



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL**

Carrera:

INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Tema:

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA EN LOGÍSTICA PARA LA
INDUSTRIA LÁCTEA**

Autor: Juan Andrés Suárez Zambrano

Director de Tesis: Econ. Roberto Morales, M.Sc.

Guayaquil, 2015

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor:

Guayaquil, 6 de marzo de 2015

JUAN ANDRÉS SUÁREZ ZAMBRANO

C.I 0925577785

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por brindarme salud y sabiduría para poder culminar mi carrera universitaria. A mis padres que confiaron en mí y me ayudaron en todo momento, a mis demás familiares por el apoyo que siempre me brindaron.

A mis amigos, compañeros de aula y docentes que durante toda mi carrera universitaria que de alguna manera ayudaron en mi desarrollo como profesional.

Al Econ. Roberto Morales, M.Sc., por aceptar ser mi tutor, tener predisposición y tiempo, en guiarme y así poder conseguir este tan esperado logro, a la Universidad Politécnica Salesiana por darme la oportunidad de estudiar en ella y recibir la enseñanza Salesiana.

Gracias a todos.

JUAN ANDRÉS SUÁREZ ZAMBRANO

DEDICATORIA

Dedico principalmente a Dios por ser el motor de mi vida, a mis padres Juan Suárez y Pilar Zambrano, a mis hermanos Juan y Wendy a mis sobrinos Elías, Ángeles y Gabriel, a mi cuñado Edwin y demás compañeros de clase que siempre que me ayudaron para que todo esto sea posible.

JUAN ANDRÉS SUÁREZ ZAMBRANO

ÍNDICE GENERAL

	Página
CARÁTULA	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
INDICE DE ANEXOS	XIII
INDICE DE PLANOS	XV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XIX
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

PERFIL DEL PROYECTO

1.1	Presentación del tema.	3
1.2	Planteamiento del problema.	3
1.3	Justificación.	5
1.4	Objetivo.	6
1.4.1	Objetivo General.	6
1.4.2	Objetivos Específicos.	6
1.5	Hipótesis.	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Consultor.	7
2.1.1	Características del consultor.	7
2.2	Consultoría.	9
2.2.1	Servicio consultivo.	9
2.2.2	Servicio independiente.	10
2.2.2.1	Tipos de Independencia.	11
2.2.2.1.1	Independencia financiera.	11
2.2.2.1.2	Independencia administrativa.	11
2.2.2.1.3	Independencia política.	11
2.2.2.1.4	Independencia emocional.	11
2.2.3	Límites de la consultoría.	12
2.2.4	Fases de la consultoría.	12
2.3	Logística.	15
2.3.1	Logística de entrada.	16
2.3.2	Logística interna.	17
2.3.3	Logística de salida.	17
2.3.4	Logística inversa.	18
2.4	Cadena de suministro.	18
2.5	Almacenamiento.	20
2.5.1	Tipos de Almacenes.	21
2.5.1.1	Almeces Industriales.	22
2.5.1.2	Almacenes de distribución.	23
2.5.1.3	Depósitos.	24
2.5.2	Almacenamiento dentro de la logística.	24
2.5.3	Costes de almacenamiento.	25
2.5.3.1	Costes de infraestructura.	25
2.5.3.2	Costes de gestión.	25

2.5.3.3	Costes de operación.	26
2.6	Transporte de Mercancías.	27

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1	Antecedentes.	31
3.2	Macro Entorno.	35
3.2.1	Factor Político.	36
3.2.2	Factor Económico.	37
3.2.3	Factor Ecológico.	38
3.2.4	Factor Tecnológico.	38
3.2.5	Factor Social.	39
3.3	4P's del Marketing.	40
3.3.1	Producto/Servicio.	41
3.3.2	Precio.	42
3.3.3	Plaza.	42
3.3.3.1	Uso de las instalaciones.	42
3.3.4	Promoción.	43
3.4	Cliente.	44
3.5	Competidores.	45
3.6	Entrevista.	46
3.6.1	Elaboración de entrevista.	46
3.6.1.1	Planteamiento.	46
3.6.1.2	Formulación de entrevista.	46
3.6.1.3	Análisis de datos e información obtenida.	48
3.6.1.4	Presupuesto económico de las entrevistas.	49
3.7	Encuesta.	49
3.7.1	Elaboración de encuesta.	50
3.7.1.1	Planteamiento de encuesta.	50

3.7.1.2	Muestra.	50
3.7.1.3	Formulación de encuesta.	50
3.7.1.4	Resultados e información obtenida.	52
3.7.1.5	Presupuesto Económico.	60

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

4.1	Misión.	61
4.2	Visión.	61
4.3	Análisis FODA.	61
4.3.1	Fortalezas.	62
4.3.2	Oportunidades.	62
4.3.3	Debilidades.	63
4.3.4	Amenazas.	63
4.4	Conclusiones del análisis FODA.	64
4.5	Localización.	65
4.5.1	Macro localización.	65
4.5.2	Micro localización.	66
4.6	Estructura Organizacional.	67
4.6.1	Análisis de cargos.	68
4.6.1.1	Gerente General.	68
4.6.1.2	Jefe de Consultoría.	69
4.6.1.3	Contador.	69
4.6.1.4	Secretaria.	71
4.7	Equipamiento.	72
4.8	Proceso de atención al cliente en la prestación del servicio.	74
4.9	Flujo grama de atención al cliente.	75
4.10	Planos de distribución de oficinas.	76
4.11	Constitución legal.	77

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

5.1	Inversiones.	79
5.1.1	Activos Fijos.	80
5.2	Capital de Operación.	80
5.3	Presupuesto de Ingresos.	81
5.4	Presupuesto de Egresos.	81
5.5	Presupuesto de Ingreso y Utilidades.	82
5.6	Punto de Equilibrio.	83
5.7	Flujo de Caja.	84
5.8	Cálculo de la TIR.	85
5.9	Cálculo del VAN.	86

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones.	87
6.2	Recomendaciones.	88
	Bibliografía.	89

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	Principales Industrias lácteas en el Ecuador.	45
Tabla 2	Presupuesto económico de entrevistas.	49
Tabla 3	Respuesta tabulada de la pregunta 1.	52
Tabla 4	Respuesta tabulada de la pregunta 2.	53
Tabla 5	Respuesta tabulada de la pregunta 3.	54
Tabla 6	Respuesta tabulada de la pregunta 4.	54
Tabla 7	Respuesta tabulada de la pregunta 5.	55
Tabla 8	Respuesta tabulada de la pregunta 6.	56
Tabla 9	Respuesta tabulada de la pregunta 7.	57
Tabla 10	Respuesta tabulada de la pregunta 8.	58
Tabla 11	Respuesta tabulada de la pregunta 9.	59
Tabla 12	Presupuesto económico de las encuestas.	60
Tabla 13	Cálculo de inversiones.	79
Tabla 14	Cálculo de inversión fija.	80
Tabla 15	Estado de pérdidas y ganancias.	82
Tabla 16	Cálculo del punto de equilibrio para el primer año.	84
Tabla 17	Flujo de Caja.	85

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
Figura 1	Gráfico del porcentaje de los costos logísticos sobre ventas.	4
Figura 2	Estructura de Logística.	16
Figura 3	Cadena de suministro.	20
Figura 4	Tipos de Almacenes.	21
Figura 5	Transporte.	28
Figura 6	Gráfico porcentual de la producción de leche 2012.	32
Figura 7	Gráfico de producción de litros de leche diario.	32
Figura 8	Gráfico del destino de la leche cruda en las industrias.	33
Figura 9	Gráfico del destino de la leche cruda en las industrias.	34
Figura 10	Gráfico de la producción y destino de la leche.	34
Figura 11	Gráfico del Macro-entorno.	35
Figura 12	Gráfico de la tasa de crecimiento.	38
Figura 13	Gráfico del consumo anual de litros de leche por persona.	40
Figura 14	4P's Del Marketing.	40
Figura 15	Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 1.	53
Figura 16	Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 2.	53
Figura 17	Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 3.	54
Figura 18	Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 4.	55
Figura 19	Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 5.	56
Figura 20	Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 6.	57
Figura 21	Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 7.	58
Figura 22	Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 8.	59
Figura 23	Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 9.	60
Figura 24	Gráfico del FODA.	62

Figura 25	Mapa de la ciudad de Guayaquil.	66
Figura 26	Mapa de la zona céntrica de la ciudad de Guayaquil.	67
Figura 27	Organigrama.	67
Figura 28	Mueble de oficina, recepcionista.	72
Figura 29	Mueble de oficina, sala de reuniones.	73
Figura 30	Mueble de oficina, gerencia.	73

ÍNDICE DE ANEXOS

		Página
Anexo 1	Entrevista.	91
Anexo 2	Encuesta.	93
Anexo 3	Mueble de oficina.	95
Anexo 4	Equipos de oficina.	96
Anexo 5	Gastos Administrativos.	97
Anexo 6	Sueldos y Salarios.	98
Anexo 7	Gastos de Ventas.	99
Anexo 8	Ingresos Totales.	100
Anexo 9	Tabla de Amortización del Préstamo.	101
Anexo 10	Gráfico del punto de equilibrio.	102
Anexo 11	Tabla de depreciación.	103

ÍNDICE DE PLANOS

		Página
Plano 1	Distribución de la empresa.	76

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE CONSULTORÍA EN LOGÍSTICA PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA”**

Juan Andrés Suárez Zambrano, jsuarezza@est.ups.edu.ec

José Roberto Morales Vergara, jmoralesv@ups.edu.ec

Resumen

El siguiente trabajo de tesis tiene como finalidad determinar la factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en logística para la industria láctea, se determinará su ubicación en la ciudad de Guayaquil, la creación de una empresa de consultoría en logística para la industria láctea tiene como objetivo poder brindar un servicio que cumpla con las expectativas y necesidades de los clientes, realizando una mejora continua en sus procedimientos logísticos de almacenamiento y transporte. Determinando los conceptos metodológicos para llevar una correcta administración y por ende un excelente servicio de consultoría. Por medio de los estudio de mercado en donde se determinará la participación y si existe la necesidad de crear una empresa de consultoría , estudio técnico determinará las condiciones de la empresa y financiero donde se realizaran las diferentes proyecciones de inversiones y capital, finalmente se determinará si el proyecto es factible o no para su posterior inversión.

Palabras claves: Logística, factibilidad, inversión.

**"FEASIBILITY STUDY FOR THE ESTABLISHMENT OF A COMPANY
CONSULTING LOGISTICS FOR DAIRY INDUSTRY"**

ABSTRACT

The following thesis aims to determine the feasibility of creating a logistics consulting company for the dairy industry, its location will be determined in the city of Guayaquil, creating a logistics consulting company for the dairy industry has aim to provide a service that meets the expectations and needs of customers by continuous improvement in their logistics procedures for storage and transport.

Determining the methodological concepts for a correct administration and therefore an excellent consulting service. Through the market survey in which participation is determined and if there is a need to create a consulting, technical study will determine the conditions of the business and financial where different projections of investment and working capital were made, finally determine whether the project is feasible or not for further investment.

Keywords: *Logistics, feasibility, investment.*

INTRODUCCIÓN

Los productos lácteos están catalogados como productos de consumo masivo para la sociedad por lo tanto el proceso logístico de las empresas lácteas debe ser realizado de la mejor manera, contando con una transportación de calidad y saludable, para el posterior consumo de los productos lácteos por los clientes, en el Ecuador que cuenta con un aproximado de 15'737.878 de habitantes.

El propósito de realizar el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en logística para la industria láctea, nace con la idea de poder brindar un servicio capacitado para la mejora de procesos logísticos en las empresas lácteas, partiendo desde el punto de crear la empresa en la ciudad de Guayaquil.

Una empresa de consultoría está ligada a brindar un servicio considerado de alta calidad, compuesta por un personal capacitado y calificado para brindar asistencia a mejoras de manera objetiva e independiente a las empresas contratantes, ya sean estas reflejadas en sus procesos o en la economía de las mismas.

En el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en logística para la industria láctea, llevaremos a cabo el estudio de mercado, donde se evaluará las distintas variables dentro del mercado y determinar posibles clientes potenciales además del plan estratégico del mismo, el estudio técnico que representara la constitución de la empresa de consultoría.

El análisis financiero para determinar el monto inicial de inversión para la ejecución del proyecto, la tasa de rentabilidad, técnico para la correcta administración del proyecto y de los recursos necesarios y la factibilidad para determinar si el proyecto es viable en la ciudad de Guayaquil.

CAPÍTULO I

PERFIL DEL PROYECTO

1.1 Presentación del tema

Para determinar la viabilidad de crear una empresa de consultoría en logística para la industria láctea, se realizará el proyecto de estudio de factibilidad para la creación de la misma.

1.2 Planteamiento del Problema

A nivel nacional los productos lácteos son catalogados como un producto de consumo masivo, cuando nos referimos de productos lácteos debemos de tener en cuenta de que hablamos de mercancías perecederas¹, por lo tanto una gestión ineficiente de la carga y un retraso en el transporte puede llegar a generarse una pérdida total del producto, por lo que es necesario que su almacenamiento y transportación sea de manera eficaz y en corto tiempo.

Uno de los mayores problemas en la logística de distribución de productos lácteos es la ruptura de la cadena de frío. Al igual que sucede con las frutas y las verduras, cuando una empresa necesita transportar leche, queso, yogur o demás productos elaborados a partir de los lácteos, corre el peligro de echarse a perder durante la fase de almacenamiento y la del transporte, dado esta circunstancia la clave de una correcta administración de recursos de la cadena de frío es el seguimiento y el control durante todos los periodos del proceso logístico.

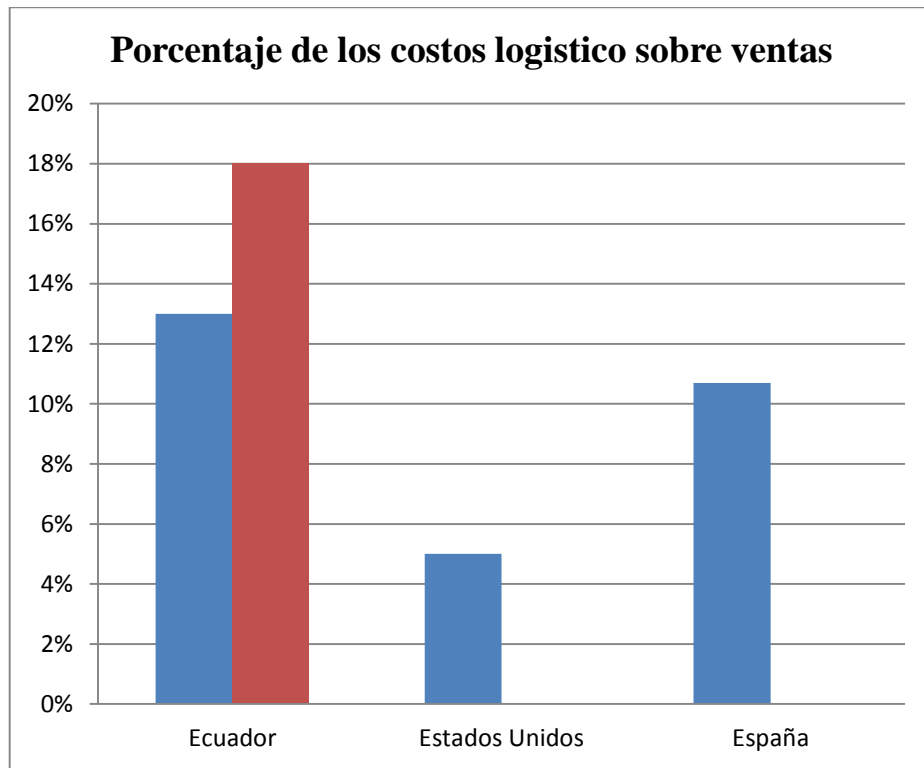
Otros problemas que se presentan en la logística dentro de las industrias lácteas en el almacenamiento, ya sean por el exceso de productos en stock sumándose a la carencia

¹ Perecederas, que dura poco tiempo o que inevitablemente tiene que perecer o acabarse.

de espacio físico para ser almacenados, provocando un retraso en la búsqueda de productos finales.

Los elevados costos logísticos en el Ecuador representan entre 13 % y 18% del valor de sus ventas, en Estados Unidos y países Europeos el costo logístico promedia entre 5%, España es uno de los países con el costo logístico más alto con un porcentaje de 10.7% sobre sus ventas Fig.1 Los productos en fresco requieren más inversión, como refrigeración si se trata de alimentos, que los productos tecnológicos o industrializados. Esta cifra se la estableció en el Congreso de Logística y Comercio Exterior realizado en la ciudad de Guayaquil. (El Comercio, 2011)

Figura 1: Gráfico del porcentaje de los costos logísticos sobre ventas.



Fuente: Costos logísticos, Congreso de Logística en el 2011.

Elaborado por: Autor

1.3. Justificación

Debido al alto nivel de competencia en las industrias lácteas, se ha decidido realizar el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en logística para la industria láctea. La consultoría en la Logística se practica de muchas formas diferentes, esas formas reflejan la diversidad de las organizaciones y los entornos en que actúan, sus propios consultores y los diversos enfoques para realizarla que estén en disposición de aceptar como válidos y que desde luego estarán muy influidos, por los enfoques y métodos de intervención que propongan los consultores.

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas altamente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente, a la organización-cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas.

Crear una empresa competitiva que además de poder ser un ente² de consultoría de logística para la industria láctea, teniendo en cuenta que los consultores son creadores de valor y producen un efecto multiplicador en la economía, a través de ellos se incorporan a las empresas y organizaciones nuevas ideas, capacitaciones y tecnologías, diseñar una red óptima de transporte lácteos para gestionar la demanda mínima, media o máxima de productos lácteos.

La tendencia del mercado de consultoría de un país suele ser un buen indicador de la dirección de una economía, porque la contratación de consultoría es una inversión de futuro. La inversión de consultoría anticipa tendencias económicas, y en algunos países, se utiliza como un indicador económico fundamental.

² Ente, sociedad comercial u organismo.

Aplicando nuevos modelos de gestión en orden y almacenamiento, optimizando tiempos de distribución que permita mantener una constante competencia con las demás empresas del mismo sector y captar la mayor cantidad de clientes.

El estado proporciona crédito inmediato para la financiación de proyectos que incentiven el desarrollo nacional.

1.4 Objetivo

1.4.1 General

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en logística para la industria láctea.

1.4.2 Específicos

- Identificar en que sectores del territorio se encuentran los principales clientes potenciales.
- Determinar las necesidades específicas de la industria lácteas en el área de logística.
- Determinar el servicio a ofertar por la empresa.
- Determinar los costos de operación, el monto de la inversión inicial.
- Estimar el tiempo de recuperación de la inversión inicial.
- Determinar el nivel de rentabilidad del proyecto.

1.5. Hipótesis.

Conocer y determinar si es factible ejecutar el proyecto, a través de estudios de mercado, técnicos y financieros realizando proyecciones para obtener resultados que determinen la viabilidad del proyecto

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El objetivo principal de este capítulo es dar a conocer los conceptos concretos referentes a la investigación del proyecto, en este caso la investigación está ligada a información de procedimientos logísticos y de consultoría

2.1 Consultor³

Profesional que provee de consejo experto en un dominio particular o área de experiencia, sea mantenimiento, contabilidad, tecnología, publicidad, legislación⁴, diseño, recursos humanos, ventas, medicina, finanzas, relaciones públicas, comunicación, aprendizaje de lenguas extranjeras u otros.

La principal función de un consultor es asesorar en la materia, que posee un conocimiento especializado. Los consultores también poseen una especialización dentro de su actividad, ejemplo de esto es un consultor contable, con un nivel de especialización mayor en los aspectos relacionados con la contabilidad o economía en una empresa a diferencia de un consultor comercial, que a veces pueden poseer un conocimiento general pero no necesariamente profundo en algunas áreas.

2.1.1 Características del consultor

Paciente

Base del éxito del consultor dentro de la empresa: Se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el cliente. Un cliente

³ (Bonet, 2012)

⁴ Legislación, conjunto de leyes por las cuales se gobierna un estado o se regula una materia determinada.

generalmente ya se encuentra impaciente, el consultor debe conservar la paciencia; debe permitir que la gente experimente con el consultor.

Objetivo

No perder en ningún momento el sentido de lo que se está haciendo. Los problemas y desacuerdos nos pueden hacer perder la visión y el objetivo de nuestra misión. Se debe siempre tener en cuenta hacia dónde va la principal contribución del consultor. Orientándose en procesos, no a funciones.

Independiente

El consultor no es parte integrante de ninguno de los equipos de la organización, y puede ofrecer un punto de vista imparcial, comprometido sólo con los grandes objetivos de la organización, más allá de los marcos de referencia (paradigmas) y los intereses particulares de las diferentes áreas.

Analítico

La misión del consultor es identificar los límites y definirlos. Debes ver más allá de lo que se le pide. Su análisis tiene que tener en cuenta, entre otros aspectos:

- Identificación de: ¿Qué hago yo?, ¿Con qué herramientas dispongo?, ¿Qué es lo que hago mejor?, ¿Qué es lo que me falta aprender?
- ¿Dónde están los procesos de negocio? Un proceso de negocio: ¿Dónde se hace el dinero en la empresa?
- Tomar en cuenta el ambiente que rodea a nuestro cliente: clientes, proveedores, etc., y atacar todos los puntos posibles del problema.
- Aspectos psicológicos en tu cliente, considerar la viabilidad del trabajo en equipo, dar el enfoque de ser socios de negocio con nuestro cliente.
- Cuestionate siempre todo.

- Específico

No solamente se debe dar "que hacer", también se debe dar el cómo y el cuándo hacerlo. Debes ser cuidadoso al dar tus opiniones y juicios de valor. Definir los límites de intervención del modelo.

Generador de alternativas

El cliente espera que se le den alternativas.

- Haz preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa.
- Genera un modelo de intervención que te permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones.
- Utiliza tu inventiva en las entrevistas con tu cliente para obtener la información que necesitas.
- Haz preguntas: tu cliente tiene la respuesta.

2.2 Consultoría

Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas, quienes ayudan de forma objetiva e independiente a la organización cliente, a identificar los problemas de dirección, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, cuando se solicita en la ejecución de estas recomendaciones.

2.2.1 Servicio consultivo

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento, esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones

delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos.

De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. De hecho, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de “asesoramiento” la práctica básica y el arte del consultor estriban no solo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno.

El cliente a su vez ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que es conveniente recordarlos en todos los instantes del trabajo de los consultores y del cliente que contrata sus servicios. (Valles Romero, Jose Antonio, 2008)

2.2.2 Servicio independiente

La consultoría es un servicio independiente, un consultor debe estar en consideraciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses.

Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser asunto muy delicado.

2.2.2.1 Tipos de Independencia⁵

2.2.2.1.1 Independencia financiera

Es aquella faceta donde el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de comprar una determinada marca de equipo. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

2.2.2.1.2 Independencia administrativa

Implica en que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no planea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es un problema en cambio, bastante complejo, aunque no insuperable, en la consultoría interna.

2.2.2.1.3 Independencia política

Significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.

2.2.2.1.4 Independencia emocional

El consultor mantiene su distancia emocional, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.

⁵ (Valles Romero, Jose Antonio, 2008)

2.2.3 Límites de la consultoría

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores del mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a organizaciones que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría puedan resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión.

Los consultores no disponen de una “varita mágica” para resolver todas las cuestiones candentes. Sería un error suponer que, una vez contratado un consultor, la dirección pueda dormir tranquila porque alguien se va a ocupar de los problemas. Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y si la ayuda es todavía posible, para que una consultoría resulte eficaz hará falta un trabajo arduo, sistemático y disciplinado basado en el análisis de los hechos reales y en una búsqueda de soluciones imaginativas, pero factibles.

Para conseguir resultados es importante un decidido empeño de la dirección en mejorar el rendimiento de la organización y una eficaz colaboración cliente-consultor como la calidad del asesoramiento técnico de este.

2.2.4 Fases de la consultoría⁶

Todo tipo de consultoría está ligada a varias fases. Según Tranfiel y Smith (1979), definen tres tareas importantes en la consultoría: el inicio o la entrada, la realización del trabajo y la conclusión o salida. La etapa del inicio o entrada consiste en establecer el contacto primero con el cliente. La etapa de la realización del trabajo consiste en el diagnóstico, la dirección y planificación de la acción y su ejecución. Por último la etapa de la conclusión o salida está relacionada con la evaluación de la intervención.

⁶ (Soriano, 1998)

Según Lippitt y Lippitt (1986) y Kurb(1994) han indicado las siguientes fases en la relación cliente-consultor:

1. El contacto inicial, la información del contrato y la definición de la relación de ayuda.
2. La identificación de los problemas, mediante el diagnóstico de la empresa.
3. Delimitación de los objetivos, la dirección y la planificación.
4. La acción y su ejecución.
5. La convulsión del contrato, su posible continuidad y la terminación.

El contacto inicial:

En esta etapa incluye varios aspectos. El contacto inicial en una relación de consultoría puede surgir de una de las siguientes tres fuentes: el cliente, el consultor o un tercero.

La importancia de esta etapa reside en el hecho de que la relación de consultor y cliente en su origen puede afectar a todas las interacciones posteriores. Durante esta etapa, el consultor debe explorar cual es el verdadero problema, en tanto que pueda ser distinto del problema como lo percibe el cliente.

Al final de esta fase, el consultor debería haber establecido una comprensión inicial hacia el cliente y su organización, teniendo una buena idea del aspecto temático para el cual ha sido contratado.

Identificación de los problemas:

Aunque es necesario realizar una diagnosis preliminar en la etapa de introducción en la empresa, ahora es necesario que el consultor se involucre en una diagnosis⁷ profunda para poder preparar un plan y delimitar las acciones necesarias para su ejecución.

La etapa del diagnóstico identifica donde está la organización en la actualidad y cuáles son los problemas en la realización de su actividad diaria. En esta etapa es

⁷ Diagnosis, acción y efecto de diagnosticar.

necesario entender cuales son las fuerzas que apoyan y cuáles bloquean los objetivos actuales o futuros. Hay que identificar los factores que ayudan a la obtención de los objetivos y los que impiden su realización. Este método de análisis, según Abramson y Halset (1983), puede ser utilizado en cualquiera de las siguientes situaciones: al considera los objetivos actuales, al proponer los objetivos futuros y al indicar los pasos que se deben seguir para obtener cuáles son los factores que impedirán la realización de ciertos objetivos y paralelamente, puede obtener muchos datos para conseguir una dirección eficiente.

Proceso de reestructuración organizacional:

En esta etapa se van aplicando las sugerencias y recomendaciones en la empresa consultada con base en el diagnóstico, y tanto en áreas administrativas como operativas, el tiempo depende del tipo de empresa así como del tamaño de la misma y del alcance de las correcciones.

Conclusión del contrato:

La última fase del proceso de la consultoría es la terminación del trabajo del consultor y la finalización de su relación con el cliente. En esta fase se debe tener cuidado en asegurar que el proceso de cambio continúe después de la salida del consultor de la empresa.

El éxito del proceso de la consultoría está muy relacionado con una terminación bien lograda, es decir, la continuación eficaz del proceso de cambio por el cliente, independientemente de que el consultor continúe más tiempo en la empresa. Además es necesario que el agente externo planifique un programa de apoyo, control y seguimiento, una vez que ha dejado la empresa.

Según Kenneth (1978) y Lippitt y Lippitt (1986), un consultor debe realizar lo siguiente una vez finalizado su estudio:

1. Deja como responsable de la ejecución del proyecto a una profesional de la empresa con la obligación de ponerse en contacto con el consultor debe haber algún problema importante en el cumplimiento de las recomendaciones. Así, se formará a un empleado para que tome la responsabilidad de las funciones iniciadas por el consultor.
2. El establecimiento de un plan mínimo de mantenimiento periódico y unas revisiones continuas.

2.3 Logística⁸

Se define como la planificación, organización y control del conjunto de las actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la fuente al consumo, para satisfacer la demanda al menor coste, incluido los flujos de información y control.

Según (Council of Logistic Management, 1986), define como logística: “El proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costos y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de atender las necesidades del cliente”.

Desde este punto de vista amplio, la logística incluye todas y cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva: desde programación de compras hasta servicio postventa pasando por aprovisionamiento de materias primas, planificación y gestión de producción, almacenaje, diseño, embalaje, etiquetaje, clasificación y distribución física.

A este flujo de materiales se sobrepone un flujo de información que puede tener, en función del valor añadido aportado por esa información en cuanto a productividad,

⁸ (Rojas López, 2011)

desde un papel irrelevante hasta un papel fundamental en la concepción y gestión de un sistema logístico.

Figura 2: Estructura de Logística.



Fuente: Logística integral, una propuesta práctica para su negocio

2.3.1 Logística de entrada

Contempla las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de los productos, garantizando los recursos disponibles para su transformación o venta. Esto implica actividades de: pronóstico de la demanda, aprovisionamiento y compras, gestión de inventarios y gestión de almacenamiento de materias primas. Dentro de los

procesos incluidos en la logística de entrada encontramos uno de vital importancia y es el proceso de compras. El juego de la competencia es tal que el precio de venta de un producto determinado es casi el mismo en una empresa que en otra. El beneficio de la empresa sólo se puede obtener, por lo tanto, gracias a la optimización de las compras. (Rojas López, 2011)

2.3.2 Logística interna

Abarca las actividades involucradas en la transformación de materias primas en productos terminados, y en las actividades de adición de valor a bienes o servicios durante su fabricación, involucra procesos como son la estandarización de métodos y tiempos de procesos (ingeniería básica), la programación de producción, el mantenimiento productivo total, sistemas de planeación y ejecución de producción como los sistemas justo a tiempo (JIT)⁹, entre otros.

De igual forma es de gran importancia conocer los sistemas de producción presentes en los diferentes tipos de compañías productoras de bienes o servicios, y conocer las condiciones bajo las cuales estos sistemas funcionan para determinar la conveniencia o adaptación de los procesos desempeñados por la logística interna.

2.3.3 Logística de salida

Define el momento de verdad para la operación logística de una organización, donde se evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos integrados en la cadena de suministro. Incluye todas las actividades inherentes a la administración del producto terminado (recibo, almacenamiento y despacho), esta operación se ejecuta a través de herramientas y procedimientos específicos como el picking¹⁰, el cross docking¹¹, la

⁹ Just in time, sistema de gestión de inventarios.

¹⁰ Picking, preparación de pedido por unidad automatizado.

¹¹ Cross docking, sistema de distribución donde la mercadería recibida por un depósito o centro de distribución no es almacenada, sino preparada inmediatamente para su próximo envío.

valoración y elección del modo de transporte adecuado según el tipo de mercancía que se manipula, además de la implementación de tecnologías de información y comunicación (TIC) que permita contar con datos reales en tiempo real y que se materializarán en decisiones oportunas y un incremento en la capacidad de respuesta para el cliente y todos los actores involucrados como competencia y proveedores.

2.3.4 Logística inversa

Es aquel segmento de la logística que integra todos los productos, procesos o materias primas que se incorporan nuevamente a la cadena de valor, tiene relación directa con la preservación del ambiente, manejo de desechos, específicamente de los procesos productivos, pero además involucra re-procesos, devoluciones y reclamos.

2.4 Cadena de suministro¹²

Logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten de muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor.

Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas y los puntos de venta normalmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa una secuencia de pasos de manufactura, las actividades de logística se repiten muchas veces antes de que un producto llegue a su lugar de mercado. Incluso entonces, las actividades de logísticas se repiten una vez más cuando los productos usados se reciclan en el canal de la logística pero en sentido inverso.

En general, una sola empresa no es capaz de controlar todo su canal de flujo de producto, desde la fuente de la materia prima hasta los puntos de consumo final,

¹² (Ballou, 2004)

aunque esto sería una oportunidad emergente. Para propósitos prácticos, la logística de los negocios para una empresa individual tiene alcance más limitado, normalmente el máximo control gerencial que puede esperarse acaba en el suministro físico inmediato y en los canales físicos de distribución.

Canal físico de suministros se refiere a la brecha de tiempo y espacio entre las fuentes inmediatas de material de una empresa y sus puntos de procedimientos.

De manera similar, canal físico de distribución se refiere a la brecha de tiempo y espacio entre los puntos de procesamiento de una empresa y sus clientes. Debido a las semejanzas en las actividades entre los dos canales, el suministro físico (por lo común conocido como administración de materiales) y la distribución física comprenden aquellas actividades que están integradas en la logística de los negocios. La dirección de la logística de los negocios se conoce ahora popularmente como dirección de la cadena de suministros.

Se usan términos, como redes de valor, corriente de valor y logística ágil para describir un alcance y un propósito parecidos.

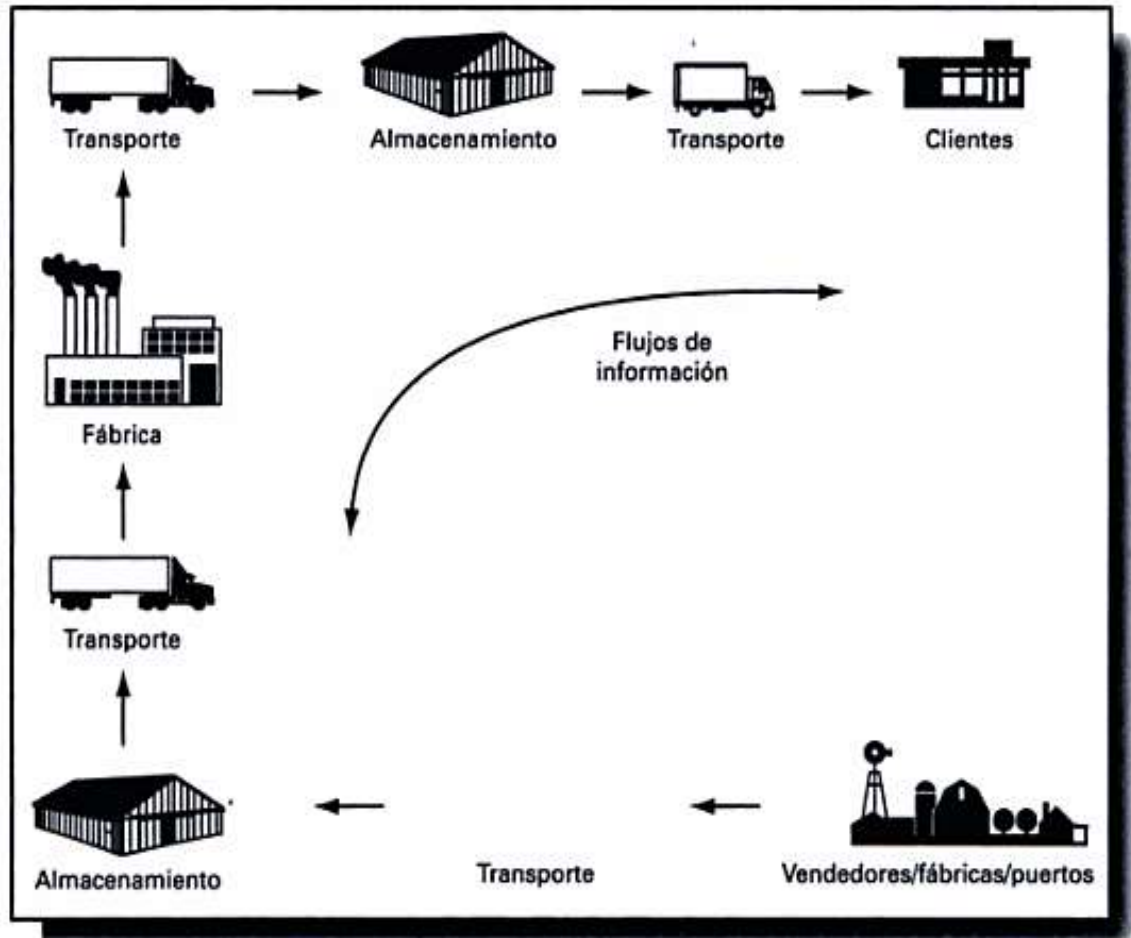
Aunque es fácil pensar en la logística como la dirección del flujo de productos desde los puntos de adquisición de materias primas hasta los consumidores finales, para muchas empresas existe un canal de la logística que también debe ser dirigido. La vida de un producto, desde el punto de vista de la logística, no termina con su entrega al cliente.

Los productos se vuelven obsoletos, se dañan o no funcionan y son devueltos a sus puntos de origen para su reparación o eliminación. Los materiales empacados pueden ser devueltos a quien los expide debido a regulaciones ambientales o porque tiene sentido económico reusarlos.

El canal inverso de la logística puede utilizar todo o una parte del canal directo de la misma, o puede requerir un diseño por separado. La cadena de suministros termina

con la eliminación final de un producto. El canal inverso debe considerarse dentro del alcance de la planeación y del control de la logística, ver Fig. 3.

Figura 3: Cadena de suministro.



Fuente: Logística: administración de la cadena de suministro

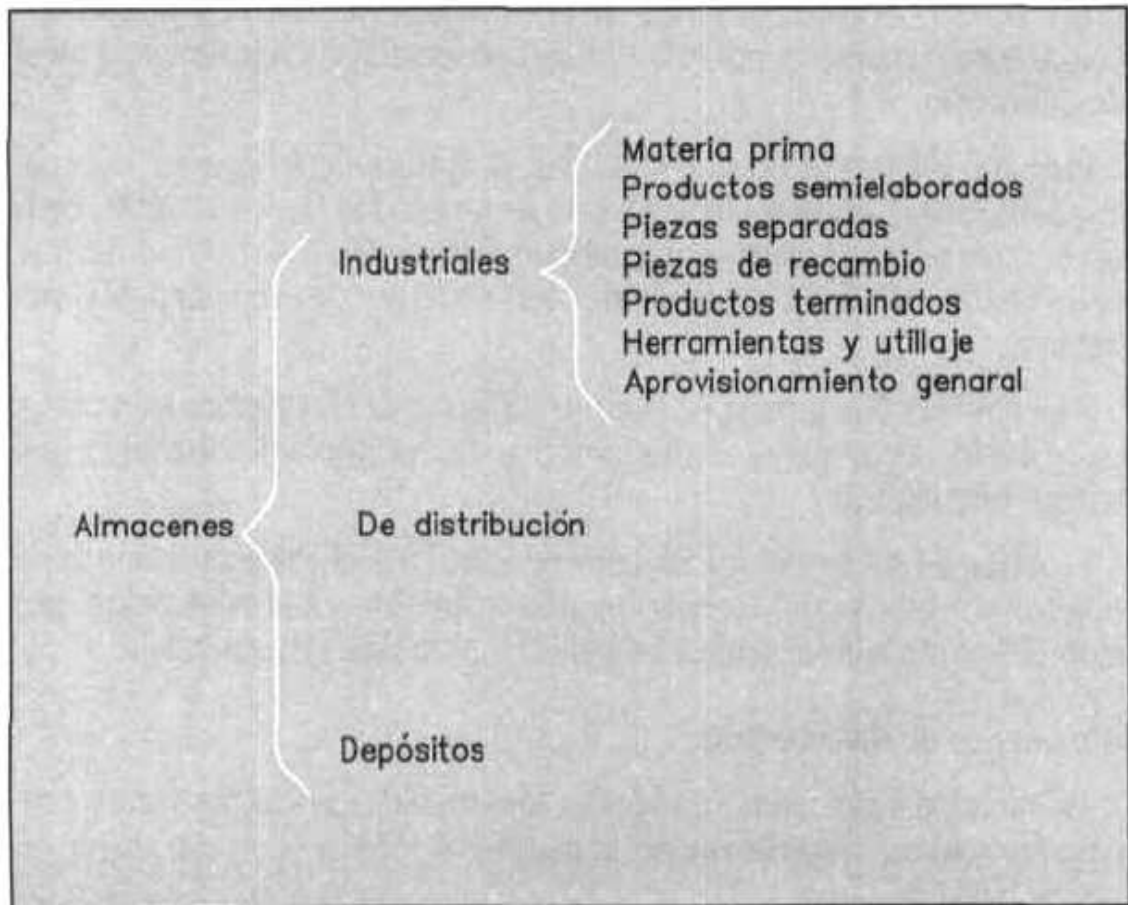
2.5 Almacenamiento

Según (Arbones Malisani, 2009). El almacenamiento constituye un elemento esencial en la fabricación, puesto que es necesario cada vez que se presenta un desequilibrio en los ritmos de aprovisionamiento y de la producción. Resulta igualmente necesario en la distribución:

- Cuando hay desequilibrio en los ritmos de la producción y del consumo.
- Cuando hay decalaje en el tiempo del período de consumo y el de la producción.
- Cuando las zonas de consumo se encuentran alejadas de las de producción.

2.5.1 Tipos de Almacenes¹³

Figura 4: Tipos de Almacenes



Fuente: Logística Empresarial

¹³ (Arbones Malisani, 2009)

2.5.1.1 Almacenes industriales

Comprenden el conjunto de almacenes de una industria para almacenar las materias primas y los productos terminados. Entre los almacenes industriales destacamos:

— Almacén de materia prima. Almacena las materias primas que intervienen directamente en la composición de los productos terminados.

— Almacén de productos semi-elaborados. Dedicado al almacenamiento de los materiales que ya han sufrido algunas transformaciones en el proceso productivo y resta efectuar otras operaciones para lograr el producto terminado.

— Almacén de piezas separadas. Destinado al almacenamiento de las piezas, los subconjuntos y los suministros que entran en la composición del producto final.

— Almacén de piezas de recambio. Para el almacenamiento de piezas destinadas al servicio de postventa, con el objeto de efectuar reparaciones en el producto vendido.

— Almacén de productos terminados. Destinado al almacenamiento de productos para ser suministrados a los clientes.

— Almacén de herramientas y utillajes. Controla todos los aspectos relativos al instrumental de producción, como son los utillajes y herramientas, troqueles, posicionadores, referencias, plantillas, matrices, brocas, cuchillas, fresas, sierras, martillos, llaves inglesas y, en general, todos los elementos necesarios para completar la acción de las máquinas o instalaciones fijas y que normalmente varían con cada tipo de trabajo, por lo que no conviene que estén en cada centro o puesto, sino en un almacén único, con lo cual se puede mejorar su conservación y aumentar su nivel de utilización.

Hay que diferenciar lo que es utillaje propio de la empresa y del cual puede disponer libremente y del que es propiedad de los clientes, bien sea porque ellos lo hayan entregado para fabricar sus productos o porque se les factura su valor. En este último caso no se puede emplear para otros trabajos.

Muchas veces se guarda en la empresa, aunque ello suponga un coste, con objeto de asegurar así los pedidos de los próximos trabajos que tengan que realizar.

— Almacén de aprovisionamiento general. Para el almacenamiento de objetos y medios que intervienen indirectamente en la fabricación, por ejemplo combustible, aceites lubricantes, materiales de embalaje. Según (Arbones Malisani, 2009).

2.5.1.2 Almacenes de distribución

Según (Arbones Malisani, 2009). Los almacenes de distribución están destinados a almacenar y a vender los artículos, productos y mercaderías, colocadas a disposición del consumidor. Las compañías suelen definir la localización de sus centros de distribución en función del área o la región en la que este tendrá cobertura incluyendo los recursos naturales, las características de la población, disponibilidad de fuerza de trabajo, impuestos, servicios de transporte, consumidores, fuentes de energía, entre otras.

Es así que se debe tener en cuenta las rutas desde y hacia las plantas de producción y a carreteras principales o a la ubicación de puertos marítimos, fluviales, aéreos, estaciones de carga y zonas francas.

La implementación de almacenes de distribución dentro de la cadena de suministro surge de la necesidad de lograr una distribución más eficiente, flexible y dinámica, es decir una capacidad de respuesta rápida al cliente, de cara a una demanda cada vez

más especializada. La implementación también ofrece una reducción de costos en las empresas.

Otra ventaja es el hecho de generar mecanismo de vínculo “fabrica-cliente” lo cual permite una atención adecuada a pequeños puntos de venta, como kioscos, cafeterías o restaurantes, con una alta tasa de entrada y salida de productos, los cuales tienen habitualmente un corto plazo para hacer sus pedidos o un periodo muy corto para su comercialización.

2.5.1.3 Depósitos

Lugar concebido y equipado para las mercaderías colocadas en depósito por trato entre el depositante y el depositario.

2.5.2 Almacenamiento dentro de la logística

Según (Arbones Malisani, 2009). A lo largo de la red logística de una empresa hay tres tipos de elementos:

- Puntos o unidades de transformación.
- Puntos o unidades de espera.
- Trayectos a recorrer.

Estos elementos tienen carácter fundamental o accesorio, según que supongan un incremento de valor añadido en sentido amplio o sean simplemente actividades de servicio.

Desde el punto de vista de la demanda hay tres aspectos fundamentales:

- ¿Cómo debe ser el producto?
- ¿Dónde debe ser entregado el producto?
- ¿Cuándo debe ser entregado el producto?

Del cumplimiento exacto y rentable de estos dos últimos aspectos se ocupan conjuntamente el almacenamiento y el transporte.

Pero podemos invertir el problema y utilizar el almacenamiento y el transporte como medios de accionar sobre la demanda, ofreciendo unas mejores ventajas en el dónde y el cuándo, en una palabra, mejorando el servicio. La consideración básica, a tener en cuenta, siempre que hablemos de sistemas logísticos es:

coste → servicio → rentabilidad

2.5.3 Costes de almacenamiento

2.5.3.1 Costes de infraestructura

Son los costes correspondientes a equipos fijos, que pueden considerarse aproximadamente independientes en su conjunto al nivel de actividad en el almacén.

Son costes que podríamos llamar inflexibles, entre ellos, mencionamos:

- Costes financieros de terrenos, edificios e infraestructura fija (estanterías).
- Amortizaciones.
- Reparaciones.
- Seguros e impuestos.

Resulta evidente que al crecer el volumen de actividad en el almacén el reparto de estos costes por unidad de actividad incide en el sentido de reducir estos costes.

2.5.3.2 Costes de gestión

En este coste incluimos los costes indirectos y los de administración que se pueden resumir en:

- Costes del personal de gestión y administración general.
- Costes financieros de maquinaria de oficina.
- Amortización maquinaria oficina.
- Material de oficina.
- Gastos varios de oficina (electricidad, teléfono, correo, telecomunicación, etc.).

A diferencia del caso anterior, hay una serie de costes fijos y otra de costes variables, difícil de desglosar nítidamente. Al crecer el volumen de actividad, la imputación unitaria de coste no decrece hiperbólicamente (a igualdad de los factores) como en el caso anterior.

2.5.3.3 Costes de operación

En este tercer apartado se incluyen todos aquellos costes que se producen directamente relacionados con la actividad física del almacén. Si desglosamos las operaciones involucradas, podemos enumerar:

- Paletización (o embalaje especial).
- Traslado a zona de stock.
- Puesta en stock.
- Operaciones administrativas.
- Almacenamiento (mantenimiento en stock).
- Salida de stock.
- Traslado a zona de preparación de pedidos.
- Preparación de pedidos.
- Despaletización (o embalaje especial).
- Formación de unidades de envío.
- Etiquetado y marcado de cajas.
- Operaciones administrativas.
- Traslado a zona de carga.
- Carga.
- Operaciones administrativas.

Dentro de estas operaciones, nos encontramos realmente tipos perfectamente diferenciados:

- Sistema hombre-máquina.

— Mantenimiento en stock.

En el primer caso los costes están directamente relacionados con la actividad del almacén y en el segundo, con el tiempo durante el cual un producto permanece inmóvil. En el primer caso, los costes que se producen son del tipo:

- Costes de capital de paletas y maquinaria.
- Amortizaciones de paletas y maquinaria.
- Mantenimiento y preparación de paletas y maquinaria.
- Costes de personal.
- Costes de material auxiliar (cajas de embalaje, etiquetas de envío, flejes, etc.).

En el segundo caso, los costes son:

- Costes financieros de mantenimiento en stock.
- Costes de obsolescencia y averías.
- Seguros sobre la mercadería almacenada.

2.6 Transporte de Mercancías¹⁴

En un sentido amplio, definiremos el Transporte de Mercancías como toda actividad encaminada a trasladar los productos desde un punto de origen hasta un lugar de destino.

Aunque parezca obvio, sin embargo conviene matizar aquí tres conceptos concretos, que son los siguientes:

- 1) Los puntos de origen y destino se deben de encontrar en lugares geográficamente separados, ya que los traslados dentro de un área de trabajo, tales como una nave industrial, almacén, fábrica, etc. que se realizan con

¹⁴ (Tejero, 2009)

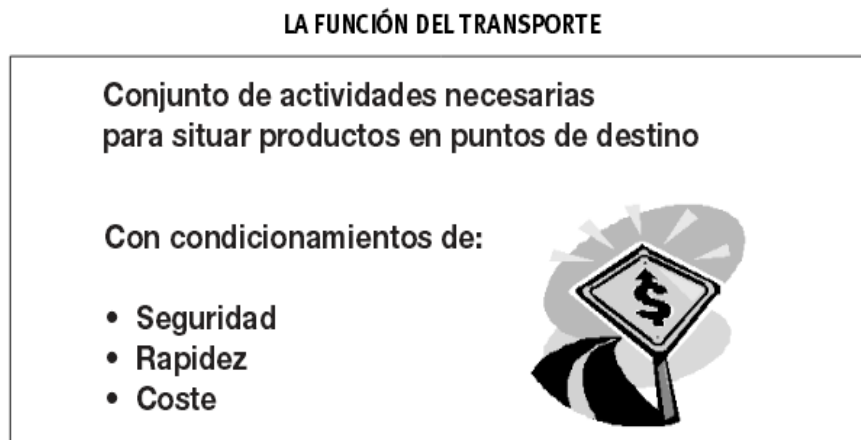
máquinas especiales, se consideran a todos los efectos como actividades de «manipulación de productos».

- 2) Se entiende por mercancía, todo producto bien sea en forma de materia prima, componentes, semielaborado o producto terminado, debidamente envasado, empaquetado o embalado, que constituye la base del tráfico mercantil.
- 3) Se excluye por lo tanto dentro de este concepto, el transporte de otros productos, tales como fluidos, energía eléctrica o similares que se realizan a través de medios especiales como gaseoductos, o líneas de alta tensión, etc., así como los llamados Transportes Especiales para obra civil, etc.

De una forma breve y simplista, diremos que la función de transporte, se ocupa de todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con unos condicionantes de seguridad, rapidez y coste.

Obviamente una perfecta ponderación de la importancia relativa de cada uno de estos factores en el servicio que pretendemos dar, nos permitirá elegir el modo de transporte más idóneo para satisfacer tanto las necesidades de nuestros clientes como el esfuerzo económico que nos supone el sistema elegido

Figura 5: Transporte



Fuente: Libro, Transporte de Mercancías

Según (Tejero, 2009). El transporte de mercancías es una función de extrema importancia dentro del mundo de la distribución, ya que en él están involucrados fundamentalmente tres aspectos básicos, tales como calidad del servicio que damos a nuestros clientes, costes añadidos al producto de difícil recuperación e inversiones de capital requeridas.

El transporte de mercancías es una función de extrema importancia dentro del mundo de la distribución, ya que en él están involucrados fundamentalmente tres aspectos básicos, tales como: calidad del servicio que damos a nuestros clientes, costes añadidos al producto de difícil recuperación e inversiones de capital requeridas.

La función de transporte está relacionada con diferentes aspectos, tanto desde un punto de vista jurídico (legislación aplicable), como técnico-económico (tecnologías disponibles) o logístico. Nosotros vamos a focalizar la atención fundamentalmente en los aspectos técnicos, económicos y logísticos dando solo unas pequeñas pinceladas de los aspectos jurídicos y reglamentarios para poder centrar el problema.

Aunque la palabra TRANSPORTE, se relaciona inevitablemente con el concepto de movimiento físico del producto, sin embargo conviene desde este momento hacer algunas puntualizaciones.

El llamado (tiempo de transporte), no se refiere solo al transporte físico del producto (mercancía en tránsito), sino al período comprendido desde que la mercancía está dispuesta en los muelles para su carga hasta que el producto físicamente es descargado en el lugar de destino, lo cual incluye necesariamente conceptos tales como; tiempos de espera, carga / descarga de vehículos, paros en ruta, transbordos, etc.

Una correcta gestión del transporte desde el punto de vista logístico, obliga a que el responsable del mismo esté involucrado no solo en las tareas del día a día, como

habitualmente ocurre, sino que sea partícipe de los planes estratégicos y tácticos de la empresa, para adaptar sus recursos a las necesidades a medio y largo plazo que la empresa necesite.

La calidad del servicio de transporte está en función de las exigencias del Mercado, englobando una serie de conceptos relacionados entre otros con los siguientes aspectos:

- Rapidez y puntualidad en la entrega.
- Fiabilidad en las fechas prometidas.
- Seguridad e higiene en el transporte.
- Cumplimiento de los condicionantes impuestos por el cliente (horarios de entrega, etc.).
- Información y control del transporte.

De tal manera que la calidad en el servicio, en los términos de flexibilidad y mínimo coste posible, constituyen los tópicos básicos de la referida gestión de transporte. (Tejero, 2009)

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado en todo proyecto tiene como finalidad darle al empresario una mejor visión sobre el estado del mercado, determinando las características referentes a la introducción de un producto o servicio, conocer los posibles clientes y competidores y así tomar las respectivas decisiones para la ejecución del proyecto.

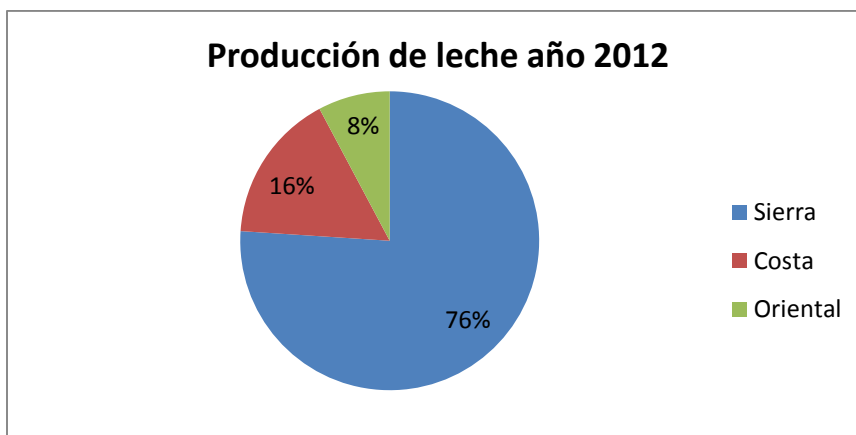
3.1 Antecedentes

Según el CIL¹⁵ (2003). El consumo de leche líquida en las ciudades empieza a desarrollarse con el inicio del año 1900 y su pasteurización comienza en la ciudad de Quito a partir del año 1938. El nacimiento de la industria láctea ecuatoriana como actor directo de la cadena productiva de la leche, constituye un importante eslabón y el motor que ha desarrollado una actividad, que dinamiza el comercio. La industria láctea ecuatoriana es en la actualidad una fuente generadora de empleos directos e indirectos, para un importante grupo de familias en el país así lo determinó (CIL, 2012)

En el Ecuador la inversión en nuevas tecnologías en la industria láctea ha generado que empresas denominadas grandes como Industrias Toni, Alpina, Kiosko, Andina, Indulac, La Lechera, tengan una mayor participación de mercado, siendo así que en el 2012 las industrias lácteas en el Ecuador registraron una producción total de 5.67 millones de litros de leche, la región sierra aportó con un 76.79% siendo la región más productiva de lácteos anualmente, seguido por la región costa con 15.35% y posteriormente por la región oriental con 7.86%. (DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS Y AMBIENTALES, 2013), ver figura 6.

¹⁵ CIL, Centro de la Industria Láctea del Ecuador

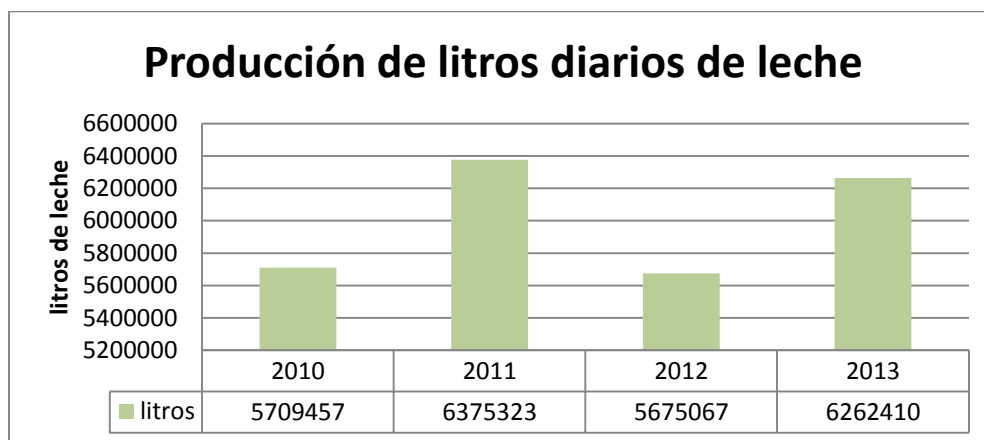
Figura 6: Gráfico porcentual de la producción de leche 2012.



Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

Según el INEC¹⁶ (2013). En el 2013 la producción de leche fue de 6.26 millones de litros diarios, reflejándose un incremento del 10% con respecto a la producción del 2012, como lo demuestra la figura 7.

Figura 7: Gráfico de producción de litros de leche diario.

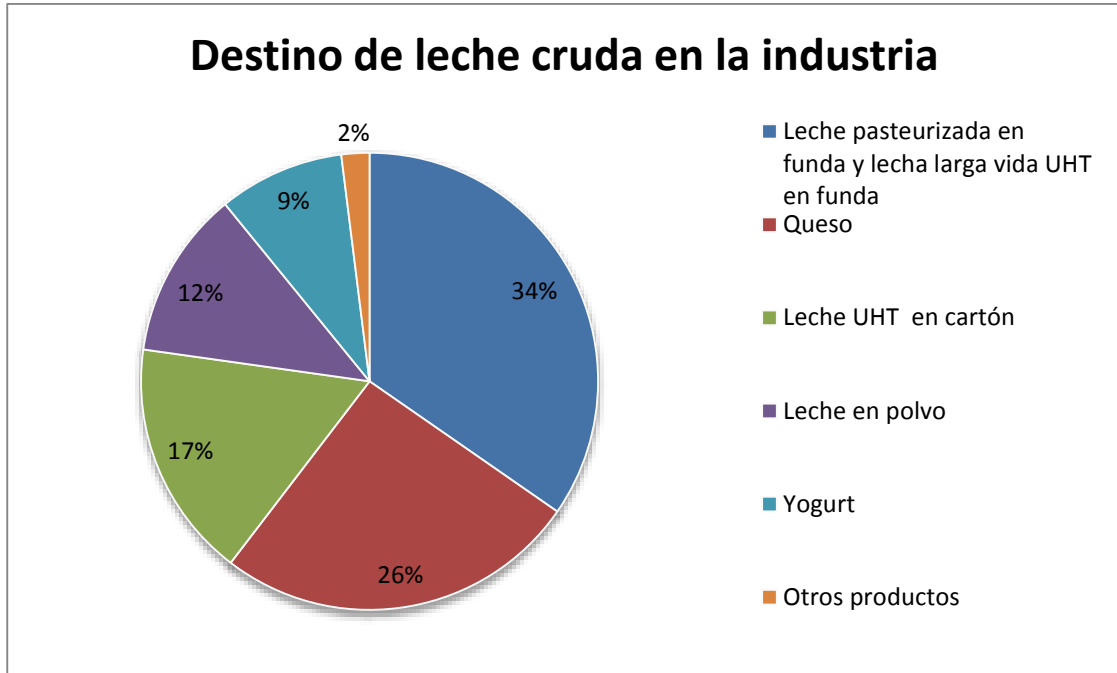


Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

Según el INEC (2013). En el 2013 el destino de la producción de leche fue del 34% leche pasteurizada UHT, 26% para queso, 17% leche en cartón UHT¹⁷, 12% leche en polvo, 9% yogurt y el 2% para otros productos, así lo demuestra la figura 8.

¹⁶ INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Figura 8: Gráfico del destino de la leche cruda en las industrias.

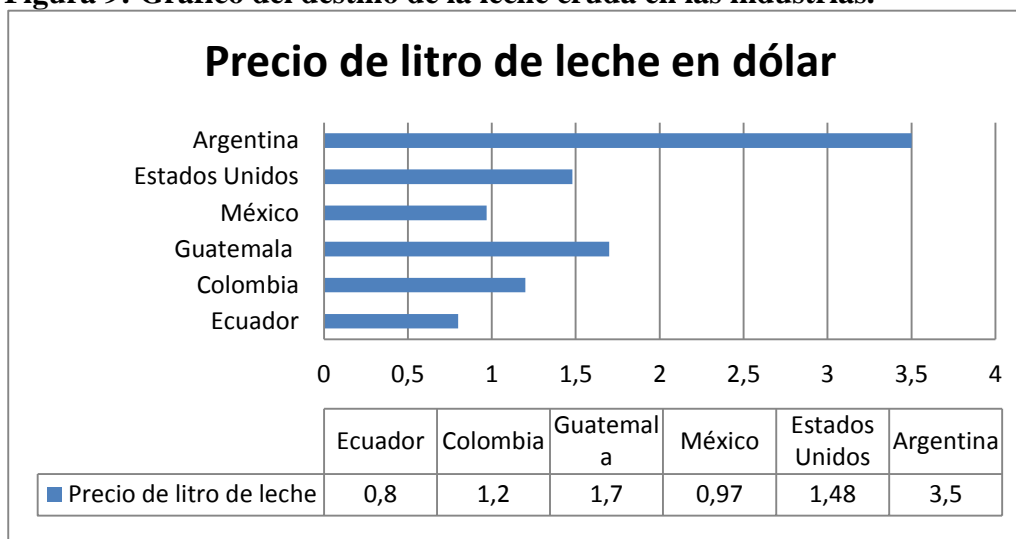


Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

En el Ecuador el precio promedio de un litro de leche es de \$0.8 tanto así que en Argentina es de \$3.5, en Colombia el precio es de \$1.2, en México \$0.97, ver figura 9.

¹⁷ UHT, Ultra-high-temperature es un proceso que consiste en llevar la leche a una elevada temperatura entre 135 y 150°C durante unos segundos y enfriarla rápidamente para eliminar microorganismos.

Figura 9: Gráfico del destino de la leche cruda en las industrias.

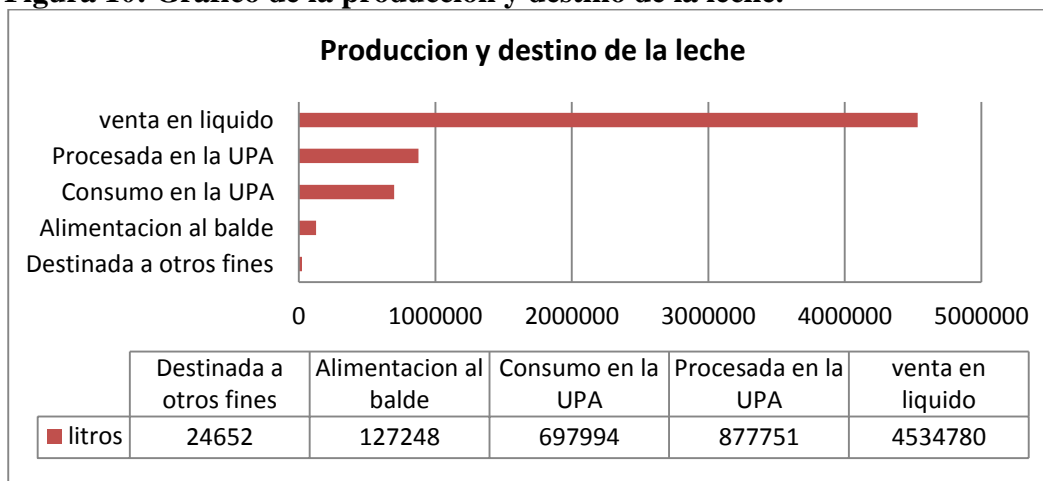


Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Según el INEC (2013). Del total de leche producida en el año 2013, el 72.41% se destino a las ventas y el 14.02% fue procesada en la UPA¹⁸, ver figura 10.

Figura 10: Gráfico de la producción y destino de la leche.



Fuente: INEC

Elaborado por: Autor

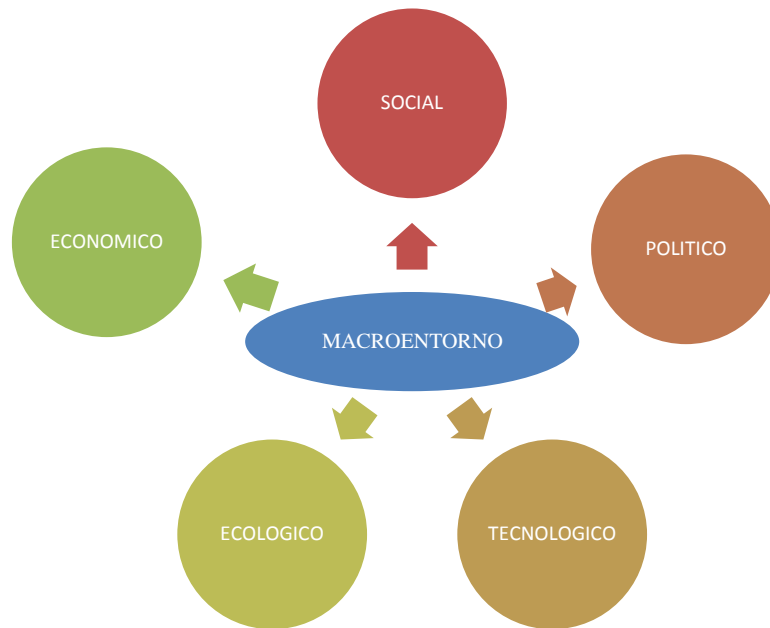
¹⁸UPA (Unión de Pequeño Agricultores y Ganaderos)

El trabajo del consultor empieza a surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejor y termina idealmente, en una situación en la que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

3.2 Macro Entorno

Toda empresa, organización suelen estar relacionados con factores externos que aunque no afecten directamente a la empresa no dejan de ser importantes, estos factores varían a través del tiempo debido a que se encuentra en un constante movimiento , el macro entorno no se puede llegar a controlar pero la empresa puede llegar a moldearse al mismo.

Figura 11: Gráfico del Macro-entorno.



Elaborado por: Autor

3.2.1 Factor Político

En el Ecuador las empresas de consultoría, pueden formar parte de varias asociaciones, por ejemplo llegar a ser parte de la Asociación de compañías consultoras del Ecuador (ACCE) que tiene como objetivo promover el avance técnico y científico de la consultoría ecuatoriana y además contribuir al perfeccionamiento de los medios y métodos tendientes a ofrecer el más eficiente ejercicio profesional de las compañías consultoras ecuatoriana.

Otra entidad importante en el Ecuador que acoge a las empresas de consultoría es la Cámara Ecuatoriana de Consultoría (CEC)

Todas las empresas de consultorías que presten sus servicios en el Ecuador deberán regirse y adaptarse a las leyes vigentes que dispone la ley de consultoría en el Ecuador.

Ley de consultoría (Comisión de Legislación y Codificación, 2008)

Art. 1.- Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Art. 2.- La consultoría podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de conformidad con la presente Ley y su reglamento. Cuando esta Ley utilice la palabra "Consultores", se entenderá que comprende indistintamente a las personas indicadas.

Art. 3.- Son servicios de apoyo a la consultoría los auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin

interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.

Art. 4.- Los actos relacionados con el ejercicio de la consultoría, así como los contratos de servicios de consultoría o de apoyo a la consultoría que realicen las dependencias, entidades u organismos del sector público, se regirán por esta Ley, su reglamento y en lo que no estuviere previsto, por las demás normas legales aplicables.

3.2.2 Factor Económico

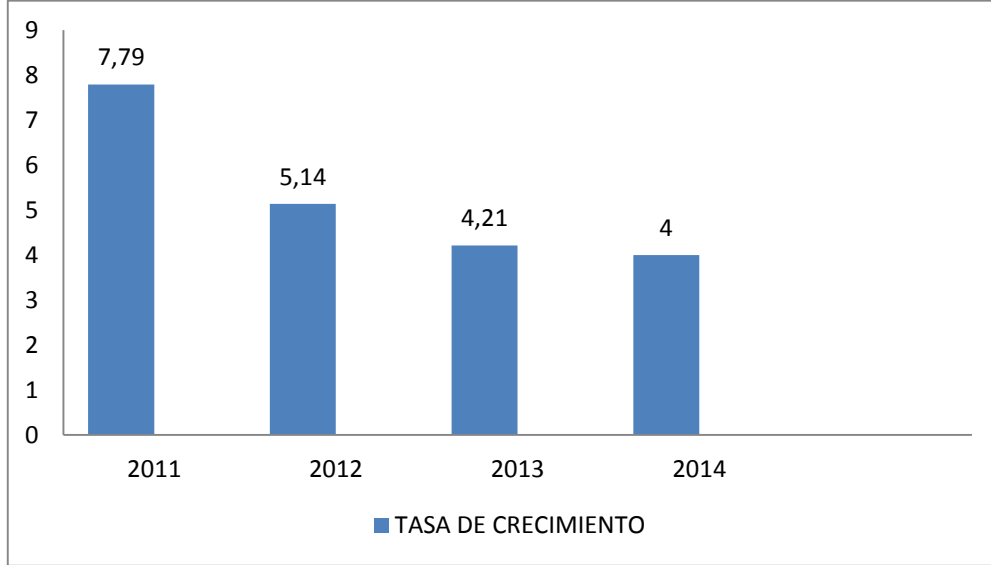
El factor económico en el Ecuador es muy importante debido a que promueve y fomenta el desarrollo empresarial donde se genere empleo y aumente el desarrollo productivo del Ecuador.

El programa Progresar que impulsa la Corporación Financiera Nacional (CFN) otorga créditos a pequeños y medianos emprendedores, quienes no disponen de las garantías necesarias que solicitan las instituciones financieras para entregarles líneas de crédito. En el Ecuador hay un fondo disponible de 170 millones de dólares para que a través de la banca, cooperativas e instituciones del sistema financiero se concedan créditos por 1.100 millones de dólares.

Para generar riqueza se necesita empresas, y para crear empresas se necesitan emprendedores, el Estado debe garantizar un entorno favorable para el desarrollo de emprendedores generadores de riqueza.

Aun así en el 2014 se prevé que la expectativa de crecimiento económico en el Ecuador se reducirá de un 4.5% a un 4 % debido a retrasos en el financiamiento externo.

Figura 12: Gráfico de la tasa de crecimiento.



Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

3.2.3 Factor Ecológico.

El factor ecológico no deja de ser importante para una empresa de consultoría, debido a que debe existir el compromiso de promover un desarrollo amigable con el ambiente, por ejemplo el uso de materiales y suministros que no atenten al medio ambiente en el cual se lleve a cabo su desarrollo.

El reciclaje es denominado uno de los procesos más esenciales para el cuidado del ambiente por lo que toda empresa debe manejar un buen uso del mismo.

3.2.4 Factor Tecnológico

El desarrollo tecnológico sería una herramienta útil e importante para las empresas de consultoría debido a que facilitan y crean una relación directa entre el cliente y las empresas de consultorías.

Las empresas contratantes de este servicio podrían estar informándose constantemente por medio de portales web, medios electrónicos donde estarán evaluando el servicio que deseen contratar.

Por lo tanto se deberá regirse a una constante actualización y uso de nuevos medios tecnológicos que proporcionen un mejor servicio y contactos directamente con el cliente.

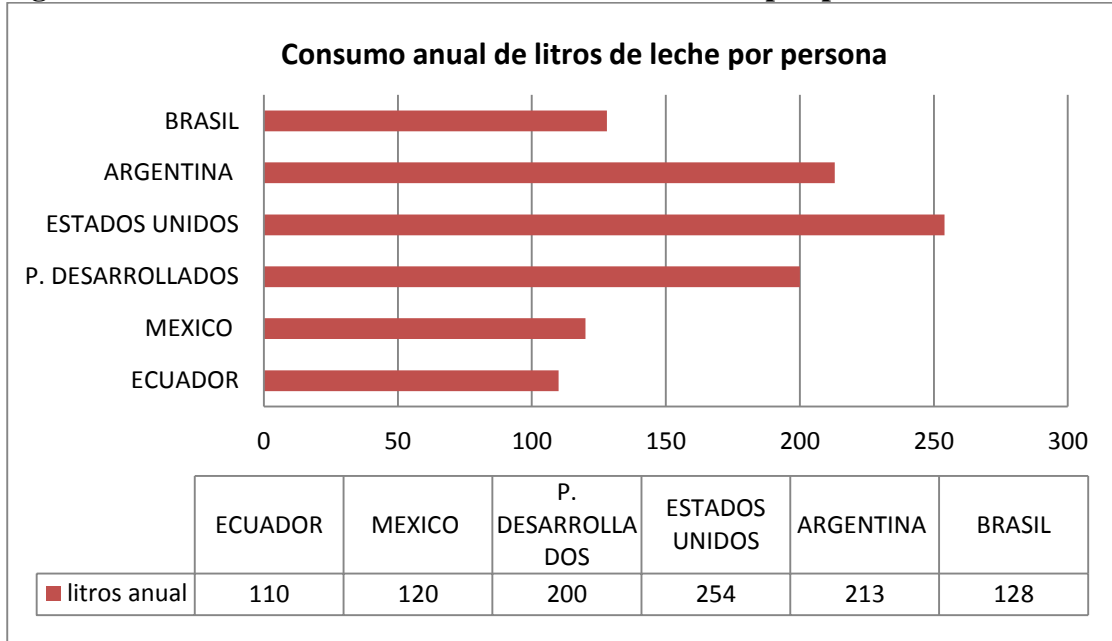
3.2.5 Factor Social

Todas las empresas de consultorías están ligadas a la actividad principal de las empresas a ofertar su servicio, en este caso se determinara el estudio a la producción de lácteos, es necesario tomar en cuenta la demanda y tendencia de la misma.

La industria láctea en Ecuador creció un 10% en los últimos años. Sin embargo, la demanda local continúa muy baja pues solo un tercio de la población consume leche, lo que corresponde a 5,6 millones de litros de leche cruda. De esa cifra, 4,5 millones se destinan para el consumo humano en forma de líquido o productos lácteos.

En Ecuador cada persona consume un promedio de 110 litros de leche al año, pero el mínimo recomendado por la Organización Mundial de la Salud es de 125 litros anualmente, expertos nutricionistas a nivel mundial recomiendan el consumo de 270 litros o su equivalente en productos lácteos.

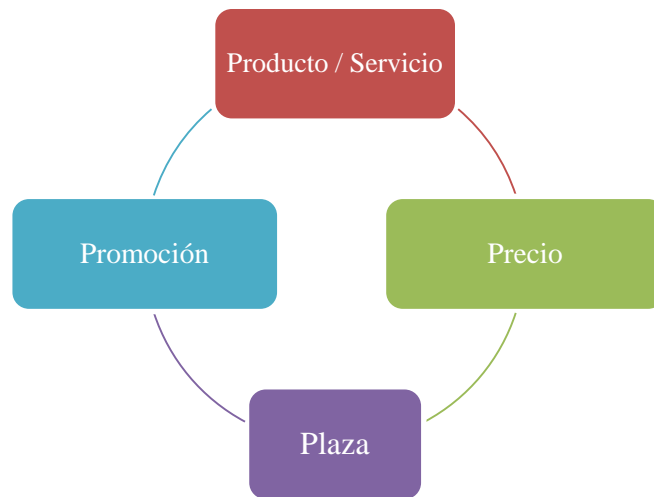
Figura 13: Gráfico del consumo anual de litros de leche por persona.



Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

3.3 4P's del marketing

Figura 14: 4P's del marketing



Elaborado por: Autor

3.3.1. Producto/Servicio

Como empresa de consultoría en logística para la industria láctea, nuestro servicio a ofrecer es el siguiente:

El servicio de consultoría en logística consiste en brindar un servicio prestado otorgado por uno o más profesionales en el área de logística por lo tanto el servicio a ofrecer debe ser de alta calidad que cumpla con las expectativas y necesidades de nuestros clientes, en donde nuestro cliente tenga una participación directamente a las decisiones, enfocándonos en ayudar a nuestros clientes a detectar, analizar evaluar posibles problemas y mejoras; para llevar a cabo un mejor procedimiento logístico, dar soluciones a los problemas en el proceso integral del mismo, adaptando nuevas tendencias tecnología para el desarrollo eficaz, optimizando los recursos necesarios y así poder contribuir con resultados favorables que beneficien y sean reflejados directamente en la economía de la empresa mejorando su rentabilidad.

Siguiendo el esquema de las fases básicas propuestas por Lippitt y Lippitt (1986) y Kurb(1994) en el servicio de consultoría:

Contacto inicial, esta fase empieza por el contacto consultor-cliente o cliente consultor; recibiremos a nuestros clientes de la mejor manera en nuestras oficinas realizando un diagnóstico preliminar de los problemas.

Diagnóstico, replantear los problemas, trazar objetivos a cumplir, en esta fase se empezará a la recopilación de datos, el estado de la empresa.

Planificación, en esta fase es importante determinar un plan de soluciones y la elección de las mismas. Acción y ejecución de los estudios y soluciones planteadas

En conclusión la consultoría en logística está enfocada en dar a conocer a los empresarios de empresas lácteas posibles mejoras en el área de logística, para luego ser aplicadas.

3.3.2 Precio

El precio es un factor muy importante debido a que influirá directamente al desarrollo y el tiempo de participación de la empresa en el mercado.

No se puede determinar un valor sin antes de haber realizado un previo análisis tomando en cuenta de que si se elije un precio bajo no generara utilidades para la empresa, en cambio si se destina a ofertar un precio alto existe el riesgo de que no exista demanda al precio establecido.

En nuestro caso se determinará el precio realizando un promedio de las empresas de consultoría en el mercado fijando así un promedio que varía entre los \$2.500 y \$5.000 tomando en cuenta el tamaño de la empresa y la complejidad de la consultoría a realizar.

3.3.3 Plaza

Se determinara como plaza, el lugar físico donde se brindara el servicio al cliente, se deberá contar con un ambiente agradable y confortable para nuestros clientes en donde se sientan a gusto al visitar nuestra empresa de consultoría.

3.3.3.1 Uso de las instalaciones

Utilizando la herramienta SERVIPANORAMAS, buscará la manera de retener a nuestros clientes, sea este por el diseño de un ambiente que cumpla con las expectativas y necesidades del cliente, y así poder brindar nuestro servicio de la mejor manera.

Servicio a distancia

La empresa de consultoría contará con un personal que estará en un contacto permanente acatando sus necesidades, inquietudes referentes al servicio de consultoría, ya sea este por medios electrónicos o algún otro medio.

Autoservicios

Nuestro personal realizará constantes visitas a las empresas de nuestros clientes con la finalidad de promover una relación directa con ellos, esto ayudará en la obtención de objetivos y soluciones de problemas.

Servicios Interpersonales

Se lo realizarán por medio de una página web, redes sociales nuestro cliente podrá tener una interacción con nuestro personal, desarrollando este servicio con una respuesta inmediata a las consultas de nuestros clientes.

Dimensiones del entorno físico

Será muy importante contar con un ambiente acogedor donde nuestro personal se sienta cómodo y seguro al momento de realizar su trabajo, se deberá de tomar en cuenta factores como el aseo de las instalaciones, que los puestos de trabajo cuente con los insumos, mobiliarios de oficina y iluminación en los mismos.

3.3.4 Promoción

Será muy importante para nuestra empresa realizar una correcta promoción de la empresa de consultoría, con el objetivo de que seamos reconocidos en el medio.

Las alternativas que manejaríamos para la promoción de nuestra empresa sería:

- **Ferias ganaderas o vinculadas a productos alimenticios.-** Promoción en ferias anuales o semestrales vinculadas a productos alimentación.

- **Internet**, crear una página web y administrar cuentas en redes sociales para que nuestro cliente tenga un fácil y ágil acceso a información de nuestro servicio.
- **Cartas de presentación.-** Enviar cartas de presentación a empresas lácteas.

3.4 Clientes

Para todo tipo de empresas los clientes siempre serán la base fundamental, por lo tanto deberán de recibir un excelente servicio que cumpla las exigencias, expectativas, necesidades, y sobre todo exista una conformidad con el servicio que han contratado

Para la empresa de consultoría en logística, los principales clientes serán todas las industrias lácteas del Ecuador.

Según el (MAGAP) en el Ecuador existe alrededor de 25 industrias lácteas denominadas grandes, la mayoría de estas en la región sierra.

Tabla 1: Principales Industrias lácteas en el Ecuador

INDUSTRIA	UBICACIÓN	CAPACIDAD INSTALADA
PASTEURIZADORA CARCHI	TULCÁN	17
PRODUCTOS GONZALEZ	SAN GABRIEL	15
PASTEURIZADORA FLORALP	BARRA	7
NESTLE (INEDECA)	CAYAMBE	61
LEANSA	SANGOLQUI	9
HERTOB C.A. (MIRAFLORES)	CAYAMBE	19
PASTEURIZADORA QUITO	QUITO	55
GONZALEZ CIA. LTDA.	CAYAMBE	15
PASTEURIZADORA LECOCEM (PARMALAT)	LASSO	37
PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA	66
PASTEURIZADORA LACTODAN	LATACUNGA	16
DERILACPI	SALCEDO	3
PORCESADORA MUU	SALCEDO	2
INLECHE (INDULAC)	PELILEO	20
PORLAC	RIOBAMBA	9
LACTEOS SAN ANTONIO	AZOGUEZ	16
PROLACEM	CUENCA	13
COMPROLAC	LOJA	12
INDULAC	GUAYAQUIL	43
NESTLE BALZAR	BALZAR	9
VISAENLECHE (INDULAC)	LA CONCORDIA	15
PLUCA	GUAYAQUIL	4
LA FINCA	LATACUNGA	4
CHIVERIAS	GUAYAQUIL	4
LA AVELINA	LATACUNGA	37
TOTAL		504

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, E. Manciana, Industrias
Elaboración: Proyecto SICA-BIRF/MAG - Ecuador (www.sica.gov.ec)

Fuente: Trabajo de tesis “Proyecto de implementación de una cooperativa de lácteos en Balzar” Laydi Burgos, Ligia Fienco, P. XIV.

Elaborado por: Burgos L. & Fienco L.

En la ciudad de Guayaquil existen alrededor de 25 pymes relacionadas a la actividad láctea, ya sean estas a la producción o transportación de productos lácteos.

3.5. Competidores

Dentro del mercado de consultorías no se han encontrado empresas de consultorías en logística para la industria láctea, pero para la empresa de consultoría en logística un competidor directo podría ser las empresas que ofrecen servicios de logística.

También se podría incluir como competidor a empresas de flota de transportes, debido a que éstas dentro del servicio de transportar mercancías podrían capacitar y mejorar los procedimientos logísticos de las empresas que los contratasen.

3.6 Entrevista

La entrevista está dirigida hacia administradores, jefes de logísticas de empresas en la industria láctea, con una notable participación de mercado.

3.6.1 Elaboración de entrevista

3.6.1.1 Planteamiento

Por medio de la entrevista se obtendrá información referente a los problemas que comúnmente se presentan en el departamento logístico de las distintas empresas lácteas, la información obtenida fue por parte de 3 trabajadores, entre ellos administradores, asistentes de logística.

El tipo de entrevista que se implementó fue una entrevista estructurada, mediante un cuestionario de preguntas, permitiendo un fácil procesamiento de información.

En la presente entrevista el entrevistado respondió de una forma abierta, creando un ambiente de confianza entre el entrevistado y el entrevistador, asegurándose que las identidades de los entrevistados sean de manera confidencial.

3.6.1.2 Formulación de entrevista

Fecha: Enero / 2015

Entrevistador: Juan Andrés Suárez Zambrano

Entrevistados:

Tema: Logística y Consultoría

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo obtener información referente al manejo logístico de las empresas lácteas, conocer los sistemas y procedimientos que se apliquen actualmente en las mismas.

Preguntas:

¿Conoce usted la forma de trabajo de una empresa de consultoría?

¿Ha trabajado anteriormente con una empresa de consultoría?

¿Cómo es el manejo y que tipos de procedimiento se implementa en el área de logística?

¿Qué indicadores logísticos se implementan en la gestión de los mismos?

¿Qué problemas comúnmente se les presenta en el departamento logístico?

¿Cree usted que un asesoramiento logístico le ayudara a la empresa a suplir los errores, problemas dentro del departamento logístico?

¿Piensa usted que una capacitación periódicamente al personal del departamento logística, generará un mejor desempeño?

¿Qué debe ofertarle una empresa de consultoría en logística para que generar la contratación de las mismas?

¿Estaría dispuesto a contratar una empresa consultora en logística?

3.6.1.3 Análisis de datos e información obtenida.

Se realizó 4 entrevistas en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de obtener información acerca del manejo de sus procedimientos logísticos, además de su apreciación sobre las empresas de consultoría

La mayoría supo responder sobre el conocimiento de empresas de consultoría entre las destacadas nombraron Astec, Indetec, Viasra entre otros, las actividades de estas empresas estaban ligadas a la consultoría de ingeniería civil, impacto ambiental, factibilidad o pre-factibilidad de proyectos, pero no conocían empresas de consultoría en logística.

Respondieron que dentro de sus procedimientos logísticos el desarrollo debería ser óptimo, y con un bajo nivel de errores, pero aun así tomando las medidas necesarias existían problemas, ya sea en bodega, transporte y distribución.

Problemas comunes en bodega, distribución incorrecta de productos en bodegas, al trabajar con productos lácteos es importante tener en cuenta que se está trabajando con productos perecederos, por lo tanto su distribución física debería ser de manera ordenada de acuerdo a sus fechas de caducidad, así evitar pérdida de producto.

Los entrevistados supieron recalcar que es necesario contar con una bodega con el equipo de trabajo, espacio físico que facilite el trabajo y así llevar a cabo un correcto trabajo en bodega.

Los entrevistados manifestaron que los problemas de transporte, parten de, que existen camiones que no cuentan con las medidas de seguridad adecuada ya sea esta de rastreo satelital con contar con un sistema o equipo de seguridad física que reguarde sus productos. En ciertos casos otros problemas que se suscitan es en

ocasiones no tener los transportes en óptimas condiciones ya que la falencia en una de sus unidades registraría atrasos en la entrega de los productos.

Una vez ya conociendo el manejo de las empresas de consultoría en logística, si estarían dispuestos a invertir en la contratación de empresas de consultorías, pero creen que el precio a pagar debería ser acorde a la capacidad productiva, liquidez y tamaño de la empresa.

Otro factor que les implicaría a contratar este tipo de empresas es de recibir garantías de que el servicio a recibir sea de alta calidad con profesionales relacionados al tema que se pretende analizar y en algunos casos a mejorar sus procedimientos logísticos.

En conclusión los entrevistados determinaron que una empresa de consultoría en logística podría llegar a tener aceptación en el mercado, pero todo depende del servicio que ofrecería la empresa.

3.6.1.4 Presupuesto económico de las entrevistas

Tabla 2: Presupuesto económico de entrevistas.

PRESUPUESTO			
DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Impresiones	\$0,1	4	\$0,4
Transporte	\$5	4	\$20
Gastos Varios	\$15		\$15
		Total	\$35,4

Elaborado por: Autor

3.7 Encuesta

Esta dirigida al personal que labora en el departamento de logística, ya sea esta bodega y transporte, además de administradores de empresas lácteas.

3.7.1 Elaboración de encuesta

3.7.1.1 Planteamiento de encuesta

La encuesta que se realizó fue de tipo personal con preguntas cerradas donde el encuestado estaba ligado a responder por medio de selección de opciones, así facilitar la respuesta y reducir el tiempo al realizar la encuesta, ver Anexo 2.

3.7.1.2 Muestra

En todo proceso investigativo es necesario determinar una muestra la cual servirá para realizar un análisis estadístico. En este caso la encuesta se realizó a 24 personas relacionadas al departamento logístico de empresas lácteas en la ciudad de Guayaquil.

3.7.1.3 Formulación de encuesta

Fecha: Enero / 2015

Entrevistador: Juan Andrés Suárez Zambrano

Encuestados:

Tema: Logística y Consultoría

Encuesta

1) ¿Conoce usted la existencia de empresas de consultoría?

Si No

Continúe en caso de responder SI, en caso de responder NO vaya a la pregunta 3

2) ¿Ha contratado alguna vez los servicios de una empresa de consultoría?

Si No

Cual _____

3) ¿Estaría dispuesto usted a conocer el servicio que ofrece una empresa de consultoría en logística?

Si No

4) ¿En la empresa donde usted labora presenta algún problema en el área de logística?

Si No

5) ¿Es importante para usted mejorar sus procedimientos logísticos dentro de la empresa?

Si No

6) ¿Cree usted que la empresa en donde labora necesite contratar un servicio de consultoría en logística?

Si No

7) ¿Qué factores cree usted que le ayudaría a la empresa en donde usted labora, en contratar una empresa de consultoría en logística?

Bodega Cadena de suministro
Transporte

8) ¿Conociendo que los resultados de contratar una empresa de consultoría son a largo plazo cree usted que la empresa donde labora, contrataría el servicio de consultoría?

Si No

9) ¿Cuál cree usted que sería el precio de contratar una empresa de consultoría en logística?

Bajo

Alto

3.7.1.4 Resultados e información obtenida

Resultado de cada una de las preguntas realizadas:

1) ¿Conoce usted la existencia de empresas de consultoría?

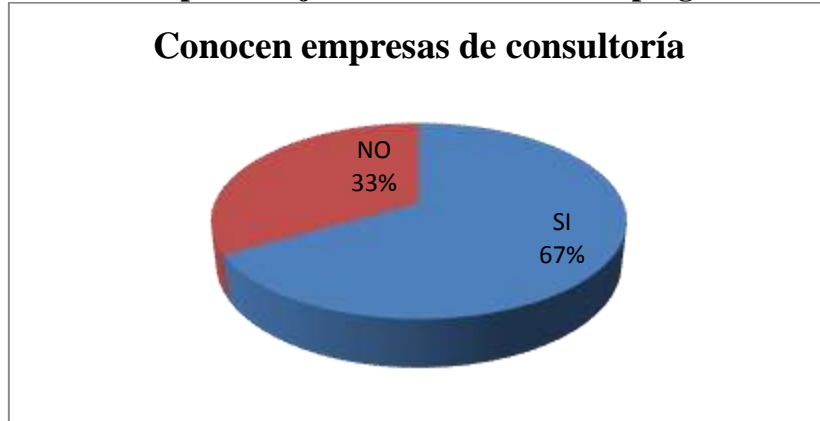
Tabla 3: Respuesta tabulada de la pregunta 1.

Respuesta	Total	Promedio
Si	16	66.6%
No	8	33.3%
	24	100%

Fuente: Personas Encuestadas

Elaborado por: Autor

Figura 15: Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 1.



Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

2) ¿Ha contratado alguna vez los servicios de una empresa de consultoría?

Tabla 4: Respuesta tabulada de la pregunta 2.

Respuesta	Total	Promedio
Si	4	25%
No	12	75%
	16	100%

Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

Figura 16: Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 2.



Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

3) ¿Estaría dispuesto usted a conocer el servicio que ofrece una empresa de consultoría en logística?

Tabla 5: Respuesta tabulada de la pregunta 3.

Respuesta	Total	Promedio
Si	20	83.3%
No	4	16.6%
	24	100%

Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

Figura 17: Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 3.



Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

4) ¿La empresa donde usted labora presenta algún problema en el área de logística?

Tabla 6: Respuesta tabulada de la pregunta 4.

Respuesta	Total	Promedio
Si	19	79.16%
No	5	20.83%
	24	100%

Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

Figura 18: Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 4.



Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

5) ¿Es importante para usted mejorar los procedimientos logísticos dentro de la empresa?

Tabla 7: Respuesta tabulada de la pregunta 5.

Respuesta	Total	Promedio
Si	22	91,66%
No	2	8,33%
	24	100%

Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

Figura 19: Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 5.



Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

6) ¿Cree usted que la empresa en donde labora necesite contratar un servicio de consultoría en logística?

Tabla 8: Respuesta tabulada de la pregunta 6.

Respuesta	Total	Promedio
Si	19	79.16%
No	5	20.83%
	24	100%

Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

Figura 20: Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 6.



Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

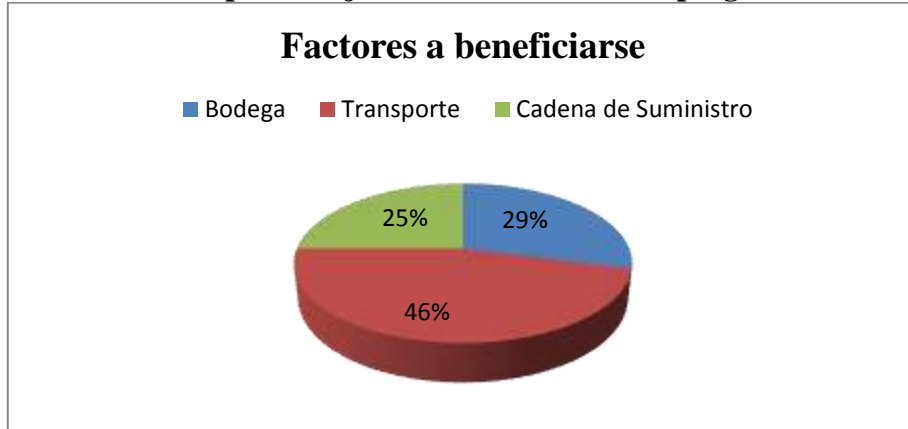
7) ¿Qué factores cree usted que le ayudaría a la empresa en donde usted labora, en contratar una empresa de consultoría en logística?

Tabla 9: Respuesta tabulada de la pregunta 7.

Respuesta	Total	Promedio
Bodega	7	29.16%
Transporte	11	45.83%
Cadena de logística	6	25%
	24	100%

Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

Figura 21: Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 7.



Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

8) ¿Conociendo que los resultados de contratar una empresa de consultoría son a largo plazo cree usted que la empresa donde labora, contrataría el servicio de consultoría?

Tabla 10: Respuesta tabulada de la pregunta 8.

Respuesta	Total	Promedio
Si	17	70,83%
No	7	29.16%
	24	100%

Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

Figura 22: Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 8.



Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

9) ¿Cuál cree usted que sería el precio de contratar una empresa de consultoría en logística?

Tabla 11: Respuesta tabulada de la pregunta 9.

Respuesta	Total	Promedio
Alto	22	91,66%
Bajo	2	8,33%
	24	100%

Fuente: Personas Encuestadas
Elaborado por: Autor

Figura 23: Gráfico del porcentaje de la tabulación de la pregunta 9.



Elaborado por: Autor

Fuente: Personas Encuestadas

4.7.1.5. Presupuesto Económico

Tabla 12: Presupuesto económico de las encuestas.

PRESUPUESTO			
DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Impresiones	\$0,10	2	\$0,2
Copias	\$0,03	48	\$1,44
Transporte	\$3	15	\$45
Gastos Varios	\$10	2	\$20
		Total	\$66.64

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Misión

Ser una empresa de consultoría para las industrias lácteas en aspectos logísticos para planificar, implementar, realizar mejoras en el almacenaje, controlar de forma eficiente y efectiva la distribución de productos lácteos; ayudando así en la calidad de sus productos con responsabilidad social.

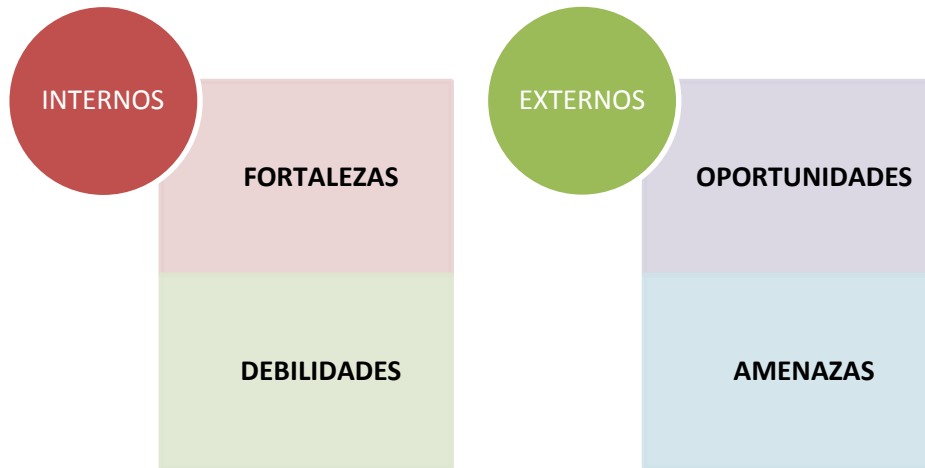
4.2 Visión

Ser líder a nivel nacional en brindar el servicio de consultoría en logística de productos lácteos siendo los mejores, para que los consumidores puedan recibir un producto que brinde las condiciones necesarias para su consumo. Trabajar con pasión, dedicación y entusiasmo.

4.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta muy importante y es usada en las organizaciones para determinar y evaluar los factores internos de una organización como las fortalezas y debilidades, así como los factores externos las oportunidades y amenazas.

Figura 24: Gráfico del FODA.



4.3.1 Fortalezas

- Responsabilidad en el servicio a brindar.
- Trabajo en equipo.
- Contar con personal capacitado para brindar el servicio eficaz, en donde se lo requiera, para acaparar toda actividad propuesta.
- Bajos costos operativos que permiten dar mayor valor al cliente.
- Buenas relaciones interpersonales entre trabajadores y superiores.

4.3.2 Oportunidades

- Empresas que demuestre interés en mejorar sus procedimientos logísticos, al mejorar sus procedimientos logísticos incrementaran los niveles de producción al momento de distribuir y generar capacidad de de competencia en el mercado.

- Demanda del mercado en el servicio de consultoría.
- Competitividad.
- Incursionar en mercado aun no explotado.
- El estado otorga créditos para el fomento de nuevas plazas de empleo.

4.3.3 Debilidades

- Como empresa nueva, no somos una empresa conocida en el mercado.
- Poca experiencia en el mercado laboral, al ser una empresa totalmente nueva la experiencia será una debilidad contra restar
- Recursos financieros limitados, entendiéndose por recursos financieros a los recursos monetarios que tiene una organización para realizar sus operaciones, desarrollarse y funcionar adecuadamente. Cuando una organización no cuenta con los recursos monetarios suficientes no puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo de la organización
- No contar con una cartera fija de clientes.

4.3.4 Amenazas

- Situación económica y política del país, aunque en el último semestre la economía del país incremento un 4.9% la economía no es estable.

- Situación económica de clientes y prospectos, la situación económica de los clientes es importantes ya que sería un factor a tomar en cuenta para la contratación del servicio.
- Poca confianza en el sector judicial, aunque actualmente el Ecuador cuenta con una ley de consultoría, la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría a dado a conocer la necesidad de contar con una nueva ley que incorpore las ventajas de la actual, como son por ejemplo los principios de transparencia, competencia, publicidad, igualdad y legalidad.
- Costos en Seguros, tienden a ser elevados para su ejecución.
- Apariciones de nuevas empresas de consultorías, la mayoría de empresas de consultoría en logística se dedican al sector portuario, aduanero.

4.4 Conclusiones del análisis FODA

Mediante el análisis FODA se puede determinar las siguientes conclusiones:

Al ser una empresa totalmente nueva, el estado por medio de la Corporación Financiera Nacional (CFN) otorga créditos a pequeños y medianos emprendedores con proyectos viables, esto servirá para la compras de insumos y contratación de personal, como empresa nueva se debe de promocionar el servicio que se ofertara por medio de publicidades o asociaciones y así de esta manera poder empezar a tener una participación dentro del mercado, se deberá de establecer un precio de acuerdo a la economía que exista en el mercado a explorar.

Para contar con una cartera de clientes es importante determinar nuestro nicho de mercado y así determinar los posibles clientes potenciales mediante los perfiles de los

mismos, tener participaciones continuas en ferias o eventos de industrias lácteas para poder tener establecer relaciones directas con nuestros clientes.

Para finalizar es necesario contratar personal capacitado y con experiencia en procesos logísticos, y así alcanzar objetivos trazados, que ayuden al crecimiento de la empresa de consultoría.

4.5 Localización

Para determinar la localización es muy importante tomar en cuenta contar con un sector accesible al tránsito vehicular, contar con una seguridad a los alrededores para el usuario.

4.5.1 Macro localización

La empresa de consultoría estará ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

La ciudad de Santiago de Guayaquil se encuentra ubicada en la cuenca baja del río Guayas, que nace en las provincias de Pichincha y Cotopaxi, y que desemboca en el Golfo de Guayaquil en el Océano Pacífico.

La ciudad de Guayaquil cuenta con una población aproximada de 2'350.915 habitantes. Guayaquil es una ciudad rica en recursos: agrícolas, ganadera, pesquera, maderera. Así también, en el área del golfo existen yacimientos de gas natural de gran potencial, que por consiguiente hacen que su plataforma continental sea considerada como explotación petrolera.

El clima de Guayaquil es el resultado de la combinación de varios factores. Por su ubicación en plena zona ecuatorial, la ciudad tiene una temperatura cálida durante

casi todo el año. No obstante, su proximidad al Océano Pacífico hace que las corrientes de Humboldt (fría) y de El Niño (cálida) marquen dos períodos climáticos bien diferenciados. Una temporada húmeda y lluviosa (período en el que ocurre el 97% de la precipitación anual) que se extiende enero a mayo (corresponde al verano austral); y la temporada seca que va desde junio a diciembre (que corresponde al invierno austral).

Debido a que se ubica en plena zona ecuatorial, la ciudad tiene temperaturas cálidas durante todo el año, la temperatura promedio oscila entre los 25 y 28 °C. (M.I. Municipalidad de Guayaquil , 2014)

Figura 25: Mapa de la ciudad de Guayaquil.

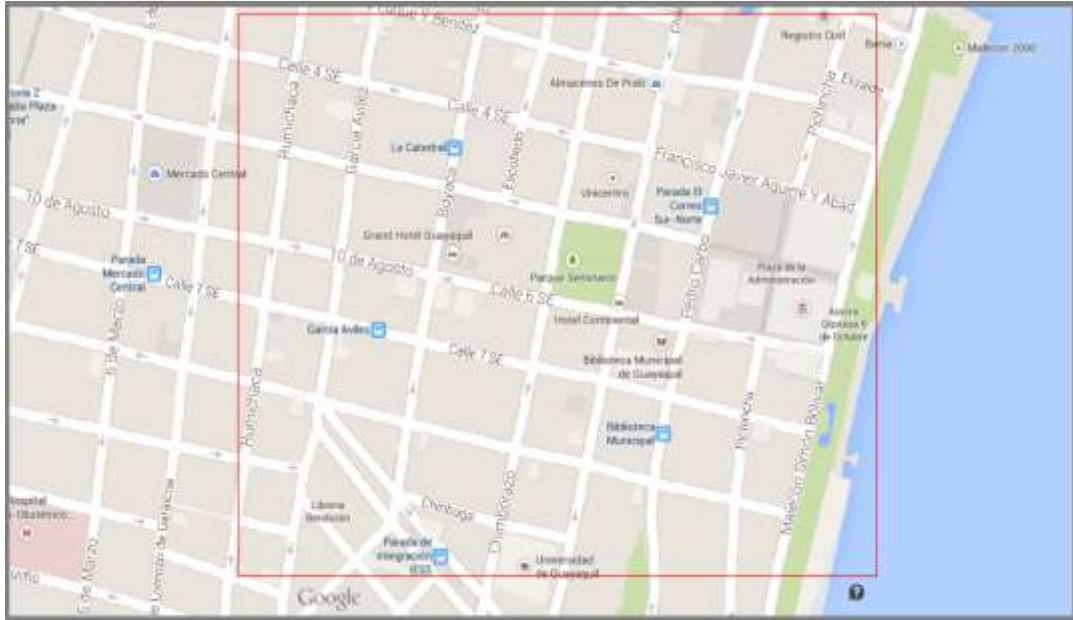


Fuente: Google Maps

4.5.2 Micro localización

Se prevé ubicar la empresa específicamente en el centro de la ciudad, entre las calles Chimborazo y Aguirre, donde está ubicado el casco comercial de dicha ciudad, permitiendo así un fácil acceso por parte de nuestros clientes.

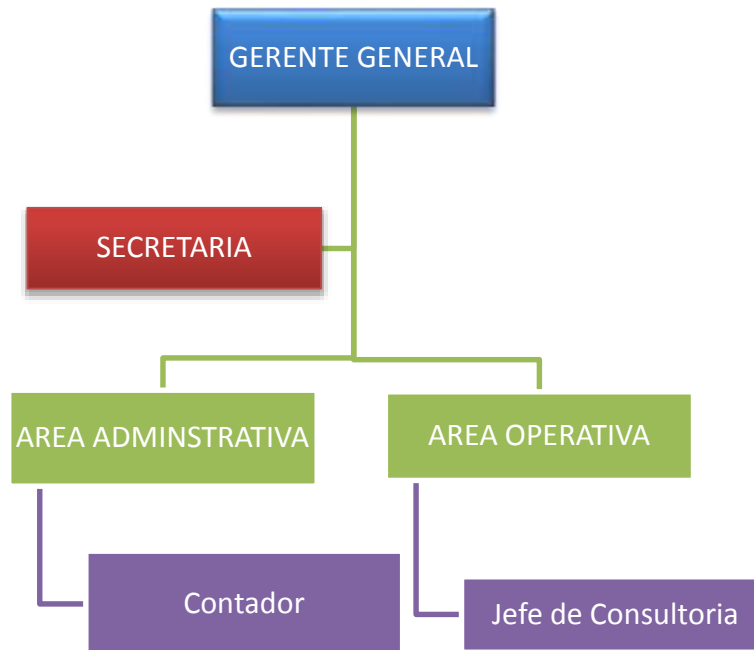
Figura 26: Mapa de la zona céntrica de la ciudad de Guayaquil



Fuente: Google Maps

4.6 Estructura Organizacional

Figura 27: Organigrama.



Fuente: Autor.

4.6.1 Análisis de cargos:

4.6.1.1 Gerente General.

Funciones:

- Administrar, organizar, dirigir y ser líder de la empresa.
- Planificar objetivos sean estos generales y específicos.
- Tomar decisiones financieras en torno a la empresa.
- Revisar las planificaciones de las demás aéreas, realizar correcciones si es necesario.
- Decidir la contratación de personal.
- Dar aprobación a la compra de materiales o insumos de la empresa.
- Realizar trabajo conjunto con la secretaria para la realización de citas con clientes.

Perfil de Competencia:

Instrucción formal:

- Estudios Superiores: Tercer nivel, Maestría en administración de empresa o afines.
- Títulos: Ingeniero Industrial, Ingeniero en Administración de Empresas o afines.
- Idioma: Español - Inglés.

Experiencia:

- 3 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

4.6.1.2 Jefe de Consultoría.

Funciones:

- Buscar clientes.
- Aprobar proyectos de consultoría, para entregar a gerencia.
- Autorizar la planificación de trabajo en la consultoría.
- Capacitar al personal en temas logísticos.
- Realizar planificaciones en conjunto a otras áreas de la empresa
- Promover el trabajo en equipo para el cumplimiento de metas y objetivos.
- Revisar periódicamente lista de actividades y consultorías por realizar.

Perfil de Competencia:

Instrucción formal:

- Títulos: Ingeniero Industrial, Ingeniero en Logística o afines.
- Idioma: Español –Inglés básico

Experiencia:

- 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

4.6.1.3 Contador

Funciones:

- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las

distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.

- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
- Cualquier otra actividad fijada por el Gerente de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal / financiero.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.
- Elaboración de cheques para los proveedores y servicios.
- Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).
- Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

Perfil de Competencia:**Instrucción formal:**

- Títulos: Contador Público Autorizado.

Experiencia:

- 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

4.6.1.4 Secretaria**Funciones:**

- Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.
- Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar cumplimiento y servicios de estos.
- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara
- comunicación constante con los distintos bancos para el seguimiento de Carta Fianzas, Pagars, Líneas de Crédito, Sobregiros.
- Responsable de realizar la recepción, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.
- Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.
- Atención diaria de las agendas de la Gerencia.
- Atención a las entrevistas personales.
- Recepción de mensajes telefónicos de gerencia
- Elaboración de documentos para licitaciones

Perfil de Competencia:

Instrucción formal:

- Títulos: Secretariado Ejecutivo Bilingüe o Secretariado Gerencial

Experiencia:

- 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

4.7 Equipamiento

Para brindar una excelente atención al cliente, las instalaciones sean estas sala de esperas y oficinas deberán estar equipadas de la mejor manera, otorgándole al cliente un ambiente de confort y acogedor, por lo que las instalaciones de la empresa deberán de contar con muebles de oficina en buen estado y sus respectivos equipos de oficina.

Figura 28: Mueble de oficina, recepcionista.



Fuente: <http://www.staroffice.com.ec/mobiliario.htm>
Autor: Start Office

Figura 29: Mueble de oficina, sala de reuniones.



Fuente: <http://www.staroffice.com.ec/obras/obras.htm>
Autor: Start Office

Figura 30: Mueble de oficina, gerencia.



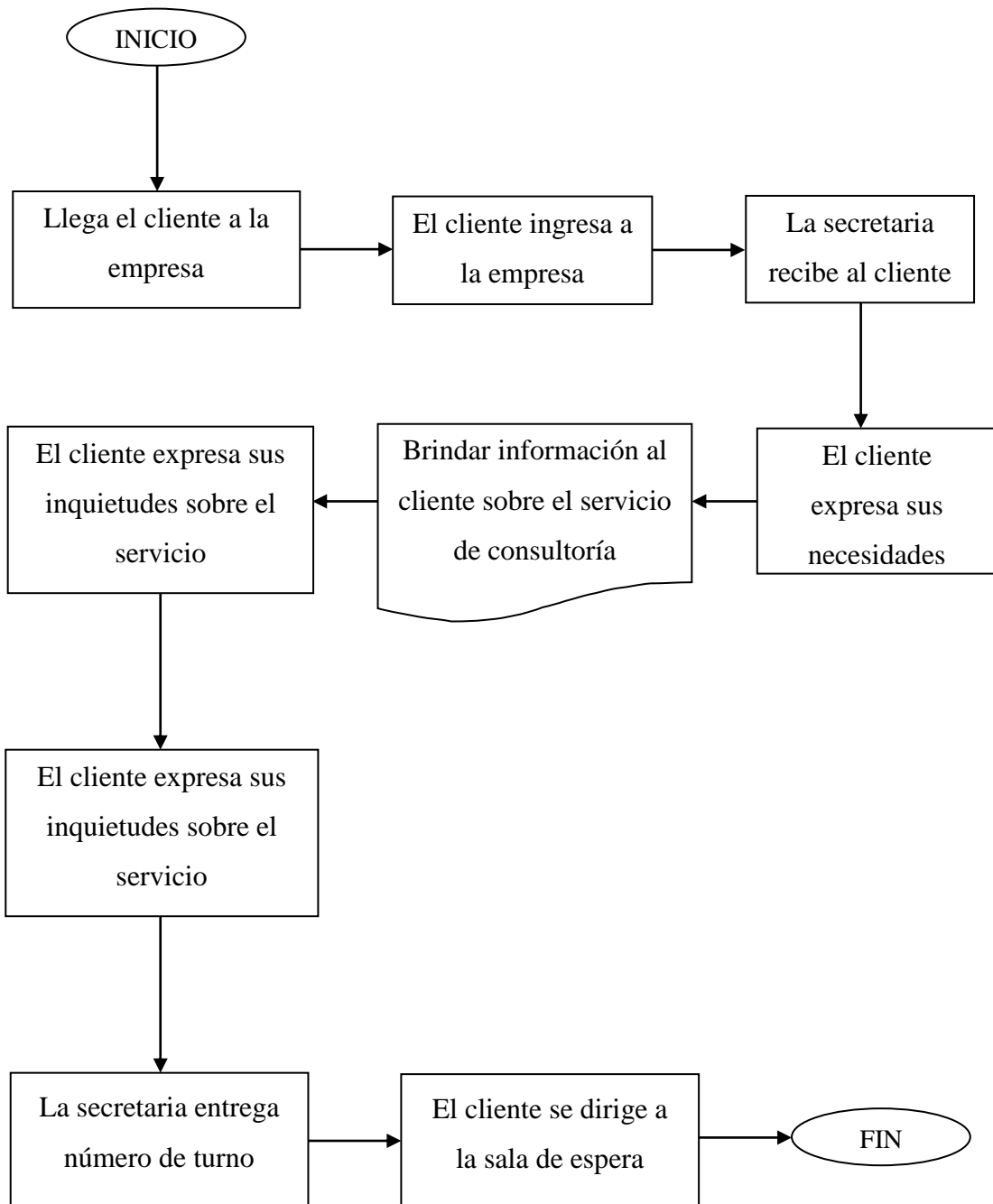
Fuente: <http://www.staroffice.com.ec/obras/obras.htm>
Autor: Start Office

4.8 Proceso de atención al cliente en la prestación del servicio

Dentro de nuestro servicio de consultoría en logística, la atención al cliente deberá ser primordial por lo que se determinó realizar el siguiente procedimiento de atención al cliente:

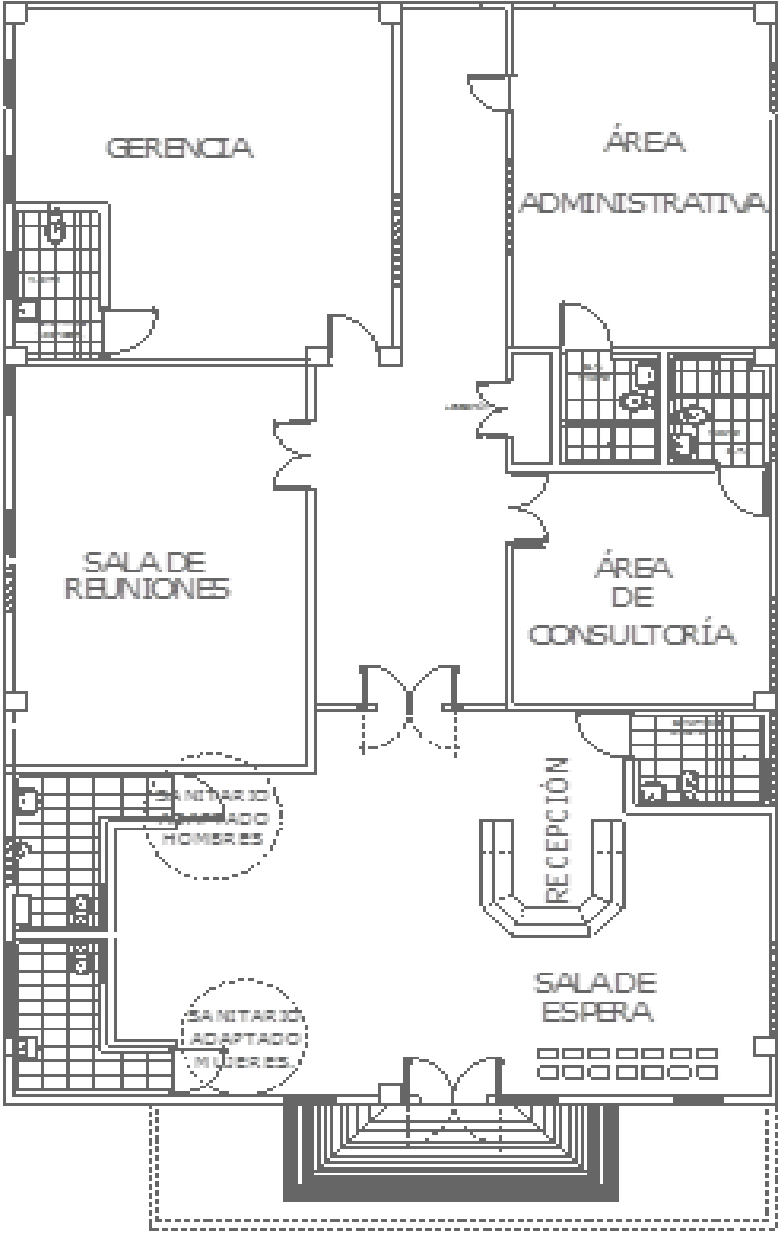
- Llegada del cliente a la empresa.
- El cliente ingresa a las instalaciones de la empresa.
- El cliente es recibido por nuestra secretaria.
- El cliente da a conocer sus necesidades.
- La secretaria otorga información sobre el servicio de consultoría.
- El cliente expresa sus inquietudes acerca de nuestro servicio.
- La secretaria entrega número de atención al cliente.
- El cliente se dirige a la sala de espera. Para ser atendido por el Jefe de Consultoría.

4.9 Flujograma de atención al cliente



4.10 Planos de distribución de oficinas

Plano 1: Distribución de la empresa



Elaborado por: Autor.

4.11 Constitución legal

Según (El emprendedor, 2014). Para la creación de una empresa en el Ecuador es necesario cumplir el siguiente procedimiento:

1) Darle un nombre a la empresa. Una vez determinado el nombre de la empresa el solicitante deberá dirigirse a las oficinas de la Súper Intendencia de Compañía para reservarlo, o enterarte de que ya está ocupado. En caso de que no esté registrado por otra persona tienes un plazo de 30 días de reserva, si lo necesitas puedes ampliar este plazo haciendo una petición expresa de más tiempo. Luego acudir cualquier entidad bancaria para abrir una Cuenta de Integración de Capital, con un mínimo de \$200.

2) Escritura de la Constitución de la Compañía. Este documento debe redactarlo un abogado, por su alto contenido de información detallada. Luego de eso, tiene que ser elevado a instrumento público para que sea inscrito en una notaría.

3) Registro mercantil. Cuando ya esté aprobada la Constitución de la Compañía esta debe ser ingresada a la Súper Intendencia de Compañías, que la revisará mediante su departamento jurídico. En caso de que exista algún error, será devuelta para realizar las correcciones correspondientes. De ser aprobado, el documento debe pasar al Registro Mercantil junto a una carta en la que se especifique el nombre del representante legal de la empresa. Al momento de estar inscrita en esta dependencia la compañía ya habrá nacido legalmente.

4) Súper de compañías. Cuando la constitución de la compañía haya sido inscrita en el Registro Mercantil los papeles deben regresar a la Súper Intendencia de Compañías, para que la inscriban en su libro de registro.

5) Crear el RUC de la empresa como último paso.

SRI. Registro Único de Contribuyentes.- para que el servicio de rentas internas le emita un Numero RUC a una empresa se requiere:

- Presentar los formularios RUC01-A y RUC01-B (debidamente firmados por el representante legal o apoderado).
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles y Fondos de Inversión.
- Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (Datos generales, Actos jurídicos y Accionistas).
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

Ecuatorianos: Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación (exigible hasta un año posterior a los comicios electorales). Se aceptan los certificados emitidos en el exterior. En caso de ausencia del país se presentará el Certificado de no presentación emitido por la Consejo Nacional Electoral o Provincial.

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

5.1 Inversiones

Para la ejecución del proyecto de creación de una empresa de consultoría en logística para la industria láctea se determinó una inversión fija de \$8.130,00 y capital de operación \$30.782,17 proporciona una inversión total de \$38.912,17. Como lo demuestra la Tabla 13, para la ejecución de los 6 primeros meses.

Tabla 13: Cálculo de inversiones.

INVERSIONES		
	VALOR (Dolares \$)	Porcentaje %
INVERSION FIJA	\$ 8.130,00	20,89
CAPITAL DE OPERACIÓN	\$ 30.782,17	79,11
INVERSION TOTAL:	\$ 38.912,17	100
APORTE	\$ 15.512,17	39,86
FINANCIAMIENTO	\$ 23.400,00	60,14

Elaborado por: Autor

5.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos en toda empresa representan maquinarias, equipos de oficina, muebles de oficina, vehículos y enseres, además de ser un activo que suelen ser poco líquidos.

En el caso de la empresa de consultoría el activo fijo al no contar con vehículos, y terreno propio ni maquinarias, estará representado mediante muebles de oficina que representan un costo de \$2380 ver Anexo 3 y equipos de oficina que representan un costo de \$5750 ver Anexo 4. Así lo representa la Tabla 14

Tabla 14: Cálculo de inversión fija.

Inversión Fija		
	VALOR (Dolares \$)	Porcentaje %
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.380,00	29,27
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 5.750,00	70,73
TOTAL:	\$ 8.130,00	100,00

Elaborado por: Autor

5.2 Capital de Operación

El capital de operación o capital de trabajo es uno de los rubros más importantes para la ejecución de las actividades productiva de la empresa. En el caso concreto de

nuestro servicio no se tomó en cuenta los egresos como materia prima y mano de obra directa.

En la empresa de consultoría dentro del capital de operación se tomó en cuenta los gastos administrativos ver Anexo 5, donde se determino los permisos de funcionamiento, suministros de oficina, arriendo, servicios básicos y finalmente los sueldos y salarios de los empleados que constituirán la empresa ver Anexo 6.

Otro egreso a tomar en cuenta dentro del capital de operación son los Gastos de ventas, donde se denominó la contratación de publicidad y catálogos para promocionar el servicio de consultoría como lo demuestra el Anexo 7.

Tomando en cuenta estos rubros el capital de operación para la empresa de consultoría es de \$30782,17 para la inversión dentro de un plazo determinado de 6 meses.

5.3 Presupuesto de ingresos totales

Para determinar el presupuesto de ingreso es necesario conocer el valor del servicio a ofrecer y estimar cuantas consultorías se harán en el año y futuras proyecciones, así lo demuestra el Anexo 8.

5.4 Presupuesto de Egresos

Según El plan de Negocio, Antonio Borello. En el presupuesto de egresos se incluyen todos los conceptos de gastos y costes que representen una disfunción de los recursos financieros de la empresa. En su gran mayoría constituye el pago de servicios que la empresa recibe del exterior y que son necesarios para su operación, y fundamentalmente para poder generar las ventas.

En el caso de la empresa de consultoría el presupuesto de egreso representa todos los gastos realizados ya sean los gastos administrativos, gastos financieros, el reparto de utilidades, ver Anexos 5 y 9.

5.5 Presupuesto de Ingreso y Utilidades

Mediante el Estado de Pérdidas y Ganancias ver Tabla 15 determinaremos la proyección de nuestros ingresos y utilidades por los próximos 5 años, que servirá para tomar la decisión si es factible o no la ejecución del proyecto. La empresa de consultoría tendría una utilidad del 3% en el primer año y una proyección de hasta el 24% los próximos 5 años.

Tabla 15: Estado de pérdidas y ganancias.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES	\$ 70.000,00	\$ 81.600,00	\$ 93.636,00	\$ 106.120,80	\$ 120.234,87
— Gastos de Ventas	\$ (6.000,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)
UTILIDAD BRUTA	\$ 64.000,00	\$ 78.000,00	\$ 90.036,00	\$ 102.520,80	\$ 116.634,87
— Gastos Administrativos	\$ (58.193,88)	\$ (61.182,10)	\$ (64.403,73)	\$ (66.577,88)	\$ (70.163,63)
UAI	\$ 5.806,12	\$ 16.817,90	\$ 25.632,27	\$ 35.942,92	\$ 46.471,24
— Gastos Financieros	\$ (2.691,00)	\$ (2.263,18)	\$ (1.786,16)	\$ (1.254,28)	\$ (661,24)
UAI	\$ 3.115,12	\$ 14.554,72	\$ 23.846,11	\$ 34.688,63	\$ 45.810,00
— (15% Trabajadores)	\$ (467,27)	\$ (2.183,21)	\$ (3.576,92)	\$ (5.203,29)	\$ (6.871,50)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.647,85	\$ 12.371,51	\$ 20.269,20	\$ 29.485,34	\$ 38.938,50
— (25% de impuesto a la renta)	\$ (661,96)	\$ (3.092,88)	\$ (5.067,30)	\$ (7.371,33)	\$ (9.734,62)
UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ 1.985,89	\$ 9.278,64	\$ 15.201,90	\$ 22.114,00	\$ 29.203,87
UTILIDAD NETA	3%	11%	16%	21%	24%
UTILIDAD BRUTA	4%	18%	25%	33%	38%

Elaborado por: Autor

5.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio financieramente representa el nivel de ventas, donde los costos fijos y costos variables se encuentran cubiertos.

Cuando el punto de equilibrio es igual a cero significa que la empresa no gana dinero pero tampoco pierde. Cuando una empresa puede cubrir los costos tendrá un resultado positivo en relación a sus ventas. Cuando el punto de equilibrio es negativo significará que las ventas son menores a los costos y no generará rentabilidad.

El punto de equilibrio se lo obtiene mediante la realización de la siguiente fórmula:

$$P.E. Q = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variable Unitario}}{\text{Precio de Venta Unitario}}\right)}$$

En el caso de la empresa de consultoría el punto de equilibrio en porcentaje fue de 95.55% ver Tabla 16, donde los costos fijos totales fueron de \$70.000 el valor de ventas totales fue de \$66.884.88 los costos variables se determinó suprimirlos debido a que no se cuenta con costos de producción. El Anexo 10 detalla el gráfico del punto de equilibrio que se ha calculado para el primer año de la empresa de consultoría.

Tabla 16: Cálculo del punto de equilibrio para el primer año

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PRIMER AÑO			
VENTAS TOTALES :	70.000,00		
CONCEPTO	COSTO TOTAL	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
GASTOS DE VENTAS	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 56.564,33	\$ 56.564,33	
DEPRECIACIÓN	\$ 1.629,55	\$ 1.629,55	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.691,00	\$ 2.691,00	
SUMAN	\$ 66.884,88	\$ 66.884,88	\$ -
PORCENTAJE (%)	100,00	100,00	0,00
PUNTO DE EQUILIBRIO =	COSTO FIJO		
(P.E.)	1 -	COSTO VARIABLE	
		VENTAS TOTALES	
P.E. =	\$ 66.884,88		
	1 -	\$ -	
		\$ 70.000,00	
P.E. =	\$ 66.884,88		
(EN PORCENTAJE SOBRE VENTAS) P.E. =	95,55%		

Elaborado por: Autor

5.7 Flujo de Caja

El flujo de caja determina la entrada y salida de dinero de toda empresa además es una herramienta muy importante para la Dirección, debido a que ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa periódicamente. Ver Tabla 17 se ha realizado el flujo para cinco años de trabajo.

Tabla 17: Flujo de Caja

Flujo de Caja del Proyecto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN	(38.912,17)					
TOTAL Ingreso por ventas		\$ 70.000,00	\$ 81.600,00	\$ 93.636,00	\$ 106.120,80	\$ 120.234,87
Gastos de ventas		\$ (6.000,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)	\$ (3.600,00)
Gastos administrativos		\$ (54.934,78)	\$ (57.923,00)	\$ (61.144,63)	\$ (65.651,85)	\$ (69.237,63)
GASTOS DE INTERES		\$ (2.691,00)	\$ (2.263,18)	\$ (1.786,16)	\$ (1.254,28)	\$ (661,24)
PAGO DE CUOTA DE PRESTAMO		\$ (3.720,17)	\$ (4.147,99)	\$ (4.625,01)	\$ (5.156,89)	\$ (5.749,93)
PARTICIPACION A TRABAJADORES		\$ (467,27)	\$ (2.183,21)	\$ (3.576,92)	\$ (5.203,29)	\$ (6.871,50)
PAGO DE IMPTO A LA RENTA		\$ (661,96)	\$ (3.092,88)	\$ (5.067,30)	\$ (7.371,33)	\$ (9.734,62)
Flujo de Caja	\$ (38.912,17)	\$ 1.524,82	\$ 8.389,74	\$ 13.835,99	\$ 17.883,11	\$ 24.379,94
Valor obtenido fórmula + Año 0	\$ 47.658,45					
Cálculo del VAN:	\$ 8.746,28					
Cálculo del TIR	15%					

Elaborado por: Autor

5.8 Cálculo de la TIR

Según (Fabio Herrera, 1994). La tasa interna de retorno (TIR) es un instrumento para evaluar el rendimiento de una inversión, determinado con base de sus flujos de fondos netos.

Dicha tasa hace que el valor de la entrada de fondo sea igual al valor actual de las salidas, es decir, que el valor actual neto (VAN) del flujo de fondo sea cero. La tasa de interna de retorno representa la tasa de interés más alta que un productor podría pagar sin perder dinero.

En el proyecto la TIR fue de 15% ver Tabla 17.

La fórmula para calcular la TIR es la siguiente:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BNt}{(1+i)^t} - I_0 = 0$$

5.9 Cálculo del VAN

El análisis del VAN es útil para trabajar en proyecto a largo plazo; ya que los ingresos y desembolsos sufren cambios constantes. El valor actualizado neto consiste en sumar todos los ingresos y costos futuros debidamente descontados por una tasa de interés.

Para el cálculo del Van se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BNt}{(1+i)^t}$$

El flujo de caja del proyecto determinó un VAN de \$8.746.28 como lo representa la Tabla 17.

CAPÍTULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

En base a todos los estudios realizados de: mercado, técnico, financiero para determinar la factibilidad de la creación de una empresa de consultoría en logística para la industria láctea, se detectaron aspectos positivos y negativos en torno a la ejecución del proyecto.

En base el estudio de mercado, se verificó mediante, las encuestas y las entrevistas que en el macro-entorno anteriormente mencionado existe una buena aceptación, de tal forma que la empresa de consultoría en logística para la industria láctea, logre introducirse en el mercado; esto en vista de los resultados obtenidos reflejó que las empresas dedicadas a la actividad láctea necesitan solucionar problemas en el área de logística.

Según el estudio técnico si pueden existir condiciones tanto físicas, geográficas, humanas (recursos) que permitan la organización y la visión de la empresa de consultoría en logística.

El estudio financiero se basó en proyecciones de ventas e inversiones, que dio como resultado un VAN de \$8.746.28 para un periodo de 5 años, con una inversión de \$38.912,17. Con un valor de \$5.000 cada consultoría, el cálculo de la TIR que arrojó un 15% un valor bajo nada alentador y ante una TREMA del 25% el proyecto no es factible financieramente, agregándole un mercado muy limitado donde el número de consultorías va a ser ajustado y un costo de servicio el proyecto no es viable.

6.2 Recomendaciones

Para que el proyecto sea factible puedo recomendar lo siguiente:

- Explorar nuevos mercados, sean estos de líneas alimenticias, no solo estar enfocado en el sector lácteo. Al aumentar el mercado existe la probabilidad de que el número de consultorías aumente, esto será beneficioso para la empresa.
- Ajustar el costo de la consultoría de acuerdo al mercado, a medida de que las consultorías aumenten con un costo ya establecido la empresa podrá tener una mejor participación en el mercado.
- La empresa de consultoría deberá de estar en constante capacitación y actualización sobre los nuevos modelos logísticos sean estos en implementación de nuevas tecnologías, esto sería un plus que distinguiría de las demás empresas de consultoría.

Bibliografía

- Arbones Malisani, E. A. (2009). *Logística empresarial*. Marcombo.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro, Quinta Edición*. Pearson Education.
- Bonet, A. (2012). *Indra*. Obtenido de <http://www.indracompany.com/pt-br/node/15035>
- Borello, A. (1994). El plan de negocios. En A. Borello. Madrid: Díaz de Santos.
- CIL. (2012). *Historia*. Obtenido de http://www.cilecuador.org/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=24
- Comisión de Legislación y Codificación, C. E. (2008). *Ley de Consultoría*. Obtenido de <http://www.superley.ec/superley/Legislacion/DERECHO%20SOCIAL/Ley%20de%20Consultor%EDa.htm>
- DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS Y AMBIENTALES. (2013). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac%202013/Infografia2013.pdf
- El Comercio. (18 de Agosto de 2011). *Ecuador tiene altos costos de operacion, logística*.
- El emprendedor. (2014). *El Emprendedor.ec*. Obtenido de <http://www.elemprendedor.ec/tramites-abrir-empresa-en-ecuador/>
- Fabio Herrera, C. V. (1994). *Fundamentos de análisis economicos*. CATIE.
- M.I. Municipalidad de Guayaquil. (Diciembre de 2014). *Geografía de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.guayaquil.gob.ec/>
- Rojas López, M. D. (2011). *Logística integral: una propuesta práctica para su negocio*. Ediciones de la U.
- Soriano, D. R. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría*. Ediciones Diaz de Santos.
- Tejero, J. J. (2009). *El transporte de mercancías: Enfoque logístico de la distribución*. Madrid: ESIC.
- Valles Romero, Jose Antonio. (2008). *Consultoria en la Logística*. Mexico: AVYASA.

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista.

Fecha:

Entrevistador: Juan Andrés Suárez Zambrano

Entrevistados:

Tema: Logística y Consultoría

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo obtener información referente al manejo logístico de las empresas lácteas, conocer los sistemas y procedimientos que se apliquen actualmente en las mismas.

Preguntas:

¿Conoce usted la forma de trabajo de una empresa de consultoría?

¿Ha trabajado anteriormente con una empresa de consultoría?

¿Cómo es el manejo y que tipos de procedimiento se implementa en el área de logística?

¿Qué indicadores logísticos se implementan en la gestión de los mismos?

¿Qué problemas comúnmente se les presenta en el departamento logístico?

¿Cree usted que un asesoramiento logístico le ayudara a la empresa a suplir los errores, problemas dentro del departamento logístico?

¿Piensa usted que una capacitación periódicamente al personal del departamento logística, generará un mejor desempeño?

¿Qué debe ofertarle una empresa de consultoría en logística para que genere la contratación de las mismas?

¿Estaría dispuesto a contratar una empresa consultora en logística?

ANEXO 2. Encuesta.

Fecha:

Entrevistador: Juan Andrés Suárez Zambrano

Encuestados:

Tema: Logística y Consultoría

Encuesta

1) ¿Conoce usted la existencia de empresas de consultoría?

Si No

Continúe en caso de responder SI al ítem anterior, en caso de responder NO vaya a la pregunta 3

2) ¿Ha contratado alguna vez los servicios de una empresa de consultoría?

Si No

Cual _____

3) ¿Estaría dispuesto usted a conocer el servicio que ofrece una empresa de consultoría en logística?

Si No

4) ¿La empresa donde usted labora presenta algún problema en el área de logística?

Si No

5) ¿Es importante para usted mejorar sus procedimientos logísticos dentro de la empresa?

Si No

6) ¿Cree usted que la empresa en donde labora necesite contratar un servicio de consultoría en logística?

Si No

7) ¿Qué factores cree usted que le ayudaría a la empresa en donde usted labora, en contratar una empresa de consultoría en logística?

Bodega
Transporte
Cadena de suministro

8) ¿Conociendo que los resultados de contratar una empresa de consultoría son a largo plazo cree usted que la empresa donde labora, contrataría el servicio de consultoría?

Si No

9) ¿Cuál cree usted que sería el precio de contratar una empresa de consultoría en logística?

Bajo
Alto

ANEXO 3. Mueble de oficina.

Muebles de oficina			
Denominación	Cantidad	Precio	Total
Sillas tipo secretaria	5	50	250,00
Escritorios	4	350	1.400,00
Mesa sala de reuniones	1	450	450,00
Sillas Fijas	8	35	280,00
			2.380,00

ANEXO 4. Equipos de oficina.

Equipos de oficina			
Denominación	Cantidad	Precio	Total
Computadoras	4	800	3200
Impresora	2	150	300
Aires acondicionados	3	750	2250
			5750

ANEXO 5. Gastos Administrativos.

Gastos Administrativos										
DENOMINACIÓN	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Mensual	Total anual	Mensual	Total anual	Mensual	Total anual	Mensual	Total anual	Mensual	Total anual
Sueldos y salarios	\$ 3.780,36	\$ 45.364,33	\$ 3.969,38	\$ 47.632,55	\$ 4.167,85	\$ 50.014,18	\$ 4.376,24	\$ 52.514,88	\$ 4.595,05	\$ 55.140,63
Permisos de funcionamiento		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00
Arriendo	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 660,00	\$ 7.920,00	\$ 730,00	\$ 8.760,00	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 880,00	\$ 10.560,00
Suministros de oficina	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Gastos administrativos (internet, telefonía móvil)	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
TOTAL	\$ 4.630,36	\$ 56.564,33	\$ 4.879,38	\$ 59.552,55	\$ 5.147,85	\$ 62.774,18	\$ 5.426,24	\$ 66.114,88	\$ 5.725,05	\$ 69.700,63

ANEXO 6. Sueldos y Salarios.

Gastos Administrativos - Sueldos y Salarios																
ítem	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Sueldo Unificado Mensual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	Salario total anual	Salario Mensual Unificado	Aporte Personal Mensual (9.35%)	Aporte Patronal Mensual (12.15%)	Aporte Patronal Anual (12.15%)	TOTAL MENSUAL UNIFICADO	TOTAL ANUAL UNIFICADO	Aporte Individual (9.35%)	Total a pagar Anual
1	Gerente	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 354	\$ 500	\$ 1.000	\$ 14.854	\$ 1.237,83	\$ 94,50	\$ 121,50	\$ 1.458,00	\$ 1.359,33	\$ 16.312,00	\$ 945,00	\$ 11.055,00
2	Contador	1	\$ 700	\$ 700	\$ 354	\$ 350	\$ 700	\$ 10.504	\$ 875,33	\$ 66,15	\$ 85,05	\$ 1.020,60	\$ 960,38	\$ 11.524,60	\$ 661,50	\$ 7.738,50
3	Jefe de consultoria	1	\$ 700	\$ 700	\$ 354	\$ 350	\$ 700	\$ 10.504	\$ 875,33	\$ 66,15	\$ 85,05	\$ 1.020,60	\$ 960,38	\$ 11.524,60	\$ 661,50	\$ 7.738,50
4	Secretaria	1	\$ 354	\$ 354	\$ 354	\$ 177	\$ 354	\$ 5.487	\$ 457,25	\$ 33,45	\$ 43,01	\$ 516,13	\$ 500,26	\$ 6.003,13	\$ 334,33	\$ 3.913,47
TOTAL			\$ 2.754	\$ 2.754	\$ 1.416	\$ 1.377	\$ 2.754	\$ 41.349	\$ 3.446	\$ 260	\$ 335	\$ 4.015	\$ 3.780	\$ 45.364	\$ 2.603	\$ 30.445

ANEXO 7. Gastos de Ventas.

Gastos de Ventas										
Denominación	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Mensual	Total anual	Mensual	Total anual	Mensual	Total anual	Mensual	Total anual	Mensual	Total anual
Publicidad y Catalogos	\$ 500	\$ 6.000	\$ 300	\$ 3.600	\$ 300	\$ 3.600	\$ 300	\$ 3.600	\$ 300	\$ 3.600
TOTAL	\$ 500	\$ 6.000	\$ 300	\$ 3.600	\$ 300	\$ 3.600	\$ 300	\$ 3.600	\$ 300	\$ 3.600

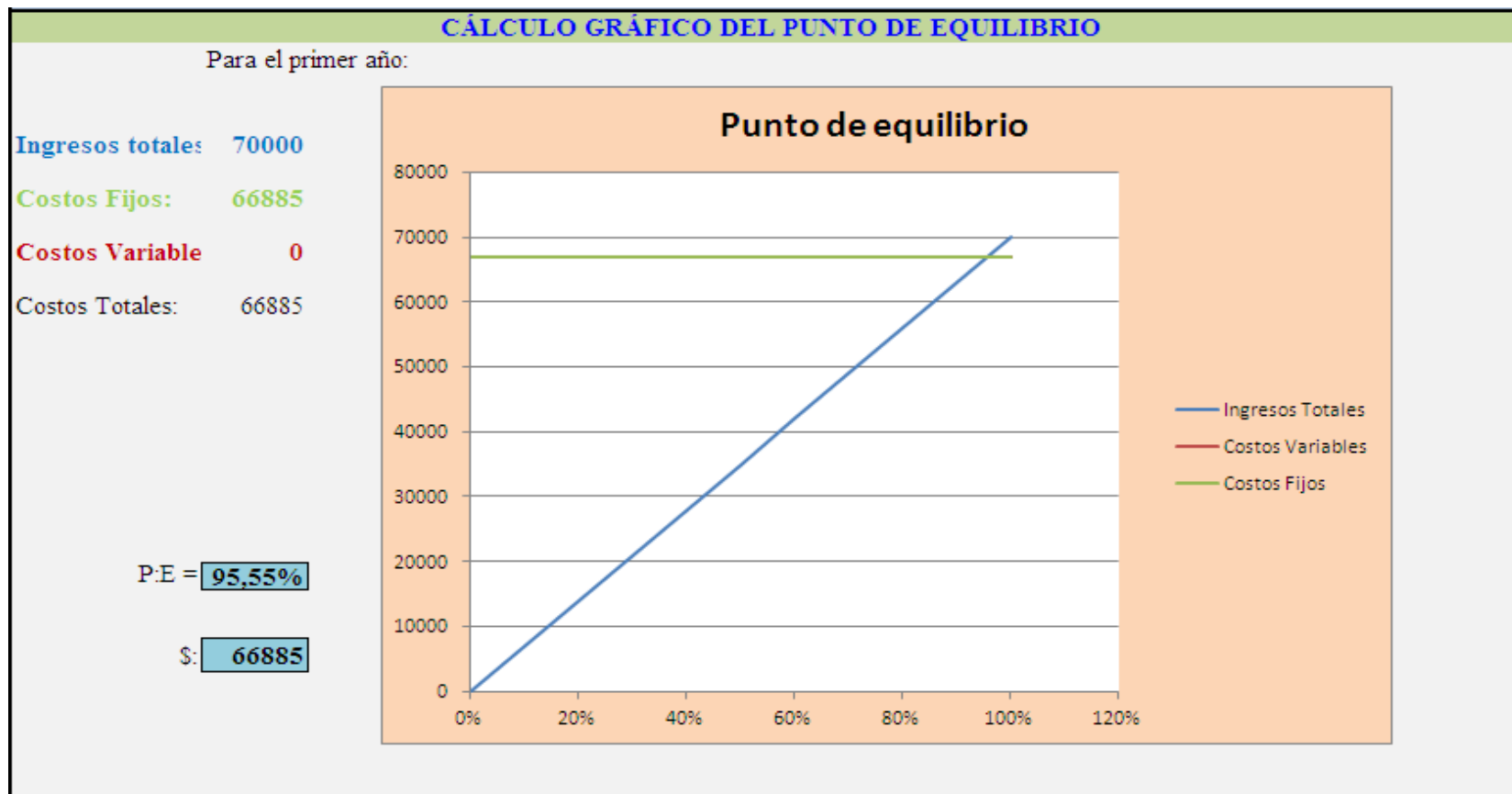
ANEXO 8. Ingresos Totales.

INGRESOS TOTALES															
	1° Año			2° Año			3° Año			4° Año			5° Año		
SERVICIO	Cantidad de consultorias	P. Unit. De Venta \$	TOTAL	Cantidad de consulto	P. Unit. De Venta \$	TOTAL	Cantidad de consulto	P. Unit. De Venta \$	TOTAL	Cantidad de consulto	P. Unit. De Venta \$	TOTAL	Cantidad de consulto	P. Unit. De Venta \$	TOTAL
Venta	14	\$ 5.000,0	\$ 70.000	16	\$ 5.100	\$ 81.600	18	\$ 5.202	\$ 93.636	20	\$ 5.306	\$ 106.121	22	\$ 5.465	\$ 120.234,87
TOTAL			\$ 70.000			\$ 81.600			\$ 93.636			\$ 106.120,80			\$ 120.234,87

ANEXO 9. Tabla de Amortización del Préstamo.

Tabla de Amortización del Préstamo							
FINANCIAMIENTO TOTAL: \$ 23.400,00							
PRESTAMOS A OTRAS ENTIDADES: \$ 23.400,00							
Deuda:	\$ 23.400,00						
Interes:	11,50%						
Pagos:	anuales (1)						
Periodos:	5						
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total intereses
Saldo de capital	\$ 23.400,00	\$ 19.679,82	\$ 15.531,83	\$ 10.906,82	\$ 5.749,93	\$ -	
Interes		\$ 2.691,00	\$ 2.263,18	\$ 1.786,16	\$ 1.254,28	\$ 661,24	\$ 8.655,87
Amortizacion		\$ 3.720,17	\$ 4.147,99	\$ 4.625,01	\$ 5.156,89	\$ 5.749,93	
Dividendo		\$ 6.411,17	\$ 6.411,17	\$ 6.411,17	\$ 6.411,17	\$ 6.411,17	

ANEXO 10. Gráfico del punto de equilibrio.



ANEXO 10. Tabla de depreciación.

Depreciación								
ITEM	Porcentaje de Depreciación Anual (%)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VALOR RESIDUAL
Muebles de oficina	10%	\$ 2.380	\$ 238	\$ 238	\$ 238	\$ 238	\$ 238	\$ 1.190
Vehiculos	20%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Computadoras	33%	\$ 3.500	\$ 1.167	\$ 1.167	\$ 1.167	\$ -	\$ -	\$ 0
Aires acondicionados	10%	\$ 2.250	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 1.125
SUMAN:		\$ 8.130	\$ 1.630	\$ 1.630	\$ 1.630	\$ 463	\$ 463	\$ 2.315