



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ALIMENTOS CRUDOS BIOLÓGICAMENTE APROPIADOS PARA
PERROS, MÁS CONOCIDO POR SUS SIGLAS EN INGLÉS BARF
(Biologically Appropriate Raw Food) EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

JAVIERA LUENGO BAEZA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS CRUDOS
BIOLOGICAMENTE APROPIADOS PARA PERROS, MÁS CONOCIDO POR
SUS SIGLAS EN INGLÉS *BARF (Biologically Appropriate Raw Food)* EN LA
CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de: INGENIERA COMERCIAL

Profesor Guía:

Marcela Pérez Pazmiño

AUTOR:

JAVIERA LUENGO BAEZA

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos crudos biológicamente apropiados para perros, más conocido por sus siglas en inglés *BARF (biologically appropriate raw food)* en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Javiera Luengo Baeza en el semestre 2020-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

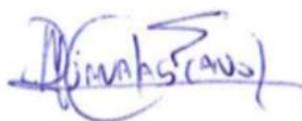


Marcela Pérez Pazmiño, Mgr.

CI: 170728442

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos crudos biológicamente apropiados para perros, más conocido por sus siglas en inglés *BARF (biologically appropriate raw food)* en la ciudad de Quito”, de la estudiante Javiera Luengo Baeza, en el semestre 2020-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

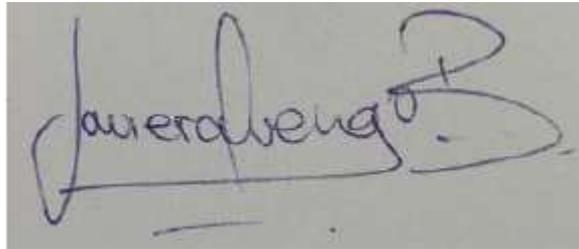


Diana Carolina Lascano Lozada

CI: 1803794138

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”

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is cursive and appears to read 'Javiera Luengo Baeza'.

Javiera Luengo Baeza

CI: 1717529588

AGRADECIMIENTOS

A mi Padre Sergio y mi madre Francisca, por su apoyo absoluto, en esta y todas etapas de mi vida, y a toda mi familia por animarme a seguir, sobre todo en los momentos difíciles.

DEDICATORIA

A mi hija, Isabela, quien fue mi fortaleza para culminar con este proceso, a pesar de todas las trabas y adversidades, responsable de mi felicidad y dueña de mi corazón y por quien busco avanzar y ser una mejor persona.

RESUMEN

El objetivo general de este documento es el análisis que permita determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos tipo *BARF* para perros en la ciudad de Quito. Según la investigación de mercado, se pudo evidenciar que en la ciudad de Quito existen gran cantidad de hogares con mascotas, por lo que la demanda de productos para estas es amplia, adicionalmente se observó el comportamiento de los dueños de las mascotas, en la mayoría de casos los perros son considerados como parte importante de las familias, por lo que sus propietarios se preocupan por alimentarlos y cuidarlos bien.

Los resultados financieros del proyecto son positivos, los indicadores son favorables para los inversionistas. La tasa interna de retorno es positiva, la inversión inicial es recuperada durante los primeros años del proyecto.

La promesa de valor para el producto es el cumplimiento estricto de estándares de calidad e higiene, mantener cadena de frío en todo momento, contar con todos los permisos y registros sanitarios, actualmente existen productos similares, pero ninguno se produce de manera formal.

La promoción del producto será principalmente por medios digitales y alianzas estratégicas con veterinarias. La entrega del producto se realizará a domicilio, estas programadas de acuerdo a las necesidades de cada cliente, se personalizan porciones y fechas de entrega.

ABSTRACT

The general objective of this document is the analysis that allows determining the feasibility of creating a company dedicated to the production and marketing of BARF-type food for dogs in the city of Quito. According to market research, it was evident that in the city of Quito there are a large number of households with pets, so the demand for products for these is wide, additionally the behavior of pet owners was observed, in most of cases dogs are considered an important part of families, so their owners care about feeding them and taking good care of them.

The financial results of the project are positive, the indicators are favorable for investors. The initial investment is recovered during the first years of the project. The internal rate of return is positive.

The promise of value for the product is strict compliance with quality and hygiene standards, maintaining a seven-day cold chain, having all sanitary permits and records, there are currently similar products, but none are produced in a formal way.

The promotion of the product will be mainly by digital means and strategic alliances with veterinarians. The delivery of the product will be carried out at home, these are programmed according to the needs of each client, portions and delivery dates are personalized.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 Clasificación CIU	2
2.2 Análisis del entorno externo.....	3
2.2.1 Entorno externo	3
2.2.2 Análisis de la industria (Porter).....	11
2.3 Matriz EFE	16
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	19
3.1.1 Investigación cualitativa	19
3.1.2 Investigación cuantitativa	23
3.1.3 Conclusiones del análisis del cliente.....	27
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	28
5. PLAN MARKETING	33
5.1 Estrategia general marketing.....	33
5.1.1 Segmentación y mercado objetivo.....	34
5.1.2 Propuesta de valor.....	35
5.2 Mezcla de Marketing	36
5.2.1 Producto	36
5.2.2 Plaza.....	40
5.2.3 Precio.....	41
5.2.4 Promoción	43

5.2.5 Presupuesto de marketing	45
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización.....	46
6.2 Plan de Operaciones	47
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	47
6.2.2 Plan de operaciones	50
6.2.3 Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida	50
6.3 Estructura organizacional	51
6.3.1 Estructura legal de la empresa	51
6.3.2 Estructura organizacional	52
6.3.3 Organigrama	52
6.3.4 Descripción de funciones del personal	53
6.3.5 Gastos de sueldos y salarios del personal	54
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.	54
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	54
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	56
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	57
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	58
7.5 Índices financieros	59
8. CONCLUSIONES	59
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	65

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La población del Ecuador está compuesta por una gran parte de jóvenes, un tercio de la población tiene menos de 30 años y la tasa de envejecimiento es de 25,97%, la composición de la población es multiétnica y pluricultural. En este sentido, en la generación millennial ha ganado mayor relevancia el cuidado y apego hacia los animales, especialmente con los perros y gatos (Fundación Telefónica, 2018).

Para satisfacer esta demanda se ha generado mayor relevancia a los negocios relacionados con el cuidado de las mascotas, con la elaboración de vestimenta, juguetes y especialmente alimentos, como es el caso del tipo de dieta *Biologically Appropriate Raw Food BARF* o Alimentos Crudos Biológicamente Apropiados ACBA.

El alimento *BARF* está basado en alimentos crudos, apelando a la memoria genética de los perros y gatos, ya que sus ancestros se alimentaban de alimentos crudos, lo cual es considerado como una dieta adecuada para su estructura biológica para mejorar su salud y aumentar su longevidad.

La dieta *BARF* se compone de huesos con carne cruda en un 60%, principalmente carne bovina, porcina y alas de pollo, el restante 40% está basado en frutas y vegetales, legumbres y huevos.

Con el fin de introducir esta dieta en los perros de la ciudad de Quito, se plantea este plan de negocios, enfocándose en las personas que tienen un fuerte apego por su mascota y quieren que su alimentación sea lo más sana posible, con el fin de mantener una salud integral.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos tipo *BARF* para perros en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar los factores asociados al entorno externo e industria que puede afectar la industria de alimentos para animales domésticos.
- Descubrir las necesidades alimenticias de los perros mediante la consulta a expertos veterinarios.
- Generar una estrategia de marketing que se adapta al comportamiento de los propietarios de perros en la ciudad de Quito.
- Desarrollar una estructura organizacional que permita la eficiencia en el uso de recursos y eficacia en el proceso de elaboración de los alimentos tipo *BARF*.
- Elaborar un plan financiero sobre la base del uso de criterios de valoración de valor actual neto y tasa interna de retorno, que permitan medir la recuperación de la inversión de los accionistas.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Clasificación CIU

El proyecto se encuentra posicionado en la siguiente clasificación CIU:

Tabla 1. Clasificación CIU

SECCIÓN	C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
----------------	---	---------------------------

DIVISIÓN	C10	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS
GRUPO	C108	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES
CLASE	C1080	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES
ACTIVIDAD	C1080.01	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES DOMÉSTICOS

2.2 Análisis del entorno externo

2.2.1 Entorno externo

Entorno político

- **Desarrollo de negocios**

La posición del Ecuador en el Reporte Global de Competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial en el año 2019 muestra un retroceso en la valoración del clima de negocios relacionado con las políticas públicas emprendidas desde el estado; el país se ubica en el puesto 86 de 140 países, esto es un descenso de 3 puestos en relación al año 2018. Los indicadores con menor valoración son estabilidad macroeconómica y mercado laboral (Escuela de Negocios ESPAE, 2019).

Este factor es una **amenaza** para el emprendimiento porque genera un menor clima de negocios para el desarrollo de nuevos negocios, disminuyendo la inversión privada en el país.

- **Normativa para la industria**

Para la elaboración de alimentos para mascotas, se debe cumplir con lo dispuesto por los organismos reguladores que son Agrocalidad y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA); en la primera institución los alimentos de mascotas son considerados como producto veterinario TIPO B, por lo que se debe registrar el responsable técnico, mismo que debe tener una profesión relacionada como: Médico Veterinario, Ing. Zootecnista, Ing. Agropecuario, Ing. Agroindustrial, Químicos en alimentos, Bioquímico, Ingeniero Biotecnología o en Alimentos y llenar el anexo C del manual para el registro de empresas y productos de uso veterinario aprobado el 07 de noviembre del año 2018 (Agrocalidad, 2018). En el caso del ARCSA se debe cumplir con la Resolución 67 de febrero de 2016, que señala el procedimiento para el registro sanitario para el alimento de mascotas (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2016).

En el caso de las normas INEN para la elaboración de alimentos para animales de compañía se debe cumplir con lo siguiente:

- RTE-INEN 187: reglamentación para empresas procesadoras de alimentos para animales de compañía, tanto para materia prima, etiquetado, muestreo y ensayos
- Norma NTE INEN 2859-1: procedimiento para toma de muestras
- Norma AOAC 972.44 para esterilidad en el manejo del alimento

El cumplimiento de las normativas emitidas por el INEN, ARCSA y Agrocalidad es una **oportunidad**, ya que estas son una guía, que asegura calidad para los clientes que permite el desarrollo del proyecto y su comercialización dentro de lo dispuesto por las autoridades pertinentes.

Entorno económico

- **Crédito de capital de trabajo y tasa de interés**

Después de revisar información en diferentes financieras se pudo encontrar que existe oferta de créditos para capital de trabajo, entre las opciones publicitadas se encuentra (PACIFICO, 2020):

Tabla 2. Tasas de Interés

FINANCIERA	TASA DE INTERÈS
BANCO PACÍFICO	8,50% ANUAL
CFN	11,83% ANUAL
BANECUADOR	11,25% ANUAL

Este factor se puede considerar como una **oportunidad** para el emprendimiento, puesto que existen algunas ofertas de crédito y las tasas de interés se puede decir que son bajas versus la tasa de interés de consumo.

Desempeño económico de la industria

La industria donde se ubica el proyecto es C1080.01 que corresponde a la elaboración de alimentos preparados para animales domésticos como perros, gatos, pájaros, peces, entre otros. Las ventas de esta industria entre el año 2015 y 2019 han tenido un incremento promedio anual de 14,23%; en el año 2015 las ventas fueron \$ 338.209 y han crecido hasta \$ 565.053 en el año 2019 (Servicios Rentas Internas, 2020). Como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Crecimiento Industria de elaboración de Alimentos

Años	Ventas de la industria	% crecimiento
2015	\$ 338,209.00	
2016	\$ 443,807.00	31.22%
2017	\$ 473,810.00	6.76%
2018	\$ 481,980.00	1.72%
2019	\$ 565,053.00	17.24%

En lo que respecta al canal de comercialización de alimentos de mascotas, que tiene el código CIU G4773.23 (Servicios Rentas Internas, 2020) tiene el siguiente comportamiento en sus ventas anuales:

Tabla 4. Crecimiento de la industria de comercialización

Años	Ventas de la industria	% crecimiento
2015	\$ 9,004,823.00	
2016	\$ 9,143,419.00	1.54%
2017	\$ 9,888,942.00	8.15%
2018	\$12,555,478.00	26.96%
2019	\$15,463,499.00	23.16%

El crecimiento promedio de las ventas del sector G4473.23 entre el año 2015 y 2019 es 14,95%, lo cual muestra una fortaleza comercial en la venta de alimentos para mascotas.

Estas estadísticas del Servicio de Rentas Internas muestran una industria en crecimiento a pesar de la recesión económica en el período de tiempo analizado, esto es una **oportunidad** para el análisis del plan de negocios.

- **Inflación**

El crecimiento del índice de precios es un factor que se debe analizar debido que tiene una relación directa con el posible incremento de precios en el proyecto. En el año 2019 se registró una inflación negativa de 0,07%, ya que los principales componentes de la canasta básica tuvieron un decrecimiento, como prendas de vestir y calzado, alimentos y artículos para el hogar. En lo que respecta a los bienes y servicios de educación y salud tuvieron un incremento de 2,90% en el año 2019 (Banco Central Ecuador, 2019).

El índice inflacionario en el Ecuador es variable económica que se encuentra controlada y no representa un riesgo para el desarrollo de nuevos proyectos, por tanto, es una **oportunidad** para iniciar el emprendimiento, ya que, en alimentos, que es la materia prima del producto existe una inflación negativa.

- **Aporte de la industria al PIB**

El aporte de la industria de manufactura al PIB del Ecuador ha tenido un comportamiento decreciente en los años 2015 (-0,05%) y 2016 (-0,31%), debido a la recesión que atravesó el país en esos años, en el año 2017 tuvo una recuperación con un porcentaje de participación de 36% y en el año 2018 fue 0,14% (Banco Central Ecuador, 2019).

Este comportamiento muestra que la industria de manufactura está fuertemente relacionada con el desempeño de la economía nacional, esto es una **amenaza** para el emprendimiento, ya que existe cierta inestabilidad en la economía en la actualidad.

- **Índice de precios al consumidor IPC**

El índice de precios al consumidor indica que la inflación mensual registrada en febrero 2020 fue del - 0.23%, y la inflación en el rubro específico de alimentos y bebidas no alcohólicas fue de -0.0734% (INEC, 2020).

Entonces el IPC nos demuestra que los precios son estables, lo que es una **oportunidad** para iniciar el emprendimiento, ya que las materias primas mantendrán sus precios, lo que también permitirá mantener el precio del producto al cliente final.

Entorno social

- **Tendencia en el comportamiento dueño mascota**

El comportamiento de los dueños de mascotas ha tenido un cambio conductual, han pasado de ofrecer comida casera a la asignación de un presupuesto mensual para

la adquisición de los alimentos para sus mascotas. De acuerdo a la investigación de Beltrán (2016) el 57% de las familias en la ciudad de Quito y Guayaquil consideran a su mascota como miembro de su familia, esto es un cambio de comportamiento, porque hace 20 años se consideraban animales para el cuidado y seguridad de la vivienda.

Este cambio en el comportamiento hacia las mascotas, especialmente con los perros, muestra que es un mercado con potencial de crecimiento, por tanto, representa una **oportunidad** para su desarrollo.

- **Estructura población**

En la ciudad de Quito, la población es 2.239.191, que, según la información por el número de habitantes en cada hogar, existen 559.798 hogares repartidos entre el 1,9% de estrato A, 11,2% estrato B, 72,0% estrato C y 14,9% estrato D (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019). El porcentaje de hogares que tienen mascotas es el 43% en la ciudad de Quito, esto es 240.713 hogares de todos los estratos socioeconómicos (Beltrán, 2016), por esta razón se elige a la capital del Ecuador como ubicación principal del negocio.

El porcentaje de hogares que alojan mascotas y lo consideran como miembros de su familia es una **oportunidad** para el desarrollo del proyecto, debido a que es un mercado con alto potencial.

- **Medioambiente**

En el presente proyecto se utilizará plástico para empacar el producto al vacío, dicho material es considerado como uno de los mayores contaminantes del planeta, para aportar con este último, se realizará publicidad en redes con consejos de reciclaje o separación de basura post-consumo, como lo recomienda el Ministerio de Ambiente. (AMBIENTE, 2014)

Este aspecto es considerado como **neutro**, ya que el empaque de la competencia y sustitutos también es plástico, por lo que el consumo de este material se mantendría al consumir este producto.

Entorno tecnológico

- **Tecnología para la elaboración alimento mascotas**

El presenta proyecto se concentra en brindar a los perros alimentos crudos bajo el principio ACBA (Alimentos Crudos Biológicamente Apropriados), por tanto, se requiere el uso de la siguiente maquinaria y equipo: para procesamiento un cutter, construido 100% de acero inoxidable, con capacidad para procesar carnes congeladas hasta -20°C, esta máquina se encargada de moler, mezclar y homogenizar, máquina de empacado en vacío y congeladores para almacenamiento de materia prima y producto final. Ante este aspecto la tecnología en el proceso de fabricación no es un obstáculo para el desarrollo del proyecto, por tanto, es una **oportunidad**, ya que en el país existen algunos proveedores de las máquinas y equipos, nuevos y usados, el costo es accesible, por ejemplo, un cutter va desde los \$390.00 hasta los \$900.00, varía según la capacidad de procesamiento.

- **Automatización de procesos**

En la industria de manufactura en el Ecuador no existe una alta automatización de procesos debido a factores asociados a la falta de inversión por parte de los propietarios de las empresas, esto causa una subutilización de la capacidad instalada en la industria, la cual se incrementa según el tamaño de la empresa. Las pymes y microempresas tienen un 67% de uso de la capacidad instalada y empresas grandes tienen el 78% de uso de capacidad instalada (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018). Este aspecto es una **amenaza** puesto que si los competidores actuales deciden utilizar de manera adecuada su capacidad instalada aumentaría la rivalidad.

- **Comercio electrónico**

El crecimiento del comercio electrónico es una oportunidad para los nuevos negocios, ya que es una alternativa de rápida llegada al consumidor y tiene un menor costo en relación a la distribución por medio de un punto de venta o con la implementación de publicidad. Las cifras del comercio electrónico tienen un crecimiento constante desde el año 2016 en el Ecuador, las transacciones por medios electrónicos han crecido en el 80% en el período 2012 y 2016. para posicionarse como una alternativa comercial para empresas nuevas (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018).

En el caso de la industria de alimentos de mascotas, las empresas con mayor presencia en medios digitales son los fabricantes de este tipo de alimento, como son Nestle con su marca Dog Chow (www.nestle.com.ec), Agripac (www.agripac.com.ec) con la marca Nutra Pro y Pronaca (www.pronaca.com.ec) con la marca ProCan. Estas empresas trabajan bajo un modelo de negocio enfocado en distribuidores, es decir no comercializan directamente su producto al cliente final.

En medios digitales también existen nuevos emprendimientos que se encargan de alimentos para mascotas como el caso de Snouts (www.snouts.ec) y PetFood (www.petfood.com.ec); en el caso de la primera marca es un negocio enfocado en producir y comercializar el alimento con entregas a domicilio para el cliente final. En el caso de PetFood es una empresa intermediaria que únicamente comercializa el producto para el cliente final.

La variedad de información respecto a los canales digitales es una **oportunidad** para el desarrollo del emprendimiento porque muestra la aceptación del mercado para este canal de venta, la misma que es una opción para la venta del producto de este proyecto.

2.2.2 Análisis de la industria (Porter)

- **Poder de negociación de proveedores: BAJO**

Número de proveedores

La industria de elaboración de alimentos para animales domésticos se provee de insumos y materia prima de los siguientes sectores:

- G4620.1: Venta al por mayor de materias primas agropecuarias – número de negocios en el sector 725 (Servicios Rentas Internas, 2020).
- G4630.3: Venta al por mayor de carne y productos cárnicos – número de negocios en el sector 594 (Servicios Rentas Internas, 2020).

Esta información muestra que la industria dispone de una amplia cantidad de proveedores para abastecer su producción, porque en la industria de manufactura existen 49 negocios que se dedican a la elaboración de alimentos para animales domésticos, lo cual determina que este factor es una **oportunidad**.

Costo de cambio

En base de la información del número de proveedores, el costo de cambio es bajo ya que no existe concentración que incida en la disminución del precio final del alimento para mascotas. En base de este análisis se considera a este factor como una **oportunidad** para emprender en la industria, puesto el poder de negociación de proveedores es bajo.

- **Poder de negociación de clientes: MEDIO**

Número de clientes

La información del entorno social indica que en la ciudad de Quito existen 240.713 hogares que tienen mascotas, número que corresponde al 43% de los hogares de Quito (Beltrán, 2016) segmentando este número de acuerdo a la estratificación

socioeconómica con los niveles A, B y C+, existen 81.842 hogares (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019), como mercado potencial para comercializar el producto del emprendimiento, esto determina que es atractivo para el desarrollo del proyecto, por tanto, es una **oportunidad**.

Adquisición de comida para perros

En este plan de negocios, el producto será entregado a domicilio, con una frecuencia programada y definida por la necesidad de cada cliente.

Según el resultado de las herramientas de investigación como las encuestas y focus group, más del 60% de los clientes adquieren el alimento de su perro en supermercados y más del 20% en tiendas de mascotas.

Este aspecto es considerado una **oportunidad** en los clientes que compran en tiendas de mascotas, puesto que tendrán un beneficio adicional al cambiar de alimento a su perro, ahorraran tiempo en sus compras al dejar de ir físicamente a una tienda por un producto específico.

En lo que respecta a los clientes que adquieren el alimento en supermercados, se puede calificar como **neutro**, ya que seguirán asistiendo a supermercados para adquirir alimentos y demás productos familiares.

Marcas posicionadas

No existe ninguna marca de alimento tipo *BARF* posicionada, sin embargo en productos sustitutos como el balanceado, existen empresas reconocidas como Pronaca y Nestlé, los que abarcan la mayor parte del mercado de alimentos de mascotas con sus marcas: PROCAN, DOG CHOW, etc.

Este aspecto es considerado como **neutro**, ya que no existe una competencia directa posicionada, pero si sustitutos fuertemente posicionados.

Capacidad de integración

La capacidad de integración mide la posibilidad de que el cliente pueda transformarse en competencia, es decir preparar sus propios alimentos para las mascotas, en base del comportamiento del consumidor, el 43% de los hogares preparan comida casera para sus mascotas (Beltrán, 2016). Este aspecto es poco atractivo a esta industria, en consecuencia, es una **amenaza** para el proyecto.

- **Barreras de entrada**

Regulaciones de la Industria

Conforme la información del entorno político, la regulación asociada al ingreso a la industria de elaboración de alimentos para animales domésticos requiere la aprobación de los organismos públicos, que son la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), INEN (RTE INEN 187 / NTE INEN 2859-1 / AOAC 972.44) y Agrocalidad, que requieren el cumplimiento de normas técnicas y la evaluación biomédica del alimento para la mascota, por lo cual se puede decir que es una oportunidad para los que ya están en el negocio y una amenaza para los nuevos competidores.

Curva de aprendizaje

La curva de aprendizaje de la industria es alta, por cuanto requiere de la generación de permisos para la comercialización, los cuales obligan a las empresas de la industria la presencia de veterinarios, bioquímicos y nutricionistas, para la formulación de la receta (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2016). Entonces nuevamente se puede decir que es una oportunidad para los que ya están en el negocio y una amenaza para los nuevos competidores.

En conclusión, las barreras de entrada y curva de aprendizaje se consideran una **amenaza** para el desarrollo del proyecto, ya que se debe cumplir con algunos requisitos legales y técnicos que tienen un costo elevado, tanto para arrancar el proyecto, y para la nómina mensual, ya que se requiere un profesional en materia de alimentos o veterinaria, que trabaje de planta.

- **Disponibilidad sustitutos**

Se analizan como sustitutos la comida casera y el balanceado tradicional. En base a la información descrita en la capacidad de integración de los clientes, que pueden preparar la comida para sus mascotas en base de los alimentos que consumen o en base de la provisión de legumbres y/o carne (Beltrán, 2016), y en base al crecimiento de la industria de preparación y comercialización de alimentos para mascotas (Servicios Rentas Internas, 2020), es concluyente que la disponibilidad de sustitutos es alta, por lo que se puede decir que la existencia de productos sustitutos es una **amenaza** para el desarrollo del proyecto.

- **Número competidores**

Según la información de la Superintendencia de Compañías (2020) en la ciudad de Quito existen 49 negocios relacionados con la elaboración de alimentos preparados para animales domésticos, este número es reducido en relación al número de hogares que disponen de mascotas, que son 240.713 en la ciudad de Quito; dividiendo el número de negocios de la industria para los hogares que tienen mascotas, el resultado es que cada negocio de alimentos preparados para mascotas puede abastecer 49.125 hogares, lo que muestra una baja concentración en la competencia y sustitutos, por lo que se considera una **oportunidad** para el proyecto.

Rentabilidad industria

Los indicadores de rentabilidad de la industria de alimentos para animales domésticos , que incluye en los datos todos los tipos de alimentos, es decir sustitutos y rivales muestran que existe un margen de rentabilidad sobre el activo de 6,5% y rentabilidad sobre ventas de 9,5% (Superintendencia de Compañías, 2020) Esta información junto con el crecimiento de las ventas de la industria de alimentos de mascotas de todos los tipos es decir sustitutos y rivales de 14.25% anual, se puede considerar muy atractivo, comparado por ejemplo con el aporte de

industria de manufactura al PIB del Ecuador que fue en el año 2018 del 0,14%, en consecuencia se puede determinar que es una industria con potencial de mercado para nuevos emprendimientos, lo que establece como una **oportunidad** para participar con un nuevo negocio.

Costo de cambio

Precio, para determinar el gasto de alimentación mensual con balanceado y con *BARF*, se ha tomado el precio de la marca PROCAN, que es uno de los más económicos y para el alimento Barf se toma el precio óptimo y se contrasta con los precios de las marcas ofertadas por internet, para la cantidad de alimento que se consume mensualmente cada perro se realizó una tabla (NESTLE, 2020), con la variable tamaño del perro, como esta no es la única variante para la cantidad de comida que debe consumir cada mascota se incluye un rango, ya que hay que tomar en cuenta la edad, actividad física, etc.

Con los datos y cálculos explicados en el párrafo anterior, se puede decir que los dueños de perros, tendrían un incremento al cambiar de tipo de alimento de balanceado a *BARF* una de las razones es que el cálculo de la porción es diferente, por lo que la cantidad de alimento es mayor, adicionalmente se puede decir que el alimento ofertado tiene mayores beneficios, por lo que la estrategia a utilizar es “más por más”.

Tabla 5 Costo de Cambio

INFORMACIÓN DEL PERRO		CANTIDAD MENSUAL EN KILOS				PRECIO POR KG		GASTO MENSUAL ALIMENTO DE PERRO				AHORRO O INCREMENTO MENSUAL	
TAMAÑO	PESO	BALANCEADO ENTRE:		BARF ENTRE:		Balanceado	BARF	Balanceado Entre:		BARF Entre:		ENTRE:	
Pequeño	1kg-5,5kg	0.9	3.15	0.6	3.3	\$ 2.63	\$ 3.50	\$ 2.37	\$ 8.28	\$ 2.10	\$ 11.55	\$ -0.27	\$ 3.27
	5,5kg-9kg	3.15	3.9	3.3	5.4	\$ 2.63	\$ 3.50	\$ 8.28	\$ 10.26	\$ 11.55	\$ 18.90	\$ 3.27	\$ 8.64
Mediano	9kg-22,5kg	3.9	9.45	5.4	13.5	\$ 2.63	\$ 3.50	\$ 10.26	\$ 24.85	\$ 18.90	\$ 47.25	\$ 8.64	\$ 22.40
	22,5kg-34kg	9.45	12.9	13.5	20.4	\$ 2.63	\$ 3.50	\$ 24.85	\$ 33.93	\$ 47.25	\$ 71.40	\$ 22.40	\$ 37.47
Grande	34kg-45kg	12.9	15.6	20.4	27	\$ 2.63	\$ 3.50	\$ 33.93	\$ 41.03	\$ 71.40	\$ 94.50	\$ 37.47	\$ 53.47
	+45kg	1.35Kg por cada 5KG de peso adicionales.		1.35Kg por cada 5KG de peso adicionales.		\$ 2.63	\$ 3.50	\$ 3.55		\$ 4.73		\$ 0.87	

Tiempo de compra y accesibilidad, normalmente los clientes compran el balanceado junto con las compras de víveres en supermercados o tiendas de

mascotas, la entrega de *BARF* se haría con una entrega programada, según las necesidades de cada dueño de mascota, ya que principalmente dependerá de su capacidad de almacenamiento, porque la comida se debe mantener congelada, este aspecto se puede considerar neutro, puesto que no existirá un ahorro y tampoco un incremento en el tiempo de adquisición de alimentos y la accesibilidad estará cubierta con la entrega programada del alimento *BARF*.

Adaptación de la mascota al nuevo alimento, según lo explicado por el experto veterinario Martín Manosalvas, el cambio de alimento debe realizarse de manera progresiva: 1er. Día $\frac{1}{4}$ alimento nuevo y $\frac{3}{4}$ alimento antiguo, 2do. Día $\frac{2}{4}$ alimento nuevo y $\frac{2}{4}$ alimento antiguo; desde el 3er. Al 6to. Día $\frac{3}{4}$ de alimento nuevo y $\frac{1}{4}$ de alimento antiguo, esto significa que el dueño de la mascota deberá contar con ambos alimentos la primera semana lo que significará un gasto adicional de \$0.60 u \$8.00 en el primer mes.

Después del análisis de precio, ahorro mensual o incremento, tiempo de compra, accesibilidad y adaptación al nuevo alimento, se puede concluir que el costo de cambio es una **oportunidad** para el nuevo emprendimiento, ya que este factor se convierte en una herramienta comercial.

2.3 Matriz EFE

A continuación, en la matriz EFE, se asignará un peso a cada factor entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), entre todos los factores deberá sumar 1.0.

Después se calificará cada factor del 1 al 4 que significa el nivel de respuesta que tiene la industria, ya que no se puede definir todavía la capacidad del proyecto:

1= Amenaza mayor

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad mayor

Tabla 6. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento 13% en ventas de la industria	0.07	3	0.21
2	Bajo nivel inflacionario, en el año 2019 se registró inflación negativa de 0,07%, en el sector de alimentos, el cual impacta directamente a la industria.	0.04	4	0.16
3	Índice IPC en alimentos es de -0.0734, como resultado estabilidad en los precios.	0.04	4	0.16
4	Comportamiento amigable con mascotas. El 57% de las familias con mascotas en la ciudad de Quito y Guayaquil consideran a su mascota como un miembro de su familia. Además en Quito el 43% de las familias tienen mascotas.	0.04	3	0.12
5	Disponibilidad de proveedores para la industria, 1319 negocios proveen materia prima en insumos	0.07	3	0.21
6	Normas para el aseguramiento de la calidad.	0.03	4	0.12
7	Crecimiento promedio de los últimos 5 años en ventas del sector productor (14,23%) y comercializador de alimentos para mascotas (14,95%)	0.04	3	0.12
8	Acceso a tecnología para la elaboración de alimentos para mascotas, disponibilidad local	0.03	4	0.12
9	Disponibilidad de marcas en canales digitales muestra dinamismo comercial	0.07	4	0.28
10	Barreras de entrada: Normas ARCSA, INEN.	0.06	4	0.24
11	Curva de aprendizaje alta, necesidad de personal calificado en áreas de alimentos, hace difícil la entrada de nuevos competidores	0.06	4	0.24
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		0.55		1.98
AMENAZAS				
12	Capacidad de integración del cliente como competencia, el 43% de familias que tienen mascotas preparan alimentos para sus mascotas en casa	0.07	3	0.21
13	Productos sustitutos como: balanceado y comida casera	0.07	3	0.21
14	Bajo índice de desarrollo de nuevos negocios en el Ecuador	0.04	2	0.08
15	Baja concentración de empresas en la industria atrae a nuevos inversionistas	0.05	2	0.1
16	Rentabilidad y dinamismo comercial es atractivo para inversionistas	0.06	4	0.24
17	Altas barreras de entrada regulatorias	0.04	2	0.08
18	Reducción del aporte al PIB de la industria de manufactura	0.06	4	0.24
19	Baja ocupación de la capacidad instalada en las empresas, 67% en Pymes y 78% en grandes empresas	0.06	4	0.24

SUBTOTAL AMENAZAS	0.45	1.4
TOTAL	1	3.38

En las oportunidades de la industria con la mayor ponderación (0.28) se observa el aumento de uso de canales digitales para comercialización de productos, lo que se considera una oportunidad también para este proyecto, ya que será el principal canal de venta, luego se ubican con la ponderación de 0.24 a las barreras de entrada y curva de aprendizaje, sin embargo es una amenaza para el proyecto por el nivel de dificultad y costo que tiene cumplir con la normativa y mantener vigentes los estándares de higiene y calidad son altos.

En las amenazas existen 3 factores ponderados con 0.24, y son la rentabilidad de la industria, que si bien es un atractivo y oportunidad para este proyecto, se convierte en amenaza para la industria puesto que existirán más interesados en este tipo de inversión, por otro lado, la reducción de la participación de la industria manufacturera da a pensar que la industria de elaboración de alimentos también comenzará su descenso lo que convierte a este factor en una amenaza para la industria y el proyecto, y por último el porcentaje actual de ocupación de la capacidad instalada es una amenaza para la industria por la sub utilización de recursos y amenaza también para el proyecto, ya que si la industria actual decide producir su capacidad máxima, la oferta sería mayor, lo que causaría una disminución de precios.

La calificación obtenida en la matriz EFE es 3,38, la misma que está encima de la media, por lo que se puede decir que la industria aprovecha sus oportunidades y se defiende de las amenazas.

Además, las oportunidades tienen mayor predominio en la industria debido a que obtienen una calificación de 1,98, superior a las debilidades de 1,40.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Grupo focal

El grupo focal se realizó el día miércoles 26 de febrero de 2020 en la ciudad de Quito, en la dirección José Muñecas y José Paredes, sector Unión Nacional, con la participación de 8 personas entre 30 a 62 años de edad, el grupo estuvo integrado por 6 mujeres y 2 hombres, los entrevistados pertenecen al grupo objetivo, personas que tienen perros como mascotas. El grupo focal se basó en la guía de moderación (Anexo 1), los hallazgos principales se detallan a continuación:

- Todos los participantes consideran a sus perros parte de su familia y dedican tiempo de calidad a sus mascotas.
- Para todos los participantes el precio es uno de los factores determinantes al momento de elegir el alimento de su perro, también existen otros factores como calidad, gusto del perro y recomendación de terceros.
- Coinciden en que siguieron la recomendación del veterinario sobre el alimento de sus mascotas únicamente la primera vez, todos los participantes han cambiado de alimento a sus mascotas por lo menos una vez.
- Una participante le da a su perro comida BARF, por recomendación de una amiga, y menciona que su mascota ha tenido cambios positivos, en pelaje, deposiciones, gasta menos que antes, aunque no tiene el dato exacto.
- Solo una participante prepara comida para su perro todos los días, el resto la compran elaborada.
- Los otros seis participantes estarían dispuestos a probar el producto, siempre y cuando su presupuesto asignado para el alimento no cambie, solamente una participante no estaría dispuesta a probar el producto porque indica que ha

leído que es malo darles a los perros comida cruda y que el veterinario le dijo que su perro es muy delicado.

- Únicamente dos participantes saben la cantidad de comida que come su perro al día, el resto de participantes llenan el plato de la comida de su perro pero no tienen idea de la cantidad ideal para su perro según su peso y edad.
- Los participantes indican que el precio por kilo que estarían dispuestos a pagar es de \$1.50 y \$2.
- El canal de distribución preferido es servicio a domicilio y acceso al producto en supermercados.
- Al presentarles físicamente el producto, existe una objeción sobre el almacenamiento, por el espacio físico que utilizarían en su congelador, y a partir de esto los participantes aceptan que la mejor manera para poder dar este alimento a sus perros sería con una entrega periódica y programada a domicilio.
- También indican que les gustaría que el producto cuente con datos como: ingredientes, fecha de preparación, fecha de caducidad, instrucciones para descongelar, y registro sanitario.

Entrevista expertos

Las entrevistas (anexo 2) se realizaron a dos expertos, un ingeniero en alimentos y un veterinario. A continuación, el análisis respectivo:

Experto 1: Persona a entrevistar: Ing. Eduardo De La Vega/ ING. INDUSTRIAL – ALIMENTOS - Lugar donde trabaja: GRUPO PRONACA

- El experto indica que la Industria de alimentos para mascotas está en constante crecimiento e innovación, y adicionalmente los competidores cada vez son más

- Indica que la inversión mínima para iniciar un negocio de este tipo de alimentos para perros, es: Cutter, Empacadora al vacío, Infraestructura y Transporte.
- Según su experiencia como Ingeniero en alimentos, los alimentos como carnes y verduras, al cocinarlos pierden valor vitamínico, ya que las vitaminas son sensibles a procesos térmicos, sean estas Hidrosolubles (B-C) o Liposolubles (A-D-E-K). Definitivamente se verán afectados con el calor y oxidación
- La carne cruda, podría estar contaminada por Listeria, Salmonella, E. Coli y Campylobacter. La contaminación con estas bacterias suele darse al momento de su faena miento al tener contacto con las heces del animal. La listeria se encuentra en el agua, suelo, desagües. Todos los anteriores podrían ser eliminados con una cocción adecuada, pero en el caso del alimento Barf, este riesgo se puede minimizar con una cadena de frío adecuada, además de asegurarnos del origen de la materia prima.
- Para mantener la cadena de frío en el almacenamiento y transporte de productos cárnicos crudos, el proceso de recepción de materia prima y elaboración del producto terminado se lo debería realizar en un área a temperatura de refrigeración (0-4°C).
- El almacenamiento de producto terminado y materia prima (cárnicos) se lo debe realizar a temperatura de congelación (<-18°C)
- El transporte se lo debe realizar en un vehículo adecuado que tenga paneles aislados y equipo de generación de frío de acuerdo a la temperatura requerida, o que la distancia a recorrer para la entrega del producto.
- Menciona que el producto debe mantenerse máximo a -4°C, para evitar riesgos de contaminación.
- La dificultad para conseguir la materia prima es mínima, porque existen gran cantidad de proveedores.
- Recomienda utilizar como canales de distribución Autoservicios y tiendas especializadas en mascotas

Experto 2: Veterinario Martín Manosalvas

- El experto indica que la alimentación influye en todos los procesos de los perros, afecta en todo su cuerpo especialmente pelaje, piel y energía que tiene la mascota.
- La combinación adecuada es una combinación de varios tipos de alimentos, como carbohidratos, vegetales, minerales y proteínas.
- Opina que el balanceado es una buena opción para la alimentación de la mascota, porque se basan en estudios respecto al equilibrio alimenticio y la cantidad de nutrientes que debe consumir un perro.
- Conoce la comida BARF, e indica que esta dieta, si tiene beneficios para el perro, aunque depende de cada dueño de la mascota, la alimentación que escoge o el veterinario que la recomienda. Es importante tomar en cuenta la raza del perro, porque existen razas que son más sensibles a este tipo de alimentación, porque se pueden presentar alergias. En lo que respecta al tamaño no existe un riesgo específico si los perros más pequeños pueden tener problemas al consumir este tipo de alimentos.
- Identifica desventajas de esta dieta BARF que se asocian al procesamiento de los alimentos de forma casera, ya que eso puede causar infecciones en los perros. La salmonela y parásitos pueden afectar al sistema gastrointestinal hasta enfermedades mucho más graves.
- Indica que los huesos de pollo pueden afectar a los perros, porque tienen pueden obstruir o perforar el intestino, pero que otros tipos de huesos triturados si pueden
- El peligro no se presenta por la carne en sí mismo, sino por las bacterias que se pueden crear por errores en el procesamiento. Es por ello, que debe existir un registro sanitario para la manipulación de alimentos, si se cumple con estos aspectos se disminuye el riesgo de este tipo de bacterias.
- El exceso de proteína a largo plazo puede causar problemas, solo en perros con antecedentes de problemas renales y cardíacos.

- Es definitivamente un mito que los perros se vuelven más agresivos por consumir carne cruda, porque la agresividad depende de la genética, de la raza y de las hormonas en el perro.
- La cantidad que deben comer los perros se definen según la raza, tamaño, edad, actividad física de cada animal.
- Recomendaría la dieta BARF siempre y cuando se utilicen los mejores ingredientes para la alimentación del perro, y que se obtenga registro sanitario y realizar el procesamiento basado en buenas prácticas de alimentos, para minimizar el riesgo de contaminación.
- Ningún tipo de alimentos se puede recomendar para todos los perros, porque depende de varios factores, como la raza, tamaño, actividad física y edad; por ejemplo: los perros más jóvenes necesitan más energía para su desarrollo.
- Si se desea cambiar el alimento del perro, este cambio se debe realiza en un plazo de cinco días, realizando una mezcla entre la comida antigua y la comida nueva, con proporciones menores de la comida nueva en los primeros días y aumentarla en los días posteriores.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Para realizar esta investigación se efectuaron encuestas estructuradas (Anexo 3), el cálculo del tamaño de la muestra (Anexo 4) indica que se deben realizar 384 encuestas, las mismas deben ser contestadas por personas que integren la población que tiene perros como mascotas. Pero se realizan 50 encuestas, cumpliendo los requerimientos académicos dispuestos en el proceso de titulación.

- **Caracterización del encuestado**

El 52% de los encuestados son hombres y el 48% son mujeres. El 38% tienen entre 26 y 35 años, el 36% tiene entre 36 y 55 años, el 20% entre 18 y 25 años y el 6% es mayor a 55 años.

El 60% vive en el norte de la ciudad de Quito, el 14% en el Valle de Cumbayá, el 10% en el sector sur, el 10% en el Valle de los Chillos y 6% en sector centro de la ciudad.

El 96% de los encuestados tiene mascota en su domicilio, el 78% tiene perros, el 20% perro y gato y 2% solo tiene gato. El 70% posee un perro, 20% dos perros, 8% 4 o más perros y 2% tiene 3 perros.

- **Caracterización del perro**

El 38% tiene perros con peso entre 6 a 10 kilogramos, el 30% tiene un peso menor a 5 kilogramos, el 22% tiene un peso entre 11 y 20 kilogramos y el 10% tiene un peso mayor a 21 kilogramos. Esta información permite determinar que el 68% de los perros son de tamaño mediano y pequeño.

El 39% indica que su perro tiene entre 1 y 4 años, el 29% tiene entre 5 y 8 años, 20% tiene perros mayores a 8 años y 12% tiene perros menores a 1 año.

- **Alimentación del perro**

El 58% de los perros se alimenta de comida comercial cocinada (croquetas), el 20% mezcla entre comida casera y comercial, el 12% consume comida casera y 10% consume comida tipo BARF.

El 66% de las personas con edad entre 18 y 35 años alimentan a sus perros con sobras de comida y el 80% de las personas que alimentan a sus perros con comida tipo BARF se encuentran en el rango de edad entre 36 a 55 años.

La cantidad de comida consumida de acuerdo al peso del perro, muestra que el 56% se alimenta con una cantidad entre 15 y 20 kilos, el 28% consume entre el 21 y 30 kilos y 16% más de 30 kilos.

- **Comportamiento cliente respecto a la comida de perro**

El 42% de los encuestados indican que factor de decisión con mayor importancia para comprar la comida de su perro es el precio, el 32% menciona la calidad y el 14% selecciona la facilidad para adquirir la comida. El 12% selecciona otras opciones como la cantidad, recomendación del veterinario y el gusto del perro.

Como atributo de la comida de perro, el 42% indica el precio, el 30% la calidad, 10% la recomendación del veterinario y 10% facilidad de adquirirla. El 8% selecciona otras opciones como gusto de perro y cantidad.

Estas respuestas muestran que existen coincidencia entre el factor de decisión y atributos para el cliente, siendo el precio el principal factor, seguido de la calidad del producto.

Los encuestados que tienen entre una edad entre 36 a 55 escogen a la calidad como principal atributo por encima del precio; los encuestados entre 26 a 35 años escogen el precio como principal atributo.

El gasto mensual respecto al alimento de su perro, el 44% indica un rango entre \$ 20 y \$ 30, el 30% gasta un rango entre \$ 31 y \$ 40, el 18% gasta entre \$ 41 y \$ 50 y 8% gasta un valor mayor a \$ 50.

Las personas menores de 35 años gastan menor cantidad de dinero en la alimentación de su perro en relación con las personas mayores a 35 años.

El 52% indica que la forma de pago preferida para comprar alimento para su mascota es pago en efectivo y 48% a través de tarjeta de crédito o débito.

- **Lugar de compra**

El 61% compra la comida para su perro en el supermercado, el 20% en las tiendas de mascota, el 8% a través de páginas web o redes sociales y 4% en clínicas veterinarias.

El 64% indica que le gustaría recibir la comida de su perro en su domicilio.

- **Comida BARF**

El 48% no ha escuchado respecto a la comida BARF para perros, el 38% si ha escuchado y el 14% tiene una leve idea respecto a este tipo de comida. El 41% de los encuestados indica que si compraría este tipo de comida si tuviera mayor información y 41% menciona que talvez compraría este tipo de comida.

Las personas que alimentan a sus perros con sobras de comida casera tienen menor disposición al consumo de comida tipo BARF, ya que solo el 16% de este grupo de encuestados estaría dispuesto a comprar este tipo de alimento.

Las personas que alimentan a sus perros con comida comercial tienen mayor disposición al consumo de comida tipo BARF, ya que el 31% de este grupo de encuestados estaría dispuesto a comprar este tipo de alimento.

- **Medio de promoción e información**

El 42% le gustaría recibir información por medio de whatsapp, el 36% por redes sociales y 20% por correo electrónico.

El tipo de promoción preferida por los encuestados es el descuento desde la compra del primer kilogramo con el 60% y el 40% escoge el descuento según la cantidad comprada.

- **Precio de la comida para perro**

El análisis de precios de VanWesterndop concluye el siguiente precio por kilo de comida de perro:

Tabla 7. Análisis de Precios

PRECIO POR KILO

PRECIO PROMEDIO	\$ 1,94
PRECIO DE INDIFERENCIA	\$ 2,25
PRECIO ÓPTIMO	\$ 2,50
RANGO DE PRECIOS	\$ 2,25 - \$ 2,50

3.1.3 Conclusiones del análisis del cliente

- El experto De La Vega menciona que la industria de alimentos de mascotas se encuentra en expansión, respecto al procesamiento de los alimentos menciona que existe el riesgo de bacterias que podrían causar infecciones en los perros; es por ello que es necesario que se genere procesos de manipulación de alimentos y obtener registro sanitario para dar confianza al consumidor. Con este aspecto coincide el experto veterinario, debido a que las infecciones por bacterias son perjudiciales para la salud de los perros.
- El experto De la Vega indica que la cadena de abastecimiento para la elaboración de alimentos para perros tiene la disponibilidad de proveedores, lo cual es coincidente con la información recabada en el análisis de Porter. En lo que respecta al canal de distribución, menciona que debe realizarse a través de los supermercados, esto es coincidente con la información presentada en la encuesta.
- Los participantes en el grupo focal y en la encuesta mencionan que el precio es uno de los factores más importante para decidir en la compra del alimento para perros. En el grupo focal se detectó que los dueños de mascotas cambiaban con frecuencia respecto a la marca del alimento para su perro.
- Con respecto al precio, los participantes en el grupo focal mencionan que estarían dispuestos a pagar entre \$ 1,50 y \$ 2,00 por cada kilo de alimento,

mientras que los participantes en la encuesta mencionan un rango de precio entre \$ 2,25 y \$ 2,50 por cada kilo.

Los participantes en el grupo focal tuvieron la oportunidad de observar la comida BARF y al respecto mencionaron que puede existir dificultad por el almacenamiento en el congelador, para evitar este aspecto mencionan que la mejor manera de recibir el producto es con entregas a domicilio programadas según la cantidad de alimento que consume cada perro. En este aspecto, existen diferencias con la opinión con los encuestados quienes opinaron que la mejor forma de acceder al producto es encontrarla en supermercados.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El mercado objetivo tiene un tamaño de 98.692 hogares que tienen mascotas y están dispuestos a comprar la comida tipo BARF para sus perros.

Para construir la oportunidad de negocio se emplea la siguiente matriz que permite relacionar los factores encontrados en el análisis del entorno y cliente, mediante el uso de colores para vincular los factores asociados que generan la maximización en la idea de negocio:

Tabla 8. Análisis Oportunidad de Negocio

Tipo de análisis	Factores que generan oportunidad de negocio		
Análisis PEST	Las ventas de la industria tienen un crecimiento de 13,4% entre el año 2015 y 2019.	Baja inflación permite la mejor planificación de las actividades comerciales y	Comportamiento de los propietarios de mascotas, el 57% los considera como miembros de su familia, este

Tipo de análisis	Factores que generan oportunidad de negocio		
		abastecimiento en las empresas	aspecto es considerado en las personas más jóvenes.
	Estructura poblacional con mayor preponderancia de personas jóvenes a tener mascotas en su familia. 240.713 hogares en Quito tienen mascotas, con predilección de perros sobre otros animales.	Cumplimiento de la normativa expedida por ARCSA para el manejo de alimentos crudos	Tecnología alimento mascotas tipo BARF no requiere de alta inversión para su elaboración.
Análisis PORTER	Disponibilidad de proveedores en el sector ganadero y agrícola	Número clientes debido a la disposición de los hogares a tener mascotas en su entorno familiar permite una baja concentración de clientes	La industria tiene niveles aceptables de rentabilidad, con rangos entre 6,5% y 9%, esto incide en el atractivo de la industria.

Tipo de análisis	Factores que generan oportunidad de negocio		
	Incremento en las ventas de la industria según la expresión del experto que se encuentra relacionado con la industria de elaboración de alimentos para mascotas	Cumplir normas de manejo de alimentos crudos según lo manifestado por la ARCSA	La opinión de los expertos indica que existe una alta disponibilidad de proveedores, lo que permite escoger de mejor manera la cadena de abastecimiento
Análisis Cualitativo	Negocio en crecimiento y expansión según la opinión del experto de la industria alimenticia	Según el criterio del experto veterinario indica que la dieta BARF tiene beneficio para los perros debido a la mejor asimilación de proteínas y nutrientes	A criterio del experto de alimentos y veterinario, el manejo adecuado de los alimentos crudos debe enfocarse en evitar contagio por bacterias como la salmonela y otro tipo de bacterias que perjudica la salud del perro

Tipo de análisis	Factores que generan oportunidad de negocio		
	<p>La información expresada en el grupo focal indica que la entrega personalizada, periódica y programada debido a los requisitos de congelación del alimento</p>		
<p>Análisis Cuantitativo</p>	<p>El 32% de los encuestados mencionan que la calidad del alimento es el principal atributo para la decisión de compra</p>	<p>Los encuestados entre 36 a 55 años escogen a la calidad como el principal atributo. Encuestados entre 26 a 35 años compran la comida de perro por el precio.</p>	<p>Los encuestados mayores a 36 años gastan mayor cantidad de dinero en la alimentación de su perro</p>
	<p>El 64% de los encuestados indican que les gustaría</p>	<p>El 41% estaría dispuesto a comprar la comida tipo BARF para su perro</p>	

Tipo de análisis	Factores que generan oportunidad de negocio		
	recibir el alimento de perro a domicilio		

Descripción de los factores relacionados:

Color verde: Comportamiento consumidor

La información recabada en el análisis del entorno sobre el comportamiento del consumidor respecto a las mascotas, especialmente los perros, es confirmada con la aplicación de la encuesta; donde se menciona que los perros forman parte de la familia, por ello buscan la mejor alternativa de alimentación, especialmente en las personas que buscan alimentos de calidad para su mascota. Siendo la comida tipo BARF una alternativa para satisfacer sus requerimientos.

Color celeste: Beneficios comida tipo BARF

Los factores asociados al beneficio de la comida tipo BARF indican que los veterinarios recomiendan el consumo de este tipo de alimento; la opinión de los encuestados menciona que existe un alto porcentaje de personas dispuestas a adquirir este alimento. Un factor importante para la decisión es la entrega periódica y a domicilio, con el fin de minimizar el desperdicio y evitar la acumulación de comida en espacios reducidos. Es por ello que el proyecto pretende enfocarse en este canal de entrega con sus consumidores.

Color amarillo: Abastecimiento y elaboración producto

El análisis de Porter concluyó que el poder de negociación de los proveedores es bajo, por cuanto existe alta disponibilidad de empresas y negocios que abastezcan a la elaboración de la comida para perro. Según la información hallada, es

importante el cumplimiento de los requerimientos emitidos por las autoridades de control.

Color naranja: Vitalidad del sector

El experto de la industria de alimentos menciona que el sector es atractivo para las empresas porque el número de consumidores se incrementa constantemente y el comportamiento del comprador es favorable a la salud de su mascota. Esto se evidencia con las cifras económicas halladas en el análisis del entorno y competitivo.

5. PLAN MARKETING

5.1 Estrategia general marketing

La estrategia general de marketing es la guía que encamina las acciones del marketing mix, con el fin de equilibrar el uso de recursos y dinero en función de la capacidad del emprendimiento.

La estrategia adecuada para el proyecto de comida tipo BARF para perros es la especialización “que busca una gran participación de mercado en un nicho reducido” (LAMBIN, 2009), porque se concentra en un segmento reducido del mercado con el fin de satisfacer las necesidades de consumidores con características similares. Este grupo de consumidores son los propietarios de mascotas que tienen necesitan una alimentación rica en proteínas y nutrientes enfocados en la salud de su perro.

Estos consumidores requieren que el producto sea entregado a domicilio, con una frecuencia periódica y programada; como se encontró en la oportunidad de negocio, mencionada en el capítulo anterior.

De esta manera se enlaza la estrategia de marketing, con los factores del consumidor encontrados en la oportunidad de negocio. Es necesario que, como parte de la estrategia de especialización, se considera una búsqueda exhaustiva de

los proveedores para ofrecer un producto de alta calidad, además cumplir con todas las normativas vigentes y así asegurar la calidad del producto en las etapas de producción, almacenamiento y transporte, como lo demandan los propietarios de mascotas.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento para el proyecto de comida tipo BARF es más por más, ya que se entregará mayor calidad de alimento a un mayor precio que la comida a base de balanceado para perro.

El análisis de precios realizado en la encuesta muestra un rango de precios entre \$ 2,25 y \$ 2,50, el producto de alimento tipo BARF debe posicionarse sobre este precio, tomando en cuenta otros factores como la entrega a domicilio y la calidad del alimento.

5.1.1 Segmentación y mercado objetivo

Los criterios de segmentación son los siguientes:

Tabla 9. Segmentación y mercado Objetivo

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Criterios Geográficos	
Región	Ecuador: 17.453.161
Ciudad	Quito: 2.239.191
Criterios Demográficos	
Edad	Mayores a 18 años
Género	Masculino y Femenino
Ciclo de Vida Familiar	240.713 Hogares con mascotas

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Estrato socioeconómico	Estrato A, B y C+
Criterios Psicográficos	
Estilo de vida	Personas con apego hacia sus mascotas y que buscan su buena alimentación
Criterios Conductuales	
Disponibilidad de compra	41% de acuerdo a la información de la encuesta
Beneficios Esperados	Correcta nutrición de su perro

El tamaño del mercado objetivo es de 98.692 hogares que tienen mascotas y están dispuestos a comprar la comida tipo BARF para sus perros.

5.1.2 Propuesta de valor

A continuación el modelo Canvas, en el que se detalla la propuesta de valor:

Tabla 10. Canvas

<p>ASOCIADOS CLAVE</p>  <p>Proveedores de materia prima con cadena de frío adecuada: ganadería y agricultura</p> <p>Distribuidores, con refrigeración para mantener cadena de frío adecuada.</p> <p>Instituciones emiten permisos de producción: ARCSA</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p>  <p>Selección proveedores con cadena de frío adecuada.</p> <p>Elaboración y empaque comida, cumpliendo cadena de frío.</p> <p>Entrega programada y domicilio, transporte refrigerado para mantener cadena de frío.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>Ofrecer un alimento tipo BARF que beneficia la salud de la mascota, elaborado con buenas prácticas de producción, transporte y almacenamiento, asegurando así la calidad y seguridad del producto, con entregas programadas y en el domicilio del cliente.</p>	<p>RELACION CON LOS CLIENTES</p>  <p>Página web – Redes sociales</p> <p>Ferias para mascotas</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p>  <p>98.692 hogares que tienen mascotas y están dispuestos a comprar la comida tipo BARF para sus perros.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p>  <p>Personal producción y logística</p> <p>Maquinaria y proceso productivo.</p>		<p>CANALES</p>  <p>Página web, línea telefónica y redes sociales</p>	<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <p>Inversión en maquinaria, pago salarios y gastos de operación</p>

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto es un alimento para perros basado en la memoria genética y naturaleza de estos animales, la dieta está compuesta en un 60% de carne, huesos, vísceras y músculos de bovinos, porcinos, pollos y el 40% está basado en frutas y vegetales, legumbres y huevos, el alimento es conocido con el nombre de *BARF*. Un ejemplo de la dieta es la siguiente:

- 20% Carne de pollo, ternero, cordero, conejo, cerdo o res
- 30% Vísceras como el corazón de bovino, pollo o porcino
- 10% Huesos carnosos de pollo como alas o cuellos
- 10% Frutas sin semillas como la manzana, pera o plátano
- 10% Verduras verdes como la acelga, espinaca y calabacín
- 10% Cereales
- 10% Huevos.

Atributos

La producción del *BARF* será realizada con estrictas normas de higiene en la manipulación de materia prima, cadena de frío, transporte y almacenamiento adecuado, garantizando la calidad y seguridad para los clientes y en consecuencia generar confianza en los dueños de mascotas y veterinarios.

Los beneficios de la alimentación BARF en los animales son los siguientes:

- Mayor brillo en el pelo
- Piel hidratada
- Dentadura limpia
- Sistema inmunológico más fuerte
- Menor cantidad de heces, y de textura seca, no pastosa como suele ser con el balanceado.
- Mejora en el olor y aliento

La cantidad de alimento varía de acuerdo al peso de cada mascota, la recomendación de los especialistas es consumirlo en dos tomas, por la mañana y por la noche. Entre el 2% y 3% del peso de la mascota debe consumirlo en alimento BARF. En el caso de una mascota de 25 kilos, la cantidad de comida que debe consumir es 750 gramos, dividido en dos tomas de 375 gramos cada una. Para cachorros la cantidad de consumo de comida BARF es el 10% del peso de la mascota, la recomendación se constituye hasta tres tomas al día.

Presentaciones disponibles – peso

El peso o presentaciones disponibles serán determinados por la demanda, ya que uno de los beneficios ofrecidos es que se entregará el producto en porciones según la necesidad de cada mascota, y esto determinado por su edad, peso, tamaño, entre otras, pero agrupando ciertas condiciones las porciones serían de: 200 gramos, 250 gramos, 400 gramos y 500 gramos, sin embargo el costo del producto es en kilos,

puesto que así se comercializará “precio del kilo \$___, entrega en porciones de x gramos”

Branding

El nombre del producto es **PRIMAL BARF**. Se eligió este nombre porque está relacionado con las bases teóricas de este alimento, la naturaleza primitiva de los perros.

Colores

Los colores utilizados en el logotipo son fríos, los mismos que buscan transmitir fuerza, y así combinar con la imagen ruda de la marca.

Logotipo y slogan

Para diseñar el logotipo se escogió la imagen de un perro de raza grande, que representa lo que indica el **slogan**: Fuerza, Salud, y nutrición, el isologo está definido en colores grises y sobre el mismo se encuentra el nombre del producto en color blanco y en la parte inferior del nombre el slogan. Se invertirá \$120.00 para diseño del logotipo, este valor se cancela una solavez.



Figura 1. Logotipo

Empaque y etiqueta

El empaque será al vacío en material plástico, la etiqueta tendrá el siguiente contenido, el cual incluye lo que exigen las normas vigentes (INEN, 2014):

- “Análisis de composición garantizada, expresado en porcentaje con los siguientes datos: a) Contenidos mínimos de proteína y grasa, b) Contenidos máximos de fibra, humedad y cenizas”
- “Lista de ingredientes declarados en orden decreciente de las proporciones usadas”
- “Fechas de producción y número de lote”
- “País de origen
- “Fecha de vencimiento”

Adicional la etiqueta tendrá el siguiente contenido:

- Logotipo.
- Instrucciones para almacenaje.
- Instrucciones para descongelamiento.
- Registro Sanitario

- Información de Soporte.

Soporte

Para resolver dudas y atención a clientes, existirá una línea telefónica asignada, un correo electrónico y un chat de WhatsApp, estos medios serán dados a conocer en la etiqueta como consta en el párrafo anterior.

Post Venta

Se enviará una encuesta para verificar la satisfacción de los clientes con el producto y servicio y recibir retroalimentación y sugerencias, esta será enviada por mail y WathsApp. La información será tabulada el 25 de cada mes, con el fin de corregir o implementar las sugerencias en la producción y operación del mes siguiente.

5.2.2 Plaza

Estrategia de distribución

Inicialmente se utilizará la distribución exclusiva, es decir sin intermediarios, la razón primordial es que el producto debe mantenerse congelado, por lo que la venta y entrega será programada según la frecuencia que cubra las necesidades de cada cliente y su capacidad de almacenamiento.

Estructura y tipo de distribución

Conforme la estrategia de distribución se plantea el canal directo "B2C" como estructura de distribución y el tipo de distribución será nivel cero, ya que no existen intermediarios entre la empresa y el cliente final.

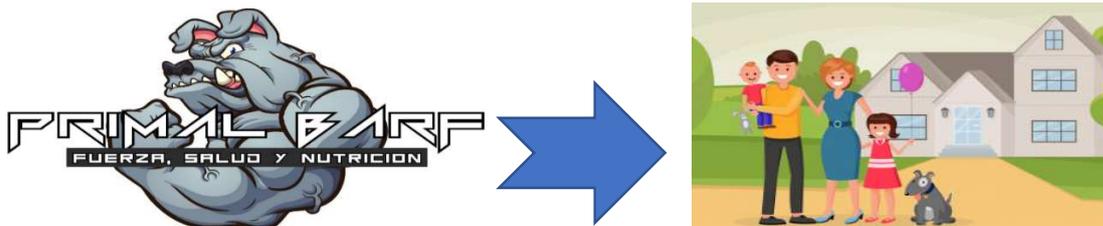


Figura 2. Tipo de distribución

Localización

Debido al modelo de negocio de distribución exclusiva y canal directo, la localización del centro de distribución de Primal Barf debe cumplir con parámetros estratégicos, para que el producto abastezca el mercado objetivo en el menor tiempo posible, tomando en cuenta las condiciones de periodicidad y programación para el cliente final. Para determinar esta localización se toma en cuenta los siguientes parámetros:

1. Acceso a proveedores
2. Costo del arriendo
3. Cercanía mercado objetivo
4. Espacio para procesar alimentos

Considerando la distribución zonal en la ciudad de Quito, la empresa puede ubicarse en la zona nororiental, en el barrio de Carcelén Industrial, ya que se encuentra cerca al mercado objetivo, dispone de vías de acceso y tiene la calificación de suelo como industria para el procesamiento de alimentos crudos.

5.2.3 Precio

Fijación de Precios

Se utilizará la “Fijación de precios con base en las percepciones de valor hechas por el cliente más que con base en el costo del vendedor” (Kotler & Armstrong, 2013), porque la propuesta de valor del producto es garantizar la calidad y seguridad, cumpliendo todos los estándares de higiene, permisos sanitarios.

Estrategia general de precios

La estrategia que se utilizará es la “penetración de mercado” (Lambin, Galluci, & Sicurello, Dirección de marketing, 2015), que se refiere a ingresar al mercado con un precio inferior o entrega de beneficios adicionales, en el presente plan de negocios el precio no será inferior, sin embargo ofrece beneficios como: entregar un producto que asegure calidad y seguridad a los clientes aunque sea a un precio más alto, lo que se justifica al ser el único alimento tipo *BARF* que cumplirá con registro sanitario, entregas a domicilio y porciones justas, según las necesidades de cada mascota.

Ajuste de precios

El precio se ajustará según la inflación anual, como se puede ver en el análisis económico, esta ha sido casi nula en los últimos años, por lo que sí existe un incremento, este será mínimo, no existirá ajuste de precios hacia abajo, es decir el producto no bajará su precio de venta al público, sin embargo existirá en este proyecto una estrategia de “descuentos e incentivos”, la misma que se aplicará cuando la demanda se vea afectada o como incentivo para captar nuevos clientes (Kotler & Armstrong, 2013).

Costo de Venta

A Continuación se detallan los costos de producción, que contemplan: materia prima, empaque y etiquetado, transporte y venta, el costeo es por cada kilo de producto:

Tabla 11. Costos de Producción.

Insumos	Costo Kilo	Gramos Requeridos	COSTO BARF 1 KG
CARNE FIBROSA DE RES	\$ 4.00	150	\$ 0.60
HUESO CARNUDO	\$ 2.11	150	\$ 0.32
PATAS Y ALAS DE POLLO	\$ 0.84	150	\$ 0.13
VISCERAS	\$ 0.76	150	\$ 0.11
ZANAHORIA	\$ 0.78	150	\$ 0.08
VAINITA	\$ 1.50	100	\$ 0.15

BROCOLI	\$	0.95	150	\$	0.14
HUEVOS (UNIDAD)	\$	0.10	0.25	\$	0.03
TIRAS REACTIVAS	\$	7.20	0.00147692	\$	0.00
EMPAQUE Y ETIQUETA (UNIDAD)	\$	0.10	1	\$	0.10
MANO DE OBRA Y TRANSPORTE	\$	0.60		\$	0.60
TOTAL COSTO				\$	2.25

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

Para promocionar Primal BARF será la estrategia de Pull, que consiste en crear mediante publicidad y promoción una atracción para que los clientes elijan el producto y así incrementar la demanda (Kotler & Armstrong, 2013).

A continuación, se utilizarán las siguientes herramientas:

Publicidad

La publicidad de la empresa se realizará a través de medios digitales:

- **Diseño de página web:** Se contratará una empresa especialista en diseño gráfico para el diseño de una página web, la misma debe ser sencilla, pero completa, la misma debe contener:
 1. Botón de pagos confiable, como por ejemplo Paypal, que permita realizar la cancelación del valor de la compra.
 2. Botones que direccionen al cliente a las redes sociales de Primal Barf como WhatsApp, Messenger, Facebook, para resolver inquietudes.
 3. Chatbot, que son respuestas automáticas a las consultas de los clientes, que pueden generar ventas o pueden generar clientes leads que requieran ampliar información, esto con el fin de mantener a los clientes interesados, y reciban una respuesta inmediata.

4. Debe contener temas que generen valor para los clientes, en torno a sus mascotas, como por ejemplo: Salud bucal, actividades físicas y ejercicios, información sobre clínicas veterinarias, seguros caninos, programas de esterilización gratuitos etc., estos deben ser publicados de manera periódica.

El diseño y habilitación de la página web con las características solicitadas tiene un costo de \$1.500, pago que se hará una sola vez, y los años posteriores se debe pagar un valor de \$250.00 anuales que corresponden a la renovación del dominio y hosting.

- **Redes sociales:** Las redes sociales serán la principal herramienta de la empresa para promocionar el producto, resolver inquietudes y receptor pedidos, se utilizará: Facebook, WhatsApp, Instagram, Messenger, Twitter, se realizarán las mismas publicaciones en todas las redes sociales, se lanzará una promoción semanal para nuevos clientes y una mensual para clientes antiguos, se realizarán concursos semanales, que comienzan el lunes y se premian los viernes, los premios serán detalles para las mascotas como juguetes o alimento. Las redes sociales seleccionadas son de fácil manejo y bajo costo. Para cada promoción y concursos, se prevé gastar \$50.00 mensual.
- **Relaciones Públicas:** Participación en la feria de las mascotas en Quito, la misma que normalmente se realiza en el parque bicentenario, la participación en un inicio será con charlas rápidas para que conozcan los beneficios de la comida tipo *BARF*.
- **Fuerza de ventas:** La fuerza de ventas está conformada por una sola persona, que será encargada de la atención de los clientes de internet y además deberá reunirse con especialistas veterinarios, con quienes se buscará realizar alianzas estratégicas que permitan exhibir la marca e información del producto en los consultorios y clínicas veterinarias.

- **Promoción de ventas descuentos:** se realizará promociones mensuales por primera compra, descuentos por pre pago del alimento mensual.

Marketing directo

- **Artes de publicidad para publicación y envío redes sociales:** Se contratará una agencia de publicidad que realice 1 arte semanal para publicación en redes y envío masivo de WathsApp, este servicio tiene un costo de \$30.00 mensuales.
- **Chatbot:** Es un programa que automatiza respuestas a consultas frecuentes de los cliente, además induce a los clientes a ingresar sus datos para participar en promociones, el costo mensual de utilización de uno de estos software es de \$200.00 anuales.
- **Flyers:** Se hará convenio con distintas clínicas veterinarias y guarderías caninas para que entreguen flyers a sus clientes a cambio de publicidad en nuestra página web. Se repartirán 500 volantes mensuales. El costo de cada 1000 unidades es de \$50.00 por lo que el gasto anual será de \$300.00.
- **Marketing digital:** Con el objetivo de aparecer como resultado en la búsqueda que realizan los dueños de las mascotas se contratará el servicio de palabras clave como: comida de perro, BARF, ACBA, este servicio es permanente y el presupuesto anual asignado es de \$90.00.

5.2.5 Presupuesto de marketing

A continuación se detalla el presupuesto de marketing:

Tabla 12. Presupuesto de Marketing

ACTIVIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DISEÑO DE LOGOTIPO	\$ 120.00						
BRANDING VEHÍCULO	\$ 500.00						
DISEÑO DE PÁGINA WEB	\$ 1,500.00						
MANTENIMIENTO DE PÁGINA WEB			\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 251.80	\$ 253.61	\$ 255.44
PROMOCIONES REDES SOCIALES		\$ 600.00	\$ 604.32	\$ 608.67	\$ 613.05	\$ 617.47	\$ 621.91
ARTES		\$ 360.00	\$ 362.59	\$ 365.20	\$ 367.83	\$ 370.48	\$ 373.15
CHATBOT		\$ 200.00	\$ 201.44	\$ 202.89	\$ 204.35	\$ 205.82	\$ 207.30
FLYERS		\$ 300.00	\$ 302.16	\$ 304.34	\$ 306.53	\$ 308.73	\$ 310.96
MARKETING DIGITAL/ PALABRAS CLAVES		\$ 90.00	\$ 90.65	\$ 91.30	\$ 91.96	\$ 92.62	\$ 93.29
TOTAL	\$ 2,120.00	\$ 1,550.00	\$ 1,811.16	\$ 1,822.40	\$ 1,835.52	\$ 1,848.74	\$ 1,862.05

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

Misión

“Somos una empresa experta y comprometida con la producción de alimentos para perros con estándares de calidad e higiene que busca la seguridad de las mascotas y contribuir con el mejoramiento de su salud, con personal técnico especializado en alimentos y producción, generando valor para los propietarios de perros.

Visión

“En el año 2025 alcanzar la solidez y ser líderes de la industria de producción y comercialización de alimentos saludables tipo *BARF* para perros y gatos, con el apoyo del personal técnico, operativo y administrativo, que lideran los procesos para cumplimiento de normativas sanitarias, garantizando calidad a los clientes y rentabilidad a los accionistas.

Objetivos de la organización

- **Objetivos de mediano plazo**
 - Obtener un margen bruto en ventas mayor al 50% a partir del primer año, se logrará con la aplicación del plan de marketing.

- Mantener la cartera de clientes cada mes, durante el primer año por medios digitales. Mediante la gestión comercial, enfocada en las ventas programadas según las necesidades individuales de los clientes.
- Incrementar las ventas en el segundo año en un 10%, utilizando las estrategias de promoción digitales y convenios con veterinarias.
- Lograr un margen operacional mayor al 5% en el cuarto año, manteniendo los costos y gastos estables y aumentando la producción en la planta.
- **Objetivos de largo plazo**
 - Ampliar el portafolio de productos en el sexto año, producir comida tipo BARF para perros y gatos y en consecuencia aumentar la cartera de clientes.
 - Aumentar los ingresos por ventas en un 30% a partir del séptimo año, mediante la ampliación del portafolio.
 - Ampliar la planta de producción en el octavo año, para aumentar la capacidad de producción para lograr cubrir la demanda de los clientes.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

Para este proyecto se utilizarán cuatro procesos fundamentales para la operación de la empresa y son los que se detallan a continuación:

Procesos Estratégicos: Estos procesos le corresponden a la Dirección y Gerencia de la empresa, donde se definen políticas de operación y gestión, además se realiza la planeación y se toman de decisiones que contribuyan al fortalecimiento del negocio y mantener o mejorar la perspectiva de los clientes.

Procesos Claves: Son los encargados de asegurar una buena relación entre la empresa y los clientes, generando valor para los clientes, además debe obtener los resultados de producción, comercialización, que garanticen el cumplimiento de objetivos previstos por la dirección y gerencia de la compañía. Estos procesos son: producción, marketing, ventas y logística: planeación de entregas y transporte.

Procesos complementarios: Estos procesos consisten en dar apoyo a todas las áreas y procesos de la empresa, asegurando así los recursos, herramientas, abastecimiento de materias primas cadena de suministros para la normal operación de la empresa, estos procesos son: Talento Humano, Dirección, Gestión Financiera y Administrativa.

Procesos de calidad. Estos procesos aseguran el cumplimiento de normas de sanitarias en cada proceso de producción, desde la recepción de materia prima, almacenamiento, lavado, pelado, procesamiento, empaque, almacenamiento del producto final, distribución y entrega.

Cadena de Valor: Establece las actividades que “cada departamento lleva a cabo actividades que crean valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa” (Kotler & Armstrong, 2013).

Tabla 13. Cadena de Valor Porter

ACTIVIDADES DE APOYO	Administración: Establece la cultura organizacional y encamina la operación.						MARGEN/ RENTABILIDAD
	Recursos Humanos: Actividades inherentes a la administración de personal son ejecutadas por el administrador						
	Desarrollo de Tecnología: Administración, asegura recursos para compra de: herramientas, tecnología, suministros y materias primas que aporten a la producción.						
	Compras: Adquisición de Equipos, herramientas, materia prima para la producción.						
ACTIVIDADES PRIMARIAS	RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO y BODEGAJE DE MATERIAS PRIMAS	PRODUCCIÓN, EMPAQUETADO Y SELLADO	LOGISTICA Y DISTRIBUCIÓN	MARKETING	VENTAS	SERVICIO	
	Recepción de materias primas, los cárnicos se debe medir temperatura y PH, en frutos y verduras, se debe realizar una inspección visual, los cárnicos se cortan y porcionan antes de almacenar en congelamiento.	ETAPA DE GENERACIÓN DE VALOR Se realiza el lavado y pelado de las frutas y verduras, se muele los cárnicos, visceras, huesos, una vez homogénea la mezcla se hace una detección de metales como único proceso de control de calidad antes del empaquetado. Por último se empaqueta y se etiqueta.	Planificación de entregas según lo solicitado por el área de ventas y transporte a temperatura adecuada, Garantizar cadena de frío.	Manejo adecuado de medios digitales y promoción de los productos, según las estrategias comerciales establecidas.	Gestión de ventas y pedidos con los clientes finales. Realización de convenios institucionales con veterinarias, escuelas caninas, etc.	Encuestas de satisfacción constantes con el objetivo de mejorar el producto y servicio.	

A continuación información detallada de las actividades primarias:

Recepción, almacenamiento y bodegaje de materias primas: Se refiere a la recepción de materias primas, medición de temperatura y PH de los cárnicos e inspección visual de las materias primas, y revisión a los proveedores sobre el cumplimiento de la cadena de frío de los cárnicos, las carnes y vísceras deben ser recibidas a no más de 4°C, después se corta y se guarda porcionado, las frutas, verduras y cereales solo se almacenan

Producción, empaque y sellado: Se refiere a todo el proceso de producción, pelado, lavado, operación de máquinas y manejo responsable de materia prima, y una vez lista la mezcla se pasa un detector de metales como punto crítico de control, después se realiza el proceso de empaquetado y dosificación de peso según las necesidades del área comercial y etiquetado y por último el Almacenamiento del producto terminado.

Logística y distribución: Esta área se encargará de la planificación de las rutas, mantener el transporte limpio, y a la temperatura correcta, asegurará la entrega correcta y a tiempo de los pedidos de ventas.

Marketing: Manejo de canales digitales, respuesta inmediata a los clientes o interesados, actualización periódica de publicaciones.

Ventas: Está área es la encargada de la implementación y aplicación de las estrategias comerciales, búsqueda de acuerdos comerciales con comercios relacionados como veterinarias, escuelas caninas, y atención directa a los clientes finales, entrega de pedidos al área de logística y empaquetado para distribución a tiempo.

Servicio: Consiste en la interacción con los clientes mediante encuestas de satisfacción pos venta con el objetivo de mejorar el servicio y producto de manera constante, crear una relación cercana para mantener clientes y conseguir referidos o posibles clientes nuevos.

6.2.2 Plan de operaciones

A continuación el mapa y flujograma de procesos se encontrará en el Anexo 7.



Figura 3. Mapa de procesos

6.2.3 Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida

En el Anexo 5 se detallan los insumos, materias primas, máquinas y equipos que permitan la producción y funcionamiento de la empresa.

Capacidad instalada.- El número de equipos nos entrega una capacidad de producción instalada de 5000 kilogramos mensuales, según la siguiente producción:

Equipos necesarios en cada etapa de operación: A continuación se detallan los equipos necesarios para la producción y distribución:

Tabla 14. Equipos necesarios

PROCESO	CANTIDAD	EQUIPO
Recepción, acondicionamiento, almacenamiento de materia Prima	1	Balanza
	2	Termómetro
	1	Tiras reactivas de pH
	1	Refrigerador
	4	Cuchillos
	4	Tablas de corte

	5	Bandejas Inox
	1	Balanza
	1	Congelador
Producción, empaque y etiquetado.	5	Bandejas Inox
	1	Lavadero Inox de 1 pozo
	1	Molino
	1	Mezclador manual /
	1	Embutidora manual /
	2	Termómetro
	1	Detector de metales
	1	Congelador
Transporte y entrega	1	Camioneta
	1	Furgón refrigerado.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal de la empresa

Animal BARF, se constituirá con dos socios, con la figura legal de Compañía limitada que “es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (REGISTRO OFICIAL, LEY ORGANICA DE EMPRENDIMIENTO E INOVACIÓN, 2020).

Para todos los trámites relacionados con constitución de la compañía y patentar la marca, se contratará un abogado y sus honorarios serán de \$800.00.

Adicionalmente se deben obtener el permiso de funcionamiento del ARCSA y registro sanitario del producto.

A continuación el presupuesto de constitución y permisos de funcionamiento:

Tabla 15. Constitución y Permisos

CONSTITUCIÓN Y PERMISOS	
PATENTE NOMBRE	\$ 300.00
CONSTITUCIÓN	\$ 500.00
PERMISO OPERACIÓN ARCSA	\$ 400.00
REGISTRO SANITARIO	\$ 1,150.00
TOTAL	\$ 2,350.00

6.3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional que se utilizará en Primal BARF es una organización funcional vertical.

6.3.3 Organigrama

A continuación el organigrama de la empresa

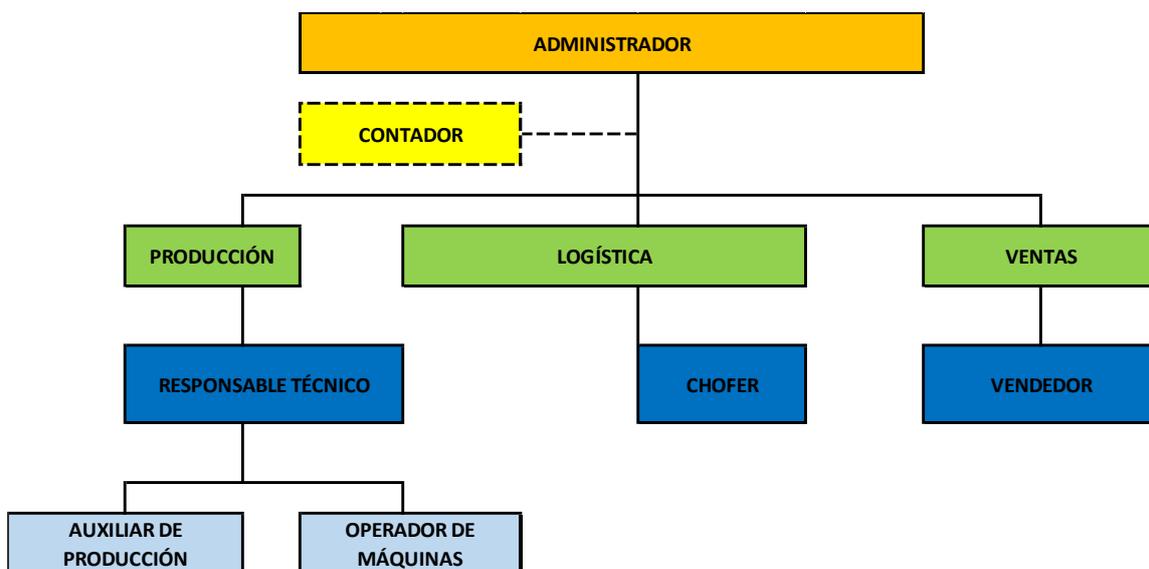


Figura 4. Organigrama

Los organigramas de la industria son mucho más extensos, puesto que se trata de corporaciones como Nestle, Pronaca, etc. en los que su estructura organizacional es matricial y mucho más compleja por la variedad de productos que producen y

comercializan, manejan distintos canales de venta y distribución, como por ejemplo: Tiendas, autoservicios, mayoristas, minoristas, etc.

6.3.4 Descripción de funciones del personal

A continuación el detalle de cada cargo:

- **Administrador:** Su misión es liderar la empresa, inicialmente estará a cargo de los procesos comerciales, distribución y cobranzas, una vez que el negocio este en marcha se evaluará la posibilidad de contratar un líder para las áreas de distribución y comercial. Su sueldo es de USD1.200
- **Contador** No es un empleado en relación de dependencia, se encarga de la contabilidad de la empresa. Se le paga por honorarios mensuales USD. 100
- **Responsable técnico:** Sus funciones y responsabilidades son supervisar la producción en todas las etapas, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad y manejo adecuado de materias primas. Sueldo mensual USD.1.000.
- **Auxiliar de producción:** Sus funciones son la recepción y almacenamiento de materias primas, medición de PH y temperatura, lavado y pelado de verduras y empaquetamiento y etiquetado del producto final. Sueldo mensual USD.410.
- **Operador de máquinas:** Sus funciones son la producción, manejo de cutter, y responsable de que el producto final sea homogéneo USD.410.
- **Chofer:** Licencia tipo B, Encargado de entrega y distribución del producto final y transporte de materias primas USD. 410
- **Vendedor:** Encargado de gestionar ventas virtuales y en campo, procesar los pedidos a tiempo y buscar convenios institucionales. USD 700

6.3.5 Gastos de sueldos y salarios del personal

A continuación detalle de sueldos y personal, en el valor de responsabilidad patronal está incluido el aporte patronal al IESS y provisión del décimo tercero y cuarto sueldo:

Tabla 16. Gastos de Personal

RESUMEN GASTO PERSONAL					
AÑO	1	2	3	4	5
PAGO EMPLEADO	\$52,604.93	\$56,711.69	\$ 57,102.73	\$ 57,496.59	\$ 57,893.29
PAGO IESS	\$10,704.96	\$10,782.04	\$ 10,859.67	\$ 10,937.86	\$ 11,016.61
TOTAL	\$63,309.89	\$67,493.72	\$ 67,962.40	\$ 68,434.45	\$ 68,909.90

7 EVALUACIÓN FINANCIERA.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

A continuación, se realizará el análisis financiero del plan de negocios, la proyección de ventas se basa en la ocupación de la capacidad instalada, comenzando con el 65% de ocupación, y con 1.5 turnos de operación y con un incremento del 10% anual, ya que según el Ministerio de industrias la meta e utilización de capacidad instalada para el 2025 será del 95% (productividad., 2016).

El Mercado Potencial para de las Industrias de elaboración y comercialización de alimentos de mascotas es extenso, y su crecimiento promedio de los últimos años es del 14%, sin embargo, se toma únicamente el 10% de crecimiento anual, ya que la cifra de crecimiento de la industria incluye alimentos de otro tipo de mascotas.

Para establecer el precio se tomaron en cuenta los atributos del producto y el precio de la competencia, el análisis del cliente no fue útil, puesto que se evidenció en las herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa que, los dueños de mascotas no tienen claro la cantidad de alimento que debe consumir su mascota ni el valor que gasta mensual.

A continuación detalle de ventas anuales:

Tabla 17. Ventas anuales

RESUMEN DE VENTAS ANUALES					
AÑO	1	2	3	4	5
KG BARF	58,500	64,350	64,350	64,350	64,350
Precio	\$ 3.50	\$ 3.53	\$ 3.55	\$ 3.58	\$ 3.60
Ingresos	\$204,750.00	\$226,846.62	\$228,479.92	\$230,124.97	\$231,781.87

En los gastos de personal, los décimos tercero y cuarto se han considerado como pagos mensualizados, por lo que no existen provisiones para décimos:

Tabla 1810. Gastos de personal

AÑO	1	2	3	4	5
PAGO EMPLEADO	\$52,604.93	\$56,711.69	\$ 57,102.73	\$ 57,496.59	\$ 57,893.29
PAGO IESS	\$10,704.96	\$10,782.04	\$ 10,859.67	\$ 10,937.86	\$ 11,016.61
TOTAL	\$63,309.89	\$67,493.72	\$ 67,962.40	\$ 68,434.45	\$ 68,909.90

Los gastos de marketing se detallan a continuación:

Tabla 19. Gastos de Marketing

ACTIVIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DISEÑO DE LOGOTIPO	\$ 120.00						
BRANDING VEHÍCULO	\$ 500.00						
DISEÑO DE PÁGINA WEB	\$ 1,500.00						
MANTENIMIENTO DE PÁGINA WEB			\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 251.80	\$ 253.61	\$ 255.44
PROMOCIONES REDES SOCIALES		\$ 600.00	\$ 604.32	\$ 608.67	\$ 613.05	\$ 617.47	\$ 621.91
ARTES		\$ 360.00	\$ 362.59	\$ 365.20	\$ 367.83	\$ 370.48	\$ 373.15
CHATBOT		\$ 200.00	\$ 201.44	\$ 202.89	\$ 204.35	\$ 205.82	\$ 207.30
FLYERS		\$ 300.00	\$ 302.16	\$ 304.34	\$ 306.53	\$ 308.73	\$ 310.96

MARKETING DIGITAL/ PALABRAS CLAVES		\$	\$	\$	\$	\$	\$
		90.00	90.65	91.30	91.96	92.62	93.29
TOTAL	\$ 2,120.00	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		1,550.00	1,811.16	1,822.40	1,835.52	1,848.74	1,862.05

Los gastos directos son:

Tabla 20. Gastos Directos

AÑO	1	2	3	4	5
ARRIENDO	\$ 6,000.00	\$ 6,043.20	\$ 6,086.71	\$ 6,130.54	\$ 6,174.68
LUZ	\$ 840.00	\$ 846.05	\$ 852.14	\$ 858.27	\$ 864.45
AGUA	\$ 480.00	\$ 483.46	\$ 486.94	\$ 490.44	\$ 493.97
TELÉFONO	\$ 240.00	\$ 241.73	\$ 243.47	\$ 245.22	\$ 246.99
INTERNET	\$ 720.00	\$ 725.18	\$ 730.41	\$ 735.66	\$ 740.96
DIESEL	\$ 720.00	\$ 725.18	\$ 730.41	\$ 735.66	\$ 740.96
MANTENIMIENTO VEH.	\$ 880.00	\$ 880.00	\$ 880.00	\$ 880.00	\$ 880.00
TOTAL	9,880.00	9,944.80	10,010.07	10,075.80	10,142.01

No existen cuentas por cobrar ni por pagar, ya que no se otorgará crédito y las materias primas serán pagadas de contado, y los décimos serán mensualizados.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

En la inversión inicial del plan de negocios se han considerado la compra de Propiedad, planta y equipo, y también intangibles como son los gastos de constitución, permiso de funcionamiento, registro sanitario y patente del nombre.

Se detalla a continuación la inversión inicial:

Tabla 21. Inversión inicial

ITEM	VALOR
MAQUINARIA MUEBLES Y ENSERES	\$ 7,448.98

EQUIPOS	\$ 1,410.00
CONSUMIBLES	\$ 81.40
VEHÍCULOS	\$ 24,800.00
CONSTITUCIÓN Y PERMISOS	\$ 2,350.00
TOTAL	36,090.38

El total de la inversión inicial es de \$38,290.38, donde el 70% será cubierto por capital propio y el 30% será financiado con un crédito del Banco del Pacífico a 60 meses, y con un interés del 8.50% anual, donde las cuotas mensuales serán de \$235.68.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Después de analizar el Estado de Resultados, se puede observar que existe utilidad desde el primer año, se logra una utilidad operacional mínima del 12.95%, y entre los años dos y cinco la utilidad operacional promedio es del 14.89%.

Adicionalmente se evidencia que el 56% de los gastos corresponden a Gastos de personal, 8% Gastos Administrativos, y el 2% a los Gastos de Marketing.

Tabla 22. Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	204,750	226,847	228,480	230,125	231,782
Costos directos de fabricación	96,728	107,167	107,939	108,716	109,499
UTILIDAD BRUTA	108,022	119,679	120,541	121,409	122,283
Gastos sueldos	63,310	67,494	67,962	68,434	68,910
Gastos Administrativos	9,880	9,945	10,010	10,076	10,142
Gasto depreciación	6,302	6,302	6,302	6,302	6,302
Gasto de amortización	470	470	470	470	470
Gastos de Marketing	1,550	1,811	1,822	1,836	1,849
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	26,510	33,658	33,974	34,291	34,610
Gastos de intereses	903	732	547	345	126
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	25,607	32,925	33,427	33,946	34,484
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3,841	4,939	5,014	5,092	5,173

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	21,766	27,986	28,413	28,854	29,312
25% IMPUESTO A LA RENTA	5,442	6,997	7,103	7,213	7,328
UTILIDAD NETA	16,325	20,990	21,310	21,640	21,984

MARGEN OPERACIONAL	12.95%	14.84%	14.87%	14.90%	14.93%
MARGEN NETO	7.97%	9.25%	9.33%	9.40%	9.48%

En el flujo de efectivo anual y el flujo de caja (Anexo 6) se evidencian resultados positivos desde el primer año.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.

El flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista, directamente relacionados con el Estado de situación financiera, refleja números positivos desde el primer año, en consecuencia se puede decir que el proyecto es viable.

Tabla 23. Flujos de caja del proyecto y del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(31,930.38)	29,775.06	62,910.08	96,035.27	132,386.87	176,394.44
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(20,443.27)	29,599.84	62,740.20	95,871.21	132,229.69	176,243.60

Encontramos que los indicadores financieros CAPM y WACC del plan de negocios son positivos, con 18,47% y 14,56% respectivamente, el costo financiero para financiamiento del proyecto es del 8,50%, el beta apalancado es de 1.20.

Por motivos académicos, el riesgo país tomado en cuenta para la evaluación es el 8.01%, el este dato corresponde a meses anteriores a la pandemia por COVID-19, ya que las cifras actuales son circunstanciales.

Los indicadores resultantes de los criterios de valoración son los siguientes:

Tabla 24. Evaluación

EVALUACIÓN DEL PROYECTO	FLUJOS		EVALUACIÓN DEL INVERSIONISTA	FLUJO DEL
VAN		\$272,148.37	VAN	\$249,513.41
PRI		9.52	PRI	13.21
TIR		15.49%	TIR	21.71%

El proyecto es positivo para el inversionista, la tasa interna de retorno es positiva.

7.5 Índices financieros

A continuación se detallan los índices financieros:

Tabla 25. Índices Financieros

Años	0	1	2	3	4	5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ							
Razón corriente		2.20	1.09	0.71	0.52	0.41	1.4918
ENDEUDAMIENTO							
Razón deuda / capital		22.83%	11.92%	6.17%	2.55%	0.00%	1.11%
RENTABILIDAD							
MARGEN BRUTO		52.76%	52.76%	52.76%	52.76%	52.76%	42%
Rentabilidad sobre activos		0.3	0.2	0.2	0.2	0.1	0.062
Rentabilidad sobre patrimonio		37.85%	32.66%	24.85%	19.80%	16.24%	17.32%

La razón corriente es positiva ya que no existen cuentas por cobrar ni por pagar, porque no otorga crédito ni se compra a crédito

En la rentabilidad sobre el patrimonio se observa disminución progresiva desde el año uno hasta el quinto año, quedando por debajo de la industria en el último año.

El Margen bruto es lineal durante el tiempo del proyecto, y es superior a la industria.

8. CONCLUSIONES

El mercado potencial es muy extenso, a pesar de existir muchos competidores en las industrias de producción y comercialización de alimentos para perros, la demanda y preferencias de los consumidores son variadas, por lo que es alta la probabilidad de éxito del proyecto.

El cuidado responsable de las mascotas y considerar las mismas como familia es una tendencia creciente, por lo que sus dueños tienen o consideran un presupuesto para el alimento de su perro.

Al realizar el análisis del entorno se puede decir que para este proyecto existen varias oportunidades que determinan que el proyecto puede ser exitoso, por las siguientes razones, existencia de normativas que rigen en la industria a incursionar, existe posibilidad de financiamiento a un bajo costo, el desempeño de las industrias de producción y comercialización han tenido crecimiento durante los cinco años anteriores, lo que nos entrega una tendencia positiva.

Se encontraron también factores que pueden afectar a la industria analizada y específicamente al proyecto como por ejemplo la inestabilidad económica del país, además la existencia de productos sustitutos tradicionales, como también la capacidad de integración de los clientes para elaborar ellos mismos el alimento para sus perros o alimentarlos con sobras.

Mediante entrevistas a expertos se pudo determinar que el producto que se producirá cubre las necesidades de los perros, se considera adecuado siempre y cuando se cumplan estándares de higiene en la producción, por lo que la propuesta de valor se ha concentrado en garantizar el cumplimiento de normativas, para entregar seguridad y calidad a los consumidores y profesionales veterinarios.

La estrategia de marketing del proyecto es la especialización, la misma que permitirá atender a consumidores, dueños de mascotas con necesidades específicas en cuanto al consumo de proteínas y en general una dieta sana y adecuada, adicionalmente se realizará una entrega a domicilio programada,

adaptada a las necesidades de cada cliente en cuestiones de tamaño de porciones y frecuencia de consumo.

La estructura organizacional, está compuesta por personal operativo de producción, personal administrativo, y comercial, adicional para cumplir normativas legales y además asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor existe un responsable técnico, el mismo que es especialista en la rama de alimentos quien vigilará el cumplimiento de todos los estándares de higiene y calidad.

Se puede decir que los resultados que arrojó el plan financiero son positivos, ya que el proyecto es rentable desde el primer año, por lo que se puede considerar autosustentable, se logra recuperar la inversión inicial en los primeros años del proyecto, y por otro lado la tasa interna de retorno del proyecto y del inversionista es positiva.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). *Norma Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados*. Guayaquil: ARCSA.
- Agrocalidad. (07 de NOVIEMBRE de 2018). *Agrocalidad*. Recuperado de Agrocalidad: <http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/e4.pdf>
- AMBIENTE, M. D. (2014). *DISPOSICIÓN DE DESECHOS PLÁSTICOS POST-CONSUMO*. Recuperado de DISPOSICIÓN DE DESECHOS PLÁSTICOS POST-CONSUMO: <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/NTE-INENE-2634-Plasticos-post-consumo.pdf>
- Banco Central Ecuador. (2019). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador*. Quito: BCE.
- Banco Central Ecuador. (octubre de 2019). *Reporte Mensual de Inflación*. Recuperado de [www.bce.fin.ec: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201909.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201909.pdf)
- Beltrán, C. (2016). *Estudio del comportamiento del dueño de mascotas en la ciudad de Quito para determinar tendencias y oportunidades de nuevos productos y servicios*. Quito: UIDE.
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2018). *Situación del E Commerce en Ecuador*. Recuperado de <http://www.cece.ec/>: <http://www.cece.ec/>
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Escuela de Negocios ESPAE. (2019). www.espae.espol.edu.ec. Recuperado de www.espae.espol.edu.ec: <http://www.espae.espol.edu.ec/index.php/icg2019/>
- Fundación Telefónica. (2018). *Millenial en Latinoamérica - Capítulo Ecuador*. Quito: Fundación Telefónica.
- INEN. (2014). *INEN*. Recuperado de <https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/1829-1.pdf>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado de www.ecuadorencifras.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- LAMBIN, G. S. (2009). Dirección de Marketing. En G. S. LAMBIN, *Dirección de Marketing* (pág. 250). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Política Industrial del Ecuador*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.
- Moncada, M. (12 de febrero de 2019). *www.eluniverso.com*. Recuperado de www.eluniverso.com: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/02/12/nota/7186112/iniciativas-disminuir-contaminacion-mares-rios-ecuador>
- MONTÚFAR, R. G. (2008). DESARROLLO ORGANIZACIONAL. En R. G. MONTÚFAR, *DESARROLLO ORGANIZACIONAL* (pág. 200). México: McGRAW-HILL.
- NESTLE. (06 de 04 de 2020). *NESTLE*. Recuperado de NESTLE: <https://www.nestle.com.ve/brands/cuidadodemascotas/purina%C2%AE-dog-chow%C2%AE-adultos>
- PACIFICO, B. D. (15 de MAYO de 2020). Recuperado de <https://www.bancodelpacifico.com/empresas/creditos/emprendedor-pacifico>
- productividad., M. d. (2016). Recuperado de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/06PPP2016-POLITICA02.pdf>

REGISTRO OFICIAL, LEY ORGANICA DE EMPRENDIMIENTO E INOVACIÓN.
(2020 de 04 de 2020). Recuperado de <https://www.registroficial.gob.ec/>

Sapag Chain, N. (2015). *Evaluación y formulación de proyectos*. Santiago de Chile: McGraw Hill.

Servicios Rentas Internas. (25 de enero de 2020). *www.sri.gob.ec*. Recuperado de www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de Compañías. (30 de enero de 2020). *Portal de Información Sector Societario*. Recuperado de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvls/>:
<https://www.supercias.gob.ec/portalscvls/>

ANEXOS

Anexo 1 Guía de Focus Grup

https://youtu.be/HZ182Cx_TuM

1. PARTICIPANTES:

Personas dueñas de perros

Número de integrantes: 8

Número de sesiones: 1

Lugar: Departamento (Calle José Muñecas y José Paredes- Unión Nacional)

2. MODERADORA:

Javiera Luengo

3. INTRODUCCIÓN

Gracias por su presencia, estoy realizando un estudio de factibilidad PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS CRUDOS BIOLÓGICAMENTE APROPIADOS PARA PERROS, MÁS CONOCIDO POR SUS SIGLAS EN INGLÉS BARF (Biologically Appropriate Raw Food) EN LA CIUDAD DE QUITO, como le he contado a cada uno de ustedes esta reunión es para conversar y así conocer las necesidades y preferencias de cada una al momento de elegir el alimento de sus perros.

4. PEDIDOS ESPECIALES

Esta reunión será grabada. Y garantizo confidencialidad, ya que la misma tiene fines académicos.

Por favor poner sus celulares en modo silencio.

La sesión durará aproximadamente de 30 a 40 minutos.

Por favor necesito que se presenten digan sus nombres, y mencionen cuantos perros tienen y las razas.

Cualquier aporte es importante.

5. PREGUNTAS PARA GENERAR CONVERSACIÓN Y PARTICIPACIÓN

¿Consideran que su perro es parte importante de su familia?

¿Es considerado un miembro más?

¿Destinan tiempo de calidad a su perro?

¿Cómo llegaron sus perritos a la familia? ¿Adopción, compra, regalo?

6. PREGUNTAS INTRODUCTORIAS AL TEMA

¿Qué comida consume su perro?

¿Cómo eligieron la comida para su perro?

¿Qué buscan ustedes en el alimento de su perro?

¿Cuánto dinero asignan para el alimento de su perro?

¿Dónde compra la comida de su perro? ¿Por qué?

¿Cuántos Kg. Come su perro al mes?

¿Cuánto paga mensualmente por la comida de su perro?

¿Considera usted que una buena alimentación mejoraría el rendimiento de su perro?

Ustedes contestaron que una mejor alimentación da un mejor rendimiento en un perro, cómo ustedes creen que debería ser la alimentación? Que tipos de productos deberían utilizar para que la comida que ustedes suelen comprar, ayude nutricionalmente a la alimentación del perro? Que ingredientes debería de tener' ETC.

En donde normalmente ustedes ven publicidad de alimentos de perros que les haya llamado la atención?

EXPLICACION SOBRE LA DIETA BARF

La Dieta B.A.R.F. (acrónimo de *Biologically Appropriate Raw Food*) es la práctica de alimentar a los perros con una dieta principalmente compuesta de alimentos crudos. Es decir, se trata de alimentar a los perros con alimentos crudos biológicamente adecuados a ellos.

7. PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL TEMA

¿Conoce o ha escuchado del alimento crudo Barf?

¿Qué percepción tiene sobre este tipo de alimento?

¿A usted le llamaría la atención este tipo de alimentación para su perro?

¿Qué es lo que primero se le viene a la mente al escuchar alimento crudo Barf?

¿Cuáles cree que son las ventajas de darle a su perro este tipo de alimento?

¿Cuáles cree que son las desventajas de darle a su perro este tipo de alimento?

¿Cuál creen que sería un precio adecuado para el kilogramo de este alimento?

¿Cuál sería el mejor lugar para poder comprar o adquirir este tipo de comida?

¿Cuál creen que sería un precio adecuado para el kilogramo de alimento para perro?

Anexo 2: Entrevista a expertos

Experto 1: Persona a entrevistar: Ing. Eduardo De La Vega/ ING. INDUSTRIAL – ALIMENTOS

1. Cuál es la situación actual de la industria de alimentos para mascotas
2. En su empresa se ha incrementado la contratación de personal en el último año
3. La industria ha tenido un incremento o decremento en la facturación
4. Cuál es la inversión mínima para iniciar un negocio de alimentos para perros
5. Con respeto a tu experiencia como Ingeniero en alimentos. ¿Los alimentos como carnes y verduras, al cocinarlos pierden valor vitamínico?

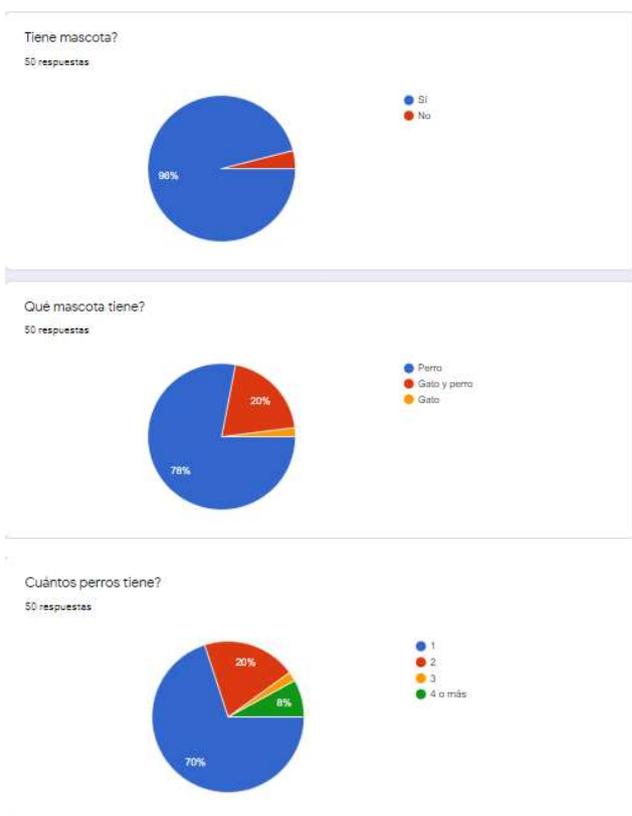
6. ¿Qué tipo de contaminación puede tener la carne cruda?
7. ¿Qué tipo de maquinaria se utiliza para triturar carnes, huesos, vegetales y mezclar los ingredientes triturados para que quede una textura homogénea?
8. ¿Cuál es el tipo de maquinaria necesaria para empacar productos cárnicos crudos?
9. ¿Qué requisitos se deben cumplir para mantener la cadena de frío en el almacenamiento y transporte de productos cárnicos crudos?
10. ¿Cuál es el grado de dificultad para conseguir proveedores de alimentos, especialmente productos cárnicos?
11. ¿Cuál es su opinión respecto al negocio de productos alimenticios para perros?
12. ¿Cuál es el canal de distribución ideal para la industria de alimentos de perros?
13. ¿En la industria de alimentos es acertado entregar la comercialización a un distribuidor?
14. ¿A su criterio la elaboración de alimento para perro es un negocio que se encuentra en crecimiento?
15. ¿Qué tipo de alimento de perros es el que tiene mayor demanda?

Experto 2: Persona a entrevistar: Veterinario Martín Manosalvas

1. ¿Cómo influye la alimentación en la salud de un perro?
2. ¿Cuál es la combinación adecuada en la alimentación del perro?
3. ¿Cuál es su opinión respecto a la comida procesada para perro?
4. ¿Qué es la Dieta Barf?
5. ¿Qué contiene la Dieta Barf?
6. ¿Cuáles son los beneficios de la Dieta Barf?
7. ¿Cuáles son las desventajas de la Dieta Barf?
8. ¿Son los huesos perjudiciales para el organismo de los perros?
9. ¿La carne cruda puede tener salmonella u otras bacterias que infecten los perros?

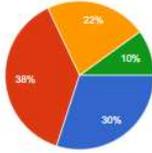
10. ¿El exceso de proteína puede causar enfermedades en el perro?
11. ¿Los perros se vuelven más agresivos por consumir carne cruda?
12. ¿Cómo se define la cantidad de veces que debe comer un perro en el día y la cantidad de cada porción?
13. ¿Recomienda la dieta Barf?
14. ¿Todos los tipos de alimentos son recomendables para todas las razas y tamaños de perros?
15. ¿Cómo recomienda que se debe proceder para cambiar el tipo de alimento de los perros, para que no existan afectaciones gástricas?

Anexo 3: Encuesta



Cuál es el peso de su perro?

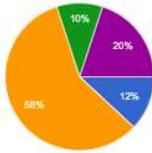
50 respuestas



- Menor a 5 kilogramos (mascota pequeña)
- Entre 6 y 10 kilogramos (mascota mediana)
- Entre 11 y 20 kilogramos (mascota grande)
- Mayor a 21 kilogramos (mascota muy grande)

Qué tipo de comida consume su perro?

50 respuestas



- Cacera cocinada por ejemplo: sobras de comida
- Cacera cruda por ejemplo carne cruda
- Comercial cocinada por ejemplo croquetas
- Comercial cruda por ejemplo Barf
- Mezcla entre comida casera y comercial

Cuál es el atributo que valora al momento de comprar la comida para su perro?

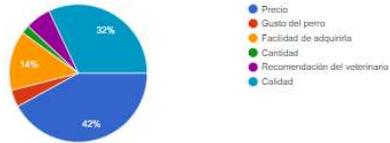
50 respuestas



- Precio
- Gusto del perro
- Facilidad de adquisición
- Cantidad
- Recomendación del veterinario
- Calidad

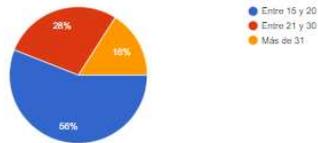
¿Cuál es el factor de decisión para comprar la comida de su perro?

50 respuestas



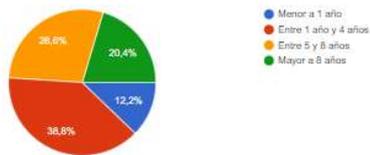
¿Cuántos Kg. Come su perro al mes?

50 respuestas



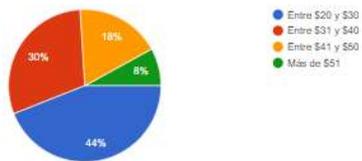
¿Cuál es la edad de su perro?

49 respuestas



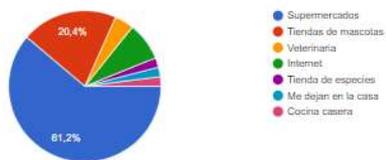
Cuánto paga mensualmente por la comida de su perro?

50 respuestas



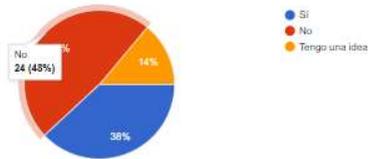
¿Dónde compra la comida de su perro?

49 respuestas



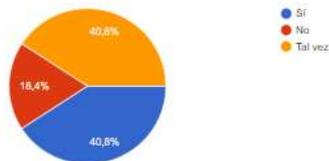
¿Había escuchado antes sobre este tipo de comida para perro BARF / ACBA (¿Alimentación Cruda Biológicamente Apropiada)?

50 respuestas



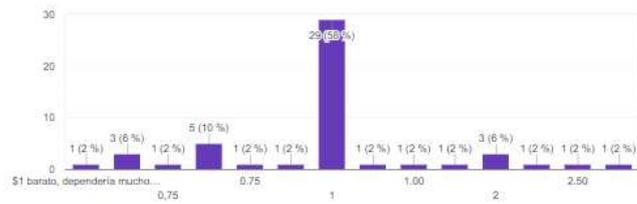
¿Si tuviera mayor información sobre el tipo de comida BARF, la compraría?

49 respuestas



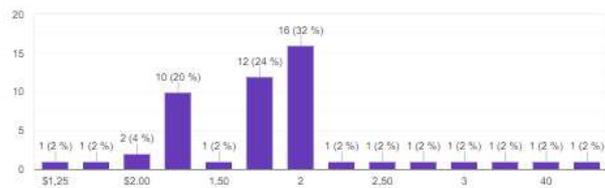
Dentro de este rango de \$1.00 y \$4.00 por kilogramo, que precio consideraría muy barato, que le haría dudar sobre la calidad del producto y no lo compraría?

50 respuestas



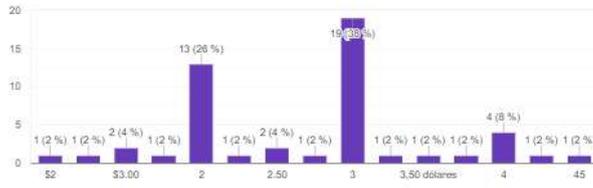
Dentro de este rango de \$1.00 y \$4.00 por kilogramo, que precio consideraría como barato, y aun así lo compraría?

50 respuestas



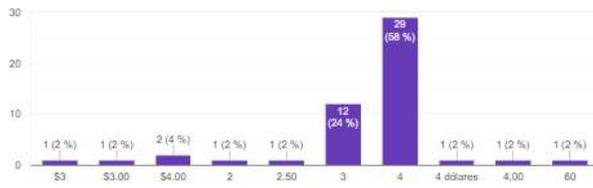
Dentro de este rango de \$1.00 y \$4.00 por kilogramo, que precio consideraría como caro, y aun así lo compraría?

50 respuestas



Dentro de este rango de \$1.00 y \$4.00 por kilogramo, que precio consideraría como muy caro y no lo compraría?

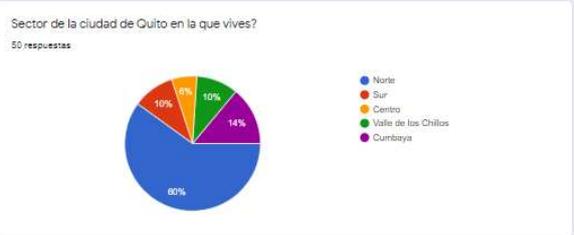
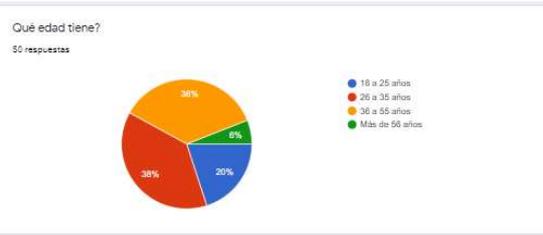
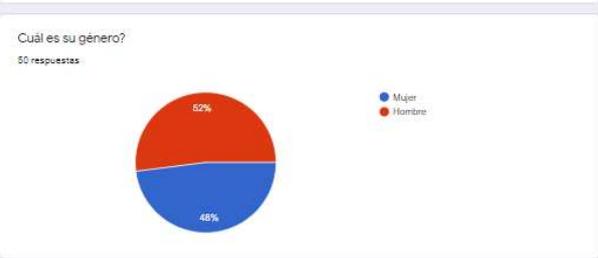
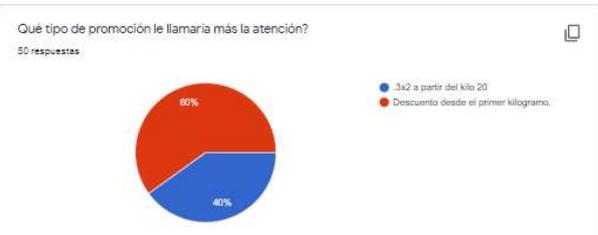
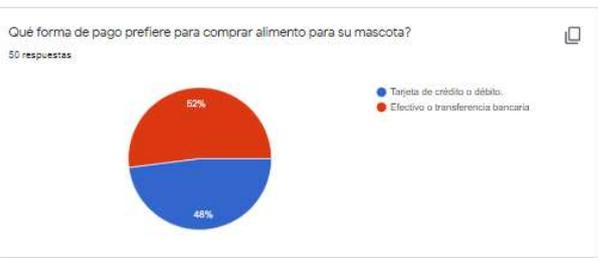
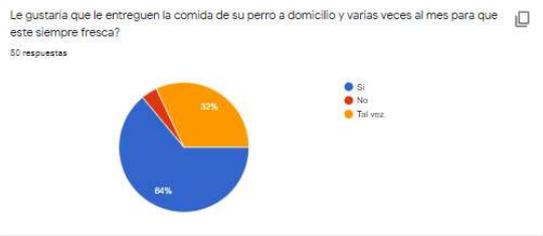
50 respuestas



Qué precio considera es el adecuado pagar por cada kilogramo de producto?

50 respuestas





Anexo 4: Cálculo de la muestra

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

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

Fuente: Evaluación de proyectos (Sapag Chain, 2015)

N = Total de la población: 240.713 hogares que tienen mascotas en la ciudad de Quito

Z = nivel de confianza: 1.96

p = probabilidad éxito: 50%

q = probabilidad de fracaso: 50%

e = error: 5%

Con la aplicación de la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 240.713}{(0,05^2 (240.713 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 384

La fórmula determina un número de 384 encuestas a hogares que tienen mascotas en la ciudad de Quito. La universidad requiere un número de 50 encuestas para la investigación cuantitativa.

Anexo 5: Detalle de Propiedad, planta y Equipo.

ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Congelador vertical	1	\$ 2,145.31	\$ 2,145.31
Refrigerador vertical	1	\$ 1,753.38	\$ 1,753.38
Sierra Congelados	1	\$ 70.70	\$ 70.70
Cutter	1	\$ 856.12	\$ 856.12
Embutidora Manual	1	\$ 781.14	\$ 781.14
Empacado al Vacío	1	\$ 438.03	\$ 438.03
Cuchillos	4	\$ 9.85	\$ 39.40
Tabla de Corte	4	\$ 10.50	\$ 42.00
Balanza 150 Kg	1	\$ 251.30	\$ 251.30
Termómetro	4	\$ 24.80	\$ 99.20
Bandejas Inox	5	\$ 13.76	\$ 68.80
Lavadero inox de 1 pozo	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Tiras reactivas PH caja x30	1	\$ 18.00	\$ 18.00
Detector de metales	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Camioneta	1	\$ 22,000.00	\$ 22,000.00
Furgón refrigerado	1	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
TOTAL			\$ 31,518.38

Anexo 6: Flujo de efectivo anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades					
Operacionales	28,538.11	29,543.72	30,549.41	31,555.19	32,561.04
Utilidad Neta	16,324.56	16,726.26	17,128.03	17,529.87	17,931.76
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-
+ Depreciación	6,302.03	6,302.03	6,302.03	6,302.03	6,302.03
+ Amortización intangibles	470.00	940.00	1,410.00	1,880.00	2,350.00
- Cuentas por cobrar					

- Inventario					
Productos	-	-	-	-	-
Terminados					
- Inventario Materia					
Prima	-	-	-	-	-
- Inventario SF					
	-	-	-	-	-
+ Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-
+ Sueldos por pagar					
	-	-	-	-	-
- Impuestos por pagar	5,442	5,575	5,709	5,843	5,977
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(1,925.57)	(1,939.21)	(1,952.95)	(1,966.78)	(1,980.71)
- Deuda Largo Plazo	(1,925.57)	(1,939.21)	(1,952.95)	(1,966.78)	(1,980.71)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Capital					
	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	26,612.53	27,604.50	28,596.46	29,588.40	30,580.33

EFFECTIVO						
PRINCIPIOS	DE 2,120.00	28,732.53	56,337.03	84,933.49	114,521.90	
PERIODO						
TOTAL EFECTIVO						
FINAL DE PERÍODO	28,732.53	56,337.03	84,933.49	114,521.90	145,102.23	

Anexo 7. Flujograma del proceso

