



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Análisis de Factibilidad para desarrollar y comercializar una línea de alimento para perros, con marca propia de la empresa Animal Pet Cía. Ltda. en la ciudad de Quito y sus Valles.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención de Administración de Empresas

**Profesor Guía**

**Dr. Manuel María Herrera**

**Autor**

**Ricardo Xavier Ochoa Vélez**

**Año**

**2011**

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

.....  
**Dr. Manuel María Herrera**  
Profesor Guía

C.I. 100322898-6

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

.....  
**Ricardo Xavier Ochoa Vélez**  
Autor

C.I.171602697-4

## Resumen

El presente Plan de Negocios, corresponde a una propuesta de mejora para la empresa Animal Pet Cía. Ltda. Esta es una empresa comercializadora y distribuidora de productos veterinarios, entre los cuales se encuentran los alimentos balanceados para perros. En la actualidad la empresa es el canal de comunicación entre los principales productores o importadores y los puntos de venta del mercado, haciéndola dependiente de marcas de terceros y enfocando esfuerzos que benefician también a otras empresas.

La propuesta que el autor realiza a Animal Pet Cía. Ltda. Es el desarrollo y plan de comercialización de una marca de alimento para perros propia de la empresa. De esta manera se busca cortar la dependencia de marcas pertenecientes a otras empresas, y realizar una Integración Vertical hacia Atrás convirtiéndose en dueña de una marca de alimento balanceado para perros.

El mercado ecuatoriano cuenta con una agresiva competencia dentro de esta industria, por lo que los esfuerzos en marketing, diferenciación y valor agregado son los que garantizarán una exitosa puesta en marcha del negocio.

En los pasados 5 años se ha visto un desarrollo del mercado, que se encuentra en una fase de crecimiento con una variación del 9% para 2010.

Se realiza un estudio de mercado para determinar las preferencias y los factores que los potenciales clientes consideran importantes al momento en que adquieren estos productos, encontrando una intencionalidad de compra del 84%. Esto permite trazar una estrategia de marketing destinada a llegar de la mejor manera al cliente a través de esfuerzos en empuje de ventas y desarrollando un producto que satisfaga sus necesidades.

Se plantea un Plan de Negocio con una baja inversión inicial y bajos costos operativos que buscan un riesgo minimizado y rápidos retornos para la empresa, logrando llegar al punto de equilibrio en el 3er mes de operación. Se ahorra en costos al no utilizar medios masivos para la publicidad, y se enfoca en utilizar puntos de venta especializados que llegan de una manera más

directa y personalizada al cliente. Estos puntos de venta corresponden al 48% en la preferencia del consumidor.

El alimento balanceado para perros que Animal Pet ofrecerá a sus clientes será posicionado con una estrategia de Calidad/Precio, en la que se ofrece un producto con contenido nutricional mejorado frente al de la competencia (mejor calidad), a un inferior precio. Respondiendo de esta manera al 65% de los actuales motivos de compra del cliente: Contenido Nutricional y Precio.

Finalmente se analizan las proyecciones de costos y ventas del Plan de Negocios que arrojan una viabilidad financiera del mismo, con una Tasa Interna de Retorno para el inversionista que alcanza hasta el 143%.

## Abstract

This Business Plan corresponds to a proposal for improving the enterprise Animal Pet Cia. Ltda. This Enterprise distributes and commercializes veterinarian products, including feed for dogs. Actually the Enterprise is the primary communication channel between the main producers and importers and market outlets, turning it dependent of third brands and focusing efforts that will also benefit other enterprises.

Author's proposal to Animal Pet Cia Ltda. is the development and commercialization of a self owned Brand of dog feed. Thus sought to cut the dependence of brands from other companies and achieve a Backward Vertical Integration turning into owner of a feed for dogs.

Ecuadorian market has an aggressive competence within this industry, so the efforts in marketing, differentiation and added value are the ones that will guarantee a successful business start-up.

During the past five years there has been a market development on a growth phase with a variation of 9% for 2010.

A market research is performed to determine the preferences and the factors that the prospective clients consider important when acquiring these products, finding a purchase intentionality of 84%. This allows to lay out a marketing strategy aimed to reach in the best ways to the client through efforts in sales push and developing a product that satisfies their needs.

It is posed a Business Plan with low initial investment and low operational costs that aim to a minimized risk and fast return for the enterprise, achieving the breakeven point at the third operating month. Costs are diminished not using mass advertising, and focusing on specialized sales outlets that reach the client more directly and personalized. These sales outlets correspond to 48% of consumer's preference.

Feed for dogs that Animal Pet will offer to its customers, will be positioned on a Quality/price strategy, in which a product with improved nutritional content (better quality) against competitors' at a lower price is offered. Responding this way to 65% of the actual purchase motivation of the client: Nutritional Contents and Price.

Finally Business Plan cost and sales projections are analyzed and show a financial viability with an Internal Rate of return for the investor that reaches 143%.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES.</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, COMPAÑÍA Y PRODUCTO</b>	<b>3</b>
2.1 LA INDUSTRIA	3
2.1.1 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES.	3
2.1.2 TENDENCIAS DE LA SUB-INDUSTRIA DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA PERROS.	5
2.2 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	7
2.2.1 ESTRUCTURA DE LA SUB-INDUSTRIA DE ALIMENTO BALANCEADO PARA PERROS.	7
2.2.2 CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA Y SUB-INDUSTRIA.	8
2.3 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS	9
2.3.1 TIPO DE CAMBIO.	9
2.3.2 INFLACIÓN.	10
2.3.3 ARANCELES Y SALVAGUARDAS.	11
2.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	11
2.5 LAS 5 FUERZAS DE PORTER	13
2.5.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: ALTO	13
2.5.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: BAJO	13
2.5.3 BARRERAS DE ENTRADA: MEDIA	14
2.5.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS: MEDIA	14
2.5.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES: ALTO	15
2.6 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	16
2.6.1 LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO	16
2.6.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA	16
2.6.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS:	16
2.7 EL PRODUCTO	19
2.8 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENT	20
2.9 MATRIZ FODA	21
<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	<b>22</b>
3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	22
3.2 PROBLEMA DE GERENCIA	22
3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	22
3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	23
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.5.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	24
3.5.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	25
3.5.2.2 GRUPO DE ENFOQUE	27
3.5.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	28
3.5.3.1 ENCUESTAS	28

3.6 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	35
3.6.1 MERCADO OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN	35
3.6.2 TAMAÑO DEL MERCADO	35
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING</b>	<b>37</b>
4.1 IMAGEN DE LA EMPRESA:	38
4.2 EL PRODUCTO:	38
4.3 POLÍTICA DE PRECIOS	39
4.4 TÁCTICA DE VENTAS	40
4.4.1 TÁCTICA: EL BOLSILLO DEL PUNTO DE VENTA	40
4.4.2 TÁCTICA: FUERZA DE VENTAS	40
4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	41
4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	42
4.6.1 RELACIONES PÚBLICAS	42
4.6.2 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	42
4.7 DISTRIBUCIÓN	45
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>46</b>
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES	46
5.2 CICLO DE OPERACIONES	46
5.2.1 FLUJOGRAMA	48
5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS.	49
5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS	50
5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO	51
5.6 ESTRUCTURA DE COSTOS	52
5.7 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	52
<b>CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL</b>	<b>53</b>
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	53
6.1.1 ORGANIGRAMA	53
6.1.2 NÓMINA.	54
6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	54
6.2.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	54
6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	57
6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	57
6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES	58
6.6 ASESORES EXTERNOS	59
<b>CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL</b>	<b>60</b>
7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	60
7.2 DIAGRAMA GANTT	61
7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS	62
<b>CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS</b>	<b>64</b>

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	64
8.1.1 SUPUESTOS GENERALES	64
8.1.2 FINANCIAMIENTO	64
8.1.3 PROYECCIÓN DE VENTAS	65
8.1.4 CAPITAL DE TRABAJO	65
8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	66
8.2.1 RESTRICCIÓN IMPORTACIONES Y ARANCELES.	66
8.2.2 AUMENTO COSTOS TRANSPORTE Y TRIBUTOS ARANCELARIOS:	67
8.2.3 IMPUESTO POR KILO DE ALIMENTO	67
8.2.4 REACCIÓN DE LA COMPETENCIA	68
8.2.5 NIVEL DE VENTAS.	68
<b>CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO</b>	<b>70</b>
9.1 INVERSIÓN INICIAL	70
9.2 FUENTES DE INGRESOS	71
9.2.1 INGRESOS	71
9.3 COSTOS FIJOS, Y DE VENTAS	72
9.3.1 COSTOS VARIABLES	72
9.3.2 OTROS GASTOS RELACIONADOS A LA VENTA.	73
9.3.4 GASTOS FIJOS	73
9.4 ESCENARIO DES-APALANCADO	74
9.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	77
9.6 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	78
9.7 ÍNDICES FINANCIEROS	78
9.7.1 LIQUID	78
9.7.2 RENTABILIDA	79
9.8 VALUACIÓN	80
<b>CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO</b>	<b>82</b>
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO	82
10.2 ESTRUCTURAS DE CAPITAL	82
10.3 RENTABILIDAD PARA LOS ACCIONISTAS.	83
<b>CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>91</b>

## Capítulo I: Generalidades.

### 1.1 Antecedentes

Animal Pet Cía. Ltda. Es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos veterinarios en la ciudad de Quito. El giro del negocio consta en distribuir productos de empresas importadoras o productoras y ponerlos en un punto de venta. El mayor volumen de ventas se lo maneja en alimento para perros de diferentes marcas.

La empresa distribuye marcas de terceros, y para romper con esta dependencia desea desarrollar y comercializar una marca propia de alimento para perros. A manera de una Integración Vertical hacia atrás, la empresa busca ampliar su utilidad, percibiendo también el margen que las empresas importadoras o productoras reciben por ser representantes o dueñas de las marcas.

La experiencia obtenida en el tiempo por la empresa, y la red de distribución que esta tiene establecida, es una ventaja a ser explotada para la introducción de una nueva marca al mercado.

La empresa es el canal de comunicación entre los diferentes productores/importadores y los puntos de venta especializados que difieran de los Supermercados.

Cuadro 1.1: Conformación del Precio de Venta al público del alimento para perros



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Los márgenes del distribuidor, y el caso específico de Animal Pet Cía. Ltda. Generalmente se ubican entre el 20% y 35%.

Para el punto de venta se maneja entre el 15% y 25%, dependiendo las políticas del distribuidor o productor/importador.

Mientras que para el Productor o Importador el margen se encuentra entre el 40% y 80%, haciendo de este negocio algo atractivo para una Integración Vertical hacia atrás por parte de Animal Pet Cía. Ltda.

## **1.2 Objetivos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Investigar y analizar el entorno de la industria.
- Investigar el mercado y el consumidor para determinar la importancia que dan los clientes a cualidades específicas de productos actuales del mercado.
- Crear un plan de Marketing acorde al producto para fomentar el exitoso ingreso al mercado.
- Registrar la marca en las diferentes entidades legales del País.
- Elaborar un plan de operaciones.
- Plantear mejoras y diseñar la estructura organizacional de la empresa.
- Elaborar un cronograma general de actividades para la puesta en marcha del plan de negocios.
- Analizar la viabilidad financiera del plan.

## **1.3 Hipótesis**

¿Es viable desarrollar y comercializar una marca de alimento balanceado para perros con marca de la empresa Animal Pet Cía. Ltda. para la ciudad de Quito y sus Valles?

## Capítulo II: La industria, Compañía y Producto

Se realiza un análisis de la Industria y la Sub-Industria que alojan el negocio para determinar su estructura, tendencias, participantes y canales de distribución. Adicionalmente se procede con el estudio de las 5 fuerzas de Porter (López, 2009) para determinar la competitividad dentro del mercado y su impacto en el negocio. Finalmente se realiza el planteamiento de la idea del negocio, y la estructura de la empresa.

### 2.1 LA INDUSTRIA

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (Revisión 3) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ubica en la clase 1533:

Cuadro 2.1: Clase de la Industria

<b>Industria</b>	Elaboración de alimentos preparados para animales.
<b>Sub-Industria</b>	Elaboración de alimentos balanceados para perros.

Fuente: [www.unstats.un.org](http://www.unstats.un.org)

#### 2.1.1) Tendencias de la Industria de Elaboración de alimentos preparados para animales.

La Industria de Alimentos preparados para animales corresponde principalmente a la elaboración de balanceados. Estos balanceados son producidos en base de maíz, trigo, soja o torta de soja en su mayoría, y en el Ecuador hasta un 70% corresponde al balanceado destinado al sector avícola (AFABA, 2011 a) (Ver Cuadro 2.2). Dentro de el restante 30% de la producción, se encuentra el balanceado destinado a: ganado bobino, ganado porcino, piscicultura, camarón y los animales domésticos (AFABA, 2011 a).

Cuadro 2.1: Producción de Balanceado para Animales Ecuador

AÑOS	AVES TM	OTROS TM	Porcentaje Otros
2006	1,200,000	430,000	36%
2007	1,332,000	468,000	35%
2008	1,431,000	477,000	33%
2009	1,462,500	487,500	33%
2010	1,601,700	498,300	31%

Fuente: www.afaba.org

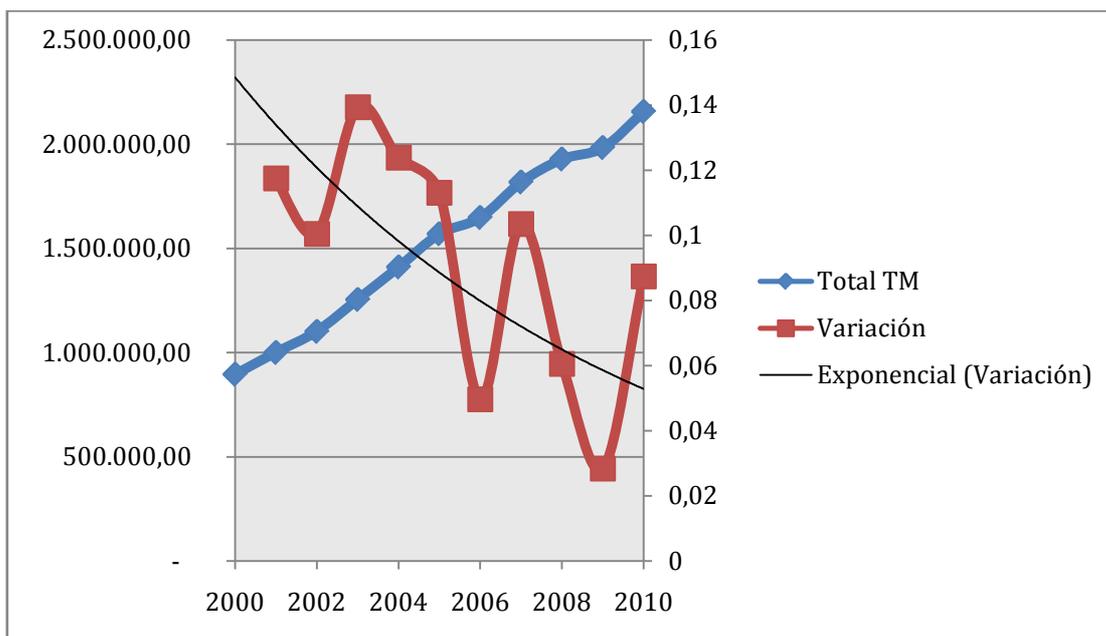
La producción nacional ha tenido un dinamismo hasta de 135% en 10 años, pasando de una producción local de 895.000 toneladas en 2000, hasta la producción de 2.1 millones de toneladas en 2010 (AFABA, 2011 b). Por otro lado, las importaciones han tenido un incremento acumulado que alcanza una variación del 21.000% en 10 años.

Cuadro 2.3: Producción e Importación de Balanceados Ecuador

Año	Volumen TM			Variación
	Producción Nacional	Importación	Total	
2005	1,560,000.00	9,280.36	1,569,280.36	11%
2006	1,630,000.00	17,193.96	1,647,193.96	5%
2007	1,800,000.00	17,731.89	1,817,731.89	10%
2008	1,908,000.00	19,775.69	1,927,775.69	6%
2009	1,950,000.00	32,473.04	1,982,473.04	3%
2010	2,100,000.00	55,677.18	2,155,677.18	9%

Fuente: www.afaba.org.

Gráfica 2.1: Producción e Importación Alimentos Balanceados Ecuador.



Fuente: [www.afaba.org](http://www.afaba.org).

Al analizar la década completa se puede concluir que se trata de una industria en crecimiento, con una línea de tendencia que comienza a suavizarse si el crecimiento, por lo que se puede inferir que esta se encuentra en la fase final del crecimiento.

El peso que tiene la producción de balanceado para el sector avícola, y la cantidad de otros tipos de balanceados que se producen, hacen que un análisis para el sub-industria de alimento para perros, específicamente, se vea alterado. Es por esta razón que se opta por hacer un análisis enfocado en la Elaboración de alimentos balanceados para perros.

### 2.1.2) Tendencias de la Sub-Industria de Elaboración de alimentos balanceados para perros.

En el Ecuador, el alimento para perros empezó a ser comercializado hace aproximadamente 20 años, pero en los últimos 8 años este segmento de la industria ha visto su crecimiento más importante (El Hoy, 2009).

Durante el 2007 se importaron 10.887 toneladas, para el 2008 se importaron 11.735 toneladas (Expreso, 2009) y para el 2009 la cifra creció a

13.542toneladas. El Cuadro 2.4 resume las importaciones con una proyección de promedio ponderado para 2010.

Cuadro 2.4: Importación de Alimento  
Balanceado para Perro

Año	Importación
2006	9,798.30
2007	10,887.00
2008	11,735.00
2009	13,542.00
2010	14,709.67

Fuente: [www.expreso.ec](http://www.expreso.ec)

La producción nacional de alimento para perros era aproximadamente igual a la cantidad de alimento importada (El Hoy, 2009) hasta el 2009 en que las políticas de importación causaron un alza en el precio de los alimentos importados. Éste fenómeno ayudó a que se produzca una caída del 60% en las importaciones de alimento, confrontado con un aumento del 50% de la producción nacional (Explored, 2009).

El alimento nacional alcanza un precio de \$1.2 por kilo, mientras que un importado se encuentra entre \$4 y \$5.5 el kilo. Este fenómeno es producido por el tipo de alimento que corresponde a la producción nacional, y el que corresponde a la importación.

Los alimentos balanceados para perros se subdividen por costo, densidad nutritiva, sabor y digestión en líneas: Súper Premium, Premium y Económico. Las líneas Súper Premium y Premium son abarcadas con alimentos importados, mientras que la línea económica es dominada por el alimento nacional.

La comercialización de estos productos ha tenido el carácter de un bien de consumo masivo, teniendo puntos de venta como:

- Autoservicios
- Tiendas de Barrio

- Pet Shop
- Locales Veterinarios
- Farmacias

El mercado actual abastece aproximadamente un 10% de la población canina del país (El Hoy, 2009), dejando una clara imagen de una gran parte de demanda desatendida. Se identifica una oportunidad de negocio en el nicho que ha tenido mayor crecimiento a partir del 2009, que es la línea económica de los alimentos balanceados para perros.

## **2.2) Estructura de la Industria**

La industria está compuesta de un alto número de productores independientes de balanceados destinados al consumo animal, los cuales en su gran mayoría, se encuentra afiliados a la Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados<sup>1</sup> (AFABA). Esta asociación cuenta con aproximadamente 75 miembros distribuidos en diferentes provincias del país.

De los principales actores de esta industria se puede recatar empresas como PRONACA S.A., que destina gran parte de su producción al auto consumo en el engorde de sus pollos.

### **2.2.1) Estructura de la sub-industria de alimento balanceado para perros.**

El mercado de alimento para perros ecuatoriano, cuenta con aproximadamente 20 marcas divididas en las diferentes líneas mencionadas anteriormente (El Hoy, 2009). El actual Plan de Negocios se centra en la línea económica del mercado, por lo que se analiza este sector la sub-industria.

---

<sup>1</sup>[www.afaba.org](http://www.afaba.org)

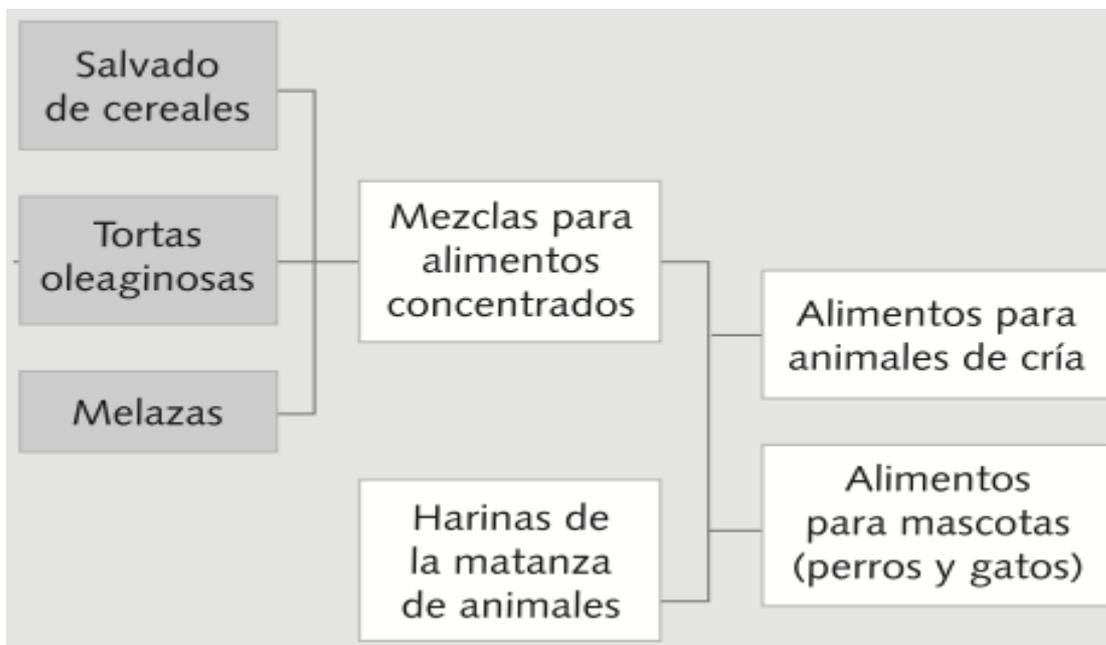
Para este tipo de alimento se encuentra la mayor concentración de marcas, en su mayoría de producción nacional.

- Buen Can (Agridac; Ecuador)
- Mimaskot. (Importado de Perú)
- Supermaxi (Maquilado por Pronaca; Ecuador)
- DogStar (Ecuador)
- Caninos (Importado de Chile)
- Pro-Can (Pronaca; Ecuador)

Esta concentración de marcas compite en el segmento económico del mercado, en el que cada empresa se esfuerza por ofrecer el alimento a un precio menor que el de la competencia. Adicionalmente, los principales actores (Pro-Can y Mimaskot) han buscado generar demanda a través de intensas campañas de publicidad que promocionan beneficios específicos del alimento que buscan diferenciarse de la competencia.

### 2.2.2) Cadena Productiva de la Industria y Sub-Industria.

Gráfica 2.2: Cadena Productiva



Fuente: Departamento Nacional de Planeación - Colombia. [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co).

Agricultores, Apiladoras y Molineras:

En esta parte de la cadena de valor, se trata de las harinas de maíz, trigo o las tortas de soja, que comprenden hasta en un 80% el balanceado para animales. Estos ingredientes suelen ser importados debido a que el mercado nacional no abastece la demanda, básicamente por la fuerte producción concentrada en los balanceados para el sector avícola.

Criadores y Procesadores:

Este tipo de criadores y procesadores hace referencia a empresas como Pronaca S.A., la cuál de sus restos del procesamiento de pollos y otros animales obtiene harinas para el aporte proteínico y de sabor al alimento.

Empresa Extrusora:

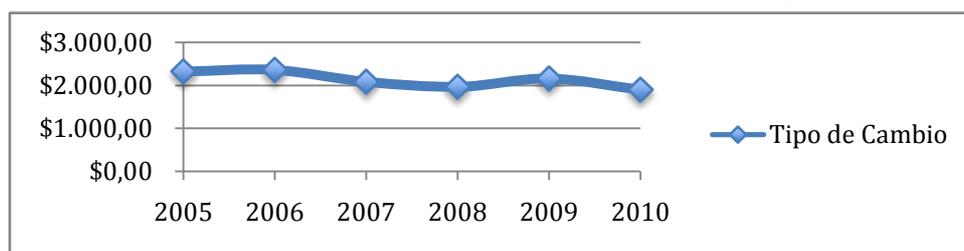
Finalmente estos insumos llegan al productor del balanceado, quién se encarga de añadir Vitaminas, Minerales y aditivos especiales que lo diferencian de la competencia. Ciertas empresas, como es el caso de Pronaca S.A., cumplen esta función de la cadena productiva también, logrando integraciones verticales hacia atrás para ampliar márgenes.

## **2.3) Factores Económicos y regulatorios**

### **2.3.1) Tipo de Cambio.**

Debido a que el Plan de negocio será enfocado a la importación del alimento desde Colombia, el tipo de cambio entre el Peso colombiano y el Dólar será un incidente directo en los costos y utilidades de la empresa. Ver Gráfica 2.3 para la fluctuación de los últimos 5 años (Banco de la República de Colombia, 2011).

Gráfica 2.3: Evolución Tipo de Cambio Anual



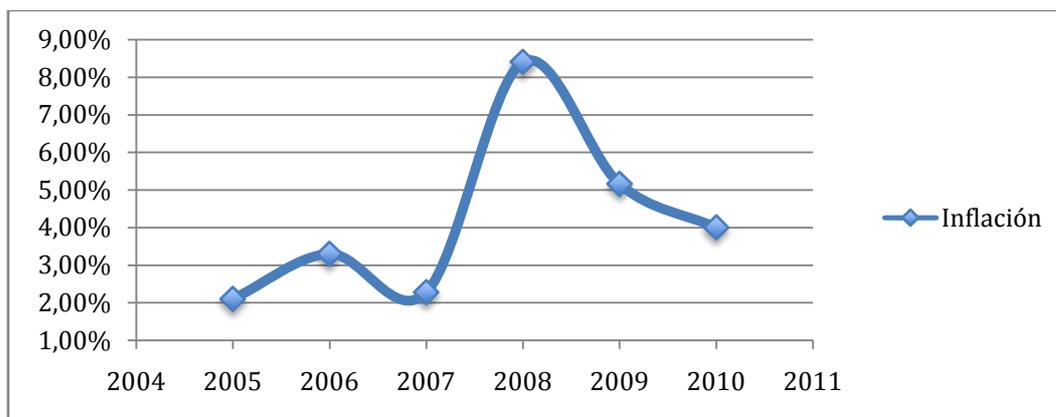
Fuente: Banco de la República de Colombia. [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

Aunque el análisis se lo hace en función al promedio anual del tipo de cambio, se puede identificar una moneda no muy fluctuante y hasta con una tendencia hacia la baja, ubicándose actualmente<sup>2</sup> en 1805,37 Pesos colombianos por Dólar.

### 2.3.2) Inflación.

La inflación es un factor influyente en el precio del producto, y adicionalmente en la cantidad de ingreso disponible que tenga el cliente final para adquirir balanceado para su mascota. En caso de una inflación alta, los consumidores pueden optar por prescindir de comprar alimento balanceado para su mascota y alimentarlo con sobras de comida o coladas caseras. La evolución de esta variable económica está detallada en la gráfica 2.4 (International MonetaryFund, 2011).

Gráfica 2.4: Inflación Anual Ecuador



Fuente: Fondo Monetario Internacional. [www.imf.org](http://www.imf.org)

<sup>2</sup> mayo de 2011

Se aprecia una inflación baja con el pico en 2008 y 2009 debido a la crisis mundial y los paquetes tributarios del gobierno ecuatoriano. Pero se ve nuevamente una tendencia a la baja, que incentiva el consumo y libera el ingreso disponible de las familias.

### **2.3.3) Aranceles y salvaguardas.**

Como miembros de la CAN, Ecuador y Colombia están bajo un tratado de unión aduanera, en la que los aranceles son disminuidos hasta llegar a 0%. En la actualidad se importa alimento de Colombia con la única restricción de cupos establecidos en 2009 como medidas de protección a la industria nacional.

Las cuotas fueron implantadas con los históricos de importaciones de las empresas. Animal Pet, al ser nueva importadora no sufre en la actualidad de cupos.

### **2.3.4) Requisitos de Importación.**

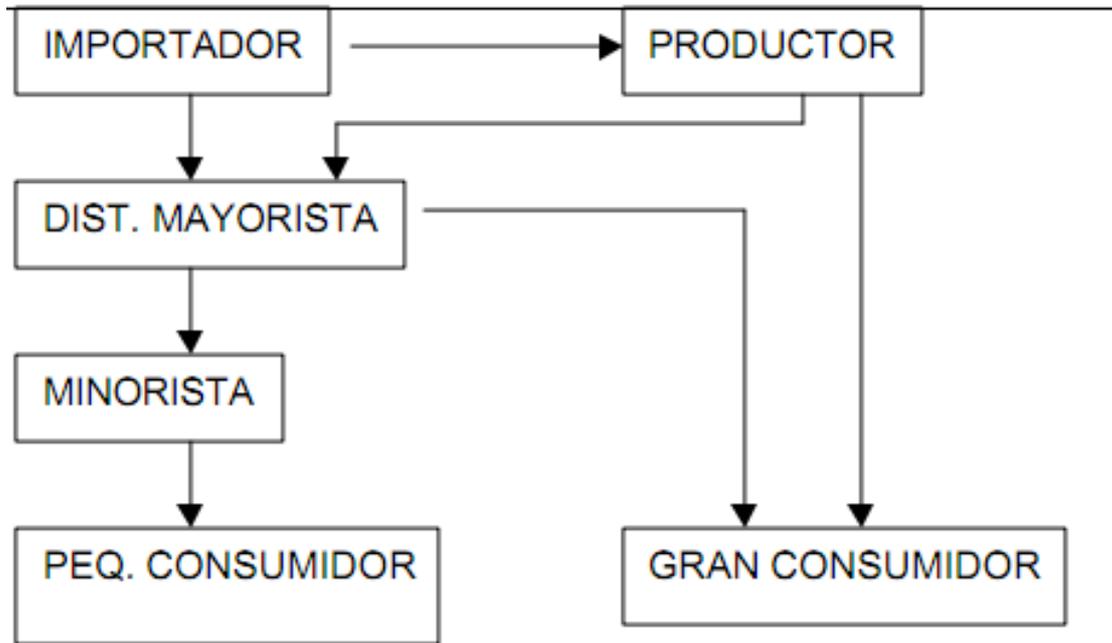
Los requisitos legales (Aduana del Ecuador, 2011) para realizar una importación de alimentos balanceado para perros en el Ecuador es:

- Registrar la empresa como importadora ante la Aduana del Ecuador.
- Obtener registro de marca en la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad del Agro.

## **2.4) Canales de distribución**

Los canales de distribución de la industria se detallan en la Gráfica 2.5.

Gráfica 2.6: Canales de Distribución Alimentos Balanceados



Fuente: Proexport Colombia. 2004. Estudio de Mercado Ecuador – Alimento para animales. Pág. 54.

El canal de distribución de la industria se detalla cómo (Proexport Colombia, 2004):

- Productores / Importadores: Empresas que producen, o representan marcas producidas en el extranjero y las importan.
- Mayoristas: Empresas como Animal Pet, que se encargan de distribuir el alimento a puntos de venta y pocas veces venta directa al cliente final.
- Minoristas: Punto de venta, en el que el cliente final puede adquirir el producto y principal canal de comunicación con el cliente final.
- Gran Consumidor son aquellas empresas que demandan altas cantidades de balanceado, por lo tanto son atendidas directamente por el productor o importador para incrementar márgenes de rentabilidad.

Los puntos de venta son distintos, y han evolucionando con el tiempo y el desarrollo de la industria. Entre los más reconocidos están:

- Pet Shop
- Supermercados
- Tiendas de Barrio
- Clínicas Veterinarias

- Farmacias de Cadena (Fybeca)
- Marts de Gasolineras.

## **2.5) Las 5 fuerzas de PORTER**

### **2.5.1 Poder de Negociación de los Compradores: Alto**

La industria principalmente se maneja con productores que utilizando distribuidores llegan al cliente final a través de puntos de venta, por lo que por “compradores” se entiende a los puntos de venta. Estos puntos de venta no suelen ser propiedad del productor, sino el negocio de un tercero. De esta manera los productores se ven dependientes de estos porque llegar al cliente final, puede convertirse en una tarea casi hasta altamente costosa.

El grado de dependencia hacia el punto de venta depende del tamaño del mismo. Es decir, un Supermercado Nacional va a tener un mayor poder de negociación que un Pet Shop local, especialmente por el volumen de producto y alcance geográfico que este maneja.

El cliente final en cambio no incurre en ningún costo económico o dificultad al cambiar la marca que consume habitualmente, por lo que su poder de negociación es alto, y va en relación a la cantidad de vendedores que existen en el mercado.

Por el lado de los puntos de venta, estos tienen un poder de negociación alto, a veces incrementado por el tamaño y alcance geográfico de éste.

### **2.5.2 Poder de negociación de los Proveedores: Bajo**

Situándose en el caso particular de este Plan de Negocios se tiene que analizar al “proveedor” como la empresa que va a realizar la maquila del alimento.

La integración de un Proveedor hacia adelante no representa peligro debido a que Animal Pet es el dueño de la marca establecida en el mercado, lo que le da poder sobre el posicionamiento de la misma.

En contraste está la cantidad de plantas extrusoras de alimento que hay en el país y fuera del mismo, lo que contrarresta el poder de negociación de un proveedor en específico.

Es así que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la competencia que existe en el mercado.

### **2.5.3 Barreras de Entrada: Media**

El mercado está virtualmente abierto a la entrada de nuevos competidores al no existir barreras legales, patentes o licencias fuera del registro de propiedad de marcas. La principal barrera de entrada se encuentra en el requerimiento de capital de las empresas para entrar a competir.

Las empresas que deseen ingresar a esta industria deben realizar fuertes inversiones para montar una planta extrusora de alimento, o a su vez, conseguir un buen contrato de alianza estratégica con alguna empresa productora que desee maquilar.

La amenaza de nuevos competidores en el mercado se reduce a la capacidad financiera de éstos. Se considera entonces, como una alta barrera de entrada por el alto nivel de la inversión inicial

### **2.5.4 Amenaza de Productos Sustitutivos: Media**

El alimento para perros, como balanceado, tiene dos principales y únicos sustitutos:

- La comida Casera: las familias pueden optar por alimentar a sus perros con sobras o parte de la comida que preparan para ellos. De esta forma se ahorran la compra de la comida específica para la mascota.

- Coladas: La colada es la forma que culturalmente se volvió una tradición en la sociedad ecuatoriana, pero poco a poco sustituida por el balanceado, por la facilidad de uso del mismo.

El riesgo de estos sustitutos incurre en el impacto económico que éstos tienen sobre las familias. Para una familia resulta más económico alimentar a su mascota en alguna de las anteriores maneras mencionadas que adquirir un alimento balanceado.

### **2.5.5 Rivalidad entre los competidores: Alto**

Tomando en consideración los puntos expuestos anteriormente, el segmento de mercado se presenta como un segmento de alta competencia y rivalidad entre protagonistas.

El poder de negociación de los proveedores puede contar como un importante rubro al intentar obtener una estrategia de líder de costos que puede garantizar una ventaja competitiva.

Por otro lado, la importancia que puede representar un punto de venta y su capacidad de negociación representa una decisión clave que las empresas deben tomar al considerar el canal de acceso al cliente final (La Plaza en el Marketing Mix)

Por último, la densidad de competidores y el tipo de competencia en el segmento de mercado que la empresa desea ingresar, hace que sea un factor clave ofrecer un precio bajo y fuertes conceptos de valor y diferenciación a sus clientes finales.

## **2.6) LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

### **2.6.1) La idea y el modelo de negocio**

La idea de negocio nace al buscar una integración vertical hacia atrás para ampliar el nivel de ventas al colocar un alimento balanceado para perros con marca propia de la empresa aprovechando la red de distribución que ya se tiene establecida. Actualmente la empresa maneja aproximadamente 20 toneladas mensuales de alimento para mascotas de marcas pertenecientes a otras empresas.

### **2.6.2) Estructura legal de la empresa**

La empresa está conformada como una Compañía Limitada. En la actualidad cuenta con 3 socios que aportaron con el capital para iniciar las actividades comerciales de la misma.

Nómina Accionistas:

Ricardo Ochoa Guedes..... 40%

Fernanda Cabal Quiroz..... 30%

Enrique Gallegos Custode..... 30%

La empresa fue constituida en febrero de 2009 en Quito, Ecuador. Con razón social Gallegos-Ochoa-Cabal Cía. Ltda., y con nombre comercial Animal Pet. Su representante legal y actual Gerente General es: Ing. Luis Ricardo Ochoa Guedes.

### **2.6.3) Misión, Visión y Objetivos:**

**Misión:**

Animal Pet, importa, comercializa y distribuye alimentos y productos veterinarios de alta calidad, enfocados en la salud y bienestar de su mascota

que garanticen la satisfacción en resultados. Esforzándonos en innovar para mejorar la calidad de vida de su mascota y facilitarle su mantenimiento.

**Visión:**

Brindar alimentos y productos veterinarios con los más altos estándares de calidad, que garanticen por sobre todo, la salud y bienestar de su mascota. De esta manera, convertirnos en referentes dentro del mercado ecuatoriano.

**Valores:****Responsabilidad:**

- Con su mascota, direccionando nuestros esfuerzos en llevar la mejor calidad que garantice su salud y bienestar.
- Con nuestros proveedores, garantizando buenas relaciones comerciales.
- Con nuestros trabajadores, enfocándonos en su desarrollo continuo y crecimiento profesional.

**Transparencia:**

- Con nuestros clientes, al brindar todo tipo de información sobre el producto que están consumiendo, respaldando su confianza en la empresa y sus productos.
- Con nuestros accionistas, al brindar un seguimiento de la gestión administrativa.

**Calidad:**

- En nuestros productos, procesos, servicio y atención al cliente.

**Objetivos:**

Cuadro 2.5: Objetivos de Animal Pet.

<b>Objetivos</b>	<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
<b>Económicos</b>	Ventas de \$150.000	Venta anual de \$260.000	Venta anual de \$400.000
	Utilidad del 40%	Re inversión de utilidades por \$30.000	Re inversión de utilidades por \$60.000
<b>Estratégicos</b>	Abarcar un 80% de los puntos de venta especializados	Posicionamiento de la marca en Quito y Valles	Lanzamiento a nivel Nacional
	Consolidar un Balanced Score Card	Ingreso a Supermercados	Alcanzar un 25% de participación del mercado de alimento para perros.

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

## 2.7) EL PRODUCTO

Los alimentos balanceados para perros contienen aproximadamente entre el 16% y 25% de proteínas, entre el 5% y 10% de grasas, entre el 25% y 35% de carbohidratos y 30% de agua (los niveles de humedad a veces ascienden hasta el 50%). Los balanceados de alta calidad contienen aproximadamente entre 1.200 y 1.350 kilocalorías metabolizables por Kg. de producto (Foyel, 2009).

La competencia del segmento se ha enfocado en mantener precios por lo que Animal Pet desea entrar al mercado ofreciendo mayores beneficios para la mascota. El enfoque de ofrecer mejor calidad se concentrará en la cantidad de Proteína en el alimento, y el aporte nutritivo al animal. La empresa va a explotar esta característica del producto que la competencia ha dejado desatendida.

Animal Pet, entrará en competencia en las siguientes presentaciones:

### **Animal Pet Cachorros:**

Alimento para cachorros; un alimento con un tamaño pequeño de pelets, contenidos nutricionales específicos requeridos por el animal en esta edad. Se ofrecerán 3 presentaciones: 2 kg, 10 kg y 20 kg.

### **Animal Pet Adultos:**

Alimento para perros adultos, pelets mas grandes y contenidos nutricionales específicos establecidos por la empresa. Las presentaciones a lanzar serán: 2kg, 20 kg y 30 kg.

## **2.8) ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

Se basará en una Estrategia de Precios, enfocados en la Penetración (MarketiNet, S/A). Es decir ofrecer a precios inferiores que la competencia, soportados en un aumento de valor.

La ventaja comparativa sobre la competencia del producto que va a ofrecer Animal Pet será:

- Contenido nutricional mejorado.
- Nivel de proteína superior (hasta 3% sobre la competencia).
- Origen de proteína animal.
- Calidad de materias primas.

Se establecerá los precios de ingreso en función a una Política de Precios.

Animal Pet ingresará su marca de primera mano en locales especializados, dejando los supermercados y autoservicios para futura incursión.

Se plantea, en 3 años establecer la marca en Quito. De esta forma evaluar el desempeño de la marca para decidir sobre un posterior lanzamiento a nivel nacional.

## 2.9) Matriz FODA

Cuadro 2.6: Análisis Interno

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1: Red de Distribución.	D1: No posee marcas propias.
F2: Experiencia en el mercado.	D2: No existe una organización técnica de la administración.
F3: Conocimiento de las marcas.	D3: No cuenta con Plan de Marketing.
F4: Alianza con Proveedores.	D4: No cuenta con página Web.
F5: Reconocimiento de la empresa	D5: Falta de capital de trabajo.
	D6: Dependencia de marcas de 3ros.
	D7: No existen políticas de crédito.
	D8: No hay una estructura de costos definida.
	D9:

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Cuadro 2.7: Análisis Externo

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1: Industria en crecimiento.	A1: Cantidad de Competidores.
O2: Mercado sin explotar.	A2: Medidas y contingentes arancelarios.
O3: Descuido de competidores del contenido nutricional del producto.	A3: Costos de importación.
O4: Tipo de cambio Peso-Dólar.	A4: Alta competitividad de la industria
O5: Estabilización de la inflación.	

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

## **Capítulo III: Investigación de Mercados**

En la actualidad la investigación de mercados se ha convertido en una importante herramienta que identifica necesidades en los posibles clientes y proporciona valiosa información que ayudan a estructurar las 4 Ps de marketing que derivan en una estrategia que impulse un negocio de manera significativa.

### **3.1) Determinación de la Oportunidad**

Después de un análisis de la sub-industria de alimento balanceado para perro, se identifica un mercado en expansión y desatendido, que para la empresa Animal Pet Cía. Ltda. se lo ha determinado como atractivo para iniciar una línea de negocio propia.

Animal Pet actualmente sólo distribuye marcas pertenecientes a otras empresas, por lo que busca cortar esta dependencia.

Realizar una Integración Vertical hacia atrás para comercializar una marca propia de alimento balanceado para perros.

### **3.2) Problema de Gerencia**

Se busca incrementar las ventas y rentabilidad de la empresa a través de la comercialización y distribución de una marca de alimento para perros propiedad de la empresa Animal Pet.

### **3.3) Problema de Investigación de Mercados**

Si se desea ingresar a competir en un mercado en el que se identificó un fuerte nivel de competitividad es importante definir cuáles son los principales

conceptos de diferenciación que la empresa debe tomar en consideración para elaborar un producto atractivo para el cliente potencial.

Adicionalmente se busca recolectar información sobre la competencia y sus productos.

### 3.4) Objetivos de la Investigación de Mercados

Cuadro 3.1: Objetivos de la Investigación de Mercados

Pregunta	Hipótesis	Objetivo
¿Qué cantidad de alimento será demandada por los clientes y en qué frecuencia?	El tamaño del perro influye en la cantidad de alimento a comprar.	Determinar el volumen y frecuencia de demanda de producto actual
Respecto a la Competencia: ¿Cuáles son las características de sus productos? ¿Cuáles son líderes de mercado?	Existen varias marcas de alimento para perros.	Identificar las marcas comercializadas en la actualidad.
	Existe una marca predilecta que demandan.	Determinar las marcas preferenciales adquiridas por los clientes.
	Existe un estándar en el contenido nutricional de la competencia.	Identificar el contenido nutricional del alimento de los posibles competidores.
¿Cuáles son las razones por las que un cliente demanda cierta marca en específico?	Aspectos como el precio, el lugar de compra, diseño de empaques atraen a los clientes.	Identificar las razones de compra tales como: diseño de empaques, precio, contenido nutricional, lugar donde encuentran el producto.
¿Cuáles son las estrategias que utilizó la competencia para llegar a estos clientes?	El cliente eligió su marca por el medio de publicidad que utilizó la competencia.	Identificar la forma en la que dichas marcas se dieron a conocer a sus actuales clientes.
¿Hay nichos específicos de crecimiento en el	La línea económica presenta el mayor	Determinar las tendencias de crecimiento de mercado en sus

mercado?	crecimiento.	diferentes líneas.
¿Qué ofrece la competencia a sus clientes?	El cliente demanda el alimento en función de beneficios específicos ofrecidos para el perro.	Identificar las principales características del balanceado para mascotas.
¿Cuál es la opinión del cliente sobre el empaque del producto?	El empaque influye en la decisión de compra.	Conocer la opinión de los clientes sobre el diseño de empaques.
¿Existe satisfacción de necesidades en el mercado?	Los clientes no están satisfechos con la marca que demandan en la actualidad.	Identificar las necesidades de los clientes.

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

### 3.5) Diseño de la investigación

Para recopilar la información se utilizará:

- Investigación Exploratoria
- Investigación Cualitativa (Grupos de Enfoque, Entrevista con Expertos)
- Investigación Cuantitativa (Encuestas)

#### 3.5.1) Investigación Exploratoria

Para identificar las marcas que actualmente están siendo comercializadas se visitarán los principales puntos de venta donde el consumidor tiene acceso a éstas. Para esto se visitará las siguientes locaciones:

- PetShop; PetWorld avenida Occidental.
- Supermercado:
  - o Megamaxi, Av. 6 de Diciembre y Germán Alemán.
  - o Mi Comisariato, Quicentro Shopping.
  - o Santa María, Sector Iñaquito.
- Farmacias; Farmacia Fybeca, Av. Amazonas y Río Coca.
- Clínica Veterinaria; AllPets, Av. Portugal y 6 de Diciembre.

De estas locaciones se quiere recopilar la siguiente información:

- Marcas Ofrecidas.
- Rango de Precios.
- Contenido Nutricional de las distintas marcas del segmento.
- Cantidad relativa en percha.
- Diseño de empaques.

### **3.5.2) Investigación Cualitativa**

#### **3.5.2.1) Entrevistas con Expertos**

Para poder obtener información sobre las actuales tendencias de la industria y las mejores técnicas de comercialización se utilizará la entrevista con expertos.

Se plantea el siguiente formato para las entrevistas:

- Dos entrevistas con actuales gerentes de comercialización de alimento para empresas existentes en el mercado.
- Una entrevista con un propietario de un Petshop.
- Una entrevista con un conocimiento en Veterinaria.

#### **Entrevistas con Gerentes de Comercialización.**

El objetivo de estas entrevistas es levantar la mayor información posible sobre:

- Tendencias del mercado
- Estrategias de entrada
- Determinantes del mercado
- Futuro de la industria
- Información sobre situación de la competencia.

Las entrevistas tendrán una duración de 15 minutos y serán grabadas para un mejor aprovechamiento de la información obtenida en posteriores análisis. Adicionalmente se utilizará un cuestionario guía para obtener la información requerida. (Ver Anexo 1).

### **Entrevista con Propietario/Gerente de Petshop**

La naturaleza de la empresa Animal Pet Cia. Ltda. es de carácter de distribuidora, por lo que es importante obtener la información de un punto de venta. Un Petshop esta en contacto directo con el cliente final, por lo que puede tener información relevante para los objetivos de la investigación.

De igual manera, esta entrevista tendrá una duración de 15 minutos y será. Se utilizará el cuestionario guía en el Anexo 2.

### **Entrevista con Veterinario.**

El valor agregado de la marca ofrecida por Animal Pet estará enfocado en el contenido nutricional del alimento, por lo que es importante conocer la opinión de un profesional en la salud canina para el mejor desarrollo del contenido nutricional de la marca.

Cuestionario guía Anexo 3.

### **Resultados y conclusiones entrevistas con expertos.**

El segmento de mayor crecimiento y tamaño en el mercado es la línea económica, generalmente regida por precios. El líder del segmento y el mercado es ProCan, con un importante tamaño y relevancia en los niveles de precios generales de la sub-industria de alimentos balanceados para perros.

Los potenciales clientes prestan especial atención al valor que les puede aportar una marca de alimento, siendo esta amigable con el aparato digestivo de la mascota, y manteniendo un nivel bajo de precios.

Es importante que los productores prioricen en el origen y calidad de los ingredientes utilizados para la realización del balanceado, ya que estos pueden tener gran impacto en la salud y comportamiento del animal. Los productores deben mantener una conciencia de responsabilidad con el bienestar de la

mascota del cliente y dedicarse a manufacturar un alimento rico en proteína de calidad.

Los clientes acuden a los vendedores del punto de venta para recomendación de alimento a escoger, por lo que las diferentes marcas que abastecen estos puntos de venta deben destinar recursos y atención a esta parte de la cadena de distribución para intentar “empujar” la marca.

Es de conocimiento empírico de los gerentes comerciales que aproximadamente un 40% de la población canina del país es alimentada con alimentos balanceados. De este dato, se estima un promedio (entre razas y tamaños) que un perro consume 350 gr de alimento al día.

### **3.5.2.2) Grupo de Enfoque**

Se realizará dos grupos de enfoque con integrantes del mercado objetivo. Los grupos serán video-grabados para su análisis posterior y serán guiados por el cuestionario presentado en el Anexo 4.

#### **Resultados y conclusiones grupos de enfoque.**

La raza del perro que aparece en la foto del empaque es un gran influyente en la compra del cliente, ya que este piensa que el alimento fue especialmente producido para esa raza de animal.

El precio también aparece como factor de compra, en el que los clientes ven la publicidad televisiva de la marca y adquieren el de menor precio que ofrezca “mayores beneficios”.

Estos beneficios que ofrece cada marca, suelen ser los distintivos primordiales entre los alimentos, por lo que el diseño de empaques y promocionales debe tener mucha atención a este influyente en la capacidad que tengan los empaques de transmitir información sobre el producto al cliente potencial.

En conclusión general se establece que el segmento económico es un gran atractivo, por el crecimiento y proyección que tiene. Este segmento es dominado por ProCan, marca que debe convertirse en referente para la empresa y mostrarse de mejor calidad.

El precio es un gran influyente en el segmento, por lo que se debe enfocar esfuerzos en firmar contratos con los proveedores que garanticen estabilidad de precios para poder enfocar estrategias de liderazgo en costos.

Hay que tomar especial atención a la forma en la que se patrocina y promociona los beneficios específicos del alimento, especialmente en comparación con la competencia. En este aspecto, también se debe diseñar etiquetas que transmitan información relevante sobre los beneficios del producto; mostrar varias razas de perros que sugieran al cliente que el alimento fue creado para su raza de perro.

### **3.5.3) Investigación Cuantitativa**

#### **3.5.3.1) Encuestas**

Se realizará la encuesta planteada en el Anexo 5, sobre una muestra calculada de la siguiente manera.

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 * p(1-p)}{E^2}$$

Donde,

n; es la muestra

$Z_{\alpha/2}$ ; es el nivel de confianza, se utilizará un 95%.

p; es la parte conocida. Al no poseer este dato se utilizará el número máximo para obtener la muestra más grande posible con  $p = 50\%$ .

E; es el error esperado, para el cual se utilizará un 5%.

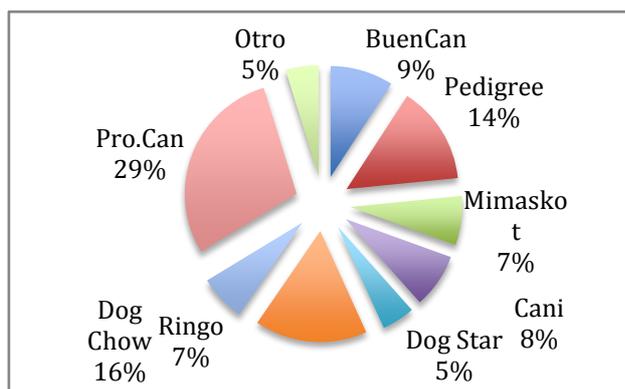
$$\frac{1.96^2 * (0.5 * (1 - 0.5))}{0.05^2} = 384.16 \approx 384$$

Según la muestra obtenida se realizará un total de 384 encuestas. Se realizarán en los distintos puntos de venta y en diferentes locaciones de la ciudad.

### Resultados y conclusiones encuestas.

Se ve claramente la manera en la que las cuotas de mercado están distribuidas entre las principales marcas. Para la línea Premium se tiene a DogChow como líder con 16%, y para la línea económica y del mercado a Pro Can con un 29% de cuota. También se verifica la entrevista con expertos, ya que un 65% de los encuestados compra alimento de la línea económica, demostrando ser la más grande.

Gráfica 3.1: Resultados encuesta sobre marca que consume actualmente

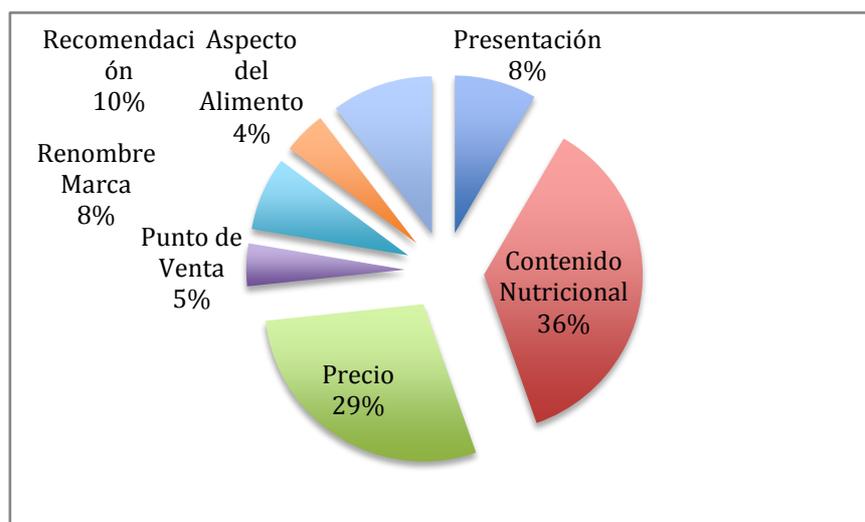


Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

En el motivo de compra predomina el contenido nutricional con 36%, mientras que el precio un 29% de los encuestados. Entre estos dos hacen el 65% del motivo de compra del alimento, que son el fuerte y el enfoque del presente

Plan de Negocios. Esto encamina a la empresa sobre los aspectos más importantes a atacar al momento de establecer un marketing mix y diseño de producto.

Gráfica 3.2: Resultado encuesta sobre motivo de compra de compra de la marca que compró por última vez

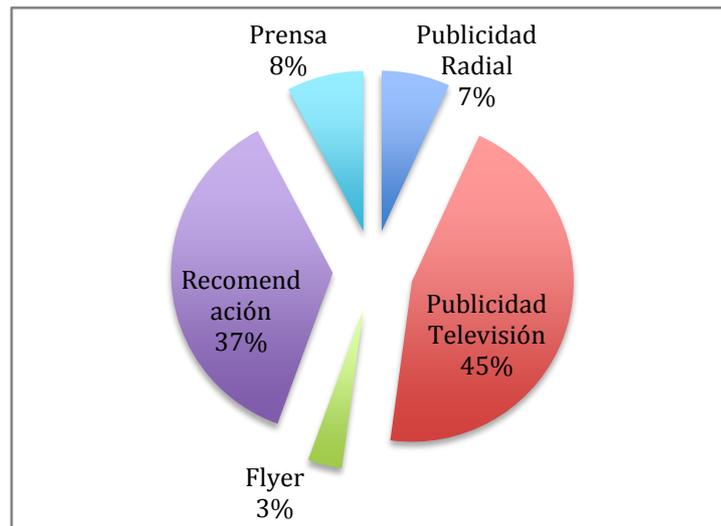


Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

La forma en la que el cliente potencial conoció el producto que está consumiendo es importante para definir la manera en que la empresa debe manejar su publicidad y las relaciones públicas. El método predominante en que los clientes conocieron la marca que consumen son la publicidad televisiva y la recomendación de un tercero (juntos hacen el 82% de los encuestados). Este plan de negocios no utilizará pautas en medios masivos debido a los altos costos de este tipo de publicidad, por lo que la empresa debe compensar y buscar la manera de darse a conocer al cliente potencial a través de los otros principales métodos detectados en la investigación de mercado. Los esfuerzos de la empresa deben concentrarse entonces en la recomendación de la marca por terceros. Estas personas que recomiendan el producto de Animal Pet deben ser los mismos clientes finales satisfechos por la calidad del producto. Adicionalmente la plaza que va a escoger la empresa para llegar al cliente final,

debe ser un punto de venta en el que el cliente pueda percibir una atención personalizada y directa por el personal del mismo.

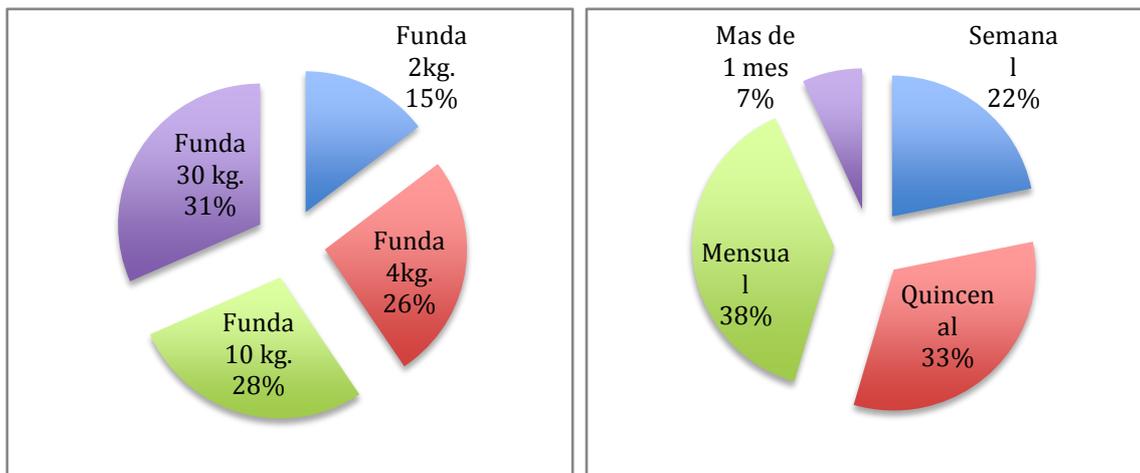
Gráfica 3.3: Resultado Encuesta sobre forma en la que el encuestado conoció la marca que consume.



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

La cantidad de alimento para perros que compran los encuestados ayudan a definir la distribución de la demanda en las distintas presentaciones del producto, siendo estas las de mayor contenido neto (30 kg y 10 kg) las predominantes. En la frecuencia de compra la mayoría se distribuye entre mensual y quincenal. Esto sustenta la pregunta anterior, en la que el cliente compra un mayor volumen de alimento para que dure más.

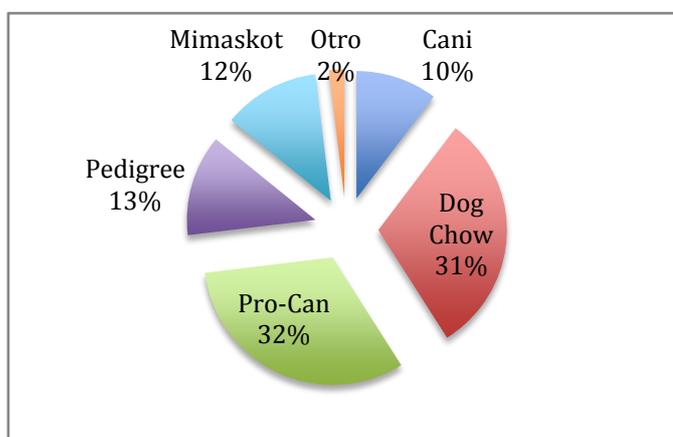
Gráfica 3.4: Izq.: Volumen de alimento que compra. Der.: Frecuencia de Compra



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

En el *top of mind* nuevamente Pro-Can y Dog Chow resultan como los fuertes del mercado. Esto se debe a los enormes esfuerzos publicitarios que han realizado las empresas con sus marcas (Pronaca y Nestlé respectivamente). Se debe considerar estos datos para identificar los líderes del mercado y establecer a quién se debe comparar directamente o a quién realizar un *benchmarking* para diseño de empaques, determinación de precios, características del alimento, entre otros.

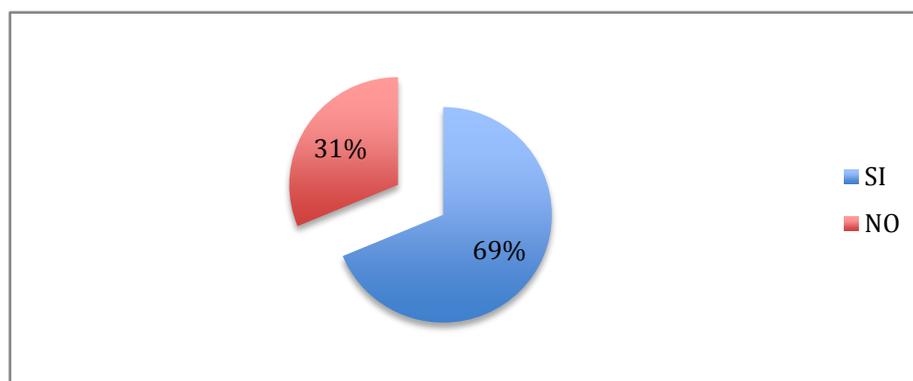
Gráfica 3.5: Resultado encuesta sobre marca de alimento para perro que identifica con mayor facilidad



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

El 69% de los encuestados sí presta atención al contenido nutricional del alimento para perros que compran en la actualidad. De esta manera se identifica nuevamente la importancia del diseño de los empaques del producto que logren una fácil comunicación de información al cliente potencial sobre el valor agregado que la marca va a ofrecer. Adicionalmente plantea la referencia sobre la estrategia de posicionamiento que la marca debe seguir para cubrir esta característica del alimento para perros que el consumidor final considera importante.

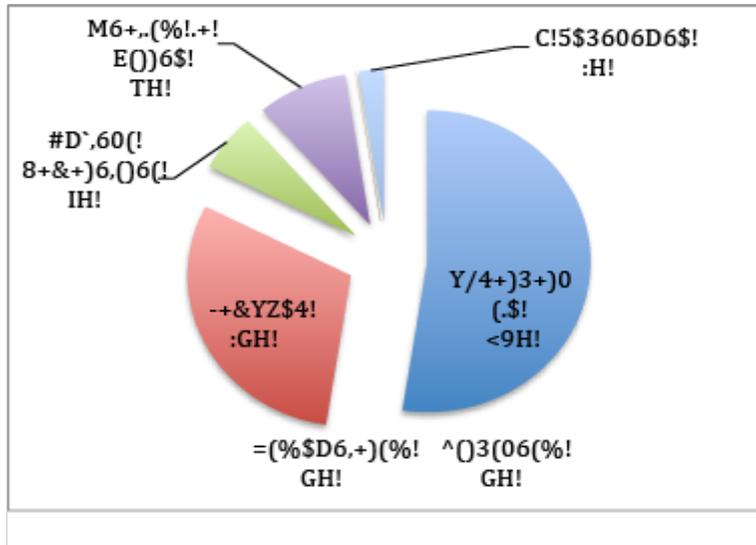
Gráfica 3.6: Resultados encuesta sobre si el cliente revisa el contenido nutricional de la marca de alimento para perro que compra.



†  
Fuente : Ricardo Ochoa, Autor.

Para la “Plaza”, el 52% de los encuestados prefiere encontrar el alimento para su perro en el Supermercado, este fenómeno se da por la comodidad de incluir este producto cuando se realiza el mercado para la familia. Animal Pet desea enfocarse en los nichos por fuera de este punto de venta que corresponden al 48% del mercado. Estos puntos de venta funcionan con una atención al cliente más personalizada y directa, que sustenta el método que la empresa desea para darse a conocer, que es la recomendación.

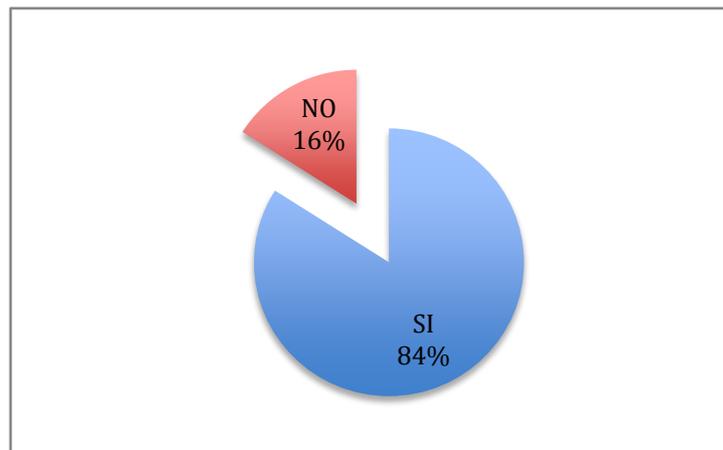
Gráfica 3.7: Lugar donde prefiere encontrar el alimento para perro.



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Finalmente se tiene la intencionalidad de compra. Se constata lo mencionado en el análisis de las 5 fuerzas de Porter en el Capítulo II del presente Plan e negocios en que los consumidores no tienen ningún tipo de fidelidad con su marca teniendo así una intencionalidad de compra del 84%.

Gráfica 3.8: Resultados encuesta sobre intencionalidad de compra de un nuevo alimento para perros.



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor

### **3.6) Mercado Relevante y Cliente Potencial**

#### **3.6.1) Mercado Objetivo y Segmentación**

El mercado objetivo de Animal Pet se encuentra segmentado geográfica y demográficamente.

El cliente potencial de la empresa, es aquel habitante de la Ciudad de Quito o sus valles que posea un perro (sin importar su raza o edad) por mascota. Adicionalmente el enfoque es en las clases socioeconómicas medio-bajo a medio, pertenecientes al 3er y 4to Quintil.

#### **3.6.2) Tamaño del Mercado**

El Cantón Quito cuenta con aproximadamente 2,151,993 habitantes, de los cuales 1,619,791 viven en áreas urbanas (INEC, 2011). Pese a que no existe un estudio detallado se estima que la población canina de la ciudad es de 300,000 perros, de los cuales, aproximadamente un 40% son callejeros y el 60% restante, es decir 180,000 perros tienen dueño (Agencia Pública de Noticias de Quito, 2011). Con un ratio de la población urbana de la ciudad frente al estimado de perros con dueño, se infiere que la cantidad de perros en Quito corresponde a aproximadamente un 11% de la población humana.

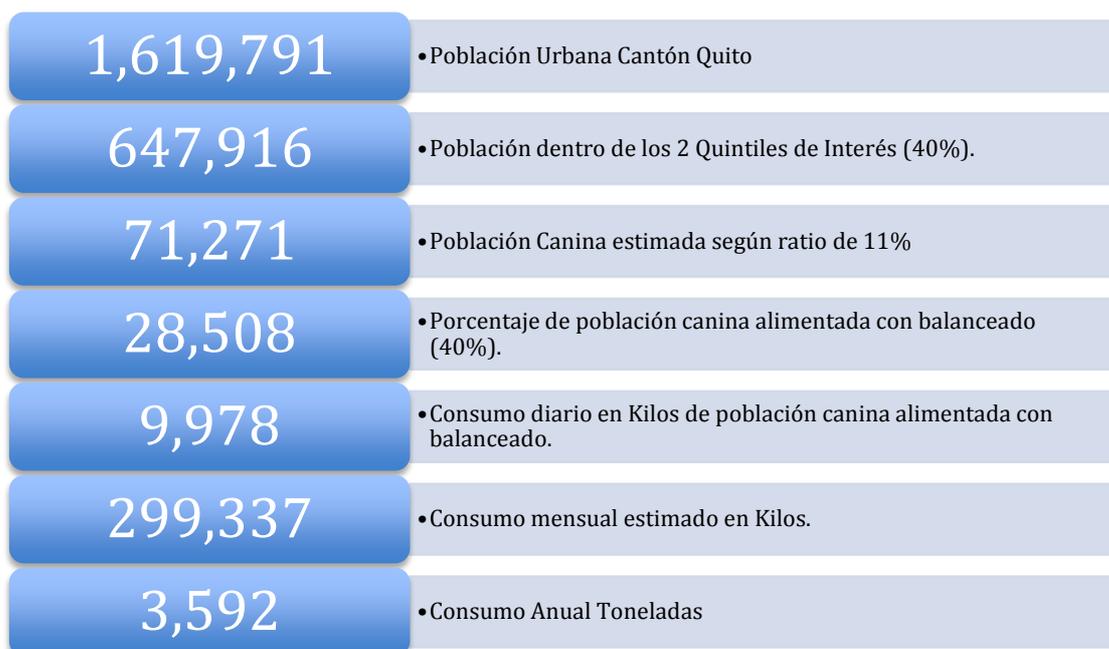
El mercado objetivo de Animal Pet está orientado a hacia el segmento de la población medio-bajo a medio. Estos segmentos se los encuentra en el 3er y 4to Quintil de la población de Quito con un promedio de ingresos familiares de \$391.19 y \$667.51 respectivamente. Estos dos Quintiles representan al 40% de la población (INEC, 2011).

Adicionalmente a esto, hay que agregar el extracto de la entrevista con expertos al Ing. Luis Ochoa Guedes, en el cual se estima que aproximadamente un 40% de la población canina con dueño es alimentada con alimentos balanceados. Y finalmente como mencionado en la entrevista con la

Ing. Fernanda Cabal, existe como referencia que el consumo promedio de alimento balanceado por un perro es de 350 gramos<sup>3</sup> diarios.

Con esta información se llega a un estimado que el mercado potencial mensual es de 299,337 kilos de alimento balanceado. Se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.9: Consumo mensual de alimentos Balanceados para Perros en Quito



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

<sup>3</sup>Cálculo estimado por perro, independientemente el tamaño.

## **CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING**

El presente Plan de Negocios busca ofrecer al cliente un alimento balanceado para perros de superior calidad enfocada en un aumento de la proteína en el contenido nutricional, a un precio inferior que el del líder del segmento. Es por esto que se establece que la mejor estrategia de posicionamiento es la relación Precio/Calidad (Olamendi, S/A).

Las encuestas realizadas en el Capítulo 3, evidenciaron la especial atención que el cliente prestaría al contenido nutricional del producto, por lo que la promoción se debe enfocar en este atributo.

El precio estará regido por una política enfocada a mantenerlo por debajo del precio del competidor directo, Pro-Can, cerrando así el Precio/Calidad propuesto como estrategia de posicionamiento.

Finalmente, la “plaza” elegida para la distribución del producto está direccionada a locales especializados en mascotas, tales como Pet Shop, Clínicas Veterinarias entre otros (Ver Capítulo 2). En este tipo de punto de venta, el consumidor final del producto tiene contacto directo con el personal del local, donde se espera que la marca sea recomendada. Esta recomendación será incentivada por mayores márgenes de utilidad ofrecidos a estos puntos de venta, que en busca de mejorar sus ingresos “empujarían” el producto de Animal Pet.

#### 4.1) Imagen de la Empresa:

El logo diseñado para la empresa, e impreso en toda la papelería.

Gráfico 4.1: Logo Animal Pet Cia. Ltda.



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Junto con el slogan para la marca:

*“Sólo lo mejor para su mascota”*

#### 4.2) El Producto:

Debido al posicionamiento deseado, es necesario utilizar uno de los principales elementos de comunicación con el cliente: la etiqueta/empaque. Esta debe estar enfocada a transmitir de manera rápida y sencilla la información sobre los beneficios del alimento al cliente.

Se seguirá los siguientes requisitos:

- Mezcla de colores en dominantes negro, blanco, y azul. (Benchmarking de Dog Chow por posicionamiento detectado en Capítulo III).

- Incluir fotos reales de perros. Tomando en cuenta (Según Investigación de mercados):
  - Fotos de razas pequeñas para empaques de menor volumen.
  - Fotos de razas medianas para empaques de mayor volumen.
- Incluir logo de la Marca.
- Incluir contenido nutricional en ½ de la parte posterior.
- Literatura especial que denote los beneficios adicionales del contenido nutricional del alimento sobre la competencia.
- Información de contacto con la empresa.

Costo estimado desarrollo empaques: \$1,200.

### **4.3) Política de precios**

En el Capítulo 2 se mencionó una Estrategia de Precios enfocada en la Penetración del mercado significando esto estar por debajo de la competencia. Para alinear la fijación del precio con esta estrategia de entrada se plantea una política de precios delimitada en:

- i. El precio debe estar orientado a la penetración, es decir generar ventas.
- ii. El mercado será el principal incidente en el nivel de precios de la industria, con una tendencia de precios regida por la competencia.
- iii. El objetivo de Animal Pet es estar como mínimo USD\$ 0.10 por debajo del precio de la competencia.
- iv. Se pondrá el precio a “flotar” siendo el límite superior el nivel de precios de la competencia, y el límite inferior el margen que busca la empresa:
  - a. Mínimo de Margen de Contribución sobre Precio de Venta al Público (P.V.P) para Animal Pet del 45%.
  - b. Margen de Contribución sobre P.V.P para el Punto de Venta del 25%.
- v. El precio será revisado para cada importación.

#### **4.4) Táctica de ventas**

Debido a la cadena de distribución de la industria, Animal Pet no tendrá contacto directo con el cliente final (dueño del perro), por lo tanto se llega al cliente final a través de un punto de venta administrado por un tercero, al cuál se accede mediante vendedores.

##### **4.4.1) Táctica: El bolsillo del Punto de Venta**

Los puntos de venta comisionan, o tienen un margen, sobre el P.V.P. del producto vendido. Estas comisiones rondan entre el 15% y 20%. Animal Pet fija estos márgenes en los puntos de venta en un 25% por sobre o que el Local especializado percibe por la venta de cualquier otra de las marcas que ofrece. De esta manera se incentiva a que el alimento para perros de Animal Pet sea recomendada y “empujada” por los puntos de venta, en pro de los beneficios económicos que ésta genera para ellos.

##### **4.4.2) Táctica: Fuerza de Ventas**

La Fuerza de Ventas que Animal Pet contrataría, no estaría enfocada en la ventas hacia el cliente final, sino hacia colocar el producto en los Puntos de Venta.

La fuerza de ventas de la empresa estará concentrada en vendedores contratados directamente por Animal Pet, bajo el perfil de cargo especificado en el Capítulo 6: Equipo Gerencial.

El actual Plan de Negocios se enfoca en la ciudad de Quito y sus Valles, para lo cual se estima la siguiente estructura de vendedores según una división geográfica:

- Vendedor Zona Sur y Valle de los Chillos.
- Vendedor Zona Centro-Norte.
- Vendedor Zona Norte, Valle Cumbayá y Tumbaco.

De esta manera se establece que la empresa tendría un requerimiento de tres vendedores.

El tipo de demanda que tiene el alimento de mascotas es estática, manteniendo una tendencia lineal y ningún pico en temporadas específicas del año.

#### **4.5) Política de servicio al cliente y garantías**

Garantías sobre calidad del producto:

El posicionamiento de la marca es la calidad. De esta manera la empresa buscará mantener este aspecto del producto mediante:

- Cuidar que el producto llegue en buenas condiciones al punto de venta.
- Llevar un control estricto de lotes y sistema de inventarios “Primeros en entrar, primeros en salir” para evitar el vencimiento del producto.
- Contratos de calidad con el proveedor que requieran despachos con certificados de análisis.

Servicio al Cliente:

Debido a que la empresa tiene carácter de distribuidora, no se tendrá contacto directo con el cliente final, por lo que el servicio ofrecido por la empresa será de carácter post-venta. Mediante un recuadro en el empaque que mencione: “¿Tiene alguna duda, o comentario?”.

El cliente final o el punto de venta podrá comunicarse con las oficinas para solventar dudas sobre:

- Calidad del Producto
- Beneficios del Producto
- Preguntas Sobre el Producto
- Preguntas y recomendaciones sobre la mascota

El objetivo de Animal Pet es la satisfacción de sus clientes, por lo cuál se garantizará eso a través de un producto de calidad y un servicio post-venta que agregue valor.

## **4.6) Promoción y publicidad**

### **4.6.1) Relaciones públicas**

Facebook; aprovechando el carácter gratuito del mismo, se creará un “ Fan Page”, o página de seguidores. Esta página se utilizará para compartir información masiva sobre nuevos productos, lanzamientos, eventos auspiciados y boletines emitidos por la empresa. De esta forma se llega al cliente potencial a través de la gestión de comunicación en sus redes sociales.

- Boletines: Los boletines tratarán sobre nuevas tendencias sobre cuidado de la mascota, beneficios obtenidos por consumo de alimentos balanceados de Animal Pet, mejoras tecnológicas en el mundo de extrusión de alimento, y todo lo que englobe el bienestar de la mascota que pueda interesar al cliente final. De esta forma se crea una imagen de responsabilidad para con las mascotas de los clientes. (entrevistas con veterinarios, artículos de interés, entre otros). Estos boletines serán difundidos a través de la página de Facebook y la página Web de la compañía.

Costo de desarrollo WEB: \$750

Hosting Anual: \$140

Dominio: \$88 anual.

### **4.6.2) Publicidad y Promoción**

Para el Plan de Marketing se divide la duración del proyecto en tres fases. Año 1, Introducción de la marca; Año 2, 3 y 4 crecimiento; Año 5, madurez.

Para el primer año, se lanzará la marca mediante un evento que será realizado durante el fin de semana y se publicará en prensa escrita una invitación para el cliente potencial. Adicionalmente se invitará a los propietarios de los principales puntos de venta para Animal Pet, con el fin de que estos vean el interés y empuje que se le está dando a la marca.

El evento tendrá una duración de 5 horas, en el cual se contará con un show de Agility presentado por el Escuadrón K-9 de la Policía Nacional. Adicionalmente de este atractivo, se contará con la presencia de 2 médicos veterinarios que darán "Evaluaciones Rápidas" a las mascotas de los asistentes. A su vez, el médico veterinario recomendará el uso del producto de la empresa como mejor opción de alimentación para el perro.

Se contará con Stands en los que estarán presentes los vendedores y gerentes de Animal Pet solventando dudas sobre el alimento, el producto y las diferentes líneas de la empresa.

El evento completo estará marcado por la presencia de la marca en gigantografías, camisetas de los representantes de la empresa, banners, roll-ups, para causar una impresión directa sobre el asistente y plasmar la imagen de la empresa en la mente del consumidor.

Este evento se repetirá en los años 3 y 5.

Para este evento se ha presupuestado:

Cuadro 4.1: Presupuesto Eventos años 1, 3 y 5.

Evento				
Tipo	Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
A3 Lanzamiento	Invitación evento lanzamiento	50	\$ 1.30	\$ 65.00
Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) entre semana	3	\$ 680.00	\$ 2,040.00
Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) domingo	3	\$ 980.00	\$ 2,940.00
Muestras	Para evento lanzamiento de 300 gr C/U, 330 muestras	1	\$ 68.11	\$ 68.11
Show Agility	Para evento lanzamiento. K9 Policía Nacional.	1	\$ -	\$ -
Dr. Veterinario	Para evento Lanzamiento, revisión veterinaria gratis	2	\$ 90.00	\$ 180.00
Limpieza	Para evento de lanzamiento	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Espacio	Contrato para Alquiler con Alpha Eventos (www.alphaeventosnew.com) según proforma de Anexo 7	1	\$ 1,090.00	\$ 1,090.00
Audio				
Animador				
Carpas				
<b>Total</b>				<b>\$ 6,433.11</b>

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

En cuanto a la publicidad, se realizará publicaciones en prensa escrita cada 3 semanas aproximadamente, variando entre publicaciones de 1/8 de página entre semana, y a la 3ra publicación con una publicación en día domingo.

Estas publicaciones se verán respaldadas con la contratación de 4 vallas anuales por 6 meses cada una, dejando un total de 2 vallas por semestre.

Y finalmente se utilizará afiches A3, roll-ups y trípticos informativos para los puntos de venta, para un impacto directo sobre el consumidor el momento que va a adquirir su producto.

Para este “soporte” de marca se ha presupuestado el detalle del Cuadro 4.2.

Cuadro 4.2: Presupuesto de Publicidad.

Tipo	Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
A3	Informativos, para puntos de venta y usos varios	100	\$ 1.30	\$ 130.00
Evento	Evento de Recuerdo Marca Año:3	1	\$ 6,433.11	\$ 6,433.11
Tríptico	Informativos, para puntos de venta y usos varios	1000	\$ 0.50	\$ 500.00
Valla	Contrato Semestral	4	\$ 1,249.00	\$ 4,996.00
Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) entre semana	10	\$ 680.00	\$ 6,800.00
Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) domingo	5	\$ 980.00	\$ 4,900.00
Camisetas Polo	Imagen Empresarial	12	8.75	\$ 105.00
Camisetas	Publicidad	50	\$ 3.80	\$ 190.00
Roll Ups	Imagen Empresarial	5	\$ 90.00	\$ 450.00
<b>Total</b>				<b>\$ 24,504.11</b>

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

#### 4.7) Distribución

Animal Pet es una empresa distribuidora (mayorista) de productos veterinarios, por lo que la red de distribución está establecida.

La forma en la que la empresa llega al cliente final es a través de puntos de venta. Para la introducción de la marca los puntos de venta que utilizará Animal Pet son:

- Pet Shops: Tiendas especializadas en mascotas.
- Clínicas Veterinarias.
- Tiendas especializadas. (tiendas en la que se vende balanceado para animales en general).
- Marts Gasolineras.
- Micro-mercados de Barrio.

Animal Pet se enfoca en este tipo de Puntos de Venta debido a que estos generalmente son atendidos por vendedores o los propietarios del negocio, combinado con los márgenes más altos ofrecidos a estos se espera que sea el Punto de Venta el principal promotor de la marca. Esto contrasta con un punto de venta como sería el de un Supermercado, en el que nadie “asesora” al cliente final sobre el alimento a comprar.

Esta decisión es adoptada por la cantidad de dinero destinada a la publicidad. Un punto de venta como un Supermercado funcionaría para una estrategia de atracción de la demanda, que es generada por una agresiva campaña de marketing en medios, y por lo tanto de alto costo. Siendo el interés de la compañía mantener los niveles de inversión y costo de publicidad lo más bajo posible, se decide por una estrategia de “empuje” de la marca.

## CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

### 5.1) Estrategia de operaciones

El Plan de Negocios propone la tercerización de la producción del alimento con una empresa de la cuál Animal Pet es representante actualmente en el Ecuador. Esta empresa es Finca S.A., de domicilio colombiano que se encarga de la producción y comercialización de alimentos concentrados para mascotas domésticas en Colombia.

La maquila estaría protegida por un contrato firmado entre las partes interesadas, que comprometa al proveedor a producir la cantidad negociada previamente con Animal Pet. De esta forma se evita un posible contratiempo con el abastecimiento del producto.

El producto constará de las siguientes características técnicas:

Cuadro 5.1: Características técnicas del alimento para perros AnimalPet.

Contenido		Procentaje
Proteína	Mínimo	23%
Grasa	Mínimo	7%
Fibra	Máximo	5%
Cenizas	Máximo	10%
Humedad	Máximo	12%

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

### 5.2) Ciclo de Operaciones

Para poder realizar la primera importación, es indispensable tomar en cuenta las siguientes actividades.

Cuadro 5.2: Actividades de Aprobación de Producto y Firma de Contrato de Maquila.

Actividad	Responsable	Tiempo(Días)
<b>Diseño de Empaques según Cap. 4.</b>	Gerente Marketing	8
<b>Corrida de Prueba de alimento AnimalPet</b>	Finca S.A.	15
<b>Envío de Muestras</b>	Finca S.A.	5
<b>Aprobar Muestras</b>	AnimalPet	3
<b>Elaborar Plan de ventas Mensual</b>	AnimalPet	5
<b>Firmar Contrato de Maquila de Producto</b>	AnimalPet/Finca S.A.	5
	<b>Total</b>	<b>41</b>

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Debido a que el proveedor se encuentra en un país distinto del que se piensa comercializar el producto, se tomará en cuenta para la operación del negocio los tiempos y costos de importación de cada lote de mercadería.

Cuadro 5.3: Tiempo y Costo del Ciclo de Importaciones.

Actividad	Responsable	Tiempo (días)
<b>Enviar Orden de Compra a Proveedor</b>	Gerente Operaciones	2
<b>Producción y Despacho del pedido a Ipiales</b>	Finca S.A.	15
<b>Nacionalización de Lote<sup>4</sup></b>	Gerente Operaciones	5
<b>Transporte Interno por camión de hasta 30 ton.</b>	Gerente Operaciones	2
	<b>Total Ciclo</b>	<b>24</b>

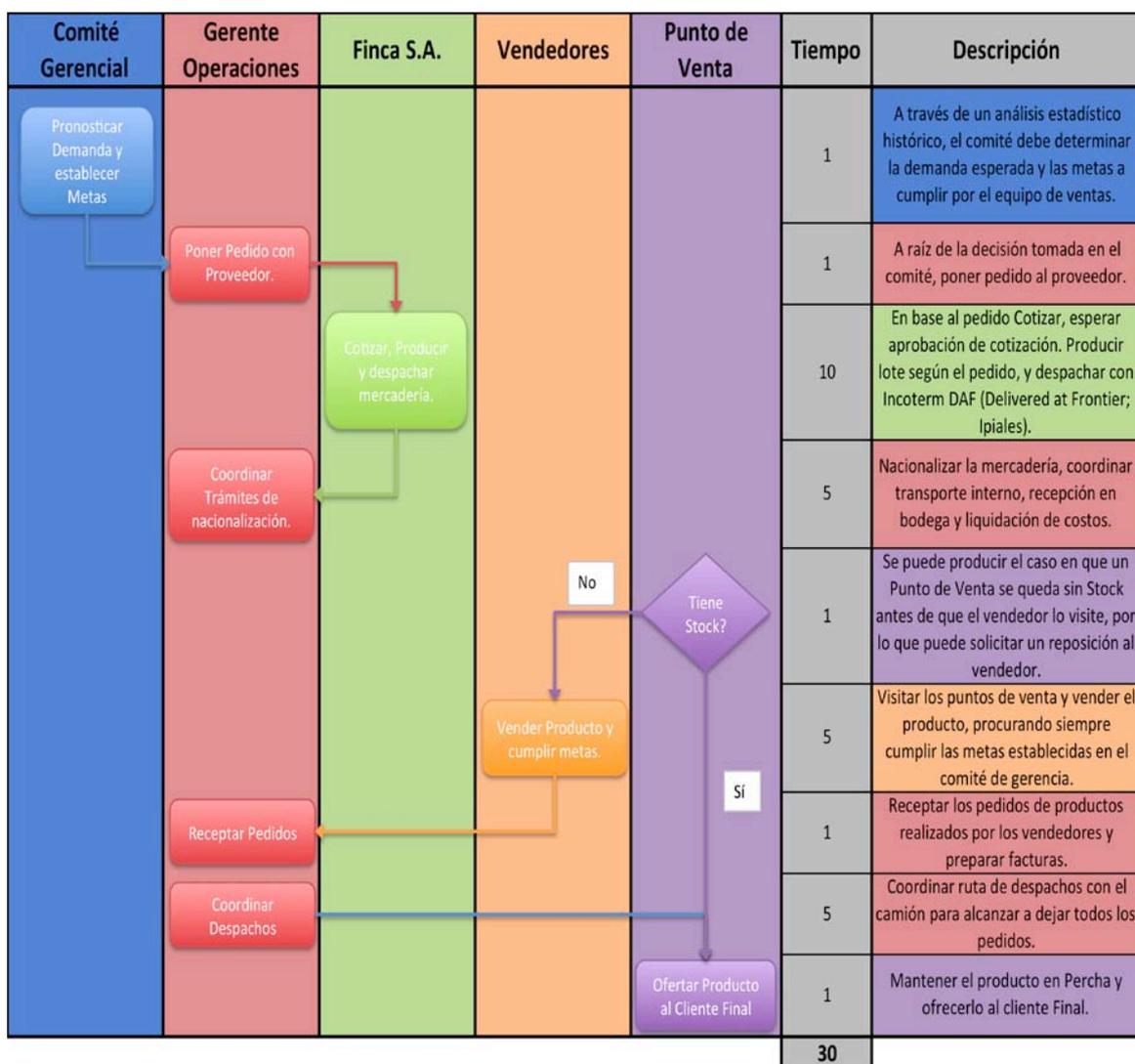
Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

<sup>4</sup>Incluye pago de honorarios de agente de aduanas, emisión de cartas de porte, almacenaje en frontera, y otros gastos de nacionalización.

Establecido el tiempo en que se demora un pedido de lote, en ser requerido hasta arribar a la bodega de la empresa, se determina que el presente plan de negocios debe mantener un stock mínimo de 20 días, para poder responder sin inconvenientes a la demanda en el transcurso de arribo del nuevo pedido.

### 5.2.1) Flujograma

Gráfica 5.1: Flujograma de Operaciones



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

### 5.3) Requerimiento de equipos.

El modelo de negocios de la empresa, basado en el flujo grama de operaciones expuesto, requiere de vehículos para transporte de mercaderías y transporte de los vendedores.

Para reducir al mínimo los costos operativos de la empresa, en los primeros años de negocio recurrirá a la tercerización de los servicios de transporte, siguiendo el siguiente modelo:

- Vendedores: Se contrata vendedores con vehículo propio, y a los que se les reconoce costos por combustible y mantenimiento incurrido por las operaciones.
- Transporte: Los despachos se realizarán según el volumen de venta. Se contrata un camión de 4 toneladas para despachar a varios clientes.

Cuadro 5.4: Costos de tercerización de transporte

Vehículo	Descripción	Cantidad	V. Unitario Mensual	Valor Total Mensual
<b>Transporte Vendedores para Visita Puntos de Venta</b>	“Arriendo” del vehículo propiedad del vendedor, para que realice las visitas correspondientes.	3	\$250	\$750
<b>Despachos Mercadería a Puntos de Venta</b>	Pago de flete a camión de 4 ton, por “arriendo” de espacio por un día completo.	4	\$50	\$250
<b>Total Mensual</b>				<b>\$1000</b>

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Mientras que para el equipamiento de la oficina se requiere:

Cuadro 5.5: Requerimiento para equipar la oficina

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Central Telefónica</b>	1	\$525.88	\$525.88
<b>Escritorio</b>	4	\$150.00	\$600.00
<b>Sillas</b>	4	\$59.00	\$236.00
<b>Computador CoreDuo 3Gz</b>	3	\$399.99	\$1,199.97
<b>Impresora Multifunción</b>	1	\$215.00	\$215.00
<b>Router Inalámbrico</b>	1	\$41.44	\$41.44
<b>Mesa Reuniones</b>	1	450	\$450.00
<b>Sillas Reuniones</b>	8	55	\$440.00
<b>Escritorio Gerencias</b>	3	232.55	\$697.65
<b>Sillas Gerencias</b>	3	120.98	\$362.94
<b>Computador Gerencias</b>	3	1029	\$3,087.00
<b>Teléfono Multilínea</b>	3	50	\$150.00
		<b>Total</b>	<b>\$8,005.88</b>

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

#### 5.4) Instalaciones y mejoras

Para las adecuaciones de los módulos de oficina:

Cuadro 5.6: Desglose Instalaciones y Mejoras

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Panel Tela Hilat 250x120x5</b>	4	\$206.20	\$824.80
<b>Panel Mixto T3 250x120x5</b>	4	\$257.78	\$1,031.12
		<b>Total Adecuaciones</b>	<b>\$1,855.92</b>

Fuente: Sra. María Augusta Vélez<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>Obtenido Sra. María Augusta Vélez, Gerente General Fierro Inca S.A..

### 5.5) Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Al no tener operaciones de producción la empresa requiere espacio físico específicamente para:

- Una oficina para la administración y gestión del negocio.
- Una bodega para el almacenamiento de la mercadería.

La oficina estará ubicada en la ciudad de Quito, donde se arrendará 120 m<sup>2</sup> a \$300 usd mensuales.

La bodega de almacenamiento del inventario se encuentra en la Parroquia La Merced, con una extensión total de 195 m<sup>2</sup>. Esta bodega se encuentra a 35 km del acceso oriental a la ciudad. La bodega es usada actualmente por la empresa, y se cuenta con un contrato de arrendamiento por 5 años (Iniciados en octubre de 2010). Se utilizará esta misma bodega para la implementación del actual Plan de Negocios, y su costo de arrendamiento será incluido al análisis financiero debido que será usada principalmente por la nueva línea de la empresa.

Cuadro 5.7: Costos de Arriendos de Espacios Físicos

Descripción	Valor Mensual
<b>Arriendo Bodega 195 m2 en Parroquia la Merced</b>	\$200
<b>Arriendo Oficina 120 m2 en Ciudad de Quito</b>	\$420
	<b>\$620</b>

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

De esta forma el gasto en espacio físico es de \$620 mensuales, repartidos entre la oficina y bodega.

## **5.6) Estructura de Costos**

Debido a la naturaleza del actual Plan de Negocios, es importante definir la estructura de costos que se desea implantar para poder realizar un análisis más profundo y diferenciado del resto de líneas de la compañía.

El indicador de desempeño de la marca será el Margen Operacional que ésta deje a la empresa. Por eso se decide cargar al costo directo del producto únicamente los costos relacionados con la logística de entrada, siendo estos todos los involucrados desde la salida del producto de la bodega del proveedor hasta la llegada a la bodega de Animal Pet.

El resto de costos de logística (despachos) será tratado como gasto administrativo. En primer lugar por el carácter de éstos (arriendos) y en segundo lugar para el análisis del impacto financiero de la marca.

Así se puede tener una mejor idea de la rentabilidad real de la marca, frente al incremento en gastos generados.

Por último, el impacto de los Gastos Administrativos sobre el Margen Operacional va a dar una idea de la conveniencia de la empresa a destinar reinversión de utilidades en la adquisición de activos fijos en forma de camiones y vehículos para la logística de salida.

## **5.7) Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios**

La capacidad actual de almacenamiento de la bodega, permite hasta una acumulación de 200 toneladas métricas de inventario. Sin embargo, la empresa actualmente maneja un flujo mensual aproximado de 20 toneladas.

La cantidad de inventario a requerir está plasmada en el Capítulo 9: Plan financiero, en la sección: Proyección de la Demanda.

## CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

Parte clave del éxito de un negocio, es el equipo administrativo detrás de este. El Plan de Negocios propuesto es una mejora planteada para una empresa existente, por lo que se hace una reestructuración del talento humano de la empresa, y se definen políticas de contratación y empleo.

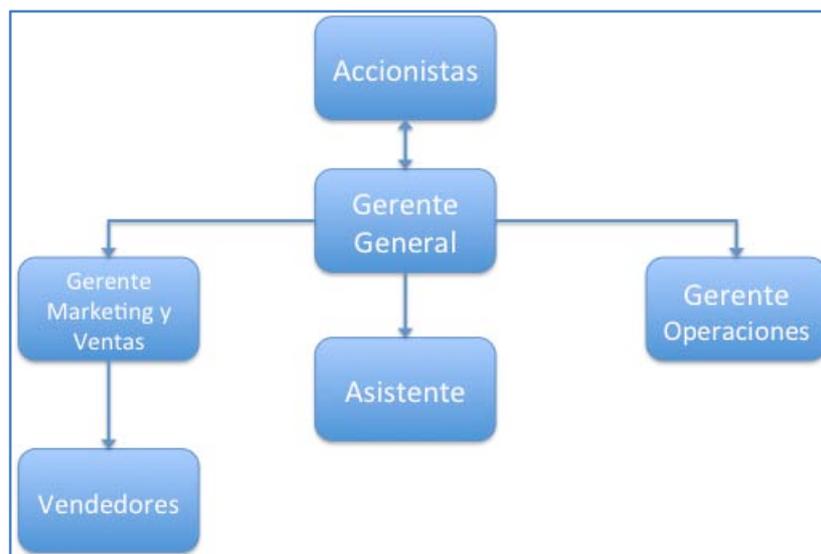
### 6.1) Estructura Organizacional

La empresa fue recientemente fundada, por lo que parte de sus accionistas actúan aún como administrativos. Por esto se plantea la conformación de un Comité Gerencial, compuesto por el Gerente General (Accionista), Gerente de Marketing y Ventas (Accionista) y finalmente por el Gerente de Operaciones.

Las funciones del comité serán de la planificación estratégica de la empresa, junto con el seguimiento y evaluación de su desempeño. Adicionalmente el Comité Gerencial junto con los otros accionistas que no forman parte de la empresa actuarán como la figura de un Directorio, en el que se definirá los objetivos, metas y expectativas de la empresa.

#### 6.1.1) Organigrama

Gráfico 6.1: Organigrama



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

## 6.1.2) Nómina.

Cuadro 6.1: Nómina

Cargo	Sueldo Base
Gerente General	\$ 1600.00
Gerente Operaciones	\$ 1100.00
Gerente de Ventas	\$ 1200.00
Vendedor	\$ 300.00
Vendedor	\$ 300.00
Vendedor	\$ 300.00
Asistente Administrativo	\$ 300.00
<b>Total</b>	<b>\$ 5400.00</b>

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

## 6.2) Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### 6.2.1) Descripción de funciones

#### 6.2.1.1) Gerente General.

Adicionalmente a la representación legal de la empresa, se resume en el siguiente cuadro las funciones básicas de la gerencia general:

Cuadro 6.1: Funciones Básicas de la Gerencia

Función	Descripción
Planeación	Todas las actividades relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecer objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas.
Organización	Actividades relacionadas con la estructuración de la relación entre las tareas y la autoridad. Diseño de la organización, la especialización del trabajo, la coordinación, el diseño de los procesos y análisis de los trabajos.
Motivación	Dirigir esfuerzos para modificar el comportamiento humano a través de: El liderazgo, la comunicación, modificación del comportamiento, delegación de autoridad, satisfacción en el trabajo, la moral de los empleados y la moral de los gerentes.
Control	Se refiere a todas las actividades dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados.

Fuente: David, Fred R.<sup>6</sup>

<sup>6</sup>DAVID, FRED R.; Administración Estratégica. Prentice Hall, Novena Edición 2004. Página: 129.

### **6.2.1.2) Gerente de Operaciones**

Gerente encargado de coordinar la logística de entrada y salida de la mercadería empresa. Responsable directo por la Provisión, Almacenamiento y Despacho de la mercadería. Debe tener conocimiento sobre comercio exterior y las regulaciones aduaneras nacionales, manejo de inventarios.

Como trabajo complementario, este cargo deberá supervisar la parte de sistemas de la empresa, gestionando la página WEB y sus actualizaciones.

Perfil: Ing. Comercial. Enfocado en la administración de procesos y negociaciones internacionales. Se requiere experiencia laboral de al menos 4 años, de preferencia en un campo similar.

### **6.2.1.3) Gerente de Marketing y Ventas**

Serán funciones del Gerente de Marketing y Ventas (Labrador, 2005):

- Relaciones públicas de la empresa a través de la gestión en la página de Facebook. Este trabajo incluye investigar, escribir y publicar los diferentes boletines descritos en el Capítulo 4.
- Preparar presupuestos de ventas que vayan acorde a las metas establecidas por la Gerencia General.
- Pronosticar las ventas y gestionar metas y cuotas de cumplimiento para los vendedores.
- Selección y capacitación de los vendedores que conformen la fuerza de ventas.
- Delimitar territorio y planes de visita para la fuerza de ventas.
- Evaluación de desempeño de la fuerza de ventas.

Perfil; Ing. Comercial con mención en Marketing o administración de empresas, con experiencia laboral de al menos 5 años, de preferencia en un área relacionada al giro de negocio de la empresa.

#### **6.2.1.4) Vendedores.**

Encargados de visitar los puntos de venta y ofrecer los productos de la empresa.

Deben abarcar y cubrir las rutas y zonas establecidas por el Gerente de Marketing y Ventas. Una vez concretada una venta, deben ingresar diariamente los pedidos recibidos para que de esta manera el Gerente de Operaciones gestione la logística de despachos. Su trabajo debe estar enfocado a cumplir las metas y cuotas de ventas establecidas por la gerencia.

Este cargo requiere experiencia en el área, y de personas con aptitudes en ventas y negociación.

El personal de ventas será contratado bajo el siguiente perfil esperado:

1. Nivel de Estudios: se requerirá un título de bachillerato, y un nivel de estudios a tercer nivel en curso o aprobado en el área de ventas o administración.
2. Experiencia: Es importante la experiencia en ventas, por lo que se dará más peso a candidatos con más experiencia laboral en el área.
3. Conocimiento sobre el producto: Para las entrevistas se solicitará que los aplicantes investiguen sobre balanceado para mascotas, pero no será un requisito específico. Ya que los vendedores cursarán una inducción sobre los productos.
4. Facilidad de Comunicación: El candidato debe demostrar facilidad en comunicación y expresión, que esta es una característica importante de los vendedores. Debe ser una persona carismática y de facilidad de palabra.
5. El vendedor no será discriminado por su sexo, raza o religión, apelando a los valores de la empresa que garantizan el respeto.

#### **6.2.1.4) Asistente Administrativo**

Encargado de liberar de carga operativa al Gerente General. Coordinará reuniones, contactos, llamadas, encomiendas y otras gestiones que puedan quitar tiempo al Gerente General.

Adicionalmente estará encargado de la limpieza de la oficina.

#### **6.2.1.5) Asistente de Bodega**

Para la gestión de despachos en la bodega se contratará un asistente encargado de gestionar los despachos de la bodega en base a guías de remisión elaboradas por el Gerente de Operaciones. Adicionalmente, esta persona estará encargada del aseo de las bodegas y su mantenimiento.

### **6.3) Compensación a administradores y propietarios**

La empresa tiene carácter de Compañía Limitada, por lo que las compensaciones en paquetes accionarios a los administradores no son parte de la política de la empresa, ni tampoco lo serán.

Como compensaciones, se establece un plan de cumplimiento de objetivos de ventas de revisión trimestral a nivel gerencial. Esta compensación tendrá el carácter de bonificación económica por una suma de USD\$ 300.00. De esta manera se espera que el nivel gerencial sea un importante motivador e impulsador del cumplimiento de metas.

### **6.4) Política de empleo y beneficios**

La política de contratación estará a cargo del Gerente General. Según la necesidad, el Gerente de cada área que requiera personal será el encargado de entrevistar y evaluar a los candidatos.

El proceso de contratación seguirá los siguientes pasos:

- Publicar requerimiento de personal.
- Recepción únicamente de hojas de vida.
- Pre-selección por cumplimiento de perfil de cargo en hoja de vida.
- Entrevistas personales de pre-seleccionados.
- Elección de candidato a ocupar la plaza.

Las políticas de empleo reconocen las principales regulaciones actuales, y se apegarán a estas, por lo tanto se garantiza al trabajador su plaza y sus beneficios sociales mediante:

- Registro de contrato en Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliación del trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Los niveles salariales irán en función del cargo dentro de la empresa, siempre estos referidos a la Remuneración Mínima Unificada (RMU) establecida por el estado.

Nivel Operacional (vendedores y asistentes): RMU + USD\$ 30.00.

Nivel Gerencial Medio: 4.5 RMU.

Gerencia General: 6 RMU.

El tamaño que actualmente tiene la empresa no justifica la creación de mandos medios ni escalafones de crecimiento, debido al limitado requisito de personal.

### **6.5) Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

Como mencionado en el inicio de este capítulo, parte de los accionistas laboran dentro de la compañía actualmente, y serán los que conformen el Comité Gerencial. A su vez, este comité se reunirá con el resto de accionistas que se comporte en forma de un Directorio.

La empresa se alienará a las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la República de Uruguay, 2007), que a raíz de la conformación del Directorio obedecerá a la toma de decisiones por votación. Esta votación se hará en función al peso en participaciones de cada accionista, que seguirá el principio de una acción equivale a un voto. Los miembros del Comité Gerencial que no fueren accionistas, sesionarán también en las reuniones de directorio, pero en la figura de voz sin voto.

Adicionalmente, el Directorio puede intervenir en la delegación de los cargos gerenciales según se considere pertinente.

## **6.6) Asesores Externos**

### **6.6.1) Contador Externo.**

La carga financiera que puede representar tener un contador en nómina, se la piensa evitar contratando los servicios de un contador externo. Este contador prestará servicios a la empresa en declaración de impuestos y manejo de la contabilidad. Ya que la empresa está constituida como personalidad Jurídica, esta está en obligación de llevar una contabilidad formalizada.

## CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

### 7.1) Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

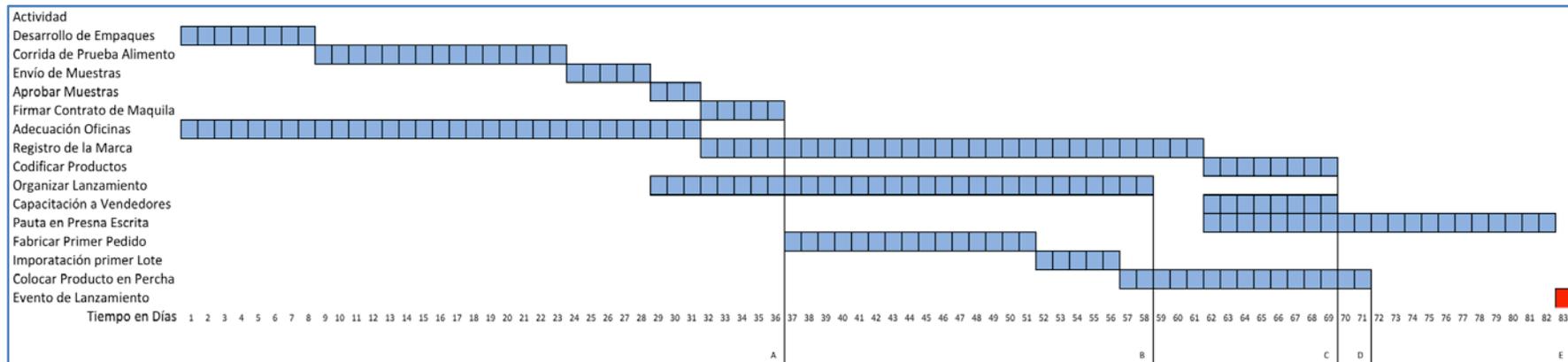
Cuadro 7.1: Actividades, Responsable y tiempo.

No	Actividad	Responsable	Tiempo (Días)
1	Desarrollo de Empaques	Gerente Operaciones	8
2	Corrida de Prueba Alimento	Finca S.A.	15
2	Envío de Muestras	Finca S.A.	5
4	Aprobar Muestras	AnimalPet	3
5	Firmar Contrato de Maquila	AnimalPet/Finca S.A.	5
6	Adecuaciones Oficinas	Gerente General	30
7	Registro de la Marca	Gerente General	30
8	Codificar Productos	Gerente Operaciones	8
9	Organizar Lanzamiento	Gerente Marketing	30
10	Capacitación a Vendedores	Gerente Ventas	8
11	Pauta en Prensa escrita	Gerente Marketing	21
12	Fabricar Primer Lote de Pedido	FINCA S.A.	15
13	Importación primer Lote	Gerente Operaciones	5
14	Colocar Producto en Perchas	Gerente Ventas	15
15	Evento de Lanzamiento	Gerente Marketing	1
<b>Total</b>			<b>229</b>

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

## 7.2) Diagrama Gantt

Gráfica 7.1: Diagrama Gantt.



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Las fechas clave, señaladas con letras en el diagrama Gantt, corresponden:

A: Firma de Contrato con Proveedor. Para el día 36 es importante establecer como límite para tener Etiquetas Desarrolladas, una muestra aprobada del producto ofrecido por el proveedor que llevan a la primera Orden de Compra de la mercadería.

B: Organización del lanzamiento. El día 58 se considera como límite para tener el evento organizado. La anticipación que esto le da, permite prevenir posibles riesgos y tener el tiempo suficiente para resolver cualquier contratiempo.

C: Codificación de Productos. Para el día 69, se establece que la marca debe estar registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, y a su vez, registrada en el sistema de Códigos de Barras del país. De esta forma se protege la marca, y se la formaliza para su comercialización.

D: Colocar el Producto en Percha. El día 71 es la fecha más importante para el Plan de Negocios, ya que se establece que para este día, el producto debe ya haber sido fabricado, importado y colocado en percha. Se le da un amplio margen de tiempo antes del evento de lanzamiento de la marca, para asegurar que el cliente pueda encontrar el alimento de Animal Pet en cualquier punto de venta para la fecha del lanzamiento.

E: Lanzamiento de la Marca, el día 83 es el límite del arranque del negocio, teniendo el lanzamiento de la marca este día.

### **7.3) Riesgos e imprevistos**

Importación del primer lote. Puede suceder que el tiempo que tome al proveedor producir el lote, y el tiempo estipulado para la importación varíe por diferentes razones que pueden estar fuera del control de la empresa. Estos retrasos pueden ser generados por situaciones como: desabastecimiento de materias primas por parte del proveedor; retrasos en producción por fallas en maquinaria del proveedor; retraso en despacho por fallas en calidad en el

producto; retraso en el transporte a frontera por inesperados: desastres naturales, guerrillas, huelgas; retrasos en importaciones: feriados que dejen la aduana cerrada, aforos físicos de la mercadería, documentación incompleta al momento de nacionalizar el pedido, avería del transporte; entre otros.

El evento de lanzamiento debe ir sustentado con el producto en percha, que asegure que el cliente final va a poder encontrar el producto en cualquier punto de venta a partir del día en que se lo lanza al mercado. Un posible retraso puede afectar directamente a esta fecha límite, por lo que se planifica estas actividades con anticipación y en paralelo con otras, para de esta manera asegurar el producto en percha semanas antes del evento de lanzamiento.

## **CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

### **8.1) Supuestos y criterios utilizados**

Parte de los supuestos utilizados para este estudio, es que todos los cálculos realizados corresponden estrictamente al Plan de Negocios propuesto a la empresa, dejando de lado los costos e ingresos del resto de las líneas de negocio de Animal Pet Cía. Ltda...

De igual manera, la inversión inicial es considerada como el capital requerido de la empresa para implementar la mejoras planteadas del Plan de Negocios.

#### **8.1.1) Supuestos Generales**

El análisis financiero del Plan de Negocios partirá de los siguientes supuestos:

- Se utilizará dólares americanos como moneda.
- Se mantendrán los precios constantes en las proyecciones.
- Se utilizará 3 escenarios: Optimista, normal y pesimista.

#### **8.1.2) Financiamiento**

Para el apalancamiento se plantea el uso de fuentes no tradicionales en el mercado ecuatoriano, como es el caso del financiamiento a través de emisión de Obligaciones cotizadas en la Bolsa de Valores de Quito.

Al utilizar este tipo de financiamiento se logra bajar el costo del capital, ya que los intereses (o rendimientos) ofrecidos por este medio ascienden hasta el 9.25% (Jijón, 2011).

### 8.1.3) Proyección de Ventas

La proyección y crecimiento de las ventas está realizada en referencia al estudio de la tendencia de la industria, permitiendo forjar los diferentes escenarios. Tomando el crecimiento más alto registrado en los últimos 5 años (2006 – 2010) como referencia para el Escenario Optimista; de igual manera se toma el crecimiento más bajo para el Escenario Pesimista; mientras que para el Escenario Normal se toma el promedio de los anteriores.

Y para la base de captación de demanda se tomará de referencia la marca Ringo que actualmente maneja la empresa, que en 6 meses de operación ha logrado establecer un movimiento mensual en promedio de 20 toneladas. Las condiciones similares de las marcas en cuanto a posicionamiento se toman como referencia, de esta manera se establece una base de venta mensual de 240 toneladas anuales, que corresponde aproximadamente al 7% del mercado potencial.

Cuadro 8.1: Consumo Anual Esperado en Toneladas.

Escenario	Crecimiento en ventas	Base	Año				
			1	2	3	4	5
Optimista	10%	240	264.00	290.40	319.44	351.38	386.52
Normal	7%	240	255.60	272.21	289.91	308.75	328.82
Pesimista	3%	240	247.20	254.62	262.25	270.12	278.23

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

### 8.1.4) Capital de Trabajo

Las políticas de crédito mencionadas en el diagnóstico refieren al tiempo de cobro de la empresa, teniendo en promedio 90 días de ciclo de recuperación de cartera.

El presente Plan de Negocios, propone realizar a manera de “Inversión Inicial” 90 días de capital de trabajo, de esta manera sobreponiéndose a la situación actual de cobro de la empresa.

Cuadro 8.2: Cálculo del Capital de Trabajo

<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Servicios básicos</b>	\$ 263.00
<b>Sueldos y salarios</b>	\$ 2,392.84
<b>Gasto publicidad y promoción</b>	\$ 2,085.34
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 80.00
<b>Costo de Vetnas Año 1</b>	\$ 16,697.64
<b>Total gastos mensuales</b>	\$ 21,518.83
<b>No. de meses</b>	3.00
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 64,556.49</b>

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

## 8.2) Riesgos y problemas principales

### 8.2.1) Restricción importaciones y aranceles.

Las salvaguardas que implantó el Gobierno Nacional podría afectar seriamente al crecimiento del negocio, especialmente si éste pone cupos a las importaciones. Este es un riesgo directo sobre las proyecciones de ventas de la empresa ya que la provisión de inventario se puede ver afectada.

Adicionalmente pueden existir recargos adicionales al costo, grabados al momento de nacionalización de la mercadería. Esto incurre directamente sobre el costo de ventas, y la capacidad de la empresa de mantener precios por debajo de la competencia.

El hecho de que Animal Pet Cía. Ltda. sea el propietario de la marca siendo comercializada, le otorga la capacidad de encontrar otro "Maquilador" dentro del país. O en alguna nación que tenga mejores acuerdos comerciales con Ecuador, como puede ser el caso de Perú o Chile, naciones dentro de la Comunidad Andina, con la cual el Ecuador tiene convenio de Unión Aduanera. Al ser propietaria de la marca, la empresa puede tener cierta independencia de sus proveedores.

Dentro de los proveedores nacionales se puede contar con los miembros de la Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Balanceados.

El mismo escenario debe tomarse en cuenta para una variabilidad importante en las tasas de cambio, que afecten considerablemente al costo de los productos.

De igual manera, que Animal Pet sea propietario de la marca la protege frente a aumentos en precios de maquila. Permitiendo a la empresa cambiar de proveedor. A manera de ejemplo escenarios como:

### **8.2.2) Aumento Costos Transporte y tributos arancelarios:**

Un aumento en estos costos puede afectar significativamente los márgenes de la empresa, en especial por la estructura de costos establecida en el Capítulo 5. Esto será contrarrestado cambiando el proveedor, como es el caso de Balanfarina S.A.. En lugar de importar, se maquilará localmente, regresando el costo de ventas a niveles que permitan a la empresa seguir su política de precios.

### **8.2.3) Impuesto por kilo de alimento**

El municipio de Quito está realizando un estudio para implementar un impuesto de \$0.05 por kilo de alimento comercializado dentro del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) (El Comercio, 2010). Mientras que el impacto del impuesto va a ser mínimo frente al precio final del producto, es necesario definir una política frente a esta posibilidad.

Por razones de estudio, se establece que en caso de existir un impuesto, el costo de este será trasladado al consumidor final, sobre la suma de este al P.V.P.

#### **8.2.4) Reacción de la competencia**

La agresiva penetración de mercado que busca tener Animal Pet Cia. Ltda. con su estrategia de precios, puede ser respondida por una baja de precios de la competencia. Animal Pet Cía. Ltda. bajo su política de precios se vería obligada a responder y bajar nuevamente los precios.

Esta “Guerra de Precios” puede mermar significativamente la utilidad de la empresa, por lo que es importante regirse a las políticas de precios establecidas en el Capítulo 4.

Parte de las estrategias planificadas para poder soportar una Guerra de Precios, es la mencionada por Michael Porter en sus estrategias genéricas: Liderazgo en Costos (David, 2004).

Esta estrategia en el presente Plan de Negocios a través de una planificación que minimice la inversión inicial y los gastos de operación. Entre estos encontramos:

- Contrato de maquila para evitar gastos operativos.
- Alianza con proveedores que garanticen bajos precios.
- Tercerización de servicios de logística de salida.
- Elección de proveedores en países con acuerdos comerciales con Ecuador.

#### **8.2.5) Nivel de Ventas.**

El enfoque de este Plan de Negocios, refiere a una estructura de costos bajos, e inversiones bajas. La empresa pretende destinar la menor cantidad de recursos posibles para poder mantener los márgenes de contribución establecidos y cumplir con la Política de Precios. Es por eso que se eligen tácticas de empuje de ventas, en lugar de atracción de demanda en el Marketing Mix.

Esto da un control directo sobre las ventas de la empresa, que al no ser las esperadas permiten toma de decisiones rápidas y de efecto inmediato. En caso de tener ventas menores a las esperadas se plantea:

- Captación de demanda a través de disminución del P.V.P..
- Empuje mayor de ventas con planes de compensación a los vendedores en los puntos de venta para que recomienden la marca.
- Mayores esfuerzos en posicionamiento de la marca.

## CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

### 9.1) Inversión Inicial

Para la Inversión Inicial se considerarán diferentes costos adicionales en los que la empresa debería incurrir para puesta en marcha del negocio, resumidos de la siguiente manera:

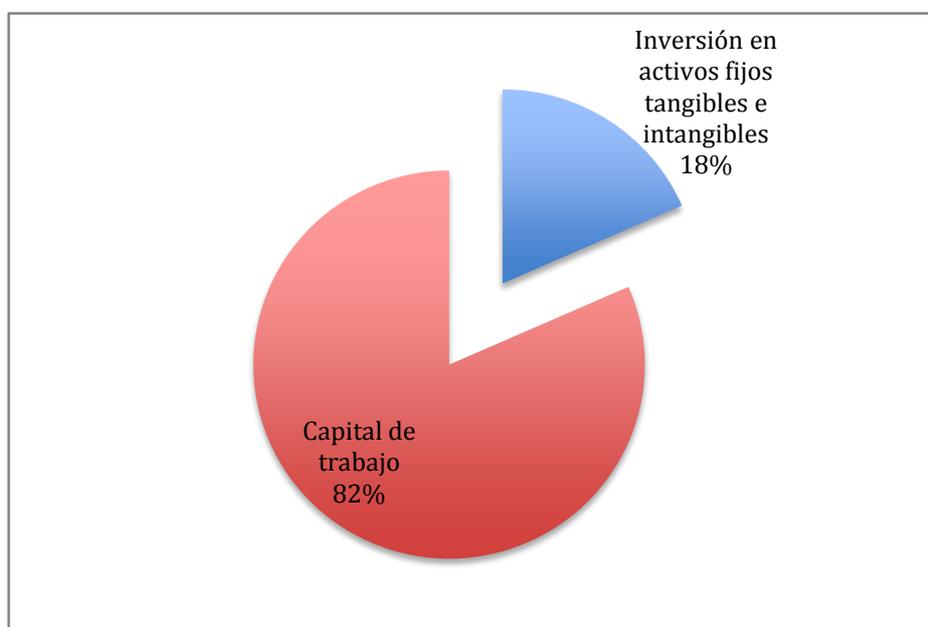
Cuadro 9.1: Resumen Inversión Inicial

Resumen de inversión inicial		
Gastos preoperacionales	\$	564.00
Gastos amortizables	\$	2,757.50
Activos Fijos	\$	10,901.18
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles	\$	14,222.68
Capital de trabajo	\$	64,556.49
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$</b>	<b>78,779.17</b>

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

El desglose de cada tipo de inversión, se ve detallado en el Anexo 8.

Gráfica 9.1: Distribución de la Inversión Inicial.



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

A manera de análisis el gráfico 9.1, se aprecia que la distribución de la inversión inicial está concentrada en el capital de trabajo, orientando a la

política del Plan de Negocios de reducir al mínimo las inversiones, concentrando estas en la parte operacional de la empresa.

## 9.2) Fuentes de ingresos

### 9.2.1) Ingresos

La única fuente de ingreso del presente Plan, son las ventas de la marca de alimento balanceado para perros Animal Pet.

Para esto se tiene el mercado potencial calculado en el Capítulo 8, distribuida según la proyección de ventas en toneladas para los 3 escenarios.

Estas proyecciones de toneladas por año, se verán distribuidas según las diferentes presentaciones de la marca, contrastadas con la marca que maneja la empresa actualmente Ringo. Analizados los primeros 6 meses de la operación de Ringo, y debido a las similitudes que estas dos marcas tienen se puede establecer la distribución:

Cuadro 9.2: Distribución según presentación de demanda anual captada en Kilos.

Producto	Cantidad	%
Cachorros 2kg	1,360.00	2%
Cachorros 15 kg	2,625.00	4%
Cachorros 30 kg	8,850.00	15%
Croquetas 2kg	1,020.00	2%
Croquetas 20 kg	2,000.00	3%
Croquetas 30 kg	43,710.00	73%
	59,565.00	100%

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Y finalmente, de acuerdo con la Política de Precios establecida en el Capítulo 4, los niveles de precios establecidos según el último precio referencial.

Cuadro 9.3: Precios por Tonelada según presentación

Precios por tonelada USD	
Cachorros 2kg	\$ 1,775.00
Cachorros 15kg	\$ 1,620.00
Cachorros 30kg	\$ 1,456.67
Adultos 2kg	\$ 1,600.00
Adultos 20kg	\$ 1,310.00
Adultos 30kg	\$ 1,103.33

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

En el anexo 9 corresponde a una proyección de ventas para la duración del proyecto en función a los parámetros establecidos en los cuadros anteriores.

### 9.3) Costos Fijos, y de Ventas

#### 9.3.1) Costos variables

Los costos variables son aquellos que van relacionados con la fuente de ingreso identificada en el numeral anterior. Este costo variable es en función de la proyección de la demanda y tendrá un costo asignado distribuido de igual manera que en el numeral anterior. De esta forma el Cuadro 9.4 resume el costo por tonelada de cada presentación de alimento según la proforma en el Anexo 10.

Cuadro 9.4: Costos por tonelada de alimento según presentación.

Costos por tonelada USD	
Cachorros 2kg	\$ 972.90
Cachorros 15kg	\$ 952.90
Cachorros 30kg	\$ 862.90
Adultos 2kg	\$ 757.90
Adultos 20kg	\$ 777.90
Adultos 30kg	\$ 687.90

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

El Gasto Logístico, que según establecido en el Capítulo 5, corresponde al transporte para los despachos de la empresa de \$12.50 USD por tonelada. En función de la proyección de ventas se establece este costo dependiente de la cantidad de toneladas vendidas.

Cuadro 9.5: Gasto por Transporte de Mercadería.

Resumen de gastos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Logísticos	\$ 3,409.76	\$ 3,648.45	\$ 3,903.84	\$ 4,177.11	\$ 4,469.51

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

### 9.3.2) Otros gastos relacionados a la venta.

Los gastos en Marketing, pese a que se tenga un presupuesto establecido, la empresa podría decidir reducirlos o incrementarlos según el comportamiento de las ventas. El cuadro 9.6 resume el presupuesto de marketing para el Plan de Negocios, mientras que el detalle de cada año se puede apreciar en el Anexo 11.

Cuadro 9.6: Presupuesto de Marketing

Año	Presupuesto
1	\$ 25,024.11
2	\$ 24,504.11
3	\$ 24,504.11
4	\$ 24,504.11
5	\$ 24,407.86

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

### 9.3.4) Gastos fijos

Los costos fijos para el presente plan de Negocios son los relacionados directamente con la parte administrativa de la empresa. Incorporando arriendos de locales, vehículos, pago servicios básicos, nómina y otros gastos que se

mantienen fijos independientemente del nivel de venta. Se resumen los costos en el Cuadro 9.7.

Cuadro 9.7: Resumen de Gastos Fijos Anuales

Resumen de Gastos Fijos Anuales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$ 46,977.20</b>	<b>\$ 47,517.20</b>	<b>\$ 48,297.20</b>	<b>\$ 48,837.20</b>	<b>\$ 49,377.20</b>
Gasto nómina	\$ 24,261.20	\$ 24,261.20	\$ 24,261.20	\$ 24,261.20	\$ 24,261.20
Gasto Contador Externo	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Gasto suministros y materiales	\$ 960.00	\$ 1,260.00	\$ 1,560.00	\$ 1,860.00	\$ 2,160.00
Arriendo Bodegas	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Arriendo Oficina	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Gastos Transporte Vendedores	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
Gasto servicios basicos	\$ 3,156.00	\$ 3,396.00	\$ 3,876.00	\$ 4,116.00	\$ 4,356.00
<b>Gasto depreciación</b>	<b>\$ 2,195.41</b>	<b>\$ 2,195.41</b>	<b>\$ 2,195.41</b>	<b>\$ 616.42</b>	<b>\$ 2,117.08</b>
<b>Gasto amortización</b>	<b>\$ 664.30</b>				
Total	\$ 49,836.91	\$ 50,376.91	\$ 51,156.91	\$ 50,117.92	\$ 52,158.58

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

El detalle de todos los costos y gastos para el Plan de Negocio se los puede encontrar en el Anexo 12.

## 9.4) Escenario Des-Apalancado

### 9.4.1) Estado de resultados actual y proyectado.

Los estados de resultados son resumidos, según su escenario en el cuadro a continuación, cuyo desglose detallado se encuentra en el Anexo 13.

Cuadro 9.8: Estado de Resultados Resumido para Escenario Normal

Estado de Resultados Animal Pet Cia. Ltda.					
Escenario Normal					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad Bruta</b>	\$128,756.94	\$137,769.92	\$147,413.82	\$181,731.66	\$204,695.92
<b>Utilidad Neta</b>	\$37,794.92	\$43,375.79	\$48,863.71	\$71,229.48	\$84,443.23

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Cuadro 9.9: Estado de Resultados Resumido para Escenario Pesimista

<b>Estado de Resultados Animal Pet Cia. Ltda.</b>					
EscenarioPesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UtilidadBruta</b>	\$123,943.59	\$127,661.90	\$131,491.76	\$156,043.04	\$170,245.86
<b>UtilidadNeta</b>	\$34,726.41	\$36,931.92	\$38,713.40	\$54,852.98	\$62,481.32

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Cuadro 9.10: Estado de Resultados Resumido para Escenario Optimista

<b>Estado de Resultados Animal Pet Cia. Ltda.</b>					
EscenarioOptimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UtilidadBruta</b>	\$132,366.95	\$145,603.64	\$160,164.00	\$202,986.07	\$234,144.47
<b>UtilidadNeta</b>	\$40,096.30	\$48,369.78	\$56,991.95	\$84,779.17	\$103,216.68

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Los estados de resultados proyectan cifras atractivas, que ofrecen rentabilidad a los inversionistas. Estos análisis serán detallados más adelante.

#### 9.4.2) Margen bruto y margen operativo

Cuadro 9.11: Resumen de Margen Bruto y Operativo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>NORMAL</b>					
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 128,756.94	\$ 137,769.92	\$ 147,413.82	\$ 181,731.66	\$ 204,695.92
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$ 59,286.15	\$ 68,040.45	\$ 76,648.96	\$ 111,732.52	\$ 132,459.97
<b>OPTIMISTA</b>					
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 132,366.95	\$ 145,603.64	\$ 160,164.00	\$ 202,986.07	\$ 234,144.47
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$ 62,896.16	\$ 75,874.17	\$ 89,399.14	\$ 132,986.93	\$ 161,908.52
<b>PESIMISTA</b>					
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ 123,943.59	\$ 127,661.90	\$ 131,491.76	\$ 156,043.04	\$ 170,245.86
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$ 54,472.81	\$ 57,932.43	\$ 60,726.90	\$ 86,043.89	\$ 98,009.92

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Se planteó en el Capítulo 5 una estructura de costos que permita analizar el comportamiento de la marca a través del margen bruto. Se rescata entonces el alto impacto que tienen los gastos administrativos en la operación.

Se pueden manejar estrategias de costos orientadas a reducir los gastos administrativos, que eventualmente se reflejarían en mayores utilidades líquidas para la empresa.

#### 9.4.3) Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

A continuación el resumen de flujo de Efectivo para los distintos escenarios. El detalle de los Flujos de Efectivo pueden ser encontrados en el Anexo 14.

Cuadro 9.12: Flujo de Efectivo Escenario Normal

Flujo de Efectivo en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 329,128.66	\$ 352,167.66	\$ 376,819.40	\$ 438,774.58	\$ 474,077.49
TOTAL EGRESOS	\$ 269,842.51	\$ 284,127.21	\$ 300,170.44	\$ 327,042.06	\$ 347,700.94
UTILIDAD NETA	\$ 37,794.92	\$ 43,375.79	\$ 48,863.71	\$ 71,229.48	\$ 84,443.23
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	\$ 40,654.63	\$ 46,235.50	\$ 51,723.42	\$ 72,510.20	\$ 153,362.55

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Cuadro 9.13: Flujo de Efectivo Escenario Optimista

Flujo de Efectivo en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 338,356.56	\$ 372,192.22	\$ 409,411.44	\$ 490,091.41	\$ 544,369.61
TOTAL EGRESOS	\$ 275,460.41	\$ 296,318.05	\$ 320,012.30	\$ 357,104.48	\$ 388,544.51
UTILIDAD NETA	\$ 40,096.30	\$ 48,369.78	\$ 56,991.95	\$ 84,779.17	\$ 103,216.68
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	\$ 42,956.01	\$ 51,229.49	\$ 59,851.66	\$ 86,059.89	\$ 172,135.99

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Cuadro 9.14: Flujo de Efectivo Escenario Pesimista

Flujo de efectivo en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 316,824.78	\$ 326,329.53	\$ 336,119.41	\$ 376,751.72	\$ 391,847.04
TOTAL EGRESOS	\$ 262,351.98	\$ 268,397.10	\$ 275,392.52	\$ 290,707.83	\$ 299,920.54
UTILIDAD NETA	\$ 34,726.41	\$ 36,931.92	\$ 38,713.40	\$ 54,852.98	\$ 62,481.32
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	\$ 37,586.13	\$ 39,791.64	\$ 41,573.11	\$ 56,133.70	\$ 131,400.64

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

#### 9.4.4) Balance General actual y proyectado

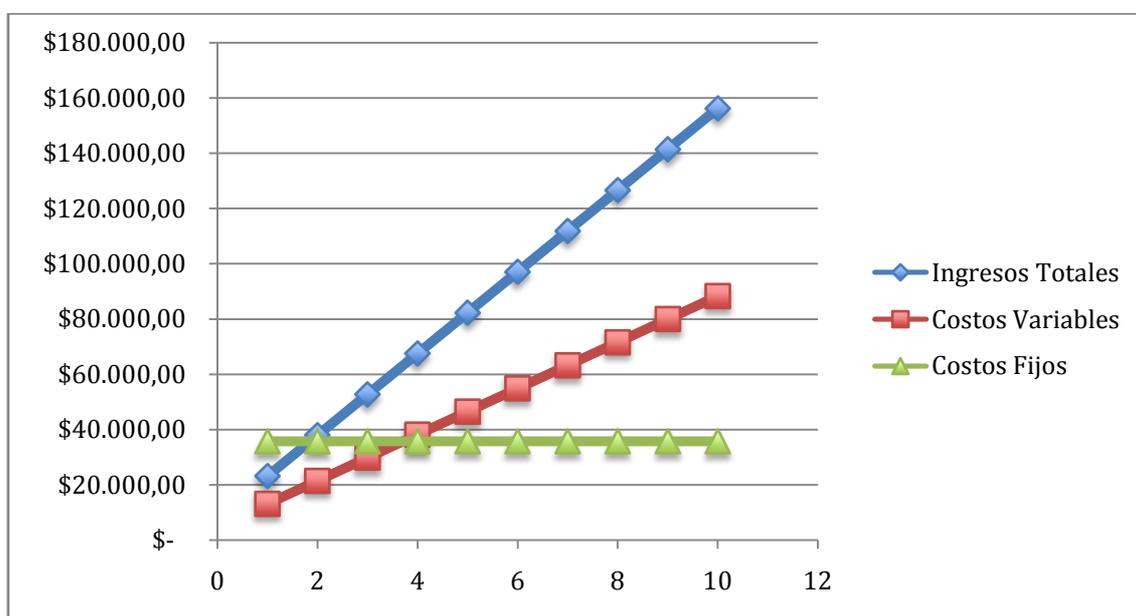
Los balances generales encontrados en el Anexo 15, muestran un imagen de una empresa con un nivel bajo de activos fijos, contrastada con un alto nivel de activos corrientes (Bancos). Estos balances muestran nuevamente el enfoque

del presente plan de negocios en una estructura de negocio enfocada en la parte operativa y una baja inversión inicial.

### 9.5) Punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio puede ser encontrado en el Anexo 16, que es resumido en la Gráfica 9.1.

Gráfica 9.2: Punto de Equilibrio



Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

La ya mencionada estructura de costos se ve presente en el punto de equilibrio, el cual es alcanzado muy rápido debido a los bajos costos fijos que tiene la empresa.

Se establece un punto de equilibrio de 56 toneladas para el primer año, cifra alcanzada en 2 meses de operación. Esta estructura de costos le permite a la empresa un rápido retorno de la inversión, apoyado en políticas de márgenes de contribución y precio.

## 9.6) Control de costos importantes

Nuevamente tomando como mención la estructura de costos planteada, se analiza el nivel de gastos que influye sobre la utilidad operacional. Se aprecia el fuerte impacto que tiene el gasto administrativo sobre este margen, llegando a ser hasta el 63% del total de gastos.

La empresa debe estar al tanto de esta situación, especialmente al decidir realizar inversiones estratégicas, que podría derivar en la adquisición de un vehículo depreciable para alivianar el impacto del costo variable sobre los gastos administrativos (Logística de Despachos mediante arriendo).

## 9.7) Índices Financieros

### 9.7.1) Liquidez:

Los índices de liquidez miden la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Cuadro 9.15: Razón Corriente

Anio 1	Anio 2	Anio 3	Anio 4	Anio 5
\$ 10.82	\$ 9.83	\$ 8.59	\$ 11.28	\$ 10.27

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

Cuadro 9.16: Prueba Ácida

Anio 1	Anio 2	Anio 3	Anio 4	Anio 5
\$ 10.82	\$ 9.83	\$ 8.59	\$ 11.28	\$ 10.27

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes

Se ve una empresa líquida, en mayor parte a la correcta planificación de del capital de trabajo, que da desde un inicio un “colchón financiero” a la operación.

En el resto de años, se aprecia una capacidad de respuesta alta de la empresa, con casi \$10 de activo por cada \$1 de pasivo.

### 9.7.2) Rentabilidad:

Cuadro 9.16: ROI

Anio 1	Anio 2	Anio 3	Anio 4	Anio 5
51%	58%	62%	91%	108%

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

$ROI = Rendimiento / Valor\ promedio\ invertido$

El ROI suele ser un importante indicador financiero dentro de las empresas, en el que un inversionista puede apreciar realmente cuánto va a retornar el capital invertido. Los niveles altos de ROI apreciados en el plan de negocio, lo hacen atractivo para la inversión. A esto hay que considerar los supuestos establecidos en el Capítulo 8.

Cuadro 9.17: ROA

Anio 1	Anio 2	Anio 3	Anio 4	Anio 5
54%	64%	72%	76%	87%

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

$ROA = Utilidad\ Operacional / Activos\ totales\ promedio$

Cuadro 9.18: ROE

Anio 1	Anio 2	Anio 3	Anio 4	Anio 5
70%	72%	72%	59%	61%

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio promedio}$$

En general se parecían altos índices de liquidez y rentabilidad, que garantizan retorno a los accionistas y seguridad a los inversionistas, pero el plan de negocios es valorado en el siguiente numeral.

## 9.8) Valuación

Cuadro 9.19: Modelo CAPM

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO (CAPM)		
$Re = Rf + B * (RM - RF)$		
		Fuentes y Aclaraciones:
Tasa Libre de Riesgo	4.58%	Tasa Pasiva Referencial Ecuador. <a href="http://www.bce.fin.ec">http://www.bce.fin.ec</a>
Beta	0.72	Beta des-apalancada de la industria a junio del 2010. <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>
Prima del Mercado	35.39%	Rentabilidad actual de Animal Pet Cia. Ltda. en sus otras líneas de negocio.
Re	24.44%	

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Cuadro 9.20: Valor Presente Neto Plan de Negocios

Animal Pet Cia. Ltda.		
VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
<i>Tasa de descuento</i>	<b>28.53%</b>	<b>37.03%</b>
Pesimista	38,345.80	29,110.83
Normal	62,779.02	47,916.02
Optimista	88,848.44	63,141.88

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Cuadro 9.21: Tasa Interna de Retorno Plan de Negocios

Animal Pet Cia. Ltda.		
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	46.60%	53.22%
Normal	56.23%	62.29%
Optimista	66.20%	69.01%

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Las principales herramientas de valuación de un plan de negocios, detallados anteriormente, sugieren una oportunidad alta de rentabilidad, superando de esta manera la rentabilidad existente en la empresa actualmente. Esto sustenta lo propuesto en el Capítulo 2, que menciona el hecho de una Integración Vertical hacia atrás por parte de la empresa para aumentar sus márgenes de utilidad y consecuentemente su rentabilidad.

Adicionalmente, se puede apreciar que la Tasa Interna de Retorno (TIR), es superior al Costo Promedio Ponderado calculado, convirtiéndose en una inversión atractiva y de mayor rentabilidad.

## **Capítulo X: Propuesta de Negocio**

### **10.1) Financiamiento Deseado**

El presente Plan de Negocios se ha estructurado en base a políticas de inversiones mínimas, y estrategias de líder en costos. Por lo general, los costos financieros suelen ser de gran impacto para ciertos proyectos, por lo que la empresa prefiere ahorrar dichos costos.

Pese a que no es de interés de la empresa el endeudamiento, sí se plantea la opción a los accionistas, quienes deberán decidir sobre las mejores conveniencias de la empresa, especialmente en los beneficios que trae para un inversionista el compartir el riesgo.

En el siguiente numeral, se detalla el uso de apalancamiento en función de un financiamiento del 74% de la inversión inicial.

### **10.2) Estructuras de Capital**

Se pone a consideración de los accionistas de la empresa 2 tipos de estructura de capital.

#### **Des-Apalancada**

Una operación financiada directamente por los accionistas, en la que se aumenta el capital social, y se espera un retorno de la operación que pague gradualmente la inversión.

#### **Apalancado**

En este escenario, se recomienda “compartir” el riesgo de la inversión inicial mediante la Emisión de Obligaciones cotizadas en Bolsa según se plantea en el Capítulo 8. Interés anual: 9.25%.

Cuadro 10.1: Estructura de Capital Apalancado/Des-Apalancado

<b>Estructuras de capital</b>				
	Apalancado	A	Desapalancado	D
Deuda	\$ 58,779.17	74.61%	\$ -	0%
Capital Propio Accionistas	\$ 20,000.00	25.39%	\$ 78,779.17	100%
Inversión total	\$ 78,779.17	100%	\$ 78,779.17	100%

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Cuadro 10.2: Tabla de Pago de préstamo e Intereses

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago interés anual	\$ 5,032.89	\$ 4,097.12	\$ 3,071.01	\$ 1,945.87	\$ 712.12
Amortización de capital anual	\$9,694.74	\$10,630.52	\$11,656.62	\$12,781.77	\$14,015.52

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

La tabla de amortización del capital puede ser encontrada en el Anexo 17.

### 10.3) Rentabilidad para los Accionistas.

Cuadro 10.3: Valor Presente Neto Inversionistas

<b>Animal Pet Cia. Ltda.</b>		
<b>VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS</b>		
<b>Valorado USD</b>		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
<b>Tasa de descuento</b>	<b>28.53%</b>	<b>37.03%</b>
Pesimista	159,813.46	175,576.80
Normal	184,246.69	194,381.99
Optimista	221,064.78	209,607.85

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Cuadro 10.4: Tasa Interna de Retorno Inversionistas

<b>Animal Pet Cia. Ltda.</b>		
<b>TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS</b>		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	115.68%	134.71%
Normal	123.47%	141.48%
Optimista	135.19%	146.63%

Fuente: Ricardo Ochoa, Autor.

Se aprecia en los análisis de del Valor presente neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) para los accionistas, la diferencia entre las dos estructuras de capital propuestas. La tasa de descuento utilizada es inferior en el caso de la estructura apalancada, debido a que el Inversionista “comparte” el riesgo con alguien más, y por esta misma razón el VAN tiende a ser más alto en este caso.

Por otro lado, la TIR debe ser un factor influyente en la toma de decisión sobre la estructura a utilizar por los accionistas. Mientras que en la estructura apalancada el accionista puede “compartir” el riesgo, su retorno no será de igual magnitud que en la estructura des-apalancada. Este principalmente se debe al costo de capital que la empresa debe asumir al endeudarse para cubrir la inversión inicial. La diferencia en la TIR entre una estructura y otra llega a ser de hasta 13%, y es por esta razón que se propone a la empresa un Plan de Negocios con una inversión inicial baja, haciéndola de esta manera accesible al inversionista.

## Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones.

Revisada una vez la situación actual de la industria, esta resulta ser atractiva para la Plan de negocio, ya que encuentra en fase de crecimiento alcanzando un 9% de variación en el último año.

La investigación de mercado resulta una importante fuente de información, para la correcta estructuración de la idea del negocio, delimitando aspectos importantes respecto al producto, precio y plaza. En este capítulo se detallan los lineamientos a seguir en el plan de marketing para atacar directamente a los gustos y preferencias del consumidor, creando un producto atractivo y lleno de valor.

Se identifican aspectos como:

- El 48% de los encuestados compra el alimento para su perro en los puntos de ventas especializados que quiere utilizar Animal Pet.
- El actual líder del mercado es Pro-Can con una participación del 29% de los encuestados. Este competidor debe ser el referente para la empresa al fijar precios y el mejorar el contenido nutricional mencionado anteriormente.
- El 65% del motivo de compra está distribuido casi equitativamente entre el precio y el contenido nutricional del alimento, que son los enfoques del presente plan de negocio.
- El 37% de los encuestados compraron la marca de alimento que consumen por recomendación de un tercero, que es el enfoque de la táctica de ventas.
- Y finalmente existe un 85% de intencionalidad de compra de un alimento nuevo.

Es importante recalcar la estructura básica que propone el presente Plan de Negocios que asienta su análisis y proyección en:

- Una baja inversión inicial, enfocándose en una estructura de comercialización más que de producción. Con una inversión inicial destinada en su 82% al capital de trabajo.
- Un bajo costo operacional a través de:
  - Tercerización de producción y logística.
  - Estrategias de marketing y ventas enfocadas en el empuje de la marca y prescindir de pautar en medios masivos.
  - Financiación no convencional que reduzcan el costo del capital a través de emisión de obligaciones en bolsa alcanzando tasas de interés de hasta el 9.25%
  - Delimitación geográfica a la ciudad de Quito y sus Valles manera de prueba piloto.
- Propiedad de la marca a comercializar para evitar una amenaza de una integración hacia delante del proveedor.

El Plan de Negocios presenta el incremento de utilidades y rentabilidad de la empresa con una figura de Integración hacia atrás, pasando la empresa de ser una distribuidora a una importadora comercializadora.

Se aprecia en el análisis financiero, tasas internas de retorno que alcanzan hasta el 69% para el plan de negocios y hasta de un 146% para los inversionistas, que superan la rentabilidad actual de la empresa, convirtiendo esta propuesta de mejora en algo atractivo y viable.

Cabe recalcar que para lograr mantener las principales directrices del Plan de Negocios (Precios Bajos) es importante un estricto control sobre los costos y gastos, que permitan a la empresa mantener sus márgenes y utilidades a lo largo del proyecto.

La realidad del mercado y segmento en el que la empresa desea ingresar a competir, hace que aspectos de diferenciación y valor agregado sean primordiales, especialmente si existe el riesgo de entrar en una guerra de precios con la competencia.

Estos aspectos detectados en la investigación de mercados corresponden al enfoque del producto en la calidad y aporte del contenido nutricional del alimento, característica que la competencia a dejado desatendido y principal fuerte de la marca Animal Pet respecto a la competencia.

Finalmente, lo más destacable del presente plan de negocios, es cortar la dependencia que la empresa tiene actualmente de marcas de otras empresas a través de la distribución de las mismas. Esta independencia lograda, solidifica la operación de la empresa y adicionalmente ofrece mejores rendimientos y retornos para los accionistas que las presentes líneas de negocio.

## Bibliografía

### Libros:

- DAVID, FRED R.; Administración Estratégica. Prentice Hall, Novena Edición 2004. Páginas: 129, 175.
- Proexport Colombia. 2004. Estudio de Mercado Ecuador - Alimento para animales. Convenio ATN/MT-7253-CO. Programa de Información al Exportador por Internet. Bogotá, Colombia, pág.: 54.

### Artículos WEB:

- Aduana del Ecuador (2011): Procedimientos. URL: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procimportar.html>. Descargado: Octubre 2011.
- Agencia Pública de Noticias de Quito (2011): En la casa barrial de la Quito Sur se pueden adoptar perros. URL: [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/en\\_la\\_casa\\_barrial\\_de\\_la\\_quito\\_sur\\_se\\_pueden\\_adoptar\\_perros--2294](http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/en_la_casa_barrial_de_la_quito_sur_se_pueden_adoptar_perros--2294). Descargado Mayo 2011.
- Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados (2011): Importaciones de Balanceados. URL: [http://www.afaba.org/site/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=52&Itemid=37](http://www.afaba.org/site/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=52&Itemid=37). Descargado: Junio 2011.
- Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados (2011): Nosotros. URL: [http://www.afaba.org/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19&Itemid=27](http://www.afaba.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=27). Descargado Junio 2011.
- Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados (2011): Producción de Balanceados. URL: [http://www.afaba.org/site/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=52&Itemid=13](http://www.afaba.org/site/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=52&Itemid=13). Descargado Junio 2011.

- Banco de la República de Colombia (2011). Cotización del Peso. URL: [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_ts\\_cam.htm#cotización](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm#cotización). Descargado Mayo 2011.
- Diario El Comercio (2010): Tasa Comida para Perros. URL: <http://www4.elcomercio.com/2010-09-29/Noticias/Quito/Noticia-Principal/tasa-comida-perros.aspx>. Descargado Junio 2011.
- Diario El Hoy, NMCH (2009): El alimento de mascotas es un negocio próspero. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-alimento-de-mascotas-es-un-negocio-prospero-341180.html>. Descargado Noviembre 2010.
- Diario Expreso (2009): Su Majestad el Perro. URL: <http://www.expreso.ec/ediciones/2009/03/13/economia/su-majestad-el-perro-mascotas-alientan-una-nueva-industria/default.asp?fecha=2009/03/13>. Descargado: Diciembre 2010.
- Explored (2009): Mascotas prefieren el producto nacional. URL: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/mascotas-prefieren-el-producto-nacional-357311.html>. Descargado Marzo 2011.
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Unversidad de la República de Uruguay (2007): Principios y Códigos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo y su Vinculación con el Control Interno. URL: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/TRGobCorp2007.pdf>. Descargado Mayo 2011.
- Foyel (2009): Alimentos balanceados para perros y gatos. URL: [http://www.foyel.com/paginas/2009/12/1073/alimentos\\_balanceados\\_o\\_pienos\\_para\\_perros\\_y\\_gatos/](http://www.foyel.com/paginas/2009/12/1073/alimentos_balanceados_o_pienos_para_perros_y_gatos/). Descargado: Diciembre 2010.
- INEC, Archivo; Ecuador: Proyección de Población por áreas y años calendario, según provincias y cantones. Descargado: 22 febrero 2011.
- International MonetaryFund (2011): WorldEconomic Outlook Database. URL: <http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>. Descargado Mayo 2011.

- LABRADOR, Hénder (2005): El Gerente de Ventas y sus Funciones. URL:  
[http://www.galeon.com/henderlabrador/hender\\_archivos/geren\\_ven.pdf](http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/geren_ven.pdf).  
Descargado: Mayo 2011.
- LÓPEZ, Alberto (2009): Las 5 fuerzas de Porter. URL:  
<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>. Descargado: Marzo 2011.
- MarketiNet (Sin Año). Estrategia de Precios: penetración, desnatado, de mantenimiento. URL:  
[http://www.marketinet.com/ebooks/manual\\_politica\\_precios/manual\\_politica\\_precios.php?pg=5](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_politica_precios/manual_politica_precios.php?pg=5). Descargado: Junio 2011.
- OLAMENDI, Gabriel. (Sin Año). Estrategias de Posicionamiento. URL:  
<http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>.  
Descargado Mayo 2011.
- Organización de las Naciones Unidas (2011): Estructura detallada y notas explicativas CIIU Rev.3 código 1533. URL:  
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1533>.  
Descargado: 16/11/2010.

### **Talleres.**

- Ec. Diego Jijón Andrade, Director de Investigación y Desarrollo de la Intendencia de Mercado de Valores de Quito, Seminario “Alternativas de Financiamiento en Mercados de Valores”, Cámara de Industrias y Producción, 20 de mayo de 2011.

## **Anexos**

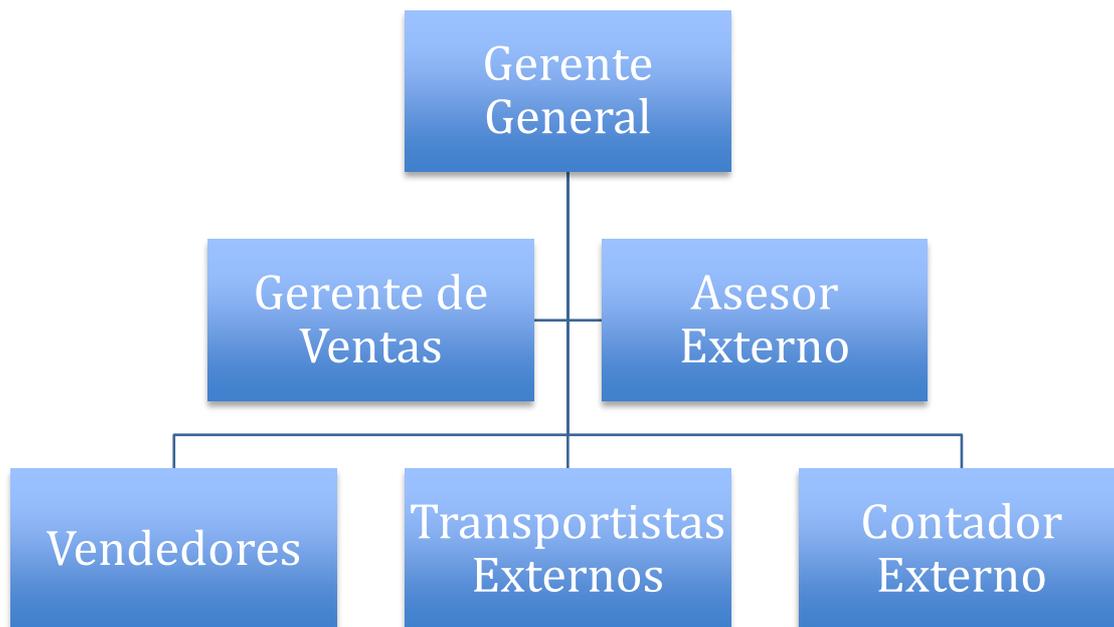
## **Anexo 1: Diagnóstico**

Animal Pet Cia. Ltda., es una empresa fundada en febrero de 2009, con la finalidad de ser distribuidora de distintos productos veterinarios en la ciudad de Quito y sus Valles.

Entre los productos que distribuye la empresa podemos encontrar:

- Alimento Balanceado para Mascotas
  - Perros
  - Gatos
  - Equinos
- Línea Veterinaria:
  - Desparasitantes
  - Complementos Vitamínicos
  - Ungüentos
- Línea Cosmética-Veterinaria:
  - Shampoo para mascotas
  - Antipulgas
  - Perfumes
- Accesorios

La empresa actualmente se encuentra en su fase de crecimiento, lo cual mantiene el número de empleados en el mínimo posible y mantiene una estructura establecida de la siguiente manera:

**Administración:**

La situación actual de la empresa ha resultado en la falta de las principales herramientas de planificación y seguimiento. Tenemos entonces la carencia de:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos
- Planificación Estratégica
- Plan de Operaciones

Actualmente se maneja una política de proyección mes a mes, lo que no proyecta a la empresa en el mediano y largo plazo.

**Contabilidad:**

No existen políticas de crédito, ni estructuras establecidas de costos. Muchos de los costos de importación son enviados al gasto, más que al costo directo de los productos.

Adicionalmente no existe un cálculo específico del capital de trabajo, específicamente tomando en consideración el tema de cartera vencida de los clientes versus pago proveedores.

Falta también una política de crédito para los clientes.

Se maneja la figura de un contador externo que no lleva una política de escudos fiscales, o planificación tributaria.

La empresa no cuenta con activos fijos que pueden ser utilizados como escudos fiscales.

Por otra parte, la empresa mantiene políticas establecidas para:

- Políticas de precios.
- Margen de utilidad bruta.
- Días de cartera.

**Mercadeo y Ventas:**

La empresa no cuenta con los siguiente:

- Departamento.
- Política de Marketing
- Diseño de Empaques
- Publicidad y Promoción
- Estrategia de Marketing
- Índices de Gestión

**Gestión del Talento Humano:**

- La empresa no tiene un departamento encargado del Talento Humano.
- No existen políticas de contratación, ni perfiles de cargo establecidos.
- No hay un plan de capacitación anual al personal.
- Se carece de evaluación al personal.

La mayoría de los puntos resaltados en el diagnóstico serán corregidos según la especialidad del autor.

**Anexo 2: Entrevista con Gerentes Comerciales.**

1. ¿Qué tipo de alimento para perros existen?
2. ¿El balanceado es el más recomendable?
3. ¿Qué buscan generalmente las personas en un balanceado? (precio, contenido nutricional, cantidad)
4. ¿El segmento económico es el que mueve mayor volumen en el mercado?
5. ¿Según su experiencia, cuales fueran las mejores características para elaborar un balanceado de la línea económica?
6. ¿Qué tan importante es el contenido nutricional del balanceado?
7. ¿Qué puntos de venta son los más recomendables?
8. ¿Según su experiencia, los locales especializados (pet shop, clínicas, etc.) son el Punto de Venta?

**Anexo 3: Entrevista con Propietario o Gerente de Petshop.**

1. ¿Usted considera que hay algún segmento en crecimiento o desarrollo de la industria?
2. ¿Cuándo un cliente llega a comprar alimento, pregunta por alguna marca en específico o solicita su asesoría?
3. ¿Qué marca es la más solicitada en su local?
4. ¿Cuál cree usted que es la característica principal que atrae al consumidor de esta marca?
5. ¿Cuándo piden su asesoría, que es lo busca el consumidor como factor de compra? (precio, calidad, renombre, entre otros)
6. En la línea económica, ¿cuál cree usted que es el factor decisivo de compra?
7. Al momento de la compra, ¿los clientes preguntan por promociones o descuentos?
8. ¿Qué tamaño presentación es la más demandada?
9. ¿Cree usted que el contenido nutricional pueda ser un factor determinante de compra?
10. De la línea económica, ¿qué alimento recomienda usted y por qué?

**Anexo 4: Entrevista con Veterinario.**

1. De la línea económica ofertada actualmente en el mercado, ¿cree usted que el contenido nutricional satisface las necesidades de la mascota?
2. ¿Es importante el contenido proteínico del alimento?
3. En cuanto al contenido proteínico del alimento, ¿es más importante la calidad o el origen (vegetal o animal)?
4. ¿Usted cree que los actuales fabricantes de alimento deberían dar más importancia al contenido nutricional?
5. ¿Recomendaría usted un alimento con mejor contenido nutricional?
6. ¿Qué alimento recomendaría usted a sus clientes y por qué?

## **Anexo 5: Grupo de Enfoque (Preguntas Guía)**

Con qué alimentan a su mascota?

Ustedes creen que la comida casera suple las necesidades nutricionales de la mascota?

Qué marca compran usualmente?

Puede usted decir que hay marcas que le gustan más a su mascota que otros?

Dónde compran el alimento para su mascota?

Por qué lo compran ahí?

Su compra es guiada por la información en el empaque?

Qué factores influyen en su decisión de compra?

Les gustaría que les recomienden cierta marca para su mascota en específico?

Qué marcas identifican con mayor facilidad?

Revisan el contenido nutricional?

Les interesaría que se de mayor enfoque al contenido nutricional?

Qué atributos buscarían en un alimento? (Calidad, presentación...)

Servicios adicionales en un punto de venta?

Cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar por un alimento?

## Anexo 6: Encuesta.

1.- ¿En qué grupo podría identificar a su mascota?

a.- Razas Grandes	<input type="checkbox"/>	b.- Razas Medianas	<input type="checkbox"/>	a.- Razas Pequeñas	<input type="checkbox"/>
(Grandanés, Mastín Napolitano, San Bernardo)		(Pastor Alemán, Labrador, Golden Retriever)		(Schnauzer, Cocker, French Poodle)	

2.- ¿Qué marca de alimento compra para su mascota?

a.- Supermaxi	<input type="checkbox"/>
b.- Buen Can	<input type="checkbox"/>
c.- Pro-Can	<input type="checkbox"/>
d.- Pedigree	<input type="checkbox"/>
e.- Mimaskot	<input type="checkbox"/>
f.- Cani	<input type="checkbox"/>
g.- Pro-Pac	<input type="checkbox"/>
h.- Dog Chow	<input type="checkbox"/>
i.- Otro (Cuál?)	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Por qué consume usted esa marca?  
(elijá solo 1)

a.- Presentación	<input type="checkbox"/>
b.- Contenido Nutricional	<input type="checkbox"/>
c.- Precio	<input type="checkbox"/>
d.- Punto de Venta	<input type="checkbox"/>
e.- Renombre de Marca	<input type="checkbox"/>
f.- Aspecto del Alimento	<input type="checkbox"/>
g.- Recomendación	<input type="checkbox"/>
h.- Calidad del Empaque	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cómo escucho usted de esa marca?

a.- Publicidad Radial	<input type="checkbox"/>
b.- Publicidad Televisión	<input type="checkbox"/>
c.- Flyer	<input type="checkbox"/>
d.- Recomendación	<input type="checkbox"/>
e.- Prensa, Revistas	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Usualmente cuanto alimento compra para su mascota?

a.- Funda de 2kg.	<input type="checkbox"/>
b.- Funda de 4kg.	<input type="checkbox"/>
c.- Funda de 10 kg.	<input type="checkbox"/>
d.- Funda de 30 kg.	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Con qué frecuencia adquiere el alimento para su mascota?

a.- Semanal	<input type="checkbox"/>
b.- Quincenal	<input type="checkbox"/>
c.- Mensual	<input type="checkbox"/>
d.- Mas de un Mes	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Cuál de las siguientes marcas usted identifica o reconoce con mayor facilidad?

a.- Supermaxi	<input type="checkbox"/>
b.- Dog Chow	<input type="checkbox"/>
c.- Pro-Can	<input type="checkbox"/>
d.- Pedigree	<input type="checkbox"/>
e.- Mimaskot	<input type="checkbox"/>
f.- Cani	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Revisa Usted el contenido nutricional y la calidad de los ingredientes utilizados en el alimento que compra a su mascota?

Sí  No

9.- ¿Dónde preferiría encontrar el alimento para su mascota?

a.- Supermercado	<input type="checkbox"/>
b.- PetShop	<input type="checkbox"/>
c.- Clínica Veterinaria	<input type="checkbox"/>
d.- Tiendas de Barrio	<input type="checkbox"/>
e.- Criaderos	<input type="checkbox"/>
f.- Gasolineras	<input type="checkbox"/>
g.- Farmacias	<input type="checkbox"/>
h.- A domicilio	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Consideraría usted probar otra marca que le ofrezca mayor calidad por el mismo precio?

Sí  No

**Anexo 7: Cotización de Arriendos para evento de Lanzamiento.**

 **099-479-476**  **087-055-289 2644-110 2666-282 2408-028**  
E-MAIL: [alfaeventosnew@hotmail.com](mailto:alfaeventosnew@hotmail.com) Web: [www.alfaeventosnew.com](http://www.alfaeventosnew.com)  
DIRECCION: Ciudadela Yaguachi, Húsares OE6-85 y Hualcopo. QUITO- ECUADOR

**PROFORMA**

**ATENCIÓN:** Ricardo Xavier Ochoa

**FECHA:** 20 de abril del 2011

**TELEFONOS:** 2923933 084-605-898

**EMAIL:** [rich.x87@gmail.com](mailto:rich.x87@gmail.com)

Pongo en conocimiento el presupuesto solicitado por Ud. Para el evento a realizarse en Quito, en el mes de Julio del presente año, por el tiempo de 1 a 6 horas. A continuación detallo Equipo requeridos:

**TIPO DE EVENTO:**

- LANZAMIENTO DE PRODUCTO

**LOCAL:**

- PARA 80 PERSONAS
- UBICADO EN EL SECTOR DE GRANADOS Y ELOY ALFARO

**AMPLIFICACION PROFECIONAL:**

- 4 PARLANTES AMPLIFICADOS
- AMPLIFICACION PARA UN PUBLICO DE HASTA 100 PAX
- 2 MICROFONOS ALAMBRICO O INALAMBRICO SURE SM58

**DEEJAY**

- MIXER Y COMPUTADOR.
- CABLEADO NECESARIO

**CIRCUITO CERRADO DE VIDEO:**

- 2 PANTALLAS DE 2 POR 3 METROS
- 2 PROYECTORES
- MIX DE VIDEO
- 1 CAMARA DE VIDEO
- FILMACION DEL EVENTO EN DVD SIN EDITAR

**ILUMINACION:**

- 8 TACHOS PAR 64
- CONTROL DE ILUMINACION
- 1 ROBOTICA CON LOGO

**PERSONAL:**

- PARA EL MONJAGE Y DESMONTAJE
- TECNICO DE AUDIO E ILUMINACION
- DEEJAY
- INGENIERO EN SONIDO
- ANIMADOR DE RADIO

**EL PRECIO DE ESTE ALQUILER ES DE 1090 DOLARES MAS IVA**

**FORMA DE PAGO:** El 50% a la firma del contrato y el saldo al finalizar el evento

**DESCUENTO:** del 10% si cancela en efectivo el valor total de la factura a la firma del contrato

Nuestra satisfacción es su conformidad con nuestros servicios.

Sin otro en particular me despido.

Atentamente,

LEONARDO ESPIN

GERENTE ALFA EVENTOS

MOVI. 087-055-289

POTA: 099-479-476

## Anexo 8: Detalle Inversión Inicial Animal Pet Cía. Ltda..

Presupuesto de inversiones		
Descripción de la Inversión	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
<b>Gastos amortizables</b>		
<b>Gastos de constitución</b>		
Tasa registro de marcas	\$ 54.00	\$ 54.00
Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI	\$ 28.00	\$ 28.00
Honorarios Abogado Registro	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>Total Gastos de constitución</b>		<b>\$ 1,082.00</b>
<b>Gastos de licencias de software</b>		
Diseño y Desarrollo de Página Web	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Licencia Windows 7 Basic	\$ 175.50	\$ 175.50
<b>Total gastos para licencias de software</b>		<b>\$ 1,675.50</b>
<b>TOTAL GASTOS AMORTIZABLES</b>		<b>\$ 2,757.50</b>
<b>Gastos preoperacionales</b>		
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 564.00	\$ 564.00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES</b>		<b>\$ 564.00</b>
<b>Activos Fijos</b>		
<b>Equipos de computación</b>		
Computadora de escritorio	\$ 4,286.97	\$ 4,286.97
Impresora HP multifunción F4280	\$ 215.00	\$ 215.00
<b>Total equipos de computación</b>		<b>\$ 4,501.97</b>
<b>Modulares y equipos de oficina</b>		
Panel Entero Tela Hilat 250x120x5	\$ 206.20	\$ 824.80
Panel Mixto T3 250x120x5	\$ 257.78	\$ 1,031.12
Escritorio Modulos	\$ 150.00	\$ 600.00
Silla Modulos	\$ 59.00	\$ 236.00
Mesa Sala de Reuniones	\$ 450.00	\$ 450.00
Silla Sala Reuniones	\$ 55.00	\$ 440.00
Escritorios Gerencias	\$ 232.55	\$ 697.65
Sillas Gerencias	\$ 450.00	\$ 450.00
Router Inalámbrico	\$ 41.44	\$ 41.44
Central telefónica	\$ 525.88	\$ 525.88
Teléfono	\$ 50.00	\$ 150.00
<b>Total modulares y equipos de oficina</b>		<b>\$ 5,446.89</b>
<b>Equipos eléctricos</b>		
Sistema para música ambiente	\$ 41.44	\$ 41.44
Radios	\$ 525.88	\$ 525.88
Teléfono	\$ 150.00	\$ 150.00
<b>Total equipos eléctricos</b>		<b>\$ 717.32</b>
<b>Equipo de cocina</b>		
Tetera	\$ 52.00	\$ 52.00
Microondas	\$ 133.00	\$ 133.00
Juego 24 piezas cubiertos	\$ 19.00	\$ 19.00
Vajilla 20 piezas	\$ 31.00	\$ 31.00
<b>Total Equipos de cocina</b>		<b>\$ 235.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 10,901.18</b>
<b>Resumen de inversión inicial</b>		
<b>Gastos preoperacionales</b>	\$ 564.00	
<b>Gastos amortizables</b>	\$ 2,757.50	
<b>Activos Fijos</b>	\$ 10,901.18	
<b>Inversión en activos fijos tangibles e intangibles</b>		<b>\$ 14,222.68</b>
<b>Capital de trabajo</b>		<b>\$ 64,556.49</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 78,779.17</b>

Anexo 9: Proyección de Ventas para Animal Pet Cía. Ltda.

Proyección de ventas para el escenario NORMAL															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Toneladas	Precio	Total												
Proyección de Toneladas	273			292			312			334			358		
Cachorros 2kg	5	\$ 1,775.00	\$ 9,683.73	6	\$ 1,775.00	\$ 10,361.59	6	\$ 1,775.00	\$ 11,086.90	33	\$ 1,775.00	\$ 59,314.94	36	\$ 1,775.00	\$ 63,466.98
Cachorros 15kg	11	\$ 1,620.00	\$ 17,676.22	12	\$ 1,620.00	\$ 18,913.55	12	\$ 1,620.00	\$ 20,237.50	20	\$ 1,620.00	\$ 32,481.19	21	\$ 1,620.00	\$ 34,754.88
Cachorros 30kg	41	\$ 1,456.67	\$ 59,602.68	44	\$ 1,456.67	\$ 63,774.87	47	\$ 1,456.67	\$ 68,239.11	47	\$ 1,456.67	\$ 68,148.13	50	\$ 1,456.67	\$ 72,918.50
Adultos 2kg	5	\$ 1,600.00	\$ 8,729.00	6	\$ 1,600.00	\$ 9,340.03	6	\$ 1,600.00	\$ 9,993.83	33	\$ 1,600.00	\$ 53,466.98	46	\$ 1,600.00	\$ 74,372.58
Adultos 20kg	8	\$ 1,310.00	\$ 10,720.30	9	\$ 1,310.00	\$ 11,470.72	9	\$ 1,310.00	\$ 12,273.67	20	\$ 1,310.00	\$ 26,265.66	18	\$ 1,310.00	\$ 23,420.21
Adultos 30kg	202	\$ 1,103.33	\$ 222,716.73	216	\$ 1,103.33	\$ 238,306.90	231	\$ 1,103.33	\$ 254,988.38	180	\$ 1,103.33	\$ 199,097.68	186	\$ 1,103.33	\$ 205,144.35
Ventas totales			\$ 329,128.66			\$ 352,167.66			\$ 376,819.40			\$ 438,774.58			\$ 474,077.49

Proyección de ventas para el escenario OPTIMISTA															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Toneladas	Precio	Total												
Proyección de Toneladas	280			308			339			373			411		
Cachorros 2kg	6	\$ 1,775.00	\$ 9,955.24	6	\$ 1,775.00	\$ 10,950.76	7	\$ 1,775.00	\$ 12,045.84	37	\$ 1,775.00	\$ 66,252.11	41	\$ 1,775.00	\$ 72,877.32
Cachorros 15kg	11	\$ 1,620.00	\$ 18,171.81	12	\$ 1,620.00	\$ 19,889.00	14	\$ 1,620.00	\$ 21,987.90	22	\$ 1,620.00	\$ 36,280.03	25	\$ 1,620.00	\$ 39,908.03
Cachorros 30kg	42	\$ 1,456.67	\$ 61,273.79	46	\$ 1,456.67	\$ 67,401.17	51	\$ 1,456.67	\$ 74,141.28	52	\$ 1,456.67	\$ 76,118.38	57	\$ 1,456.67	\$ 83,730.22
Adultos 2kg	6	\$ 1,600.00	\$ 8,973.74	6	\$ 1,600.00	\$ 9,871.11	7	\$ 1,600.00	\$ 10,858.22	37	\$ 1,600.00	\$ 59,720.21	53	\$ 1,600.00	\$ 85,399.90
Adultos 20kg	8	\$ 1,310.00	\$ 11,020.87	9	\$ 1,310.00	\$ 12,122.96	10	\$ 1,310.00	\$ 13,335.25	22	\$ 1,310.00	\$ 29,337.55	21	\$ 1,310.00	\$ 26,892.76
Adultos 30kg	208	\$ 1,103.33	\$ 228,961.12	228	\$ 1,103.33	\$ 251,857.23	251	\$ 1,103.33	\$ 277,042.96	202	\$ 1,103.33	\$ 222,383.13	213	\$ 1,103.33	\$ 235,561.39
Ventas totales			\$ 338,356.56			\$ 372,192.22			\$ 409,411.44			\$ 490,091.41			\$ 544,369.61

Proyección de ventas para el escenario PESIMISTA															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Toneladas	Precio	Total												
Proyección de Toneladas	263			270			279			287			296		
Cachorros 2kg	5	\$ 1,775.00	\$ 9,321.72	5	\$ 1,775.00	\$ 9,601.37	6	\$ 1,775.00	\$ 9,899.42	29	\$ 1,775.00	\$ 50,930.49	30	\$ 1,775.00	\$ 52,458.40
Cachorros 15kg	11	\$ 1,620.00	\$ 17,015.43	11	\$ 1,620.00	\$ 17,525.89	11	\$ 1,620.00	\$ 18,051.67	17	\$ 1,620.00	\$ 27,889.82	18	\$ 1,620.00	\$ 28,726.52
Cachorros 30kg	39	\$ 1,456.67	\$ 57,374.55	41	\$ 1,456.67	\$ 59,095.78	42	\$ 1,456.67	\$ 60,868.66	40	\$ 1,456.67	\$ 58,515.07	41	\$ 1,456.67	\$ 60,270.52
Adultos 2kg	5	\$ 1,600.00	\$ 8,402.68	5	\$ 1,600.00	\$ 8,654.76	6	\$ 1,600.00	\$ 8,914.40	29	\$ 1,600.00	\$ 45,909.17	38	\$ 1,600.00	\$ 61,472.38
Adultos 20kg	8	\$ 1,310.00	\$ 10,319.54	8	\$ 1,310.00	\$ 10,629.13	8	\$ 1,310.00	\$ 10,948.00	17	\$ 1,310.00	\$ 22,552.88	15	\$ 1,310.00	\$ 19,357.89
Adultos 30kg	194	\$ 1,103.33	\$ 214,390.87	200	\$ 1,103.33	\$ 220,822.59	206	\$ 1,103.33	\$ 227,447.27	155	\$ 1,103.33	\$ 170,954.29	154	\$ 1,103.33	\$ 169,561.33
Ventas totales			\$ 316,824.78			\$ 326,329.53			\$ 336,119.41			\$ 376,751.72			\$ 391,847.04



### Anexo 11: Presupuesto de Marketing para Animal Pet Cía. Ltda.

Presupuesto de gastos de marketing				
<b>Etapas del ciclo de vida</b>	Introducción			
<b>Tiempo del proyecto</b>	Año 1			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
A3	Informativos, para	100	\$1.30	\$130.00
Gigantografía	Full Color (3 metros alto x 5 metros largo)	2	\$97.50	\$195.00
Tríptico	Informativos, para	1000	\$0.50	\$500.00
Valla	Contrato Semestr	4	\$1,249.00	\$4,996.00
Publicidad	Medios Impresos.	10	\$680.00	\$6,800.00
Publicidad	Medios Impresos.	5	\$980.00	\$4,900.00
Evento	Evento Lanzamier	1	\$6,433.11	\$6,433.11
Camisetas Polo	Imagen Empresar	12	\$8.75	\$105.00
Camisetas	Publicidad	50	\$3.80	\$190.00
Roll Ups	Imagen Empresarial	5	\$90.00	\$450.00
Banner	Cercar Evento (2 m largo x 1 metro alto)	25	\$13.00	\$325.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 25,024.11</b>

Presupuesto de gastos de marketing				
<b>Etapas del ciclo de vida</b>	Crecimiento			
<b>Tiempo del proyecto</b>	Años 2,3 y 4			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
A3	Informativos, para	100	\$ 1.30	\$ 130.00
Evento	Evento de Recuerdo Marca Año:3	1	\$ 6,433.11	\$ 6,433.11
Tríptico	Informativos, para puntos de venta y usos varios	1000	\$ 0.50	\$ 500.00
Valla	Contrato Semestr	4	\$ 1,249.00	\$ 4,996.00
Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) entre semana	10	\$ 680.00	\$ 6,800.00
Publicidad	Medios Impresos.	5	\$ 980.00	\$ 4,900.00
Camisetas Polo	Imagen Empresarial	12	\$ 8.75	\$ 105.00
Camisetas	Publicidad	50	\$ 3.80	\$ 190.00
Roll Ups	Imagen Empresar	5	\$ 90.00	\$ 450.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 24,504.11</b>

Presupuesto de gastos de marketing				
<b>Etapas del ciclo de vida</b>	Madurez			
<b>Tiempo del proyecto</b>	Año 5			
Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
A3	Informativos, para	100	\$ 1.30	\$ 130.00
Evento	Evento de Recuerdo Marca	1	\$ 6,433.11	\$ 6,433.11
Tríptico	Informativos, para puntos de venta y usos varios	1000	\$ 0.50	\$ 500.00
Valla	Contrato Semestr	4	\$ 1,249.00	\$ 4,996.00
Publicidad	Medios Impresos. (1/8 de página) entre semana	10	\$ 680.00	\$ 6,800.00
Publicidad	Medios Impresos.	5	\$ 980.00	\$ 4,900.00
Camisetas Polo	Imagen Empresarial	12	\$ 8.75	\$ 8.75
Camisetas	Publicidad	50	\$ 3.80	\$ 190.00
Roll Ups	Imagen Empresarial	5	\$ 90.00	\$ 450.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 24,407.86</b>

## Anexo 12: Gastos para Animal Pet Cía. Ltda.

107

Nómina:

NÓMINA DEL AÑO 1															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	Comisiones	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente de Operaciones	1	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 123	\$ 6	\$ 6	\$ 103	\$ 92	\$ 20	\$ 92	\$ 46		\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 17,794
Vendedor	1	\$ 300	\$ 300	\$ 33	\$ 2	\$ 2	\$ 28	\$ 25	\$ 20	\$ 25	\$ 13	\$ 120	\$ 539	\$ 539	\$ 6,467
Asistente de Bodega	1	\$ 264	\$ 264	\$ 29	\$ 1	\$ 1	\$ 25	\$ 22	\$ 20	\$ 22	\$ 11		\$ 371	\$ 0	\$ 4,453
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>\$ 1,664</b>	<b>\$ 1,664</b>	<b>\$ 186</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 156</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 60</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 69</b>		<b>\$ 2,393</b>	<b>\$ 2,022</b>	<b>\$ 28,714</b>

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

NÓMINA DEL AÑO 2															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	Comisiones	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente de Operaciones	1	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 123	\$ 6	\$ 6	\$ 103	\$ 92	\$ 20	\$ 92	\$ 46		\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 17,794
Vendedor	1	\$ 300	\$ 300	\$ 33	\$ 2	\$ 2	\$ 28	\$ 25	\$ 20	\$ 25	\$ 13	\$ 120	\$ 539	\$ 539	\$ 6,467
Asistente de Bodega	1	\$ 264	\$ 264	\$ 29	\$ 1	\$ 1	\$ 25	\$ 22	\$ 20	\$ 22	\$ 11		\$ 371	\$ 371	\$ 4,453
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>\$ 1,664</b>	<b>\$ 1,664</b>	<b>\$ 186</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 156</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 60</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 69</b>		<b>\$ 2,393</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>\$ 28,714</b>

NÓMINA DEL AÑO 3															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	Comisiones	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente de Operaciones	1	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 123	\$ 6	\$ 6	\$ 103	\$ 92	\$ 20	\$ 92	\$ 46		\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 17,794
Vendedor	1	\$ 300	\$ 300	\$ 33	\$ 2	\$ 2	\$ 28	\$ 25	\$ 20	\$ 25	\$ 13	\$ 120	\$ 539	\$ 539	\$ 6,467
Asistente de Bodega	1	\$ 264	\$ 264	\$ 29	\$ 1	\$ 1	\$ 25	\$ 22	\$ 20	\$ 22	\$ 11		\$ 371	\$ 0	\$ 4,453
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>\$ 1,664</b>	<b>\$ 1,664</b>	<b>\$ 186</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 156</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 60</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 69</b>		<b>\$ 2,393</b>	<b>\$ 2,022</b>	<b>\$ 28,714</b>

NÓMINA DEL AÑO 4															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	Comisiones	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente de Operaciones	1	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 123	\$ 6	\$ 6	\$ 103	\$ 92	\$ 20	\$ 92	\$ 46		\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 17,794
Vendedor	1	\$ 300	\$ 300	\$ 33	\$ 2	\$ 2	\$ 28	\$ 25	\$ 20	\$ 25	\$ 13	\$ 120	\$ 539	\$ 539	\$ 6,467
Asistente de Bodega	1	\$ 264	\$ 264	\$ 29	\$ 1	\$ 1	\$ 25	\$ 22	\$ 20	\$ 22	\$ 11		\$ 371	\$ 371	\$ 4,453
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>\$ 1,664</b>	<b>\$ 1,664</b>	<b>\$ 186</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 156</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 60</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 69</b>		<b>\$ 2,393</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>\$ 28,714</b>

NÓMINA DEL AÑO 5															
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	Comisiones	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente de Operaciones	1	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 123	\$ 6	\$ 6	\$ 103	\$ 92	\$ 20	\$ 92	\$ 46		\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 17,794
Vendedor	1	\$ 300	\$ 300	\$ 33	\$ 2	\$ 2	\$ 28	\$ 25	\$ 20	\$ 25	\$ 13	\$ 120	\$ 539	\$ 539	\$ 6,467
Asistente de Bodega	1	\$ 264	\$ 264	\$ 29	\$ 1	\$ 1	\$ 25	\$ 22	\$ 20	\$ 22	\$ 11		\$ 371	\$ 371	\$ 4,453
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>\$ 1,664</b>	<b>\$ 1,664</b>	<b>\$ 186</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 156</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 60</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 69</b>		<b>\$ 2,393</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>\$ 28,714</b>



### Anexo 13: Estado de Resultados para Animal Pet Cía. Ltda.

Estado de Resultados Animal Pet Cia. Ltda. Apalancado.

Estado de Resultados Con Financiamiento	Escenario NORMAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 329,128.66	\$ 352,167.66	\$ 376,819.40	\$ 438,774.58	\$ 474,077.49
Venta Activos Fijos					\$ 6,083.42
Costo de ventas	\$ 200,371.72	\$ 214,397.74	\$ 229,405.58	\$ 257,042.92	\$ 275,464.99
Utilidad bruta	\$ 128,756.94	\$ 137,769.92	\$ 147,413.82	\$ 181,731.66	\$ 204,695.92
Administrativos	\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Depreciaciones	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Amortizaciones	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Publicidad	\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
Intereses	\$ 5,032.89	\$ 4,097.12	\$ 3,071.01	\$ 1,945.87	\$ 712.12
Total Gastos	\$ 74,503.68	\$ 73,826.59	\$ 73,835.88	\$ 71,945.01	\$ 72,948.07
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 54,253.26	\$ 63,943.34	\$ 73,577.94	\$ 109,786.65	\$ 131,747.85
Participación laboral 15%	\$ 8,137.99	\$ 9,591.50	\$ 11,036.69	\$ 16,468.00	\$ 19,762.18
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 46,115.27	\$ 54,351.84	\$ 62,541.25	\$ 93,318.66	\$ 111,985.68
Impuesto a la Renta 25%	\$ 11,528.82	\$ 13,587.96	\$ 15,635.31	\$ 23,329.66	\$ 27,996.42
Utilidad Líquida	\$ 34,586.45	\$ 40,763.88	\$ 46,905.94	\$ 69,988.99	\$ 83,989.26
Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 34,586.45	\$ 40,763.88	\$ 46,905.94	\$ 69,988.99	\$ 83,989.26

Estado de Resultados Con Financiamiento	Escenario PESIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 316,824.78	\$ 326,329.53	\$ 336,119.41	\$ 376,751.72	\$ 391,847.04
Venta Activos Fijos					\$ 6,083.42
Costo de ventas	\$ 192,881.19	\$ 198,667.62	\$ 204,627.65	\$ 220,708.69	\$ 227,684.60
Utilidad bruta	\$ 123,943.59	\$ 127,661.90	\$ 131,491.76	\$ 156,043.04	\$ 170,245.86
Administrativos	\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Depreciaciones	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Amortizaciones	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Publicidad	\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
Intereses	\$ 5,032.89	\$ 4,097.12	\$ 3,071.01	\$ 1,945.87	\$ 712.12
Total Gastos	\$ 74,503.68	\$ 73,826.59	\$ 73,835.88	\$ 71,945.01	\$ 72,948.07
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 49,439.91	\$ 53,835.31	\$ 57,655.88	\$ 84,098.03	\$ 97,297.80
Participación laboral 15%	\$ 7,415.99	\$ 8,075.30	\$ 8,648.38	\$ 12,614.70	\$ 14,594.67
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 42,023.93	\$ 45,760.02	\$ 49,007.50	\$ 71,483.32	\$ 82,703.13
Impuesto a la Renta 25%	\$ 10,505.98	\$ 11,440.00	\$ 12,251.87	\$ 17,870.83	\$ 20,675.78
Utilidad Líquida	\$ 31,517.94	\$ 34,320.01	\$ 36,755.62	\$ 53,612.49	\$ 62,027.35
Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 31,517.94	\$ 34,320.01	\$ 36,755.62	\$ 53,612.49	\$ 62,027.35

Estado de Resultados Con Financiamiento	Escenario OPTIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 338,356.56	\$ 372,192.22	\$ 409,411.44	\$ 490,091.41	\$ 544,369.61
Venta Activos Fijos					\$ 6,083.42
Costo de ventas	\$ 205,989.62	\$ 226,588.58	\$ 249,247.44	\$ 287,105.34	\$ 316,308.57
Utilidad bruta	\$ 132,366.95	\$ 145,603.64	\$ 160,164.00	\$ 202,986.07	\$ 234,144.47
Administrativos	\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Depreciaciones	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Amortizaciones	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Publicidad	\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
Intereses	\$ 5,032.89	\$ 4,097.12	\$ 3,071.01	\$ 1,945.87	\$ 712.12
Total Gastos	\$ 74,503.68	\$ 73,826.59	\$ 73,835.88	\$ 71,945.01	\$ 72,948.07
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 57,863.26	\$ 71,777.05	\$ 86,328.13	\$ 131,041.06	\$ 161,196.40
Participación laboral 15%	\$ 8,679.49	\$ 10,766.56	\$ 12,949.22	\$ 19,656.16	\$ 24,179.46
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 49,183.77	\$ 61,010.49	\$ 73,378.91	\$ 111,384.90	\$ 137,016.94
Impuesto a la Renta 25%	\$ 12,295.94	\$ 15,252.62	\$ 18,344.73	\$ 27,846.22	\$ 34,254.24
Utilidad Líquida	\$ 36,887.83	\$ 45,757.87	\$ 55,034.18	\$ 83,538.67	\$ 102,762.71
Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 36,887.83	\$ 45,757.87	\$ 55,034.18	\$ 83,538.67	\$ 102,762.71

## Estado de Resultados Animal Pet Cía. Ltda. des-Apalancado.

Estado de Resultados Sin Financiamiento	Escenario NORMAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 329,128.66	\$ 352,167.66	\$ 376,819.40	\$ 438,774.58	\$ 474,077.49
Venta Activos Fijos					\$ 6,083.42
Costo de ventas	\$ 200,371.72	\$ 214,397.74	\$ 229,405.58	\$ 257,042.92	\$ 275,464.99
Utilidad bruta	\$ 128,756.94	\$ 137,769.92	\$ 147,413.82	\$ 181,731.66	\$ 204,695.92
Administrativos	\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Depreciaciones	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Amortizaciones	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Publicidad	\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 69,470.79	\$ 69,729.47	\$ 70,764.86	\$ 69,999.14	\$ 72,235.95
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 59,286.15	\$ 68,040.45	\$ 76,648.96	\$ 111,732.52	\$ 132,459.97
Participación laboral 15%	\$ 8,892.92	\$ 10,206.07	\$ 11,497.34	\$ 16,759.88	\$ 19,869.00
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 50,393.23	\$ 57,834.38	\$ 65,151.61	\$ 94,972.64	\$ 112,590.98
Impuesto a la Renta 25%	\$ 12,598.31	\$ 14,458.60	\$ 16,287.90	\$ 23,743.16	\$ 28,147.74
Utilidad Liquida	\$ 37,794.92	\$ 43,375.79	\$ 48,863.71	\$ 71,229.48	\$ 84,443.23
Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 37,794.92	\$ 43,375.79	\$ 48,863.71	\$ 71,229.48	\$ 84,443.23

Estado de Resultados Sin Financiamiento	Escenario PESIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 316,824.78	\$ 326,329.53	\$ 336,119.41	\$ 376,751.72	\$ 391,847.04
Venta Activos Fijos					\$ 6,083.42
Costo de ventas	\$ 192,881.19	\$ 198,667.62	\$ 204,627.65	\$ 220,708.69	\$ 227,684.60
Utilidad bruta	\$ 123,943.59	\$ 127,661.90	\$ 131,491.76	\$ 156,043.04	\$ 170,245.86
Administrativos	\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Depreciaciones	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Amortizaciones	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Publicidad	\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
Intereses					
Total Gastos	\$ 69,470.79	\$ 69,729.47	\$ 70,764.86	\$ 69,999.14	\$ 72,235.95
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 54,472.81	\$ 57,932.43	\$ 60,726.90	\$ 86,043.89	\$ 98,009.92
Participación laboral 15%	\$ 8,170.92	\$ 8,689.86	\$ 9,109.03	\$ 12,906.58	\$ 14,701.49
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 46,301.89	\$ 49,242.57	\$ 51,617.86	\$ 73,137.31	\$ 83,308.43
Impuesto a la Renta 25%	\$ 11,575.47	\$ 12,310.64	\$ 12,904.47	\$ 18,284.33	\$ 20,827.11
Utilidad Liquida	\$ 34,726.41	\$ 36,931.92	\$ 38,713.40	\$ 54,852.98	\$ 62,481.32
Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 34,726.41	\$ 36,931.92	\$ 38,713.40	\$ 54,852.98	\$ 62,481.32

Estado de Resultados Sin Financiamiento	Escenario OPTIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 338,356.56	\$ 372,192.22	\$ 409,411.44	\$ 490,091.41	\$ 544,369.61
Venta Activos Fijos					\$ 6,083.42
Costo de ventas	\$ 205,989.62	\$ 226,588.58	\$ 249,247.44	\$ 287,105.34	\$ 316,308.57
Utilidad bruta	\$ 132,366.95	\$ 145,603.64	\$ 160,164.00	\$ 202,986.07	\$ 234,144.47
Administrativos	\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Depreciaciones	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Amortizaciones	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Publicidad	\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
Intereses					
Total Gastos	\$ 69,470.79	\$ 69,729.47	\$ 70,764.86	\$ 69,999.14	\$ 72,235.95
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 62,896.16	\$ 75,874.17	\$ 89,399.14	\$ 132,986.93	\$ 161,908.52
Participación laboral 15%	\$ 9,434.42	\$ 11,381.13	\$ 13,409.87	\$ 19,948.04	\$ 24,286.28
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 53,461.73	\$ 64,493.04	\$ 75,989.27	\$ 113,038.89	\$ 137,622.24
Impuesto a la Renta 25%	\$ 13,365.43	\$ 16,123.26	\$ 18,997.32	\$ 28,259.72	\$ 34,405.56
Utilidad Liquida	\$ 40,096.30	\$ 48,369.78	\$ 56,991.95	\$ 84,779.17	\$ 103,216.68
Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 40,096.30	\$ 48,369.78	\$ 56,991.95	\$ 84,779.17	\$ 103,216.68

## Anexo 14: Flujos de Efectivo para Animal Pet Cía. Ltda.

### Flujos Efectivo con Apalancamiento.

Animal Pet Cía. Ltda.						
FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de Efectivo en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 329,128.66	\$ 352,167.66	\$ 376,819.40	\$ 438,774.58	\$ 480,160.91
Costo de venta		\$ 204,824.63	\$ 218,850.65	\$ 233,858.49	\$ 261,495.83	\$ 279,917.91
Gastos Administrativos		\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Gasto Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Gasto Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Gastos Publicitarios		\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 274,295.42	\$ 288,580.12	\$ 304,623.36	\$ 331,494.97	\$ 352,153.85
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 54,833.24	\$ 63,587.54	\$ 72,196.04	\$ 107,279.61	\$ 128,007.06
Gasto Intereses		\$ 5,032.89	\$ 4,097.12	\$ 3,071.01	\$ 1,945.87	\$ 712.12
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 49,800.34	\$ 59,490.42	\$ 69,125.03	\$ 105,333.74	\$ 127,294.94
Participación Laboral (15%)		\$ 7,470.05	\$ 8,923.56	\$ 10,368.75	\$ 15,800.06	\$ 19,094.24
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 42,330.29	\$ 50,566.86	\$ 58,756.27	\$ 89,533.68	\$ 108,200.70
Impuesto a la renta (25%)		\$ 10,582.57	\$ 12,641.72	\$ 14,689.07	\$ 22,383.42	\$ 27,050.18
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 31,747.72	\$ 37,925.15	\$ 44,067.21	\$ 67,150.26	\$ 81,150.53
(+) Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
(+) Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (14,222.68)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,501.97)
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (64,556.49)					
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,083.42
(+) Emisión de Obligaciones	\$ 58,779.17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Inversión Accionistas	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,556.49
<b>FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO</b>	\$ -	\$ 34,607.43	\$ 40,784.86	\$ 46,926.92	\$ 68,430.98	\$ 150,069.84
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 64,556.49	\$ 99,163.92	\$ 95,667.58	\$ 91,200.10	\$ 101,068.52
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ (34,586.45)	\$ (40,763.88)	\$ (46,905.94)	\$ (69,988.99)
(-) Pago Prestamo Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ (9,694.74)	\$ (10,630.52)	\$ (11,656.62)	\$ (12,781.77)
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	\$ -	\$ 99,163.92	\$ 95,667.58	\$ 91,200.10	\$ 101,068.52	\$ 168,367.60

Animal Pet Cía. Ltda.						
FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de Efectivo en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 329,128.66	\$ 352,167.66	\$ 376,819.40	\$ 438,774.58	\$ 480,160.91
Costo de venta		\$ 204,824.63	\$ 218,850.65	\$ 233,858.49	\$ 261,495.83	\$ 279,917.91
Gastos Administrativos		\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Gasto Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Gasto Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Gastos Publicitarios		\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 274,295.42	\$ 288,580.12	\$ 304,623.36	\$ 331,494.97	\$ 352,153.85
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 54,833.24	\$ 63,587.54	\$ 72,196.04	\$ 107,279.61	\$ 128,007.06
Gasto Intereses		\$ 5,032.89	\$ 4,097.12	\$ 3,071.01	\$ 1,945.87	\$ 712.12
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		\$ 49,800.34	\$ 59,490.42	\$ 69,125.03	\$ 105,333.74	\$ 127,294.94
Participación Laboral (15%)		\$ 7,470.05	\$ 8,923.56	\$ 10,368.75	\$ 15,800.06	\$ 19,094.24
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 42,330.29	\$ 50,566.86	\$ 58,756.27	\$ 89,533.68	\$ 108,200.70
Impuesto a la renta (25%)		\$ 10,582.57	\$ 12,641.72	\$ 14,689.07	\$ 22,383.42	\$ 27,050.18
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 31,747.72	\$ 37,925.15	\$ 44,067.21	\$ 67,150.26	\$ 81,150.53
(+) Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
(+) Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (14,222.68)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,501.97)
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (64,556.49)					
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,083.42
(+) Emisión de Obligaciones	\$ 58,779.17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Inversión Accionistas	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,556.49
<b>FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO</b>	\$ -	\$ 34,607.43	\$ 40,784.86	\$ 46,926.92	\$ 68,430.98	\$ 150,069.84
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 64,556.49	\$ 99,163.92	\$ 95,667.58	\$ 91,200.10	\$ 101,068.52
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ (34,586.45)	\$ (40,763.88)	\$ (46,905.94)	\$ (69,988.99)
(-) Pago Prestamo Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ (9,694.74)	\$ (10,630.52)	\$ (11,656.62)	\$ (12,781.77)
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	\$ -	\$ 99,163.92	\$ 95,667.58	\$ 91,200.10	\$ 101,068.52	\$ 168,367.60

Animal Pet Cia. Ltda.						
Flujo de Efectivo en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 316,824.78	\$ 326,329.53	\$ 336,119.41	\$ 376,751.72	\$ 391,847.04
Costo de venta		\$ 197,334.10	\$ 203,120.54	\$ 209,080.56	\$ 225,161.60	\$ 232,137.51
Gastos Administrativos		\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Gasto Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Gasto Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Gastos Publicitarios		\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		\$ 266,804.89	\$ 272,850.01	\$ 279,845.43	\$ 295,160.74	\$ 304,373.45
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 50,019.89	\$ 53,479.52	\$ 56,273.98	\$ 81,590.98	\$ 87,473.59
Gasto Intereses		\$ 5,032.89	\$ 4,097.12	\$ 3,071.01	\$ 1,945.87	\$ 712.12
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 44,987.00	\$ 49,382.40	\$ 53,202.97	\$ 79,645.11	\$ 86,761.47
Participación Laboral (15%)		\$ 6,748.05	\$ 7,407.36	\$ 7,980.45	\$ 11,946.77	\$ 13,014.22
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 38,238.95	\$ 41,975.04	\$ 45,222.52	\$ 67,698.35	\$ 73,747.25
Impuesto a la renta (25%)		\$ 9,559.74	\$ 10,493.76	\$ 11,305.63	\$ 16,924.59	\$ 18,436.81
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 28,679.21	\$ 31,481.28	\$ 33,916.89	\$ 50,773.76	\$ 55,310.44
(+) Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
(+) Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (14,222.68)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,501.97)
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (64,556.49)					
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,083.42
(+) Emisión de Obligaciones	\$ 58,779.17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión Accionistas	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,556.49
<b>FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO</b>	\$ -	\$ 31,538.92	\$ 34,340.99	\$ 36,776.60	\$ 52,054.48	\$ 124,229.75
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 64,556.49	\$ 96,095.41	\$ 89,223.72	\$ 81,049.79	\$ 84,692.02
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ (31,517.94)	\$ (34,320.01)	\$ (36,755.62)	\$ (53,612.49)
(-) Pago Prestamo Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ (9,694.74)	\$ (10,630.52)	\$ (11,656.62)	\$ (12,781.77)
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	\$ -	\$ 96,095.41	\$ 89,223.72	\$ 81,049.79	\$ 84,692.02	\$ 142,527.51

## Flujos de Caja Des-apalancados:

Animal Pet Cia. Ltda.						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de Efectivo en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		\$ 329,128.66	\$ 352,167.66	\$ 376,819.40	\$ 438,774.58	\$ 474,077.49
Costo de venta		\$ 200,371.72	\$ 214,397.74	\$ 229,405.58	\$ 257,042.92	\$ 275,464.99
Gastos Administrativos		\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Gasto Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Gasto Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Gastos Publicitarios		\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 269,842.51	\$ 284,127.21	\$ 300,170.44	\$ 327,042.06	\$ 347,700.94
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		\$ 59,286.15	\$ 68,040.45	\$ 76,648.96	\$ 111,732.52	\$ 126,376.56
Venta de Activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,083.42
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		\$ 59,286.15	\$ 68,040.45	\$ 76,648.96	\$ 111,732.52	\$ 132,459.97
Participación Laboral (15%)		\$ 8,892.92	\$ 10,206.07	\$ 11,497.34	\$ 16,759.88	\$ 19,869.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 50,393.23	\$ 57,834.38	\$ 65,151.61	\$ 94,972.64	\$ 112,590.98
Impuesto a la renta (25%)		\$ 12,598.31	\$ 14,458.60	\$ 16,287.90	\$ 23,743.16	\$ 28,147.74
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 37,794.92	\$ 43,375.79	\$ 48,863.71	\$ 71,229.48	\$ 84,443.23
(+) Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
(+) Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (14,222.68)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,501.97)
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (64,556.49)					
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,083.42
(+) Emisión de Obligaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión Accionistas	\$ 78,779.17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,556.49
<b>FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO</b>	\$ -	\$ 40,654.63	\$ 46,235.50	\$ 51,723.42	\$ 72,510.20	\$ 153,362.55
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 64,556.49	\$ 105,211.12	\$ 113,651.70	\$ 121,999.33	\$ 145,645.82
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ (37,794.92)	\$ (43,375.79)	\$ (48,863.71)	\$ (71,229.48)
(-) Pago Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	\$ -	\$ 105,211.12	\$ 113,651.70	\$ 121,999.33	\$ 145,645.82	\$ 227,778.89

Animal Pet Cia. Ltda.						
Flujo de Efectivo en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 338,356.56</b>	<b>\$ 372,192.22</b>	<b>\$ 409,411.44</b>	<b>\$ 490,091.41</b>	<b>\$ 544,369.61</b>
Costo de venta		\$ 205,989.62	\$ 226,588.58	\$ 249,247.44	\$ 287,105.34	\$ 316,308.57
Gastos Administrativos		\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Gasto Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Gasto Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Gastos Publicitarios		\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 275,460.41</b>	<b>\$ 296,318.05</b>	<b>\$ 320,012.30</b>	<b>\$ 357,104.48</b>	<b>\$ 388,544.51</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)</b>		<b>\$ 62,896.16</b>	<b>\$ 75,874.17</b>	<b>\$ 89,399.14</b>	<b>\$ 132,986.93</b>	<b>\$ 155,825.10</b>
Venta de Activos						\$ 6,083.42
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		<b>\$ 62,896.16</b>	<b>\$ 75,874.17</b>	<b>\$ 89,399.14</b>	<b>\$ 132,986.93</b>	<b>\$ 161,908.52</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 9,434.42	\$ 11,381.13	\$ 13,409.87	\$ 19,948.04	\$ 24,286.28
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 53,461.73</b>	<b>\$ 64,493.04</b>	<b>\$ 75,989.27</b>	<b>\$ 113,038.89</b>	<b>\$ 137,622.24</b>
Impuesto a la renta (25%)		\$ 13,365.43	\$ 16,123.26	\$ 18,997.32	\$ 28,259.72	\$ 34,405.56
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 40,096.30</b>	<b>\$ 48,369.78</b>	<b>\$ 56,991.95</b>	<b>\$ 84,779.17</b>	<b>\$ 103,216.68</b>
(+) Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
(+) Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (14,222.68)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,501.97)
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (64,556.49)					
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,083.42
(+) Emisión de Obligaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión Accionistas	\$ 78,779.17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Re inversión Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,556.49
<b>FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 42,956.01</b>	<b>\$ 51,229.49</b>	<b>\$ 59,851.66</b>	<b>\$ 86,059.89</b>	<b>\$ 172,135.99</b>
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 64,556.49	\$ 107,512.50	\$ 118,645.69	\$ 130,127.57	\$ 159,195.51
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ (40,096.30)	\$ (48,369.78)	\$ (56,991.95)	\$ (84,779.17)
(-) Pago Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 107,512.50</b>	<b>\$ 118,645.69</b>	<b>\$ 130,127.57</b>	<b>\$ 159,195.51</b>	<b>\$ 246,552.33</b>

Animal Pet Cia. Ltda.						
Flujo de efectivo en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 316,824.78</b>	<b>\$ 326,329.53</b>	<b>\$ 336,119.41</b>	<b>\$ 376,751.72</b>	<b>\$ 391,847.04</b>
Costo de venta		\$ 192,881.19	\$ 198,667.62	\$ 204,627.65	\$ 220,708.69	\$ 227,684.60
Gastos Administrativos		\$ 41,586.96	\$ 42,365.65	\$ 43,401.04	\$ 44,214.31	\$ 45,046.71
Gasto Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
Gasto Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
Gastos Publicitarios		\$ 25,024.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,504.11	\$ 24,407.86
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 262,351.98</b>	<b>\$ 268,397.10</b>	<b>\$ 275,392.52</b>	<b>\$ 290,707.83</b>	<b>\$ 299,920.54</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)</b>		<b>\$ 54,472.81</b>	<b>\$ 57,932.43</b>	<b>\$ 60,726.90</b>	<b>\$ 86,043.89</b>	<b>\$ 91,926.50</b>
Venta de Activos						\$ 6,083.42
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		<b>\$ 54,472.81</b>	<b>\$ 57,932.43</b>	<b>\$ 60,726.90</b>	<b>\$ 86,043.89</b>	<b>\$ 98,009.92</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 8,170.92	\$ 8,689.86	\$ 9,109.03	\$ 12,906.58	\$ 14,701.49
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 46,301.89</b>	<b>\$ 49,242.57</b>	<b>\$ 51,617.86</b>	<b>\$ 73,137.31</b>	<b>\$ 83,308.43</b>
Impuesto a la renta (25%)		\$ 11,575.47	\$ 12,310.64	\$ 12,904.47	\$ 18,284.33	\$ 20,827.11
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 34,726.41</b>	<b>\$ 36,931.92</b>	<b>\$ 38,713.40</b>	<b>\$ 54,852.98</b>	<b>\$ 62,481.32</b>
(+) Depreciaciones		\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 2,195.41	\$ 616.42	\$ 2,117.08
(+) Amortizaciones		\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30	\$ 664.30
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (14,222.68)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,501.97)
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (64,556.49)					
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,083.42
(+) Emisión de Obligaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión Accionistas	\$ 78,779.17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,556.49
<b>FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 37,586.13</b>	<b>\$ 39,791.64</b>	<b>\$ 41,573.11</b>	<b>\$ 56,133.70</b>	<b>\$ 131,400.64</b>
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 64,556.49	\$ 102,142.61	\$ 107,207.83	\$ 111,849.02	\$ 129,269.32
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ -	\$ -	\$ (34,726.41)	\$ (36,931.92)	\$ (38,713.40)	\$ (54,852.98)
(-) Pago Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 102,142.61</b>	<b>\$ 107,207.83</b>	<b>\$ 111,849.02</b>	<b>\$ 129,269.32</b>	<b>\$ 205,816.98</b>

## Anexo 15: Balance General para Animal Pet Cía. Ltda.

### Balance General Animal Pet Año 1 Des apalancado.

Año 1			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 105,105.39</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>
Caja/Bancos	\$ 105,105.39	Intereses Préstamo	
	\$ -		
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 8,705.77</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 4,501.97		
Depreciación	\$ 1,500.66		
Modulares y equipos de oficina	\$ 5,446.89		
Depreciación	\$ 544.69		
Muebles y enseres	\$ -		
Depreciación	\$ 71.73	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>
Equipos eléctricos	\$ 717.32		
Maquinas para servicio	\$ -		
Depreciación	\$ 78.33	Capital Social	\$ 77,139.32
Equipos de cocina	\$ 235.00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 39,329.04
(-) Depreciación acumulada	\$ 2,195.41	Dividendos	\$ 39,329.04
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 2,657.20</b>	Política de Reinversión	\$ -
Gastos preoperacionales	\$ -		
Gastos Amortizables	\$ 3,321.50	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 116,468.36</b>
(-) Amortización acumulada	\$ 664.30		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 116,468.36</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 116,468.36</b>

### Balance General Animal Pet Año 2 Des-apalancado.

Año 2			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 113,545.97</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>
Caja/Bancos	\$ 113,545.97	Intereses Préstamo	
	\$ -		
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 6,510.36</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 4,501.97		
Depreciación	\$ 3,001.31		
Modulares y equipos de oficina	\$ 5,446.89		
Depreciación	\$ 1,089.38		
Muebles y enseres	\$ -		
Depreciación	\$ 143.46	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>
Equipos eléctricos	\$ 717.32		
Maquinas para servicio	\$ -		
Depreciación	\$ 156.67	Capital Social	\$ 77,139.32
Equipos de cocina	\$ 235.00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 44,909.90
(-) Depreciación acumulada	\$ 4,390.82	Dividendos	\$ 44,909.90
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 1,992.80</b>	Política de Reinversión	\$ -
Gastos preoperacionales	\$ 564.00		
Gastos Amortizables	\$ 2,757.50	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 122,049.22</b>
(-) Amortización acumulada	\$ 1,328.60		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 122,049.22</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 122,049.22</b>

## Balance General Animal Pet Año 3 Des-apalancado.

Año 3			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 119,014.17</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>
Caja/Bancos	\$ 89,014.17	Intereses Préstamo	
Provisión Futuras Capitalizaciones	\$ 30,000.00		
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 4,314.95</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 4,501.97		
Depreciación	\$ 4,501.97		
Modulares y equipos de oficina	\$ 5,446.89		
Depreciación	\$ 1,634.07		
Muebles y enseres	\$ -		
Depreciación	\$ 215.20	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>
Equipos eléctricos	\$ 717.32		
Maquinas para servicio	\$ -		
Depreciación	\$ 235.00	Capital Social	\$ 77,139.32
Equipos de cocina	\$ 235.00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 47,518.40
(-) Depreciación acumulada	\$ 6,586.23	Dividendos	\$ 17,518.40
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 1,328.60</b>	Política de Reinversión	\$ 30,000.00
Gastos preoperacionales	\$ 564.00		
Gastos Amortizables	\$ 2,757.50	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 124,657.72</b>
(-) Amortización acumulada	\$ 1,992.90		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 124,657.72</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 124,657.72</b>

## Balance General Animal Pet Año 4 Des-apalancado.

Año 4			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 172,425.67</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>
Caja/Bancos	\$ 172,425.67	Intereses Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 3,933.53</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ -		
Depreciación	\$ -		
Modulares y equipos de oficina	\$ 5,446.89		
Depreciación	\$ 2,178.76		
Muebles y enseres	\$ -		
Depreciación	\$ 286.93	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>
Equipos eléctricos	\$ 717.32		
Maquinas para servicio	\$ -		
Depreciación	\$ -	Capital Social	\$ 107,139.32
Equipos de cocina	\$ 235.00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 69,884.17
(-) Depreciación acumulada	\$ 2,465.68	Dividendos	\$ 69,884.17
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 664.30</b>	Política de Reinversión	\$ -
Gastos preoperacionales	\$ 564.00		
Gastos Amortizables	\$ 2,757.50	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 177,023.49</b>
(-) Amortización acumulada	\$ 2,657.20		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 177,023.49</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 177,023.49</b>

## Balance General Animal Pet Año 5 Des-apalancado.

Año 5			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 183,918.83</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>
Caja/Bancos	\$ 123,918.83	Intereses Préstamo	
Provisión Futuras Capitalizaciones	\$ 60,000.00		
Cuentas por Cobrar	\$ -		
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 6,318.42</b>	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>
Instalaciones	\$ -	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ -		
Equipos de computación	\$ 4,501.97		
Depreciación	\$ 1,500.66		
Modulares y equipos de oficina	\$ 5,446.89		
Depreciación	\$ 2,723.45		
Muebles y enseres	\$ -		
Depreciación	\$ 358.66	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>
Equipos eléctricos	\$ 717.32		
Maquinas para servicio	\$ -		
Depreciación	\$ -	Capital Social	\$ 107,139.32
Equipos de cocina	\$ 235.00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 83,097.92
(-) Depreciación acumulada	\$ 4,582.76	Dividendos	\$ 23,097.92
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ -</b>	Política de Reinversión	\$ 60,000.00
Gastos preoperacionales	\$ 564.00		
Gastos Amortizables	\$ 2,757.50	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 190,237.24</b>
(-) Amortización acumulada	\$ 3,321.50		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 190,237.24</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 190,237.24</b>

## Anexo 16: Cálculo del Punto de Equilibrio para Animal Pet Cía. Ltda.

Cuadro 9.20: Cálculo del Punto de Equilibrio

Cálculo del punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos totales	\$ 35,770.74	\$ 36,310.74	\$ 41,607.49	\$ 42,147.49	\$ 42,687.49
Precio de venta promedio	\$ 1,477.50	\$ 1,477.50	\$ 1,477.50	\$ 1,477.50	\$ 1,477.50
Costo de ventas	\$ 835.40	\$ 835.40	\$ 835.40	\$ 835.40	\$ 835.40
<b>Margen de contribución</b>	<b>\$ 642.10</b>				
Punto de equilibrio en cantidad (Ton)	56	57	65	66	66
Tiempo Meses	2	2	2	2	2
Punto de equilibrio en dólares	\$ 82,310.19	\$ 83,552.75	\$ 95,740.81	\$ 96,983.38	\$ 98,225.94

Cuadro 9.21: Punto de Equilibrio en año 1

Punto de equilibrio en el año 1				
Año 1		variación unidades		10
ingresos totales	costo fijo	costos totales		no. unidades
\$ 23,210.19	\$ 35,770.74	\$ 13,123.39		16
\$ 37,985.19	\$ 35,770.74	\$ 21,477.41		26
\$ 52,760.19	\$ 35,770.74	\$ 29,831.42		36
\$ 67,535.19	\$ 35,770.74	\$ 38,185.43		46
<b>\$ 82,310.19</b>	<b>\$ 35,770.74</b>	<b>\$ 46,539.44</b>		<b>56</b>
\$ 97,085.19	\$ 35,770.74	\$ 54,893.45		66
\$ 111,860.19	\$ 35,770.74	\$ 63,247.46		76
\$ 126,635.19	\$ 35,770.74	\$ 71,601.48		86
\$ 141,410.19	\$ 35,770.74	\$ 79,955.49		96
\$ 156,185.19	\$ 35,770.74	\$ 88,309.50		106

## Anexo 17: Tabla de Amortización del Crédito.

Tabla de amortización de deuda					
Monto del Crédito	\$	58,779.17			
Tasa de interés Mensual		0.00771			
Periodos		60			
Cuota mensual	\$	1,227.30	(\$1,227.30)		
Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital	
1	\$774.21	\$ 453.09	\$1,227.30	\$ 58,004.95	
2	\$780.18	\$ 447.12	\$1,227.30	\$ 57,224.77	
3	\$786.20	\$ 441.11	\$1,227.30	\$ 56,438.58	
4	\$792.26	\$ 435.05	\$1,227.30	\$ 55,646.32	
5	\$798.36	\$ 428.94	\$1,227.30	\$ 54,847.96	
6	\$804.52	\$ 422.79	\$1,227.30	\$ 54,043.44	
7	\$810.72	\$ 416.58	\$1,227.30	\$ 53,232.72	
8	\$816.97	\$ 410.34	\$1,227.30	\$ 52,415.75	
9	\$823.26	\$ 404.04	\$1,227.30	\$ 51,592.49	
10	\$829.61	\$ 397.69	\$1,227.30	\$ 50,762.88	
11	\$836.01	\$ 391.30	\$1,227.30	\$ 49,926.87	
12	\$842.45	\$ 384.85	\$1,227.30	\$ 49,084.42	
13	\$848.94	\$ 378.36	\$1,227.30	\$ 48,235.48	
14	\$855.49	\$ 371.82	\$1,227.30	\$ 47,379.99	
15	\$862.08	\$ 365.22	\$1,227.30	\$ 46,517.91	
16	\$868.73	\$ 358.58	\$1,227.30	\$ 45,649.18	
17	\$875.42	\$ 351.88	\$1,227.30	\$ 44,773.76	
18	\$882.17	\$ 345.13	\$1,227.30	\$ 43,891.59	
19	\$888.97	\$ 338.33	\$1,227.30	\$ 43,002.61	
20	\$895.82	\$ 331.48	\$1,227.30	\$ 42,106.79	
21	\$902.73	\$ 324.57	\$1,227.30	\$ 41,204.06	
22	\$909.69	\$ 317.61	\$1,227.30	\$ 40,294.37	
23	\$916.70	\$ 310.60	\$1,227.30	\$ 39,377.67	
24	\$923.77	\$ 303.54	\$1,227.30	\$ 38,453.90	
25	\$930.89	\$ 296.42	\$1,227.30	\$ 37,523.02	
26	\$938.06	\$ 289.24	\$1,227.30	\$ 36,584.95	
27	\$945.29	\$ 282.01	\$1,227.30	\$ 35,639.66	
28	\$952.58	\$ 274.72	\$1,227.30	\$ 34,687.08	
29	\$959.92	\$ 267.38	\$1,227.30	\$ 33,727.16	
30	\$967.32	\$ 259.98	\$1,227.30	\$ 32,759.83	
31	\$974.78	\$ 252.52	\$1,227.30	\$ 31,785.05	
32	\$982.29	\$ 245.01	\$1,227.30	\$ 30,802.76	
33	\$989.87	\$ 237.44	\$1,227.30	\$ 29,812.89	
34	\$997.50	\$ 229.81	\$1,227.30	\$ 28,815.40	
35	\$1,005.18	\$ 222.12	\$1,227.30	\$ 27,810.22	
36	\$1,012.93	\$ 214.37	\$1,227.30	\$ 26,797.28	
37	\$1,020.74	\$ 206.56	\$1,227.30	\$ 25,776.54	
38	\$1,028.61	\$ 198.69	\$1,227.30	\$ 24,747.93	
39	\$1,036.54	\$ 190.77	\$1,227.30	\$ 23,711.40	
40	\$1,044.53	\$ 182.78	\$1,227.30	\$ 22,666.87	
41	\$1,052.58	\$ 174.72	\$1,227.30	\$ 21,614.29	
42	\$1,060.69	\$ 166.61	\$1,227.30	\$ 20,553.60	
43	\$1,068.87	\$ 158.43	\$1,227.30	\$ 19,484.73	
44	\$1,077.11	\$ 150.19	\$1,227.30	\$ 18,407.62	
45	\$1,085.41	\$ 141.89	\$1,227.30	\$ 17,322.21	
46	\$1,093.78	\$ 133.53	\$1,227.30	\$ 16,228.43	
47	\$1,102.21	\$ 125.09	\$1,227.30	\$ 15,126.22	
48	\$1,110.71	\$ 116.60	\$1,227.30	\$ 14,015.52	
49	\$1,119.27	\$ 108.04	\$1,227.30	\$ 12,896.25	
50	\$1,127.89	\$ 99.41	\$1,227.30	\$ 11,768.35	
51	\$1,136.59	\$ 90.71	\$1,227.30	\$ 10,631.77	
52	\$1,145.35	\$ 81.95	\$1,227.30	\$ 9,486.42	
53	\$1,154.18	\$ 73.12	\$1,227.30	\$ 8,332.24	
54	\$1,163.08	\$ 64.23	\$1,227.30	\$ 7,169.16	
55	\$1,172.04	\$ 55.26	\$1,227.30	\$ 5,997.12	
56	\$1,181.08	\$ 46.23	\$1,227.30	\$ 4,816.05	
57	\$1,190.18	\$ 37.12	\$1,227.30	\$ 3,625.87	
58	\$1,199.35	\$ 27.95	\$1,227.30	\$ 2,426.51	
59	\$1,208.60	\$ 18.70	\$1,227.30	\$ 1,217.91	
60	\$1,217.91	\$ 9.39	\$1,227.30	\$ 0.00	