



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - MBA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE TIENDA QUE
COMERCIALICE PRODUCTOS PARA MASCOTAS EN LA CIUDAD DE
QUITO, SECTOR NORTE**

Profesor

Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho

Autora

Nelly Alexandra Aldaz Contreras

2022

RESUMEN

El trabajo propuesto pretende identificar oportunidades de mercado y negocio que existe en torno al cuidado de las mascotas, evaluar desde distintas perspectivas un negocio potencial, propone dentro de un marco metodológico los aspectos que deben ser observados por un emprendedor que visiona la posibilidad de abrir una tienda especializada que comercialice productos para mascotas. Menciona la evolución que ha tenido el cuidado de las mascotas, su influencia e impacto en el Ecuador, como en la actualidad son considerados seres sintientes y gozan de derechos formulados en leyes específicas que normal su cuidado y define las responsabilidades que tienen los dueños de las mascotas y como deben proveerles atención y cuidado.

Se realizó un estudio de mercado de tipo exploratorio con herramienta cualitativa para identificar las oportunidades de negocio, con base a la información recabada se identificó las preferencias de consumo, presupuesto estimado que se destina, la frecuencia de compra, el canal de distribución de preferencia, sobre la base de esta información plantea estrategias de marketing, operativas, que le permitirá ingresar al mercado, desde la perspectiva financiera se realizó la evaluación pertinente, los resultados fueron favorables y se confirma la viabilidad del negocio, describe los aspectos relevantes a considerar, desde la inversión inicial requerida hasta los retornos esperados.

El presente trabajo de investigación ha sido planteado de forma metodológica y puede ser usado como guía para quien plantee la posibilidad de tener un negocio de similar giro y características.

ABSTRACT

The proposed work aims to identify market and business opportunities that exist around the care of pets, evaluate from different perspectives a potential business, proposes within a methodological framework the aspects that should be observed by an entrepreneur who envisions the possibility of opening a specialized store that markets pet products. It mentions the evolution that pet care has had, its influence and impact on Ecuador, as they are currently considered sentient beings and enjoy rights formulated in specific laws that normalize their care and define the responsibilities that pet owners have and how they should provide them with attention and care.

An exploratory market study was carried out with a qualitative tool to identify business opportunities, based on the information collected, consumption preferences were identified, estimated budget that is destined, the frequency of purchase, the distribution channel of preference, based on this information raises marketing strategies, operational, that will allow you to enter the market, from the financial perspective the relevant evaluation was made, the results were favorable and the viability of the business is confirmed, describes the relevant aspects to consider, from the initial investment required to the expected returns.

The present research work has been proposed in a methodological way and can be used as a guide for those who raise the possibility of having a business of similar turn and characteristics.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DEL CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. REVISIÓN DE LITERATURA	11
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
Antecedentes	13
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
Pertinencia	15
5. OBJETIVO GENERAL	16
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	19
Análisis de la industria	19
Entorno macroeconómico y político	20

Análisis del sector	21
Tamaño de la industria	21
Ciclos económicos	22
Análisis de la competencia	22
Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo	23
Cálculo de la muestra	23
Operacionalización de variables	24
Encuesta	25
Análisis FODA	33
Definición de la estrategia genérica específica del negocio	35
7 RESULTADOS	36
Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo	36
Misión y Visión	37
Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria	38
Información legal	40
Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización de los productos, registros, tributaria	42
Estructura organizacional	43
Ubicación	45
Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida	45

Estrategias de mercadeo	46
Presupuesto	50
Proyecciones de ventas	50
Punto de equilibrio	54
8 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	55
Gestión táctica de operaciones	55
Descripción del proceso	55
Plan financiero	60
9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
10 REFERENCIAS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Objetivo General	16
Tabla 2 Objetivo Específico 1	17
Tabla 3 Objetivo Específico 2	17
Tabla 4 Objetivo Específico 4	18
Tabla 5 Distribución Estimada por Tipo de Producto	22
Tabla 6 Parámetros para la Muestra	24
Tabla 7 Análisis FODA	34
Tabla 8 Importaciones de Alimento para Mascotas en Ecuador para el año 2021	38
Tabla 9 Cuadro de aportes	42
Tabla 10 Costo por Estrategia	50
Tabla 11 Proyección de Ventas 2022-2027	51
Tabla 12 Proyección de Ventas Mensuales 2022 - 2024.....	51
Tabla 13 Cálculo del Punto de Equilibrio	54
Tabla 14 Cadena de Valor	56
Tabla 15 Detalle de Cadena de Valor	57
Tabla 16 Estado de Resultados	61
Tabla 17 Estado de Situación o Balance General	62
Tabla 18 Flujo de Efectivo Proyectado	63
Tabla 19 Análisis de Razones Financieras	64
Tabla 20 Cálculo de VAN y TIR.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Operacionalización de variables para la investigación	24
Figura 2 Pregunta 1: ¿Tiene Mascota?	26
Figura 3 Pregunta 2: Por favor seleccione su tipo de mascota	26
Figura 4 Pregunta 3: ¿Dónde adquiere usted el alimento y complementos para su mascota?	27
0Figura 5 Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia compra usted productos para sus mascotas?	28
Figura 6 Pregunta 5: ¿Qué tipo de productos adquiere con mayor frecuencia?	29
Figura 7 Pregunta 6: ¿Qué valora usted de el lugar en el que adquiere actualmente los productos para sus mascotas?.....	30
Figura 8 Pregunta 7: ¿Cuál es su ingreso familiar?.....	31
Figura 9 Pregunta 8: ¿Cuál es el presupuesto mensual que destina para el gasto en sus mascotas?.....	32
Figura 10 Oportunidades de Mercado de Alimento para Mascotas	39
Figura 11 Distribución de Consumo de Alimento para Mascotas por Región.....	39
Figura 12 Organigrama Propuesto.....	44

1. INTRODUCCIÓN

Las mascotas y los humanos tienen una relación de mutuo beneficio que ha venido evolucionando de forma acelerada en la última década y se hizo más visible en la pandemia y posterior a ella, es un mercado en desarrollo con un importante potencial de crecimiento, que dinamiza la economía, se identifican oportunidades de negocio y con el trabajo de investigación se describen las motivaciones para desarrollar la investigación.

En los capítulos posteriores, sobre la base de instrumentos de investigación se obtiene información relevante de los potenciales clientes, mercado, esta información fue analizada de cara a identificar la viabilidad de abrir una tienda para mascotas en la ciudad de Quito – Sector Norte, se consideró factores internos, externos, las fuerzas de mercado, con toda esta información se plantean soluciones a los objetivos definidos.

Posteriormente se realiza la propuesta de valor al plan de negocio, definidas por las estrategias empresariales y comerciales a implementar para lograr los objetivos trazados, describe en detalle la naturaleza del negocio, su misión, visión y filosofía corporativa, se detalla el tipo de empresa a constituirse y cómo será el manejo organizacional en su estructura y principales funciones, a posterior, se plantean estrategias del mix de marketing detallando el producto ofertado, las políticas de precios, recursos requeridos y acciones tácticas – operativas a realizar.

Se realizó la proyección de ventas de la mano con la evaluación financiera que proporciona un referente numérico sustentado que servirá de guía en la fase de implementación del negocio, a su vez, permitirá cuantificar los desafíos en términos de volúmenes de ventas, costos, márgenes y tiempo de retorno. cuantifica los recursos necesarios para la implementación a nivel táctico de operación y los procesos relevantes, permite determinar

cómo nos vamos a medir desde las dimensiones crítica del negocio, contribuye en la toma de decisiones consiente.

Finalmente aporta con conclusiones y recomendaciones que servirán de guía en la implementación del negocio, brinda acompañamiento a la visión de negocio y aporta con pautas para un correcto manejo del mismo.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Según Villegas, Jorge (2019) en su propuesta de investigación: Plan de negocios para la venta de alimentos para mascotas y productos para mascotas bajo el modelo de un *e – business* en el mercado de Lima de Norte, afirman que el 60% de los hogares en Perú poseen por lo menos una mascota y esto ha contribuido a un incremento acelerado del mercado para mascotas en Perú, identifican a un consumidor en evolución y con mayores exigencias en referencia a una mejor nutrición para sus mascotas, identificaron a sus competidores de tiendas tradicionales e identifican la oportunidad de desarrollar el canal de *e – business*, en el cual a criterio de los autores tiene un mayor potencial.

Según Jiménez, Anahí (2019), en su trabajo de investigación: Plan de negocios para la creación de una clínica y pensión de servicios integrales en el cuidado y atención especializada de caninos en Lerma, México, afirma que las mascotas son parte esencial del núcleo familiar, han desarrollado un sólido nexo entre humanos y mascotas, describe como las mascotas aportan en innumerables beneficios físicos y psicológicos en los humanos, comenta como el consumidor mexicano tiene una especial preferencia por comprar alimentos de calidad y que busca en el canal de venta tradicional adicional a los productos una asesoría que lo guíe y genere una relación cercana, dentro de la cual su propuesta de investigación encuentra oportunidad de atender a ese mercado.

Según Rey, Jean (2020), en su trabajo de investigación: Proyecto de Viabilidad para la creación de la empresa Petlife Co. relata los resultados de una experiencia profesional previa que le permitió identificar el auge de ventas de importación y venta de productos para mascotas en Colombia, y como los márgenes de rentabilidad resultaban atractivos, identificando la oportunidad de abrir un negocio que competiría en el canal tradicional y de comercio electrónico para posicionarse en el mercado, su análisis arrojó resultados favorables y por lo tanto confirmó la viabilidad del mismo.

Según Guerra, Edwin (2020), en su trabajo de investigación: Proyecto de factibilidad para la creación de una comercializadora de alimentos y accesorios para mascotas en la ciudad de Quito, analizó la factibilidad de crear una empresa cuyo giro de negocio es la comercialización de alimentos y accesorios para mascotas, refiere la relevancia y pertinencia del objeto de estudio por el potencial de mercado identificado y los resultados de su investigación son favorables.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Antecedentes

El gusto por las mascotas es una pasión que he desarrollado durante la mayor parte de mi vida, a lo largo de estos 20 años evolucionó mi estilo de vida, economía, el tiempo que dispongo para su cuidado, la composición de la estructura familiar, junto con esta evolución se pudo identificar factores claves que son esenciales para asegurar una sana convivencia entre las mascotas y sus humanos, en algún momento del tiempo ellos pasan a ser miembros importantes en nuestra familias y surgen necesidades distintas desde esa perspectiva, se requiere facilitar el cuidado en tiempo, presupuesto, entendiendo el ciclo de vida de nuestras mascotas, se requiere establecer un plan de vida y cuidado que contribuya en sus salud, este plan requiere un riguroso cumplimiento, va acompañado de cuidados especializado y asesoría.

Una adecuada nutrición asegura el 70% del bienestar animal, se debe agregar a ésta ecuación, la salud preventiva, correctiva, entrenamiento, espacios lúdicos, productos especializados tales como: camas, ropa, calzado, juguetes, servicio de cuidado estético, recolección de sus desechos; con la evolución de la sociedad, existe un mayor nivel de conciencia y reconocimiento sobre las mascotas como seres sintientes, seres que tienen derechos, y son compañeros de vida ideales que aportan con infinidad de beneficios físicos y psicológicos para sus humanos, quienes a su vez asignan un presupuesto especial para proporcionar los cuidados que ellos requieren, una generación que ha cambiado sus conceptos en cuanto a la realización y objetivos, tener hijos y bienes, son sustituidos por sus mascotas y experiencias únicas, aquí es donde identifico una oportunidades de mercado que satisfaga las necesidades de este grupo poblacional.

En una de mis experiencias profesionales previas, pude conocer el mercado de salud animal, los intervinientes dentro de la cadena de valor comercial, el potencial de mercado, el

crecimiento y los contactos con los proveedores de mayor relevancia con quienes se ha prospectado la oportunidad de comercializar alimentos balanceados y productos para mascotas, con marcas reconocidas como: Nestlé, Bioalimentar, Bayer, entre otras, la propuesta consiste en tener un punto de venta propio como punto de partida y a posteriormente manejar la figura de subdistribución, esta oportunidad está disponible en la ciudad de Quito, sector norte.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se plantea diseñar un Plan Estratégico para creación de una tienda que comercialice productos para mascotas para la ciudad de Quito sector norte a implementarse en el segundo semestre del año 2022.

Pertinencia

Las nuevas tendencias en el estilo de vida, la pandemia y posterior a ella, nos permitió tomar conciencia sobre diversos aspectos de nuestra vida entre ellos la valiosa compañía que nos aportan nuestras mascotas, de la mano de lo comentado, se identifica la toma de conciencia de los dueños de mascotas que buscan simplificar el cuidado ejemplo: en la nutrición reemplazando el alimento tradicional por alimento balanceado, la necesidad de aseo con productos específicos para el cuidado de la piel, desparasitación y artículos complementarios para sus mascotas.

En los últimos años se observa un crecimiento sostenido de la industria relacionada con el cuidado de mascotas, entre ellas, una de las de mayor relevancia la de alimentos balanceados y complementarios como juguetes, cuidados especializados como baños, masajes, medicina y complementos lúdicos; el incremento del número de animales domésticos en las familias, lo comentado denota una oportunidad de negocio atractiva en el que se puede participar ofertando una gama de productos diversa y diferenciada acorde a cada presupuesto familiar.

5. OBJETIVO GENERAL

Identificar la viabilidad de crear una tienda que comercialice productos para mascotas en la ciudad de Quito sector norte a partir del segundo semestre del año 2022.

Tabla 1 Objetivo General

OBJETIVO GENERAL	
1. ¿Qué cambiar?	Para dueños de mascotas que compran sus productos en tiendas especializadas o en el lugar de abasto más cercano a su domicilio.
2. ¿Para quién?	Dueños de mascotas, amantes de los animales, tiendas especializadas.
3. ¿Cómo?	Comercialización diseñando un plan de negocios.
4. ¿Dónde?	En la ciudad de Quito, sector norte.
5. ¿Cuándo?	A implementación en el segundo semestre del año 2022

Elaborado por: Alexandra Aldaz

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir en un 100% el potencial de mercado y la participación de mercado que puede obtener la tienda de mascotas hasta el segundo semestre del año 2022.

Tabla 2 Objetivo Específico 1

¿Qué cambiar?	Identificar el mercado potencial de productos mascotas
¿Para quién?	Para los accionistas
¿Cuánto cambiar?	100%
¿Dónde?	En la zona norte de la ciudad de Quito.
¿Cuándo?	Segundo semestre 2022

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Establecer el modelo de negocio que le permita operar al 100% y posicionarse en el mercado como una tienda que comercialice productos para mascotas.

Tabla 3 Objetivo Específico 2

¿Qué cambiar?	Ofrecer una gama de productos - servicio adecuado
¿Para quién?	Clientes - Mercado
¿Cuánto cambiar?	100%
¿Dónde?	Distribuidora - en la ciudad de Quito
¿Cuándo?	Segundo semestre 2022

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Determinar la inversión requerida y la rentabilidad esperada con la implementación de una tienda que comercialice productos para mascotas en la zona norte de la ciudad de Quito para el segundo semestre del año 2022.

Tabla 4 Objetivo Específico 4

¿Qué cambiar?	Crear plan financiero
¿Para quién?	Accionistas
¿Cuánto cambiar?	100%
¿Dónde?	Quito - Zona norte
¿Cuándo?	Segundo semestre 2022

Elaborado por: Alexandra Aldaz

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo obtener y analizar información relevante en referencia a el mercado, población, preferencia de los consumidores, la industria y comercialización de productos y servicios para mascotas, que a su vez permita identificar las oportunidades, determinar la viabilidad del proyecto de abrir una tienda de mascotas en la ciudad de Quito en el sector norte.

El aporte de la investigación permitirá a futuro tomar decisiones adecuadas que permitan resolver el problema de investigación, conocer

Análisis de la industria

En la última década se identifica un crecimiento de la industria de producción y comercialización de alimento balanceado para mascotas, así como, incremento en las importaciones y apareamiento de nuevos servicios especializados tales como; peluquería, seguro de salud, guardería, entrenamiento, actividades lúdicas y hasta servicios exequiales para mascotas, denota un cambio de comportamiento en la población, sensibilización hacia el manejo responsable de los animales de compañía.

En entrevista informal realizada al Gerente Comercial de una reconocida empresa que opera en Ecuador, comenta que para cierre del año 2021 se produjo 40.000 Toneladas de alimento balanceado aproximadamente, siendo el líder de mercado Pronaca con su marca Procan, seguido por Bioalimentar con su marca Cani, Agripac con su marca Buen Can, entre otras; se importó 8.000 toneladas, no se registran exportaciones, tampoco existe registro del contrabando, sin embargo, es parte de la realidad de la industria que no se ha cuantificado.

El crecimiento de ventas lo registran a dos dígitos y ha promovido el apareamiento de más competidores, tanto en la cadena de producción, como en la comercialización.

Quito y Guayaquil son las ciudades con mayor demanda, representan el 80% del mercado, se estima que el 45% de familias tienen bajo su cuidado animales de compañía. En Quito Norte la demanda estimada de alimento para mascotas es de 16.000 Toneladas anuales.

Entorno macroeconómico y político

El entorno macroeconómico y político es favorable, Ecuador durante el año 2021 refleja una lenta reactivación económica con mayor dinamismo en el último trimestre; el gobierno del presidente Guillermo Laso destaca positivamente con: campaña de vacunación exitosa, incremento del salario mínimo en cumplimiento a ofrecimientos realizados en la campaña electoral, crecimiento interanual del PIB del 3.55%, fortalecimiento de relaciones comerciales con aliados estratégicos del Ecuador como Estados Unidos, Unión Europea, disminución del riesgo país con referencia a lo registrado al 2020. Se anima a todas luces incrementar el consumo en los hogares, como fórmula para desarrollar la economía a nivel local.

La estabilidad política con una visión capitalista es conveniente, para los próximos 4 años de gobierno se avizoran oportunidades para quienes deseen emprender, las propuestas que se han presentado, entre ellos simplificar la política fiscal de tributo, créditos a condiciones de plazo y tasa blandas, simplificación de trámites burocráticos. La economía debe crecer a nivel local con mayor énfasis, en el entorno macroeconómico aún continuará limitaciones en las fronteras, la crisis de contenedores y el impacto en las importaciones obliga a reformularse estrategias y genera oportunidades.

Análisis del sector

Se ubica en el sector de comercialización y distribución de alimentos y productos especializados para mascotas, a nivel local en la ciudad de Quito, sector norte, corresponde a un segmento de mercado especializado, el mercado de mascotas es amplio, está en crecimiento y brinda espacio para desarrollo de nuestros productos, servicios y participantes, cuidar de mejor manera a las mascotas es un imperativo contribuye en la salud física y emocional de los propietarios.

A casi 2 años del surgimiento del COVID, los dueños de mascotas se obligaron a pasar más tiempo en sus domicilios, despertaron una nueva conciencia con referencia a la tenencia responsable de sus mascotas, entre los efectos postpandemia, se puede mencionar mayor preocupación por conseguir convivencia agradable y saludable, el cambio de hábito conlleva, a buscar eficiencias, simplificar el cuidado de sus mascotas, destinar un rubro específico del presupuesto familiar para los animales de compañía, surgen y van en auge la demanda de productos especializados de alimentación, salud, limpieza, lúdicos y complementarios tales como: terapias, masajes, alimentación equilibrada y nueva tendencia BARF que consiste en tener como base de alimentación natural con proteína de alta calidad con vegetales, libres de preservantes y alineados con conceptos de sostenibilidad aún en el manejo de sus desechos.

Tamaño de la industria

Según (SelfBank, 2020) el sector de las mascotas se encuentra dentro de los 10 mercados con mayor crecimiento de Latinoamérica, en Ecuador para el año 2021 tuvo un crecimiento del 12% aproximado, en el que lidera en la lista alimento balanceado, cuidados veterinarios, medicina, productos de limpieza, juguetes, ropa; se estima que aún no ha alcanzado su máximo potencial y durante la próxima década continuará creciendo y desarrollando.

Se estima que el mercado de mascotas en Ecuador fue de 58 millones de dólares, de los cuales el 69% corresponde a alimento, se muestra a continuación distribución estimada por tipo de producto:

Tabla 5 Distribución Estimada por Tipo de Producto

Categoría	Dólares	Distribución
Comida	\$39.963.940,12	69%
Juguetes y complementos	\$6.256.175,65	11%
Ropa	\$1.594.441,32	3%
Higiene	\$10.185.442,90	18%
Total	\$58.000.000,00	100%

Elaborado por Alexandra Aldaz

Ciclos económicos

Los productos para mascotas no están sujetos a estacionalidad, tienen una demanda constante y con tendencia de incremento; ejerce influencia en la demanda el nivel de ingresos individual y familiar, cualquier afectación en el nivel de ingreso impacta negativa o positivamente. Las políticas de gobierno de promover la producción local generan mayor oferta de productos, así como apertura con mercados internacionales a través de los cuales no carga aranceles, impactan en la competitividad.

Frente a la intención de abrir una tienda para mascotas es favorable contar con diversidad de productos de origen local y del exterior, así como que la demanda asociada a los productos comercializados sea constante y esté en crecimiento.

Análisis de la competencia

La presión entre competidores no es fuerte, al ser un mercado en crecimiento existe oportunidad para todos; no tiene barreras de entrada para nuevos competidores, sin embargo, los canales de distribución grandes como supermercados tienen hegemonía en la venta, las

tiendas especializadas en productos para mascotas tienen una oferta con mayor variedad de productos y servicios sumado a un trato personalizado y se constituye como el diferenciador en la experiencia del cliente, así como la flexibilidad en la forma de compra que puede ser en línea y entrega a domicilio con campañas de fidelización.

El mercado y los competidores aún no han alcanzado el máximo de la cuota de mercado disponible por lo tanto continuarán incrementando nuevos participantes, el poder de negociación de las tiendas para mascotas es medio en relación con los grandes distribuidores y los proveedores, el reto intermedio es posicionar una nueva marca en relación a las existentes en Quito que son: Mundo Mágico, Pet Shop Davi y City Pet que tienen más de una década de trayectoria en el mercado, nuestra tienda de productos para mascotas tendrá una posición de retador frente a la competencia.

Los precios de venta están definidos por los proveedores y son similares, los márgenes de contribución son beneficiosos a mayor volumen de venta.

Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

El perfil de cliente corresponde a tenedores de mascotas en su mayoría perros y gatos que habiten y prefieran comprar sus productos en tiendas especializadas en el norte de Quito dado que la tienda de mascotas está localizada en el sector norte de la ciudad, por lo tanto, para el estudio de mercado se considera como fuentes primarias la población del Norte de Quito, que son los clientes potenciales, como fuentes secundarias se consideran: la observación de propietarios de mascotas y su comportamiento en las tiendas y parques a los que acuden con sus mascotas.

Cálculo de la muestra

Se utiliza la forma de cálculo para población infinita:

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

Tabla 6 Parámetros para la Muestra

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	VALOR
n=	Muestra	X
N=	Población	559.798
Z=	Nivel de confianza	95%
p=	Probabilidad a favor	50%
q=	Probabilidad en contra	50%
e=	Error permitido	5%

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
n=	385

Elaborado por Alexandra Aldaz

Operacionalización de variables

Figura 1 Operacionalización de variables para la investigación

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO
Mercado objetivo	. Mercado Potencial . Hábitos de compra - preferencias	Nivel de ingresos familiar Segmentación demográfica	Encuesta Observación
Competidores existentes	. Quien es la competencia	Beneficios que proveen	Encuesta Investigación
Mix de productos	. Tipo de productos . Variedad . Precios	Productos principales y complementarios	Encuesta
Canales de distribución	. Los puntos a través de los cuales se tendrá interacción . Canal de distribución de preferencia	Canales de distribución actuales	Encuesta

Fuente: Elaborado por Alexandra Aldaz

En el presente estudio la herramienta seleccionada para recabar datos es la de investigación cualitativa con el instrumento de encuestas, se diseñó con preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de comprender la oferta y demanda del mercado, determinar las características de los productos y mercados, el tipo de productos que los propietarios de mascotas buscan y el tipo de interacción que desean tener con la tienda.

Encuesta

Objetivo

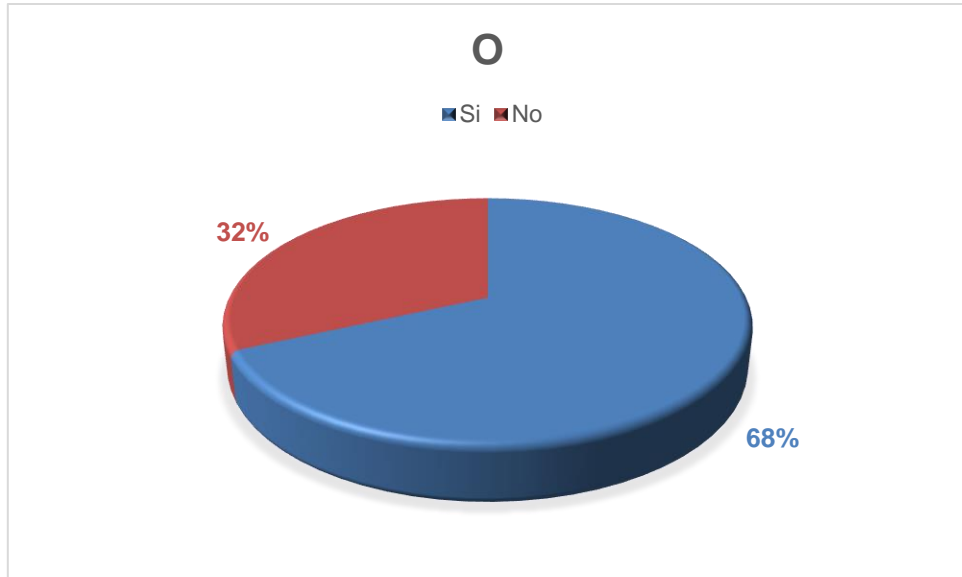
Identificar la viabilidad de abrir una tienda que comercialice productos para mascotas en la ciudad de Quito sector Norte y conocer gustos y preferencias de los clientes potenciales.

La encuesta realizada en Google Formularios y la difusión se realizó mediante cadena de contactos, el análisis de la información se realizó considerando grupo de respuesta en función de las variables planteadas, se muestra a continuación los resultados:

Análisis de datos

Se realizaron 385 encuestas, de las cuales se considera como válida la información de 262 encuestados que respondieron afirmativamente ante la inquietud de si tiene o no mascotas, debido a que aportan con información relevante sobre hábitos de compra, frecuencia y en general ante los objetivos planteados al desarrollar la encuesta.

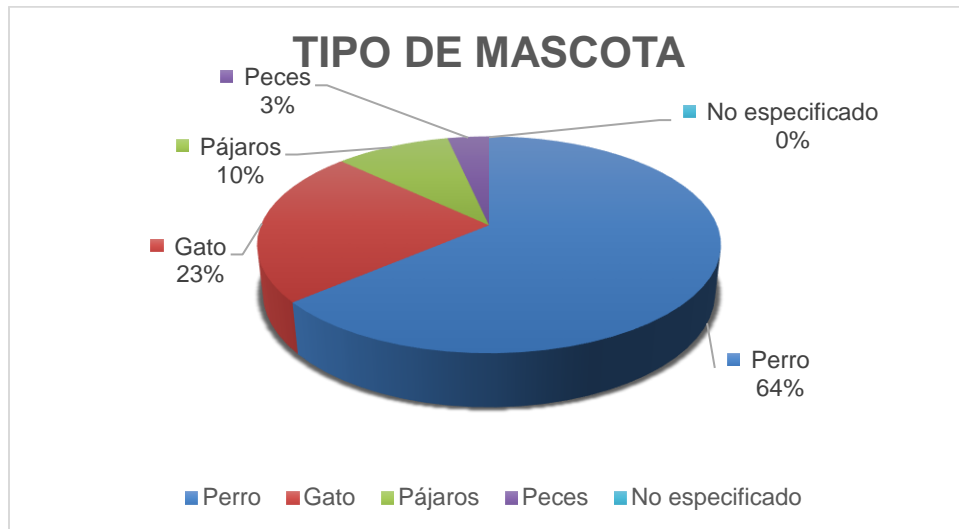
Figura 2 Pregunta 1: ¿Tiene Mascota?



Elaborado por Alexandra Aldaz

El mercado potencial es amplio, continúa creciendo, al considerar los datos tabulados, de concluye que en la ciudad de Quito el 68% de habitantes del norte de la ciudad tiene una mascota en sus domicilios.

Figura 3 Pregunta 2: Por favor seleccione su tipo de mascota



Tipo Mascota	Número
Perro	167
Gato	61
Pájaros	25
Peces	9
No especificado	0
Total	262

Elaborado por Alexandra Aldaz

La mascota en orden de preferencia es el perro con un 62% y los gatos con un 22%, entre los dos constituyen el tipo de mascota preponderante, existe una oportunidad de 10% correspondiente a peces y otras especies, la información presentada permite determinar que la mayor concentración de productos a venderse en la tienda debe estar concentradas en las dos especies con mayor volumen y por lo tanto con mayor potencial.

Figura 4 Pregunta 3: ¿Dónde adquiere usted el alimento y complementos para su mascota?

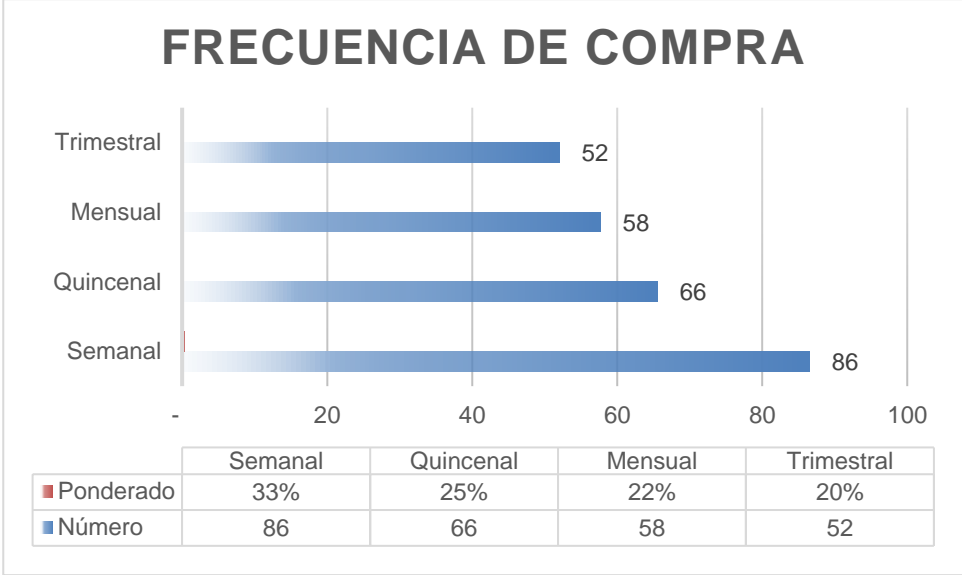


Elaborado por Alexandra Aldaz

Los datos analizados nos reflejan que el lugar de preferencia de compra son los supermercados, por lo tanto no existe posicionamiento de marcas, ni preferencias específicas de los dueños de las mascotas con referencia a los productos, las tiendas de mascotas tienen

la oportunidad de tomar el actual 37% de participación y sumarle a opciones de compra en línea y proveedores a domicilio que es un canal que no está desarrollado y a través de ésta estrategia captar un segmento de mercado mayor, así como centrarse en nichos específicos, como comida especializada, complementos que no se puedan adquirir en los supermercados para tener un factor diferenciador.

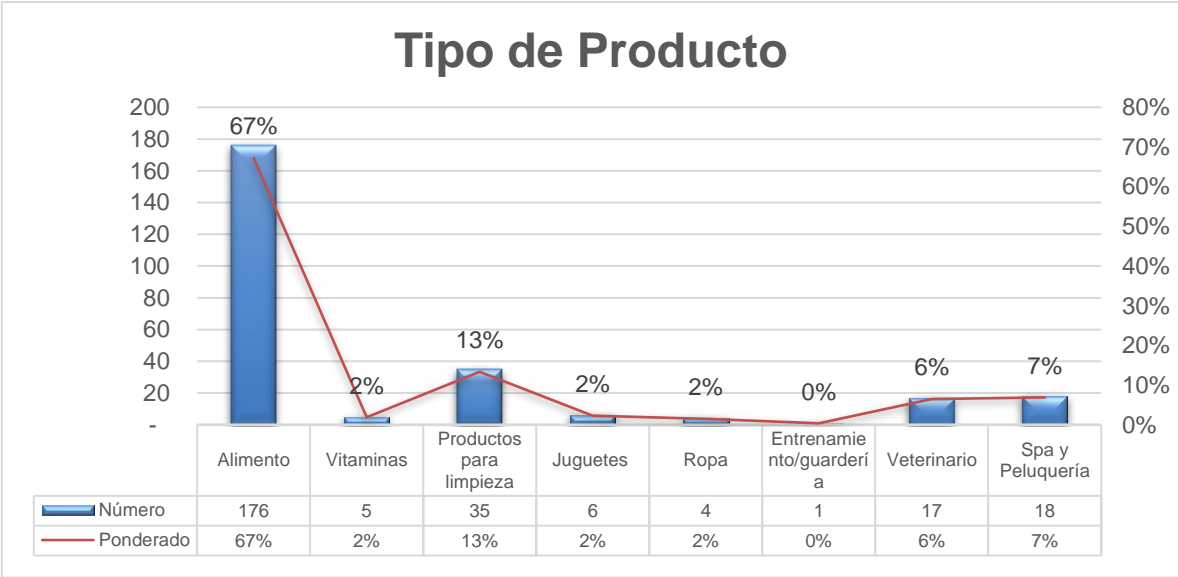
0Figura 5 Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia compra usted productos para sus mascotas?



Fuente: Elaborado por Alexandra Aldaz

Las visitas para adquirir productos son recurrentes, en especial por la compra de alimento, siendo semanal y quincenal las de mayor recurrencia con un 58%, como mínimo una vez por mes el cliente visitará la tienda y el desafío que se presenta para la tienda de mascotas es un manejo adecuado de sus inventarios para asegurar el stock demandado, el diseño, decoración y accesibilidad que contribuyan en como la construcción de una relación con los clientes, propender a que en cada visita, consiga adicional al producto requerido, una experiencia agradable que lo motive a volver.

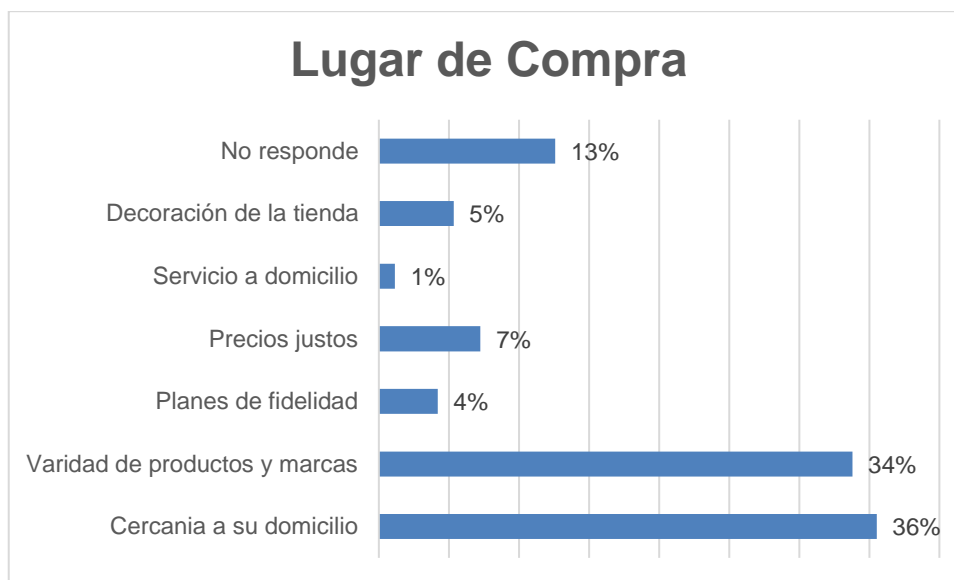
Figura 6 Pregunta 5: ¿Qué tipo de productos adquiere con mayor frecuencia?



Elaborado por Alexandra Aldaz

En el mix de productos los alimentos son los de mayor demanda con un 67%, seguidos por productos para limpieza con un 13%, la tienda para mascotas deberá tener enfoque dentro de su mix de productos en conocer las productos – marcas de mayor preferencia para que éstas estén disponibles para los clientes, se debe prospectar servicios complementarios como el de Spa y Peluquería y Servicios Veterinarios, no se los contempló de inicio, sin embargo denotan que existe un espacio con potencial para desarrollar; los productos complementarios tales como ropa, juguetes, entrenamiento y complementarios, no serán el foco en las estrategias de mercado, se debe poseer un stock limitado puesto que existe la posibilidad que no tengan la acogida esperada y su venta requiera más plazo e impulso.

Figura 7 Pregunta 6: ¿Qué valora usted de el lugar en el que adquiere actualmente los productos para sus mascotas?

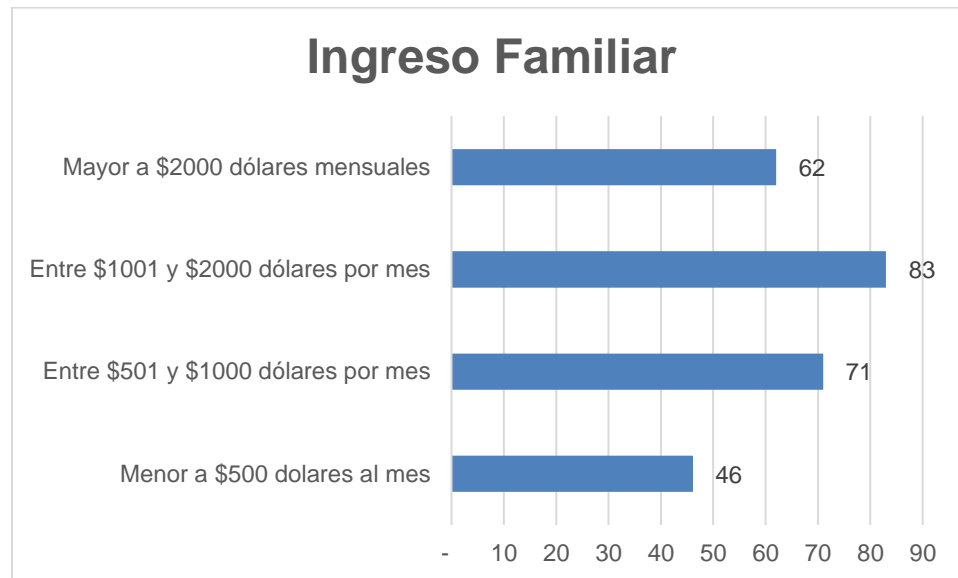


Tipo de producto	Número
Cercanía a su domicilio	93
Variedad de productos y marcas	89
Planes de fidelidad	11
Precios justos	19
Servicio a domicilio	3
Decoración de la tienda	14
No responde	33
Total	262

Elaborado por Alexandra Aldaz

Según los datos tabulados, se identifica que el enfoque debe estar en conseguir un local bien ubicado, en el radio de alcance del mercado objetivo planteado, para el caso de estudio es el centro norte de la ciudad de Quito y la otra arista de enfoque es la variedad de marcas y productos con un precio adecuado, son las variables que han demostrado ser apreciadas por los clientes, no menos importante están la decoración del local así como planes de fidelidad que pueden resultar innovadores debido a que son poco promovidos en el mercado por los demás competidores.

Figura 8 Pregunta 7: ¿Cuál es su ingreso familiar?

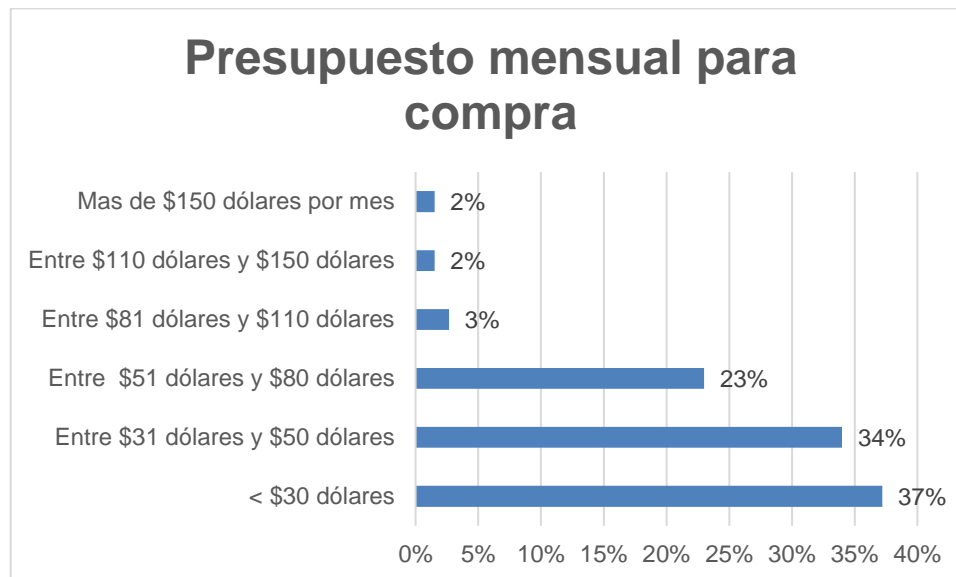


Ingreso familiar	Ponderado
Menor a \$500 dólares al mes	18%
Entre \$501 y \$1000 dólares por mes	27%
Entre \$1001 y \$2000 dólares por mes	32%
Mayor a \$2000 dólares mensuales	24%
Total	100%

Elaborado por Alexandra Aldaz

El mercado objetivo se encuentra en dueños de mascotas cuyo ingreso mensual se encuentra entre \$501 y \$2000 dólares mensuales, se puede concluir que tiene baja sensibilidad frente a un cambio de precio, por los rangos de ingresos se puede segmentar en tres dos segmentos de productos, se puede ofertar alta gama, importados y especializados como: Royal Cani, Comida húmeda, Advance, entre otras, para el segmento de ingresos medios, una comida funcional de fabricación local de preferencia por la escala de precios, serían los segmentos de enfoque. Es de menor interés en el presente trabajo de investigación centrarse en clientes con bajo nivel de ingreso, no se lo considera como el mercado objetivo.

Figura 9 Pregunta 8: ¿Cuál es el presupuesto mensual que destina para el gasto en sus mascotas?



Presupuesto mensual para gasto	Número
< \$30 dólares	97
Entre \$31 dólares y \$50 dólares	89
Entre \$51 dólares y \$80 dólares	60
Entre \$81 dólares y \$110 dólares	7
Entre \$110 dólares y \$150 dólares	4
Mas de \$150 dólares por mes	4
Total	262

Elaborado por Alexandra Aldaz

Según los datos analizados, el presupuesto mensual destinado para invertir en productos para mascotas se encuentra hasta en \$50 dólares mensuales, todas las estrategias que se diseñen así como el stock, rotación de inventarios, frecuencia de compras, debe tener presente que este es el rubro de mayor frecuencia de facturación que se puede tener en la tienda, con una posibilidad con un 71%, la siguiente alternativa es una facturación de clientes que compren entre \$50 a \$80 dólares mensuales con una probabilidad de el 23%, lo descrito debe considerarse al estimar la demanda, volumen de ventas, recuperación de inversión y demás variables en la dimensión financiera.

Análisis FODA

En el desarrollo del presente trabajo es necesario contextualizarnos en uso, según (Team ASANA, 2021) el análisis FODA es una herramienta técnica de fácil uso y poderosa que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a su vez, interrelacionarlas y sobre esta base definir estrategias.

Significado de FODA

Fortalezas: identifica lo que se hace bien y funciona, se analiza desde el punto de vista interno.

Debilidades: identifica las cosas que no marchan bien y los aspectos que deben ser mejorados. se analiza desde el punto de vista interno.

Oportunidades: se identifican a partir de analizar fortalezas y debilidades, identificando con el diagnóstico de nuestro hoy, con lo que tenemos, hacia donde podemos llegar, se analiza desde el punto de vista externo.

Amenazas: son los probables problemas que se pueden generar en el entorno y afectar de forma directa, no se las puede controlar.

Una vez que tenemos claros los conceptos, se detalla la matriz FODA definida para la tienda de mascotas:

Tabla 7 Análisis FODA

Fortalezas		Oportunidades	
1.	Amor por los animales	1.	Mercado en crecimiento
2.	Conocimiento de su cuidado y tenencia responsable	2.	Reactivación económica e ingreso disponible
3.	Innovación	3.	Tendencia de mercado y mayor conciencia de manejo responsable
4.	Precios competitivos	4.	Poder adquisitivo de millenials, generación z
5.	Ubicación adecuada	5.	Desarrollo acelerado de ecommerce
Debilidades		Amenazas	
1.	Limitada capacidad de inversión en los primeros meses.	1.	Nuevos competidores
2.	Competidores especializados fuertes	2.	Desarrollo de canal especializado
3.	Manejo de inventarios de alta rotación	3.	Restricciones de apertura y movilidad por COVID
4.	Negociación proveedores	4.	Normativas de cumplimiento sanitario y tributario.
5.	Limitada capacidad de inversión en los primeros meses.	5.	Contrabando.

Elaborado por Alexandra Aldaz

Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Porter define los siguientes tipos de ventajas competitivas que son aplicables a cualquier negocio o industria:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Por su parte Kotler identifica siete estrategias de marketing que son:

- Nicho
- Cantidad máxima de producto
- Bajo costo
- Experiencia única
- Innovación
- Mejor diseño
- Reinventar el modelo de negocio

Sobre la base de las teorías de dos destacados padres de la administración moderna, más el análisis realizado a las variables internas y externas, su interrelación entre sí y con el mercado, la Tienda de mascotas aplicará las estrategias de Diferenciación y Enfoque hacia nichos específicos de mercado con mayor nivel de ingreso, frecuencia de compra, conciencia de e interés de manejo responsable de sus mascotas, así como en el camino la innovación que tendrá como base generar una relación estrecha con su cliente. Compartimos la misma pasión y visión de que son seres sintientes, compañía idónea en la vida con un aporte en la salud psicológica y emocional invaluable y por lo tanto proveerles de sus cuidados es mucho más que una transacción, requiere de asesoría, de conocimiento de los clientes, acompañamiento durante el ciclo de vida, planteamiento de soluciones eficientes y mantener la vanguardia antes de las nuevas tendencias, es una tienda especializada, que se posiciona en el mercado bajo éstos diferenciadores.

7 RESULTADOS

Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

Amamos a los animales y a los dueños responsables, queremos aportar con la calidad de vida de tus mascotas, desde la nutrición hasta en los aspectos lúdica y de bienestar, queremos asesorarte y acompañarte en el cuidado responsable de tu mascota, entendemos el vínculo especial que formas con ellos y para ello brindamos una amplia gama de productos accesibles para distintos presupuestos que contribuyan a través de sus cuidados a un mundo más humano, con una convivencia sostenible de la mascota con su amo. A través de nuestros productos y asesoría se podrá proveer de bienestar físico y facilitar el cuidado de sus mascotas.

La filosofía corporativa está marcada por un profundo amor por los animales de compañía, entendemos el vínculo que existe entre las mascotas y sus amos, deseamos a través de una asesoría adecuada brindando productos que le permitan tener una sana y eficiente convivencia, en la que se incluya la parte afectiva, física y conductual de su mascota.

Somos una empresa responsable con el medio ambiente, entendemos la dinámica del negocio, queremos aportar de forma responsable en la economía del sector en el que se desarrollará el negocio.

Misión y Visión

Misión

Somos tu mejor aliado en la tarea de cuidar y proteger a sus mascotas, facilitamos tu trabajo a través de nuestra asesoría y productos puedes mantener una convivencia armónica con tus mascotas, te ayudamos a amarlo a través de un cuidado adecuado, participamos activa y solidariamente en la sociedad, tenemos presente la sostenibilidad entre nuestras premisas.

Visión

Posicionarnos en el norte de Quito como la tienda de mascotas de referencia, contar con una amplia gama de productos que brinden bienestar y facilidad en el cuidado, brindar asesoramiento como valor agregado.

Valores

Proclamamos los siguientes valores corporativos como ejes en nuestro accionar:

- Calidez: en nuestro servicio
- Confianza: cercanía a nuestros clientes
- Seguridad: brindando tranquilidad a nuestros clientes
- Servicio: asesoramiento en todas las interacciones con el cliente
- Responsabilidad social: promoviendo el cuidado de los animales y el planeta
- Amor: por las mascotas
- Respeto: por nuestros clientes, colaboradores, socios comerciales y por el medio ambiente.
- Compromiso: en cada uno de nuestros actos y con cada uno de nuestros socios
- Innovación: siendo flexibles y adaptándonos a los nuevos desafíos que se presenten en el mercado o nuestros clientes.

Trabajamos con vocación en un segmento de la economía que nos apasiona, entendemos la dinámica de constancia cambio y nos adaptamos con agilidad a las necesidades cambiantes de nuestros clientes.

Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria

Acceder a información sobre la industria representó cierto grado de dificultad debido a que no existen cifras oficiales, cada empresa que importa o distribuye productos para mascotas, ha relevado por su cuenta información, por lo tanto, se ha considerado dos dimensiones, por un lado, las importaciones registradas de marcas de productos para mascotas para el año 2021 y como fuente de consulta complementaria las oportunidades de mercado definidas por la marca más importante en el mundo y el Ecuador, en ese orden de ideas, se presenta a continuación:

Tabla 8 Importaciones de Alimento para Mascotas en Ecuador para el año 2021

IMPORTACIONES ALIMENTO PARA MASCOTAS 2021	
MARCA/ PRODUCTO	CANTIDAD EN KILOS
PEDIGREE	302.476
WHISKAS	214.504
ITALCO DE OCCIDENTE SA	196.678
ITALCOL DE OCCIDENTE SA	103.950
ITALCOL DE OCCIDENTE SA	26.525
ROYAL CANIN	22.338
FELIX	13.881
MONGE	12.459
NESTLE PURINA PET CARE	3.028
NESTLE PURINA	1.502
PURINA	1.483
RICOCAN	841
NESTLE	746

Total, general**901.073**

Elaborado por: Alexandra Aldaz

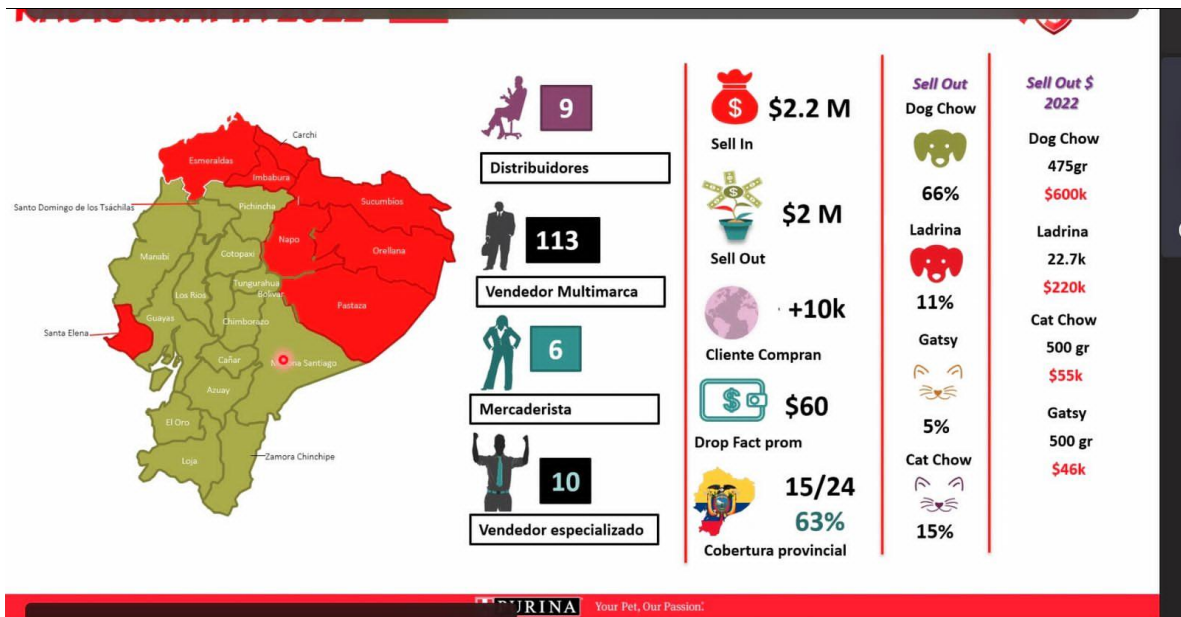
Fuente: Importaciones 2021 Aduana del Ecuador.

Figura 10 Oportunidades de Mercado de Alimento para Mascotas



Fuente: Nestlé

Figura 11 Distribución de Consumo de Alimento para Mascotas por Región



Fuente: Nestlé

De acuerdo a información obtenida de Nestlé, la industria total tiene una estimación de venta de \$2.6 Millones de dólares mensuales, de los cuales el potencial para Quito es de \$839 mil dólares como promedio de ventas mensuales para el canal tradicional, nosotros somos parte de éste canal de distribución, con base a las cifras mencionadas, el objetivo de crecimiento y financiero que se plantea es de lograr el 1% de participación en el mercado y un margen de ventas de 16%, se lo manejará dentro del primer año bajo la estrategia de penetración de mercado y para los siguientes años de crecimiento – expansión.

Información legal

Tipo de empresa

De acuerdo a la forma jurídica las empresas pueden ser:

- Empresario autónomo
- Sociedad limitada
- Sociedad anónima
- Comunidad de bienes

Según el estudio jurídico LaudenLaw, en Ecuador se conocen y son aceptadas los siguientes tipos de empresas:

- Compañía de nombre colectivo: no se establece un capital mínimo o máximo y tampoco de número de socios, sin embargo, el 50% del capital debe ser entregado al momento de la constitución, está constituido por personas naturales que realizan algún tipo de negociación y debe ser elevado a escritura pública por una única vez.
- Compañía en comandita simple o dividida en acciones: en el nombre de la empresa debe ir el nombre de uno o más de los socios, existen dos tipos de socios comanditados (solidarios y responsables) y comanditarios (proveedores de fondos).
- Compañía de responsabilidad limitada Cía. Ltda.: es una empresa de tipo familiar, los accionistas son familiares, el número de accionistas puede ir desde 2 hasta 15.
- Sociedad anónima S.A.: son empresas de intercambio libre, se puede vender o transferir sin necesidad de que los socios lo aprueben, se constituyen con un mínimo de 2 socios y no existe límite en cuanto al número de socios o acciones máximas.
- Compañía de Economía mixta: conformadas con la participación del sector privado y público, el capital se lo divide en acciones y en función de quien tiene la mayoría de acciones se la clasifica en pública o privada.
- Sociedades de acciones simplificadas S.A.S.: es una sociedad de tipo mercantil que la conforman una o más personas a través de un trámite simplificado para formalizar y desarrollar empresas, se lo realiza ante un notario público y no requiere de la anuencia de un abogado.

Con base a ésta información, hemos decidido de inicio no constituir una empresa, se manejará bajo un RUC personal durante el primer año, el mismo que no tiene costo abrirlo y en la razón se define la amplitud necesaria para que realice todos los actos de comercio, a futuro, se optará por constituir una empresa bajo el régimen de sociedad de acciones simplificada SAS debido a la simplicidad del trámite, la seguridad que brinda de tener un crecimiento ordenado, no tiene un monto mínimo definido para su constitución , no tiene la obligación de

ser inscrita en el registro mercantil y tampoco elevar a escritura pública, para ello, consideramos que esta es la figura idónea, por la facilidad, bajo costo, y flexibilidad para la adhesión de futuros nuevos socios.

El capital que se ha destinado para este negocio proviene de fondos propios, el riesgo es asumido en un 100% por la autora de este trabajo, se fija como política no repartir utilidades durante los primeros tres años, la finalidad es capitalizar el negocio y lo obtenido se manejará como inversión de tal suerte que se cuente con recursos propios para hacer frente a las estrategias de posicionamiento y crecimiento planteadas.

Tabla 9 Cuadro de aportes

Aportante	Aporte Inicial
Alexandra Aldaz	\$ 30.000

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización de los productos, registros, tributaria

Los organismos que regulan y ejercen control dentro de este tipo de negocios son:

- Municipio de Quito: con regulaciones y patente municipal
- Bomberos: en la implementación física del local, permisos de funcionamiento.
- SRI: en el aspecto tributario – fiscal
- ARCSA: planifica y regula la gestión sanitaria en cuanto a manejo de productos.

Se analizó el marco de la ley a tener presente en la constitución del presente negocio, en la ciudad de Quito existe la ordenanza metropolitana 128 que fue emitida en el año 2004 y regula la tenencia responsable de las mascotas, este reglamento así como la reciente aprobada Ley de Derechos de los Animales constituyen un marco favorable para nuestro negocio, el 22 de enero la Corte Constitucional reconoció los derechos de los animales silvestres,

garantiza su protección y cuidado, los derechos y libertades básicas de los animales, describo a continuación los cinco principales:

- Libres de hambre, sed y desnutrición
- Libres de temor y angustia
- Libres de molestias físicas y térmicas
- Libres de lesiones, dolor y de enfermedad
- Libres de manifestar un comportamiento natural

Dentro de las libertades básicas, a través de nuestro negocio contribuimos en dos de las principales, las modificaciones en la ley, dan cuenta de la evolución de la sociedad en torno a la necesidad de enunciar, velar y ejercer control para su cumplimiento.

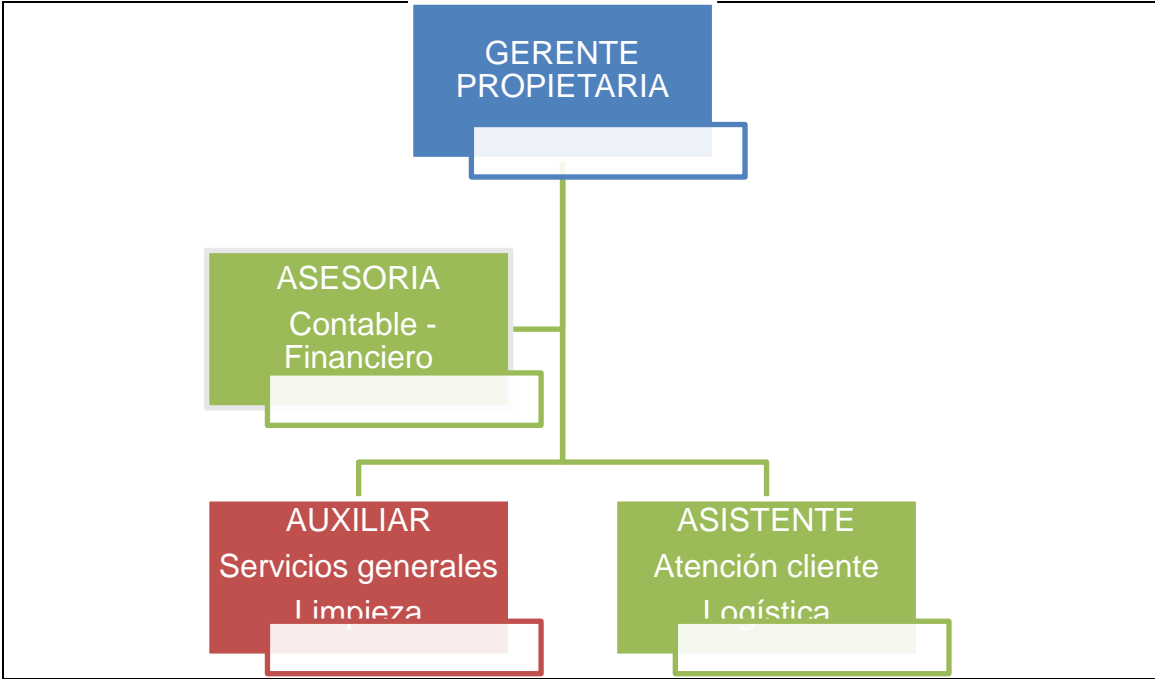
Por su parte la legislación tributaria y laboral son un factor no favorable, existe una carga impositiva significativa tanto en la frecuencia de reporte de información, para nuestro caso es de presentación mensual, como el porcentaje de tributos que deben ser cancelados, así como en la parte laboral el cumplimiento a los beneficios estipulados en un código de trabajo caduco que no promueve la creación de plazas de empleo y tiene mayor beneficio hacia el lado del empleado y no del empresario. Los organismos de control el ARCSA tiene distintas regulaciones en referencia a la formulación, caducidades, manejo y distribución en tienda de los productos y por el lado de los Bomberos controles hacia la distribución de la tienda y el cumplimiento de normativa, representan por lo tanto aspectos que requieren de inversión permanente para asegurar el cumplimiento y la continuidad del negocio sin contratiempos.

Estructura organizacional

El negocio está integrado por su propietaria, autora del presente plan de negocios, de inicio será la responsable de la mayoría de las actividades críticas del negocio, desde la gerencia, administración, atención al público y manejo logístico, se contempla dentro del primer año

contratar un ayudante para el manejo logístico y atención al público, describo a continuación el organigrama planteado:

Figura 12 Organigrama Propuesto



Elaborado por: Alexandra Aldaz

El crecimiento del staff debe ser paulatino y responder a las necesidades propias del negocio, sería un error partir de una nómina robusta que a posterior genere un peso importante en los gastos fijos del negocio, es por este motivo que se plantea un organigrama simple y a su vez flexible pues permite realizar las adhesiones y recortes necesarios en función de lo que sea conveniente para el negocio.

Funciones Servicios Generales

Es una contratación de medio tiempo cuya función principal es contribuir con la limpieza y el orden del local.

Funciones Asistente

Es la persona encargada de asistir al propietario en atención a clientes, apertura de local, preparación y entrega de pedidos, facturación, entre otras.

Las decisiones son evaluadas y tomadas por el propietario, a futuro se podría pensar en instaurar un gobierno corporativo con personal calificado que contribuya a través de su conocimiento y experiencia a la mejora continua que el negocio requiera.

Ubicación

El negocio se ubica en el norte de Quito, calle Avigiras, sector Embajada Americana - Solca, se eligió ésta dirección por ser un sector con alta densidad poblacional y nivel de ingreso, la zona se caracteriza por tener en un radio de 1 kilómetro más de 35 conjuntos habitacionales, es un sector de vivienda residencial – familiar, de fácil acceso y que brinda relativa seguridad por su cercanía con la Embajada Americana, adicionalmente prosee más de 7 rutas como vías de acceso directas y el local comercial es parte de un grupo de cinco locales comerciales construidos especialmente para éste fin, cuenta con tres parqueaderos propios; a futuro pensando en el crecimiento del negocio hacia ser subdistribuidor, cuenta con las facilidades requeridas para esta actividad comercial complementaria, adicionalmente a lo mencionado, la ventaja de ubicación cercana al lugar de vivienda de la propietaria que optimiza tiempos de desplazamiento y costos.

Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida

La ventaja competitiva definida es la diferenciación por asesoramiento y precio, el enfoque es contar con la mayor variedad posible de marcas reconocidas y demandadas por los consumidores, brindar como valor agregado un servicio cálido, poniendo en práctica en todas

las interacciones con los clientes los valores enunciados, así como realizando propuestas innovadoras en el mercado tales como la creación de tribus de cuidado y mejores prácticas, soportando estas iniciativas con la contribución de los proveedores.

En la etapa de introducción al mercado la diferenciación se la plantea con precio, es por este motivo que el margen del negocio está definido por el 17.5%, sin embargo, de este porcentaje se invertirá el 1.5% para generar ofertas competitivas, así como también los planes de fidelidad como el de cliente frecuente/, o cliente del mes con mayor descuento; los beneficios que los distribuidores entreguen al negocio serán trasladados como beneficio a los clientes finales.

Estrategias de mercadeo

Las estrategias de mercadeo se definen como el conjunto de acciones a realizar, a través de las cuales se espera llegar al mercado objetivo y satisfacer sus necesidades, para el plan de negocio propuesto manejaremos una estrategia híbrida entre liderazgo en costos trasladando el beneficio al cliente final, sacrificando 1.5% del margen bruto y diferenciación brindando asesoría técnica especializada al adquirir los productos de la tienda, se realizará un monitoreo constante de las nuevas tendencias de mercado, cuáles son las motivaciones de los clientes para ajustarnos con agilidad a lo que el mercado requiere, entre ellas publicidad con tendencia, manejo de la estrategia de marketing digital.

Las variables para segmentar y definir el mercado objetivo son:

- Según el estilo de vida: clientes con característica de vivienda, miembros familiares y hábitos de compra similares.
- Según el uso: vinculando los productos que adquiere con la finalidad que persigue.
- Según los beneficios del producto, en nuestro caso basamos nuestra segmentación en las bondades que ofrecen los productos que vendemos.

Producto

Contamos con una amplia variedad de productos en tres subsegmentos, Super Premium, Premium, Genérico o mantenimiento, los mismos fueron seleccionados por su calidad, aceptación en el mercado, rotación y precio, los productos a vender lo hemos definido como prioridad alimentos para perros y gatos con una participación del 90% de nuestro stock, el 10% restante lo distribuiremos en alimentos para peces, aves, snacks; en segundo lugar contaremos con productos para limpieza y en tercer lugar con ropa, juguetes y souvenirs.

La atención al cliente será personalizada, se la realizará en el local y a través de WhatsApp Business, se implementa como valor agregado una línea de atención en el que realizaremos seguimiento a los clientes frecuentes para recordarles que su producto de acuerdo a las recomendaciones de uso está próximo a terminar, conocer sus comentarios sobre el producto adquirido, comunicar promociones y dentro de lo posible programar su próxima compra.

Los medios de pago disponible son:

- Efectivo
- Tarjeta de crédito o débito, para ello contaremos con el servicio de PayPal con su respectivo botón de pagos
- Transferencias bancarias

La principal debilidad es que no somos únicos en el mercado, los mismos productos pueden ser adquiridos en otras tiendas de mascotas y cadena de supermercados, por tanto, se evidencia la necesidad de una correcta implementación de la estrategia de mercado de definida con foco en la diferenciación por servicio, innovación y finalmente de precio, puesto que en la dinámica del negocio es uno de los factores por los cuales los clientes materializan su intención de compra.

Estrategias de distribución

En la estrategia de distribución se lo realiza a través de un punto de venta directo, también contaremos con servicio a domicilio con la finalidad de a futuro implementar un ecommerce, en la estrategia de ventas se dará impulso al manejo de marketing digital con presencia en redes sociales tales como TikTok, Instagram, Facebook, son los canales de comunicación de preferencia para llegar al mercado, eventualmente se realizarán campañas de activación patrocinadas por los distribuidores para impulsar la venta de sus productos.

Estrategias de precios

Los precios ofertados serán cercanos y de preferencia menores a los de la competencia, es importante comentar en esta sección que cada marca y distribuidor tiene su política de precios y descuentos, por lo tanto, con referencia a esta variable debemos ceñirnos a estas estipulaciones, caso contrario somos sancionados al romper el mercado, la única variable sobre la cual tenemos control es el rebate, de este rubro podemos trasladar el beneficio al cliente final proponiendo promociones o política de descuentos.

Análisis del precio del producto

Como se detalla en líneas anteriores, la definición de precio lo realiza el distribuidor, define a un margen de hasta un 17.5% de los cuales 2% es por compra, 2.5% por venta, 3% por número de clientes (distribución numérica), 4% por días de cartera y 6% directo en factura por ser subdistribuidores en canal tradicional, se deben ceñir a esas definiciones; con referencia al costo de transporte para Mascotitas, no aplica, es el cliente final quien traslada el producto hasta su destino final y cuando existe requerimientos de *delivery*, el costo es asumido por el cliente.

Todas las ventas se las realizará de contado o plan de financiamiento a través de tarjeta de crédito, no es posible para Mascotitas brindar línea de crédito a sus clientes, sin embargo, el

costo de manejo de tarjeta sea éstas de débito o crédito que usualmente cobran los bancos será utilizada para definir su política de descuento por pago en efectivo o transferencia bancaria.

Cuando exista una variación en los precios, se realizará los ajustes correspondientes sugeridos por los distribuidores representantes dueños de las marcas, se fortalecerá el valor agregado representado por el servicio al cliente, constituye en el factor diferenciador.

Estrategias de Promoción y Comunicación

En la estrategia de promoción y comunicación se plantea realizar un branding emocional, apelando al corazón de los clientes actuales y potenciales, que asocien con un cuidado prolijo de sus mascotas y facilidad de cuidado, con estilos de vida des complicados como un gancho emocional.

Comunicaremos nuestra propuesta de valor de asesoramiento y acompañamiento durante el ciclo de vida de la mascota, anunciando los beneficios, identificando las relaciones más afectivas y efectivas que existen en esta dinámica comercial con una comunicación bidireccional.

Los canales son a través de estrategia SEM y SMO que están encaminadas a promocionar a Mascotitas a través de internet también queremos conocer a nuestros clientes en sus intereses, valores y necesidades reales, para a posterior sugerir que los clientes deleguen en nosotros el plan de compras para el cuidado y mantenimiento de su mascota

Como se mencionó anteriormente la política de descuentos serán originadas y ajustadas conforme a los requerimientos del mercado y los clientes, para ello existe un monitoreo periódico de resultados de ventas, así como de preferencias y recomendaciones realizadas por los clientes, la política de descuento que se mantendrá como constante es la de descuento por pago en efectivo o transferencia bancaria.

Presupuesto

La aplicación de cada estrategia comprende un costo, esta información en detalle se la puede visualizar en el siguiente capítulo, sin embargo, reflejamos a continuación una referencia de costos por las principales estrategias planteadas:

Tabla 10 Costo por Estrategia

ESTRATEGIA	COSTOS	FRECUENCIA
SEM	\$ 170,00	Mensual
SMO	\$ 420,00	Mensual
Canal de distribución (local)	\$ 600,00	Mensual
Medios de pago digitales botón de pago	\$ 230,00	Mensual
TOTAL	\$ 1.190,00	

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Proyecciones de ventas

El pronóstico de ventas fue realizado con base a una regresión lineal, se calculó en función del número de kilos de alimentos vendido por tipo para perro y gato, se mantiene fijo durante el primer año con una variación del 3% por incremento orgánico de ventas considerando estacionalidad.

Tabla 11 Proyección de Ventas 2022-2027

PROYECCION DE VENTAS	
Año	Ventas
2022	\$159.445
2023	\$334.201
2024	\$354.520
2025	\$477.798
2026	\$575.335
2027	\$672.873

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Tabla 12 Proyección de Ventas Mensuales 2022 - 2024

Producto	2022					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comida para perro de Mantenimiento	\$11.200,00	\$11.200,00	\$11.200,00	\$11.200,00	\$11.200,00	\$11.536,00
Comida para perro Premium	\$7.960,00	\$7.960,00	\$7.960,00	\$7.960,00	\$7.960,00	\$8.198,80
Comida para perro Super Premium	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.194,80
Comida para gato de Mantenimiento	\$3.750,00	\$3.750,00	\$3.750,00	\$3.750,00	\$3.750,00	\$3.862,50
Comida para gato Premium	\$1.592,00	\$1.592,00	\$1.592,00	\$1.592,00	\$1.592,00	\$1.639,76
Comida para gato Super Premium	\$780,00	\$780,00	\$780,00	\$780,00	\$780,00	\$803,40
Total	\$26.442,00	\$26.442,00	\$26.442,00	\$26.442,00	\$26.442,00	\$27.235,26

	2023					
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Comida para perro de Mantenimiento	\$11.424,00	\$11.424,00	\$11.424,00	\$11.880,96	\$11.880,96	\$11.880,96
Comida para perro Premium	\$8.119,20	\$8.119,20	\$8.119,20	\$8.443,97	\$8.443,97	\$8.443,97
Comida para perro Super Premium	\$1.183,20	\$1.183,20	\$1.183,20	\$1.230,53	\$1.230,53	\$1.230,53
Comida para gato de Mantenimiento	\$3.825,00	\$3.825,00	\$3.825,00	\$3.978,00	\$3.978,00	\$3.978,00
Comida para gato Premium	\$1.623,84	\$1.623,84	\$1.623,84	\$1.688,79	\$1.688,79	\$1.688,79
Comida para gato Super Premium	\$795,60	\$795,60	\$795,60	\$827,42	\$827,42	\$827,42
Total	\$26.970,84	\$26.970,84	\$26.970,84	\$28.049,67	\$28.049,67	\$28.049,67

	2023					
Producto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comida para perro de Mantenimiento	\$11.880,96	\$11.880,96	\$11.880,96	\$11.880,96	\$11.880,96	\$12.237,39
Comida para perro Premium	\$8.443,97	\$8.443,97	\$8.443,97	\$8.443,97	\$8.443,97	\$8.697,29
Comida para perro Super Premium	\$1.230,53	\$1.230,53	\$1.230,53	\$1.230,53	\$1.230,53	\$1.267,44
Comida para gato de Mantenimiento	\$3.978,00	\$3.978,00	\$3.978,00	\$3.978,00	\$3.978,00	\$4.097,34
Comida para gato Premium	\$1.688,79	\$1.688,79	\$1.688,79	\$1.688,79	\$1.688,79	\$1.739,46
Comida para gato Super Premium	\$827,42	\$827,42	\$827,42	\$827,42	\$827,42	\$852,25
Total	\$28.049,67	\$28.049,67	\$28.049,67	\$28.049,67	\$28.049,67	\$28.891,16

	2024					
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Comida para perro de Mantenimiento	\$12.118,58	\$12.118,58	\$12.118,58	\$12.603,32	\$12.603,32	\$12.603,32
Comida para perro Premium	\$8.612,85	\$8.612,85	\$8.612,85	\$8.957,36	\$8.957,36	\$8.957,36
Comida para perro Super Premium	\$1.255,14	\$1.255,14	\$1.255,14	\$1.305,34	\$1.305,34	\$1.305,34

	2024					
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Comida para gato de Mantenimiento	\$4.057,56	\$4.057,56	\$4.057,56	\$4.219,86	\$4.219,86	\$4.219,86
Comida para gato Premium	\$1.722,57	\$1.722,57	\$1.722,57	\$1.791,47	\$1.791,47	\$1.791,47
Comida para gato Super Premium	\$843,97	\$843,97	\$843,97	\$877,73	\$877,73	\$877,73
Total	\$28.610,67	\$28.610,67	\$28.610,67	\$29.755,09	\$29.755,09	\$29.755,09

	2024					
Producto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comida para perro de Mantenimiento	\$12.603,32	\$12.603,32	\$12.603,32	\$12.603,32	\$12.603,32	\$12.981,42
Comida para perro Premium	\$8.957,36	\$8.957,36	\$8.957,36	\$8.957,36	\$8.957,36	\$9.226,08
Comida para perro Super Premium	\$1.305,34	\$1.305,34	\$1.305,34	\$1.305,34	\$1.305,34	\$1.344,50
Comida para gato de Mantenimiento	\$4.219,86	\$4.219,86	\$4.219,86	\$4.219,86	\$4.219,86	\$4.346,46
Comida para gato Premium	\$1.791,47	\$1.791,47	\$1.791,47	\$1.791,47	\$1.791,47	\$1.845,22
Comida para gato Super Premium	\$877,73	\$877,73	\$877,73	\$877,73	\$877,73	\$904,06
Total	\$29.755,09	\$29.755,09	\$29.755,09	\$29.755,09	\$29.755,09	\$30.647,75

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Punto de equilibrio

Según (Contreras, 2021) el punto de equilibrio se lo establece a través de un cálculo en el que se determina a qué nivel de ingresos, para el caso de Mascotitas se lo obtiene por ventas, logra cubrir sus gastos tanto fijos como variables, en el punto de equilibrio no se gana ni se pierde, a partir de este valor se define los desafíos de rentabilidad, así como también se evalúa permanentemente que las ventas no estén por debajo de este valor y genere pérdida.

Tabla 13 Cálculo del Punto de Equilibrio

Costos Fijos	\$7.200,00
Precio de Venta	\$1,96
Costo de Venta	\$1,62
En unidades en kilos	21.009
En valores	\$41.142,86

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Mascotitas debe vender mínimo 21.009 kilos de alimento en el mix propuesto con un valor de venta de \$41.142.86 dólares de forma mensual para cubrir todos los costos y gastos asociados a la operación, con estas cantidades ni se gana ni se pierde y asegura la sostenibilidad del negocio, debe propender a vender como mínimo este valor más un extra en función de la rentabilidad definida como meta.

8 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Gestión táctica de operaciones

El giro del negocio para Mascotitas es la comercialización con punto directo en canal tradicional, adicionalmente es subdistribuidor de Nestlé, por lo tanto, en la táctica operativa se planea:

- Monitoreo minucioso del inventario
- Registro de las ventas realizadas
- Base de datos de los clientes con su facturación
- Presencia activa en redes sociales para promover la venta a cliente final y subdistribución.

Descripción del proceso

Para la puesta en marcha del negocio se definen los siguientes macro procesos:

- Compra
- Venta - Facturación
- Logística de entrega de pedidos

Cadena de valor

Tabla 14 Cadena de Valor

Actividades de Soporte	Infraestructura
	Administración -Estrategia corporativa – Asesoría financiera
	Recursos humanos
	Gestión de capacitación, gestión del desempeño
	Tecnología
	Implementación de sistemas de facturación y logístico
	Abastecimiento
	Manejo de proveedores e inventarios

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Tabla 15 Detalle de Cadena de Valor

	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio postventa
Actividades Primarias	Gestión de órdenes de compra	Facturación de pedidos de clientes. Asesoramiento de productos acorde a la necesidad de su mascota	Entrega del pedido Registro de datos de la compra	Creación de campañas de marketing Preparación de propuestas Gestión de medios digitales	Seguimiento de satisfacción del cliente

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Plan de ventas

Tomando como referencia el plan de ventas y la capacidad instalada, establecer las cantidades a producir y sus respectivos tiempos, teniendo en cuenta las políticas de inventario, en el caso de empresas comerciales o de manufactura. En el caso de empresas de servicio, análisis de la capacidad de brindar el servicio (análisis de filas de espera).

Plan de compras

En el plan de compras se considera que el proveedor otorga 30 días de crédito directo, por tanto, vamos a comprar el 50% del valor de las ventas del siguiente mes, en el punto de partida la inversión inicial se la realiza con capital propio más línea de crédito directo entregada por el proveedor principal, se detalló previamente las compras mensuales y anuales proyectadas.

El proveedor principal es Nestlé en la regional sierra, los planes de control de calidad se los definirá una vez que el negocio esté en marcha y se vaya conociendo con mayor profundidad el negocio.

KPI's de desempeño

Según (Roncancio, 2020) entregar los datos correctos a las personas correctas, en los tiempos correctos, permite tomar decisiones oportunas y actuar, para Mascotitas los indicadores clave que permiten medir el desempeño de una forma cuantitativa en la que se vea reflejado los progresos en los aspectos claves del negocio y proporcione claridad sobre si se están cumpliendo las metas y objetivos trazados.

Los KPI's definidos para Mascotitas son:

- *Sell in* (compra): corresponde a la cantidad de producto que llega a la tienda para vender, se llevará registro de las compras realizadas a través de las facturas de los

proveedores, su fórmula de cálculo consiste en la sumatoria del inventario registrado por producto.

- *Sell out* (venta): corresponde a la cantidad del producto que se vende y sale de la tienda, se lleva un registro en la facturación que se desglosa por producto.
- Precio por kilo de alimento: corresponde al precio de costo que tiene cada kilo de alimento para mascotas, para el cálculo se considera el valor total pagado para el total de kilos comprados.
- Margen por kilo: corresponde al margen de rentabilidad que se le adiciona al precio inicial por cada kilo para determinar el precio de venta, el objetivo es identificar que en cada kilo vendido tenga la ganancia definida para el negocio.

Plan financiero

Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Los supuestos considerados para la elaboración del presente plan financiero son:

- Analizar la realidad del negocio
- Determina los fondos y recursos necesarios requeridos a través del tiempo para asegurar la sostenibilidad del negocio
- Objetivos económicos de rentabilidad en función de la inversión realizada
- Prever el futuro financiero y mitigar posibles inobservancias que den como resultado resultados operacionales negativos.
- Aportar con estructura al negocio

Supuestos para elaboración:

- Las compras se realizan con crédito a 30 días
- Las ventas se realizan solo al contado
- No se adquiere deuda para financiar el emprendimiento
- La proyección del año 2022 se realizó de julio a diciembre y del año 2023 en adelante se realizó una proyección anual
- Los calculados realizados consideran un precio de venta fijo

Estados financieros proyectados

A continuación, se presentan los estados financieros proyectados desde el año 2022 hasta el 2027.

Tabla 16 Estado de Resultados

Empresa Mascotitas						
Estado de Resultados						
para el año terminado el 31 de diciembre de 2027 (en US dólares) *proyectado						
	2027	2026	2025	2024	2023	2022
Ventas	672.872,75	575.335,13	477.797,51	354.520,50	334.201,07	159.445,26
Costo de ventas	555.120,02	474.651,49	394.182,95	292.479,41	275.715,88	131.542,34
Utilidad bruta	117.752,73	100.683,65	83.614,57	62.041,09	58.485,19	27.902,92
Gastos de venta, generales y de administración	80.603,29	68.919,28	57.235,27	42.467,94	40.033,88	19.099,92
Gastos fijos	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Gastos de depreciación	470,00	470,00	470,00	603,32	603,32	603,32
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	29.479,44	24.094,37	18.709,30	11.769,83	10.647,99	999,68
Gastos por intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos	29.479,44	24.094,37	18.709,30	11.769,83	10.647,99	999,68
Impuestos	10.686,30	8.734,21	6.782,12	4.266,56	3.859,90	362,39
Utilidad neta	18.793,14	15.360,16	11.927,18	7.503,27	6.788,09	637,30
Notas:						
Tasa impositiva:	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Tabla 17 Estado de Situación o Balance General

Empresa Mascotitas
Estado de Situación Financiera
al 31 de diciembre de 2027 (en U.S. dólares) * proyectado

<i>Activos</i>	<i>2027</i>	<i>2026</i>	<i>2025</i>	<i>2024</i>	<i>2023</i>	<i>2022</i>
Efectivo y equivalentes	184.218,20	153.223,90	122.229,61	91.235,32	60.241,02	29.246,73
Cuentas por cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventario	35.514,78	33.858,88	32.202,97	30.547,07	28.891,16	27.235,26
<i>Total de activos circulantes</i>	<i>219.732,97</i>	<i>187.082,78</i>	<i>154.432,58</i>	<i>121.782,38</i>	<i>89.132,19</i>	<i>56.481,99</i>
Planta y equipo	1.880,00	2.350,00	2.820,00	3.290,00	3.893,36	4.496,68
Depreciación acumulada	470,00	470,00	470,00	603,32	603,32	603,32
<i>Activos fijos netos</i>	<i>1.410,00</i>	<i>1.880,00</i>	<i>2.350,00</i>	<i>2.686,68</i>	<i>3.290,04</i>	<i>3.893,36</i>
<i>Total activos</i>	<i>221.142,97</i>	<i>188.962,78</i>	<i>156.782,58</i>	<i>124.469,06</i>	<i>92.422,23</i>	<i>60.375,35</i>
<i>Pasivos y capital contable</i>						
Cuentas por pagar	17.584,99	16.765,07	15.945,16	15.125,25	14.305,33	13.485,42
Documentos por pagar a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos circulantes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Total pasivos circulantes</i>	<i>17.584,99</i>	<i>16.765,07</i>	<i>15.945,16</i>	<i>15.125,25</i>	<i>14.305,33</i>	<i>13.485,42</i>
Deuda a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Total pasivos</i>	<i>17.584,99</i>	<i>16.765,07</i>	<i>15.945,16</i>	<i>15.125,25</i>	<i>14.305,33</i>	<i>13.485,42</i>
Capital	142.548,85	129.981,71	113.981,59	94.415,16	70.691,50	46.252,63
Utilidades retenidas	61.009,13	42.215,99	26.855,83	14.928,66	7.425,39	637,30
<i>Total capital contable</i>	<i>203.557,99</i>	<i>172.197,70</i>	<i>140.837,42</i>	<i>109.343,82</i>	<i>78.116,89</i>	<i>46.889,93</i>
<i>Total pasivos totales y capital contable</i>	<i>221.142,97</i>	<i>188.962,78</i>	<i>156.782,58</i>	<i>124.469,06</i>	<i>92.422,23</i>	<i>60.375,35</i>

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Tabla 18 Flujo de Efectivo Proyectado

Empresa Mascotitas							
Flujo de Efectivo							
Para el período de julio a diciembre de 2022 y diciembre 2023							
	Julio -2022	Agosto -2022	Septiembre - 2022	Octubre - 2022	Noviembre - 2022	Diciembre - 2022	Diciembre - 2023
Ventas	\$26.442,00	\$26.442,00	\$26.442,00	\$26.442,00	\$26.442,00	\$27.235,26	\$28.891,16
Total de pagos			\$13.221,00	\$13.221,00	\$13.221,00	\$13.617,63	\$14.445,58
Cobranzas			\$26.442,00	\$26.442,00	\$26.442,00	\$27.235,26	\$28.891,16
<i>Menos desembolsos:</i>							
Pagos de inventario			\$13.221,00	\$13.221,00	\$13.221,00	\$13.617,63	\$14.445,58
Sueldos			\$2.139,64	\$2.139,64	\$2.139,64	\$2.139,64	\$-
Pago de arrendamiento			\$672,00	\$672,00	\$672,00	\$672,00	\$672,00
Intereses			\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Dividendo (capital común)			\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Impuestos			\$3.173,04	\$3.173,04	\$3.173,04	\$3.268,23	\$3.466,94
Desembolsos de capital			\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Total de desembolsos			\$19.205,68	\$19.205,68	\$19.205,68	\$19.697,50	\$18.584,52
Saldo de efectivo inicial			\$-	\$7.236,32	\$14.472,65	\$21.708,97	\$49.934,38
Cobranzas - desembolsos			\$7.236,32	\$7.236,32	\$7.236,32	\$7.537,76	\$10.306,64
Saldo de efectivo no ajustado		\$-	\$7.236,32	\$14.472,65	\$21.708,97	\$29.246,73	\$60.241,02
Préstamo actual		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Saldo de efectivo final		\$-	\$7.236,32	\$14.472,65	\$21.708,97	\$29.246,73	\$60.241,02

Elaborado por: Alexandra Aldaz

Tabla 19 Análisis de Razones Financieras

Empresa Mascotitas
Análisis de razones financieras para 2023 y 2022

Razón	2023	2022
Razones de liquidez		
Razón circulante	6,23x	4,19x
Razón de liquidez	4,21x	2,17x
Razones de eficiencia		
Razón de rotación de inventario	9,54x	4,83x
Período de cobro promedio	0,00 días	0,00 días
Razón de rotación de activo fijo	101,58x	40,95x
Razón de rotación de activo total	3,62x	2,64x
Razones de apalancamiento		
Razón de deuda total	15,48%	22,34%
Razón de deuda a largo plazo	0,00%	0,00%
Razón de deuda a largo plazo a capitalización total	0,00%	0,00%
Razón de deuda a capital contable	0,18x	0,29x
Razón de deuda a largo plazo a capital contable	0,00%	0,00%
Razones de rentabilidad		
Margen de utilidad bruta	17,50%	17,50%
Margen de utilidad de operación	3,19%	0,63%
Margen de utilidad neta	2,03%	0,40%
Rendimiento sobre activos totales	7,34%	1,06%
Rendimiento sobre capital contable	8,69%	1,36%
Rendimiento sobre capital común	8,69%	1,36%
ROE (<i>Return on Equity</i>) de Du Pont	8,69%	1,36%

Elaborado por: Alexandra Aldaz

- Según las razones financieras calculadas existe un exceso de circulante, por lo que si los supuestos se cumplen se debe pensar en invertir.
- El inventario rota 9 veces en el año, que es conveniente para el giro de negocio.
- El margen es aceptable y permite establecer políticas de descuento comercial.

VAN, TIR y PRI

TIR: (Mete, R, 2014)“es la tasa interna de retorno es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos”

VAN: Según (Mete, R, 2014) permite interpretar los resultados en términos monetarios.

Con base a las definiciones descritas se plantea el cálculo con datos proyectados para Mascotitas para identificar desde esta perspectiva para viabilidad del proyecto:

Tabla 20 Cálculo de VAN y TIR

A PARTIR DEL FLUJO DE EFECTIVO

Año	Proyección Efectivo
2022	\$29.246,73
2023	\$60.241,02
2024	\$149.728,77
2025	\$239.216,52
2026	\$328.704,27
2027	\$418.192,03

Tasa de descuento 10,50%

TIR 106%

VAN \$723.538,14

Elaborado por: Alexandra Aldaz

El flujo se proyectó para los años 2024 al 2027 con una regresión lineal, con base a esta proyección el proyecto es viable porque sus resultados son positivos. La tasa de descuento del 10.5% se considera la tasa referencial pasiva según boletín Banco Central para el segmento comercial.

Empresa Mascotitas						
Período de Recuperación de la Inversión						
Concepto	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Resultado del ejercicio		\$6.788,09	\$7.503,27	\$11.927,18	\$15.360,16	\$18.793,14
+ Depreciación		\$603,32	\$603,32	\$470,00	\$470,00	\$470,00
+ Amortizaciones						
+ Provisiones						
- Inversión Inicial	\$30.000,00					
Flujo Neto de Efectivo	<u>\$(30.000,00)</u>	<u>\$7.391,41</u>	<u>\$8.106,59</u>	<u>\$12.397,18</u>	<u>\$15.830,16</u>	<u>\$19.263,14</u>

Al ir acumulando los FNE se tiene que, hasta el periodo 4, su sumatoria es de $7,391.41+8,106.59+12,397.18+15,830.16=43,725.33$, valor mayor al monto de la inversión inicial, \$30,000. Quiere esto decir que el periodo de recuperación se encuentra entre los periodos 3 y 4.

Para determinarlo con mayor exactitud se sigue el siguiente proceso:

Se toma el periodo anterior a la recuperación total (3)

Calcule el costo no recuperado al principio del año tres: $30,000 - 7,391.41 - 8,106.59 - 12,397.18 = 2,104.83$.

Divida el costo no recuperado (2,104.83) entre el FNE del año siguiente (4), 15,830.16: $2,104.83 \div 15,830.16 = 0.13$

Sume al periodo anterior al de la recuperación total (3) el valor calculado en el paso anterior (0.13).

El periodo de recuperación de la inversión, para este proyecto y de acuerdo a sus flujos netos de efectivo, es de 3.13 períodos, el tiempo aproximado de recuperación de la inversión es de: 3 años 1 mes 17 días.

Impacto económico, social y ambiental

Mascotitas aporta al dinamizar la economía familiar y local de la ciudad de Quito sector norte, se constituye como una fuente generadora de dos plazas de empleo directa y aportar en el mantenimiento de plazas de empleo indirecta.

Su contribución en la sociedad la realiza desde el amor por los animales, promoviendo un cuidado consiente que contribuye al medio ambiente con una tenencia responsable y sostenible.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El proyecto de crear una tienda que comercialice productos para mascotas en la ciudad de Quito – Sector Norte, es viable comercial y financieramente, aprovecha las oportunidades de un mercado en expansión, consumidores que destinan importantes recursos para prodigar un cuidado adecuado a sus mascotas, cuya frecuencia de compra es mensual.

El mercado tiene un potencial de facturación de 48.000 toneladas de alimento para mascotas que representó en el 2021 una facturación por 58M de dólares, se estima un crecimiento anual del 3%, de los cuales las ciudades de Guayaquil y Quito lideran en facturación, Quito representa el 33% del potencial de facturación y en el sector norte se genera el 71% del negocio, el entorno en términos de demanda es favorable para la creación de la tienda que comercialice productos para mascotas en el sector norte de Quito.

Se propone implementar un plan de negocio que le permitirá comercializar productos para mascotas en el que se definen estrategias empresariales y comerciales, se describe a detalle la naturaleza del negocio, su misión, visión y filosofía corporativa, selecciona el tipo de empresa a constituirse operando inicialmente como persona natural y a futuro como SAS, propone a detalle el cómo debe ser el manejo organizacional en su estructura y principales funciones, a posterior, se plantean estrategias del mix de marketing detallando el producto ofertado, las políticas de precios, recursos requeridos y acciones tácticas – operativas a realizar.

Determinar la inversión requerida y la rentabilidad esperada con la implementación de una tienda que comercialice productos para mascotas en la zona norte de la ciudad de Quito para el segundo semestre del año 2022.

Define la inversión inicial en \$30.000 mil dólares y se realiza la proyección de compras, ventas, inventario, punto de equilibrio, flujo de caja proyectado a 5 años y estados financieros proyectados que proporcionan un referente numérico bien sustentado que servirá de guía en la fase de implementación del negocio, a su vez, permitirá cuantificar los desafíos en términos objetivos asociados a volúmenes de ventas, costos, márgenes y tiempo, brindan estructura y contribuye en la toma de decisiones consiente, aporta con pautas para un correcto manejo en la dimensión financiera del negocio.

Recomendaciones

Aprovechar la oportunidad de mercado y el crecimiento sostenido que ha traído consigo el cambio de comportamiento de los tenedores de mascotas, es un mercado que aún no alcanza su máximo potencial y está abierto al ingreso de nuevos participantes, el enfoque debe estar en vender alimento balanceado para mascotas debido a que representa el 90% de las ventas totales y enfocado a perros y gatos; de acuerdo a la evaluación financiera realizada, refleja rendimientos positivos interesantes, sin embargo deberán ser observados la sensibilidad que tienen los tenedores de mascotas cuando sus ingresos son afectados tanto en restricción o mayor demanda, la estructura empresarial debe ser flexible y la estrategia planteada requiere de medición permanente en el desempeño con los *KPI'S* propuestos.

Se debe poner especial atención en la correcta implementación de las estrategias de marketing que contribuyan tanto en la diferenciación y en el tiempo se construya fidelidad de los clientes, la experiencia de el cliente en la tienda es relevante y en este aspecto se deberá poner especial análisis, para contar con productos apetecidos de proveedores reconocidos por su calidad y que cuenten con un precio competitivo.

Dado que la inversión se recupera en un tiempo estimado de 3 años, todo cambio en los costos, en las ventas, en el mix de productos, en los precios, puede afectar negativamente a la factibilidad el proyecto por lo que deben se analizados, previo a cualquier decisión.

10 REFERENCIAS

- Affinity, V. (25 de Febrero de 2019). *Vets Affinity*. Obtenido de <https://bit.ly/2LZlsok>
- Barraza, R. M. (13 de Junio de 2019). *Abecedario de la Nutrición en Perros y Gatos*. Obtenido de lulu.com
- Contreras, J. (7 de Diciembre de 2021). *Salesforce blog*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html>
- Gaviria Arango. (2016). *Nutrición de las mascotas*.
- Hayes, A. (2019). *Finanzas Corporativas y Contabilidad*. Madrid: Deusto.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Mete, R. (2014). Valor Actual Neto y Tasa de Retorno: Su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Revista de Difusión Cultural y Científica de La Universidad La Salle En Bolivia.*, 69-71.
- Mete, R. (2014). Valor Actual Neto y Tasa de Retorno: Su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Revista de Difusión Cultural y Científica de La Universidad La Salle En Bolivia*, 69-71.
- Porter, M. (15 de Julio de 2019). *Ser Competitivo*. Obtenido de <https://bit.ly/2Sp7cXl>
- Roncancio, G. (2020). *Pensemos*. Recuperado el 2021, de <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- SelfBank. (26 de 08 de 2020). *SelfBank by Singular Bank*. Obtenido de <https://blog.selfbank.es/las-mascotas-una-tendencia-de-consumo-creciente/>

Team ASANA. (1 de Julio de 2021). *asana.com*. Obtenido de ASANA:
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>