esposo que me apoyo en todo momento, alentándome no solo a ser mejor persona sino mejor profesional, y a mi abuelita que desde el cielo me cuida y siempre confió en mí.*

## 1. Índice general

<b>Justificación .....</b>	<b>1</b>
<b>Problema a resolver.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>4</b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
<b>Misión y Visión .....</b>	<b>5</b>
<b>Metas .....</b>	<b>5</b>
<b>Viabilidad legal .....</b>	<b>6</b>
<b>Análisis del mercado .....</b>	<b>8</b>
<b>Mercado Objetivo.....</b>	<b>9</b>
<b>Análisis PESTAL.....</b>	<b>17</b>
<b>Análisis FODA .....</b>	<b>21</b>
<b>Análisis de las cuatro Ps (producto, precio, plaza y promoción) .....</b>	<b>22</b>
<b>Análisis operativo .....</b>	<b>32</b>
<b>Localización y descripción de las instalaciones .....</b>	<b>32</b>
<b>Métodos de producción .....</b>	<b>33</b>
<b>Capacidad instalada .....</b>	<b>35</b>
<b>Cadena de abastecimiento diagrama de flujo de procesos.....</b>	<b>36</b>
<b>Recursos Humanos .....</b>	<b>42</b>
<b>Análisis Financiero .....</b>	<b>49</b>
<b>Estado de resultados proyectado.....</b>	<b>49</b>
<b>Flujo de caja proyectado.....</b>	<b>59</b>
<b>Análisis del punto de equilibrio.....</b>	<b>59</b>
<b>Análisis de sensibilidad .....</b>	<b>60</b>
<b>Análisis de la TIR, índices de rentabilidad, VAN, retorno de la inversión.....</b>	<b>62</b>
<b>Análisis del VAN.....</b>	<b>65</b>
<b>Viabilidad del proyecto .....</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>67</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>68</b>

## 1.1. Índice de Tablas

Tabla 1. Listado de encuestados .....	11
Tabla 2. Listado de encuestados .....	12
Tabla 3. Listado de productos más requeridos .....	15
Tabla 4. Principal competencia .....	17
Tabla 5. Inflación anual .....	19
Tabla 6. Encuesta marcas preferidas .....	23
Tabla 7. Encuesta marcas preferidas .....	24
Tabla 8. Encuesta marcas preferidas.....	25
Tabla 9. Encuesta marcas preferidas.....	25
Tabla 10. Encuesta marcas preferidas.....	26
Tabla 11. Encuesta marcas preferidas.....	27
Tabla 12. Listado de precios .....	28
Tabla 13. Comparativo de precios con la competencia .....	29
Tabla 14. Comparativo de precios con la competencia .....	30
Tabla 15. Proyección de unidades vendidas .....	50
Tabla 16. Proyección de precios .....	51
Tabla 17. Proyección de ingresos .....	51
Tabla 18. Proyección de ingresos .....	52
Tabla 19. Costos de adquisición .....	53
Tabla 20. Gastos de ventas .....	53
Tabla 21. Gastos administrativos .....	54
Tabla 22. Estado de resultados .....	54
Tabla 23. Inversión inicial .....	55
Tabla 24. Ciclo de efectivo .....	55
Tabla 25. Capital de trabajo .....	55
Tabla 26. Gastos financieros .....	56
Tabla 27. Estado de resultado proyectados .....	57
Tabla 28. Estado de situación financiera proyectado .....	58
Tabla 29. Flujo de caja proyectado .....	59
Tabla 30. Análisis de sensibilidad escenario optimista .....	60
Tabla 31. Análisis de sensibilidad escenario pesimista .....	61
Tabla 32. Cálculo de TIR y VAN .....	62
Tabla 33. Índices de rentabilidad .....	62

## 1.2. Índice de gráficos

Gráfico 1. Encuesta pregunta 1 .....	12
Gráfico 2. Encuesta pregunta 2 .....	13
Gráfico 2. Encuesta pregunta 3 .....	14
Gráfico 4. Encuesta demanda de productos .....	16
Gráfico 5. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas .....	24
Gráfico 6. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas .....	24
Gráfico 7. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas .....	25
Gráfico 8. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas .....	26
Gráfico 9. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas .....	27
Gráfico 10. Ubicación del local .....	31
Gráfico 11. Fachada del locañ .....	31
Gráfico 12. Cadena de valor .....	34
Gráfico 13. Cadena de abastecimiento .....	37
Gráfico 14. Flujograma del proceso de compra .....	38
Gráfico 15. Flujograma del proceso de despacho .....	39
Gráfico 16. Flujograma del proceso de venta 1/2 .....	40
Gráfico 17. Flujograma del proceso de venta 2/2 .....	41
Gráfico 18. Organigrama general Disprovef .....	42
Gráfico 19. Organigrama sucursal .....	42

## 2. Justificación

En la actualidad la importancia del cuidado animal y más específicamente de las mascotas, se ha convertido en una tarea prioritaria para muchas personas. La venta de artículos para mascotas, medicinas y demás productos de cuidado animal se ha incrementado considerablemente, este crecimiento se ve reflejado en el crecimiento de los locales llamados pet shops y la proliferación de hospitales y clínicas veterinarias.

Las políticas gubernamentales de control animal por intermedio de AGROCALIDAD el cual es el ente de control más importante del cuidado animal, ha impuesto una gran cantidad de normas y parámetros de cumplimiento para veterinarios y clínicas veterinarias las mismas que han ocasionado un crecimiento en la demanda de insumos y productos de cuidado animal. Un ejemplo de esto es la obligación de respetar la caducidad de los productos, las normas de administración de vacunas, etc.

La empresa Disprovef S.A. es una empresa domiciliada en la ciudad de Guayaquil, dedicada a la distribución de productos veterinarios a nivel nacional. La empresa nació como una iniciativa individual del Ing. Luis Flor A que debido a su iniciativa y emprendimiento logró crear la empresa y posicionarla en el mercado local como una de las empresas líderes en el sector.

La empresa Disprovef S.A. en los últimos tres años ha tenido un crecimiento importante en sus ventas tanto en la provincia del Guayas como en otras provincias, teniendo como resultado la expansión de las operaciones de la misma a otras provincias distintas a las de su domicilio. Es así que en ha podido abrir sucursales u oficinas en las provincias de El Oro y Azuay. El modo en que la ubicación afecta a la ventaja competitiva es fundamental para las compañías (Porter, 2009)

Este crecimiento más allá de la provincia del Guayas se logró a partir de la consecución de la exclusividad en la distribución de algunos productos veterinarios para estas provincias.

En los últimos tres años las ventas de la empresa subieron en un 40% y la distribución a nivel nacional se volvió una complicación para la misma, el hecho de abrir nuevas oficinas fue una forma de solucionar este problema en las provincias donde mayor demanda había por los productos de Disprovef S.A.

En los últimos 18 meses se ha visto un aumento considerable de la demanda de productos en la Provincia de Los Ríos lo cual está causando complicaciones en la operación del negocio y la distribución hacia ese destino. Hace tres años las ventas en la provincia de Los Ríos era el 3% de las ventas totales de la empresa, pero esto ha ido cambiando a partir de la demanda proveniente de la misma provincia.

Actualmente las ventas en la provincia de los Ríos es el 10% del total de las ventas anuales de la empresa. Este crecimiento podrá incrementarse considerablemente con una mayor atención y mejora de los canales de venta y distribución en la provincia. Casos similares se dieron en las provincias de El Oro y Azuay donde la demanda creció considerablemente y al colocar una nueva sucursal en la provincia la demanda y las ventas se duplicaron.

La provincia de Los Ríos ha tenido un gran crecimiento económico en los últimos cinco años y esto sumado a las exigencias de los entes de control animal ha obligado a que el mercado de los productos veterinarios tenga un crecimiento importante.

A partir de lo antes mencionado y tomando en cuenta las perspectivas a futuro del sector ganadero y veterinario en general la empresa Disprovef S.A. ha considerado la posibilidad de abrir una nueva sucursal del negocio en la provincia de Los Ríos.

La nueva sucursal estaría ubicada en la ciudad de Babahoyo la capital de la provincia, la misma se encuentra ubicada a una hora treinta minutos de la ciudad de Guayaquil y a una hora de la ciudad de Quevedo la ciudad más poblada de la provincia de Los Ríos.

Aproximadamente el 45% de la actividad comercial de la provincia se desarrolla en ambas ciudades por lo cual las mismas son consideradas polos de desarrollo y es donde existe la mayor demanda de productos veterinarios, debido a la existencia de

clínicas veterinarias y veterinarios tanto enfocados a la atención de mascotas como a la atención de equinos y ganado en pie.

Debido a estos aspectos antes mencionados la Dirección de la empresa consideró y aprobó la creación de una nueva sucursal en la provincia de Los Ríos, más específicamente en la ciudad de Babahoyo.

### **3. Problema a resolver**

Los nuevos controles impartidos por los entes de control de cuidado animal como es el caso de AGROCALIDAD y la concientización de la sociedad en lo referente al trato a los animales ha incrementado la demanda de productos veterinarios entre los cuales se destacan las vacunas, accesorios, cuidado e imagen, etc.

En la provincia de Los Ríos al igual que en gran parte del país ha ocurrido lo mismo, la demanda de productos veterinarios se ha incrementado y la oferta en el sector es escasa debido a que los grandes productores de artículos veterinarios no han llegado a la misma.

Disprovef S.A. ha visto incrementada la demanda de productos en la provincia de Los Ríos y ha hecho los esfuerzos requeridos para cubrir la misma, pero ha tenido inconvenientes en sus canales de distribución y en la eficiencia para afrontar los pedidos provenientes de la misma. La distancia y la falta de personal asignado a la zona han vuelto ineficiente la atención de la demanda.

Actualmente la demanda de productos veterinarios en la provincia de Los Ríos supera a la oferta y esto se refleja en el crecimiento de las ventas de la empresa en la provincia. Una de las principales actividades en la provincia es la ganadería la cual exige vacunas, vitaminas y demás artículos veterinarios que actualmente son solicitados y provistos de forma ineficiente por Disprovef S.A.

Sin duda el principal problema que actualmente tiene la provincia de Los Ríos en los referentes al cuidado animal es la falta de productos veterinarios tanto para mascotas como para animales de granja, problema que en parte puede ser

contrarrestado con la llegada de empresas que distribuyan estos productos de forma eficiente y en los tiempos requeridos por los clientes. Una de estas empresas es Disprovef S.A.

#### **4. Objetivo General**

El objetivo general del presente proyecto es determinar la factibilidad de la creación de una nueva sucursal de la empresa Disprovef S.A. en la provincia de los Ríos, más específicamente en la ciudad de Babahoyo capital administrativa de la provincia, para atender la demanda en lo referente a la necesidad de productos veterinarios tanto para consultorios veterinarios, clínicas veterinarias, pet shops y ganadería en general.

#### **5. Resumen Ejecutivo**

Como parte de la concepción del proyecto se definió un objetivo general enfocado a determinar la factibilidad de la creación de una nueva sucursal en la ciudad de Babahoyo para satisfacer la demanda del mercado en la Provincia de los Ríos, el mismo que debido a su amplia concepción abarca tres objetivos específicos enfocados en tres ejes principales, los cuales se describen a continuación:

- Analizar la oferta y demanda de productos veterinarios y de cuidado animal en la provincia de los Ríos, este análisis se lo realizará a partir de la demanda actual que ya atiende la empresa y la posibilidad del incremento de la misma. De la misma manera se analizará la competencia y la oferta de este tipo de productos en la provincia.
- Establecer un modelo de gestión operativo que permita atender la demanda de productos en la provincia de los Ríos obteniendo una gestión logística integral tanto para la distribución de los productos como para la obtención y manejo de los mismos.
- Determinar la rentabilidad de la sucursal a partir de una proyección de ventas y de los costos de la misma.

El proyecto de creación de una nueva sucursal involucra algunos aspectos que deben ser considerados con la finalidad de cumplir los objetivos aquí propuestos los cuales son medibles y alcanzables para Disprovef S.A.

## **6. Misión y Visión**

Al ser una empresa ya constituida y reconocida en el sector de la distribución de productos veterinarios se debe respetar la misión y visión institucional ya que partimos de la misma filosofía de trabajo.

### **Misión**

*Somos una empresa comprometida con la salud, belleza e higiene de animales de compañía, dedicada a la eficiente distribución a nivel nacional de productos e instrumentos veterinarios con el propósito de cubrir las necesidades de nuestros clientes.*

### **Visión**

*Nosotros aspiramos convertirnos en el distribuidor principal y más confiable de nuestros clientes médicos veterinarios, garantizando calidad e innovación tanto en nuestros productos como servicios.*

## **7. Metas**

Para la definición de metas de la nueva sucursal en la ciudad de Babahoyo se realizó un análisis de los objetivos planteados de manera que las mismas estén ligadas a dichos objetivos. Las metas son medibles y alcanzables respetando la visión de la empresa.

A continuación, detallamos las metas propuestas para el presente proyecto de creación de la sucursal Babahoyo.

1. Definir y aprobar un modelo de gestión, que permita optimizar los tiempos de entrega de productos en la provincia. Para esto se debe establecer tiempos máximos de entrega y porcentajes de eficiencia en los despachos.  
La meta planteada para el objetivo operativo es alcanzar el 80% de eficiencia en los despachos.
2. Lograr una rentabilidad promedio del 25% en los primeros 3 años de operación de la sucursal.
3. Establecer una base de datos de clientes y posibles clientes a partir de la realización de un estudio de la demanda del mercado, de manera que estableciendo las estrategias apropiadas la sucursal logre el 50% de participación de mercado en el primer año de gestión.

## **8. Viabilidad legal**

Para la creación de la nueva sucursal se deben respetar ciertos parámetros legales impuestos por los GADs municipales y órganos de control de la gestión. A continuación, exponemos los principales requisitos a cumplir para la creación de la nueva sucursal en Babahoyo.

1. Actualizar el RUC de la empresa indicando la apertura de la nueva sucursal.  
Para la actuación del RUC se debe acudir a las instalaciones del Servicio de Rentas Internas y solicitar la actualización de RUC. Al solicitar la actualización se deben presentar los siguientes documentos:
  - Nombramiento del Representante Legal
  - Carta de autorización de la persona que va a hacer el trámite
  - RUC original
  - Copia de cédula del representante legal

- Planilla de servicios de la nueva sucursal a nombre de la empresa o contrato de arrendamiento de la oficina o lugar donde funcionará la sucursal.
2. Obtener el permiso de uso de suelo y permiso de funcionamiento de parte del GAD Municipal, para la obtención del permiso de uso de suelo la empresa debe cumplir con el siguiente procedimiento:
- Realizar la consulta de uso de suelo de la zona en la cual se ubicará la sucursal.
  - Pagar la tasa de consulta de uso de suelo.
  - Completar el formulario de consulta de uso de suelo
  - Obtener la tasa de habilitación o permiso de funcionamiento del GAD municipal
  - Adjuntar documentos habitantes como el RUC original, copia del contrato de arriendo en caso de ser alquilado el local, nombramiento del representante legal, pago de tasa de consulta.
  - Acercarse a la ventanilla a entregar los documentos habilitantes.
  - Pagar la tasa de permiso de funcionamiento
  - Receptar los documentos que avalan el permiso de funcionamiento.

3. Obtener el permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos

Para la consecución del permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos se debe solicitar una inspección del predio mediante carta dirigida al primer jefe.

Dentro de la solicitud se adjunta el RUC de la empresa, nombramiento del representante legal y una planilla de servicios.

Una vez realizada la inspección se deberá acercarse a la tesorería a cancelar la tasa de funcionamiento de bomberos la cual depende del metraje cuadrado que tenga el local donde va a funcionar. Una vez cancelada la tasa se emite el permiso de funcionamiento.

4. Obtener el permiso de funcionamiento de AGROCALIDAD

Para poder solicitar el permiso de AGROCALIDAD se deben seguir con los siguientes pasos:

1. Inscribirse como operador en el sistema GUIA
2. Ingresar al sistema la información según el tipo de registro
3. Cancelar la tasa calculada por el departamento financiero
4. Adjuntar la documentación requerida (RUC, Nombramiento, cédula, planilla de servicio, carta de responsabilidad notariada del encargado del lugar, listado del personal)
5. AGROCALIDAD genera y realiza una inspección
6. Se emite el permiso sanitario de funcionamiento del local.

#### 5. Permiso del Ministerio de Salud

Para obtención de los permisos del ministerio de salud se cumplir con el procedimiento de solicitud de funcionamiento por primera vez. Para lo cual se debe inicialmente cancelar la tasa de solicitud

Se deben presentar la documentación requerida (RUC, nombramiento del representante legal, comprobante de pago de la tasa)

Una vez presentada la solicitud y los documentos el Ministerio realiza una inspección al local y una vez aprobado el local se emite el permiso.

El permiso se recibe a través del sistema.

Los documentos y trámites antes mencionados son los requeridos para poder funcionar en el cantón Babahoyo. Los mismos son los exigidos tanto por el GAD Municipal como por el ente regulador.

## **9. Análisis del mercado**

Dentro del análisis del mercado se analizarán algunos aspectos que demostrarán la aceptación de los productos de Disprovef S.A. en el mercado de la provincia de Los Ríos. Es importante considerar que dichos productos ya son vendidos en muchos cantones de la provincia y la principal razón para abrir una sucursal en Babahoyo es que la demanda de los productos es creciente.

## 9.1. Mercado Objetivo

Al decir mercado objetivo nos referimos a la organización que adoptan los distintos elementos que conforman el mercado total. El mercado objetivo al cual se va a dirigir la sucursal Babahoyo es el mismo al cual se ha enfocado la empresa en cada una de sus oficinas y sucursales, Disprovef S.A. se ha enfocado en atender las necesidades de albergues, clínicas y consultorios veterinarios inicialmente pero también atiende a tiendas de mascotas y almacenes agropecuarios.

La definición del mercado objetivo se la realizó a partir de la experiencia de la empresa en otras provincias tales como Guayas y El Oro. Como parte de la definición del mercado objetivo se estableció una encuesta la cual se divide en dos partes, la primera parte se refiere al reconocimiento que posee la empresa y la segunda a los tipos de productos y marcas que requiere el mercado.

Para la realización de la encuesta se estimó una muestra a partir del universo de clientes, de acuerdo a datos proporcionados por funcionarios de AGROCALIDAD en la provincia de Los Ríos existen aproximadamente 200 locales entre clínicas veterinarias, consultorios y pet shops.

A partir de este universo se definió una muestra de 50 encuestados, número que se obtuvo a partir de la siguiente fórmula:

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

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo.

k: es una constante que depende del nivel de confianza.

e: es el error deseado en la muestra.

p: es la proporción de individuos que poseen la característica del estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen la característica del estudio.

n: es el tamaño de la muestra.

A continuación, presentamos el cálculo de la fórmula para definir la muestra de la encuesta a realizarse.

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5 * 200}{(0.10^2 * (200 - 1)) + 1.65^2 * 0.5 * 0.5} = 50$$

Una vez estimada la muestra de acuerdo a los resultados de la fórmula antes señalada, la misma que da como resultado 50 encuestas, procedemos a mencionar los nombres de los encuestados. Entre estos señalamos algunos grupos entre los que se encuentran de clínicas veterinarias, consultorios veterinarios, tiendas de mascotas y fincas.

Tabla 1. Listado de Encuestado

<b>LISTADO DE ENCUESTADOS</b>	
<b>Clínicas Veterinarias</b>	<b>Consultorios Veterinarios</b>
1.- Agroveterinaria Mundo Animal	1.- Dr. José Aguirre Pérez
2.- Clínica Veterinaria Los Ríos	2.- Dra. Marcela del Pilar Aldaz Lascano
3.- Clínica Veterinaria Mundo Pet	3.- Asociación de Veterinarios Zootec
4.- Clínica Veterinaria Rios Rosa	4.- Dra. Maria Elena Bazan Ruiz
5.- Clínica y Farmacia Veterinaria del Sur	5.- Dr. Estuardo Borja Moya
6.- Clínica Veterinaria Salto Grande	6.- Dr. Leonardo Xavier Caicedo Gailanez
7.- Clínica Veterinaria Quevedog	7.- Dr. Eddy Castillo Falconez
8.- Clínica Veterinaria Avenida	8.- Dr. Manuel Mauricio Gavica Aldas
9.- Clínica Veterinaria MG	9.- Dra. Mayra Alejandra Manzano Ovalle
10.- Clínica Veterinaria Ríos	10.- Dr. Carlos Milándres
11.- Clínica Veterinaria Help	11.- Dra. Magdalena Marizol Moncayo Villacres
12.- Clínica Veterinaria Gemelos	12.- Dra. Marcela Yolanda Mora Faytong
13.- Clínica Veterinaria Zoo	13.- Dra. Cecilia Alexandra Mora Huilcapi
14.- Clínica Veterinaria El Establo	14.- Dr. Marlon Mora Medina
	15.- Dra. Ivonne Moreira Moreira
	16.- Dr. Jesus Paladines Tutiven
	17.- Dr. Lidia Paredes Lozano
	18.- Dr. Tamayo Fabres
	19.- Dr. Javier Shuldt H.
	20.- Dr. Carlos Alberto Tabarez Hernandez
	21.- Dra. Diana Torres Moran
	22.- Dr. Ricardo Zambrano Mereira
	23.- Dr. Jhonny Eraldo Zapata Infante
	24.- Dr. Guillermo Jesus Zurita Martillo
	25.- Dra. Katherine Angie Zurita Martillo
	26.- Dr. Arturo Guillermo Zurita Vega
	27.- Dr. Luis Eduardo Flor Cedeño
	28.- Dra. Ana María de Infante Velasquez

Fuente: Disporvef S.A. Guayaquil  
Elaborado por: Autora

*Tabla 2. Listado de encuestados*

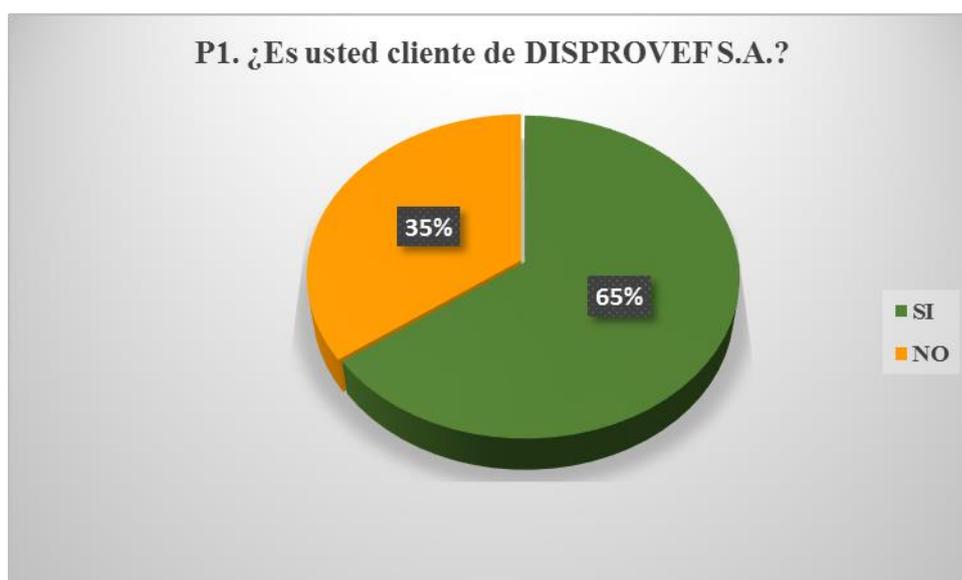
<b>LISTADO DE ENCUESTADOS</b>	
<b>Tiendas de mascota</b>	<b>Ganadería</b>
1.- Susy's Pet shop	1.- Ganadera Zafra
2.- Woof pet shop	
3.- Tía Ricaurte	
4.- Animal dog's and cat's	
5.- Mundo Mágicos de las mascotas	
6.- Mascotas Moda pet shop	
7.- Pet shop Mishca y Puppy	

*Fuente: Disprovef S.A  
Elaborado por: Autora*

A continuación presentamos los resultados encuesta que se realizó a un total de 50 personas entre dueños de clínicas veterinarias, consultorios y dependientes tiendas de mascotas.

En las primeras tres preguntas sobre el conocimiento de la empresa se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo al gráfico que se demuestra a continuación.

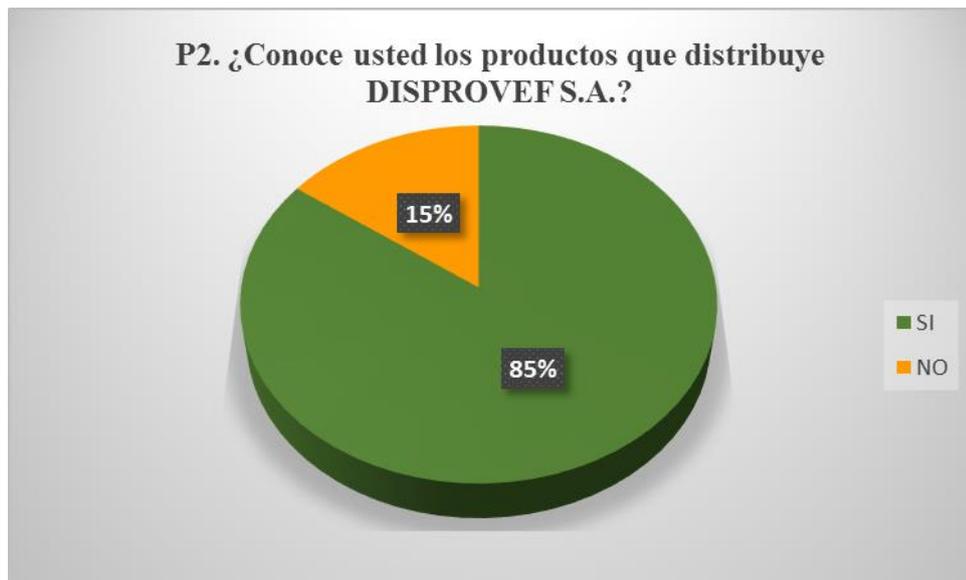
*Gráfico 1. Encuesta pregunta 1*



*Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora*

Como se demuestra en el gráfico anterior el 65% de los encuestados son clientes actuales de Disprovef, S.A. esto debido a que actualmente la empresa distribuye productos dentro de la provincia. El 35% de los encuestados aún no son clientes de la empresa.

*Gráfico 2. Encuesta pregunta 2*



*Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora*

De los 50 encuestados debemos destacar que sin importar si son o no clientes de Disprovef el 85% de los encuestados conocen los productos que distribuye la empresa y únicamente el 15% de los encuestados no conocen los productos de la empresa.

Gráfico 3. Encuesta pregunta 3



*Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora*

A la pregunta sobre la importancia de abrir una sucursal en la provincia de Los Ríos se debe destacar que el 75% de los encuestados dieron una respuesta positiva, mientras que el 25% restante no lo vieron como algo importante.

Una vez tabulada la primera parte de la encuesta en la cual se establece el nivel de conocimiento de la empresa en el mercado se definió la necesidad de establecer la demanda de productos que los posibles clientes quisieran comprar a partir de sus necesidades actuales. Para el logro de este objetivo se definió un listado de productos de uso veterinario para mascotas, el mismo que fue presentado a los encuestados para que señalen los productos que más consumen.

Como resultado de la pregunta número 4 de la encuesta obtuvimos que los diez productos más requeridos por los encuestados son los siguientes:

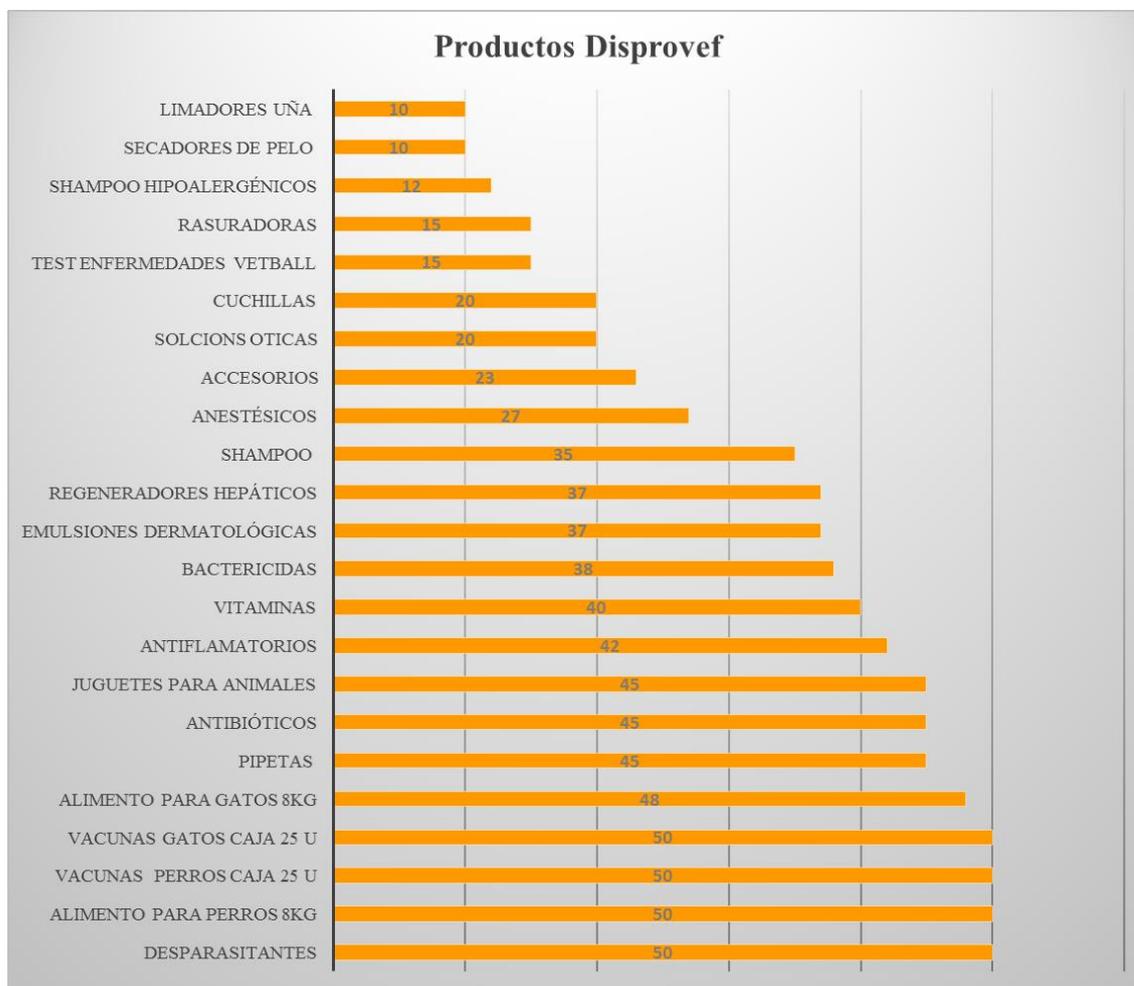
*Tabla 3. Encuesta listado de productos más requeridos*

<b>PRODUCTOS</b>	
<i>DESPARASITANTES</i>	50
<i>ALIMENTO PARA PERROS 8KG</i>	50
<i>VACUNAS PERROS CAJA 25 U</i>	50
<i>VACUNAS GATOS CAJA 25 U</i>	50
<i>ALIMENTO PARA GATOS 8KG</i>	48
<i>PIPETAS</i>	45
<i>ANTIBIÓTICOS</i>	45
<i>JUGUETES PARA ANIMALES</i>	45
<i>ANTIINFLAMATORIOS</i>	42
<i>VITAMINAS</i>	40

*Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora*

En la siguiente figura se grafican los resultados de la cuarta pregunta de la encuesta.

*Gráfico 4. Encuesta demanda de productos*



*Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora*

Adicionalmente se realizó un análisis de la competencia a nivel de la provincia de Los Ríos, a continuación, detallamos los principales competidores en la distribución de productos veterinarios y de cuidado animal.

*Tabla 4. Principal competencia*

<b>NOMBRE</b>	<b>ALCANCE</b>
Ecuqímica	Nacional
Agripac	Nacional
Animal Best	Nacional
Virbac	Nacional
Agrovetmarket	Los Ríos
Provet	Guayas y Los Ríos

*Fuente: Investigación de mercado  
Elaborado por: Autora*

## **9.2. Análisis PESTAL**

Dentro del análisis PESTAL observaremos la influencia que pueda tener el proyecto a partir de aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

- **Político:**

El Ecuador es un estado democrático con un presidente constitucional, actualmente se encuentra en un proceso de transición política debido a que es un año de cambio de mandatario.

En lo referente a las políticas para el tipo de negocios como el de Disprovef S.A. consideramos que la mayor injerencia que puede haber son las regulaciones emitidas por AGROCALIDAD como organismo de control, estas regulaciones pueden abarcar restricciones de importación de productos que actualmente la empresa comercializa en el mercado o que la competencia lo hace.

Agrocalidad es una institución adscrita al ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca, que en sus facultades de autoridad fitozoo-sanitaria nacional es la encargada de la definición y ejecución de políticas de

control y regulación para la protección y mejoramiento de la sanidad animal. (AGROCALIDAD, 2017)

Como parte de la legislación de control para la comercialización de productos veterinarios debemos señalar la importancia de la resolución número 72 emitida por AGROCALIDAD y publicada en mayo del 2012, la misma que regula la comercialización de productos veterinarios y que señala las atribuciones y obligaciones de Agrocalidad de acuerdo a la constitución y a la ley de sanidad animal. En la misma resolución se indican también las obligaciones de los titulares y expendedores de productos veterinarios.

Adicionalmente podemos considerar otros aspectos relevantes dentro del presente análisis como son las medidas que pueda tomar el gobierno en aspectos como incremento de impuestos, imposición de leyes sobre el cuidado animal o el posible impulso a la industria farmacéutica nacional para la producción de medicinas de orden veterinario.

- **Económico:**

El principal aspecto a considerar a la hora de establecer un nuevo negocio es el económico, es importante destacar que actualmente el país se encuentra en un proceso de recesión económica a partir de algunos factores externos lo cual ha llevado a la imposición de nuevos impuestos incrementando considerablemente la carga tributaria para las empresas. En el sector veterinario la mayoría de los productos son importados y a algunos de ellos se les gravaron mayores impuestos.

En el último semestre del 2016 de acuerdo a datos del banco central del Ecuador la economía del país tuvo un repunte interesante logrando proyectar una disminución en el decrecimiento económico del mismo año, estableciéndose el mismo en un -2.2%.

Las proyecciones para el 2017 de acuerdo a la Comisión Económica para América y el Caribe CEPAL es que el país obtenga un crecimiento económico de aproximadamente el 0.7%

Otro indicador referente de la economía de un país es la tasa de inflación anual de mismo, a continuación, se observa una tabla comparativa del índice de inflación de los últimos 7 años en el Ecuador.

*Tabla 5. Inflación anual*

INFLACIÓN ANUAL	
AÑO	PORCENTAJE
2011	5.41
2012	4.16
2013	2.70
2014	3.67
2015	3.38
2016	1.12

*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autora*

- **Sociales:**

Actualmente la sociedad ha tomado mayor conciencia en lo referente al cuidado animal y esto ha desembocado en un incremento de las asociaciones sin fines de lucro para el cuidado y protección animal, adicionalmente ha impulsado la promulgación de nuevos proyectos de ley los cuales buscan el bienestar de los animales y más específicamente de las mascotas.

Es importante resaltar que los esfuerzos de concientización en lo referente al cuidado animal aún no son suficientes en el país ya que es común observar animales descuidados y sin propietarios en las calles. Esta situación debe ser corregida por las autoridades tanto municipales como sanitarias.

Si bien existen problemas como el antes mencionado debemos destacar por otro lado el incremento de la aceptación y preocupación por las mascotas entre la gran parte de la sociedad, siendo las mismas en muchos casos consideradas como parte de la familia, brindándoles los cuidados requeridos a partir de visitas a los veterinarios y compra de accesorios. Esta nueva ideología con respecto al cuidado animal ha ocasionado que se incremente el número de consultorios, clínicas y tiendas de mascotas.

- **Tecnología:**

En lo referente a aspectos tecnológicos lo que podemos destacar es el desarrollo de nuevos componentes en las vacunas y productos de cuidado animal que a través de la investigación y desarrollo han logrado establecer mejoras considerables en los mismos

El crecimiento del mercado del cuidado animal ha motivado a las farmacéuticas a incrementar su inversión en investigación y desarrollo para productos veterinarios, de igual manera existe en la actualidad un gran número de productos y artículos para mascotas en los cuales se utiliza tecnología de punta en la producción de los mismos. .

- **Ambiental:**

Los productos veterinarios y de cuidado animal actualmente desarrollados son amigables con el ambiente siendo estos desarrollados con una visión de cuidado y mejoramiento del ecosistema. De igual manera muchos de los productos o fármacos desarrollados para el cuidado animal sirven para los animales silvestres y fauna en los parques protegidos.

- **Legal:**

Uno de las cosas a considerar dentro del análisis, son los aspectos legales y más específicamente, el incremento de los trámites o procesos para la importación de productos veterinarios. Estos trámites en muchas ocasiones

dificulta el correcto abastecimiento de estos productos ocasionando problemas en el flujo del negocio y en satisfacer la demanda del mercado.

Otro aspecto a considerar es la legislación laboral que en muchas ocasiones frena los planes de crecimiento de las empresas por miedo a las consecuencias laborales que estos involucren.

### **9.3. Análisis FODA**

Con la finalidad de estructurar una planificación integral dentro del proyecto de creación de la sucursal Babahoyo consideramos importante realizar un análisis FODA de la actualidad de la empresa, el que aplica correctamente para cada una de sus sucursales presentes y futuras.

- **Fortalezas:**

- Representación exclusiva a nivel nacional de varios productos de Pfizer y Molerpa.
- Estructura de bajos costos.
- Reconocimiento en el sector.
- Compromiso de la dirección.
- Personal comercial capacitado y con experiencia.

- **Oportunidades:**

- Crecimiento del mercado.
- Nuevas líneas de negocios y nuevos mercados.
- Crecimiento de la economía.
- Políticas gubernamentales.

- **Debilidades**

- Falta de estandarización en los procedimientos.
- Estructura administrativa en continuo cambio (alta rotación).

- Gestión logística deficiente (bodegas y despachos).
- Bajo poder de negociación con grandes proveedores.
  
- **Amenazas**
  - Ingreso de nuevas empresas farmacéuticas al mercado ecuatoriano.
  - Políticas gubernamentales.
  - Decrecimiento de la economía.
  - Ingreso de nuevos competidores.

#### 9.4. Análisis de las cuatro Ps (producto, precio, plaza y promoción)

- **Producto:** Disprovef S.A. es una empresa distribuidora y comercializadora de productos veterinarios los cuales incluyen medicinas, vitaminas y productos de cuidado para mascotas. Entre los productos más representativos de la empresa se encuentran los siguientes:
  - **Pipetas anti pulgas:** Este producto se vende en algunas presentaciones por tipo de animal y por peso. Las pipetas vienen en la marca Zoetis de la compañía Pfizer.
  - **Vacunas:** Las vacunas vienen en diferentes presentaciones y para diferentes enfermedades, las mismas se venden por cajas de 25 unidades. Estas vacunas provienen de la compañía Zoetis de Pfizer.
  - **Vitaminas:** entre estos productos se encuentran vitaminas para el mejoramiento del pelaje de las mascotas, para el incremento del apetito y el crecimiento. Estos productos tienen distintas presentaciones y de diferentes marcas como Pfizer y Molerpa.
  - **Medicinas:** Las medicinas provienen de diferentes laboratorios y entre ellas se encuentran antibióticos, protectores y regeneradores hepáticos, emulsiones dermatológicas, bactericidas, anestésicos, desparasitarios etc. Estos productos vienen en variedad de presentaciones y provienen de diferentes laboratorios.

- **Cuidado y aseo:** También se distribuyen productos como shampoo, shampoo antipulgas, baños secos, para las mascotas. Estos productos tienen distintas presentaciones.

La principal ventaja que posee la empresa es que a partir de la experiencia de la misma y la buena posición que posee en el mercado ha conseguido la distribución exclusiva de algunos de estos productos provenientes de la empresa Pfizer de manera que esta exclusividad será replicada para la provincia de Los Ríos.

Como parte de la encuesta de mercado mencionada en el punto 9 se definió la necesidad de establecer la preferencia de las marcas que los encuestados compran de los productos establecidos en la misma encuesta. A continuación, detallamos los resultados de la quinta pregunta de la encuesta.

De acuerdo a los resultados de la encuesta las marcas que los clientes escogen a partir de los productos que vende Disprovef S.A. son:

*Tabla 6. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas*

PRODUCTO	MARCA	%	MARCA	%
PIPETAS	Nexgard	75	Advantix	25
VITAMINAS	Visorbit	80	Nutrabien plus	20
DESPARASITANTES	Canicat	70	Rondel	30

*Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora*

Como se puede observar en la tabla 5 las marcas más solicitadas entre los encuestados son nexgard, visorbit y canicat para cada uno de los productos señalados. El gráfico 4 está realizado en base a la tabla antes presentada.

Gráfico 5. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Tabla 7. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas

PRODUCTO	MARCA	%	MARCA	%
ANTIBIÓTICOS	Tribiotic	66	Baytril	34
ANESTÉSICOS	Ketamina	54	Zoletil	46
ANTIINFLAMATORIOS	Dermil	88	Carprox	12
SHAMPOO	Canish	66	Alercam	34

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Gráfico 6. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Tabla 8. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas

PRODUCTO	MARCA	%	MARCA	%
SHAMPOO HIPOALERGÉNICOS	Canish	75	Hexadene	25
ACCESORIOS	Petking	85	woof	15
JUGUETES PARA ANIMALES	Petking	85	woof	15

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Gráfico 7. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas



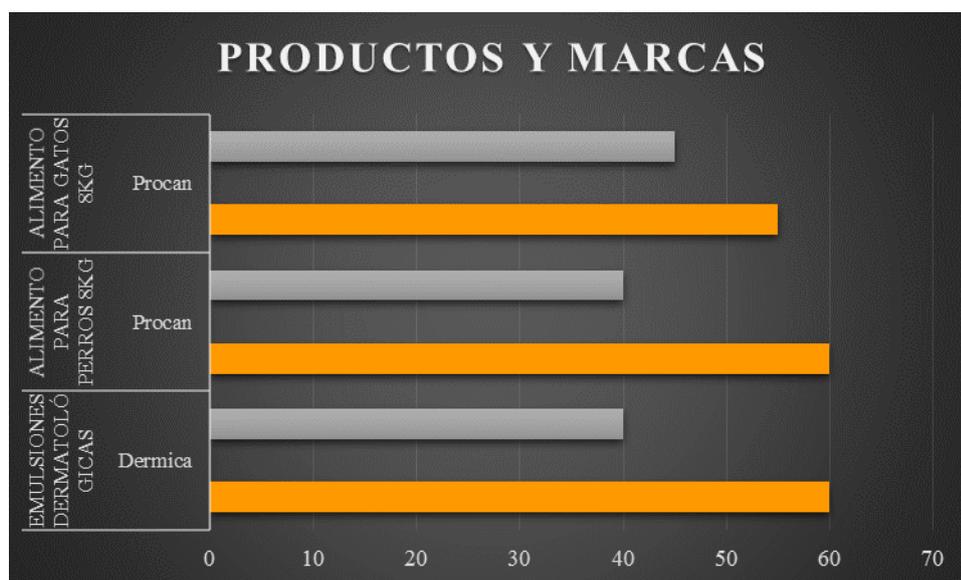
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Tabla 9. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas

PRODUCTO	MARCA	%	MARCA	%
EMULSIONES DERMATOLÓGICAS	Dermica	60	Sarnacuran	40
ALIMENTO PARA PERROS 8KG	Procan	60	Royal Canin	40
ALIMENTO PARA GATOS 8KG	Procan	55	Royal Canin	45

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Gráfico 8. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Tabla 10. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas

PRODUCTO	MARCA	%	MARCA	%
BACTERICIDAS	Vanodine	58	Paxvutol	42
REGENERADORES HEPÁTICOS	Hemovit	62	Hepato	38
SOLCIONES OTICAS	Floxacine	50	Dexoryl	50

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Gráfico 9. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Tabla 11. Encuesta pregunta 5 marcas preferidas

PRODUCTO	MARCA	%	MARCA	%
VACUNAS PERROS CAJA 25 U	Vanguard	70	Canigen	30
VACUNAS GATOS CAJA 25 U	Fellocel3	75	Feligen	25
TEST ENFERMEDADES VETBALL	Senspert	100		
SECADORES DE PELO	Andis	70	Oster	30
RASURADORAS	Andis	90	Oster	10
LIMADORES UÑA	Andis	95	Oster	5
CUCHILLAS	Andis	90	Oster	10

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Como se puede observar en las tablas y gráficas antes expuestas se realizó una evaluación de las marcas y productos que los encuestados prefieren, los mismos que en su mayoría distribuye Disprovef S.A.

- **Precio:** Al existir gran cantidad de productos dentro de la empresa el precio de los mismos varía, es decir existe una gran diversidad de precios. Los

precios para cada producto serán analizados en la sección 11, en la que se realiza el análisis financiero, donde encontrarán un listado de precios por productos con las proyecciones de ventas del mismo.

A continuación presentamos el listado de precios de venta de los productos antes mencionados de Disprovef S.A.

*Tabla 12. Listado de precios*

<b>PRECIOS PROMEDIOS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>DISPROVEF</b>
PIPETAS	\$ 13.23
VITAMINAS	\$ 29.94
DESPARASITANTES	\$ 18.00
ANTIBIÓTICOS	\$ 9.46
ANESTÉSICOS	\$ 12.30
ANTIINFLAMATORIOS	\$ 39.70
SHAMPOO	\$ 12.50
SHAMPOO HIPOALERGÉNICOS	\$ 19.20
ACCESORIOS	\$ 25.00
JUGUETES PARA ANIMALES	\$ 8.00
EMULSIONES DERMATOLÓGICAS	\$ 13.90
ALIMENTO PARA PERROS 8KG	\$ 28.00
ALIMENTO PARA GATOS 8KG	\$ 28.87
BACTERICIDAS	\$ 15.00
REGENERADORES HEPÁTICOS	\$ 16.50
SOLUCIONES OTICAS	\$ 4.75
VACUNAS PERROS CAJA 25 U	\$ 97.93
VACUNAS GATOS CAJA 25 U	\$ 93.23
TEST ENFERMEDADES VETBALL	\$ 8.83
SECADORES DE PELO	\$ 367.34
RASURADORAS	\$ 118.90
LIMADORES UÑA	\$ 6.37
CUCHILLAS	\$ 44.82

*Fuente: Disprovef  
Elaborado por: Autora*

En el listado de precios de la tabla 11 no se consideran descuentos de acuerdo a la política de promociones y descuentos de la empresa. Es importante destacar que el precio expresado en la tabla no es el PVP sino más bien el precio de venta de distribuidor.

Entre las políticas de descuentos y promociones que posee la empresa podemos destacar lo siguiente:

- 5% de descuento por pago en efectivo
- 10% de descuento por compras de productos en liquidación
- Promociones 2 x 1 en artículos de peluquería (en caso de ser necesario)
- Descuentos y promociones por compras superiores al promedio mensual.
- Regalos a los clientes con mayor facturación.

Adicionalmente se realizó un estudio comparativo de los precios entre la empresa y la competencia de manera que se puedan establecer parámetros de decisión en lo referente a los precios y proyecciones de ventas.

*Tabla 13. Comparativo de precios con la competencia*

<b>PRECIOS PROMEDIOS</b>				
<b>PRODUCTOS</b>	<b>DISPROVEF</b>	<b>ECUAQUIMICA</b>	<b>ANIMAL BEST.</b>	<b>VIRBAC</b>
PIPETAS	\$ 13.23	\$ 14.50	\$ 5.50	\$ 17.00
VITAMINAS	\$ 29.94	\$ 35.00	\$ 15.00	\$ 39.50
DESPARASITANTES	\$ 18.00	\$ 15.00	\$ 12.64	\$ 16.00
ANTIBIÓTICOS	\$ 9.46	\$ 12.00	\$ 10.00	\$ 17.00
ANESTÉSICOS	\$ 12.30	\$ 17.00	\$ 16.20	\$ 20.00
ANTIINFLAMATORIOS	\$ 39.70	\$ 45.00	\$ 25.00	\$ 40.00
SHAMPOO	\$ 12.50	\$ -	\$ -	\$ 20.00
SHAMPOO HIPOALERGÉNICOS	\$ 19.20	\$ -	\$ -	\$ 25.00
ACCESORIOS	\$ 25.00	\$ -	\$ -	\$ -
JUGUETES PARA ANIMALES	\$ 8.00	\$ -	\$ -	\$ -
EMULSIONES DERMATOLÓGICAS	\$ 13.90	\$ 12.00	\$ 15.00	\$ 30.00
ALIMENTO PARA PERROS 8KG	\$ 28.00	\$ 20.00	\$ -	\$ -
ALIMENTO PARA GATOS 8KG	\$ 28.87	\$ 20.00	\$ -	\$ -
BACTERICIDAS	\$ 15.00	\$ 18.00	\$ 12.00	\$ 25.00
REGENERADORES HEPÁTICOS	\$ 16.50	\$ 14.50	\$ 4.40	\$ -
SOLCIONES OTICAS	\$ 4.75	\$ 6.00	\$ 5.00	\$ 8.00
VACUNAS PERROS CAJA 25 U	\$ 97.93	\$ -	\$ -	\$ 102.50
VACUNAS GATOS CAJA 25 U	\$ 93.23	\$ -	\$ -	\$ 98.40
TEST ENFERMEDADES VETBALL	\$ 8.83	\$ -	\$ -	\$ -
SECADORES DE PELO	\$ 367.34	\$ -	\$ -	\$ -
RASURADORAS	\$ 118.90	\$ -	\$ -	\$ -
LIMADORES UÑA	\$ 6.37	\$ -	\$ -	\$ -
CUCHILLAS	\$ 44.82	\$ -	\$ -	\$ -

*Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora*

Tabla 14. Comparativo de precios con la competencia

PRECIOS PROMEDIOS				
PRODUCTOS	DISPROVEF	AGRIPAC	AGROVETMARKET	PROVET
PIPETAS	\$ 13.23	\$ -	\$ 15.00	\$ 16.00
VITAMINAS	\$ 29.94	\$ 25.00	\$ 30.00	\$ 27.50
DESPARASITANTES	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 19.00	\$ 19.00
ANTIBIÓTICOS	\$ 9.46	\$ 13.00	\$ 12.00	\$ 7.00
ANESTÉSICOS	\$ 12.30	\$ 22.00	\$ 12.50	\$ 9.40
ANTIINFLAMATORIOS	\$ 39.70	\$ 40.00	\$ 35.00	\$ 35.00
SHAMPOO	\$ 12.50	\$ -	\$ 15.00	\$ 17.50
SHAMPOO HIPOALERGÉNICO	\$ 19.20	\$ -	\$ 18.00	\$ 20.00
ACCESORIOS	\$ 25.00	\$ -	\$ 23.50	\$ 35.00
JUGUETES PARA ANIMALES	\$ 8.00	\$ -	\$ 15.00	\$ 15.00
EMULSIONES DERMATOLÓGICAS	\$ 13.90	\$ -	\$ 17.00	\$ 12.50
ALIMENTO PARA PERROS 8KG	\$ 28.00	\$ -	\$ 35.00	\$ 34.50
ALIMENTO PARA GATOS 8KG	\$ 28.87	\$ -	\$ 35.00	\$ 34.50
BACTERICIDAS	\$ 15.00	\$ 22.00	\$ 14.00	\$ 17.50
REGENERADORES HEPÁTICOS	\$ 16.50	\$ -	\$ 15.00	\$ 12.00
SOLUCIONES OTICAS	\$ 4.75	\$ -	\$ 5.00	\$ 4.00
VACUNAS PERROS CAJA 25 U	\$ 97.93	\$ -	\$ -	\$ -
VACUNAS GATOS CAJA 25 U	\$ 93.23	\$ -	\$ -	\$ -
TEST ENFERMEDADES VETBARIAS	\$ 8.83	\$ -	\$ -	\$ -
SECADORES DE PELO	\$ 367.34	\$ -	\$ 320.00	\$ -
RASURADORAS	\$ 118.90	\$ -	\$ 104.45	\$ -
LIMADORES UÑA	\$ 6.37	\$ -	\$ 5.00	\$ -
CUCHILLAS	\$ 44.82	\$ -	\$ 35.00	\$ -

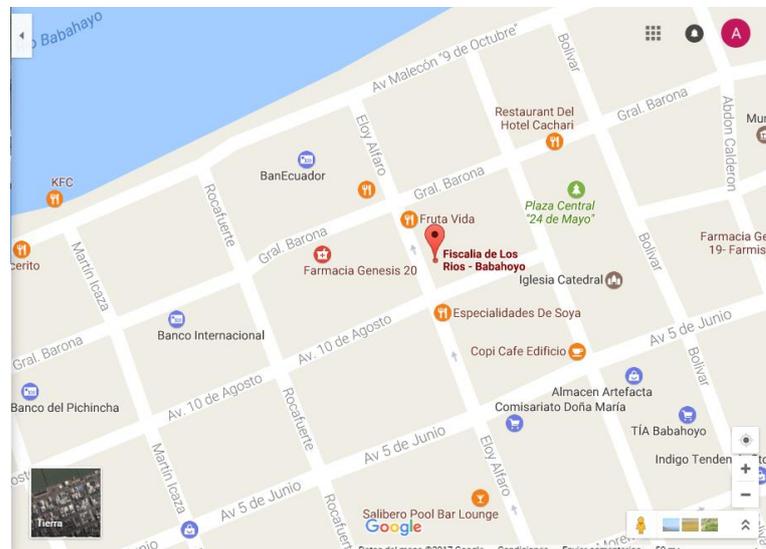
Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por: Autora

Como se puede observar en las tablas 12 y 13 los precios del mercado son equivalentes y existe poca diferencia en los mismos, lo cual hace que se de gran importancia la diferenciación a través de estrategias propias del giro del negocio.

- **Plaza:** La sucursal Babahoyo de DISPROVEF S.A. estará ubicada en el centro de la ciudad en la Av. 10 de agosto, cerca de la Fiscalía. La forma de venta para la sucursal es a través de ventas en el local y ventas a partir de la gestión de la fuerza de ventas. Al ser Babahoyo una ciudad pequeña la distribución de los productos se facilita por lo cual la fuerza de ventas tendrá la función de receptor pedidos y realizar entregas en las zonas asignadas. Los productos vendidos en el local serán despachados inmediatamente. No se realizan ventas al detalle.

A continuación, se demuestra la ubicación geográfica de la sucursal y la fachada de la misma.

*Gráfico 10. Ubicación del local*



*Fuente: Google maps  
Elaborado por: Autora*

*Gráfico 11. Fachada del local*



*Fuente: Disprovef S.A.  
Elaborado por: Autora*

- **Promoción:** La estrategia de promoción de los productos de la sucursal se hará mediante carpetas de presentación de los productos a partir de la gestión de los vendedores con visitas puerta a puerta. Adicionalmente se colocará un letrero en el local que identifique a la empresa y sus productos. Es importante destacar que al no vender al consumidor final la inversión en publicidad o promoción es menor.

Además de la estrategia antes mencionada la empresa cuenta con incentivos para los mejores clientes los cuales incluyen descuentos y premios e incentivos.

Otra estrategia que utiliza la empresa es participar en ferias y campañas de fundaciones o instituciones de protección a los animales, la participación podría ser como auspiciantes o simplemente como participantes. Existe una gran cantidad de este tipo de eventos en los cuales la sucursal puede participar en la provincia.

Una vez al año Disprovef Sucursal Los Ríos organizará una charla en la facultad de veterinaria y colaborará con las campañas de vacunación de la misma.

## **10. Análisis operativo**

### **10.1. Localización y descripción de las instalaciones**

Para la definición de la ubicación del local en la provincia de Los Ríos, se realizó un análisis de la misma. Se analizaron los siguientes puntos.

- Ubicación geográfica en referencia con la distancia de la matriz.
- Población y distribución de la misma.
- Volumen comercial
- Población campesina y rural
- Número de posibles clientes

Una vez realizado el estudio, tomando en cuenta las variables antes mencionadas se obtuvieron los siguientes resultados:

- De acuerdo a la distancia entre Guayaquil donde se encuentra la matriz de la empresa y el punto más lejano de la provincia de los Ríos, se consideró como óptimo ubicar la sucursal en la ciudad de Babahoyo.
- De acuerdo al censo del 2010 y considerando estadísticas del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, las ciudades de mayor población en la provincia de Los Ríos son Quevedo y Babahoyo. Siendo Babahoyo actualmente la que posee la mayor densidad poblacional.
- Debido a la cercanía de Guayaquil y al crecimiento considerable de la población Babahoyo se ha convertido en la ciudad de mayor comercio en la provincia.
- Adicional a los puntos antes mencionados es importante también destacar que en Babahoyo existe de acuerdo a información de AGROCALIDAD el mayor número de consultorios veterinarios y clínicas veterinarias.

Por las razones antes expuestas se escogió la ciudad de Babahoyo como el sitio idóneo para poner la sucursal. Una vez escogida la ciudad se realizó el análisis de la zona donde se establecería el local tomando en cuenta la actividad comercial del mismo y facilidad de acceso de los clientes.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se escogió el centro de la ciudad como el lugar apropiado para la ubicación del nuevo local, debido a la facilidad de acceso y salida del mismo y a la alta actividad comercial del lugar. La zona escogida está alrededor de la calle 10 de agosto cerca de malecón, de la fiscalía general de la provincia y a unas cuadras del Municipio.

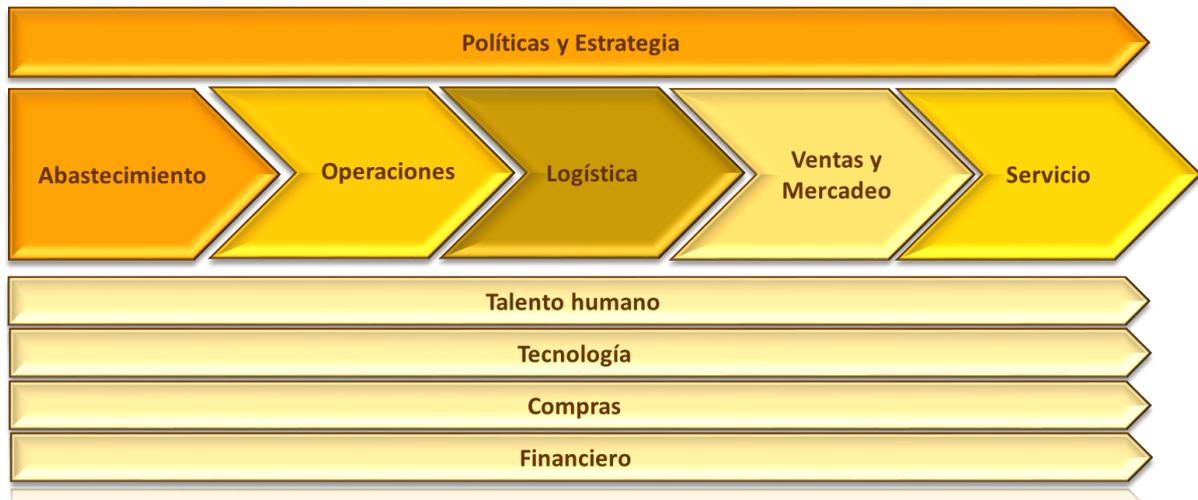
## **10.2. Métodos de producción**

Debido al giro del negocio, el cual es la distribución de productos veterinarios, no existe producción tradicional, pero si se debe considerar como método de producción los procesos y cadena de valor del negocio.

La empresa Disprovef S.A. posee proveedores de medicinas y productos veterinarios de acuerdo a contratos previamente establecidos los mismos que proveen de los productos en las instalaciones de la empresa.

A continuación, detallamos la cadena de valor de la empresa:

*Gráfico 12. Cadena de valor*



*Fuente: MBAdvisory – Disprovef S.A.  
Elaborado por: Autora*

Como se puede observar en la gráfica 11 la cadena de valor de Disprovef es la cadena de valor de una empresa dedicada a la distribución, a continuación se realiza un breve explicación de cada uno de los procesos que la componen.

- **Abastecimiento:**

Contar con los productos necesarios en las bodegas de la compañía con la finalidad de poder atender la demanda de los productos que la misma distribuye.

- **Operaciones:**

Establecer mecanismos internos de entrega y distribución de los productos, estableciendo tiempos de respuesta diferenciándonos de la competencia y estableciendo una mejor cadena de distribución de nuestros productos.

- **Logística:**

Lograr mecanismos de despacho y entrega eficientes, administrando la flota de vehículos de manera óptima y logrando la productividad de los recursos empleados en la gestión logística.

- Ventas y mercadeo:

Establece procesos de venta directa a nuestros clientes a partir de la difusión y promoción de nuestros productos, logrando el reconocimiento en el mercado.

- Servicio:

Definir procesos de servicio poste venta, con la misión de obtener la fidelidad y satisfacción del cliente. Este servicio incluye seguimiento de pedidos, mantenimiento de algunos equipos y promoción de nuevos productos.

Adicionalmente a los procesos antes descritos existen algunos estratégicos y de apoyo, entre los mismos se encuentran los de planificación y definición de políticas organizacionales, los cuales permiten brindar un marco estratégico conceptual a las actividades de la organización.

Los procesos netamente de apoyo como los de talento humano, financiero, compras y tecnología cumplen con la función de brindar soporte a las actividades propias del negocio dentro del enfoque sistémico de la organización.

### **10.3. Capacidad instalada.**

Debido al rubro del negocio la capacidad instalada del mismo está dada por el volumen logístico que posea la misma, tanto para el abastecimiento de productos como para la venta o entrega de los mismos.

La empresa cuenta con una flota de vehículos propia, dicha flota está compuesta por cerca de 7 vehículos livianos y 2 vehículos pesados. Los vehículos livianos son

asignados al equipo de ventas, para la sucursal Babahoyo se asignarán dos vehículos livianos equivalentes al personal de ventas de la misma.

Los vehículos pesados sirven para abastecer a las sucursales y retirar productos de los proveedores, estos vehículos se mantiene en las instalaciones de la empresa y más específicamente en las bodegas de la misma.

La empresa posee una oficina principal en la ciudad de Guayaquil, más específicamente en la ciudadela alborada 10ma etapa, en un complejo de bodegas llamada La Carlota. En dichas instalaciones posee oficinas, bodegas y un show room de productos.

Las instalaciones de la empresa son de aproximadamente 450 metros cuadrados de construcción divididos de la siguiente manera:

- 100 metros cuadrados de oficinas, los cuales incluyen oficinas generales, sala de reuniones y oficina de gerencia.
- 310 metros cuadrados de bodegas divididas entre bodegas de alimentos, vacunas, medicinas y demás productos.
- 40 metros cuadrados de sala de exhibición para los productos.

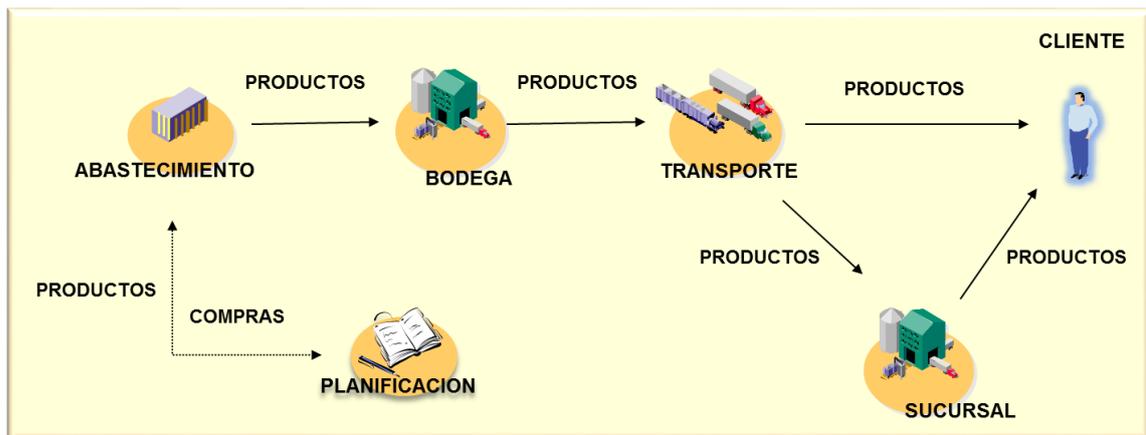
Las instalaciones de la sucursal tendrían una extensión de 120 metros cuadrado, que son aproximadamente las dimensiones estándar de las demás sucursales a nivel nacional.

Las instalaciones deben contar con un área de bodega tanto para alimento como para medicinas y vacunas, es importante destacar que las vacunas deben almacenarse a temperaturas entre los 2 y los 8 grados centígrados.

#### **10.4. Cadena de abastecimiento diagrama de flujo de procesos.**

Disprovef S.A. es una empresa de distribución por lo cual la cadena de abastecimiento está dada por la compra de productos terminados para su distribución, no hay compra de materia prima ni proceso de producción. Debido a esto a continuación se presenta un diagrama de flujo general del negocio para posteriormente ir puntualizando algunos de los procesos de valor de la organización.

*Gráfico 13. Cadena de abastecimiento*



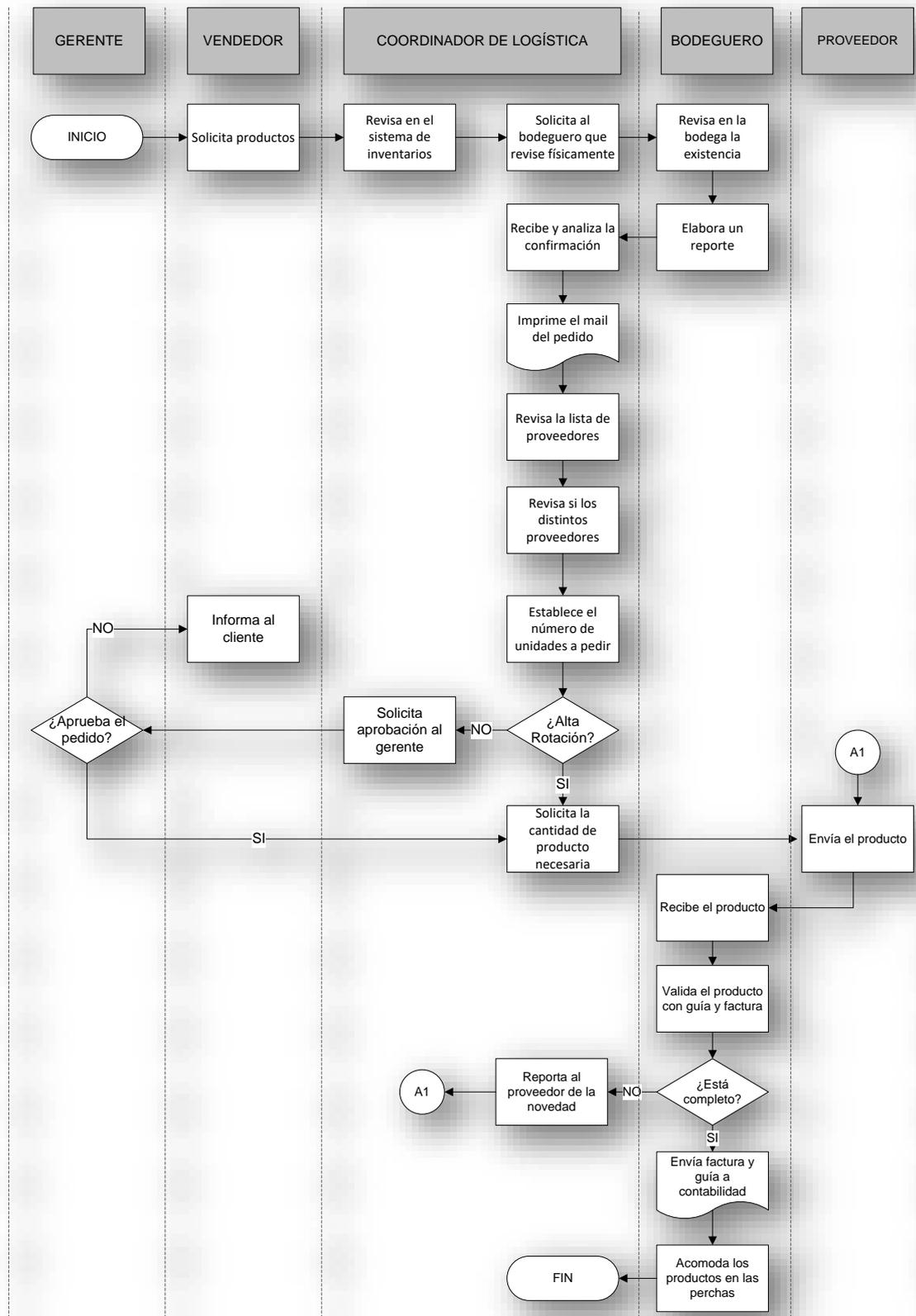
*Fuente: Disprovef S.A.  
Elaborado por: Autora*

En el gráfico 12 se demuestra de forma general el proceso completo de la operación de distribución de la empresa, a continuación detallaremos los flujos de compras, venta y despacho de productos.

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales elementos de entrada en resultados. (Perez, 2010)

**Proceso de compra de productos (abastecimiento)**

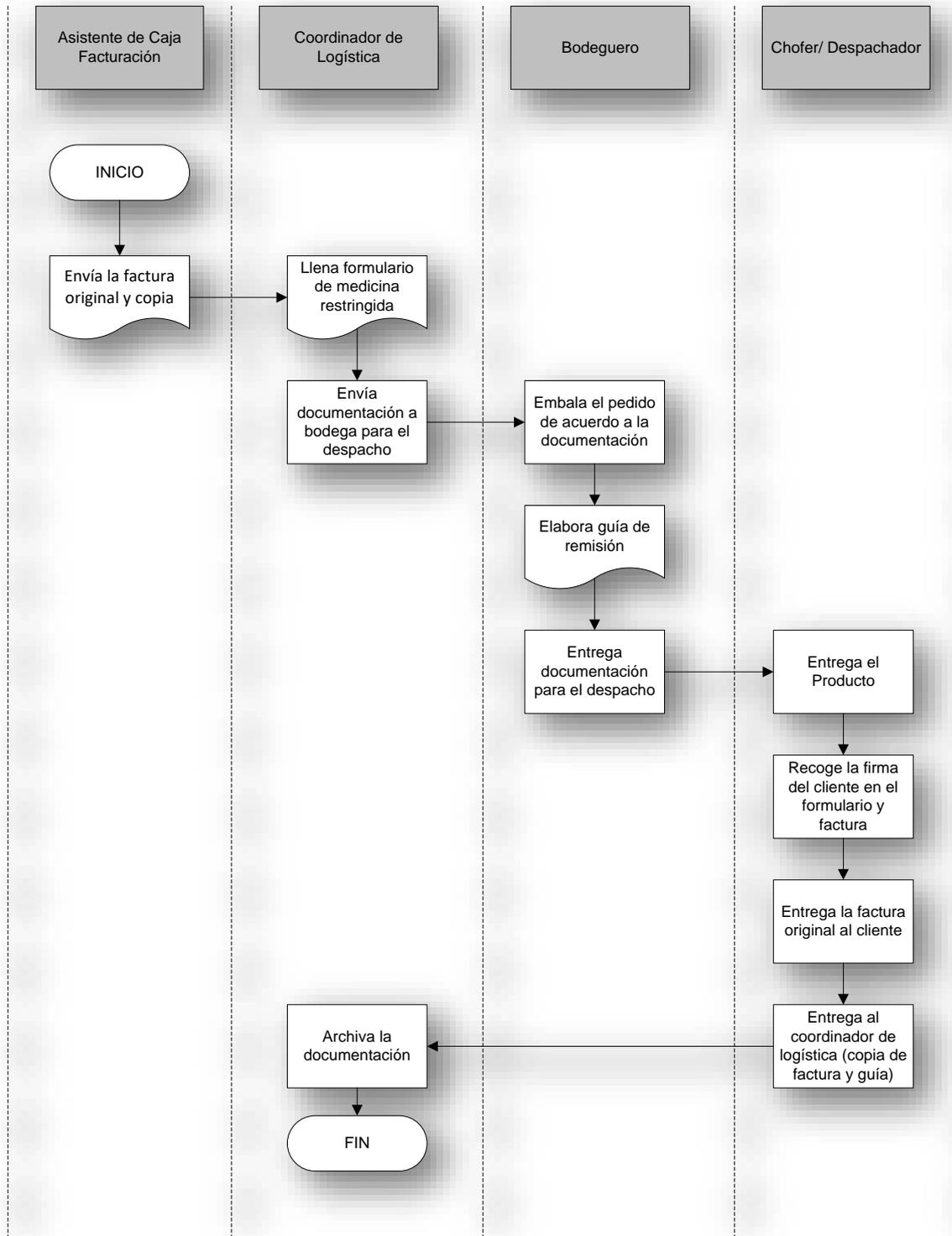
*Gráfico 14. Flujograma proceso de compra*



*Fuente: Disprovef S.A.  
Elaborado por: Autora*

## Proceso de despacho

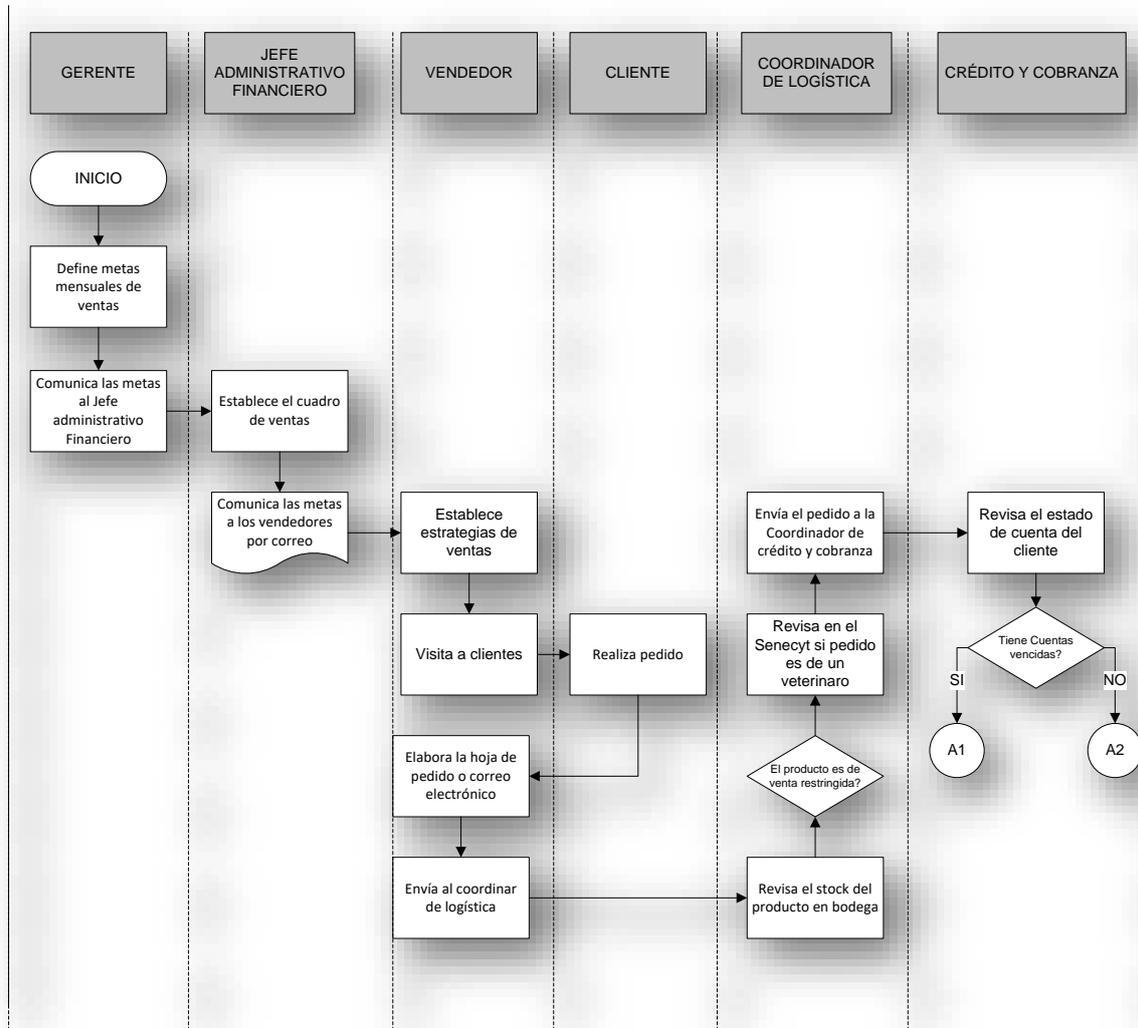
Gráfico 15. Flujoograma proceso de despacho



Fuente: Disprovef S.A.  
Elaborado por: Autora

## Proceso de ventas (1/2)

Gráfico 16. Flujograma proceso de ventas

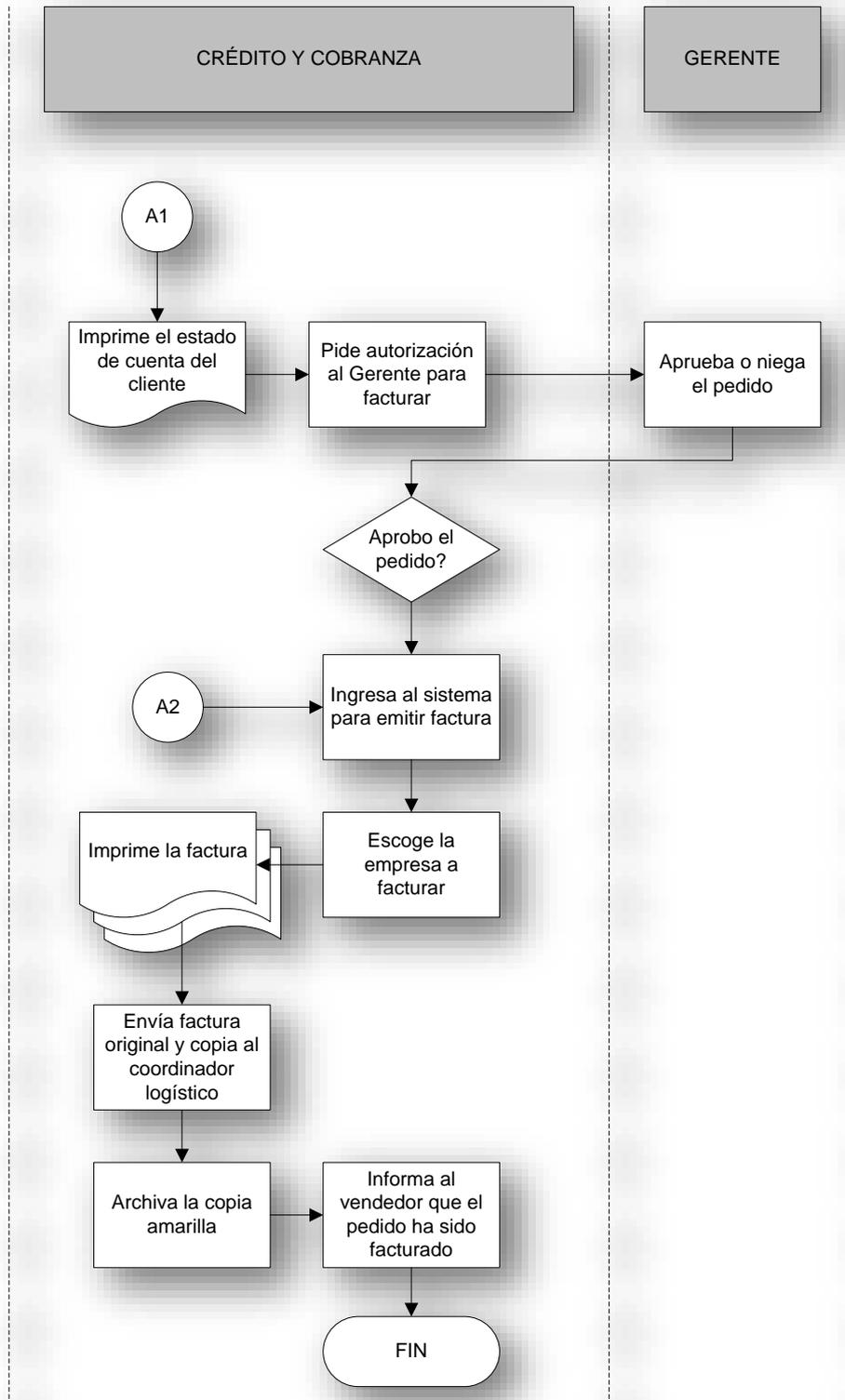


Fuente: Disprovef S.A.

Elaborado por: Autora

## Proceso de venta (2/2)

Gráfico 17. Flujograma proceso de ventas

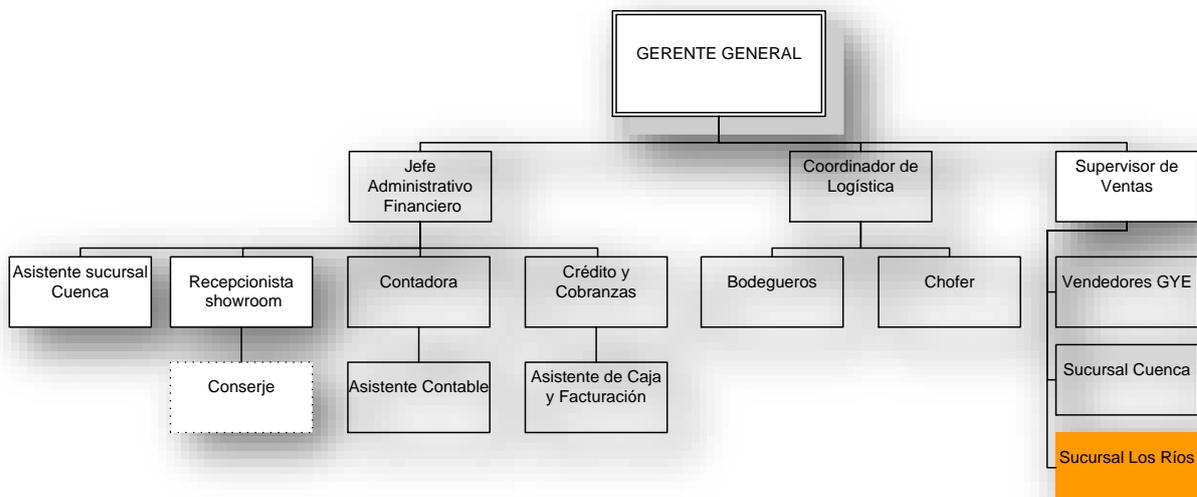


Fuente: Disprovef S.A.  
Elaborado por: Autora

## 10.5. Recursos Humanos

Para la definición de la estructura orgánica para la sucursal se debe tomar en cuenta el organigrama general de la empresa, a continuación, se demuestra el organigrama de Disprovef S.A. Una estructura se puede definir como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y consiguiendo la coordinación de las mismas. (Gil, 2007)

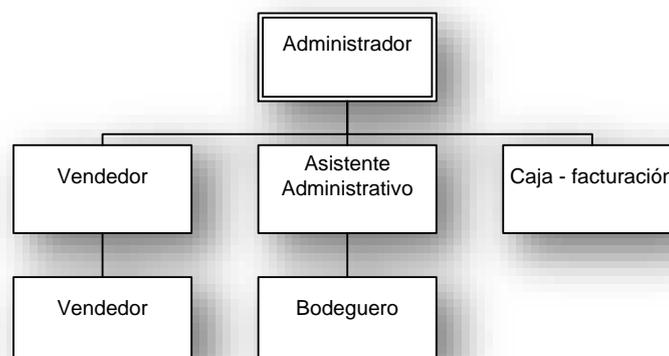
*Gráfico 18. Organigrama general Disprovef*



*Fuente: Disprovef S.A.  
Elaborado por: Autora*

Para la sucursal los Rios se definió el siguiente organigrama funcional el cual replica la estructura de la empresa adaptándola a las dimensiones de la misma.

*Gráfico 19. Organigrama sucursal*



*Elaborado por: Autora*

A continuación, detallamos las funciones del personal de la sucursal.

## **1. DATOS DE IDENTIFICACION**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ADMINISTRADOR SUCURSAL
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>SUPERVISADO POR:</b>	SUPERVISOR DE VENTAS
<b>FECHA:</b>	ABRIL 2017

## **2. DESCRIPCION DEL CARGO**

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de la administración y logística de la oficina sucursal en Babahoyo, coordina los despachos, las ventas directas y las entregas de productos a los clientes de la provincia de Los Ríos.

2.2 DESCRIPCION FUNCIONAL

### **LOGÍSTICA**

- Revisar que los pedidos llegados estén de acuerdo a lo solicitado.
- Receptar y dirigir los pedidos de productos solicitados por el vendedor.
- Coordinar los despachos de productos y de facturas realizadas durante el día.
- Informar a los clientes sobre el envío de los pedidos.
- Coordinar y registrar las devoluciones de productos de los clientes de la sucursal Babahoyp
- Atender requerimientos de ventas
- Llevar registro de carnets de vacuna enviada a los clientes.
- Administrar y llevar un control del inventario de la bodega por sucursal.

### **SERVICIO AL CLIENTE**

- Atender a clientes vía telefónica y en oficina.
- Realizar proformas para clientes tanto por vía telefónica como en oficina.
- Gestionar las promociones con el cliente y dejar constancia con el proveedor.

### **OTROS**

- Realizar registro de control de medicina restringida.

- Realizar informes de históricos de consumo y demás información que solicite la gerencia.

## **PERFIL**

### Formación Académica

Graduado de Logística, Ingeniería Comercial o carreras afines

### Experiencia Previa

Mínimo 2 años de experiencia en posiciones similares, como Asistente de Logística, o Asistente administrativa

### Conocimientos Adicionales

Manejo de Utilitarios (Word y Excel)

Licencia de conducir

### Características Generales

Sexo: Masculino o Femenino

Edad: Entre 25 y 40 años

Otros: N/A

---

## **1. DATOS DE IDENTIFICACION**

**NOMBRE DEL CARGO:** BODEGUERO - DESPACHADOR

**DEPARTAMENTO:** LOGÍSTICA

**SUPERVISADO POR:** COORDINADOR DE LOGÍSTICA

**FECHA:** ABRIL 2017

## **2. DESCRIPCION DEL CARGO**

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de la administración de la bodega, de la recepción y envío de mercadería. Arma los paquetes para despachos y vela por el control y orden de la bodega de la sucursal Babahoyo.

2.2 DESCRIPCION FUNCIONAL

- Estructurar y embalar los despachos locales.

- Realizar entrega de productos de acuerdo a rutas establecidas.
- Llevar las encomiendas de despachos fuera de la ciudad.
- Actualizar el inventario diariamente para saber si los productos más pedidos se encuentran en stock y en el caso que no exista informa al coordinador de logística.
- Controlar el inventario de productos de manera que los perecederos no caduquen y de esa manera no sean vendidos.
- Optimizar la ubicación de los productos en la bodega de manera que los mismos se encuentren ubicados por productos y por orden de llegada.
- Revisar constantemente la temperatura de la cámara de enfriamiento.
- Limpiar la oficina.
- Realizar los depósitos bancarios diariamente.
- Confirmar que todos los productos que se consideren como medicina restringida sean despachados con su respectivo registro.

## **PERFIL**

### Formación Académica

Bachiller

### Experiencia Previa

Mínimo 1 año de experiencia en posiciones similares, como bodeguero o asistente de bodega

### Conocimientos Adicionales

Licencia de conducir (conducción de vehículos)

### Características Generales

Sexo: Masculino o Femenino

Edad: Entre 20 y 40 años

Otros: N/A

---

## **DATOS DE IDENTIFICACION**

**NOMBRE DEL CARGO:** VENDEDOR

**DEPARTAMENTO:** VENTAS

**SUPERVISADO POR:** SUPERVISOR DE VENTAS

**FECHA:** ABRIL 2016

## **2. DESCRIPCION DEL CARGO**

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de la ejecución del proceso de ventas y atención al cliente.

### 2.2 DESCRIPCION FUNCIONAL

#### **VENTAS**

- Captar pedidos de los clientes, los medios son: correo electrónico, teléfono o en la visita al mismo.
- Enviar los pedidos de clientes por correo electrónico al Coordinador de logística con copia al gerente.
- Participar de reuniones de coordinación de ventas.
- Participar de capacitaciones de los productos de la empresa.
- Elaborar reportes de gastos para solicitar reembolso de los mismos.
- Generar pedidos por correo.
- Emitir informes diarios individuales de ventas, tomando en cuenta las rutas, número de clientes visitados y monto de los pedidos
- Realiza despachos que se encuentren dentro de su ruta. (en caso de ser necesario)
- Establecer necesidades de productos.

#### **COBRANZA**

- Gestionar la cobranza vía telefónica.
- Establecer la documentación necesaria para la cobranza diaria.
- Emitir recibos de cobro.
- Establecen de acuerdo a los pagos las facturas que deben ser dadas de baja.

#### **SERVICIO AL CLIENTE**

- Establecer los métodos y medios necesarios para lograr la fidelidad del cliente.
- Manejar la relación con el cliente, revisando sus necesidades y satisfaciendo las mismas.
- Atender telefónicamente a clientes.

#### **OTRAS**

- Llevar el control de los mantenimientos del vehículo asignado a su cargo

**PERFIL****Formación Académica**

Estudiante de Ingeniería Comercial o carreras afines

**Experiencia Previa**

Mínimo 2 años de experiencia como vendedor

**Conocimientos Adicionales**

Manejo de Utilitarios (Word y Excel)

Licencia de conducir

**Características Generales**

Sexo: Masculino o Femenino

Edad: Entre 25 y 35 años

Otros: N/A

---

**DATOS DE IDENTIFICACION**

**NOMBRE DEL CARGO:** ASISTENTE DE CAJA - FACTURACIÓN

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO FINANCIERO

**SUPERVISADO POR:** JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

**FECHA:** NOVIEMBRE 2014

**2. DESCRIPCION DEL CARGO**

2.1 **DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable del control, manejo y administración de las cajas de la empresa. Lleva el control de los cheques post-fechados de cobro. Es responsable también de la facturación de ventas, de las notas de crédito y débito y de la elaboración de retenciones.

## 2.2 DESCRIPCION FUNCIONAL

### CAJA

- Registrar diariamente los cobros realizados por los vendedores
- Archivar los recibos de cobros diariamente
- Llevar un control de los cheques post-fechados
- Elaborar un cuadro diario de cheques post-fechados
- Cuadrar diariamente la caja general
- Enviar los depósitos diarios tanto de cheques como de efectivo
- Llevar un control del efectivo recibido
- Definir horarios de depósitos
- Realizar el cobro de las ventas en oficina
- Emitir reportes de caja
- Alimentar el sistema con los cobros dando de baja a las cuentas por cobrar.
- Administrar la caja chica
- Cuadrar y liquidar la caja chica
- Solicitar reposición de caja chica
- Custodiar cheques post-fechados
- Receptar los cheques devueltos o protestados depositados en la cuenta para su posterior envío al responsable de crédito y cobranzas

### FACTURACIÓN

- Realizar la facturación de las ventas
- Emitir retenciones
- Emitir notas de débito y notas de crédito
- Elaborar notas de débito a partir de cheques devueltos.

## 3. PERFIL

### Formación Académica

Bachiller o estudiante Ingeniería Comercial o carreras afines

### Experiencia Previa

Mínimo 1 año de experiencia en posiciones similares, cajero o facturador

### Conocimientos Adicionales

Manejo de utilitarios (Excel)

Manejo de sistemas contables

Características Generales

Sexo: Masculino o Femenino

Edad: Entre 18 y 25 años

Otros: N/A

**11. Análisis Financiero****11.1. Estado de resultados proyectado a 5 años**

Con la finalidad de definir el estado de resultados se estimaron las ventas y costos de la operación de la sucursal Los Ríos para los próximos 5 años. Adicionalmente se tomaron en cuenta los gastos administrativos y de ventas para el mismo periodo.

- **Ventas**

Para la estimación de las ventas se tomaron en cuenta el listado de precios de la empresa y la demanda potencial de la provincia de los Ríos tomando en cuenta las ventas actuales de la empresa en la misma.

Para proyectar las ventas en los siguientes años se determinó un crecimiento del 2% para los 5 años proyectados, iniciando en el año 2.

Tabla 15. Proyección de unidades vendidas

PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS						
	UNIDADES VENDIDAS (MES)	UNIDADES VENDIDAS (AÑO 1)	UNIDADES VENDIDAS (AÑO 2)	UNIDADES VENDIDAS (AÑO 3)	UNIDADES VENDIDAS (AÑO 4)	UNIDADES VENDIDAS (AÑO 5)
PIPETAS	100	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
VITAMINAS	120	1,440	1,469	1,498	1,528	1,559
DESPARASITANTES	80	960	979	999	1,019	1,039
ANTIBIÓTICOS	150	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
ANESTÉSICOS	50	600	612	624	637	649
ANTIINFLAMATORIOS	75	900	918	936	955	974
SHAMPOO	100	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
SHAMPOO HIPOALERGÉNICOS	100	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
ACCESORIOS	300	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
JUGUETES PARA ANIMALES	100	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
EMULSIONES DERMATOLÓGICAS	160	1,920	1,958	1,998	2,038	2,078
ALIMENTO PARA PERROS 8KG	300	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
ALIMENTO PARA GATOS 8KG	250	3,000	3,060	3,121	3,184	3,247
BACTERICIDAS	90	1,080	1,102	1,124	1,146	1,169
REGENERADORES HEPÁTICOS	120	1,440	1,469	1,498	1,528	1,559
SOLUCIONES ÓTICAS	50	600	612	624	637	649
VACUNAS PERROS CAJA 25 U	200	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
VACUNAS GATOS CAJA 25 U	200	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
TEST ENFERMEDADES VETBALL	20	240	245	250	255	260
SECADORES DE PELO	5	60	61	62	64	65
RASURADORAS	5	60	61	62	64	65
LIMADORES UÑA	10	120	122	125	127	130
CUCHILLAS	40	480	490	499	509	520

*Elaborado por: Autora*

- **Precios**

Para la definición de precios proyectados se utilizaron los precios promedios establecidos en la tabla 14, los mismos que son definidos a partir de los costos de adquisición de cada uno de los productos.

El crecimiento en los precios se tomo en cuenta la inflación anual, para lo cual se estimo un crecimiento del 4% anual.

Tabla 16. Proyección de precios

PROYECCIÓN DE PRECIOS					
	PRECIO DE VENTA (AÑO 1)	PRECIO DE VENTA (AÑO 2)	PRECIO DE VENTA (AÑO 3)	PRECIO DE VENTA (AÑO 4)	PRECIO DE VENTA (AÑO 5)
PIPETAS	\$ 13.23	\$ 13.76	\$ 14.31	\$ 14.88	\$ 15.48
VITAMINAS	\$ 29.94	\$ 31.14	\$ 32.38	\$ 33.68	\$ 35.03
DESPARASITANTES	\$ 18.00	\$ 18.72	\$ 19.47	\$ 20.25	\$ 21.06
ANTIBIÓTICOS	\$ 9.46	\$ 9.84	\$ 10.23	\$ 10.64	\$ 11.07
ANESTÉSICOS	\$ 12.30	\$ 12.79	\$ 13.30	\$ 13.84	\$ 14.39
ANTIINFLAMATORIOS	\$ 39.70	\$ 41.29	\$ 42.94	\$ 44.66	\$ 46.44
SHAMPOO	\$ 12.50	\$ 13.00	\$ 13.52	\$ 14.06	\$ 14.62
SHAMPOO HIPOALERGÉNICOS	\$ 19.20	\$ 19.97	\$ 20.77	\$ 21.60	\$ 22.46
ACCESORIOS	\$ 25.00	\$ 26.00	\$ 27.04	\$ 28.12	\$ 29.25
JUGUETES PARA ANIMALES	\$ 8.00	\$ 8.32	\$ 8.65	\$ 9.00	\$ 9.36
EMULSIONES DERMATOLÓGICAS	\$ 13.90	\$ 14.46	\$ 15.03	\$ 15.64	\$ 16.26
ALIMENTO PARA PERROS 8KG	\$ 28.00	\$ 29.12	\$ 30.28	\$ 31.50	\$ 32.76
ALIMENTO PARA GATOS 8KG	\$ 28.87	\$ 30.02	\$ 31.23	\$ 32.47	\$ 33.77
BACTERICIDAS	\$ 15.00	\$ 15.60	\$ 16.22	\$ 16.87	\$ 17.55
REGENERADORES HEPÁTICOS	\$ 16.50	\$ 17.16	\$ 17.85	\$ 18.56	\$ 19.30
SOLUCIONES OTICAS	\$ 4.75	\$ 4.94	\$ 5.14	\$ 5.34	\$ 5.56
VACUNAS PERROS CAJA 25 U	\$ 97.93	\$ 101.85	\$ 105.92	\$ 110.16	\$ 114.56
VACUNAS GATOS CAJA 25 U	\$ 93.23	\$ 96.96	\$ 100.84	\$ 104.87	\$ 109.07
TEST ENFERMEDADES VETBALL	\$ 8.83	\$ 9.18	\$ 9.55	\$ 9.93	\$ 10.33
SECADORES DE PELO	\$ 367.34	\$ 382.03	\$ 397.31	\$ 413.21	\$ 429.74
RASURADORAS	\$ 118.90	\$ 123.66	\$ 128.60	\$ 133.75	\$ 139.10
LIMADORES UÑA	\$ 6.37	\$ 6.62	\$ 6.89	\$ 7.17	\$ 7.45
CUCHILLAS	\$ 44.82	\$ 46.61	\$ 48.48	\$ 50.42	\$ 52.43

*Elaborado por: Autora*

Para la definición de los ingresos anuales se tomaron en cuenta los precios y las cantidades vendidas representados en las tablas 14 y 15.

Tabla 17. Proyección de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS	
	INGRESOS
AÑO 1	\$ 1,043,311.20
AÑO 2	\$ 1,106,744.52
AÑO 3	\$ 1,174,034.59
AÑO 4	\$ 1,245,415.89
AÑO 5	\$ 1,321,137.18

*Elaborado por: Autora*

Tabla 18. Proyección de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS					
	VENTAS ANUALES (AÑO 1)	VENTAS ANUALES (AÑO 2)	VENTAS ANUALES (AÑO 3)	VENTAS ANUALES (AÑO 4)	VENTAS ANUALES (AÑO 5)
PIPETAS	\$ 15,876.00	\$ 16,193.52	\$ 16,765.15	\$ 17,356.96	\$ 17,969.66
VITAMINAS	\$ 43,113.60	\$ 43,975.87	\$ 45,528.22	\$ 47,135.37	\$ 48,799.24
DESPARASITANTES	\$ 17,280.00	\$ 17,625.60	\$ 18,247.78	\$ 18,891.93	\$ 19,558.82
ANTIBIÓTICOS	\$ 17,028.00	\$ 17,368.56	\$ 17,981.67	\$ 18,616.42	\$ 19,273.58
ANESTÉSICOS	\$ 7,380.00	\$ 7,527.60	\$ 7,793.32	\$ 8,068.43	\$ 8,353.24
ANTIINFLAMATORIOS	\$ 35,730.00	\$ 36,444.60	\$ 37,731.09	\$ 39,063.00	\$ 40,441.93
SHAMPOO	\$ 15,000.00	\$ 15,300.00	\$ 15,840.09	\$ 16,399.25	\$ 16,978.14
SHAMPOO HIPOALERGÉNICOS	\$ 23,040.00	\$ 23,500.80	\$ 24,330.38	\$ 25,189.24	\$ 26,078.42
ACCESORIOS	\$ 90,000.00	\$ 91,800.00	\$ 95,040.54	\$ 98,395.47	\$ 101,868.83
JUGUETES PARA ANIMALES	\$ 9,600.00	\$ 9,792.00	\$ 10,137.66	\$ 10,495.52	\$ 10,866.01
EMULSIONES DERMATOLÓGICAS	\$ 26,688.00	\$ 27,221.76	\$ 28,182.69	\$ 29,177.54	\$ 30,207.50
ALIMENTO PARA PERROS 8KG	\$ 100,800.00	\$ 102,816.00	\$ 106,445.40	\$ 110,202.93	\$ 114,093.09
ALIMENTO PARA GATOS 8KG	\$ 86,610.00	\$ 88,342.20	\$ 91,460.68	\$ 94,689.24	\$ 98,031.77
BACTERICIDAS	\$ 16,200.00	\$ 16,524.00	\$ 17,107.30	\$ 17,711.18	\$ 18,336.39
REGENERADORES HEPÁTICOS	\$ 23,760.00	\$ 24,235.20	\$ 25,090.70	\$ 25,976.40	\$ 26,893.37
SOLUCIONES OTICAS	\$ 2,850.00	\$ 2,907.00	\$ 3,009.62	\$ 3,115.86	\$ 3,225.85
VACUNAS PERROS CAJA 25 U	\$ 235,032.00	\$ 239,732.64	\$ 248,195.20	\$ 256,956.49	\$ 266,027.06
VACUNAS GATOS CAJA 25 U	\$ 223,752.00	\$ 228,227.04	\$ 236,283.45	\$ 244,624.26	\$ 253,259.50
TEST ENFERMEDADES VETBALL	\$ 2,119.20	\$ 2,161.58	\$ 2,237.89	\$ 2,316.89	\$ 2,398.67
SECADORES DE PELO	\$ 22,040.40	\$ 22,481.21	\$ 23,274.79	\$ 24,096.39	\$ 24,947.00
RASURADORAS	\$ 7,134.00	\$ 7,276.68	\$ 7,533.55	\$ 7,799.48	\$ 8,074.80
LIMADORES UÑA	\$ 764.40	\$ 779.69	\$ 807.21	\$ 835.71	\$ 865.21
CUCHILLAS	\$ 21,513.60	\$ 21,943.87	\$ 22,718.49	\$ 23,520.45	\$ 24,350.73
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,043,311.20</b>	<b>\$ 1,064,177.42</b>	<b>\$ 1,101,742.89</b>	<b>\$ 1,140,634.41</b>	<b>\$ 1,180,898.81</b>

*Elaborado por: Autora*

- **Costos y gastos**

Disprovef es una empresa distribuidora por lo cual su principal costo es la compra de productos para luego ser distribuidos. Para la definición de los costos se tomaron en cuenta los productos adquiridos de acuerdo al precio de compra de los mismos, adicionalmente se definieron los gastos de ventas y gastos administrativos del negocio.

Los costos de adquisición fueron estimados a partir de información real obtenida en la empresa y se estimó un crecimiento en los precios anual del 4%. En lo referente a las cantidades compradas se estima un crecimiento en las mismas del 1% anual. A continuación, se demuestran los costos de adquisición de productos:

Tabla 19. Costos de adquisición

COSTOS DE ADQUISICIÓN					
PRODUCTOS	COSTOS AÑO 1	COSTOS AÑO 2	COSTOS AÑO 3	COSTOS AÑO 4	COSTOS AÑO 5
PIPETAS	\$ 13,970.88	\$ 14,675.01	\$ 15,414.63	\$ 16,191.53	\$ 17,007.58
VITAMINAS	\$ 37,939.97	\$ 39,852.14	\$ 41,860.69	\$ 43,970.47	\$ 46,186.58
DESPARASITANTES	\$ 15,206.40	\$ 15,972.80	\$ 16,777.83	\$ 17,623.43	\$ 18,511.66
ANTIBIÓTICOS	\$ 14,984.64	\$ 15,739.87	\$ 16,533.16	\$ 17,366.43	\$ 18,241.69
ANESTÉSICOS	\$ 6,494.40	\$ 6,821.72	\$ 7,165.53	\$ 7,526.68	\$ 7,906.02
ANTIINFLAMATORIOS	\$ 31,442.40	\$ 33,027.10	\$ 34,691.66	\$ 36,440.12	\$ 38,276.70
SHAMPOO	\$ 13,200.00	\$ 13,865.28	\$ 14,564.09	\$ 15,298.12	\$ 16,069.15
SHAMPOO HIPOALERGÉNICOS	\$ 20,275.20	\$ 21,297.07	\$ 22,370.44	\$ 23,497.91	\$ 24,682.21
ACCESORIOS	\$ 79,200.00	\$ 83,191.68	\$ 87,384.54	\$ 91,788.72	\$ 96,414.87
JUGUETES PARA ANIMALES	\$ 8,448.00	\$ 8,873.78	\$ 9,321.02	\$ 9,790.80	\$ 10,284.25
EMULSIONES DERMATOLÓGICAS	\$ 23,485.44	\$ 24,669.11	\$ 25,912.43	\$ 27,218.42	\$ 28,590.22
ALIMENTO PARA PERROS 8KG	\$ 88,704.00	\$ 93,174.68	\$ 97,870.69	\$ 102,803.37	\$ 107,984.66
ALIMENTO PARA GATOS 8KG	\$ 76,216.80	\$ 80,058.13	\$ 84,093.06	\$ 88,331.35	\$ 92,783.25
BACTERICIDAS	\$ 14,256.00	\$ 14,974.50	\$ 15,729.22	\$ 16,521.97	\$ 17,354.68
REGENERADORES HEPÁTICOS	\$ 20,908.80	\$ 21,962.60	\$ 23,069.52	\$ 24,232.22	\$ 25,453.53
SOLCIONES OTICAS	\$ 2,508.00	\$ 2,634.40	\$ 2,767.18	\$ 2,906.64	\$ 3,053.14
VACUNAS PERROS CAJA 25 U	\$ 206,828.16	\$ 217,252.30	\$ 228,201.82	\$ 239,703.19	\$ 251,784.23
VACUNAS GATOS CAJA 25 U	\$ 196,901.76	\$ 206,825.61	\$ 217,249.62	\$ 228,199.00	\$ 239,700.23
TEST ENFERMEDADES VETBALL	\$ 1,864.90	\$ 1,958.89	\$ 2,057.61	\$ 2,161.32	\$ 2,270.25
SECADORES DE PELO	\$ 19,395.55	\$ 20,373.09	\$ 21,399.89	\$ 22,478.45	\$ 23,611.36
RASURADORAS	\$ 6,277.92	\$ 6,594.33	\$ 6,926.68	\$ 7,275.79	\$ 7,642.49
LIMADORES UÑA	\$ 672.67	\$ 706.57	\$ 742.19	\$ 779.59	\$ 818.88
CUCHILLAS	\$ 18,931.97	\$ 19,886.14	\$ 20,888.40	\$ 21,941.18	\$ 23,047.01
TOTAL	\$ 918,113.86	\$ 964,386.79	\$ 1,012,991.89	\$ 1,064,046.68	\$ 1,117,674.63

*Elaborado por: Autora*

Para la definición de gastos de ventas se tomaron en cuenta los rubros de comisiones por ventas, movilización y publicidad. A continuación, se detallan los gastos de ventas:

Tabla 20. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMISIONES EN VENTAS	\$ 15,649.67	\$ 16,601.17	\$ 17,610.52	\$ 18,681.24	\$ 19,817.06
GASTOS DE MOVILIZACIÓN	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
PUBLICIDAD	\$ 5,400.00	\$ 5,670.00	\$ 5,953.50	\$ 6,251.18	\$ 6,563.73
	\$ 22,489.67	\$ 23,711.17	\$ 25,004.02	\$ 26,372.41	\$ 27,820.79

*Elaborado por: Autora*

Para la definición de los gastos administrativos se estimaron los rubros de sueldos, servicios, etc.

*Tabla 21. Gastos administrativos*

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS	\$ 42,109.64	\$ 46,320.60	\$ 50,952.66	\$ 56,047.93	\$ 61,652.72
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 5,100.00	\$ 5,202.00	\$ 5,306.04	\$ 5,412.16	\$ 5,520.40
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 6,600.00	\$ 6,930.00	\$ 7,276.50	\$ 7,640.33	\$ 8,022.34
CONECTIVIDAD	\$ 1,920.00	\$ 1,920.00	\$ 1,920.00	\$ 1,920.00	\$ 1,920.00
DEPRECIACIÓN	4,815.00	4,815.00	4,815.00	4,815.00	4,815.00
MANTENIMIENTO	\$ 2,760.00	\$ 2,898.00	\$ 3,042.90	\$ 3,195.05	\$ 3,354.80
ARRIENDOS	\$ 7,200.00	\$ 7,560.00	\$ 7,938.00	\$ 8,334.90	\$ 8,751.65
GASTOS PRE OPERACIONALES	6,200.00				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76,704.64</b>	<b>\$ 75,645.60</b>	<b>\$ 81,251.10</b>	<b>\$ 87,365.36</b>	<b>\$ 94,036.91</b>

*Elaborado por: Autora*

Una vez estimados los ingresos y los egresos para los próximos cinco años se estableció el estado de resultado proyectado para los próximos 5 años.

*Tabla 22. Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 1,043,311.20	\$ 1,106,744.52	\$ 1,174,034.59	\$ 1,245,415.89	\$ 1,321,137.18
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 918,113.86	\$ 964,386.79	\$ 1,012,991.89	\$ 1,064,046.68	\$ 1,117,674.63
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 125,197.34</b>	<b>\$ 142,357.73</b>	<b>\$ 161,042.70</b>	<b>\$ 181,369.21</b>	<b>\$ 203,462.54</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 76,704.64	\$ 76,184.40	\$ 82,391.90	\$ 89,178.05	\$ 96,598.79
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 22,489.67	\$ 23,711.17	\$ 25,004.02	\$ 26,372.41	\$ 27,820.79
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 26,003.04</b>	<b>\$ 42,462.15</b>	<b>\$ 53,646.78</b>	<b>\$ 65,818.75</b>	<b>\$ 79,042.96</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 5,099.62	\$ 3,268.97	\$ 1,209.61	\$ -	\$ -
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 20,903.41</b>	<b>\$ 39,193.18</b>	<b>\$ 52,437.17</b>	<b>\$ 65,818.75</b>	<b>\$ 79,042.96</b>
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES - 15%	-\$ 3,135.51	-\$ 5,878.98	-\$ 7,865.58	-\$ 9,872.81	-\$ 11,856.44
(-) IMPUESTO A LA RENTA -25%	-\$ 4,441.98	-\$ 8,328.55	-\$ 11,142.90	-\$ 13,986.48	-\$ 16,796.63
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 13,325.93</b>	<b>\$ 24,985.65</b>	<b>\$ 33,428.70</b>	<b>\$ 41,959.45</b>	<b>\$ 50,389.89</b>

*Elaborado por: Autora*

Tomando en cuenta que la sucursal es nueva se definió una inversión inicial estimada en la cual se contemplaron aspectos como mobiliarios, equipos, local, etc. A continuación, se detalla inversión inicial tomando en cuenta lo antes establecido.

Tabla 23. Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO</b>
TOTAL INVERSIÓN FIJA	43,700.00
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	6,200.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	19,780.99
<b>TOTAL</b>	<b>69,680.99</b>

*Elaborado por: Autora*

La inversión inicial del proyecto es de 69,680.99 dólares americanos de los cuales el 62% aproximadamente es inversión fija. Para la estimación del capital de trabajo requerido se realizó un análisis del ciclo de efectivo. Es importante destacar que la empresa tiene un periodo máximo de 15 días para cobrar y 45 días para pagar.

Tabla 24. Ciclo de efectivo

<b>CICLO DE EFECTIVO</b>	
DÍAS DE ADQUISICIÓN	7
DÍAS DE VENTA	30
DÍAS DE COBRO	15
(-) DÍAS DE PAGO	45
<b>CICLO EFECTIVO EN DÍAS</b>	<b>7</b>

*Elaborado por: Autora*

Tabla 25. Capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
	<b>Año 1</b>
COSTO DE VENTA	\$ 918,113.86
GASTOS ADM.	\$ 76,704.64
GASTOS VENTA	\$ 22,489.67
<b>CAO</b>	<b>\$ 1,017,308.16</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 19,780.99</b>

*Elaborado por: Autora*

Como se demuestra en la tabla 23 la apertura de la nueva sucursal establece una inversión inicial de 69,680.99 dólares americanos de los cuales aproximadamente el 28% es para capital de trabajo. Es importante destacar que siendo una empresa con

más de una década en el mercado ya posee una estructura de costos en funcionamiento y permite que el inicio de la operación sea más sencilla.

Para la obtención de la inversión inicial la empresa incurrirá en un crédito bancario de 49,680.99 dólares americanos pagadero a tres años plazo y con una tasa de interés del 11.83%. Con la finalidad de completar la inversión inicial la empresa de su propio capital invertirá 20,000.00 dólares americanos.

A partir del cálculo de la tabla de amortización del préstamo bancario se obtuvo un valor mensual a pagar de 1,649.09 dólares americanos. A continuación, se detallan los gastos financieros proyectados para los tres años de duración del crédito.

*Tabla 26. Gastos financieros*

<b>AÑOS</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>
1er.	\$ 14,653.44	\$ <b>5,099.62</b>
2do.	\$ 16,484.10	\$ <b>3,268.97</b>
3er.	\$ 18,543.45	\$ <b>1,209.61</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 49,680.99</b>	<b>\$ 9,578.21</b>

*Elaborado por: Autora*

Una vez tabulados los datos anteriormente presentados tanto de ingresos como de egresos se realizó el registro y elaboración del estado de resultados proyectados a 5 años.

*Tabla 27. Estado de resultado proyectado*

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
VENTAS	\$ 1,043,311.20	\$ 1,106,744.52	\$ 1,174,034.59	\$ 1,245,415.89	\$ 1,321,137.18
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 918,113.86	\$ 964,386.79	\$ 1,012,991.89	\$ 1,064,046.68	\$ 1,117,674.63
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 125,197.34</b>	<b>\$ 142,357.73</b>	<b>\$ 161,042.70</b>	<b>\$ 181,369.21</b>	<b>\$ 203,462.54</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 76,704.64	\$ 76,184.40	\$ 82,391.90	\$ 89,178.05	\$ 96,598.79
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 22,489.67	\$ 23,711.17	\$ 25,004.02	\$ 26,372.41	\$ 27,820.79
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 26,003.04</b>	<b>\$ 42,462.15</b>	<b>\$ 53,646.78</b>	<b>\$ 65,818.75</b>	<b>\$ 79,042.96</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 5,099.62	\$ 3,268.97	\$ 1,209.61	\$ -	\$ -
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 20,903.41</b>	<b>\$ 39,193.18</b>	<b>\$ 52,437.17</b>	<b>\$ 65,818.75</b>	<b>\$ 79,042.96</b>
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES - 15%	-\$ 3,135.51	-\$ 5,878.98	-\$ 7,865.58	-\$ 9,872.81	-\$ 11,856.44
(-) IMPUESTO A LA RENTA -25%	-\$ 4,441.98	-\$ 8,328.55	-\$ 11,142.90	-\$ 13,986.48	-\$ 16,796.63
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 13,325.93</b>	<b>\$ 24,985.65</b>	<b>\$ 33,428.70</b>	<b>\$ 41,959.45</b>	<b>\$ 50,389.89</b>

*Elaborado por: Autora*

Tabla 28. Estado de situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
EFFECTIVO	\$ 10,980.99	\$ 22,045.96	\$ 41,992.56	\$ 66,493.75	\$ 118,119.03	\$ 178,117.69
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 10,980.99</b>	<b>\$ 22,045.96</b>	<b>\$ 41,992.56</b>	<b>\$ 66,493.75</b>	<b>\$ 118,119.03</b>	<b>\$ 178,117.69</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
COMPUTADORES	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
LAPTOP	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00
IMPRESORA	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00
LED PANTALLA PLANA	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
TELEFONOS	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
CLIMATIZACIÓN	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
REFRIGERADOR DE VACUNA	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00
PERCHAS	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
VEHÍCULOS	\$ 33,000.00	\$ 33,000.00	\$ 33,000.00	\$ 33,000.00	\$ 33,000.00	\$ 33,000.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-\$ 4,815.00	-\$ 9,630.00	-\$ 14,445.00	-\$ 19,260.00	-\$ 24,075.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 43,700.00</b>	<b>\$ 38,885.00</b>	<b>\$ 34,070.00</b>	<b>\$ 29,255.00</b>	<b>\$ 24,440.00</b>	<b>\$ 19,625.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 54,680.99</b>	<b>\$ 60,930.96</b>	<b>\$ 76,062.56</b>	<b>\$ 95,748.75</b>	<b>\$ 142,559.03</b>	<b>\$ 197,742.69</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
DEUDA	\$ 14,653.44	\$ 16,484.10	\$ 18,543.45	\$ -	\$ -	\$ -
PARTICIPACIÓN TRAB. POR PAGAR	\$ -	\$ 3,135.51	\$ 5,878.98	\$ 7,865.58	\$ 9,872.81	\$ 11,856.44
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -	\$ 4,441.98	\$ 8,328.55	\$ 11,142.90	\$ 13,986.48	\$ 16,796.63
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 14,653.44</b>	<b>\$ 24,061.58</b>	<b>\$ 32,750.98</b>	<b>\$ 19,008.47</b>	<b>\$ 23,859.30</b>	<b>\$ 28,653.07</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 35,027.55	\$ 18,543.45	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO L/P</b>	<b>\$ 35,027.55</b>	<b>\$ 18,543.45</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 49,680.99</b>	<b>\$ 42,605.04</b>	<b>\$ 32,750.98</b>	<b>\$ 19,008.47</b>	<b>\$ 23,859.30</b>	<b>\$ 28,653.07</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
UTILIDADES RETENIDAS	\$ -	\$ 13,325.93	\$ 38,311.58	\$ 71,740.28	\$ 113,699.73	\$ 164,089.62
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ 18,325.93</b>	<b>\$ 43,311.58</b>	<b>\$ 76,740.28</b>	<b>\$ 118,699.73</b>	<b>\$ 169,089.62</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 54,680.99</b>	<b>\$ 60,930.96</b>	<b>\$ 76,062.56</b>	<b>\$ 95,748.75</b>	<b>\$ 142,559.03</b>	<b>\$ 197,742.69</b>
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Elaborado por: Autora

## 11.2. Flujo de caja proyectado

A continuación, se detalla el flujo de caja proyectado para los próximos cinco años.

*Tabla 29. Flujo de caja proyectado*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (43,700.00)					
UAIT		\$ 20,903.41	\$ 39,193.18	\$ 52,437.17	\$ 65,818.75	\$ 79,042.96
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (3,135.51)	\$ (5,878.98)	\$ (7,865.58)	\$ (9,872.81)
Pago de IR		\$ -	\$ (4,441.98)	\$ (8,328.55)	\$ (11,142.90)	\$ (13,986.48)
EFFECTIVO NETO		\$ 20,903.41	\$ 31,615.70	\$ 38,229.64	\$ 46,810.28	\$ 55,183.67
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00
(+) Aporte Accionistas	\$ 5,000.00					
(+) Préstamo concedido	\$ 49,680.99	\$ (14,653.44)	\$ (16,484.10)	\$ (18,543.45)		
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$ 10,980.99</b>	<b>\$ 11,064.97</b>	<b>\$ 19,946.60</b>	<b>\$ 24,501.19</b>	<b>\$ 51,625.28</b>	<b>\$ 59,998.67</b>
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 10,980.99	\$ 22,045.96	\$ 41,992.56	\$ 66,493.75	\$ 118,119.03
<b>(=) FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$ 10,980.99</b>	<b>\$ 22,045.96</b>	<b>\$ 41,992.56</b>	<b>\$ 66,493.75</b>	<b>\$ 118,119.03</b>	<b>\$ 178,117.69</b>

*Elaborado por: Autora*

## 11.3. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es expresado como el nivel de ventas en que los ingresos son iguales a los gastos. (Horngren, 2007)

Una forma de realzar un análisis de sensibilidad es buscar el valor de las distintas variables que hacen que el VAN del mismo se haga cero, dicho valor es conocido como punto de equilibrio. (Pintado, 2012)

Con la finalidad de establecer el punto de equilibrio de la sucursal se utilizó la siguiente fórmula:

$$PE = CF / (P - CVU)$$

Donde:

CF = Costos fijos totales

P = Precio de venta unitario

CVU = Costo variable por unidad

A partir de la formula antes expuesta se obtuvo un punto de equilibrio de 2693 unidades, con un monto de 120,808.43 dólares americanos.

#### 11.4. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en probar si el proyecto aun valdrá la pena cuando incluso algunas de las variables cambien o resulten ser distintas a nuestro supuesto. (Bodie, 2003)

Para la realización del proyecto se tomó un escenario optimista y uno conservador tomando en cuenta la demanda del mercado y las condiciones del mismo. Para realizar el análisis de sensibilidad conservador se estimó una variación negativa del 3% en las ventas con respecto al optimista manteniendo constantes los costos.

En el análisis optimista se establece un crecimiento en ventas del 3%, en tal caso se pueden notar resultados positivos para el proyecto, teniendo como resultado un tiempo de recuperación de la inversión de -1,51 años. A continuación, se detallan los resultados del análisis optimista.

Tabla 30. Análisis de sensibilidad en escenario optimista

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (69,680.99)					
VENTAS		\$ 1,074,610.54	\$ 1,139,946.86	\$ 1,209,255.63	\$ 1,282,778.37	\$ 1,360,771.29
(-) Costo de Venta		\$ (918,113.86)	\$ (964,386.79)	\$ (1,012,991.89)	\$ (1,064,046.68)	\$ (1,117,674.63)
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 156,496.68</b>	<b>\$ 175,560.06</b>	<b>\$ 196,263.74</b>	<b>\$ 218,731.69</b>	<b>\$ 243,096.66</b>
(-) Gastos Administrativos		\$ (76,704.64)	\$ (76,184.40)	\$ (82,391.90)	\$ (89,178.05)	\$ (96,598.79)
(-) Gastos de Ventas		\$ (22,489.67)	\$ (23,711.17)	\$ (25,004.02)	\$ (26,372.41)	\$ (27,820.79)
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 57,302.37</b>	<b>\$ 75,664.49</b>	<b>\$ 88,867.82</b>	<b>\$ 103,181.23</b>	<b>\$ 118,677.08</b>
(-) Gastos Financieros		\$ (5,099.62)	\$ (3,268.97)	\$ (1,209.61)		
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 52,202.75</b>	<b>\$ 72,395.52</b>	<b>\$ 87,658.21</b>	<b>\$ 103,181.23</b>	<b>\$ 118,677.08</b>
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (3,135.51)	\$ (5,878.98)	\$ (7,865.58)	\$ (9,872.81)
Pago de IR		\$ -	\$ (4,441.98)	\$ (8,328.55)	\$ (11,142.90)	\$ (13,986.48)
<b>EFFECTIVO NETO</b>		<b>\$ 52,202.75</b>	<b>\$ 64,818.03</b>	<b>\$ 73,450.68</b>	<b>\$ 84,172.75</b>	<b>\$ 94,817.78</b>
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 19,780.99
(+) Préstamo concedido		\$ (14,653.44)	\$ (16,484.10)	\$ (18,543.45)		
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$ (69,680.99)</b>	<b>\$ 42,364.31</b>	<b>\$ 53,148.94</b>	<b>\$ 59,722.23</b>	<b>\$ 88,987.75</b>	<b>\$ 119,413.77</b>

*Elaborado por: Autora*

Resultados del escenario optimista:

- **TIR** = 74,78%
- **VAN** = \$120,997.39
- **PAY BACK** = -1,51 años

En el escenario pesimista se puede notar una considerable variación en los resultados del proyecto dando como resultado una disminución considerable de la tasa interna de retorno y alargando el periodo de recuperación de la inversión de 1,51 años a 5,78 años.

A continuación, se demuestran los cambios antes mencionados:

*Tabla 31. Análisis de sensibilidad en escenario pesimista*

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (69,680.99)					
VENTAS		\$ 1,012,011.86	\$ 1,073,542.19	\$ 1,138,813.55	\$ 1,208,053.41	\$ 1,281,503.06
(-) Costo de Venta		\$ (918,113.86)	\$ (964,386.79)	\$ (1,012,991.89)	\$ (1,064,046.68)	\$ (1,117,674.63)
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 93,898.01</b>	<b>\$ 109,155.39</b>	<b>\$ 125,821.66</b>	<b>\$ 144,006.73</b>	<b>\$ 163,828.43</b>
(-) Gastos Administrativos		\$ (76,704.64)	\$ (76,184.40)	\$ (82,391.90)	\$ (89,178.05)	\$ (96,598.79)
(-) Gastos de Ventas		\$ (22,489.67)	\$ (23,711.17)	\$ (25,004.02)	\$ (26,372.41)	\$ (27,820.79)
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ (5,296.30)</b>	<b>\$ 9,259.82</b>	<b>\$ 18,425.75</b>	<b>\$ 28,456.27</b>	<b>\$ 39,408.85</b>
(-) Gastos Financieros		\$ (5,099.62)	\$ (3,268.97)	\$ (1,209.61)		
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ (10,395.92)</b>	<b>\$ 5,990.85</b>	<b>\$ 17,216.13</b>	<b>\$ 28,456.27</b>	<b>\$ 39,408.85</b>
Pago Part. Trab.		-	\$ (3,135.51)	\$ (5,878.98)	\$ (7,865.58)	\$ (9,872.81)
Pago de IR		-	\$ (4,441.98)	\$ (8,328.55)	\$ (11,142.90)	\$ (13,986.48)
<b>EFFECTIVO NETO</b>		<b>\$ (10,395.92)</b>	<b>\$ (1,586.64)</b>	<b>\$ 3,008.60</b>	<b>\$ 9,447.80</b>	<b>\$ 15,549.55</b>
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.		-	-	-	-	-
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 19,780.99
(+) Préstamo concedido		\$ (14,653.44)	\$ (16,484.10)	\$ (18,543.45)		
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$ (69,680.99)</b>	<b>\$ (20,234.37)</b>	<b>\$ (13,255.73)</b>	<b>\$ (10,719.85)</b>	<b>\$ 14,262.80</b>	<b>\$ 40,145.54</b>

*Elaborado por: Autora*

Resultados del escenario pesimista:

- **TIR** = (17,01%)
- **VAN** = (\$78,940.08)
- **PAY BACK** = 5,78 años

Tomando en cuenta ambos escenarios se destaca que en el escenario pesimista la TIR bajó a -17%, lo cual es una tasa que está un punto por debajo el 20% considerado como aceptable. Adicionalmente es importante destacar que el proyecto es sensible a cambios en la variable ingresos, ya sea en los precios como en las cantidades vendidas, lo cual se demuestra en el cálculo anterior.

### 11.5. Análisis de la TIR, índices de rentabilidad, VAN, retorno de la inversión

- **Tasa interna de retorno**

La tasa interna de retorno o tasa de retorno es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN de dicho proyecto, es decir, la tasa para la cual la inversión no genera ni beneficio ni pérdida. (Diez, 2014)

La tasa interna de retorno para el proyecto dio como resultado un 30,72%.

Tabla 32. Cálculo de TIR y VAN

CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (69,680.99)					
UAIT		\$ 20,903.41	\$ 39,193.18	\$ 52,437.17	\$ 65,818.75	\$ 79,042.96
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (3,135.51)	\$ (5,878.98)	\$ (7,865.58)	\$ (9,872.81)
Pago de IR		\$ -	\$ (4,441.98)	\$ (8,328.55)	\$ (11,142.90)	\$ (13,986.48)
EFFECTIVO NETO		\$ 20,903.41	\$ 31,615.70	\$ 38,229.64	\$ 46,810.28	\$ 55,183.67
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00	\$ 4,815.00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 19,780.99
(+) Préstamo concedido		\$ (14,653.44)	\$ (16,484.10)	\$ (18,543.45)		
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$(69,680.99)</b>	<b>\$ 11,064.97</b>	<b>\$ 19,946.60</b>	<b>\$ 24,501.19</b>	<b>\$ 51,625.28</b>	<b>\$ 79,779.66</b>
Saldo Periodo de Recuperación	\$(69,680.99)	\$(58,616.02)	\$(38,669.42)	\$(14,168.23)		

Elaborado por: Autora

- **Índices de rentabilidad**

La rentabilidad de un negocio es algo que debe ser entendida por inversores y gestores para saber si la misma una empresa o proyecto es una buena opción de inversión. (Torca, 2011)

A continuación, se detallan los resultados obtenidos a partir del cálculo de algunos indicadores de rentabilidad para el proyecto.

*Tabla 33. Índices de rentabilidad*

INDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	1.28%	2.26%	2.85%	3.37%	3.81%
ROA	21.87%	32.85%	34.91%	29.43%	25.48%
ROE	72.72%	57.69%	43.56%	35.35%	29.80%
ROI	266.52%	499.71%	668.57%	839.19%	1007.80%

*Elaborado por: Autora*

Los resultados de los indicadores de rentabilidad son positivos como se pueden observar en la tabla 27.

El ROS es un indicador que mide el beneficio obtenido sobre las ventas de la empresa, para el presente proyecto se puede observar que el mismo se ubica en el 2.71% en promedio teniendo los resultados más alto en el año 1. El resultado es siempre similar debido a que se estimó un crecimiento mínimo en las ventas.

El ROA mide la rentabilidad sobre los activos, es decir establece una forma de medir la eficiencia en la empresa dando lugar al análisis de si la empresa utiliza o no utiliza bien sus activos con la finalidad de generar beneficios. Como se puede analizar en la tabla 27 el ROA esta mayormente por encima del 20% teniendo el punto más alto el primer año con un 32,85%. Esto quiere decir que la empresa obtiene un 20% más de beneficio por cada dólar de activo.

El ROE mide básicamente el beneficio que obtiene la empresa a partir del dinero puesto por los accionistas o capital. Como se puede observar en la tabla 27 el ROE del proyecto desciende a partir del primer año debido a las utilidades obtenidas en cada año, las cuales son capitalizadas año a año.

El ROI mide el rendimiento sobre la inversión, debido a que la inversión propia de los accionistas fue solo de 20,000.00 dólares americanos el ROI tiene resultados en los cuales se observa que los beneficios son de hasta ocho veces mayores a la inversión.

### **11.6. Análisis del VAN**

El valor actual neto de un proyecto es la suma de todos los flujos actualizados de efectivos futuros de una inversión o un proyecto, menos todas las salidas. (Hamilton, 2005) Para el proyecto de apertura de una nueva sucursal en Los Ríos tiene un VAN de \$24,528.65 con un tiempo de recuperación de la inversión de 3.94 años. El cálculo para el análisis del VAN se encuentra en la tabla 32.

## 12. Viabilidad del proyecto

En el presente documento se ha hecho un análisis exhaustivo de diferentes aspectos para demostrar la viabilidad de la apertura de una nueva sucursal de la empresa Disprovef S.A. en la provincia de Los Ríos. A partir de este análisis se puede puntualizar las siguientes conclusiones.

El proyecto abarca la distribución de productos veterinarios en una zona del país que posee gran crecimiento tanto económico como poblacional. Este crecimiento sumado al incremento de la preocupación por el cuidado animal hace que el proyecto sea interesante desde el punto de vista de la inclusión de un mercado poco explotado en una provincia importante en el país.

En la primera parte del proyecto se realizó un estudio del mercado en el cual se obtuvo como resultado la perspectiva de los posibles clientes ante la posibilidad de establecer una nueva sucursal de la empresa Disprovef en la provincia de Los Ríos. En este estudio se analizaron aspectos como la competencia y el nivel de conocimiento de los productos que distribuye la empresa.

Entre los resultados más importantes se destacan que cerca del 65% de los encuestados son clientes de la empresa y cerca del 85% la conocen y saben de la gestión que desarrolla. Este punto es importante ya que esto facilita que los resultados del proyecto sean positivos al ya poseer un mercado cautivo en la provincia.

Una vez establecida la necesidad de atender de mejor manera la demanda del mercado y conociendo la aceptación de los productos de la empresa se definió como sitio ideal para la apertura de la sucursal la ciudad de Babahoyo debido a su ubicación geográfica y al crecimiento comercial de la ciudad, en la cual existe el mayor número de clientes potenciales.

La inversión inicial para la apertura de la sucursal se estimó en los \$69,680.99 dólares americanos los cuales se financian en un 71% con un crédito bancario y el restante 29% con una inversión propia de la empresa.

Disprovef S.A. al ser una empresa consolidada en el mercado posee fortalezas que a través del tiempo se han convertido en una ventaja competitiva, la principal es la

distribución exclusiva de productos de marcas multinacionales reconocidas en el sector. Esta ventaja se traduce en menores costos al logra acuerdos de largo plazo con proveedores y mayores ventas al tener mayor poder de negociación con los clientes.

A partir de esta ventaja se obtiene una definición de precios de venta respetando a la rentabilidad esperada para el negocio. Para la definición de precios se realizó un análisis de la competencia y se realizó un análisis comparativo con la misma.

Una vez definidos los precios y los costos se proyectaron los estados financieros y respectivos flujos de caja a cinco años, lo cual dio como resultado el cálculo de indicadores financieros que justifiquen la viabilidad del proyecto.

Los indicadores financieros que se evaluaron principalmente fueron la tasa de retorno, el valor actual neto y el pay back principalmente. La tasa de retorno del proyecto fue de 30.72% y un valor actual neto de \$24,528.65 dólares americanos, lo cual se traduce en un pay back o tiempo de recuperación de la inversión de 3.94 años.

Debido a los resultados tanto de mercado como a los financieros se debe concluir que el proyecto es viable con resultados positivos en los próximos 5 años. La operación de la sucursal ha sido analizada y la misma es una réplica de cómo funciona la empresa en lo referente a sus procesos y funciones.

La sucursal será una nueva alternativa para el mercado del cuidado animal en la provincia y cumplirá también con el apoyo a la concientización del cuidado animal entre los habitantes de la misma a través de la participación en eventos orientados a este tema.

## **Bibliografía**

- AGROCALIDAD. (abril de 2017). *AGROCALIDAD*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/la-institucion/>
- Bodie, Z. (2003). *Finanzas*. Mexico: Pearson.
- Diez, M. A. (2014). *Economía de la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Gil, M. d. (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: Esic.
- Hamilton, M. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos*. Colombia: Quebecor world.
- Horngren, C. (2007). *Contabilidad administrativa*. Mexico: Pearson.
- Perez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.
- Pintado, J. (2012). *Finanzas empresariales*. Madrid: Paraninfo.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Torca, I. D. (2011). *Cómo entender las finanzas de hoy*. Madrid: Liberduplex.

# ANEXOS

## Anexo 1.

*Encuesta de mercado*

ENCUESTA DE MERCADO					
1.- ¿Es usted cliente de Disprovef S.A.?		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
2.- ¿Conoce usted los productos que distribuye la compañía Disprovef S.A.?		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
3.- ¿Considera usted importante la apertura de una sucursal de Disprovef S.A. en la provincia de los Ríos?		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
<b>4.- De los siguientes productos marque con una (x) los más requeridos por usted</b>					
<i>Pipetas</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Vitaminas</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Desparasitantes</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Antibióticos</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Anestésicos</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Antinflamatorios</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Shampoo</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Shampoo hipoalergénico</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Accesorios</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Juguetes para animales</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Emulsiones dermatológicas</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Alimento para perro 8 kg</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Alimento para gato 8 kg</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Bartericida</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Regenerador hepático</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Solucion ótica</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Vacuna de perros</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Vacuna de gatos</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Test de enfermedades Vetball</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Secador de pelo</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Rasuradoras</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Limadoras de uñas</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Cuchillas</i>	<input type="checkbox"/>				

5.- ¿ De los siguientes productos marque con una (x) la marca que más compra?					
<i>Pipetas</i>		Nexgard	<input type="checkbox"/>	Advantix	<input type="checkbox"/>
<i>Vitaminas</i>		Visorbit	<input type="checkbox"/>	Nutrabien plus	<input type="checkbox"/>
<i>Desparasitantes</i>		Canicat	<input type="checkbox"/>	Rondel	<input type="checkbox"/>
<i>Antibióticos</i>		Tribiotic	<input type="checkbox"/>	Baytril	<input type="checkbox"/>
<i>Anestésicos</i>		Ketamina	<input type="checkbox"/>	Zoletil	<input type="checkbox"/>
<i>Antiinflamatorios</i>		Dermil	<input type="checkbox"/>	Carprox	<input type="checkbox"/>
<i>Shampoo</i>		Canish	<input type="checkbox"/>	Alercam	<input type="checkbox"/>
<i>Shampoo hipoalergénico</i>		Canish	<input type="checkbox"/>	Hexadene	<input type="checkbox"/>
<i>Accesorios</i>		Petking	<input type="checkbox"/>	woof	<input type="checkbox"/>
<i>Juguetes para animales</i>		Petking	<input type="checkbox"/>	woof	<input type="checkbox"/>
<i>Emulsiones dermatológicas</i>		Dermica	<input type="checkbox"/>	Sarnacuran	<input type="checkbox"/>
<i>Alimento para perro 8 kg</i>		Procan	<input type="checkbox"/>	Royal Canin	<input type="checkbox"/>
<i>Alimento para gato 8 kg</i>		Procan	<input type="checkbox"/>	Royal Canin	<input type="checkbox"/>
<i>Bartericida</i>		Vanodine	<input type="checkbox"/>	Paxvutol	<input type="checkbox"/>
<i>Regenerador hepático</i>		Hemovit	<input type="checkbox"/>	Hepato	<input type="checkbox"/>
<i>Solucion ótica</i>		Floxacine	<input type="checkbox"/>	Dexoryl	<input type="checkbox"/>
<i>Vacuna de perros</i>		Vanguard	<input type="checkbox"/>	Canigen	<input type="checkbox"/>
<i>Vacuna de gatos</i>		FelloceB	<input type="checkbox"/>	Feligen	<input type="checkbox"/>
<i>Test de enfermedades Vetball</i>		Senspert	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<i>Secador de pelo</i>		Andis	<input type="checkbox"/>	Oster	<input type="checkbox"/>
<i>Rasuradoras</i>		Andis	<input type="checkbox"/>	Oster	<input type="checkbox"/>
<i>Limadoras de uñas</i>		Andis	<input type="checkbox"/>	Oster	<input type="checkbox"/>
<i>Cuchillas</i>		Andis	<input type="checkbox"/>	Oster	<input type="checkbox"/>

*Elaborado por: Autor*

## Anexo 2.

*Inversión inicial*

INVERSIÓN INICIAL						
CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
COMPUTADORES	\$ 450.00	2.00	\$ 900.00	5.00	\$ 180.00	\$ 15.00
LAPTOP	\$ 850.00	1.00	\$ 850.00	5.00	\$ 170.00	\$ 14.17
IMPRESORA	\$ 450.00	1.00	\$ 450.00	5.00	\$ 90.00	\$ 7.50
LED PANTALLA PLANA	\$ 650.00	1.00	\$ 650.00	5.00	\$ 130.00	\$ 10.83
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2,500.00	1.00	\$ 2,500.00	10.00	\$ 250.00	\$ 20.83
TELEFONOS	\$ 200.00	2.00	\$ 400.00	5.00	\$ 80.00	\$ 6.67
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 600.00	1.00	\$ 600.00	10.00	\$ 60.00	\$ 5.00
CLIMATIZACIÓN	\$ 1,200.00	1.00	\$ 1,200.00	5.00	\$ 240.00	\$ 20.00
REFRIGERADOR DE VACUNA	\$ 650.00	1.00	\$ 650.00	10.00	\$ 65.00	\$ 5.42
PERCHAS	\$ 250.00	10.00	\$ 2,500.00	10.00	\$ 250.00	\$ 20.83
VEHÍCULOS	\$ 16,500.00	2.00	\$ 33,000.00	10.00	\$ 3,300.00	\$ 275.00
TOTAL			<b>\$ 43,700.00</b>		<b>\$ 4,815.00</b>	<b>\$ 401.25</b>

*Elaborado por: Autor*

## Anexo 3.

*Gastos pre operativos*

GASTOS PRE OPERATIVOS	
CONCEPTO	MONTO
PERMISOS Y REGISTROS	400.00
GASTOS DE MERCADEO E IMAGEN	1,500.00
ARRIENDO DE OFICINA (DEPOSITO Y ANTICIPO)	1,800.00
ADECUACIÓN DE OFICINA	2,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>6,200.00</b>

*Elaborado por: Autor*

## Anexo 4.

**Tabla de amortización**

<b>CONDICIONES</b>				
VALOR DEL PRÉSTAMO		\$	50,345.41	
PERIODOS DE PAGO			36	
TASA DE INTERÉS			11.83%	
FORMA DE CAPITALIZACIÓN			MENSUAL	
<b>PAGO</b>	<b>\$</b>	<b>1,668.10</b>		
<b>No.</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>PAGO</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>
0			\$ 1,668.10	\$ 50,345.41
1	\$ 1,171.78	\$ 496.32	\$ 1,668.10	\$ 49,173.63
2	\$ 1,183.33	\$ 484.77	\$ 1,668.10	\$ 47,990.30
3	\$ 1,195.00	\$ 473.10	\$ 1,668.10	\$ 46,795.30
4	\$ 1,206.78	\$ 461.32	\$ 1,668.10	\$ 45,588.52
5	\$ 1,218.68	\$ 449.43	\$ 1,668.10	\$ 44,369.84
6	\$ 1,230.69	\$ 437.41	\$ 1,668.10	\$ 43,139.15
7	\$ 1,242.82	\$ 425.28	\$ 1,668.10	\$ 41,896.33
8	\$ 1,255.08	\$ 413.03	\$ 1,668.10	\$ 40,641.25
9	\$ 1,267.45	\$ 400.66	\$ 1,668.10	\$ 39,373.80
10	\$ 1,279.94	\$ 388.16	\$ 1,668.10	\$ 38,093.86
11	\$ 1,292.56	\$ 375.54	\$ 1,668.10	\$ 36,801.30
12	\$ 1,305.30	\$ 362.80	\$ 1,668.10	\$ 35,496.00
13	\$ 1,318.17	\$ 349.93	\$ 1,668.10	\$ 34,177.82
14	\$ 1,331.17	\$ 336.94	\$ 1,668.10	\$ 32,846.66
15	\$ 1,344.29	\$ 323.81	\$ 1,668.10	\$ 31,502.37
16	\$ 1,357.54	\$ 310.56	\$ 1,668.10	\$ 30,144.82
17	\$ 1,370.93	\$ 297.18	\$ 1,668.10	\$ 28,773.90
18	\$ 1,384.44	\$ 283.66	\$ 1,668.10	\$ 27,389.46
19	\$ 1,398.09	\$ 270.01	\$ 1,668.10	\$ 25,991.37
20	\$ 1,411.87	\$ 256.23	\$ 1,668.10	\$ 24,579.50
21	\$ 1,425.79	\$ 242.31	\$ 1,668.10	\$ 23,153.71
22	\$ 1,439.85	\$ 228.26	\$ 1,668.10	\$ 21,713.86
23	\$ 1,454.04	\$ 214.06	\$ 1,668.10	\$ 20,259.82
24	\$ 1,468.38	\$ 199.73	\$ 1,668.10	\$ 18,791.45
25	\$ 1,482.85	\$ 185.25	\$ 1,668.10	\$ 17,308.60
26	\$ 1,497.47	\$ 170.63	\$ 1,668.10	\$ 15,811.13
27	\$ 1,512.23	\$ 155.87	\$ 1,668.10	\$ 14,298.89
28	\$ 1,527.14	\$ 140.96	\$ 1,668.10	\$ 12,771.75
29	\$ 1,542.19	\$ 125.91	\$ 1,668.10	\$ 11,229.56
30	\$ 1,557.40	\$ 110.70	\$ 1,668.10	\$ 9,672.16
31	\$ 1,572.75	\$ 95.35	\$ 1,668.10	\$ 8,099.41
32	\$ 1,588.26	\$ 79.85	\$ 1,668.10	\$ 6,511.15
33	\$ 1,603.91	\$ 64.19	\$ 1,668.10	\$ 4,907.24
34	\$ 1,619.73	\$ 48.38	\$ 1,668.10	\$ 3,287.51
35	\$ 1,635.69	\$ 32.41	\$ 1,668.10	\$ 1,651.82
36	\$ 1,651.82	\$ 16.28	\$ 1,668.10	\$ 0.00

Elaborado por: Autor