



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN EN QUITO DE ADEREZO PARA COMIDA  
DE PERROS CON PECTINA IMPORTADA DESDE MÉXICO"

AUTOR

SILVIA CAROLINA ALDÁS ESPINOSA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN  
QUITO DE ADEREZO PARA COMIDA DE PERROS CON PECTINA  
IMPORTADA DESDE MÉXICO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.

Profesor Guía

Pahola Guevara

Autor

Silvia Carolina Aldás Espinosa

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización en Quito de aderezo para comida de perros con pectina importada desde México, a través de reuniones periódicas con el estudiante Silvia Carolina Aldás Espinosa, en el semestre 2018-1, 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”

---

Ing. Pahola del Carmen Guevara Llanos

C.I 1712081213

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización en Quito de aderezo para comida de perros con pectina importada desde México, del estudiante Silvia Carolina Aldás Espinosa, en el semestre 2018-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Ing. Luis Eduardo Pavón, MBA

C.I 170974089-6

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Silvia Carolina Aldás Espinosa

C.I. 171886628-6

## AGRADECIMIENTOS

A toda mi familia por enseñarme a perseverar objetivos planteados a lo largo de mi vida, logrando culminar un peldaño ascendente de mi trayectoria personal y profesional.

## DEDICATORIA

A mis padres, hermano y tíos, al formar parte de uno de muchos emprendimientos que se auguran en nuestras vidas, compartiendo experiencias, conocimiento, y dedicación.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo constatar la viabilidad técnica y financiera para la fabricación y comercialización de un aderezo tipo jalea para perros, en presentación húmeda, dentro de la ciudad de Quito. Este aderezo será utilizado por los dueños de mascotas que buscan reducir la rotación de marcas de balanceado a causa de la pérdida de atracción y aburrimiento de sus perros al no desear la misma comida todos los días.

Se evidencia un interés subyacente de concientizar a las personas para que se elimine la idea de mezclar, añadir y/o condimentar el alimento balanceado conocido como croquetas, con restos de comida de consumo humano sustituyendo por una presentación innovadora y única en el mercado ecuatoriano, al tener una consistencia que le caracteriza.

Mediante un análisis de la situación macro de Ecuador y México, se identificaron oportunidades y amenazas que afectan directamente al proyecto de negocio, lo que permitió justificar la decisión de importación de la pectina hacia Ecuador e investigar acerca de la industria de alimentos para animales, empresas competidoras y oferta de productos actuales que existen en el país, donde se tiene la idea comercializar el aderezo.

Por medio de investigaciones cualitativas y cuantitativas se confirmó la necesidad de los dueños de perros de requerir un producto alimenticio que cumpla con la funcionalidad que "SuriCan" pueda satisfacer, para lo cual se buscó entender las preferencias de los clientes potenciales del negocio y establecer la mezcla de marketing que permita el posicionamiento de este producto nuevo y su participación en los canales de distribución escogidos; encontrando también la rentabilidad del negocio.



## **ABSTRACT**

The present business plan aims to verify the technical and financial viability for the manufacture and marketing of dog food, in humid conditions, within the city of Quito. This type of food will be used by pet owners, whom are looking to reduce frequent change of dog's food brands due to loss of interest and boredom shown by their dogs, which do not want the same food every day.

There is evidence of an underlying interest in raising awareness of people to eliminate the idea of mixing, adding and/or flavoring the pet's food with leftovers that can be substituted for an innovative and unique presentation in the Ecuadorian market, which will have a characteristic consistency.

Throughout the analysis of the macro situation in Ecuador and Mexico, opportunities and threats that directly affect the business project were identified, which allowed to justify the decision to import the pectin to Ecuador and to investigate the Food industry for animals, competing companies and current offers of product that exist in the country, where the dog food will be commercialized.

Through qualitative and quantitative research, it was confirmed the need for dog owners, who require a food product that complies with the functionality that "SuriCan" can satisfy, for which the preferences of the potential business customers were searched and the marketing mix was established, which allows the positioning of this new product and its participation in the chosen distribution channels; also finding the profitability of the business.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis de la Industria – Las cinco fuerzas de Porter.....	10
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	16
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	16
3.1.1 Investigación Cualitativa.....	16
3.1.2 Investigación Cuantitativa.....	19
<b>CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.....	22
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING</b> .....	25
5.1 Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	28
5.2 Mezcla de Marketing.....	29
<b>CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	39

6.2 Plan de Operaciones .....	43
6.3 Estructura Organizacional .....	47
<b>CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>49</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	49
7.1.1 Proyección de ingresos.....	49
7.1.2 Proyección de gastos.....	50
7.1.3 Proyección de costos.....	51
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	51
7.2.1 Inversión inicial .....	51
7.2.2 Capital de trabajo.....	52
7.2.3 Estructura de capital .....	52
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	52
7.3.1 Proyección de estados de resultados .....	52
7.3.2 Estado de Situación Financiera .....	53
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	54
7.3.4 Flujo de caja del proyecto .....	54
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	55
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista .....	55
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	55
7.4.3 Criterios de valoración para el proyecto e inversionista.....	56
7.5 Índices financieros .....	56
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>

REFERENCIAS.....	59
ANEXOS.....	70

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El plan de negocio que se desarrolla a continuación consiste en la elaboración y comercialización de un alimento húmedo para perros con presentación innovadora, el cual brinda una solución a los problemas alimenticios de la mascota permitiendo que el perro tenga una nueva experiencia a la hora de comer y al dueño de ella al sentirse comprometido al cuidar la salud de su compañero canino.

Primero, la razón por la cual se realiza un producto alimenticio, es gracias a la actual tendencia de los dueños de mascotas al preocuparse por el bienestar de su perro al brindar la mejor opción de alimento que contenga nutrientes necesarios que ayudan a controlar su estado de salud. Como también satisfacer el gusto de consentir a los perros con ropa, juguetes, snacks y distintos accesorios para que lleve una vida plena al considerarlo como un miembro más de la familia.

Es así como al usar este aderezo sobre el alimento balanceado, se logra evitar el aburrimiento del perro a la hora de comer y puede sentir incentivo por probar su porción diaria de alimento con mayor facilidad. A su vez, se está sustituyendo el uso de restos de comida de consumo humano, los cuales son totalmente perjudiciales para la salud de los animales al contener altos condimentos, grasas, entre otros.

Una vez realizado el análisis de la situación externa e interna a la que se enfrenta este proyecto, se puede determinar la ejecución y viabilidad del plan de negocios. Después de haber realizado las distintas investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas se puede sustentar que el comportamiento y las necesidades de los dueños de mascotas son evidenciadas, al intentar humanizar a sus compañeros de cuatro patas ofreciendo una gama de productos de calidad para ellos.

Finalmente, para conseguir la consistencia del alimento húmedo se requiere de un espesante y estabilizante como: la pectina, por ello la razón de su

abastecimiento. Al no contar con la producción de la materia prima antes mencionada dentro de Ecuador, se realiza la importación desde México, donde existen proveedores calificados que satisfacen la demanda y cumplen con las condiciones necesarias para el proceso de producción. Por todo lo antes mencionado, se puede dar inicio a la importación, producción y comercialización del aderezo para perros.

### **1.1.1 Objetivo General**

- Diagnosticar e identificar la viabilidad del plan de negocio para la elaboración y comercialización de un aderezo en presentación húmeda para perros utilizando pectina importada desde México.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las oportunidades y amenazas que enfrenta el plan de negocio, tomando en cuenta factores políticos, económicos, sociales/culturales y tecnológicos dentro de la industria alimenticia para animales.
- Recolectar información relevante en investigación cualitativa y cuantitativa que aporte al trabajo de titulación.
- Estructurar el mix de marketing para la comercialización del producto en el mercado ecuatoriano de tal manera que la marca logre posicionamiento a lo largo del tiempo.
- Establecer procesos eficientes de importación, producción y comercialización dentro de la empresa.
- Descubrir el valor agregado que proporciona el aderezo para perros, siendo el aspecto diferenciador frente a la competencia.
- Reducir costos en recurso humano y en procesos de producción reflejando mayor rentabilidad para la empresa.
- Determinar la rentabilidad que puede generar el plan de negocios y los distintos flujos financieros para validar la posible ejecución del proyecto.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

El objetivo principal del análisis PEST de los países involucrados es: del país productor-comercializador, analizar el ambiente en el que se desarrolla la actividad económica de elaboración de alimento para animales, y del país exportador, analizar el ambiente en el que se desenvuelve la producción de pectina.

#### **2.1.1 Entorno externo**

##### **ECUADOR**

###### Entorno Político

Con respecto al proceso de importación existen requerimientos establecidos para que la materia prima (pectina) sea importada desde México. Para realizar los trámites aduaneros es imprescindible el soporte de un agente de aduana quien asesora al importador con el cumplimiento de los requisitos establecidos por la ley (Ver Anexo 1) (SENAE, 2017).

Para la materia prima que se importa según la sub partida 1302.20.00.00 denominada como: materias pécticas, pectinatos y pectatos, también conocida como pectina, no se presentan restricciones ni prohibiciones aduaneras, únicamente el pago de la tarifa FODINFA (0.5%) e IVA (12%) (ECUAPASS, 2018). La documentación que se requiere para importar desde México son: guía de transporte, declaración aduanera de importación, factura comercial, comprobante de valor electrónico, lista de empaque y certificado de origen (PROECUADOR, 2017).

En caso de importar alimentos ya procesados para mascotas descritos en la sub partida arancelaria 2309.10.90.00 denominada como: alimentos para mascotas para perros y gatos, acondicionados para la venta al por menor (SANTANDER, 2018), se debe pagar un 45% de arancel ad valórem, 0,5% de FONDINFA, 45% de porcentaje techo, 0% de salvaguardias, 20% de AEC y 12% de IVA como tributos fijos (SENAE, 2018).

Se presentan proyectos y leyes de protección animal destacando la importancia del bienestar animal reflejada en la creación de la LOBA (Ley Orgánica del Bienestar animal), que resguarda a los animales de la violencia, salud pública, derechos de la naturaleza, bienestar animal y buen vivir. Siendo una iniciativa de personas voluntarias y preocupadas por los animales domésticos dentro del Ecuador (ODA, 2018).

Por otro lado, las industrias de alimentos para animales domésticos requieren ciertas normativas de regulación siendo los siguientes: RTE INEN 187 descrita como: "Alimentos para animales de compañía" y RTE INEN 188 "Rotulado de los productos utilizados para la alimentación de los animales", son condiciones establecidas que debe cumplir el rotulado del envase como la cantidad, frecuencia de uso y condiciones de almacenamiento, entre otros. (Ver Anexo 2) (INEN, 2014).

Los productos que forman parte de la industria de animales requieren de registro sanitario el cual es emitido por Agrocalidad después de haber cumplido con las respectivas certificaciones de habilitación de la planta, control de calidad y buenas prácticas de manufactura (AGROCALIDAD, Resolución 003, 2017). Adicionalmente, en caso de tener una gama de productos similares de consistencia sólida (galletas), semisólidas (masas) y líquida (salsas) se debe realizar el registro correspondiente identificándolos como snacks para mascotas en Agrocalidad (MAGAP, 2016).

Por último, la legislación vigente para la tenencia de perros establece obligaciones y prohibiciones que protegen la integridad de la vida animal (Ver Anexo 3). Al mismo tiempo, la ordenanza 128 del DM de Quito compromete a los propietarios de perros o sin serlo, a garantizar el correcto comportamiento de la mascota y asegurar el bienestar público (PAE, 2018). De igual manera, el Municipio de Quito desea difundir la ordenanza No.048 que controla temas de fauna urbana realizando eventos para la comunidad dentro de Quito por medio de profesionales del programa Urbanimal (QUITO INFORMA, 2017).



## Entorno Económico

El PIB del sector manufacturero en 2016 tiene una participación de 38,0% del total del PIB nacional. Pero en particular, la actividad económica de elaboración de alimentos y bebidas cuenta con un 4,67% de participación dentro del sector manufacturero en el mismo año (CFN, 2017). Sin embargo, al enfocarse en el crecimiento de la industria de alimentos para animales es del 7,04% anual, el mismo que es considerablemente acelerado en comparación al crecimiento del PIB ese mismo año, según cifras del Banco Central (Ver Anexo 4) (Ver Anexo 5). Además de ser considerada una de las cinco actividades altamente dinámicas al tener la capacidad de potencializar el crecimiento económico según la proporción de producción que se tenga dentro de la industria (Garzón, Kulfas, Palacios, & Tamayo, 2016).

En cuanto a los resultados de las importaciones de alimento para mascotas para el año 2016, Ecuador adquiere un total de 8,6 millones de dólares por 6851 toneladas para la partida arancelaria descrita como: 2309.10.90.00 Alimentos para perros o gatos, acondicionados para la venta al por menor. De este rubro total, 4.7 millones de dólares se importa desde Colombia teniendo la mayor participación con un 55% de todos los países participantes (Ver anexo 6) (TRADEMAP, 2016).

Respecto a los impuestos específicos que tiene el sector alimenticio de mascotas son 0% de impuesto sobre el valor agregado (IVA) al balanceado (SRI, 2016). Por ello, a lo que se refiere al deducible del impuesto a la renta, para el año 2017 los ecuatorianos pueden detallar todos sus gastos de alimentos procesados, excluyendo a los alimentos para las mascotas (Revista Líderes, 2017).

Para terminar, el sector manufacturero actualmente cuenta con expectativas de reducción de costos en el recurso energético. El gobierno ecuatoriano proyecta aumentar la competitividad, productividad y eficiencia de las empresas con esta medida. Sin embargo, el plan de acción consiste en reducir la tarifa de electricidad desde las 22:00 a 08:00 lo que representa una reducción entre el 13% y 19%, de lo cual muchos empresarios están insatisfechos por el costo

elevado de mano de obra en la jornada establecida (Ministerio de electricidad y energía renovable, 2014).

### Entorno Social

Respecto a la tendencia de consumo y comportamiento de las personas se evidencia que existe una nueva manera de pensar en los seres humanos al alimentar a las mascotas con balanceado que contenga nutrientes entre otras vitaminas destinadas a asegurar la calidad de vida a los considerados actualmente miembros de la familia (Castellanos, 2017) . Los patrones de consumo de alimentos para perros se basan por las condiciones físicas, el tamaño de la raza y muchas veces las posibles patologías que haya sido descubierta la mascota a lo largo del tiempo (Narices Frías, sf).

No existe un dato reciente sobre el presupuesto que gastan las personas mensualmente, sin embargo, de fuentes secundarias se asegura que el gasto mensual varía según la raza del perro. Para razas pequeñas es de \$40 al mes, razas medianas y grandes pueden llegar a gastar entre \$80 a \$110 mensuales (EL UNIVERSO, 2014).

Actualmente, a pesar de no contar con la cifra poblacional canina exacta , el Municipio de Quito con la Universidad de las Américas en 2017, firmaron un convenio de cooperación conjunta y participación en el primer censo realizado en el Panecillo y también formaron parte de algunos temas de salud pública e investigación veterinaria (QUITO INFORMA, 2017). Por otro lado, para el año 2016 se realizaron campañas de vacunación contra la rabia para perros y gatos proyectado a 2115.612 mascotas a nivel nacional (MSP, 2016).

### Entorno Tecnológico

Para identificar la innovación del sector manufacturero en Ecuador, se divide en tres clasificaciones como: empresas innovadoras con 54,51%, empresas potencialmente innovadoras con el 2,31% y empresas no innovadoras con el 43,18% (Ver Anexo 7). En efecto, el sector manufacturero ocupa únicamente el 14,3% de las empresas innovadoras enfocadas en cambios de producto, procesos organizacionales o algún tipo de comercialización (INEC, 2014).

Por tanto, la inversión inicial en maquinaria para ingresar a la industria constituye un esfuerzo significativo al requerir de infraestructura capaz de cumplir con los objetivos en ventas dentro de una industria que cada vez descubre la rentabilidad por la demanda actual (Zumba, 2017).

Para concluir, las empresas ecuatorianas requieren sistemas que permitan su desarrollo eficiente, es por ello que el sistema Ecuapass es uno de los avances relevantes que vale destacar en las actividades logísticas, reduciendo tiempos en trámites aduaneros y declaraciones (El telégrafo, 2017). Como también, actividades de gestión de calidad como requisito mínimo, en cuanto a aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos constituyendo las buenas prácticas de almacenamiento. En otras palabras, el sector que formule, importe y comercialice productos veterinarios se enfrenta a auditoria para la obtención de la certificación por parte de Agrocalidad (MAGAP, 2013)

## **MÉXICO**

La pectina es un compuesto de fibra soluble con poder de gelificar y/o espesar productos alimenticios brindando la contextura deseada. Los usos de la pectina son algunos, destacados en: panadería, bebidas lácteas, confitería y bebidas nutricionales. Sin embargo, se usa en mayor frecuencia para la producción de mermeladas y jaleas de fruta en el sector de manufactura en distintas presentaciones (IPPA, 2018).

### **Entorno Político**

Para el análisis político del país exportador, se destaca que entre Ecuador y México existen actualmente acuerdos comerciales bilaterales como el Acuerdo de alcance parcial de renegociación N° 29 y el Acuerdo Regional Relativo a la Preferencia Arancelaria Regional AR.PAR. No. 4, permitiendo que ciertas partidas arancelarias tengan exoneración al momento del pago de tributos entre los países miembros (COMEX, 2018).

Por otro lado, la normativa vigente que tiene el país exportador para la exportación de pectina es la Norma Oficial Mexicana obligatoria, NOM-F-347-S-1980 descrita como frutas y derivados, la cual se basa en el adecuado uso de

insumos de laboratorio, muestras y procedimientos para la determinación de pectina asegurando la salud de personas y/o animales, así como el medio ambiente en general (DOF, 2016).

Es así como agencias reguladoras en todo el mundo reconocen a la pectina como una sustancia libre de riesgos para el uso en alimentos. En este caso se toma en consideración el criterio para el continente americano como la FDA en Estados Unidos estableciendo a la pectina como GRAS (reconocido como seguro) (FDA, 2017).

Además, es importante destacar que para el proceso de exportación, México requiere la siguiente documentación para ingresar a Ecuador: guía de transporte, declaración aduanera de exportación, factura comercial, lista de empaque y certificado de origen (PROECUADOR, 2017).

#### Entorno Económico

La participación del sector manufacturero respecto al PIB ocupa en 30,23% del total de los sectores económicos (Ver Anexo 8) (INEG, 2017). La industria mexicana tiene un crecimiento en los últimos años bastante representativo, al contar con la suficiente materia prima y la capacidad de competitividad necesaria, logrando que para el año 2016 la producción de alimentos represente 104.110 millones de dólares ocupando un 16,1% de la producción manufacturera (PROMEXICO, 2016)

Las exportaciones de pectina desde México hacia todo el mundo en 2016, es de 89.677 miles de USD por 6.016 toneladas y como principales países importadores de la misma se tiene a Estados Unidos, República Checa, Japón y Brasil ubicados en los primeros lugares (Ver Anexo 9)( (TRADEMAP, 2018).

Además, entre las fortalezas representativas del sector se reconoce a la fuerza laboral calificada al tener estudiantes egresados para este sector como también ventaja competitiva al brindar un 11,1% de ahorro en costos de manufactura y finalmente la ubicación geográfica al tener acceso a varios puertos tanto del océano pacífico como atlántico (PROMEXICO, 2016).

## Entorno Social

Muchas son las técnicas de la producción y extracción de frutas en las industrias, pero el problema radica en los desperdicios que esta produce después de haberse extraído de las plantas.

El impacto ambiental es bastante alto casi el 60% de las cortezas se consideran como desperdicio. Sin embargo, este impacto ambiental se reduce mediante el correcto uso y aprovechamiento al extraer en los restos de paredes de las cortezas de frutas, es así como la pectina permite tener distintos usos en la industria alimenticia (Rokeya, Yusof, Aziz, & Uddin, 2017).

Por el lado de la industria de la pectina y de las mascotas, se puede mencionar que el consumo de frutas es recomendado para los perros siempre y cuando sea de su agrado, es así como la manzana es una buena opción al contener vitamina A y C. A su vez, la manzana contiene pectina una sustancia que también puede tener beneficios y regulación intestinal a la mascota (PETS HOMES ALIVE, 2016).

## Entorno Tecnológico

La industria alimenticia en México está actualizando medios de acceso hacia la supervisión de la cadena de valor, procesos y control de la actividad comercial por medio de recursos digitales permitiendo mejorar la calidad de lo que se ofrece y optimizar en su máxima cantidad tiempos de entrega, para lograr consumidores y clientes satisfechos (SIEMENS, 2017).

Por otro lado, se toma en cuenta información del sector agroindustrial como referencia ya que para que se cumpla la fabricación de la pectina, se requiere necesariamente una eficaz producción de cultivos vegetales, siendo estas dos actividades complementarias en la producción.

Por ello como información adicional, se identifica que el sector agrícola desea implementar un sistema de monitoreo en tiempo real e innovar la manera de riego para las plantaciones asegurando la productividad y disminuyendo la pérdida de cultivos. Ventajosamente, México cuenta con instituciones como

FIRA y Financiera Nacional que permiten realizar este tipo de inversión con grandes beneficios a futuro (EXPANSION, 2017).

Al ser México el país escogido como exportador de la materia prima hay que tomar en cuenta que la infraestructura portuaria mexicana cuenta con 120 puertos y 15 terminales fuera de puerto tanto en el Océano Pacífico como Atlántico, sin embargo, el puerto más usado se llama Puerto de Manzanillo (PROECUADOR, 2017).

Para concluir con el análisis del entorno externo tanto de Ecuador como país importador y de México como país exportador de la pectina que se utilizará en el producto terminado, se han consolidado los factores más relevantes dentro del PEST de cada país según su impacto (Ver Anexo 10).

## **CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU4) - PLAN DE NEGOCIO**

**Tabla 1.** CIIU Elaboración de alimentos preparados para animales domésticos.

<b>C</b>	<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>
C10	Elaboración de productos alimenticios
C108	Elaboración de alimentos preparados para animales
C1080.0	Elaboración de alimentos preparados para animales
C1080.01	Elaboración de alimentos preparados para animales domésticos como: perros, gatos, pájaros, peces, etcétera; incluidos los obtenidos del tratamiento de desperdicios de mataderos.
C1080.0101	Elaboración de alimentos preparados para animales domésticos como: perros.

Elaborado por: Carolina Aldás E.

Como se muestra en la tabla 1, la actividad económica que identifica con la producción del aderezo para perros pertenece a la sección C1080.0101 Elaboración de alimentos preparados para animales domésticos como: perros (INEC, 2017).

### **2.1.2 Análisis de la Industria – Las cinco fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter permiten analizar el entorno competitivo que puede llegar a impactar a la industria, es así como se puede tomar ventaja en situaciones favorables y/o preparar una estrategia clave para disminuir riesgos a futuro.

### 2 Amenaza de Nuevos Competidores (Baja)

La rivalidad entre los competidores existentes es baja, debido a que en la industria se generan altas curvas de aprendizaje para las empresas dedicadas a esta actividad económica, por tanto, se crean barreras de entrada. Al mencionar algunos factores que pueden llegar a limitar la competitividad se toma en cuenta el acceso limitado a infraestructura y maquinaria importada, costo energético, demora en trámites burocráticos, entre otros. Es así, como la industria desafía a tener un nivel de competencia bastante exigente.

Dentro de esta perspectiva, los canales de distribución al que se enfrenta esta industria genera otra barrera de entrada, ya que existe una variedad de comercio en el sector de supermercados, los cuales tienen alianzas estratégicas con empresas establecidas, dificultando a los nuevos productores al acceder a una cadena de ventas eficiente y al mismo tiempo al requerir volúmenes de producción altos para poder distribuir en estos establecimientos.

Siendo las opciones las siguientes: Corporación Favorita C.A, Corporación el Rosado S.A, Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A y Dávila Corral Claysbert & Asociados Dacorclay Cia. Ltda (EKOS, 2016). Los establecimientos de atención médica veterinarias y centro de manejos de perros registradas en Agrocalidad son 572 a nivel nacional los cuales también son una buena opción para posicionarse y tener participación de ventas en la cadena alimenticia de los animales de compañía (MAGAP, 2017). Mientras existen 37 compañías de venta al por mayor de alimento para mascotas con CIIU G4630.97 pudiendo ser una oportunidad de distribución para la industria (SUPERCIAS, 2018).

Las políticas gubernamentales son una amenaza al desear constituir una compañía dedicada a la actividad de elaboración de alimentos para animales, debido a que demanda regulaciones y normativas para productos veterinarios exigentes. Tanto como prácticas, auditorias del establecimiento y requisitos necesarios con los que debe contar el producto a comercializar (AGROCALIDAD, Normas para el registro, control, comercialización y uso de productos veterinarios, 2018).

### ⌘ Amenaza de Productos Sustitutos (Alta)

La amenaza a la que se enfrenta la industria de alimentos de perros es alta, ya que los productos que la industria oferta, como la comida húmeda (patés y enlatados) pueden llegar a ser sustituidos por alimentos de consumo humano considerados como sobras o restos de comida como: sopas, trozos de carne o huesos, entre otros, que a pesar de causarles daño de salud podrían llegar a ser utilizados como alimento diario de la mascota (EL UNIVERSO, 2017). Además, hay que considerar que la industria se enfrenta a una competencia de precios, calidad y disponibilidad de producto tanto de productos alimenticios producidos a nivel local como los importados (Zumba, 2017).

### ⌘ Poder de negociación de los clientes (Alta)

Dentro del poder de negociación de los clientes se encuentran la cantidad de compradores potenciales en comparación con la oferta que existe por parte de la industria sea esta nacional o importada. En la actualidad, existen puntos de venta que cuentan con suficiente producto desde alimento balanceado, comida húmeda y snacks en tiendas de barrio, minoristas, mayoristas, “Pet shops” y clínicas veterinarias. Por esta razón, el poder de negociación de los clientes es alta ya que se convierte en decisión de cada dueño el hecho de adquirir estos productos para alimentar a la mascota.

### ⌘ Poder de negociación de los proveedores (Alta).

Los productores y marcas reconocidas de la pectina a nivel mundial son pocas, lo que hace que la industria de alimentos para animales dependa mucho de la disponibilidad de la oferta de los países que proveen este insumo. Según Trademap, los principales países proveedores de pectina son: México, Brasil, República Checa y China (Ver Anexo 11).

Además de la pectina, se requieren otras materias primas como: colorantes, acidulantes, estabilizantes y odorizantes; insumos que no todos se producen en Ecuador, lo que conllevaría a la importación de los mismos, siendo para la industria una amenaza directa al no poder influenciar en el poder de negociación de los proveedores.



La única manera para que suceda lo contrario es tener volúmenes de producción significativos y constantes para de alguna manera poder influir en los proveedores extranjeros. O sino, la opción adecuada si no se cumple con los volúmenes altos se puede negociar con la empresa líder Disaromati S.A y adquirir estos insumos en Ecuador la cual realiza la importación y distribución de las materias primas antes mencionadas, quien todavía seguiría teniendo alto poder de negociación (DISAROMATI S.A, 2018)

#### • Rivalidad entre competidores (Alta)

En Ecuador actualmente existen empresas que se dedican a la elaboración de alimentos para perros como: balanceado, galletas, carnititas, masticables y aderezos. En el mercado local existen empresas que no están registradas en el mismo código CIIU 1080.0101, pudiendo ser empresas que aplicaron estrategias de desarrollo de producto o alianzas estratégicas al implementar nuevas líneas de negocio en el mismo sector de alimentos para animales destinado únicamente a perros. Sin embargo, no dejan de ser competencia directa en la industria. Se detalla las principales marcas locales e importadas que se comercializan en Ecuador con sus ofertas de productos alimentos (Ver Anexo 12) (Ver Anexo 13).

Conforme se gana posicionamiento en el mercado, es necesario realizar altas inversiones para expandir la infraestructura e incrementar maquinarias que cumpla con los nuevos volúmenes de producción así lo menciona una de las empresas con trayectoria en el mercado ecuatoriano de la industria de canes (Huerto, s.f.).

#### **MATRIZ EFE.**

Para el análisis de la matriz EFE, se debe tomar en cuenta que la ponderación muestra que tan relevante es el factor dentro de la industria siendo 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), mientras que la calificación es, como la empresa estará preparada estratégicamente para enfrentar estos factores. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden calificarse con 1, 2 , 3 o 4

puntos según el grado de impacto desde 1 punto (respuesta deficiente) hasta 4 puntos (respuesta superior) (Fred R. David, 2013)

**Tabla 2. Matriz EFE**

Factores externos	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1.Importación de materia prima (pectina) sin aranceles, restricciones ni prohibiciones.	0,13	3	0,21
2.Productos alimenticios terminados para perros (balanceado y/o snacks) tienen arancel de 45% de ad valorem, 45% de techo, 20% de AEC, entre otros.	0,11	4	0,28
3.Concientización gubernamental, leyes de bienestar animal y ordenanzas municipales en vigencia.	0,08	2	0,10
4.La industria alimenticia de perros es bastante atractiva para nuevos proyectos.	0,05	3	0,21
5.Tendencia de los dueños de perros a brindar buena calidad de vida a los perros por medio de su alimentación.	0,04	2	0,14
6.Productos ofertados de la industria de alimentos cuentan con poca innovación.	0,09	4	0,28
7.México fabricante representativo y cuenta con buenas prácticas de manufactura alimenticia a nivel mundial.	0,06	3	0,21
<b>Amenazas</b>			
8.Regulaciones obligatorias, normas de rotulado, registro de producto y almacenamiento para productos de uso veterinario.	0,05	3	0,18
9.Componentes para formulación de productos para perros son importados a falta de producción nacional.	0,10	3	0,26
10.No existe un censo canino por parte del gobierno realizado dentro del Ecuador.	0,08	2	0,10
11.La industria de la elaboración de alimentos para animales enfrenta inversión de infraestructura y maquinarias representativa.	0,09	3	0,21
12.Establecimiento de precios mínimo por parte de cadenas de distribución mayoristas.	0,01	3	0,16
13.Alta curva de aprendizaje dentro de la industria canina.	0,03	3	0,21
14.Volumenes requeridos de producción para reducir poder de negociación con proveedores internacionales.	0,05	4	0,34
15.Amenaza de productos sustitutos (restos de alimentos de consumo humano).	0,03	3	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>

Elaborado por: Carolina Aldás E.

Conclusiones del análisis externo:

- La mayor oportunidad es la importación de la pectina ya que al no tener restricciones arancelarias, prohibiciones ni cupos específicos para la subpartida 1302.20.00.00, la empresa podrá realizar la compra de esta materia prima en grandes volúmenes en caso de requerir, sin llegar a afectar directamente al costo de producir el aderezo para perros. Aunque se dependa de la disponibilidad de proveedores externos para la continuación del proceso de producción se mantiene el beneficio de los costos al importar de uno de los mejores proveedores de pectina a nivel mundial.
- Por otro lado, las estrictas regulaciones sobre los productos veterinarios y permiso de funcionamiento convierten en una amenaza para la industria de alimentos para animales, al requerir una planta de producción con procesos controlados para que se cumpla con las regulaciones específicas, hace que la empresa reúna todas las condiciones óptimas y a su vez la inversión de maquinaria y tecnología a medida que la empresa crezca en volumen de ventas.
- Existen productos sustitutos que afectan directamente a la producción de alimentos para perros. Sin embargo, la mayor amenaza para la industria son las decisiones de los dueños de perros al decidir comprar alimento balanceado adecuado a la condición física de la mascota o

simplemente acostumbrar a alimentar con restos de comida de consumo humano.

- Ecuador al no contar con un censo canino actualizado, no es posible cuantificar el número total de perros que existen dentro del país. Sin embargo, se puede encontrar estudios por ciudades que ayudan a estimar la población canina, aun así, la información no permite tener un porcentaje exacto en ventas ni entender el comportamiento del consumidor de manera profunda. Recolectando información estadística por medio de investigaciones cuantitativas y cualitativas.
- El total ponderado en la matriz EFE es 3,05 concluyendo así que las actividades productivas dentro de la industria de alimentos para mascotas están por encima de la media de 2,50 respondiendo a un entorno favorable y que todavía se puede fortalecer esta situación con estrategias idóneas para el correspondiente crecimiento y estabilidad. Sin embargo, existen amenazas que pueden afectar directamente al desarrollo de la actividad económica dando un giro al entorno próspero que se analizó a nivel externo.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

### 3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

#### 3.1.1 Investigación Cualitativa

##### Entrevista a expertos

Se desarrollan dos entrevistas a expertos: Ing. Cosme Gabriel Espinosa, que actualmente desempeña actividades tanto en la producción de alimentos y logística como del Dr. Marcelo Ortiz, con amplia experiencia en el campo veterinario.

A continuación, se presenta el perfil de cada experto con los objetivos respectivos para la investigación cualitativa.

**Tabla 3.** Perfil de los expertos entrevistados

Nombre Experto I	<b>Cosme Gabriel Espinosa</b>	Nombre Experto II	<b>Marcelo Ortiz</b>
<b>Educación académica</b>	Ingeniero Químico (UCE) , Ingeniería Industrial (EPN), Diplomado en Gestión Logística	<b>Educación académica</b>	Doctor en Medicina Veterinaria y Zootecnia
<b>Lugar y cargo laboral</b>	Gerente de compras en Ferrero del Ecuador	<b>Lugar y cargo laboral</b>	Representante técnico comercial de animales de producción en Bayer
<b>Experiencia laboral</b>	Gerente de operaciones de alimentos, jefe de planificación logística y gerente de compras	<b>Experiencia laboral</b>	Representante técnico comercial de animales de producción en Bayer
<b>Objetivo de entrevista</b>	Identificar el manejo de la elaboración de alimentos, la infraestructura de una planta de producción y costos de inversión inicial, y el proceso logístico que involucra	<b>Objetivo de entrevista</b>	Identificar los aspectos relevantes nutricionales para perros, determinación de ingredientes bases para la formulación y conocer el mercado de mascotas

Elaborado por: Carolina Aldás E.

Adicional a las entrevistas de expertos, se realiza un “focus group” conformado por 15 personas entre hombres y mujeres, de estado civil solteros, de 22 a 35 años, dueños de 1 a 2 perros, para entender el comportamiento y la calidad de vida que brindan a su mascota.

Para ello, en las siguientes infografías (Figura 1) (Figura 2) se resumen los resultados relevantes en el desarrollo del “focus group” y los resultados de las entrevistas, tanto del Ingeniero Gabriel Espinosa con su experiencia en la formulación de jaleas y mermeladas, conocimiento logístico e industria de alimentos. Y, por otro lado, del Doctor Médico Veterinario Marcelo Ortiz, con su experiencia en nutrición de animales desde la perspectiva médica y comercial.



Figura 1. Infografía con resultados investigación cualitativa del focus group



Figura 2. Infografía con resultados investigación cualitativa de entrevista con expertos.

## Conclusiones de la investigación cualitativa

### Resultados del “focus group”

- Al referirse a la alimentación, los dueños aseguran que en la mayoría de las veces son guiados por las recomendaciones del veterinario y también desean que el alimento que dan a sus perros sea del agrado de ellos, tomando en cuenta sabor y los componentes nutricionales que estos tengan, lo que muchos afirman es colocar restos de comida de consumo humano para que de alguna la mascota se incentiven por el sabor y logren terminar toda su porción del plato de balanceado.
- Las preferencias de puntos de venta de los productos alimenticios para perros son: “Pet shops”, supermercados, veterinarias y tiendas de barrios.
- Para concluir, la preferencia de envase que desearían los participantes sería algo innovador de alguna forma especial que permita al perro divertirse después de haber sido alimentado.

### Resultados de los expertos

- La pectina puede ser usada sin problema en la formulación del aderezo para perros, cumpliendo con el objetivo principal al brindar viscosidad al producto.
- En el enfoque de la elección de los sabores de la comida de perro, el Dr. Ortiz menciona que los animales se sienten atraídos a las cosas por el olfato, es decir, lo que se requiere es una sustancia que incremente el gusto al oler el alimento, mas no un saborizante en específico.
- Al referirnos nuevamente a la comida húmeda, el Dr. Ortiz menciona que en el Megamaxi siendo una cadena mayorista únicamente ha visto una o dos marcas que ofertan esta línea de producto, teniendo una respuesta optimista al escuchar la idea de negocio y saber que de alguna manera se llegará a sustituir el uso de restos de comida de consumo humano, evitando por fin los problemas gastrointestinales, obesidad, entre otros inconvenientes de salud que tienen los perros.

- Los canales de distribución recomendables según el Ing. Espinosa son las clínicas veterinarias al realizar alianzas estratégicas y reconociendo a estas tiendas con el respectivo porcentaje de ganancia por venta realizada. Manifiesta que al ser una empresa que está iniciando su actividad productiva y comercial a la vez, es recomendable iniciar la venta del producto de esta manera.
- En el caso del envase para usarse en la producción, el experto recomendó utilizar vidrio, pasta de aluminio o un “doypack” los cuales son materiales que tienen impacto en la línea verde y también que, aun teniendo residuos de alimentos, un reciclador podría pagar un valor residual por los dos últimos empaques mencionados. Lo que no sucede si se utilizaría vidrio ya que en este caso lo que se debería hacer es implementar un proceso más, para realizar el proceso correspondiente al lavado de botellas y reutilizarlas.
- Finalmente, una planta de producción puede llegar a ser tan compleja como la demanda y volúmenes estimados se presenten a lo largo del tiempo, donde si ocurriera lo mencionado se necesita maquinaria de mayor capacidad, mayor costo de recursos utilizados y exigencia para el cumplimiento de todas las normas de manufactura y calidad. Sin embargo, el experto expresó que la elaboración del aderezo no cuenta con procesos complejos.

### **3.1.2 Investigación Cuantitativa**

**Objetivo General:** Identificar la tendencia de consumo de alimentos para perros y determinar la aceptación del aderezo para usarse solo y/o sobre el alimento balanceado.

#### **Metodología de la investigación:**

El análisis cuantitativo consistió de 50 encuestas dirigidas a personas que tienen perros o que han tenido experiencia con perros dentro de la ciudad de Quito, en busca de factores relevantes acerca de patrones de decisión de compra (marcas, precio, canales de distribución) y la posible aceptación del



aderezo (frecuencia de uso, preferencias de envases, precio que estarían dispuestos a pagar y puntos de venta).

Para ello, se tabularon resultados realizando correlaciones y tablas de contingencia para enlazar las variables más importantes según el comportamiento de compra del cliente y las necesidades actuales de las mascotas (Ver Anexo 14).

Se adjunta el link de la encuesta con las preguntas que fueron realizadas: <https://docs.google.com/forms/d/1UVuDsU-MSmsO8-EnOS7to7ak4uhyY1x-afwrYcF-uCs/edit>

Además, en la siguiente infografía se detalla factores y comportamientos relevantes de los encuestados con los respectivos porcentajes acerca de la posible aceptación que tendría el aderezo para perros.



**Figura 3.** Infografía con resultados de la encuesta realizada en la ciudad de Quito.

### Resultados de la encuesta y tablas de contingencia:

- Según las variables relacionadas, se puede evidenciar que las personas que tienen uno o dos perros en el hogar son de raza mediana seguido de raza pequeña. Las razones por las cuales los dueños de los perros representado por el 46,51% es el aburrimiento de los canes a la comida, siendo una gran oportunidad para la idea de negocio al crear un aderezo



que incentive de alguna manera el consumo del alimento balanceado (Anexo 14).

- Los envases preferidos por los dueños de todas las razas se basan en dos opciones: a quienes les gustaría que fuese en botella de plástico tienen el precio como factor de decisión de compra, mientras que los que eligen “doypack”, (envase innovador) y pasta de aluminio no toman en cuenta la información nutricional ni el sabor del producto.
- Para quienes gastan en alimento seco entre \$15 a \$30 siendo dueños de raza pequeña y entre \$30 a \$45 dueños de raza mediana, los factores de decisión de compra son los sabores y el contenido nutricional para las mascotas
- Respecto al gasto mensual en snack para un perro independientemente de la raza se determina que quienes gastan entre \$15 a \$30 en balanceado incurren en un gasto de \$3,01 a \$5,00 en snacks, mientras quienes gastan entre \$30 a \$45 en balanceado, pagan de \$1,00 a \$3,00 y finalmente quienes tienen un gasto mayor a \$45 pueden pagar por snacks de \$3,01 en adelante.

### **Conclusiones del análisis del cliente**

- En mención a la elaboración como tal del producto y la comercialización se tiene un mejor panorama al contar con la información por parte de los dos expertos que brindan información de interés. La importancia de entender el comportamiento de los perros e ingredientes para formular el aderezo. Por otro lado, el proceso de elaboración y actividades logísticas que se desarrollarán a medida que se vaya ejecutando el proyecto.
- Dentro del estudio cuantitativo se evidencia que el 85,2% de las personas gastan entre \$15 hasta \$65 al mes, mientras que el 14,8% restante gasta más de \$65 en alimento balanceado para su mascota, dependiendo del tamaño de la raza, calidad de balanceado y snacks adicionales que brindan a sus mascotas como premio a su comportamiento.
- A su vez, algunos participantes del “focus group” con malas experiencias de salud en las mascotas mencionaron se puede evitar que los perros

tengan problemas secundarios al sustituir los restos de comida de consumo humano por este producto que llegaría a cumplir la misma funcionalidad con la diferencia de que este aderezo está destinado para el consumo de canes.

## **CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente**

La industria de alimentos para animales presenta un crecimiento en los últimos años, convirtiéndola en atractiva al reflejar rentabilidad por la demanda actual existente (Garzón, Kulfas, Palacios, & Tamayo, 2016). Además, la industria ecuatoriana está siendo protegida por altos aranceles para la importación de productos terminados exclusivamente para mascotas, con 45% de ad valorem, 45% de porcentaje techo, 20% de AEC, entre otros valores a pagar (SENAE, 2018).

En cuanto a los esfuerzos que involucran la creación de una planta de producción de esta naturaleza hacen que los competidores sean pocos, al necesitar infraestructura y capacidad de producción significativa; sin embargo, para la línea de producto que se elabora en este plan de negocio, se puede asegurar que los esfuerzos en el tema de infraestructura son mínimos en comparación a los que requiere la industria, según experto.

Por otro lado, los productos elaborados a nivel nacional son: alimento balanceado y snacks (galletas, patés y huesitos). Actualmente existe únicamente un aderezo llamado “salsa Dog” de la empresa Mimma que cumple la misma funcionalidad de la idea de negocio, pero en presentación líquida. Al mencionar este último producto, no llega a ser competencia significativa, ya que a la industria de alimentos todavía le queda mucho por innovar, mejorando la calidad respecto a los costos de fabricación en comparación con los productos importados.

Después de analizar el proceso que se requiere al importar la materia prima (pectina) desde México, hay que mencionar que el país proveedor es uno de los pioneros a nivel mundial en abastecer con este insumo a la industria alimenticia, por lo cual existe una garantía definitiva, como también la ventaja que se tiene de la FDA con el reconocimiento de la pectina como GRAS (segura para el uso de consumo) (FDA, 2017). Representando así, un beneficio al ser la pectina el componente fundamental para conseguir la consistencia deseada en el producto a elaborar (viscosidad) y también se debe mencionar que México, país destino de importación cuenta con mayor facilidad de comercio internacional y acceso logístico en comparación con otros posibles países que podrían ser también proveedores de esta materia prima (TRADEMAP, 2018).

Después de describir los factores claves que se tiene en el análisis externo, como segundo punto se puede determinar las oportunidades que existen en base a los resultados del análisis del cliente. Según el comportamiento de las mascotas y de sus dueños en la toma de decisiones de compra, se pudo evidenciar que las mascotas son consideradas un miembro más de la familia, y en algunos casos considerados como hijos en hogares recién formados.

También se menciona, que siempre buscan el bienestar y felicidad de sus perros al mimarlos con paseos, visitando al veterinario y brindando comida balanceada y snacks, para asegurar su buen estado de salud. La concientización por los perros de hogar influye en el momento de elegir el alimento balanceado, tomando en cuenta el tamaño de raza, sabores y tabla nutricional de cada marca de comida que se oferta tanto en supermercados, veterinarias y/o "Pet shops".

El problema que se identificó es que el perro después de un determinado tiempo llega a aburrirse de su balanceado, esto causa y obliga a los dueños de perros hacer lo posible para incentivar el gusto de sus acompañantes caninos para que terminen de alguna manera la porción diaria de comida. La solución que las personas tienen a este problema es colocar restos de comida de consumo humano sobre el balanceado, trozos de carne y/o sopas, logrando

incentivar que terminen su porción de comida. Lo que todavía muchas personas no comprenden es que el alimento de consumo humano no es recomendable para los canes, debido a la cantidad de grasa y condimentos que estos proporcionan al mezclar con el balanceado de su mascota, a largo plazo definitivamente causará daño a su salud, provocando enfermedades gastrointestinales, obesidad, entre otras según el Dr. Marcelo Ortiz.

Es por eso, que la idea de la creación de un aderezo para darlo solo o colocarlo sobre el alimento balanceado estaría satisfaciendo la necesidad latente por parte de los dueños de los canes, al liberar la monotonía del perro evitando que se aburre de su balanceado y al mismo tiempo mimándolo con este producto, protegiendo su salud y evitando cualquier efecto secundario que tendría con cualquier alimento de consumo humano antes proporcionado.

Las personas gastan mensualmente entre \$15 hasta más de \$60 mensuales solo en balanceado, este monto varía según el tamaño de raza y la cantidad de canes que vivan en el hogar. Sin embargo, muchos de ellos compran snacks para mimarles y premiarles por sus actos. Como resultado de la encuesta se tiene que los dueños de los canes estarían dispuestos a comprar este aderezo siempre y cuando sea del agrado de su perro, y vean el cambio positivo en su comportamiento a la hora de alimentarlo.

Es así como resultó de gran agrado para las personas, la idea de la creación de un producto que pueda ayudarles con su problema, al evitar que cambien de marca de balanceado cada momento y, por otro lado, que sus perros estén satisfechos de lo que están comiendo siendo mimados por un aderezo que incentive el gusto y agrado de su balanceado de todos los días. En base a la afirmación anterior sobre el interés por el producto se puede establecer sin duda la segmentación respectiva, sin embargo, descubriendo la oportunidad de negocio y relacionando paralelamente a la estrategia de océano azul, se puede lograr maximizar esta posible demanda al tomar en cuenta también a los que serían los no clientes del producto llamando su atención y logrando una participación de compra (Chan Kim & Mauborgne, 2008, pág. 115).

Estos no clientes, pueden dividirse en tres niveles principales: el primero, siendo quienes tienen un uso mínimo y esperan algo mejor del mercado; el segundo, quienes aseguran que no se pueden dar el lujo de adquirir tipos de productos porque se rehúsan a comprarlos y finalmente, el tercer nivel son no clientes que sus necesidades no pertenecen al mercado. En definitiva, en la comercialización del aderezo se presentarán clientes y no clientes con similares características, la importancia radica en el plan de acción y las estrategias que se establecerán a lo largo del desarrollo del negocio que logre potencializar el segmento de mercado analizado e incentive a quienes todavía no saben que serán clientes del producto para uso de la mascota (Chan Kim & Mauborgne, 2008, pág. 117).

## **CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

Después de haber analizado la situación externa que rodea al producto a comercializar y la oportunidad de negocio con las respectivas investigaciones, tanto cualitativa como cuantitativa, se puede asegurar que existe un interés y concientización por el cuidado de los perros, brindando toda la atención necesaria por parte de los miembros de familia que conviven con ellos. Ahora bien, con el enfoque que se tiene, se prevé que la estrategia general que irá ligada con cada una de las 4Ps es la aplicación de la estrategia de enfoque o también conocida como especialista al concentrarse en las necesidades específicas de un segmento objetivo, incluyendo a su vez la diferenciación que deberá causar suficiente impacto para atraer a clientes potenciales al comprender las cualidades distintivas que el producto terminado tiene por ofrecer (LAMBIN, 2008).

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo al cual está dirigido el aderezo para perros está segmentado según características que pueda reunir el posible cliente potencial, en este caso, los dueños de perros que viven en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

La segmentación se realizó de la siguiente manera: para el año 2018 la proyección de la población en Quito es de 2.690.150 habitantes (INEC, 2018). De este total de la población en Quito se estima que el 25% de los habitantes tiene un perro en casa, según un estudio realizado por la Secretaria de Salud y Urbanismo (QUITO ALCALDIA, 2014).

Para continuar con la segmentación se escogió la estratificación correspondiente para los niveles socioeconómicos A, B, C+. Los resultados de la encuesta realizada en ciudades urbanas por el INEC fueron la referencia para valorar el porcentaje que representa la ciudad de Quito en los niveles A,B,C+ teniendo como resultado el 35,9% (INEC, 2011).

Para concluir con la determinación del mercado objetivo, se utilizó información recolectada en la entrevista al experto veterinario y en las encuestas realizadas. Es así, como el Dr. Marcelo Ortiz asegura que únicamente el 10% de la población canina tiene acceso a alimentarse con balanceado (Figura 1). Y con base a resultados cuantitativos de la encuesta se determinó que el 46,3% de las personas agregan comida de consumo humano (pedazos de carne, sopas, etc.) al alimento balanceado de sus perros (Figura 2).

Finalmente, el 50,9% de las personas tienen interés de compra para el aderezo que se va a elaborar y comercializar (Anexo 16). De esta manera se puede definir que 5.690 habitantes del DMQ son los clientes potenciales del alimento para perros que se incorporará al mercado.

En la tabla 4 se detalla la segmentación del mercado objetivo dentro de la ciudad de Quito con las características antes mencionadas.

**Tabla 4.** Determinación del mercado objetivo

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO		
Total de habitantes proyección 2018 en DMQ (Distrito Metropolitano de Quito)		2.690.150,00
Habitantes que tienen perros en DMQ	25%	672.537,50
Habitantes estratificación A, B, C+	35,9%	241.440,96
Habitantes que tienen acceso a comprar balanceado para los perros en Quito	10%	24.144,10
Habitantes que añaden restos de comida de consumo humano en el balanceado (croquetas) de los perros	46,3%	11.178,72
Habitantes interesados en comprar el aderezo en presentación jalea para	50,9%	5.689,97

Realizado por: Carolina Aldás E.

## Frecuencia de uso mensual

La frecuencia de uso mensual resulta de la multiplicación del segmento de clientes potenciales como mercado objetivo de 5689,97 habitantes por el 33% que representa la posible decisión para comprar un aderezo para perros cada tres meses durante el año. Además, se muestra la recomendación mensual de consumo del aderezo para llegar a complementar al alimento balanceado (Anexo 17).

## Cantidad proyectada para el segmento de mercado objetivo

El porcentaje de participación que se proyecta tener en el mercado es relativamente alto para iniciar como se muestra en la tabla 16, pero las condiciones por las cuales se estimó ese valor están fundamentadas de la siguiente manera: después de haber entrevistado vía telefónica a la analista administrativa de la empresa BIOFEED CIA.LTDA encargada de comercializar el producto “Salsa Dog”, Madelin Constante aseguró que los productos alimenticios tanto galletas como la salsa para perros, están distribuidos en mayoristas como Corporación Favorita C.A , el Coral, Tiendas Industriales Asociadas (TIA) y en la clínica veterinaria / “pet shop” Sinaí ubicada en el sector el Condado.

**Tabla 5.** Estimación de unidades proyectadas respecto al segmento de mercado.

Proyecciones para comercializar	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tamaño del Mercado	23064	24219	25470	26766	28140
Porcentaje de participación (Esfuerzos de Marketing, canales de distribución, know how)	12,00%	14,00%	16,00%	18,00%	20,00%
Cantidad de aderezos proyectados	23064	24219	25470	26766	28140





Realizado por: Carolina Aldás E.

Por lo tanto, eso representa una gran ventaja para el aderezo “SuriCan” ya que al ser el primer producto a nivel nacional puede ganar posicionamiento con esfuerzos de marketing, servicio diferenciado, y calidad de productos; además de la principal razón, al ser el canal de distribución las veterinarias y “pet shops” registradas en Agrocalidad, como también la participación en ferias y concursos caninos son de gran ventaja. Por último, la presentación

diferenciada del alimento para perros (en jalea) más los esfuerzos de marketing que la empresa realizará para cumplir con esta expectativa participación.

### 5.1.2 Propuesta de valor

El aderezo satisface la necesidad latente que viven los dueños de mascotas al identificar un inusual comportamiento de pérdida de apetito de su mascota por causa del aburrimiento del balanceado principalmente. Este aderezo está dirigido a la dieta y nutrición para perros, creando concientización a los dueños de mascotas para que comprendan los efectos secundarios que provocan al querer humanizar la rutina alimenticia de su mascota. En la figura 4 se puede visualizar a mayor detalle cada una de las secciones del modelo.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMENTO DE CLIENTES
Los dueños de perros cambian de alimento balanceado con frecuencia debido a que su mascota no termina la porción de alimento. La razón según la encuesta es porque se aburren de la rutina alimenticia. Es por eso que acompañan el balanceado con restos de comida de humano.	Lograr que el perro esté incentivado al saborear el alimento balanceado al añadir este aderezo reduciendo la rotación de marcas de alimento al terminar su porción de comida sin problema y con agrado. Y a su vez, el uso del producto sustituye a la comida de consumo humano.	Este aderezo ofrece nutrientes como: calcio, omega 3 y vitamina E beneficiando la salud de la mascota. Además, al contar con agradables odorizantes hace que el perro se sienta estimulado por el aderezo y también por el balanceado al colocarlo encima. Finalmente, de esta forma se promueve la fidelización a la compra de un producto que sustituye el uso de comida de consumo humano y solución las necesidades actuales en la alimentación de la mascota.	 <p>El valor diferenciador del aderezo es el proceso productivo de calidad al conseguir su consistencia viscosa y componentes nutricionales para el producto terminado. Como también, la concientización de uso de envase que pertenece a línea verde, logrando reducir el impacto ambiental. Finalmente, la exclusividad al comercializar el producto en establecimientos y eventos especializados para mascotas.</p>	Habitantes de la ciudad de Quito, dueños de perros que den de comer alimento balanceado a su mascota y además que coloquen acompañantes en el alimento seco, al mismo tiempo que puedan y tengan el interés de comprar este aderezo para liberar monotonía a la hora de alimentarlo y al mismo tiempo consentirlo.
<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <i>Logística de Entrada:</i> • Importación de pectina, transporte, recepción y almacenamiento.  <i>Operaciones:</i> • Recepción de pectina y proceso de producción con ingredientes. Envasado, etiquetado y empaquetado listo para distribución.	<b>MÉTRICAS CLAVE</b> • Alcanzar el presupuesto de ventas propuesto para los dos • Validar la satisfacción del cliente después de haber utilizado el producto con su mascota. • Seguimiento a capacidad instalada según volúmenes  <i>Marketing y ventas:</i> • Se entrega el producto a los canales de distribución con un 5% de descuento del precio de venta al público, para de esta manera ganen sobre las ventas realizadas. Asistencia personalizada en ferias y concursos caninos.	 • Se entrega material educativo sobre la alimentación de las mascotas hacia los veterinarios.	 <i>Logística de Salida:</i> • Distribución del producto terminado a los diferentes canales de distribución dependiendo de las órdenes de compra que se tenga.	 <b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> • Clínicas veterinarias y pet  <b>SITIOS WEB Y COMUNICACIÓN</b> • Página web oficial y fan Page • Publicación en revista Mascotitas
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> • Costos operativos de planta de producción y comercialización. • Remuneración del personal operativo y administrativo. • Costos en marketing ( promoción en clínicas veterinarias/pet shops y publicidad en ferias/concursos caninos). • Logística de pectina, transporte y distribución de producto terminado.		<b>FLUJO DE INGRESOS</b> • Es el ingreso de las ventas por la compra del aderezo. Según lo pronosticado, se necesita: (el número de unidades requeridas x el precio establecido) • Ingreso en ventas en ferias y concursos de mascotas cuando se participe (ocasional)		

Elaborado por: Carolina Aldás E.

### Figura 4. Modelo Lean Canvas

Para identificar la propuesta de valor se utilizó el modelo Lean Canvas, definiendo al aderezo para perros como un producto con atributos que justifican el valor de compra para los clientes, ya que el producto brinda una nueva presentación dentro del mercado de alimentos para perros, cuenta con odorizantes apetitosos que hace que el perro se incentive a probar la porción de comida colocada sobre el alimento balanceado, y cuenta también con



ingredientes como: calcio, omega 3 y vitamina E que aporta a la salud del animal. Finalmente, la diferenciación principal del producto es su consistencia y la viscosidad que se consigue después de un estricto proceso de producción y control de calidad. A su vez, se utilizará un envase que reduzca de cierta manera el impacto ambiental que conlleva el uso de plástico para comercializar productos alimenticios y para concluir, la comercialización del producto en tiendas especializadas de mascotas y eventos de mascotas dentro de la ciudad, hace que el dueño, tenga mayor confianza del producto al utilizar este aderezo con el criterio del veterinario y por recomendaciones de amantes de animales que asistan a las ferias y concursos de perros.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **Producto**

El aderezo para perros es una nueva presentación de alimento húmedo destinado para todas las razas que requieran acompañantes sobre su alimento balanceado. Este producto contiene odorizantes que atrae e incentiva a la mascota a probar y terminar su porción de balanceado, brindando una experiencia distinta versus la monotonía de alimento diario. Para concluir, el aderezo cuenta con un valor agregado de calcio, omega 3 y vitamina E, siendo uno de los factores diferenciadores del producto frente a la competencia.

### **Beneficios y atributos del producto**

Respecto a los beneficios del producto, se puede asegurar que los tres principales ingredientes nutricionales que forman parte de la composición de este aderezo tienen resultados positivos en la salud de los perros, así lo menciona el Dr. Marcelo Ortiz, experto que intervino en la investigación cualitativa del presente trabajo.

- ♦ **Calcio:** Ayuda en el fortalecimiento de los huesos, tendones y dientes.
- ♦ **Omega 3:** Garantiza un corazón saludable disminuyendo el riesgo de cardiopatías
- ♦ **Vitamina E:** Es principalmente antioxidante y sirve para prevenir el envejecimiento celular entre otras cosas.

Es importante destacar que la pectina importada desde México, a pesar de ser utilizada como ingrediente primordial de la formulación, no aporta con valor nutricional significativo al aderezo según experto. La principal función de la pectina es el efecto gelificante que permite obtener el espesor deseado para el aderezo.

Finalmente, se detallan algunas de las características adicionales del aderezo para perros en la tabla 6, información que se utilizará y debe constar en el apartado de la etiqueta del producto.


**Tabla 6.** Características del aderezo para perros por unidad producida.

Características del aderezo para perros	
Indicaciones de uso	Alimento en presentación húmeda para servirlo solo o acompañado del alimento balanceado
Dosis	Usar 1 cucharada (30 gramos) de aderezo por cada porción de alimento seco recomendada por veterinario
Composición	Pectina, colorante, odorizante de carnes, calcio, omega 3, vitamina E, estabilizante, agua.
Contenido Neto	200 gramos (0,2 kilogramos)
Vencimiento del producto	8 meses a partir de su producción
Conservación del producto	Una vez abierto, mantenerlo en refrigeración (2°C - 7°C) y consumir en menos de 30 días.
Producto dirigido para razas	Pequeñas, medianas y grandes
Registro Sanitario	00A0-0000-AGROCALIDAD

Elaborado por: Carolina Aldás E.

A continuación, se presenta la composición de la fórmula del aderezo con su respectivo costeo. La siguiente información pertenece a una unidad producida con 0.2 kg de contenido neto por lote producido de 250 unidades.

**Tabla 7.** Costeo de producción de aderezo por lote y unidad producida

Producción de un lote de 250 unidades de aderezo para perros 						
Unidades Receta	250					
Materia prima directa	Insumo (kg)	Costo Unitario (Kg)	Cantidad x bach	Costo x bach	Cantidad x unidad en kg o litros	Costo total x unidad
Pectina (kg) (Incluido el Costo logístico de importación)	1	\$ 4,75	1,7500	\$ 8,31	0,00700	\$ 0,0332
Colorante (kg)	1	\$ 30,00	0,0500	\$ 1,50	0,00020	\$ 0,0060
Odorizante (kg)	1	\$ 115,00	0,0100	\$ 1,15	0,00004	\$ 0,0046
Calcio (kg)	1	\$ 120,00	0,0300	\$ 3,60	0,00012	\$ 0,0144
Omega 3 (kg)	1	\$ 400,00	0,0750	\$ 30,00	0,00030	\$ 0,1200
Vitamina E (kg)	1	\$ 50,00	0,0250	\$ 1,25	0,00010	\$ 0,0050
Estabilizante (kg)	1	\$ 3,50	0,0330	\$ 1,12	0,00013	\$ 0,0005
Agua destilada (Litros)	1	\$ 0,23	50,0000	\$ 11,50	0,20000	\$ 0,0460

Realizado por: Carolina Aldás E.

La formulación está basada en una composición que cubre un lote de producción de 50 kg que rinden 250 unidades de aderezo para perros convirtiendo a la empresa en eficientes. Es importante mencionar que el costo logístico que implica la importación de pectina como materia prima directa para el producto, está tomado en cuenta en el costo unitario por kilogramo

incluyendo todo el proceso de desaduanización, compra de pectina en México y entrega en la planta de la empresa desde el puerto.

Es así, como la composición de este producto llega a complementar al alimento balanceado, brindando una ventaja al dueño de mascota para adquirir este producto que permite completar la dieta alimenticia del perro.

### **Branding**

La marca que se utilizará para comercializar el aderezo para perros se detalla a continuación:

- ♦ **Nombre de la marca:** SuriCan
- ♦ **Slogan:** “Consintiendo a tu mejor amigo”



**Figura 5.** Diseño de la marca del producto

### **Envase**

En envase idóneo para la comercialización del aderezo para perros consiste en un envase flexible llamado “doypack”, permitiendo envasar perfectamente el aderezo con naturaleza viscosa. El envase facilita el uso al transportarlo, almacenarlo y servirlo sobre del balanceado de la mascota en cualquier momento que se requiera. El color del envase como se muestra en la figura 6 será blanco tanto para el lado frontal y posterior por cuestiones de adaptabilidad al uso de la etiqueta.



**Figura 6.** Envase del producto tipo “doypack” color blanco.

Además es importante destacar que el “doypack” se lo considera amigable con el medio ambiente debido a que reduce en un 63% el uso de plástico que lo que ocuparía una botella, reduciendo el peso, volumen de transporte y huella de carbono en la distribución del mismo provocando menos basura (Vincenti, 2009).

El envase al ser actualmente tendencia mundial de uso, está incrementando poco a poco su participación en comparación con los envases rígidos que tienen una gran demanda, a su vez permite la diferenciación para los clientes en apoyar el uso de envases sostenibles, ligeros y económicos como el “doypack” (Sara Marcela Castro Táutica, 2013). Además, puede ser reciclado, lo que ayudaría a recuperar un mínimo valor residual.

### **Etiquetado**

Al utilizar un envase tipo “doypack”, existe la ventaja de obtener el envase impreso como la empresa lo requiriera. Sin embargo, como se trata de una empresa que inicia el negocio, la necesidad de una etiqueta como envoltura para el envase dependerá de los volúmenes de producción que se tenga. Los requerimientos mínimos para el pedido de envases con el diseño impreso son aproximadamente 60.000 unidades según experto, es por ello que, para comenzar, se requiere de etiquetas adaptadas al envase seleccionado.



**Figura 7.** Etiqueta colocada en envase de producto (Lado frontal y posterior)

El contenido que se coloca en la etiqueta es información que se detalla en los requisitos de rotulado “RTE INEN 188”, que deben tener todos los productos de uso veterinario en el mercado ecuatoriano (Ver anexo 2). Además, de la descripción del producto detallada anteriormente en las tablas 6 y 7.

## Empaque y embalaje


En alusión al empaque que se utilizará para transportar el producto terminado a los distintos canales de distribución escogidos, son cajas de cartón, con una capacidad de 10 unidades de aderezo, las mismas que contarán con una etiqueta y cinta adhesiva como se muestra en la figura 8.



**Figura 8.** Empaque para distribución del producto a canales de distribución

En la tabla 8 se presenta el costeo de envase, etiquetado, empaque y embalaje por lote y unidad producida.

**Tabla 8.** Costos de envase, etiquetado, empaque y embalaje por lote y unidad producida.

Producción de un lote de 250 unidades de aderezo para perros 							
Unidades Receta	250						
Materia prima indirecta							
Funda Doypack (envase)	1,00	\$	0,20	253,75	\$	49,74	1,00 \$ 0,20
Etiqueta del envase	2,00	\$	0,04	507,50	\$	10,15	1,00 \$ 0,04
Caja de Cartón	0,10	\$	0,30	25,38	\$	76,13	1,00 \$ 0,30
Etiqueta de Caja	0,10	\$	0,03	25,38	\$	7,61	1,00 \$ 0,03
Cinta de Embalaje (m)	0,08	\$	0,02	20,30	\$	5,08	1,00 \$ 0,02

Realizado por: Carolina Aldás E.

## Soporte

Al ser un producto alimenticio para perros, el enfoque de servicio post venta o soporte llegaría a ser la calidad del producto al cumplir con todas las regulaciones gubernamentales en su producción hasta la entrega final. Logrando satisfacer la necesidad del cliente, al permitir que estas acciones aseguren la continuidad de los procesos para adquirir el producto con frecuencia y compartir la experiencia de compra con personas cercanas. Sin embargo, se atenderá cualquier comentario o sugerencia por parte del cliente al comunicarse por medio de la fan page o página web oficial de la empresa donde se solventará cualquier situación.

## **Precio**

Se tomó como referencia el modelo Van Westendorp el cual se desarrolla en el supuesto donde los clientes plantean una relación entre calidad del producto y precio (Gómez, 2009). De esta manera se puede tener una proyección clara de cuánto es el monto que las personas estarían dispuestas a pagar por un aderezo para mascotas (Anexo 18).

El precio óptimo que los compradores potenciales estarían dispuestos a pagar es de \$4,50 por cada envase con aderezo para perros. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el producto se entrega con un 5% menos del precio de venta al público para los minoristas, quienes son los canales de distribución claves para este negocio.

Como resultado, después de realizar el modelo financiero se obtiene que la unidad producida de aderezo tiene un costo de \$0,82 incluyendo materia prima utilizada e insumos indirectos, listo para ser distribuido y comercializado a las tiendas minoristas.

## **Estrategia de precios**

La estrategia que se utilizará en el proceso de comercialización será la estrategia de precios basada en el valor, al contar con un producto que reúne características diferenciadoras que van ligadas a la estrategia general de marketing establecida anteriormente.

## **Estrategia de entrada**

El nuevo producto ingresará al mercado con la estrategia de fijación de precios basada en el buen valor para el cliente, atrayendo a nuevos compradores al ofertar un producto que, por su naturaleza, tiene una presentación innovadora dentro de la gama de alimentos para animales y al estar formulada con componentes nutricionales que impactan positivamente al producto. Así se estaría justificando el precio de venta al público (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 259).

## **Estrategia de Ajuste**

Después de haber analizado la estrategia de entrada establecida para el mercadeo del producto, se determina que la estrategia de ajuste idónea es la fijación de precios de descuento y bonificación reduciendo el precios del producto según los volúmenes de venta que permiten retribuir ganancias a los canales de distribución elegidos, quienes serán los intermediarios de comercialización (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 275).

En definitiva, la estrategia de ajuste para el negocio será entregar el producto con un descuento del 5% del precio establecido de venta al público a las clínicas veterinarias y “pet shops”. Lo que no sucederá en el caso de vender el producto en eventos caninos, ni tampoco en las tiendas virtuales de la empresa.

## **Plaza**

Los canales de distribución son quienes aportan para que el producto esté disponible para el consumidor final en los distintos puntos de venta, facilitando su almacenamiento y comercialización; en este caso, el diseño que se utiliza para el aderezo para perros será canal de marketing indirecto (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 295).

## **Estrategia de distribución**

El producto será distribuido en tiendas especializadas, como clínicas veterinarias y “Pet shops”. La estrategia de plaza que se identifica es la distribución selectiva, permitiendo trabajar en relaciones laborales con los intermediarios que formarán parte del canal de distribución y al mismo tiempo serán quienes realicen un esfuerzo de ventas hacia el cliente final cubriendo la demanda del mercado escogida (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 306). Las razones principales por las que se escogieron como canal de distribución a las tiendas especializadas de mascotas son: al ser un negocio inicial es mucho más fácil abastecer a minoristas, al no ser obligados a cumplir con altos volúmenes de producción, y la otra razón, al

identificar en las encuestas realizadas que el criterio y recomendación del veterinario sobre productos alimenticios cumple un rol importante en la decisión de compra de los dueños de mascotas.

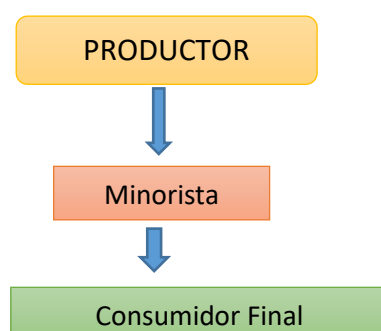
### **Puntos de venta**

La empresa tendrá la oportunidad de posicionar y ofertar el producto en aproximadamente 140 establecimientos veterinarios que se encuentran registrados dentro de la ciudad de Quito, conformados por 90 clínicas veterinarias y 60 lugares que incluyen hoteles y “pet shops” (MAGAP, 2017).

Además, la empresa podrá participar en ferias y concursos de mascotas realizadas dentro de la ciudad de Quito. Estos eventos tanto “FERIAQUITOMASCOTAS2018” y “EXPOSICIONES AERCAN” permiten la intervención de marcas emprendedoras de todo tipo de producto y/o servicio dirigido para los perros y tiene como duración de uno a dos días consecutivos. La cantidad de eventos varía según el calendario establecido por los organizadores.

El costo de distribución anual incluye la entrega en minoristas establecidos según orden de compra dentro de la ciudad de Quito, como también el transporte de la promotora hacia eventos/ferias donde se participe dentro de Quito; Cuenca y Guayaquil a partir del año 4 y año 5.

### **Estructura del canal de distribución**



El canal de distribución escogido es el canal corto. El productor distribuye el aderezo para perros a minoristas especializados como: clínicas veterinarias y “pet shop”



## **Promoción**

En esta última P del plan de marketing, se determina las condiciones generales que se establecerá como la principal mezcla de promoción y lo que se intenta comunicar al cliente final del producto. A su vez, el nivel de publicidad que exista en el mercado al que pertenece el producto hace referencia a la trayectoria que ha tenido la empresa a lo largo del tiempo y éxito de reconocimiento (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2013, pág. 363)

### **Estrategia de promoción**

La estrategia que se utilizará para el aderezo será la estrategia de empujar o “push” la cual consiste en persuadir a los clientes y/o consumidores finales a sentirse atraídos por el producto por medio de un equipo de fuerza de ventas y promociones comerciales que se puedan presentar a lo largo del tiempo, promoviendo el aderezo para perros por medio de estos canales de promoción (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 364). Es así como la marca del producto empujará a los minoristas, al brindar información actualizada acerca de nutrición para los perros, y estos influirán en la toma de decisiones del cliente final.

### **Publicidad**

La estrategia que se utilizará para desarrollar la publicidad del producto será la creación de mensajes publicitarios que lleguen a posicionarse y convencer a los canales de distribución y clientes potenciales, introduciendo el aderezo destinado para perros en medios de comunicación y exteriores como:

- ♦ Revista Mascotitas: se publica información de dónde comprar el producto y mensaje publicitario.
- ♦ Clínicas veterinarias y “Pet shops”: Información educativa de nutrición.
- ♦ Eventos caninos: publicidad exterior como carteles, recuerdos promocionales y muestras del producto.

Además, al compartir información en internet sobre puntos de venta, promociones y participación tanto en ferias como en concursos caninos por

medio de la página web de la empresa y la fan page en Facebook que a partir de su creación la asistente administrativa se encargara de personalizar el contenido.

El mensaje publicitario consiste en explicar los efectos secundarios que tiene el perro al consumir alimentos de consumo humano, al decidir acompañar su alimento balanceado, y la oportunidad de poder sustituir con este nuevo aderezo.

En la siguiente tabla se presenta un resumen del costo que involucra el desarrollo de la promoción para el aderezo.

**Tabla 9.** Costos de publicidad el aderezo para perros.

ACTIVIDAD/ RECURSOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Participación en EXPOCAN	\$200.00	\$400.00	\$600.00	\$800.00	\$1.000.00
Participación Feria Mascotas	\$224.00	\$448.00	\$672.00	\$896.00	\$1.120.00
Publicación Revista Mascotitas	\$150.00	\$150.00	\$225.00	\$225.00	\$300.00
Promotora para evento	\$30.00	\$60.00	\$90.00	\$120.00	\$150.00
Roll Ups	\$170.00	\$170.00	\$340.00	\$340.00	\$510.00
Blocks 50 hojas	\$50.00	\$60.00	\$70.00	\$80.00	\$90.00
Muestras para eventos	\$45.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00
Trípticos	\$140.00	\$210.00	\$280.00	\$350.00	\$420.00
Página Web y Fan Page	\$600.00	\$95.00	\$95.00	\$95.00	\$95.00
TOTAL	\$1.609.00	\$1.683.00	\$2.462.00	\$2.996.00	\$3.775.00

Elaborado por: Carolina Aldás E.

## Fuerza de Ventas

La promoción en ventas personales esta únicamente dirigida hacia las personas que participan en los eventos caninos, de esta manera la empresa contratará a promotores externos que cumplan la función de promover y posicionar la marca y producto convenciendo y recomendando el aderezo a los dueños de perros como sustituto a la comida de consumo humano, como también impulsar el uso de esta nueva presentación para consentir a la mascota mientras se alimenta. Finalmente, brindando información de los distintos puntos de venta, sitios web y brindando muestras pequeñas del aderezo al impartir este mensaje a todos aquellos interesados en el producto.

Es así como toda la estructura y desarrollo del plan de marketing permitirá que, de alguna manera, la nueva presentación de aderezo llegue a posicionarse dentro de la industria de las mascotas, al conseguir compradores satisfechos por la calidad del producto y permitir una nueva experiencia a la mascota, consintiendo y logrando que el alimento balanceado de su mejor amigo sea aceptado de mejor manera.

## **CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **Misión**

Nuestra empresa, ubicada en la ciudad de Quito, se encarga día a día de la producción y comercialización de alimentos innovadores y nutritivos para mascotas. Estamos comprometidos con las personas amantes de animales, al preocuparnos siempre por la salud, bienestar y felicidad de su compañero canino, permitiendo que nuestros colaboradores especializados entreguen todos sus conocimientos al ser parte de procesos estandarizados y de calidad que nos identifican. Nos sentimos orgullosos de ser parte este gran equipo de trabajo que promueve el bienestar laboral, crecimiento y competitividad de nuestros productos.

#### **Visión**

Para el año 2024, la empresa conseguirá posicionar sus productos en minoristas como clínicas veterinarias y “pet shops” dentro de Quito, Guayaquil y Cuenca al ganar mercado dentro de estas ciudades, trabajando con perseverancia hasta conseguir los objetivos propuestos organizacionales, al brindar calidad y nuevas presentaciones de productos alimenticios tanto para perros como gatos, satisfaciendo necesidades aún no descubiertas por nuestros clientes nuevos y potenciales.

#### **Objetivos a mediano plazo**

- Incrementar las ventas en un 5% dentro de la ciudad de Quito para el año 2021.
- Contratar un promotor como representante de fuerza de ventas enfocado en minoristas dentro de Quito, Cuenca y Guayaquil para el año 2021.

### **Objetivos a largo plazo**

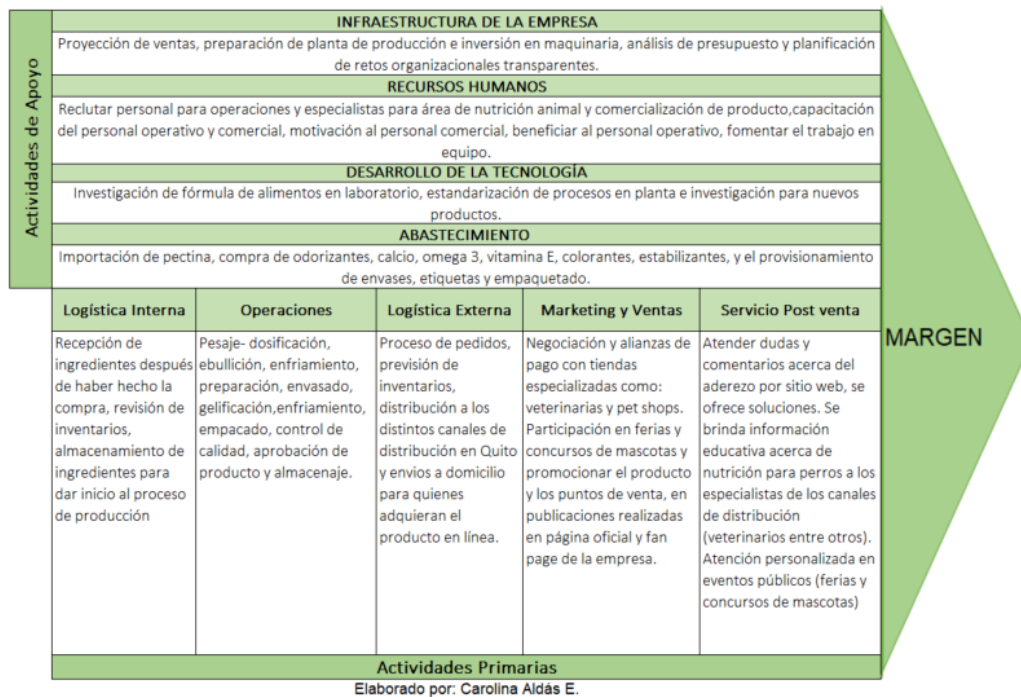
- Participar dos veces mínimo en concursos y ferias caninas en Quito, Guayaquil y Cuenca para el año 2022 logrando posicionar la marca SURICAN como aderezo complementario para perros.
- Para el año 2024 desarrollar un sitio web y estructurar el proceso de distribución de los aderezos para perros con un plazo de 6 meses comenzando en la ciudad de Quito.
- Para el año 2024 incrementar 2 nuevos odorizantes de cordero y cerdo en la misma línea de fabricación “comida húmeda”.
- Para el año 2014 obtener el 15% de participación en los establecimientos registrados actualmente en el MAGAP en las ciudades de Cuenca (con un total de 78 establecimientos) y Guayaquil (con 40 establecimientos).

### **Desarrollo de la Cadena de valor de la Empresa**

La cadena de valor es una herramienta que permite detallar cada una de las actividades tanto primarias como de apoyo, que la empresa estará involucrada. La clave de todo esto es identificar la ventaja competitiva al crear valor agregado al producto y que ese factor añadido sea superior a los costos que involucran desarrollar la idea de negocio (Quinteros & Sánchez , 2006, págs. 379-382).

### **Actividades primarias**

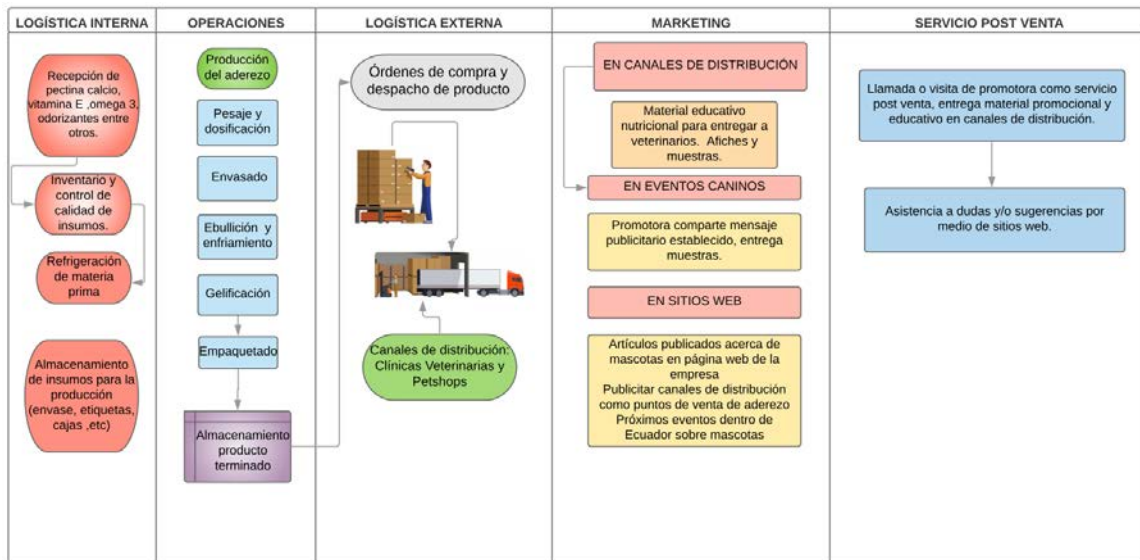
La cadena de valor de la empresa está caracterizada por brindar un proceso de producción de calidad al ser controlados rigurosamente para lograr obtener la consistencia gelificante de la pectina importada para la composición del aderezo para perros. Además de contar con ingredientes nutricionales y una mezcla de odorizantes que crean diferenciación a este producto alimenticio para perros.



**Figura 9.** Cadena de valor de la empresa

Seguido de la distribución del aderezo a estas tiendas especializadas, se brinda información educativa que cause interés a los mismos veterinarios, para que de esta manera se logre posicionar el producto como un sustituto de los restos de comida de consumo humano, sin dejar de acompañar el alimento seco de su mascota y utilizar este aderezo sobre el alimento balanceado.

Para concluir con las actividades primarias de la empresa, en el ámbito de ventas, marketing y servicio post venta, es importante destacar que el recurso humano administrativo de la empresa se dedicará a negociar términos y condiciones de los canales de distribución que se utilizará brindando comodidad al cliente en el proceso de compra, verificando en qué tipo de ferias y concursos resulta rentable participar y al dar respuesta inmediata a clientes que se contacten por medio de las páginas webs creadas por la empresa. En la siguiente figura 10 se presenta el flujograma correspondiente a las actividades primarias de la empresa.



Elaborado por: Carolina Aldás E

**Figura 10.** Proceso Interno de actividades primarias de la empresa

### Actividades de apoyo

Sin duda todas las actividades primarias requieren de una alineación de las actividades de apoyo, al depender de una infraestructura inicial de la empresa que tendrá una visualización de los procesos generales que cada área: construcción de planta de producción, inversión en maquinaria, proyección de ventas y direccionamiento de presupuesto para obtener rentabilidad.

Enfocándose en el desarrollo tecnológico y recursos humanos, se puede decir que previamente se realizan pruebas en laboratorio para comprobar que la formulación cuente con cantidades, tiempos y temperaturas adecuadas antes de ejecutarlo en la planta de producción, logrando de esta manera tener un proceso estandarizado y libre de riesgos.

Al mencionar al recurso humano que formará parte de la empresa, se requiere tomar en cuenta operarios con capacidad de adaptación a procesos y personal especializado en la fabricación de alimentos, proceso industrial, comercialización y/o veterinario. Finalmente, la disponibilidad que deberá existir para abastecerse de materia prima es determinante para que exista la continuidad del proceso de producción, verificando que los insumos cumplan con índices de calidad y presupuesto establecido.

## **6.2 Plan de Operaciones**

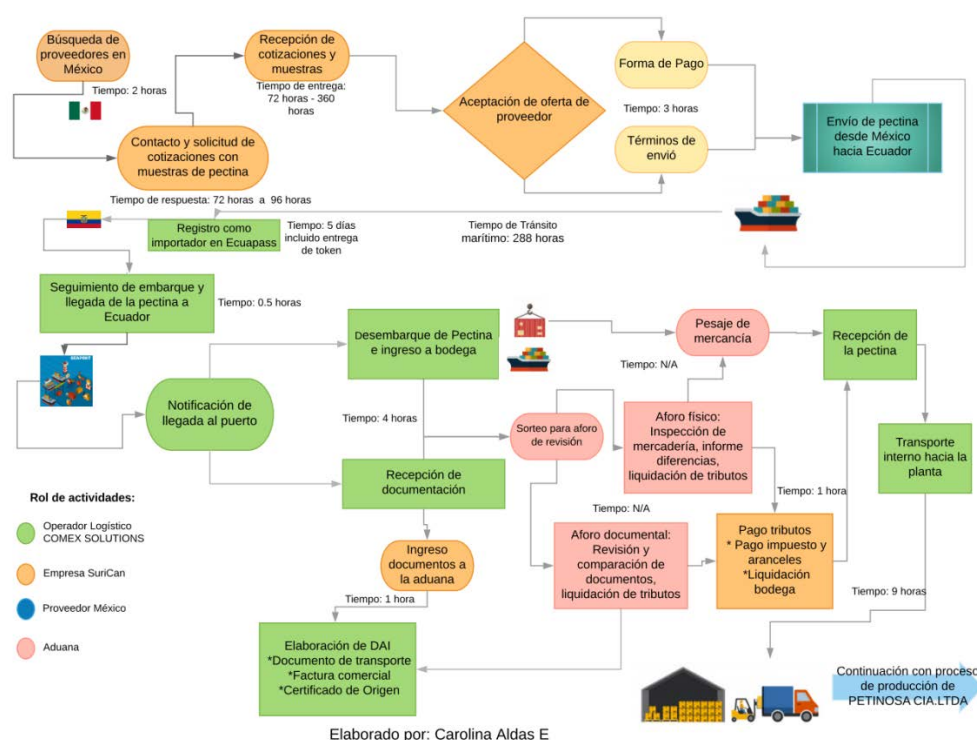
El presente plan de operaciones está conformado por todos los procesos que hacen posible la importación, producción, comercialización y distribución del aderezo hasta el cliente final. Para ello, se detallará el mapa de procesos con su correspondiente catálogo de procesos indicando desde procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos de la empresa (Anexo 19).

Seguido del catálogo de procesos, se desarrolla el flujo de proceso correspondiente de la importación de pectina desde México, después el proceso de producción de aderezo para perros y finalmente la comercialización del producto en los canales de distribución establecidos hasta su entrega.

### **Proceso de Importación**

El proceso de importación empieza desde la búsqueda de proveedores idóneos que puedan abastecer a la demanda de la planta de producción, una vez establecido el pago, se realizará por transferencia bancaria del 50% primero y luego del resto, cuando se tenga la mercancía. El incoterms a elegir CIF “Cost, Insurance and Freight”, que parte del puerto de Manzanillo en México, y como país de destino Ecuador. El precio de la mercancía incluye fletes hasta el puerto de Ecuador, gastos que se puedan incurrir, el despacho de la pectina y seguro. Por ello la empresa únicamente se debe preocupar por gestionar la desaduanización de la mercancía.

Como se analizó en el entorno político del proceso de importación, es obligatorio requerir de un agente de aduanas por esta razón se decidió contratar a un operador logístico llamado “COMEX SOLUTIONS”, en la cotización enviada por esta agencia cubre la responsabilidad del proceso logístico de importación, desaduanización y entrega de la pectina en la empresa (Anexo 20). A continuación, en la figura 11 se muestra paso a paso el proceso de importación identificado con colores dependiendo del rol de actividades como: operador, empresa, proveedor y aduana.



**Figura 11.** Proceso logístico de importación de pectina México- Ecuador

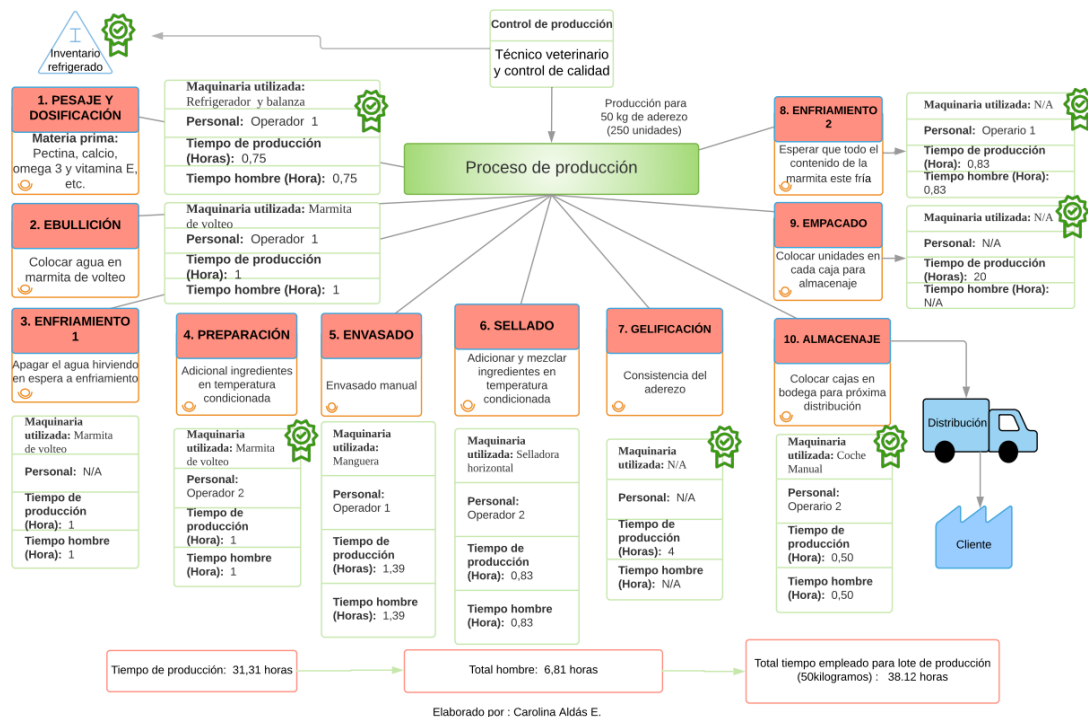
### Proceso de producción del aderezo

La planta de producción estará ubicada en la Panamericana norte Oe8 y Viteri sector Calderón, al ser una ubicación reconocida y permitida para realizar actividades industriales, además de contar con un arriendo de \$470 mensuales aproximadamente por una extensión de 100m<sup>2</sup> de la bodega en la que se adaptará la planta de producción (Anexo 21).

En la figura 12, se detalla el proceso que conlleva la fabricación del aderezo dentro de la planta de producción, tomando en cuenta el tipo de maquinaria utilizada, el personal encargado, tiempos de producción y horas de operario. Es importante destacar que algunos procesos cuentan con un sello “simbólico” que se refiere a la intervención del técnico veterinario y control de calidad en ese procedimiento.

Finalmente, se detalla en que consiste cada uno de los procesos antes mencionados.





**Figura 12.** Proceso de producción del aderezo en planta con personal.

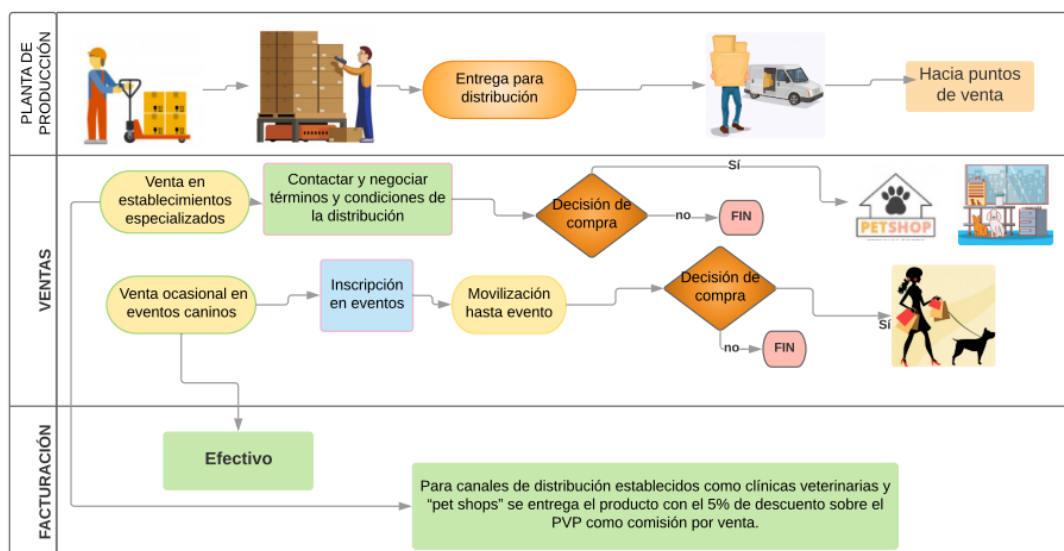
### Descripción de cada proceso en planta de producción

- ✘ **Pesaje y dosificación:** Preparación de pesaje y dosificación de los ingredientes (omega 3, calcio, odorizantes, etc.) que se encuentran en un refrigerado, según cantidades establecidas en fórmula utilizando una balanza.
- ✘ **Ebullición:** Colocar agua en una marmita de volteo eléctrica de 50 litros (olla de tamaño industrial).
- ✘ **Enfriamiento:** Esperar hasta que su estado de enfriamiento llegue a 80° centígrados.
- ✘ **Preparación:** Adicionar los ingredientes, de manera lenta la pectina hasta lograr una mezcla uniforme. Después, se añade el resto de materiales sin importar el orden. Toda esta mezcla se obtiene en la marmita utilizada, se debe mantener siempre caliente, o si no se irá condensando como gelatina. Lo importante es pasar a la fase de envasado sin demoras.
- ✘ **Envasado:** Se necesita que la temperatura este entre 60° y 80° centígrados, para que se pueda manipular, de esta manera se llena la

funda doypack por la parte superior. A su vez, se realiza el proceso de cierre, al utilizar una selladora horizontal.

- **Gelificación:** Dentro de la funda doypack continúa reaccionando el aderezo y se forma la consistencia deseada. Es importante destacar, que en esta fase del proceso existe riesgo, ya que el producto no puede llegar a la gelificación exacta por falla en la fórmula, y sin embargo ya se realizó el proceso de envasado.
- **Enfriamiento:** Al comprobar que la consistencia del lote de producción es la deseada después de pasar el proceso de gelificación, se puede continuar con el proceso de empaclado.
- **Empacado:** Se procede a realizar el empaque de los envases con el producto final, y el respectivo embalaje.
- **Almacenaje:** Con la utilización de un coche manual, se procede al almacenamiento de los empaques para la respectiva entrega a los canales de distribución.

### Proceso de comercialización y entrega al cliente final



Elaborado por: Carolina Aldás E

**Figura 13.** Proceso de comercialización y distribución hasta el cliente final

Para concluir con el proceso de operaciones, se establece el proceso de comercialización y ventas. El cual tiene inicio en el proceso final de la planta de producción. Los esfuerzos que realice el departamento de administración

permitirán que las ventas puedan incrementar, al negociar con los posibles canales cortos tanto clínicas veterinarias como “pet shops”. Por último, el hecho de participar en eventos caninos permite que se pueda promocionar, entregar muestras y conseguir posibles ventas.

### 6.3 Estructura Organizacional

#### Estructura legal de la empresa

La estructura legal que manejará la empresa al ser familiar será compañía limitada, permitiendo ser conformada entre mínimo dos socios. Además de requerir \$400 de capital mínimo para el registro de la compañía (SUPERCIAS, s.f.).

**Tabla 10.** Descripción de la estructura de la empresa

<b>Razón Social</b>	<b>PETINOSA CIA. LTDA</b>
<b>Representante Legal</b>	Silvia Carolina Aldás Espinosa
<b>Objeto Social</b>	Elaboración de alimentos preparados para animales domésticos como: perros

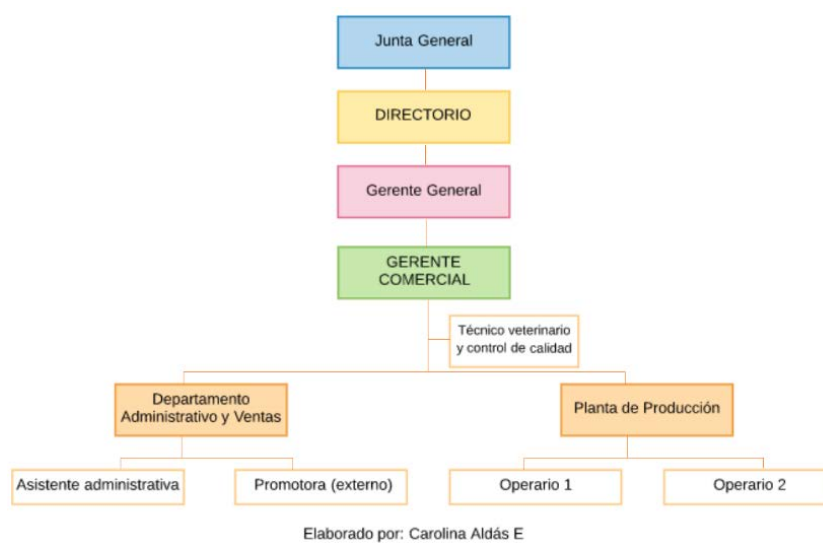
Elaborado por: Carolina Aldás E.

La estructura organizacional que PETINOSA CIA.LTDA tendrá será la departamentalización funcional, permitiendo mayor eficiencia y coordinación en cada área como muestra el organigrama. Junto con la alta especialización que se tendrá en cada proceso, se reforzará la comunicación interna para lograr el relacionamiento y trabajo en equipo, sin perjudicar el cumplimiento de objetivos organizacionales (Coulter, 2010, pág. 186).

En relación con la empresa ADITMAQ CIA. LTDA, fundada en 1993 en Quito, dedicada a la importación, exportación, producción de líneas de producto de alimentos de consumo humano y animal incluyendo comercialización, se pudo identificar que de igual manera cuenta con un organigrama funcional, dividida en cuatro departamentos directivo (5), administrativo (17), comercialización (16), producción (26) y técnicos (3) con un total de 67 empleados. (BANKWATCHRATINGS S.A, 2009).

Además, investigando en la página web de la Superintendencia de Compañías con el nombre de la empresa ADITMAQ CIA.LTDA, esta empresa tiene como socios a la empresa BIOFEED CIA.LDTA quien es la encargada de la distribución de la línea de productos alimenticios para perros con 26 empleados (CONNECT AMERICAS, s.f.) Otro factor interesante, que se asemeja a PETINOSA CIA.LTDA al decidir contratar el servicio externo para la distribución y enfocarse en los procesos de importación y producción.

**Figura 14.** Estructura Organizacional funcional de PETINOSA CIA.LTDA



La estructura que se ha decidido establecer para la empresa es un organigrama funcional, permitiendo tener especialización en cada area. Al contar con una planta de producción definitivamente es necesaria esta división y estructura. Para comenzar el negocio es una estructura suficiente que puede satisfacer los procesos de producción y comercialización del aderezo para perros en la ciudad de Quito.

### **Funciones de puestos de estructura organizacional de la empresa**

A continuación, se detallarán las funciones que tiene que cumplir cada puesto establecido en la estructura organizacional de la figura 14. Se debe tomar en cuenta, que, al ser un futuro emprendimiento, las personas del departamento administrativo conjuntamente con el gerente general realizarán trabajo en

equipo logrando satisfacer la demanda de carga de trabajo y cumpliendo con las actividades de acceso y comercialización.

**Tabla 11.** Funciones de puestos de empleados

Puesto	Perfil profesional	Funciones del puesto
Gerente Comercial	Ingeniería Industrial Químico, MBA, mínimo 3 años de experiencia en planta de producción (alimentos).	Gestión planeación estratégica, gestión de recursos humanos, gestión dirección de operaciones. Situación financiera, proyecciones de abastecimiento de materia prima, toma de decisiones de procesos internos.
Técnico veterinario y control de calidad	Médico Veterinario especializado en nutrición animal. Certificación control de calidad y administración.	Gestión de importación, gestión de dirección de operaciones, gestión de distribución y promoción, gestión de marketing.
Asistente administrativa	Ingeniería en Negocios Internacional	Gestión de importación, distribución y promoción, marketing, financiera y servicio post venta.
Fuerza de Ventas (en proceso)	Ingeniería en Marketing	Gestión de marketing, fuerza de ventas.
Operario 1 y 2	Título bachiller	Gestión de dirección de operaciones y distribución.
Promotora (externo)	Experiencia en ventas mínimo un año y servicio al cliente, afinidad por las mascotas	Gestión de distribución y promoción, marketing, servicio post venta.

Realizado por: Carolina Aldás E.

Al ser una compañía limitada se conformará por una junta general que incluye el directorio y gerente general como apoderado especial.

## CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos que tiene la empresa PETINOSA, fabricante de aderezos para perros está conformada por las ventas a lo largo de la proyección del proyecto. Las ventas que se obtiene en cada año representan volúmenes positivos respecto al segmento de mercado.

**Tabla 12.** Proyección de ingresos

Ventas proyectadas con aderezos proyectados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad de aderezos proyectados	23064	24219	25470	26766	28140
Precio	\$ 4,28	\$ 4,40	\$ 4,53	\$ 4,66	\$ 4,80
Ingreso por ventas proyectadas de aderezos	\$ 98.597,27	\$106.586,66	\$115.394,77	\$124.839,26	\$135.114,62

Realizado por: Carolina Aldás E.

El ingreso por ventas proyectadas para el aderezo "SuriCan" tiene un incremento de año a año respecto a la industria, iniciando con \$98.597,27 para el año 1 y para el año 5 siendo de \$135.114,62. Esto se debe al aumento de unidades producidas, mayor participación en actividades de marketing e incremento de posicionamiento en el mercado cada año.

### 7.1.2 Proyección de gastos

En la siguiente tabla se muestra los gastos anuales en los que incurrirá el proyecto, evidenciándose: gastos de suministros, servicios básicos, distribución a minoristas en los distintos sectores dentro de la ciudad de Quito, gasto de arriendo, gasto en publicidad el cual se explicó en el mix de marketing y por último gasto en la constitución de la empresa incluyendo permisos de funcionamiento, bomberos y registro de marca en el IEPI.

**Tabla 13.** Gastos generales de la empresa

	1	2	3	4	5
Gastos Suministros de Oficina	\$300,00	\$308,84	\$317,94	\$327,31	\$336,95
Servicios básicos	\$2.700,00	\$2.779,55	\$2.861,44	\$2.945,75	\$3.032,54
Gasto distribución	\$120,00	\$180,00	\$240,00	\$300,00	\$360,00
Gasto arriendo	\$6.600,00	\$6.794,45	\$6.994,63	\$7.200,71	\$7.412,86
Gastos Publicidad	\$1.609,00	\$1.683,00	\$2.462,00	\$2.996,00	\$3.775,00
Gasto de constitución	\$530,00				
<b>Gastos totales</b>	<b>\$11.859,00</b>	<b>\$11.745,84</b>	<b>\$12.876,01</b>	<b>\$13.769,77</b>	<b>\$14.917,35</b>

Realizado por: Carolina Aldás E

Cada año se presenta un incremento del gasto total, comenzando con \$11.859,00 para el primer año hasta el año 5 de \$14.917,35. Mostrándose un mayor crecimiento en: servicios básicos (22,08%), gasto arriendo (53,96%) y publicidad (18,82%) del gasto total para los 5 años proyectados. Para los gastos, exceptuando el de publicidad irán incrementando según el crecimiento en ventas que se tenga. En caso de la publicidad el gasto va alineado a los objetivos de la organización para lograr mayor participación en el mercado, explicado en el mix de marketing.

**Tabla 14.** Nómina de empleados

	1	2	3	4	5
Costo de mano de obra directa	\$ 11.904,66	\$ 13.025,34	\$ 13.386,36	\$ 13.758,01	\$ 14.140,61
Gastos sueldos operacionales	\$ 35.857,20	\$ 39.145,29	\$ 46.951,65	\$ 48.547,78	\$ 49.727,69
<b>TOTAL GASTO SUELDOS</b>	<b>\$ 35.857,20</b>	<b>\$ 52.170,63</b>	<b>\$ 60.338,00</b>	<b>\$ 62.305,79</b>	<b>\$ 63.868,30</b>

Realizado por: Carolina Aldás E.

Respecto al gasto de sueldos operacionales: gerente, asistente administrativo, técnico veterinario y fuerza de ventas, se inicia al año 1 con un egreso de \$35.857,20 que va incrementando los siguientes años. Para el año 3 existe un incremento casi del 20% del gasto ya que se contrata una persona para el área de ventas cumpliendo con objetivos estratégicos establecidos. Finalmente, para el año 5, el gasto de sueldo operacional es de \$49.727,69. Por lo que respecta

al costo de mano de obra directa: los dos operarios presentan un costo para el año 1 de \$11.904,66 y para el año 5 de \$14.140,61.

Concluyendo así, con el gasto total en sueldos para el año 1 de \$35.857,20 al año 5 de \$63.868,30 versus el costo de producir las unidades para todos los años, iniciando por el año 1 con \$39.444,03 y al año 5 con \$47.638,80 como se muestra en la siguiente tabla.

### 7.1.3 Proyección de costos

**Tabla 15.** Costos de producción por unidad producida

	1	2	3	4	5
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	\$39.444,03	\$41.970,46	\$43.784,08	\$45.660,77	\$47.638,80
<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	23.162,69	24.224,00	25.476,00	26.771,00	28.025,00

Realizado por: Carolina Aldás E.

Se puede identificar que se incurre en altos gastos cada año por nómina, siendo una arista al proyecto para tener en cuenta la posibilidad de optar por la inversión de maquinaria que sustituya el uso de mano de obra directa e indirecta permitiendo reducir este gasto en sueldos.

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto es de \$15.156,24. La inversión de maquinaria, dispositivos electrónicos y herramientas de apoyo desglosándose detalladamente en la siguiente tabla, siendo de \$11.620. Además, se realizó reinversión de los dispositivos electrónicos para el año 3 (Ver Anexo 22)

La inversión intangible es el software de Microsoft 265 Business, el cual permite crear una red de negocios, utilizar los distintos programas para el desarrollo de actividades administrativas y llamadas/videoconferencias en caso de requerir contactarse con el proveedor de pectina y/o de futuros proveedores de materia prima e insumos. El costo total del mismo es \$434,88 al año, con pagos mensuales de \$36,24 por los tres puestos administrativos de la empresa (Ver Anexo 23)

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo con el que la empresa se desarrolla hasta empezar a tener ingresos por ventas será de \$3500 que ayudará a solventar cualquier necesidad económica que permita la continuidad del negocio. De esta manera, se puede analizar la estructura de capital para el proyecto en la tabla 16.

### 7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital que la empresa desea plantear es 50%-50%, la mitad será de capital propio al ser de \$7.578,12 y el monto restante de deuda a largo plazo, por medio de un préstamo en el banco de la Producción, a un plazo de 5 años, con una tasa de interés de 11,83%, permitiendo de esta manera tener un balance de ingresos por ventas y gastos, logrando pagar el monto de cuota mensual de \$167,92

**Tabla 16.** Estructura de Capital de la empresa

ESTRUCTURA DE CAPITAL		Estructura de Capital		
Inversiones PPE	\$ 11.620,00	Propio	50%	7.578,12
Inversiones Intangibles	\$ 36,24	Deuda L/P	50%	7.578,12
Capital de Trabajo	\$ 3.500,00	Razon D/C		1
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>15.156,24</b>			

Realizado por: Carolina Aldás E.

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

### 7.3.1 Proyección de estados de resultados

En el siguiente estado de resultados se presenta que en el año 1 la utilidad neta es de \$3.380,27 y para el año 5 de \$10.083,32 lo que significa que año tras año las ventas han ido incrementando por el volumen de unidades vendidas. Este monto total de cada año resulta de haber tomado en cuenta además de gastos generales, depreciación y amortización, los impuestos de participación (15%) e impuesto a la renta (22%).



**Tabla 17.** Estado de Resultados Anual

	ESTADO DE RESULTADOS ANUAL				
	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 98.597,27	\$ 106.586,66	\$ 115.394,77	\$ 124.839,26	\$ 135.114,62
Costo de los productos vendidos	\$ 39.281,22	\$ 41.961,78	\$ 43.773,76	\$ 45.652,26	\$ 47.842,58
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 59.316,05</b>	<b>\$ 64.624,88</b>	<b>\$ 71.621,02</b>	<b>\$ 79.187,00</b>	<b>\$ 87.272,04</b>
Gastos sueldos	\$ 35.857,20	\$ 39.145,29	\$ 46.951,65	\$ 48.547,78	\$ 49.727,69
Gastos generales	\$ 11.859,00	\$ 11.745,84	\$ 12.876,01	\$ 13.769,77	\$ 14.917,35
Gastos de depreciación	\$ 1.322,96	\$ 1.254,52	\$ 1.254,52	\$ 2.004,47	\$ 2.079,19
Gasto de amortización	\$ 7,25	\$ 7,25	\$ 7,25	\$ 7,25	\$ 7,25
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 10.269,65</b>	<b>\$ 12.471,98</b>	<b>\$ 10.531,58</b>	<b>\$ 14.857,73</b>	<b>\$ 20.540,56</b>
Gasto de intereses	\$ 833,80	\$ 686,23	\$ 520,22	\$ 333,47	\$ 123,40
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 9.435,84</b>	<b>\$ 11.785,75</b>	<b>\$ 10.011,36</b>	<b>\$ 14.524,26</b>	<b>\$ 20.417,17</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.415,38	\$ 1.767,86	\$ 1.501,70	\$ 2.178,64	\$ 3.062,58
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 8.020,47</b>	<b>\$ 10.017,89</b>	<b>\$ 8.509,66</b>	<b>\$ 12.345,62</b>	<b>\$ 17.354,59</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.005,12	\$ 2.504,47	\$ 2.127,41	\$ 3.086,40	\$ 4.338,65
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 6.015,35</b>	<b>\$ 7.513,42</b>	<b>\$ 6.382,24</b>	<b>\$ 9.259,21</b>	<b>\$ 13.015,95</b>

Realizado por: Carolina Aldás E.

El margen de utilidad para el proyecto se establece: lo que cuesta producir el aderezo para perros por unidad (\$0,82) respecto al precio establecido para la venta unitario (\$4,50) permite que se tenga casi un 721,93% de margen bruto para el proyecto, seguido de un margen operacional de 124,71% y de 73,03% de margen neto para el primer año, mostrando un incremento para los próximos años.

### 7.3.2 Estado de Situación Financiera

Por lo que respecta al estado de situación financiera se detalla la composición de la empresa en activos, pasivos y patrimonio. Lo importante es que existe un balance general de lo que se ha ido invirtiendo en maquinaria (reversión en dispositivos electrónicos) al utilizar los ingresos de las ganancias (unidades vendidas a precio establecido para minorista) y el hecho de lograr devengar pagos o deudas que se vayan creando a lo largo del tiempo (pago a proveedores).

Para mayor facilidad se presenta la suma desde el año 0 hasta el año 5 para cada cuenta principal: activos de \$2.012,680,30; pasivos de \$468.601,16 y finalmente la empresa presenta un patrimonio de \$1.544,079,14 que permitirá la continuidad, desarrollo e innovación de la empresa. En la siguiente tabla se muestra la situación financiera anual.

**Tabla 18.** Estado de Situación Financiera Anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 15.714,02	\$ 243.556,23	\$ 317.449,86	\$ 386.958,00	\$ 466.695,32	\$ 582.306,88
<b>Corrientes</b>	\$ 4.057,78	\$ 117.220,61	\$ 216.109,78	\$ 310.613,47	\$ 387.530,00	\$ 538.033,11
Efectivo	\$ 2.942,22	\$ 42.712,83	\$ 132.023,49	\$ 220.548,49	\$ 291.116,67	\$ 436.585,94
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 45.285,08	\$ 53.293,33	\$ 57.697,39	\$ 62.419,63	\$ 67.557,31
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 1.979,11	\$ 2.117,25	\$ 2.208,46	\$ 2.302,56	\$ 2.000,59
Inventario de Materia Prima	\$ 17,79	\$ 219,38	\$ 230,90	\$ 242,86	\$ 255,18	\$ 245,50
Inventario Suministros de Fabricación	\$ 1.097,77	\$ 27.024,22	\$ 28.444,81	\$ 29.916,27	\$ 31.435,96	\$ 31.643,78
<b>No Corrientes</b>	\$ 11.656,24	\$ 126.335,63	\$ 101.340,08	\$ 76.344,53	\$ 79.165,32	\$ 44.273,77
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 11.620,00	\$ 139.440,00	\$ 139.440,00	\$ 139.440,00	\$ 171.720,00	\$ 171.720,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 13.492,14	\$ 38.400,71	\$ 63.309,29	\$ 92.681,52	\$ 127.486,10
Intangibles	\$ 36,24	\$ 434,88	\$ 434,88	\$ 434,88	\$ 434,88	\$ 434,88
Amortización acumulada	\$ -	\$ 47,11	\$ 134,09	\$ 221,06	\$ 308,04	\$ 395,02
<b>PASIVOS</b>	\$ 8.135,90	\$ 117.439,00	\$ 108.221,20	\$ 95.318,95	\$ 79.644,11	\$ 59.842,01
<b>Corrientes</b>	\$ 557,78	\$ 34.041,59	\$ 39.940,71	\$ 44.043,93	\$ 47.499,06	\$ 49.216,82
Cuentas por pagar proveedores	\$ 557,78	\$ 6.879,82	\$ 7.241,16	\$ 7.616,32	\$ 8.002,55	\$ 7.699,03
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 23.546,67	\$ 28.490,76	\$ 32.641,84	\$ 34.082,54	\$ 34.638,48
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 3.615,11	\$ 4.208,79	\$ 3.785,77	\$ 5.413,97	\$ 6.879,31
<b>No Corrientes</b>	\$ 7.578,12	\$ 83.397,41	\$ 68.280,49	\$ 51.275,02	\$ 32.145,05	\$ 10.625,19
Deuda a largo plazo	\$ 7.578,12	\$ 83.397,41	\$ 68.280,49	\$ 51.275,02	\$ 32.145,05	\$ 10.625,19
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 7.578,12	\$ 126.117,23	\$ 209.228,66	\$ 291.639,05	\$ 387.051,21	\$ 522.464,87
Capital	\$ 7.578,12	\$ 90.937,44	\$ 90.937,44	\$ 90.937,44	\$ 90.937,44	\$ 90.937,44
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 6.015,35	\$ 7.513,42	\$ 6.382,24	\$ 9.259,21	\$ 13.015,95
Total Patrimonio	\$ -	\$ 29.164,44	\$ 110.777,80	\$ 194.319,37	\$ 286.854,55	\$ 418.511,49
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Elaborado por: Carolina Aldás E.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Respecto al flujo de efectivo que la empresa presenta es positivo para todos los años, tanto para las actividades operativas y de inversión tienen un buen panorama, lo que permite que el negocio continúe con la actividad económica. Iniciando con \$40.420,98 en efectivo y finalizando al año 5 con \$422.716,08 (Ver Anexo 24).

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Como se observa en la siguiente tabla se presentan valores negativos los dos primeros años para el flujo de caja del proyecto, sin embargo, a partir del primer año se identifican flujos positivos de \$3.527,06, \$8.961,18 y \$7.967,18 incrementando respectivamente para los últimos años de evaluación para el negocio. Resultando viable el proyecto con estos resultados.

**Tabla 19.** Proyección de flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-14.598,46	3.527,06	8.961,18	7.967,18	8.563,79	7.000,00
Flujo Acumulado del Proyecto	\$ -14.598,46	\$ -11.071,40	\$ -2.110,21	\$ 5.856,97	\$ 14.420,76	\$ 21.420,76

Realizado por: Carolina Aldás E.

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

### 7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

En la siguiente tabla 20 se encuentra el flujo de caja del inversionista, valores que determinarán los beneficios con base a los ingresos y egresos que la empresa tenga a lo largo del proyecto.

**Tabla 20.** Proyección de flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -7.020,34	\$ 1.814,27	\$ 7.194,89	\$ 6.140,71	\$ 6.669,62	\$ 3.000,00
Flujo Acumulado del Inversionista	\$ -7.020,34	\$ -5.206,07	\$ 1.988,82	\$ 8.129,53	\$ 14.799,16	\$ 17.799,16

Realizado por: Carolina Aldás E

Para este caso, se tiene valores negativos hasta el año inicial, a partir de ese momento, las ganancias son evidentes. Para el año 1, año 2 y año 3 el flujo de caja del inversionista irá incrementando a medida que las utilidades aumenten, posiblemente varía al año 4 y 5 por cuestión de re inversión y aumento de personal en fuerza de ventas, pero en definitiva el proyecto tiene un panorama atractivo para desarrollarse.

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Las tasas que se usan para el desarrollo del proyecto son: las betas apalancada y desapalancada de 0,83 y 0,65 respectivamente. La tasa libre de riesgo de 2,78%, el rendimiento de mercado de 10,46%, riesgo país de Ecuador de 6,60%, tasa de impuestos del proyecto de 36,25%.

Como resultado para el proyecto se obtuvo que el CAPM es de 15,74%, tasa de descuento que está alineada al flujo de caja del inversionista. Mientras que el resultado del WACC de 11,64% analiza y evalúa los criterios de rentabilidad para el flujo del proyecto como se muestra en la tabla 21.

**Tabla 21.** Cálculo de la tasa de descuento para el proyecto

TASA DE DESCUENTO BETA APALANCADA	
Tasa libre de riesgo	2,78%
Rendimiento del Mercado	10,46%
Beta	0,83
Riesgo País	6,60%
Tasa de impuestos del proyecto	36,25%
CAPM	15,74%
WACC	11,64%

Elaborado por: Carolina Aldás E.

### **7.4.3 Criterios de valoración para el proyecto e inversionista**

El proyecto tiene una tasa de retorno de inversión (TIR) del proyecto de 36,05% superior al WACC la cual genera un valor actual neto (VAN) de \$11.023,94. Para el criterio de inversionista el panorama es igual de rentable, al conseguir una tasa de retorno de inversión (TIR) del 57,47% superior al CAPM generando un valor actual neto (VAN) de \$9.038,21 se puede comprender que el negocio tiene grandes oportunidades para ser ejecutado como emprendimiento (Ver Anexo 25)

### **7.5 Índices financieros**

Los índices financieros que tiene el proyecto muestran valores positivos significantes para estar en la capacidad de emprenderlo en un futuro como algo rentable. El indicador de liquidez que se presenta para los 5 años es positivo respecto a los activos y pasivos corrientes los cuales se obtienen a lo largo del tiempo. El margen de utilidad inicia para el año 1 con 151% y para el año 5 con 182% ya que como se explicó durante el proyecto, el hecho de producir este aderezo por lotes resulta muy rentable al establecer precio de \$4,50 respecto al costo de producción de \$0,90 aproximadamente por el costo de fabricación. Para finalizar con ciclos positivos tanto en operativo/efectivo, resultando viable y rentable el presente proyecto (Ver Anexo 26).

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. En Ecuador, la industria de alimentos tiene proyección de crecimiento por delante, al tener restricciones arancelarias proteccionistas de importación para los productos alimenticios terminados permite que la industria local pueda crecer y lograr captar mercado ecuatoriano. Es por ello, que se puede dar inicio a este proyecto como emprendimiento, después de tener un panorama amplio y atractivo tanto por la situación del mercado como por la tendencia de cuidado hacia las mascotas.
2. Después de haber analizado por medio de investigación cualitativa y cuantitativa, se identifica la necesidad de los dueños de mascotas al requerir algún producto alimenticio adicional al alimento balanceado, el cual ayude a que el perro se vea interesado en su comida y de esta

manera se evite el cambio de marcas de balanceado con frecuencia. Además del criterio veterinario al mostrarse optimista por el proyecto que cumple y satisface las necesidades actuales del mercado de alimento para mascotas.

- La estrategia de marketing escogida para este trabajo fue la estrategia de enfoque, permitiendo crear un valor agregado a los clientes potenciales seleccionados. Al ser un producto alimenticio para perros, se tiene mayor oportunidad de llegar a los dueños de mascotas por medio de los mismos veterinarios con quienes se crearán alianzas estratégicas para negociar el beneficio para ambas partes. El aderezo al tener una presentación tipo jalea crea un valor diferenciado versus productos que se encuentran en el mercado actualmente.
- A su vez, enfocándose al área productiva es oportuno que la empresa se dedique por completo al área productiva de alimentos para perros, controlando procesos, formulación, innovación y buenas prácticas de manufactura. Es así como el resto de actividades logísticas es prudente otorgar la responsabilidad a empresas especializadas en ello.
- En definitiva, el proyecto requiere \$16.000 aproximadamente como inversión inicial para comenzar su funcionamiento y según lo proyectado trae réditos optimistas para los flujos de caja tanto del proyecto como del inversionista. Con un TIR de 16,35% superior al WACC de 11,64%, con un periodo de recuperación de dos años y medio, permitiendo identificar que el proyecto resulta viable después de haber realizado una investigación profunda para el presente plan de titulación.
- Como recomendación general al proyecto, puede existir mayor rentabilidad y reducción de costos al decidir comercializar el producto captando mayor segmento de mercado, en lo posible llegar a posicionar el producto a nivel nacional no solo en la ciudad de Quito, ya que al ser una línea de producto no tan compleja no requiere de grandes esfuerzos e inversión en maquinaria, de esta manera se puede llegar a aprovechar la capacidad de la planta de producción al elaborar mayores volúmenes de aderezo para perros.

- En caso de lograr volúmenes elevados en el proceso productivo, lo más rentable es elevar un poco la inversión de las herramientas utilizadas para el proceso de envasado y sustituir estas nuevas herramientas por la mano de obra directa, reduciendo los costos de personal operativo año tras año.
- Finalmente, la clave del aderezo para perros es vender la idea del producto como un sustituto a la comida de consumo humano que normalmente es añadida sobre el alimento balanceado, mostrar los beneficios a los veterinarios sobre la importancia de cambio en los hábitos de los humanos a la hora de alimentar a las mascotas, y por último comprender los grandes beneficios que se está entregando a los perros brindando una mejor calidad de vida con este alimento fabricado y destinado para ellos.

## REFERENCIAS

- AGROCALIDAD. (2017). *Resolución 003*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/resolucion-003-manual-para-el-registro-de-empresa-productos-de-uso-veterinario.pdf>
- AGROCALIDAD. (2018). *Normas para el registro, control, comercialización y uso de productos veterinarios*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/normativa-insumos-pecuarios/>
- Albex. (2018). Obtenido de <http://www.albexecuador.com/home/index.php/nuestros-productos>
- Ambito.com. (2018). *Ecuador*. Obtenido de Riesgo País: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: PEARSON.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). En *Fundamentos de Marketing* (pág. 306). México: Pearson.
- BANKWATCHRATINGS S.A. (2009). *Calificadora de Riesgos*. Obtenido de ADITMAQ ADITIVOS Y MAQUINARIAS CIA. LTDA: [file:///C:/Users/carol/Downloads/100731\\_Informe%20de%20Calif%20ADITMAQ.pdf](file:///C:/Users/carol/Downloads/100731_Informe%20de%20Calif%20ADITMAQ.pdf)
- BCE. (2017). *Cuentas Nacionales*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- BIOALIMENTAR. (2018). Obtenido de <http://www.bioalimentar.com/>
- BM. (31 de Diciembre de 2015). *Proyectos y Operaciones*. Obtenido de Fomento del sector de la tecnología de Información: <http://projects.bancomundial.org/P106589/information-technology-development?lang=es>
- Canin, R. (2018). Obtenido de <https://www.royalcanin.com/>

- Castellanos, G. (11 de Julio de 2016). *Diario El Comercio*. Obtenido de Aumento del IVA complica cuidados de mascotas con necesidades especiales: <http://www.elcomercio.com/tendencias/iva-mascotas-alimento-medicinas-precios.html>
- Castellanos, G. (2017). *Diario El comercio*. Obtenido de La comida saludable llega a las mascotas: <http://www.elcomercio.com/narices-frias/comida-salud-mascotas-alimentos-nutricion.html>
- CFN. (Julio de 2017). *Ficha Sectorial*. Obtenido de Sector Manufacturero: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2008). Estrategia del Océano Azul. En *Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia* (págs. 116-118). Harvard Business School Press.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2008). La estrategia del océano azul. En *Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia* (pág. 130). America Latina: Harvard Business School Press.
- COFEPRIS. (14 de Febrero de 2017). *Secretaría de Salud*. Obtenido de Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios: <http://www.cofepris.gob.mx/MJ/Paginas/NormasPorTema/Alimentos.aspx>
- COMERCIO, E. (24 de Octubre de 2017). *La tarifa de energía eléctrica para industrias se revisa*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/tarifa-energia-industrias-ahorro-consejo.html>
- COMEX. (6 de Marzo de 2018). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>



- Companias, S. d. (2018). *Portal de Información*. Obtenido de [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_menu.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul)
- CONNECT AMERICAS. (s.f.). *BIOFEED CIA.LTDA*. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/company/biofeed-cia-ltda>
- Coulter, R. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: PEARSON. doi:978-607-442-388-4
- Cuida tu futuro. (s.f.). *Solidario conmigo*. Obtenido de Pasos para crear una empresa en Ecuador: <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- Damodaran, A. (2018). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- DISAROMATI S.A. (2018). Obtenido de Evolucionamos tus sentidos: <http://www.disaromati.com/index.php>
- DOF. (2016). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Secretaría de Gobernación.
- ECUADOR, M. (28 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2018/02/28/impuestos-comida.html>
- ECUAPASS. (2018). *Tributos Aduaneros*. Obtenido de [http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)
- EKOS. (2016). *Comercio al por Menor*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=208&n=Supermercados>
- EKOS. (2016). *Fabricación de alimento para animales*. Obtenido de Guía de Negocios:

<http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=246&n=Fabricaci%C3%B3n%20de%20alimentos%20para%20animales>

El telégrafo. (Julio de 2017). *El 95% de los trámites en el puerto de Guayaquil es digital.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-95-de-los-tramites-en-el-puerto-de-guayaquil-es-digital>

EL UNIVERSO. (2014). Obtenido de Hasta \$110 al mes se gasta en alimentar a una mascota: <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/30/nota/3294961/hasta-110-mes-se-gasta-alimentar-mascota>

EL UNIVERSO. (1 de Noviembre de 2017). *Comida casera o balanceado, ¿con qué alimento a mi mascota?* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/vida/2017/11/01/nota/6461566/comida-casera-o-balanceada-que-le-doy-mi-mascota>

ELDIARIO.ES. (2017). *¿Es bueno dar de comer a nuestros perros frutas y verduras?* Obtenido de [https://www.eldiario.es/consumoclaro/perros/Puede-comer-perro-frutas-verduras\\_0\\_634486776.html](https://www.eldiario.es/consumoclaro/perros/Puede-comer-perro-frutas-verduras_0_634486776.html)

EXPANSION. (24 de Octubre de 2017). *EMPRESAS. Obtenido de LA TECNOLOGÍA ES EL "SOCIO" QUE NECESITA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN MÉXICO:* <https://expansion.mx/empresas/2017/10/24/la-tecnologia-es-el-socio-que-necesita-el-sector-agroindustrial-en-mexico>

FDA. (1 de Abril de 2017). *CFR - Code of Federal Regulations Title 21. Obtenido de CHAPTER I--FOOD AND DRUG ADMINISTRATION:* <https://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfcr/CFRSearch.cfm?fr=184.1588>

FIDIA. (9 de Abril de 2018). *PECTIN.* Obtenido de [http://www.fidiaengineering srl.it/2/pectin\\_602808.html](http://www.fidiaengineering srl.it/2/pectin_602808.html)

- Fred R. David. (2013). Administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 81). México: PEARSON EDUCATION.
- Garzón, N., Kulfas, M., Palacios, J., & Tamayo, D. (Mayo de 2016). *Evolución del Sector Manufacturero ecuatoriano 2010-2013*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>
- Gómez, J. I. (20 de Marzo de 2009). *Pricing Sensitivity Metter: van Westendorp*. Obtenido de [http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca\\_pricing/2009\\_07\\_Pricing\\_Sensitive\\_Meter\\_Gomez\\_J.pdf](http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca_pricing/2009_07_Pricing_Sensitive_Meter_Gomez_J.pdf)
- Huerto, R. e. (s.f.). *Albex, el mercado de las mascotas crece y crece*. Obtenido de <http://agronegociosecuador.ning.com/page/albex-el-mercado-de-las>
- INEC. (2011). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Metodología nivel socioeconómico: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/Metodologia\\_Nivel\\_Socioeconomico\\_.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/Metodologia_Nivel_Socioeconomico_.pdf)
- INEC. (2014). *Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Ciencia\\_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion\\_ACTI.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf)
- INEC. (2015). *Empresas y TIC*. Obtenido de Módulo de TIC de las Encuestas de Manufactura y Minería, Comercio: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Tecnologia\\_Inform\\_Comun\\_Empresatic/2015/2015\\_TICEMPRESAS\\_PRESENTACION.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresatic/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf)
- INEC. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\_Empresas  
\_2016/Principales\_Resultados\_DIEE\_2016.pdf

INEC. (2016). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

INEC. (2017). *CIIU 4.0*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f-4665-b8fb-44727d30f9a0/CIIU.xls>

INEC. (2018). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INEG. (2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía*. Obtenido de PIB y Cuentas Nacionales: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/piibt/default.aspx>

INEN. (1 de Agosto de 2014). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Subsecretaría de Calidad: <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/reglamentos/reglamentos.pdf>

IPPA. (2018). *International Pectin Producers association*. Obtenido de What is Pectin?: [http://www.ippa.info/what\\_is\\_pectin.htm](http://www.ippa.info/what_is_pectin.htm)

James Brown Pharma. (2018). Obtenido de <http://www.jamesbrownpharma.com/es/alimento-pedigree-whiskas>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 364). México D.F: PEARSON.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). En *Fundamentos del Marketing*. México, DF: PEARSON.

LA HORA. (2016). *¿Qué le doy a mi mascota: balanceado o comida casera?* Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101918792/c2bfquc3a9-le-doy-a-mi-mascota-balanceado-o-comida-casera>

- LAMBIN, G. S. (2008). Dirección de Marketing. En *Gestión estratégica y operativa del mercado* (pág. 286). Mc Graw Hill.
- MAGAP. (2013). *GUÍA DE VERIFICACIÓN PARA LA AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO PARA ESTABLECIMIENTOS QUE FORMULEN, IMPORTEN Y COMERCIALICEN PRODUCTOS VETERINARIOS*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/GUIA-DE-Buenas-practicas-de-almacenamiento.pdf>
- MAGAP. (14 de Diciembre de 2016). *INSTRUCTIVO PARA EL REGISTRO DE SNACKS PARA MASCOTAS*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/instructivo-para-registro-de-snacks-para-mascotas.pdf>
- MAGAP. (2017). *Establecimientos de atención médico veterinaria y centros de manejo de perros y gatos registrados ante AGROCALIDAD mediante la Resolución 0121*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/Base-24-01-2017.xlsx>
- Maurya, A. (2012). En *Running Lean*. San Francisco, CA: O'Reilly Media, Ics.
- Maurya, A. (2012). En *Running Lean*. California: O'Reilly Media, Ics.
- MIMMA. (2018). *Nutrición y felicidad*. Obtenido de <http://www.mimma.com.ec/>
- Ministerio de electricidad y energía renovable. (2014). *Eficiencia Energética Sector Industrial*. Obtenido de <https://www.energia.gob.ec/eficiencia-energetica-sector-industrial/>
- MSP. (2016). *La Campaña masiva de Vacunación Antirrábica canina y felina arranca en el país*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/la-campana-masiva-de-vacunacion-antirrabica-canina-y-felina-arranca-en-el-pais/>
- Narices Frías. (sf). *Diario El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/narices-frias/consejos-eleccion-balancado-perros-alimentacion.html>

- ODA. (10 de Marzo de 2018). *Observatorio de los derechos de los animales domésticos*. Obtenido de Normativas: <http://www.oda.com.ec/normativa-vigente/>
- ONG, R. A. (28 de Febrero de 2018). Obtenido de RescateAnimalEC: [https://twitter.com/RescateAnimalEC?ref\\_src=twsrc%5Etfw&ref\\_url=https%3A%2F%2Fwww.metroecuador.com.ec%2Fec%2Fnoticias%2F2018%2F02%2F28%2Fimpuestos-comida.html](https://twitter.com/RescateAnimalEC?ref_src=twsrc%5Etfw&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.metroecuador.com.ec%2Fec%2Fnoticias%2F2018%2F02%2F28%2Fimpuestos-comida.html)
- PAE. (2018). *Legislación Vigente*. Obtenido de Reglamento nacional de tenencia de perros: <http://www.pae.ec/derecho-animal/legislacion-vigente/>
- PETS HOMES ALIVE. (23 de Febrero de 2016). *Fruits and Vegetables Safe for Dogs*. Obtenido de <https://www.homesalive.ca/blog/fruits-vegetables-for-dogs/>
- PROCAN. (2018). Obtenido de <http://www.procan.com.ec/productos/>
- PROECUADOR. (2017). *Perfil Logístico México*. Obtenido de [file:///C:/Users/aldassi1/Downloads/PROEC\\_PL2017\\_MEXICO\\_ENERO.pdf](file:///C:/Users/aldassi1/Downloads/PROEC_PL2017_MEXICO_ENERO.pdf)
- PROECUADOR. (2017). *Perfil Logístico México*. Obtenido de [file:///C:/Users/aldassi1/Downloads/PROEC\\_PL2017\\_MEXICO\\_ENERO.pdf](file:///C:/Users/aldassi1/Downloads/PROEC_PL2017_MEXICO_ENERO.pdf)
- PROECUADOR. (2017). *Perfil Logístico México*. Obtenido de [file:///C:/Users/aldassi1/Downloads/PROEC\\_PL2017\\_MEXICO\\_ENERO.pdf](file:///C:/Users/aldassi1/Downloads/PROEC_PL2017_MEXICO_ENERO.pdf)
- PROMEXICO. (1 de Abril de 2016). *Alimentos Procesados*. Obtenido de Perfil del Sector: [http://mim.promexico.gob.mx/swb/mim/Perfil\\_del\\_sector\\_ap](http://mim.promexico.gob.mx/swb/mim/Perfil_del_sector_ap)
- PURINA. (2018). *DOG CHOW*. Obtenido de <https://www.purina-latam.com/ec/dogchow/familia-de-productos.html>

- Quinteros, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. En *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico* (Vol. 8, págs. 379-382). Telos. doi:1317-0570
- QUITO ALCALDIA. (2014). *Secretaría de la Salud*. Obtenido de <http://www.quito.gob.ec/index.php/secretarias/secretaria-de-salud#urbandigital>
- QUITO INFORMA. (16 de Noviembre de 2017). Obtenido de Un convenio de cooperación suscribieron el Municipio de Quito y la Universidad de Las Américas: <http://www.quitoinforma.gob.ec/2017/11/16/un-convenio-de-cooperacion-suscribieron-el-municipio-de-quito-y-la-universidad-de-las-americas/>
- QUITO INFORMA. (17 de Octubre de 2017). *Urbanimal educa en tenencia responsable con la fauna urbana*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2017/10/17/urbanimal-educa-en-tenencia-responsable-con-la-fauna-urbana/>
- REPUBLICA.net, L. (3 de Abril de 2017). *Industria de alimentos para mascotas creció un 10%*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/industria-de-alimentos-para-mascotas-crecio-un-10>
- REPUBLICA.net, L. (3 de Abril de 2017). *Industria de alimentos para mascotas creció un 10%*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/industria-de-alimentos-para-mascotas-crecio-un-10>
- Revista Líderes. (30 de Octubre de 2017). *Alimentación y salud, los gastos que más se deduce del impuesto a la renta*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/alimentacion-salud-gastos-impuesto-renta.html>
- Rokeya, B., Yusof, Y., Aziz, M., & Uddin, B. (2017). Structural and functional properties of pectin extracted from jackfruit (*Artocarpus heterophyllus*) waste: Effects of drying. *International Journal of Food Properties*, S190-S201.

SANTANDER. (2018). *Clasificación arancelaria armonizada*. Obtenido de TRADEPORTAL: [https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/clasificacion-armonizada-arancelaria#ancre\\_bloc](https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/clasificacion-armonizada-arancelaria#ancre_bloc)

Sara Marcela Castro Táutiva. (Abril de 2013). *Tendencias mundiales en el sector de empaques y envases rígidos plásticos para el 2013*. Obtenido de Tecnología del plástico: <http://www.plastico.com/temas/Tendencias-mundiales-en-el-sector-de-empaques-y-envases-rigidos-plasticos-para-2013+94308?pagina=1>

SENAE. (15 de Marzo de 2017). *Para importar*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

SENAE. (31 de Marzo de 2018). *Adm. de Nomenclatura y Clasificación Arancelaria*. Obtenido de [http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)

SIEMENS. (2017). *Industria alimentaria en México*. México: PRESS.

SRI. (30 de Diciembre de 2016). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de [http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f127300b-27b5-4a80-a279-83fbf3aac667/LEY\\_DE\\_RGIMEN\\_TRIBUTARIO\\_INTERNO](http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f127300b-27b5-4a80-a279-83fbf3aac667/LEY_DE_RGIMEN_TRIBUTARIO_INTERNO)

SUPERCIAS. (2018). *COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d)

SUPERCIAS. (s.f.). *Constitución*. Obtenido de COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)



TRADEMAP. (2016). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador en 2016*. Obtenido de Producto: 230910 Alimentos para perros o gatos, acondicionados para la venta al por menor:

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||||230910||6|1|1|1|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||||230910||6|1|1|1|1|1|2|1|1)

TRADEMAP. (2018). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por México en 2016*. Obtenido de Producto: 130220 Materias pécticas, pectinatos y pectatos:

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|484||||130220||6|1|1|2|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|484||||130220||6|1|1|2|1|1|2|1|1)

UNIVERSO, E. (30 de Julio de 2014). *Hasta \$110 al mes se gasta en alimentar a una mascota*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/30/nota/3294961/hasta-110-mes-se-gasta-alimentar-mascota>

Vincenti, M. (2009). *Revista ePackaging*. Obtenido de Envases amigables con el medio ambiente: <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/14554-envases-amigables-el-medio-ambiente>

YAHOO! FINANCE. (2018). *S&P 500*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC>

YAHOO! FINANCE. (2018). *Treasury Yield 5 Years*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EFVX/history?p=%5EFVX>

Zumba, L. (2017). *Expreso.ec*. Obtenido de El mejor amigo que incentiva la industria local: <http://www.expreso.ec/actualidad/el-mejor-amigo-que-incentiva-la-industria-local-ED1207745>

Zumba, L. (2017 de Abril de 2017). *Expreso.Ec*. Obtenido de El mejor amigo que incentiva la industria local: <http://www.expreso.ec/actualidad/el-mejor-amigo-que-incentiva-la-industria-local-ED1207745>

# **ANEXOS**

## Anexo No. 1. Pasos a seguir para realizar una importación

Tabla 22. Pasos a seguir para realizar una importación

PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR UNA IMPORTACIÓN		
Importadores: Son personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeros que cumplan los siguientes pasos.		
<b>1. Estar registrado como importador en el sistema Ecuapass</b>	Solicitar el RUC en Servicio de Rentas Internas, adquirir certificado digital para la firma electrónica en Banco Central del Ecuador y Security Data.	Registrar la información del importador en el portal del Ecuapass (actualizar base de datos, crear usuario y contraseña, aceptar políticas de uso y registrar firma electrónica).
<b>2. Verificación restricciones de productos y aranceles aplicados</b>	Consultar productos restringidos o prohibidos en sitio web del Ministerio de Comercio Exterior.	Consulta arancelaria nacional con la subpartida del producto a importar en sitio web Ecuapass.
<b>3. Determinar regimen aduanero para la importación</b>	Cumplir con las condiciones que el regimen aplique en la importación.	Adjuntar documentos de soporte y acompañamiento.
<b>Tributos al Comercio Exterior</b>	Derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros.	Arancel Cobrado a las Mercancías (Ad-Valorem), Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA), Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) e Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Tomado de: (SENAE, 2017).

## Anexo No. 2. Normativas Técnicas Ecuatorianas y Reglamentos

Tabla 23. Normativas Técnicas Ecuatorianas y Reglamentos

Normativas Técnicas Ecuatorianas y Reglamentos	
RTE INEN 187	RTE INEN 188
"ALIMENTOS PARA ANIMALES DE COMPAÑÍA"	"ROTULADO DE LOS PRODUCTOS UTILIZADOS PARA LA ALIMENTACIÓN DE LOS ANIMALES"
<p>Los requisitos para el producto alimenticio son:</p> <p>a) Únicamente usar algunos de los subproductos procedente de animales.</p> <p>b) Composición nutricional acorde con la edad, tamaño y raza a la que va destinado el producto.</p> <p>c) Fórmula garantizada y declarada en la etiqueta igual a resultados obtenidos al análisis en la fabricación.</p> <p>d) Uso permitido de aditivos alimentarios según (NTE INEN-CODEX 192).</p> <p>e) En alimentos secos, el contenido máximo de humedad no debe superar el 12% (NTE INEN 543).</p> <p>f) El contenido de aflatoxinas no superior a 20µg/kg (ISO 16550).</p> <p>g) Los contaminantes del producto no superiores a lo establecido (NTE INEN-CODEX 193).</p> <p>h) Cumplir con requisitos microbiológicos (Tabla 1).</p>	<p>Todo producto alimenticio para animales requiere la siguiente información en el rotulado:</p> <p>En el panel principal:</p> <p>a) Nombre comercial de producto</p> <p>b) Contenido neto en unidades del SI.</p> <p>c) Especie animal a la que es destino.</p> <p>d) Especificación de la presentación del producto.</p> <p>En el panel secundario debe constar:</p> <p>a) Fórmula garantizada.</p> <p>b) Número de Registro de AGRICULTAD.</p> <p>c) Lista de ingredientes.</p> <p>d) Indicaciones de uso.</p> <p>e) Dosis sugerida por especie, forma de administración e instrucciones de uso.</p> <p>f) Número de lote.</p> <p>g) Fecha de vencimiento.</p> <p>h) Condiciones de almacenamiento.</p> <p>i) Las siguientes frases:</p> <p>- "USO VETERINARIO"</p> <p>- "PRODUCTO VETERINARIO DE VENTA LIBRE"</p> <p>- "MANTENER FUERA DEL ALCANCE DE LOS NIÑOS"</p>

Tomado de: (INEN, 2014).

## Anexo No. 3. Reglamento Nacional de tenencia de perros

Tabla 24. Reglamento Nacional de tenencia de perros

REGLAMENTO NACIONAL DE TENENCIA DE PERROS	
Obligaciones	Prohibiciones
Otorgar condiciones de vida adecuadas a las características del animal.	Maltratar, golpear o someter al animal.
Educar, socializar e interactuar con el perro en la comunidad.	Abandonar o mantener en estado de aislamiento.
Mantener únicamente el número de perros que las normas de bienestar animal permiten.	Encadenar, enjaular o confinar permanentemente en terrazas, patios, balcones o similares.
Recoger y disponer sanitariamente los desechos del animal.	Envenenar masivamente perros propios o ajenos.
Cuidar que los perros no causen molestias a los vecinos.	Usar la imagen de perros para simbolizar maldad, agresividad o peligro.

Tomado de: (PAE, 2018)

**Anexo No. 4.** Crecimiento del Sector de Alimento para Animales (Miles de USD)

Tabla 25. Crecimiento del Sector de Alimento para Animales (Miles de USD)

Crecimiento del Sector Alimento para Animales (MILES DE USD)				
2016	2015	2014	2013	2012
935.224	865.241	816.352	708.869	716.573
8,09%	5,99%	15,16%	-1,08%	
Crecimiento Promedio del Sector Anual			7,04%	
Participación del Sector en el PIB			0,7%	

Tomado de: (BCE, 2016)

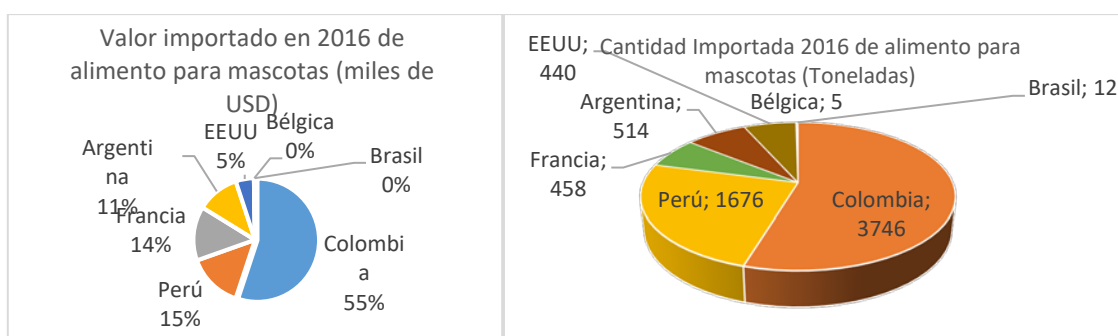
**Anexo No. 5.** Crecimiento del PIB (Miles de USD)

Tabla 26. Crecimiento del PIB (Miles de USD)

Crecimiento del PIB (MILES DE USD)				
2016	2015	2014	2013	2012
143.236.818	147.279.303	149.347.949	142.967.789	134.756.155
-2,74%	-1,39%	4,46%	6,09%	
Crecimiento Promedio PIB Anual			1,61%	

Tomado de: (BCE, 2016)

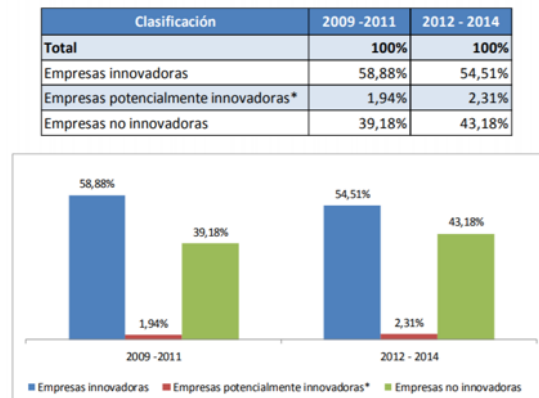
**Anexo No. 6.** Valor importado en 2016 de alimento para mascotas (miles de USD y Toneladas respectivamente)



Tomado de: (TRADEMAP, 2018)

Figura 15. Valor importado en 2016 de alimento para mascotas (miles de USD y Toneladas respectivamente)

## Anexo No. 7. Gasto en I+D según sector económico en manufactura



Tomado de: (INEC, 2014)

Figura 16. Gasto en I+D según sector económico en manufactura

## Anexo No. 8. Participación del Sector Manufacturero de México respecto al PIB 2017 (Miles de Pesos)

Tabla 27. Participación del Sector Manufacturero de México respecto al PIB 2017 (Miles de Pesos)

MÉXICO	I	II	III	IV	TOTAL
PIB	17608,42	17805,47	17825,15	18000,47	71039,513
Producción Manufacturero	5404,731	5375,097	5351,017	5343,333	21474,178
	3166				
Participación del Sector Manufacturero	30,23%				

Tomado de: (INEG, 2017)

## Anexo No. 9. Exportaciones de México para el producto (pectina) hacia todo el mundo

Tabla 28. Exportaciones de México para el producto (pectina) hacia todo el mundo

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por México en 2016  
 Producto: 130220 Materias plásticas, pedimentos y perlas  
 Las exportaciones de México representan 24.4% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 1.

País	Exportaciones (Miles de USD)	Participación (%)	País	Exportaciones (Miles de USD)	Participación (%)
EEUU	10,500	49.2%	Francia	10,000	47.0%
China	10,100	47.0%	Italia	10,000	47.0%
India	10,000	47.0%	Reino Unido	10,000	47.0%
...	...	...	...	...	...

Tomado de: (TRADEMAP, 2018)

**Anexo No. 10.** Factores relevantes en PEST de Ecuador y México según su impacto.

Tabla 29. Factores relevantes en PEST de Ecuador y México según su impacto.

Semáforo

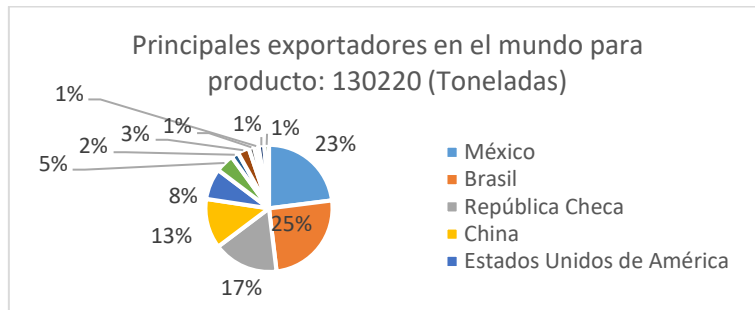
Muy positivo    Positivo    Indiferente    Negativo    Muy negativo

Entorno	Factores	Impacto				
POLÍTICO-LEGAL	Materia prima importada (reconocida como GRAS) de país proveedor y productor a nivel mundial.					
	Libre acceso a la importación de pectina (sin prohibiciones ni aranceles)					
	Altos aranceles para productos alimenticios terminados para perros, 45% ad valorem , 45% de techo, 20% AEC, entre otros					
ECONÓMICO	Ley de Bienestar animal y normativas de tenencia de mascotas.					
	Industria de alimentos para animales dinámica y rentable, pudiendo impactar a la economía ecuatoriana. Para el 2016, la industria de alimentos para animales creció en un 7% anual.					
SOCIAL	Concientización por parte de las personas, al alimentar a sus mascotas con comida destinada para perros					
	Las personas gastan en alimento para su perro según la raza, desde \$40 hasta \$110 mensuales.					
TECNOLÓGICO	Infraestructura demandante para cumplir con todas las normativas técnicas de calidad y BPM.					
	Acceso logístico entre Ecuador y México y proceso de importación.					

Elaborado por: Carolina Aldás E.

Elaborada por: Carolina Aldas E.

**Anexo No. 11.** Principales exportadores en el mundo de partida arancelaria 1302.20.00.00



Tomado de: (TRADEMAP, 2018)

Figura 17. Principales exportadores en el mundo de partida arancelaria 1302.20.00.00

**Anexo No. 12.** Empresas fabricantes de alimentos para animales únicamente perros en Ecuador.

Tabla 30. Empresas fabricantes de alimentos para animales únicamente perros en Ecuador.

<b>Empresas fabricantes</b>	<b>Marcas</b>	<b>Presentaciones de productos ofertados en el mercado</b>
<b>Pronaca</b>	PRO-CAN	Balanceado y galletas (PROCAN, 2018).
<b>ALBEX</b>	Guerpo, Promix	Balanceado (Albex, 2018).
<b>Bioalimentar</b>	Canimentos, Cani Preme	Balanceado (BIOALIMENTAR, 2018).
<b>ADITMAQ CIA LTDA</b>	Carnitas ,Salsa Dog, Crookies , Huesitos	Snack con carne, salsa, galletas (MIMMA, 2018).

Elaborado por: Carolina Aldás E.

**Anexo No. 13.** Empresas importadoras de alimentos para animales únicamente perros comercializadas en Ecuador

Tabla 31. Empresas importadoras de alimentos para animales únicamente perros comercializadas en Ecuador

<b>Empresas representantes en el mercado</b>	<b>Marcas</b>	<b>Presentaciones de productos ofertados en el mercado</b>
<b>PURINA®</b>	DOG CHOW ® PRO PLAN®	Balanceado, patés y comida húmeda enlatada (PURINA, 2018)
<b>James Brown Pharma (Alianza estratégica con MARS)</b>	Pedigree	Balanceado (James Brown Pharma, 2018)
<b>Varias</b>	Royal Canin	Balanceados (Canin, 2018)

Elaborado por: Carolina Aldás E.

### Anexo No. 14. Correlación con resultados de la encuesta realizada a 50 personas.

Elaborado por: Carolina Aldás E.

Figura 18. Correlación con resultados de la encuesta realizada a 50 personas.

Tablas de contingencia con variables representativas de la encuesta.

		Razones por el cambio de balanceado					
		Recomendación del veterinario	Altos precios	Calidad del balanceado	Efecto negativo en la salud	Total	
Cantidad de perros en hogar							
1 Perro		23,26%	4,65%	4,65%	6,98%	44,19%	
Más de 4 perros		6,98%	0,00%	6,98%	2,33%	16,28%	
2 Perros		11,63%	6,98%	2,33%	0,00%	25,58%	
3 perros		4,65%	4,65%	2,33%	0,00%	13,95%	
<b>Total</b>		<b>46,51%</b>	<b>16,28%</b>	<b>16,28%</b>	<b>9,30%</b>	<b>100,00%</b>	

Count of ¿CUÁNTOS PERROS TIENE EN SU HOGAR?		Puntos de venta		
Row Labels		Supermercados	Pet Shops Total	
1			16,67%	16,67%
2		66,67%	16,67%	83,33%
<b>Total</b>		<b>83,33%</b>	<b>16,67%</b>	<b>100,00%</b>

Count of ¿CUÁNTOS PERROS TIENE EN SU HOGAR?		Envase para salsa					
Factores en decisión de compra		Botella de Plástico	DoyPack	Hueso	Pasta de aluminio	En lata	Total
Contenido Nutricional		0,00%	10,00%	20,00%	10,00%	10,00%	50,00%
Sabores		0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	10,00%
Precio		20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%
Raza de mi mascota		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%
<b>Total</b>		<b>20,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>30,00%</b>	<b>100,00%</b>

Count of ¿CUÁNTOS PERROS TIENE EN SU HOGAR?		Número de Perros			
Cantidad de perros de raza pequeña		De \$1,00 a \$3,00	De \$3,01 a \$5,00	Más de \$5,00	Total
Menos de \$15		2,86%	8,57%	0,00%	11,43%
De \$15 a \$30		2,86%	11,43%	0,00%	14,29%
De \$30 a \$45		17,14%	8,57%	5,71%	31,43%
De \$45 a \$60		8,57%	17,14%	2,86%	28,57%
Más de \$60		2,86%	0,00%	11,43%	14,29%
<b>Total</b>		<b>34,29%</b>	<b>45,71%</b>	<b>20,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Carolina Aldás E.



**Anexo No. 16.** Interés de compra de los habitantes por el aderezo para perros.

¿ADICIONAL AL ALIMENTO BALANCEADO, ESTARÍA DISPUEST@ A COMPRAR A SU MASCOTA UN ADEREZO EN SALSA PARA ACOMPAÑAR A LAS CROQUETAS ?

54 respuestas



Elaborado por: Carolina Aldás E

Figura 19. Interés de compra de los habitantes por el aderezo para perros.

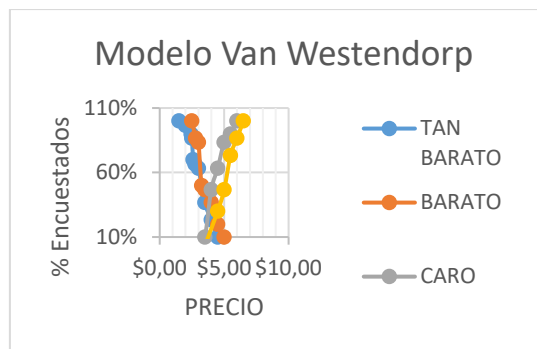
**Anexo No. 17.** Frecuencia de uso anual de aderezo para perros según encuestados.

Tabla 15. Frecuencia de uso anual de aderezo para perros según encuestados.

FRECUENCIA DE USO MENSUAL		
Contenido del Producto	200	gramos (0,2kg)
<b>RECOMENDACIÓN DE USO</b>		
1 Cucharada	30,00	gramos
Uso diario de aderezo	1	cucharada diaria
Frecuencia al mes	10	veces al mes
Contenido de producto necesario al mes	300,00	gramos
Frecuencia por cliente	0,33	Compra 1 vez cada trimestre (encuestas)
Pronóstico de aderezos de consumo al mes	1.877,69	unidades

Elaborado por: Carolina Aldás E.

**Anexo No. 18.** Modelo Van Westendorp



Elaborado por: Carolina Aldás E.

Figura 20. Modelo Van Westendorp

**Anexo No. 19.** Catálogo de procesos para la empresa

CATÁLOGO DE PROCESOS PARA PETINOSA CIA LTDA

GOBERNANTES

1. GESTIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
  - 1.1 Análisis de Entornos
    - 1.1.1 Análisis externo de la empresa
    - 1.1.2 Análisis interno de la empresa
  - 1.2 Planeación de retos organizacionales de la empresa
    - 1.2.1 Definición de Misión y Visión
    - 1.2.2 Identificación de valores de la empresa
    - 1.2.3 Proyección de ventas y objetivos de la empresa
  - 1.3 Estructuración organizacional
    - 1.3.1 Departamentalización y funciones
    - 1.3.2 Administración de recursos humanos

SUSTANTIVOS

1. GESTIÓN DE IMPORTACIÓN
  - 1.1 Proceso de importación de la pectina hacia Ecuador
    - 1.1.1 Búsqueda, cotizaciones y términos de compra con proveedor
    - 1.1.2 Proyección de stock para volúmenes de producción
    - 1.1.3 Proceso de importación hacia país destino
    - 1.1.4 Responsabilizar de trámites aduaneros a terceros y entrega en planta
2. GESTIÓN DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES
  - 2.1 Proceso de producción del aderezo
    - 2.1.1 Pesaje y dosificación
    - 2.1.2 Ebullición
    - 2.1.3 Enfriamiento
    - 2.1.4 Preparación
    - 2.1.5 Envasado
    - 2.1.6 Gelificación
    - 2.1.7 Enfriamiento
    - 2.1.8 Empacado
    - 2.1.9 Almacenaje
  - 2.2 Proceso de control de calidad
    - 2.2.1 Proceso de verificación de status de gelificación
    - 2.2.2 Proceso de aprobación del lote de producción
    - 2.2.3 Proceso de distribución a minoristas
3. GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN
  - 3.1 Proceso de distribución en establecimientos especializados
    - 3.1.1 Contactar y negociar términos y condiciones de la distribución.
      - 3.1.1.1 Distribución a clínicas veterinarias y "Pet shops"
4. GESTIÓN DE SERVICIO POST VENTA
  - 4.1 Proceso de retención del cliente
    - 4.1.1 Asistencia telefónica
    - 4.1.2 Asistencia por página oficial y fan page

ADJETIVOS

1. GESTIÓN FINANCIERA
  - 1.1 Proceso de cobranzas y facturación
  - 1.2 Análisis Financiero
    - 1.2.1 Presupuesto y estados financieros
  - 1.3 Pagos externos e internos
    - 1.3.1 Pago a nomina
    - 1.3.2 Pago a proveedores
2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
  - 2.1 Proceso de selección de nuevo personal
    - 2.1.1 Reclutamiento
    - 2.1.2 Incorporación de nuevo personal
  - 2.2 Capacitación a empleados
    - 2.2.1 Inducción a nuevo personal
    - 2.2.2 Entrenamientos a personal antiguo
  - 2.3 Actividades para el personal
3. GESTIÓN DE MARKETING
  - 3.1 Proceso de publicidad y relacionamiento
    - 3.1.1 Manejo de publicidad en página oficial y fan page
    - 3.1.2 Participación en ferias y concursos caninos
    - 3.1.3 Creación de material promocional y educativo para minoristas

Elaborado por: Carolina Aldás E.

Figura 21. Catálogo de procesos para la empresa

Anexo No. 20. Cotización operador logístico para proceso de importación

Elaborado por: Carolina Aldás E.

Figura 22. Cotización operador logístico para proceso de importación


Anexo No. 21. Cotización arriendo de bodega para planta de producción

Tomado de: (Plusvalía, 2018)

Figura 23. Cotización arriendo de bodega para planta de producción

## Anexo No. 22. Inversión maquinaria, dispositivos electrónicos y herramientas.

Tabla 16. Inversión maquinaria, dispositivos electrónicos y herramientas.


BALANCE MAQUINARIA/ OTRAS INVERSIONES 

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Valor residual
Refrigeradora	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 120,00
Balanza	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 25,00
Marmita de Volteo	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 250,00
Ervasadora Manual	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 200,00
Selladora desplazamiento horizontal	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 75,00
Coche Manual	1	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 65,00
Conjunto de herramientas industriales	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 35,00
Tuberías, conexión producción	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 20,00
Escritorio	3	\$ 120,00	\$ 360,00	\$ 36,00
Sillas para escritorio	3	\$ 80,00	\$ 240,00	\$ 24,00
Mesa de 8 puestos	1	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 11,00
Sillas para mesa	5	\$ 40,00	\$ 200,00	\$ 20,00
Teléfono convencional 3 bases	1	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 8,00
Headseat	3	\$ 20,00	\$ 60,00	\$ 6,00
Laptop	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00	\$ 255,00
Impresora	1	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 12,00
			<b>\$ 11.620,00</b>	

Realizado por: Carolina Aldás E.

## Anexo No. 23. Inversión Software Microsoft 365 Business

Tabla 17. Inversión Software Microsoft 365 Business

SOFTWARE (MICROSOFT 265 BUSINESS) 

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo	Costo Total	Vida Útil (años)
Microsoft 365 Business	3	12,08	36,24	5

Realizado por: Carolina Aldás E.

## Anexo No. 24. Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 18. Estado de Flujo de Efectivo.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ (557,78)	\$ 3.473,10	\$ 9.096,14	\$ 8.268,15	\$ 11.741,51	\$ 15.761,52
Utilidad Neta	\$ -	\$ 6.015,35	\$ 7.513,42	\$ 6.382,24	\$ 9.259,21	\$ 13.015,95
Depreciación	\$ -	\$ 2.075,71	\$ 2.075,71	\$ 2.075,71	\$ 2.825,66	\$ 2.900,38
Amortización	\$ -	\$ 7,25	\$ 7,25	\$ 7,25	\$ 7,25	\$ 7,25
Δ CXC	\$ -	\$ (4.202,33)	\$ (339,46)	\$ (378,47)	\$ (396,82)	\$ (444,75)
Δ Inventario PT	\$ (17,79)	\$ (168,09)	\$ (10,53)	\$ (8,68)	\$ (7,20)	\$ 194,50
Δ Inventario MP	\$ (1.097,77)	\$ (0,91)	\$ (0,94)	\$ (1,02)	\$ (1,03)	\$ 21,69
Δ Inventario SF	\$ -	\$ (1.205,71)	\$ (115,17)	\$ (126,28)	\$ (126,87)	\$ 1.268,67
Δ CXP Proveedores	\$ 557,78	\$ 28,61	\$ 29,41	\$ 32,08	\$ 32,38	\$ (680,26)
Δ Sueldo por Pagar	\$ -	\$ 643,33	\$ -	\$ 128,67	\$ -	\$ -
Δ Impuestos	\$ -	\$ 279,88	\$ (63,54)	\$ 156,65	\$ 148,93	\$ (521,92)
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (11.656,24)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.690,00)	\$ -
Adquisición PPE y amortización	\$ (11.656,24)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.690,00)	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 15.156,24	\$ (1.181,25)	\$ (1.328,82)	\$ (1.494,83)	\$ (1.681,58)	\$ (1.891,65)
Δ Deuda a largo plazo	\$ 7.578,12	\$ (1.181,25)	\$ (1.328,82)	\$ (1.494,83)	\$ (1.681,58)	\$ (1.891,65)
Δ Pago dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Capital	\$ 7.578,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 2.942,22	\$ 2.291,85	\$ 7.767,33	\$ 6.773,32	\$ 7.369,93	\$ 13.869,86
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 40.420,98	\$ 124.256,16	\$ 213.775,17	\$ 283.746,74	\$ 422.716,08
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	\$ 2.942,22	\$ 42.712,83	\$ 132.023,49	\$ 220.548,49	\$ 291.116,67	\$ 436.585,94

Elaborado por : Carolina Aldás E.

## Anexo No. 25 Criterios de valoración

Tabla 19. Criterio de inversión del proyecto

Criterios de inversión proyecto	
VAN	\$ 11.023,94
IR	\$ 1,76
TIR	36,05%
Periodo de recuperacion	0,94

Elaborado por: Carolina Aldás E.

Tabla 20. Criterio de inversión de un inversionista

Criterios de inversión inversionista	
VAN	\$ 9.038,21
IR	\$ 2,29
TIR	57,47%
Periodo de recuperacion	-1,93

Elaborado por: Carolina Aldás E.

## Anexo No. 26. Indicadores Financieros

Tabla 21. Indicadores Financieros

Indicador Financiero	0	1	2	3	4	5
<b>LIQUIDEZ</b>						
Razon corriente	7,27	8,28	4,68	6,70	6,38	20,60
Cobertura efectiva	0,14	0,10	0,39	0,79	1,09	8,04
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Financiamiento activo	66%	66%	67%	67%	40%	22%
<b>RENTABILIDAD</b>						
Margen de utilidad	0%	141%	144%	144%	172%	182%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	3%	4%	2%	2%	2%	7%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	3%	3%	2%	2%	2%	3%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotacion cuentas cobrar	82,14	88,82	96,34	104,08	112,80	112,80
Periodo cuentas cobrar (Días)	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Rotacion cuentas pagar	14,47	12,07	12,07	13,34	13,34	12,89
Periodo cuentas pagar (Días)	804,70	804,43	804,88	804,41	804,41	804,41
Rotacion de inventario	40,44	40,18	40,41	40,18	40,18	40,18
Periodo de inventario (Días)	180,28	180,31	180,28	180,31	180,31	180,31
Ciclo operativo	340,28	340,31	340,28	340,31	340,31	340,31
Ciclo efectivo	348,91	348,90	347,88	347,88	347,88	347,88

Realizado por: Carolina Aldás E.

