



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE UN BÁLSAMO PARA HUMECTAR CODOS, NARIZ Y ALMOHADILLAS
PARA PERROS A BASE DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

AUTOR

Evelyn Estefanía Pazmiño Simbaña

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UN BÁLSAMO PARA HUMECTAR CODOS, NARIZ Y ALMOHADILLAS
PARA PERROS A BASE DE PRODUCTOS ORGÁNICOS**

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

Profesor Guía:

Ing. Roberto Anibal Hidalgo Flor, MBA

Autor:

Evelyn Estefanía Pazmiño Simbaña

Año:

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de un bálsamo para humectar codos, nariz y almohadillas para perros a base de productos orgánicos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Evelyn Estefanía Pazmiño Simbaña, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Roberto Anibal Hidalgo Flor, MBA

C.C.: 1706369616

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de un bálsamo para humectar codos, nariz y almohadillas para perros a base de productos orgánicos, del estudiante, Evelyn Estefanía Pazmiño Simbaña, en el semestre 2019-2 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. CPA. Carlos Ramirez Lafuente, MCA. MDU.

C.C.: 1707502660

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.”

Evelyn Estefanía Pazmiño Simbaña

C.C.: 1712845310

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Ximena y Orlando por su esfuerzo, amor y apoyo incondicional y por enseñarme que una mascota también es un miembro más de la familia.

A mis hermanos Nathaly y Roberto, mis primeros amigos y cómplices, sin ellos la vida no sería lo mismo.

A mis compañeros fieles y amigos más leales Kyra, Pefb, Harley y Kero; quienes inspiraron este trabajo.

A Roberto Hidalgo por su guía, paciencia y tiempo invertidos en este trabajo, muchas gracias.

DEDICATORIA

A todas esas personas que, aman, defienden, respetan y cuidan a los animales.

A mi hermana Nathaly, mi gratitud hacia ti es eterna y espero que en cada paso de nuestras vidas sigamos igual de unidas.

A mis ángeles Nerón, Manchas y Kyra, están por siempre en mi corazón, hasta que estemos juntos en otra vida.

RESUMEN

El plan de negocios a continuación se desarrolló al tomar en cuenta la creciente tendencia en el cuidado de las mascotas en el Ecuador. Doggie Balm consiste en la elaboración de un bálsamo a base de ingredientes orgánicos que tiene como fin humectar la nariz, codos y almohadillas de los perros.

Para este proyecto se realizó un estudio del entorno externo e interno en el cual se definieron y analizaron las variables con mayor influencia en la industria en donde se identificaron las oportunidades y amenazas que puedan afectar de manera positiva y negativa el giro del negocio.

El análisis del comportamiento de los consumidores ecuatorianos revela que destinan un presupuesto para el cuidado cosmético e higiénico de sus mascotas. Posteriormente, se determinó que las clínicas veterinarias y pet shops son nuestros clientes directos para la distribución y venta del producto.

De esto nace una oportunidad de negocio, dado que existen consumidores interesados en los productos orgánicos, preocupados por el bienestar y cuidado de los animales.

En cuanto al plan de marketing, se escogió la estrategia de diferenciación el cual busca posicionar a la marca y que los consumidores puedan percibir el producto como único.

Por otro lado, también se tomaron en cuenta los aspectos legales y estructura organizacional de la empresa, así como el análisis de los procesos de elaboración del producto, comercialización y entrega final al cliente.

Finalmente, se realizó un análisis financiero, que mediante indicadores se pudo determinar que el proyecto es viable. Se tomó en cuenta la inversión necesaria para comenzar el proyecto con un estimado de 5 años para las ventas. Basado en la segmentación del mercado que indica una clara intención de los consumidores en adquirir un bálsamo orgánico para perros, obtenemos una proyección del estado de situación financiera y resultados que nos permiten concluir la viabilidad del proyecto planteado en la presente investigación.

ABSTRACT

The business plan below was developed by taking into account the growing trend in pet care in Ecuador. Doggie Balm consists in the elaboration of a balm based on organic ingredients that aims to moisturize the nose, elbows and pads of dogs.

For this project, a study of the external and internal environment was carried out in which the variables with the greatest influence in the industry were defined and analyzed. In this part, the opportunities and threats that could positively and negatively affect the line of business were identified.

The analysis of the behavior of Ecuadorian consumers reveals that they allocate a budget for the cosmetic and hygienic care of their pets. Subsequently, it was determined that veterinary clinics and pet shops are our direct clients for the distribution and sale of the product.

This gives rise to a business opportunity, since there are consumers interested in organic products, concerned with the welfare and care of animals.

Regarding the marketing plan, the differentiation strategy was chosen which seeks to position the brand and that consumers can perceive the product as unique.

On the other hand, the legal aspects and organizational structure of the company were also taken into account, as well as the analysis of the processes of product development, marketing and final delivery to the client.

Finally, a financial analysis through indicators was carried that resulted into the feasibility of the project as conclusion. The necessary investment to start the project with an estimated 5 years for sales was taken into account. Based on the market segmentation that indicates a clear intention of the consumers to acquire an organic balm for dogs, we obtain a projection of the state of financial situation and results that allow us to conclude the viability of the offered project in the present investigation.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.2	Objetivos	2
1.2.1	Objetivo General.....	2
1.2.2	Objetivos Específicos	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1	Análisis del entorno externo	3
2.1.1	Análisis del entorno político	3
2.1.2	Análisis del entorno económico	5
2.1.3	Análisis del entorno social	6
2.1.4	Análisis del entorno tecnológico	7
2.2	Análisis de la Industria	8
2.2.1	Fuerzas Competitivas de Porter para la Industria.....	8
2.2.2	Rivalidad entre competidores: Media.....	8
2.2.3	Amenaza de entrada de nuevos competidores: Media.....	9
2.2.4	Poder de negociación de los proveedores: Bajo.....	10
2.2.5	Poder de negociación de los compradores: Bajo.....	11
2.2.6	Amenaza de Productos Sustitutos: Medio	12
2.3	Matriz EFE.....	13
3	Análisis del cliente	15
3.1	Análisis Cualitativo	15
3.1.1	Entrevista con Expertos.....	15
3.1.2	Grupo Focal.....	17

3.2	Investigación Cuantitativa.....	18
3.2.1	Resultado de las Encuestas	18
4	Oportunidad de Negocio	23
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	23
5	Plan de Marketing	26
5.1	Estrategia General de marketing.....	26
5.1.1	Mercado Objetivo.....	27
5.1.2	Propuesta de Valor	28
5.2	Mezcla de Marketing	30
5.2.1	Producto	30
5.2.2	Precio	33
5.2.3	Plaza.....	35
5.2.4	Promoción	36
5.2.5	Presupuesto de la mezcla de marketing.....	37
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.1.1	Misión	39
6.1.2	Visión.....	39
6.1.3	Objetivos de la organización.....	39
6.2	Plan de Operaciones	40
6.2.1	Cadena de Valor.....	40
6.2.2	Procesos requeridos para el funcionamiento.....	41

6.2.2.1	Mapa de Procesos.....	41
6.2.2.2	Flujograma de procesos	42
6.3	Estructura Organizacional	46
6.3.1	Estructura legal.....	46
6.3.2	Diseño Organizacional.....	47
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.1.1	Proyección de ingresos	49
7.1.2	Proyección de costos.....	50
7.1.3	Proyección de gastos	51
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital. ..	52
7.2.1	Inversión inicial y capital de trabajo	52
7.2.2	Estructura de capital	52
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto	53
7.3.1	Proyección de estados de resultados	53
7.3.2	Estados de situación financiera	53
7.3.3	Flujo de efectivo.....	53
7.3.4	Flujo de caja	54
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, tasa de descuento y criterios de valoración.....	54
7.4.1	Flujo de caja del inversionista.....	54
7.4.2	Tasa de Descuento.....	55
7.4.3	Criterios de Valoración	55
7.5	Índices financieros.....	55

8 Conclusiones y Recomendaciones	56
Referencias	58
ANEXOS	61

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En los últimos años gracias al trabajo de activistas a favor de los derechos de los animales les ha dado una voz con respecto a los cuidados que todo amante de los animales debe tener. Además de la alimentación esto involucra su salud e higiene de las mascotas dado que es ampliamente considerado como un miembro más de nuestras familias. Los movimientos sociales a favor de un trato ético de los animales han logrado que en nuestro país se consoliden sus objetivos en leyes y ordenanzas que obligan a los ciudadanos a cumplir con los cuidados que deben tener sus mascotas. Sumado a estos factores, el crecimiento de la industria farmacéutica veterinaria y alimentos para mascotas, los productos de origen orgánico crean una oportunidad para la comercialización de un bálsamo orgánico para perros.

Artículos de cuidado para la salud e higiene de mascotas implica además de champú y/o collares de identificación, puesto que están expuestos a irritaciones o daños por exposición a los elementos ya sea por salir a pasear o por factores climáticos. Estos daños ocurren en su nariz, codos y almohadillas de sus patas que de no tratarlos puede derivar en complicaciones que van desde hongos hasta amputación de sus extremidades. Es así como la industria farmacéutica veterinaria ha crecido sostenidamente durante los últimos años, con un porcentaje del 9%. (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2018)

Tomando en cuenta el crecimiento de la industria, el comportamiento de los consumidores ecuatorianos determinado por las leyes de protección animal y la tendencia del público hacia productos con ingredientes de origen natural, nos abre las puertas para que el producto de la presente investigación tenga una buena acogida.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad de implementar un negocio que se dedica a la producción y comercialización de un bálsamo para perros en base a productos orgánicos en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar el entorno externo que incide en la puesta en marcha del emprendimiento tomando en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos con el fin de encontrar oportunidades y amenazas que permitan la mejor toma de decisiones.
- ✓ Identificar las necesidades y preferencias del cliente con la ejecución de una investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de conocer las necesidades de los propietarios de mascotas.
- ✓ Determinar la oportunidad de negocio basado en los resultados del análisis externo y análisis del cliente para reconocer las necesidades del cliente como del consumidor final.
- ✓ Desarrollar un plan de marketing a través de la construcción de estrategias de mercadeo para delinear las acciones de producto, precio, plaza y promoción.
- ✓ Definir la estructura organizacional en base al diseño de los procesos y delineamiento de las funciones del personal de acuerdo a los requerimientos del proyecto para conseguir posicionamiento en el mercado.
- ✓ Identificar la viabilidad financiera acorde con el uso de indicadores como el valor actual neto para saber si el proyecto es rentable.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

En este capítulo se investigará el entorno externo para analizar los factores que puedan afectar tanto positiva como negativamente al proyecto.

De acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme CIIU el proyecto según su actividad económica corresponde a la industria manufacturera y por el mercado al que se encuentra enfocado se ha escogido el código C2100.05, ya que el bálsamo orgánico cumple una acción en la fisonomía del perro debe ser registrado como producto veterinario, aún cuando no es necesario una receta medica para su adquisición.

Tabla No 1 Clasificación de la industria de acuerdo al CIIU 4.0

C	Industria de Manufactura
C21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico
C2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico
C2100.05	Fabricación de productos farmacéuticos para uso veterinario , sean genéricos o de marca registrada, de venta al público en general o reglamentada por las autoridades.

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis del entorno político

✓ Plan Nacional de Desarrollo: Toda Una Vida

El direccionamiento político del país lo lleva adelante el gobierno central, el cual está representado en la figura del presidente de la república, en el año 2017 fue elegido el Licenciado Lenin Moreno para un período de cuatro años al frente del país. Una de las tareas que generó este nuevo gobierno fue plantear el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021. En el Eje 2 de Economía al Servicio de la Sociedad, se establece el Objetivo 5 de promover tanto el

rendimiento y competitividad ya que de esa manera se impulsa el aumento de los niveles económicos. (SENPLADES, 2017).

Este direccionamiento del estado en apoyo a la generación de nuevos emprendimientos es una oportunidad porque las nuevas empresas podrán acceder a líneas de crédito para el financiamiento de sus emprendimientos, como una iniciativa de crecimiento económico alineada con las políticas del gobierno y el plan nacional de desarrollo.

✓ **Legal**

Los derechos de los animales han generado mayor discusión y presencia en la sociedad ecuatoriana. La ley LOBA, plantea obligaciones para los dueños de animales, algunas de ellas son: proporcionarle un trato adecuado y atención médica veterinaria, responder por los daños causados por el animal a terceros, y adoptar medidas para impedir que ensucie las vías y espacios públicos.

La ley orgánica de bienestar animal tiene como objetivo principal la prevención, reducción del maltrato animal, evitar el aumento de la población callejera, además de las debidas sanciones administrativas leves, graves y muy graves para quienes causen un trato violento y denigrante hacia los animales. (LEY ORGÁNICA DE BIENESTAR ANIMAL, 2016)

Las mascotas están tomando una gran importancia dentro de vida de las familias. Es por eso, que en agosto del 2009 entro en vigor el Acuerdo Interministerial para la Tenencia Responsable de Perros, que tiene como finalidad regular la tenencia responsable de perros y velar por el bienestar de estos. Los titulares de los perros deberán cumplir con varias obligaciones y en el caso de incumplir deberán enfrentar consecuencias civiles y penales (REGLAMENTO DE TENENCIA Y MANEJO RESPONSABLE DE PERROS, 2009)

Lo que significa una **oportunidad** para el proyecto porque apela al buen trato de las mascotas e incide en que los dueños de los animales sean más conscientes del cuidado y atención que requieren las mascotas.

✓ **Resolución 003 para el registro de productos para uso veterinario**

El organismo encargado de la supervisión, registro sanitario y vigilancia de productos de uso veterinario es la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario – Agrocalidad. Para empezar se debe registrar a la empresa en línea en el sistema guía de Agrocalidad y al responsable técnico, el cual debe contar con un título de tercer nivel (Anexo 1). Por otro lado, según la resolución 003 para el registro de productos de uso veterinario, el bálsamo orgánico está considerado como producto cosmético de acuerdo a la Norma INEN 2867, los requisitos se detallan en el Anexo 2. Así mismo, se debe cumplir con el respectivo control de calidad y buenas prácticas de manufactura. (AGROCALIDAD, 2018). El proceso del registro de la empresa toma dos meses, en cambio el registro del producto aproximadamente cuatro meses. Por ende, todos los productos de uso veterinario deberán registrarse según disponga Agrocalidad ya que así se garantiza las excelentes condiciones de elaboración, sin embargo el control para productos veterinarios que circulan en el mercado, las regulaciones y normativas son exigentes, por lo que se determina como una **amenaza**.

✓ **Derecho intelectual y patentes**

De acuerdo con el artículo 267, del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, no son patentables todos los recursos naturales que se utilicen para elaborar un producto final, puesto que no se genera un elemento nuevo a nivel inventivo. Conforme este artículo existe una **amenaza**, ya que no es posible proteger la fórmula del bálsamo orgánico. (CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, 2016).

2.1.2 Análisis del entorno económico

✓ **Ventas de la industria**

De acuerdo a la información del Servicio de Rentas Internas, en los últimos cuatro años las ventas de la industria C2100.05 ha tenido un crecimiento sostenido, en el año 2015 las ventas fueron \$960.187, año 2016 de \$879.400, año 2017 de \$922.913 y por último para el año 2018 se obtuvieron ventas de

\$1.006.762 (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2018). Esto representa un crecimiento promedio de 9%, estas cifras muestran una industria en crecimiento, lo cual indica que es una **oportunidad** para el proyecto participar en este sector.

✓ **Propensión de gasto en mascotas**

“En la encuesta de Manufactura y Minería realizada en el 2015 por el INEC, señaló que de manera anual se elaboran 10 millones de kilos de croquetas para perros, lo que genera 53 millones de dólares en ventas. Este informe también muestra que se produjeron 5'659.236 kilos de otros alimentos para perros y gatos. En cuanto, a los juguetes para mascotas se elaboran en promedio 167.772, lo cual representa 73.100 dólares en ventas” (LA NACIÓN, 2017). Comparando con la encuesta anterior en el año 2010, en lo que respecta a juguetes el valor en ventas sumo 43.871 dólares. (INEC, 2010)

Es una **oportunidad** porque los propietarios de mascotas destinan un presupuesto de su ingreso familiar en cuanto al cuidado, alimentación y accesorios para sus mascotas.

2.1.3 Análisis del entorno social

✓ **Mayor cuidado y atención de los propietarios de mascotas en Quito**

En la encuesta de Manufactura el Distrito Metropolitano de Quito, en el área urbana existen 600 mil perros identificados y con dueños pues se reconoce que actualmente existe una sociedad más ecologista, agregando además que tres de cada cinco familias tienen una mascota, especialmente perros (DIRECCIÓN DE SALUD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2015).

Igualmente, las autoridades también se han suman al compromiso por el bienestar animal. En octubre del 2017, La Agencia Metropolitana de Control (AMC), dicto una campaña en escuelas y colegios, que tuvo como finalidad enseñar la importancia y responsabilidad que con lleva tener una mascota en casa, asimismo recalca en hacer frente al maltrato y abandono de los animales domésticos (AGROCALIDAD, 2017).

Incluso, la alcaldía de Quito inauguro en noviembre del 2017 la Clínica Veterinaria Municipal Urbanimal, que dará servicios para la fauna urbana de forma integral. Esta infraestructura cuenta con tecnología de primer nivel, consultorios generales, sala de emergencia, farmacia, área de cirugía y cuarentena, sala de espera, quirófanos, área de esterilización y laboratorios (QUITO INFORMA, 2017).

Este factor es una **oportunidad** para el proyecto porque estas cifras demuestran que las personas son más concientes del cuidado de las mascotas durante estos últimos años, por lo que sus dueños podrían adquirir mayores implementos para garantizar la salud y cuidado de este tipo de animales.

2.1.4 Análisis del entorno tecnológico

✓ Acceso a la tecnología y Redes Sociales

De acuerdo al Ministerio de Telecomunicaciones, en el año 2016 la inversión en tecnología por parte del sector privado se sitúa en 125,7 millones de dólares, esta cifra se ha incrementado notablemente desde el año 2012 cuando se situaba en 37,6 millones (MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES, 2016).

Las redes sociales constituyen un importante factor para dar a conocer un producto debido a que la publicidad está más involucrada en el contenido. A su vez se han convertido en una plataforma clave para monitorear las preferencias del cliente y sus opiniones de manera más directa. Para el Ecuador no es ajeno el encontrarse a la par del desarrollo tecnológico mundial. Uno de los principales objetivos para la economía del Ecuador es capacitar a las PYMES para mejorar el uso de las herramientas de pagos y cobro en línea de Ecuador, que aún se encuentran en una etapa inicial y, por lo tanto, retrasa el ponernos a la par con el desarrollo del comercio electrónico mundial. Para este plan de negocios el internet juega un papel indispensable, ya que el acceso al internet y datos móviles está aumentando, de esta manera facilitando la comunicación entre los ecuatorianos (MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD, 2011).

Esta información es una **oportunidad** porque las empresas destinan recursos a mejorar su formación tecnológica, pues el uso de las redes sociales y páginas de internet se utiliza como medios de comunicación virtual para captar a un mayor número de clientes por parte de este tipo de negocios.

Para concluir, en lo político se puede apreciar un panorama favorable puesto que existe el impulso a nuevos emprendimientos, además se puede asociar el crecimiento de la industria. Apoyado al hecho de que hoy en día, los propietarios de mascotas destinan un presupuesto de su ingreso familiar en cuanto al cuidado, alimentación y accesorios. En cuanto, al factor social, existe una tendencia del uso y consumo de productos orgánicos, así como el cuidado de las mascotas dándoles así una atención especial en su bienestar, desde lo que comen hasta en su higiene.

2.2 Análisis de la Industria

El CIIU en el cual se centra la idea del negocio es el C2100.05, Fabricación de productos farmacéuticos para **uso veterinario**, sean **genéricos** o de marca registrada, de **venta al público en general** o reglamentada por las autoridades. El análisis se centra en considerar la producción de bálsamos para perros en el cantón Quito.

2.2.1 Fuerzas Competitivas de Porter para la Industria

Para realizar el análisis de la industria, se debe iniciar con las 5 fuerzas competitivas de Porter, en la que se permite examinar a profundidad este tipo de industria en el que se evalúa el poder de los clientes, de los proveedores, rivalidad de las competencias, amenaza de productos sustitutos y nuevas empresas en el mercado. (PORTER, 2008). Estos factores ayudarán a la empresa a identificar oportunidades y amenazas, mejorar su estrategia y determinar ventajas competitivas.

2.2.2 Rivalidad entre competidores: Media

En el subsector analizado no hay competidores directos que estén elaborando un bálsamo para perros, en todo caso el análisis el CIIU referencial es C2100.05

El crecimiento en la industria en el año 2016 las ventas fueron de \$ 879,400, comparando con el año 2017 podemos observar un crecimiento del 8,6%, con un total de ventas de \$ 922,913. (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2018), representando así una oportunidad.

Por lo indicado no hay competidores directos pero si se puede considerar competidores indirectos a otras empresas que están en el CIU indicado, el cual registra 21 negocios (SUPERCIAS, 2018) que se dedican a la fabricación de productos de uso veterinario entre los cuales están: Productos Veterinarios VETPRO, Labitech, Vetinsumos, BasicFarm, Indufar, Bayer y Zoetis, su porcentaje de participación es del 5% en relación con las industrias manufacturadas específicamente productos veterinarios. (SUPERCIAS, 2018). Pero se consideran como competidores indirectos ya que no producen un producto para cuidar la nariz, codos y almohadillas del perro, y sus productos no son de ingredientes orgánicos o naturales. Sin embargo, estas industrias al contar con experiencia y capital están en la capacidad de producir o importar un producto con características similares.

Además según el Consejo Metropolitano de Quito, la Ordenanza Metropolitana No. 0280 permite la existencia de actividades comerciales de trabajadores autónomos, como el caso del bálsamo Cocovet que se vende a través de redes sociales, representando una amenaza ya que existe mucha competencia informal (CONSEJO METROPOLITANO DE QUITO, 2012). Por otro lado, según el experto Dr. Anibal Ayabaca, existen empresas que forman alianzas para financiar cursos, cocteles y charlas con profesionales extranjeros. Es así como motivan y estimulan a los veterinarios, para que de esta manera saquen, vendan, promocionen y receten el producto.

2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores: Media

El crecimiento de nuevos negocios en la industria veterinaria se encuentra en crecimiento pues la tasa de apertura se encuentran por encima del promedio que en 2013-2016 fue de 18,7% en cambio la tasa de cierre tuvo un valor de 8,7% (INEC, 2017). Este factor en el mercado se califica como una amenaza

alta debido a que el producto que se desea desarrollar es nuevo en el mercado, y a pesar de que existe un bálsamo que se vende a través de redes sociales, aun no cuentan con el registro sanitario para venderlo en veterinarias. Evidenciando así el interés del sector veterinario en productos para mascotas, y con el paso del tiempo pueden identificar más necesidades y crear nuevas alternativas.

En lo que respecta a los requerimientos de capital para iniciar una actividad en el sector de productos de uso veterinario, es alto, de una inversión entre \$ 25.000 y \$ 30.000 de acuerdo con las entrevistas a expertos. No solo se necesita de personal u ofrecer capacitación si no también de un espacio físico adecuado, en relación a políticas públicas BanEcuador no solo otorga financiamiento a PYMES, sino también capacitación, definición de proyectos entre otros para facilitar la elaboración de nuevos proyectos (BANECUADOR, 2016). Pero no hay restricciones legales para este tipo de negocio en base a lo anterior la amenaza de nuevos competidores es alta.

Por lo tanto podemos concluir que pese a que existen nuevos competidores en la industria de productos para el cuidado de mascotas en general en un nivel alto, la amenaza es media en vista de que el producto como tal no tiene rivales específicos.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores: Bajo

El producto a elaborarse es un bálsamo para mascotas mediante la industrialización de materias primas naturales, es por ello que los principales proveedores serán los puestos de comercio popular al por mayor de productos orgánicos cuya CIIU es el G4669.13.02, destacándose proveedores mayoristas en mercados como La Ofelia, Cotocollao y Santa Clara. Los principales factores que inciden en el poder de negociación de los proveedores se encuentran:

- ✓ Alto número de proveedores: El número de empresas dedicadas a la comercialización de insumos para la industria es 476 establecimientos según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías, por ende este

factor mantiene un impacto medio, pues al identificar un número aceptable de proveedores no existiría un mayor problema para abastecer de materias primas a la industria de productos veterinarios. Entre las principales empresas que proveen insumos para mascotas son Solistrade, Agrocomsi, Medical Pet Service y Petland (SUPERCIAS, 2018)

- ✓ Alta capacidad integración del proveedor: Se conoce que el riesgo de que los proveedores de insumos para la industria realicen una integración hacia adelante son bajos, debido a que comercializan productos especializados y con una línea de producción especializada.

2.2.5 Poder de negociación de los compradores: Bajo

Los clientes serán, primeramente aquellas clínicas veterinarias que también cuenta con la venta al por menor de varios productos para las mascotas, con código CIIU M7500, el cual registra 90 establecimientos activos en la ciudad de Quito, las ventas correspondientes en el año 2017 registraron un valor de \$15.903.296 (SUPERCIAS, 2018). En cambio, en la página de Agrocalidad solo en el norte de Quito existe un total de 54 locales y clínicas veterinarias registradas (AGROCALIDAD, 2017). Por otro lado, existen puntos de venta que cuentan con suficientes productos para las mascotas en minoristas, mayoristas, petshops y peluquerías, vinculados con el código CIIU G4773.23 y S9609.05 con un total de 78 locales.

En cuanto a la concentración de consumidores finales, conforme a la información del entorno social, el 60% de las familias de la ciudad de Quito tienen mascotas en su hogar, esto representa cerca de 1,3 millones de personas que tienen una mascota en la ciudad (SECRETARÍA DE SALUD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2015)

Es así como el poder de negociación tanto de los clientes como de los consumidores finales es bajo. Por un lado, se convierte en decisión de cada dueño (consumidor final) si consideran necesario incurrir en el gasto un bálsamo para cuidar a la mascota, pero no inciden en la estrategia de los vendedores, y por el otro existen bastantes locales veterinarios y de productos

para mascotas (cliente) para que el producto este disponible lo que proporciona una fuerte ventaja para las empresas del sector.

2.2.6 Amenaza de Productos Sustitutos: Medio

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen una misma necesidad pero que provienen de otro tipo de empresas, los cuales se analizan y se evalúan a continuación:

- ✓ Proximidad del producto sustituto: un producto que se acerca a la protección de los cojinetes de los perros son los zapatos. Entre los cuales, se encuentran establecimientos que comercializan productos para mascotas, cuyo código del CIIU es G4630.97, también se agregan la venta al por mayor de productos para mascotas y G4773.23 destinado para la venta al por menor de productos de productos para mascotas, en las cuales se dedican a la elaboración de ropa y accesorios para perros, entre ellos zapatos. Las principales empresas son: The Pet Factory, Pinki's Pet, Guau Dog Fashion, Woof Pet Fashion, Doggy Style (SUPERCIAS, 2018).
- ✓ Adicionalmente existe otro factor que se considera amenaza, que son las vaselinas y cremas de uso personal para personas, ya que por desconocimiento suelen usarlas en la nariz, codos y almohadillas de las mascotas y no son recomendables para el PH de la mascota.
- ✓ Relación desempeño – precio del producto sustituto: en la industria de productos de uso veterinario existe una baja diferenciación en base al precio, ya que los sustitutos como las cremas que no tienen componentes orgánicos tendrán un precio menor y esto facilita su adquisición.

En base a las variables presentadas anteriormente, las 5 fuerzas competitivas de Porter permite analizar las variables de la industria más a fondo. Una de las relaciones que más se destaca, es entre las variables de la entrada de nuevos competidores y de la competencia existente, ya que se identifica que existe una facilidad para elaborar un bálsamo para perros, siendo así una amenaza fuerte por que las empresas si bien ya cuenta con experiencia en el mercado también pueden crear nuevas alternativas. Por otro lado, se puede identificar como

ventaja el bajo poder de negociación de los compradores puesto que se cuenta con varias clínicas veterinarias para distribuir el producto para así poder alcanzar la mayoría de clientes potenciales.

2.3 Matriz EFE

De acuerdo a la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) se tiene un 2,76 puntos como resultado total, el entorno entonces es favorable a las empresas del sector y se podría aprovechar las oportunidades para la creación del futuro negocio minimizando los efectos adversos de las amenazas externas,. El factor más influyente está dado por el alto número de consumidores potenciales, el apoyo del estado al emprendimiento y el crecimiento de la industria que se califica como una amplia oportunidad en el mercado, mientras que como amenazas se identifican la existencia de competidores indirectos en el mercado. Ver Anexo 3.

Conclusiones

Las siguientes conclusiones se exponen en orden de prioridad según criterio del autor.

- ✓ El Estado Ecuatoriano como ente regulador, participa en el control de tenencia de mascotas con la intencionalidad de disminuir el maltrato y enfermedades que podrían provenir de este tipo de animales, de acuerdo a lo que se establece en la Ley Orgánica de Bienestar Animal (LOBA).
- ✓ La venta de productos farmacéuticos veterinarios se ha incrementado durante los últimos años, ya sean genéricos o de marca, agregando además que durante un periodo de tiempo similar se ha ampliado el gasto en alimento y juguetes caninos, lo que significaría que existen mayores niveles de ingresos en la venta de productos veterinarios.
- ✓ En la ciudad de Quito, se conoce que se encuentran en funcionamiento establecimientos dedicados a la comercialización de productos veterinarios para mascotas, por lo que se identifican un alto número de clientes potenciales en el mercado pues existen diversos distribuidores con los que se permita efectuar diversas negociaciones.

- ✓ En el mercado que se pretende incursionar con el nuevo negocio no existen competidores directos que elaboren productos similares ya que el bálsamo para perros se busca fabricar y comercializar como producto único en el mercado, no obstante, si existen diversos competidores indirectos que en un principio no comercializan el producto pero que podrían hacerlo si ven una opción de negocio.
- ✓ El entorno social revela que existe un comportamiento positivo hacia los perros y el dueño de una mascota debe cumplir con lo dispuesto en los reglamentos y normativas nacionales y locales.
- ✓ La amenaza de productos sustitutos es un aspecto que el proyecto debe considerar aunque sea media, existen productos ya que están satisfaciendo la necesidad de proteger las almohadillas de los perros.
- ✓ Tanto la amenaza de nuevos entrantes y rivalidad de los competidores, representan una amenaza a considerar, por que pueden optar por elaborar un bálsamo, ya sea por la experiencia que llevan en el mercado o bien porque ven potencial en el producto. Sin embargo se considera que esta amenaza no es alta porque todavía no están en el mercado.
- ✓ Existe una ventaja alta porque el poder de negociación de los compradores es bajo, ya que existen en Quito varias clínicas veterinarias en donde se puede distribuir el producto y así de esta manera alcanzar la mayoría de clientes potenciales.

3 Análisis del cliente

En el presente capítulo se determinarán las características del mercado y las características de los consumidores.

Objetivos:

- ✓ Identificar el segmento objetivo y sus características para direccionar de mejor manera las estrategias.
- ✓ Seleccionar los canales de distribución que se adaptan a la plaza del producto de acuerdo con los resultados.

Hipótesis

Los dueños de mascotas, específicamente perros, desean cuidar e hidratar con eficacia la nariz, las patas, los codos, las arrugas dejando la piel más suave, con ingredientes orgánicos, ya que consideran vital que sus perros esten sanos sin el riesgo de usar ingredientes que causen daños a su mascota.

3.1 Análisis Cualitativo

3.1.1 Entrevista con Expertos

A continuación, se detallará la retroalimentación y los principales resultados obtenidos por expertos de la industria veterinaria. Las preguntas realizadas a los entrevistados se encuentran en el anexo 4.

Tabla No 2 Resultado Entrevista Expertos Doctores Veterinarios

EXPERTO: Dr. Anibal Ayabaca	EXPERTA: Dra. Tatiana Carrera
<p>Experiencia: Doctor veterinario con 25 años de experiencia, y propietario de la Clínica Veterinaria San Alfonso, que además cuenta con un petshop</p>	<p>Experiencia: Doctora veterinaria, de 28 años graduada de la Universidad de las Americas, actualmente trabaja en el Hospital Veterinario de</p>
<p>Empresas dedicadas a la elaboración de productos veterinarios enfocados en ingredientes orgánicos no existen en el país. Las empresas o laboratorios más conocidas son Zoetis y Bayern, que distribuyen productos muy buenos pero un poco caros.</p>	<p>Hoy en día las personas consideran a sus mascotas como un miembro de su familia, lo que ha impulsado a las empresas a ofrecer productos concentrados en este segmento de mercado.</p>
<p>Tener una alianza con el médico veterinario o con las asociaciones de veterinaria, es super importante cuando alguien quiere introducir un nuevo producto al mercado.</p>	<p>Existen más necesidades que la industria debe satisfacer con productos para el cuidado y bienestar de las mascotas.</p>
<p>Los veterinarios son el contacto con el cliente y quienes les explican las bondades de los productos. La asesoría de un veterinario es lo más confiable.</p>	<p>Los consumidores siempre están en busca de nuevas alternativas, y mejor si son de ingredientes naturales y orgánicos.</p>
<p>El médico veterinario también comercializa productos, ya que hoy en día todo va ligado, el valor agregado que brindan a su servicio es el salir, conversar y explicarle al cliente los beneficios de los productos.</p>	<p>Recomienda a los hospitales y clínica veterinarias como uno de los principales canales de distribución, además de que la mayoría cuenta con un petshop ya que se pueden realizar alianzas estratégicas y más aun si es un producto nuevo.</p>
<p>A un veterinario se lo enrola dándole una buena promoción, regalándole libros y capacitándoles sobre el producto. Porque como también es un negocio hay que ver por la parte económica, si el producto va a dejar una ganancia del 25% se hace un esfuerzo en venderlo.</p>	
<p>Es importante las alianzas que se forman, ya que estas pueden motivar y estimular a los veterinarios a vender, promocionar y recetar el producto.</p>	
<p>Lo que se ha podido recomendar para el cuidado de las almohadillas, es el uso de las botitas de protección, ya que hay perros que son muy sensibles en dichas áreas.</p>	

Tabla No 3 Resultado Entrevista Experto Productos Mascotas

EXPERTA: Ing. Marjorie Pabón,
Experiencia: Gerente General de Doggie's Cake, con 5 años en el mercado, ofrece servicios como panadería y pastelería, consultas nutricionales, guardería, spa y peluquería y boutique.
Las personas se informan cada vez más y son más concientes sobre el cuidado de sus mascotas.
Importante ofrecer variedad de productos y servicios para que el cliente encuentre todo en su lugar.
Proveedores ofrecen cada vez más productos adaptables y con más beneficios para piel del perro.
En cuanto a la parte estética la empresa busca productos 100% naturales.
Para un producto nuevo la distribución debería realizarse a través de tiendas de mascotas y también peluquerías caninas, además de ofrecer varios servicios y productos, llevan una buena relación con el consumidor final.

3.1.2 Grupo Focal

El principal objetivo del grupo focal fue obtener información sobre los gustos, intereses y preferencias del consumidor potencial. Se contó con ocho participantes, dueños de mascotas que residen en la ciudad de Quito, de diferentes edades y profesiones, de un estrato socio económico medio y medio alto. Las preguntas realizadas se encuentran en el anexo 5.

Hallazgos del grupo focal:

- ✓ Hubo una buena acogida del producto ya que para los participantes el bienestar de sus mascotas ocupa un lugar importante en sus vidas.
- ✓ Las personas que participaron tienen la posibilidad de invertir en el cuidado de sus mascotas.
- ✓ El precio sugerido por los participantes fue de cinco a ocho dólares.
- ✓ La resequedad o el agrietamiento en la nariz y almohadillas, es causado por el clima y objetos en la calle, cuando realizan actividad física con sus mascotas.

- ✓ Solo tres participantes han comprado zapatos para sus perros, pero no tuvieron buenos resultados.
- ✓ Los participantes sugirieron también que el producto puede tener una presentación de barra para que la aplicación sea más fácil.
- ✓ La influencia de compra es por recomendación de un familiar, la indicación del veterinario o publicidad en redes sociales.
- ✓ Los entrevistados señalaron que el gasto más alto que realizan es en la comida para sus perros, pero que en el año también adquieren otros productos de aseo, ropa y juguetes.
- ✓ Todos los participantes prefieren recibir información a través de redes sociales.

3.2 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa tiene como objetivo establecer un segmento y estrategias que vayan acorde al mercado, ayudar a definir el precio, canal de distribución y medios para promocionar el producto.

La realización de las encuestas se hizo a hombres como mujeres con un rango de edad entre 20 a 50 años. Al ser un trabajo académico que no tiene representatividad estadística, se tomó una muestra de 50 personas. Las preguntas realizadas se detallan en el Anexo 6.

3.2.1 Resultado de las Encuestas

El infograma que se encuentra en la figura 1 señala los resultados más significativos de la investigación cuantitativa, los mismos que aportan a las conclusiones y toma de decisiones.

- ✓ La decisión de compra la toman hombres y mujeres de entre 20 a 50 años con ingresos entre 600 a 1000 dólares, de los cuales 82% está interesado en adquirir un bálsamo orgánico.
- ✓ Entre los atributos mas valorados por las personas a la hora de adquirir un producto para su mascota son: los beneficio 32%, la recomendación del veterinario influye con un 26% y el precio con 22%

- ✓ Referente a la frecuencia de compra un 68% de dueños de mascotas compraría el producto cada tres meses o más.



Figura No 1 Infografía de resultado de Encuesta

Precio Óptimo

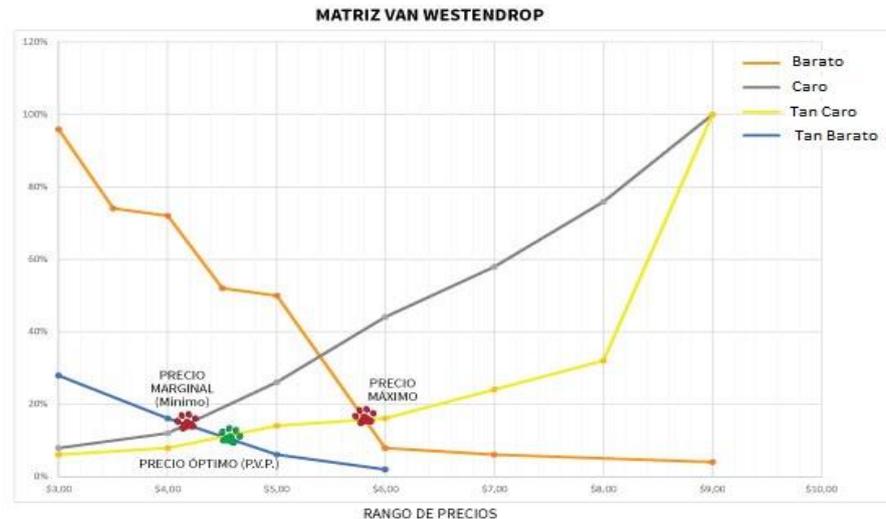


Figura No 2 Modelo de sensibilidad de precios Van Westendorp

Se estableció un rango de precios para conocer cuál es el valor que las personas estarían dispuestas a pagar por un bálsamo de ingredientes orgánicos para perros. El precio óptimo que los compradores finales estarían dispuestos a pagar es de \$4.50.

Correlaciones y tablas de contingencia

A continuación se presenta el análisis de las correlaciones con los datos que tuvieron mayor significancia, aunque se aclara que no se encontraron correlaciones realmente fuertes (valores cercanos a 1 y -1) ver Anexo 7. Estos datos fueron calculados a través del método de correlaciones de Pearson.

Tabla No 4 Tabla de contingencia de: Gasto mensual en mascotas y Número de perros en el hogar.

Gasto mensual mascotas	Número de perros en el hogar				Total general	
	Etiquetas de fila	1 perro	2 perros	3 perros		Más de 4 perros
Entre \$20 a \$40		55,17%	25,00%	25,00%	0,00%	40,00%
Entre \$41 a \$60		37,93%	50,00%	25,00%	40,00%	38,00%
Entre \$61 a \$80		6,90%	12,50%	25,00%	20,00%	12,00%
Mas de \$81		0,00%	12,50%	25,00%	40,00%	10,00%
Total general		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

En la tabla No 4 estas variables tuvieron una correlación relativamente significativa de 0.54. Evidenciando que las personas que tienen solo 1 perro gastan al mes de \$20 a \$40 dólares. En cambio, las que poseen 2 perros el gasto sube de \$41 a \$60 con un porcentaje del 50%. Por otro lado, aquellos que tienen 3 perros el gasto esta entre \$40 y mas de \$80 dólares. En comparación con las personas que viven con más de 4 perros con un 40%, tiene un gasto de más de \$40 dólares.

Tabla No 5 Tabla de contingencia de: Gasto mensual en las mascotas y Qué tan interesante es el bálsamo orgánico.

Gasto mensual mascotas	Interés en el bálsamo orgánico					Total general
	Muy interesante	Interesante	Neutro	Poco interesante	Nada interesante	
Entre \$20 a \$40	28,00%	46,15%	62,50%	100,00%	33,33%	40,00%
Entre \$41 a \$60	52,00%	38,46%	12,50%	0,00%	0,00%	38,00%
Entre \$61 a \$80	12,00%	15,38%	0,00%	0,00%	33,33%	12,00%
Mas de \$81	8,00%	0,00%	25,00%	0,00%	33,33%	10,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Al analizar la tabla se pudo notar que las personas que gastan entre \$20 a \$40 dólares en su mascota les interesa el producto de un bálsamo con ingredientes orgánicos con 46.15%. Asimismo hay un interés más fuerte por las personas que gastan entre \$41 a \$60 con un 52%.

Tabla No 6 Situaciones en donde la mascota ha sufrido de resequedad o agrietamiento y Áreas en donde sufre más resequedad el perro.

Situaciones donde sufre resequedad las mascotas	En qué áreas sufre más resequedad el perro			
	Nariz	Codos	Almohadillas	Total general
Días calientes	25,00%	100,00%	61,54%	38,30%
Días fríos	21,88%	0,00%	15,38%	19,15%
Falta de hidratación	34,38%	0,00%	7,69%	25,53%
Paseos	18,75%	0,00%	15,38%	17,02%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

En está tabla se pudo identificar que la mayoría de los perros sufre resequedad en las almohadillas principalmente en los días calientes con un 61,54% y en días frios y en paseos con un 15,38%. En cambio, en la nariz se da más resequedad por consecuencia de la falta de hidratación con un 34,38%.

Conclusiones

De la investigación de mercados se concluye que si existe un mercado potencial para un bálsamo orgánico para perros y se comprueba la hipótesis. De acuerdo con los expertos, la industria de mascotas se encuentra en crecimiento en el país y hay una tendencia por el cuidado de las mascotas de una manera más responsable así como los productos que usan para ellos.

Clientes:

- ✓ El bálsamo orgánico presenta un buen nivel de aceptación, basado en las entrevistas a expertos que ven la idea de negocio como una gran oportunidad. Se presentan las conclusiones más relevantes:
- ✓ Los clientes se definen como las clínicas veterinarias, así como los petshops y peluquerías caninas.
- ✓ Los expertos señalaron que no existe productos que humecten y protejan la nariz, codos y cojinetes de los perros.
- ✓ Generar alianzas estratégicas con el médico veterinario es importante, ya que ellos sacan, venden, promocionan y recetan el producto. Además, tienen contacto con el consumidor final y pueden transmitir los beneficios de adquirir un producto.
- ✓ Para promover la venta de un producto es fundamental capacitar, dar folletos y una buena promoción del producto.
- ✓ Para quien vende el producto debe dar una ganancia del 25%.
- ✓ Las clínicas veterinarias y petshops, son un valor agregado a la hora de vender un producto ya que ellos conversan y le explican al consumidor final las bondades de los productos.

Consumidores finales:

- ✓ El segmento del consumidor final es amplio, son personas en un rango de 20 a 50 años, de un estrato social medio y alto.
- ✓ Los dueños de mascotas buscan nuevas alternativas de productos de origen natural y orgánico.
- ✓ Lo más preocupados por el bienestar de la mascota son las mujeres y los niños.

- ✓ La mayoría de las personas señaló que su canal de compra preferido son los Pet shops.
- ✓ Lo que más influye en la decisión de compra es el beneficio para la mascota, precio y la recomendación del veterinario.
- ✓ Las ferias de mascotas es una buena oportunidad para dar a conocer el producto.
- ✓ El mejor medio para comunicar sobre el producto es a través de las redes sociales.
- ✓ Las personas prefieren productos que sean baratos.
- ✓ El precio óptimo que los consumidores estarían dispuestos a pagar es de \$4.5 dólares.

4 Oportunidad de Negocio

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

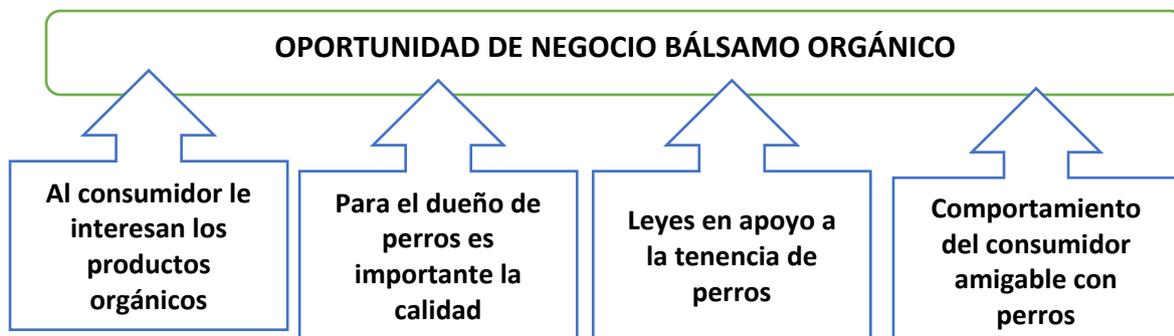


Figura No 3 Oportunidad del negocio

La oportunidad de negocio para el producto investigado está basada en un análisis del entorno, análisis de la industria, entrevista a expertos y el análisis de las preferencias del consumidor. Mediante estos resultados se puede decir que existe una oportunidad de negocio potencial para el plan de negocios que busca producir y comercializar a un bálsamo de ingredientes orgánicos que humecta la nariz, codos y almohadillas de los perros. De la misma manera,

para poder tener un panorama claro en cuanto a medición de los resultados contamos con herramientas cualitativas y cuantitativas.

En lo que respecta al entorno político, nuestro país cuenta con un Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 2017-2021 dentro del que se incluye el objetivo del fomento a la competitividad para el crecimiento de la economía. Esto se traduce en el acceso de créditos para los emprendimientos de nuevas empresas. Adicionalmente, entes reguladores dentro del aparato estatal como Agrocalidad tienen la función de velar por la calidad de los productos para la comercialización local o de exportación. Esto implica en que las iniciativas de emprendimiento cuenten con el respaldo necesario para que sus productos tengan una respuesta favorable de los consumidores y de los organismos de control.

Actualmente en el Ecuador existen leyes y normativas que protegen el bienestar y los derechos de los animales. Testimonio de ello la Ley LOBA, que contó con la participación de la sociedad civil y varios grupos animalistas que la integran, la cual expone la aplicación de estándares para el cuidado animal. Hay instituciones gubernamentales que buscan concientizar a la población, a través de publicidad y campañas, de una tenencia responsable con su mascota. Todo esto es evidencia de un entorno legal que fomenta el comportamiento de las personas hacia el bienestar de nuestras mascotas.

El entorno económico reporta un crecimiento en la industria durante los últimos tres años en un 14% a ritmo sostenido. Dentro de este aspecto, los consumidores destinan un valor para accesorios y alimentación para sus mascotas de acuerdo a su presupuesto, lo que es percibido como una oportunidad para este producto.

El entorno social es uno de los más importantes de nuestro análisis dado que los comportamientos de los consumidores son los que determinan sus decisiones al momento de realizar una compra. La perspectiva de los expertos señaló que existe una tendencia por parte de los consumidores a optar por productos de origen orgánico. Además, indicaron que no existe todavía un

producto en el mercado con las características del bálsamo de este plan de negocios.

En la ciudad de Quito, los espacios o zonas caninas en parques públicos han incrementado en la última década y se encuentra dentro de los proyectos de la administración. Se ha determinado que todo parque metropolitano debe contar con una zona canina y existe una campaña constante sobre una convivencia responsable con animales.

Además de tener en cuenta la opinión de médicos y legislación que encamina el comportamiento de las personas, dentro del entorno tecnológico tenemos una importante herramienta como las redes sociales. Hoy en día constituyen uno de los principales accesos a la información y son un factor fundamental para nuestro proyecto. Hoy en día se han vuelto una herramienta de gran importancia para la promoción de un producto, para un monitoreo directo de tendencias y comportamientos del consumidor. Las mascotas y todos sus productos relacionados al cuidado de ellas, tienen una cantidad de seguidores considerable en crecimiento. Si bien es cierto que la mayoría de los consumidores para productos relacionados a la salud, se guían en principio por una recomendación de su veterinario, este medio es dónde se informan sobre características y precios para tomar una decisión de compra.

El análisis de la industria del producto arrojó resultados positivos que ven a este producto con potencial de emprendimiento al identificar sus principales ventajas y amenazas para definir estrategias para el negocio. Entre amenazas y oportunidades, tenemos un resultado medio dado que, si existen iniciativas de emprendimiento en este ramo de la industria, sin embargo, específicamente para el producto analizado no existen competidores directos. Los consumidores directos del producto y el apoyo del estado reducen el impacto de las amenazas competitivas del mismo.

De la entrevista a los expertos, las oportunidades del negocio son evidentes en mayor grado dado que son nuestros principales y potenciales clientes. En cuanto a llamar la atención de nuestro producto, nos recomiendan capacitar a los profesionales sobre las bondades del producto para que puedan influir en la

decisión de compra de los dueños de las mascotas. Al momento de comprar, los dueños toman en cuenta la calidad del producto y la recomendación de su veterinario.

Los participantes de nuestro grupo focal tienen entre 1 o 3 perros que fueron adoptados por ellos. Al ser animalitos rescatados, se necesita de un mayor cuidado para adaptarse a su nuevo hogar, rutinas alimenticias y atención en su salud. El interés de las personas llevó a recomendar nuevas presentaciones para facilitar la aplicación del producto e informarse a través de redes sociales para su adquisición.

Las encuestas abarcaron un segmento de personas que tienen mascotas de los 20 a los 50 años, que pertenecen a un nivel socioeconómico medio alto por lo que pueden invertir en el cuidado de sus mascotas. Por medio del análisis de la investigación del cliente, se pudo determinar las preferencias, comportamientos y necesidades de los consumidores. Las mascotas son consideradas un miembro más de la familia, es por ello, que las personas dedican más tiempo e invierten tanto en productos como en servicios para el bienestar de sus mascotas. En cuanto al mercado objetivo en la ciudad de Quito, se puede observar en la tabla No. 5, que se obtuvo 76.938 Familias como los consumidores finales interesados en comprar un bálsamo orgánico, y en cuanto a los clientes directos un total de 168 establecimientos entre clínicas veterinarias, petshops y peluquerías caninas.

5 Plan de Marketing

A continuación, el presente capítulo desarrolla estrategias para ejecutar la producción y comercialización de un bálsamo para perros.

5.1 Estrategia General de marketing

La estrategia general de marketing que se va a desarrollar para este proyecto es la diferenciación, ya que mediante el atributo especial que se incluye al

producto, ingredientes orgánicos, tanto los clientes y consumidores finales valorarán al producto como único.

La estrategia está enfocada, tanto en la presentación como en el diseño del envase. El bálsamo es un producto elaborado 100% ecuatoriano y únicamente con ingredientes orgánicos. El cliente tendrá una percepción de calidad en cuanto al contenido del producto y también impresión positiva en la presentación, ya que es lo primero que el cliente observa.

La elección de la estrategia de diferenciación favorecerá al negocio a conseguir una buena imagen corporativa, para poder sobresalir de la competencia. Asimismo, poder posicionarse en la mente de los consumidores.

Esta estrategia planteada destaca al producto respecto a sus cualidades distintivas que ofrecen un beneficio para la nariz, codos y almohadillas de los perros, lo que cubriría las necesidades de los consumidores manifestadas en la investigación de mercado.

5.1.1 Mercado Objetivo

Con base a la investigación cuantitativa y cualitativa analizada los resultados obtenidos demuestran que el cliente directo (que actuarían como distribuidores) son las clínicas veterinarias y petshops interesados en ofrecer productos nuevos en beneficio de las mascotas. Por otro lado, los consumidores finales son aquellas personas que se preocupan por el bienestar de su mascota y está dispuesto a pagar un precio aproximadamente de \$4.50.

La segmentación se realizó en base a la información de la población en la ciudad de Quito obtenida del INEC y el informe emitido por el Municipio de Quito en donde señala que aproximadamente un 60% de las familias quiteñas poseen una mascota en su hogar, y que además se reconoce que tres de cada cinco familias tienen una mascota, especialmente perros (DIRECCIÓN DE SALUD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2015)

En las encuestas realizadas el nivel socioeconómico de los clientes debe ser medio. De los cinco niveles socioeconómicos establecidos por el INEC, este segmento de mercado se encuentra en el nivel A que corresponde al 1.3%,

nivel B con el 9.6% y nivel C+ que abarca el 23.2%. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, 2011).

Finalmente, el 80,6% de los dueños de mascotas están interesados en adquirir un bálsamo orgánico, es así como se puede definir que 289.653 Familias en la ciudad de Quito son los consumidores finales.

Tabla No 7 Segmentación del mercado – Consumidores finales

Segmentación	Variable	Porcentajes	Total
Geográfica	Población Quito 100% 2019	100%	2.735.987,00
	Norte de Quito	51,3%	1.403.561,33
Demográfica	Número de personas por familia: 3,5 en promedio**	3,5	401.018 Familias
	Tenencia de mascotas**	60%	240.611 Familias
Psicográfica	Habitantes estratificación A, B, C+*	34,10%	82.048 Familias
Psicológica	Motivación: Cuidado a las mascotas***	73,00%	59.895 Familias
% de aceptación	Habitantes interesados en comprar un bálsamo orgánico***	80,60%	48.276 Familias
Frecuencia de consumo anual:		6,00	289.653 Familias

Tomado de *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

** Dirección de Salud del Distrito Metropolitano de Quito

***Encuesta propia

En cuanto a los clientes directos, según la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Quito se encuentran registradas 90 establecimientos activos como clínicas veterinarias, y por otro lado existen 78 locales relacionados a la venta de productos de mascotas como minoristas, mayoristas, petshops y peluquerías.

5.1.2 Propuesta de Valor

El bálsamo orgánico se enfoca en ofrecer un producto que beneficie a las mascotas en cuanto al cuidado de la piel en las áreas más sensibles como la nariz, los codos y las almohadillas. La composición del producto es totalmente orgánica, no contiene ingredientes tóxicos y es libre de químicos.

La propuesta de valor se esquematiza en el modelo Canvas como se muestra a continuación:

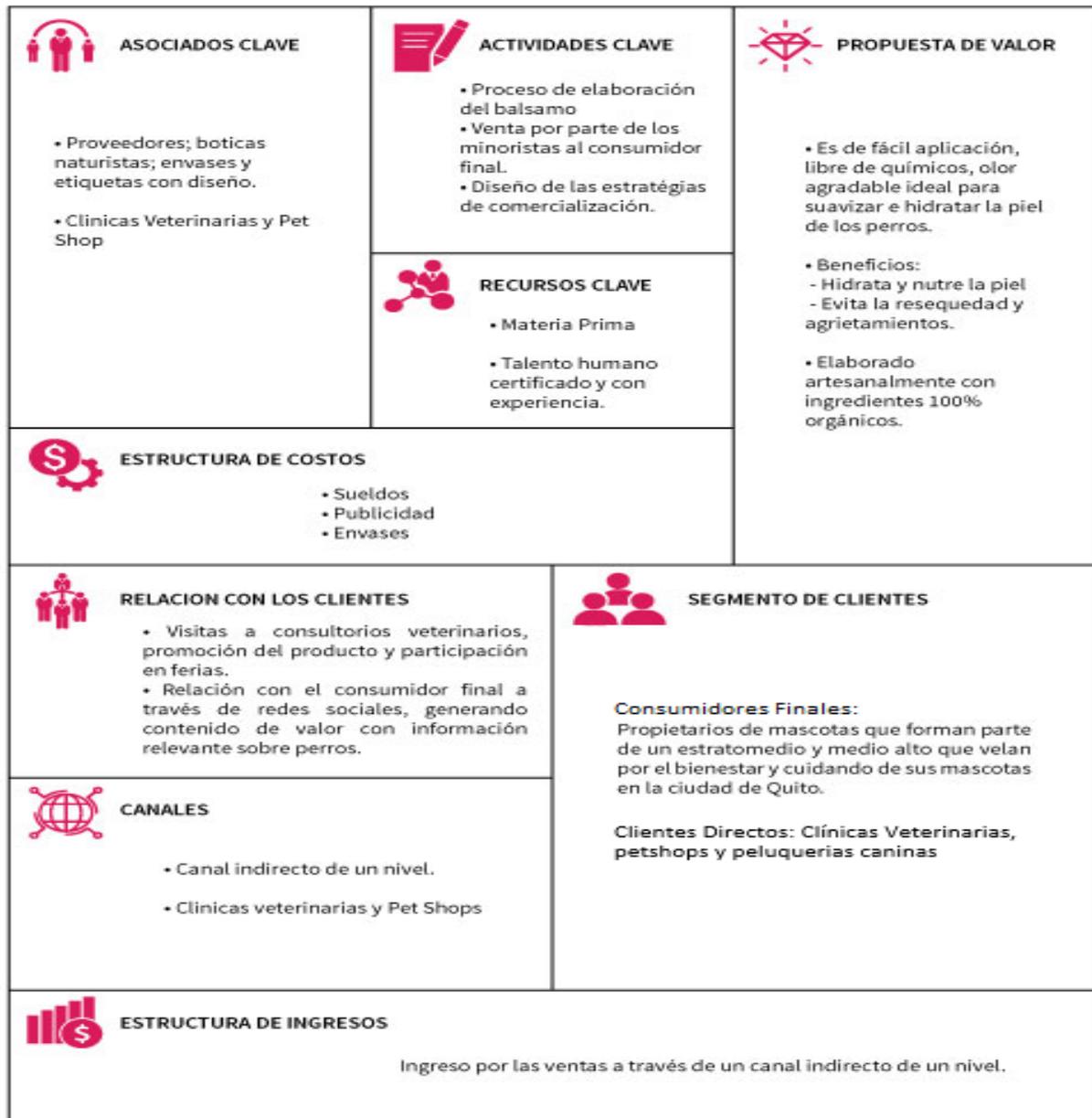


Figura No 4 Modelo Canvas

Con el objetivo de ofrecer un producto novedoso dirigido a todo tipo de perros, nace el bálsamo a base de ingredientes 100% orgánicos. Los dueños de mascotas ya no deberán preocuparse más ya que el bálsamo tiene como fin humectar, prevenir los agrietamientos así como la resequead de la nariz, codos y almohadillas.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto en sí es un bálsamo elaborado a base de ingredientes orgánicos sin químicos, especialmente diseñada para hidratar, cuidar, aliviar y proteger la piel de los perros principalmente en zonas sensibles como son la nariz, los codos y las almohadillas. Uno de los atributos más importante es el aceite de coco que actúa como un humectante eficaz para todo tipo de piel, además es una solución segura para prevenir la sequedad y descamación de la piel. El resultado es una piel sana, hidratada y alivio instantáneo.

Algunos de los usos y beneficios que se pueden destacar de este bálsamo son los siguientes:

- ✓ Humecta la nariz, codos y almohadillas
- ✓ Tiene un aroma agradable
- ✓ Ideal para hidratar en días calientes o fríos.
- ✓ Suaviza y favorece la cicatrización
- ✓ Libre de químicos.
- ✓ Se pueden realizar excursiones en zonas rocosas, montañosas o asfalto.
- ✓ Es de fácil aplicación
- ✓ No existe peligro si la mascota lo ingiere.

Igualmente, el producto cuenta con otras características esenciales las cuales son significativas en la decisión de compra:

- ✓ Es elaborado de manera artesanal con ingredientes orgánicos.
- ✓ Uno de los componentes orgánicos fundamentales es la caléndula, que posee propiedades antiinflamatorias, cicatrizantes, antisépticas y reparadoras.
- ✓ El producto se venderá en envases que contendrán 50 gramos de bálsamo.

Tabla No 8 Composición del producto

DETALLE	Unidad medida	Cantidad
Cera de abeja	gramos	10,0
Aceite de coco	gramos	9,3
Aceite de caléndula	gramos	10,0
Aceite de lavanda	gramos	1,5
Vitamina E	gramos	1,0
Caléndula Seca	gramos	1,0

Envase

El envase primario tiene como finalidad ser atractivo para el consumidor final para ello debe tener una buena presentación y diseño, además al ser un producto orgánico el envase también debe mantener sus características físicas, sea fácil de almacenar y distribuir.

Características del envase:

- Tipo: tarro
- Material: plástico - pet
- Diámetro: 66.5 mm

Branding

Uno de los compuestos principales del bálsamo es la caléndula, que es una planta con pétalos anaranjados y que le da un color característico al producto, a estos factores se les dará más significancia para que llamen la atención de los dueños de mascotas.

Nombre del producto: Doggie Balm por su significado en inglés, "bálsamo para perrito" tiene el fin de identificar el objetivo del producto de manera amigable y en concordancia con la tendencia comercial de otorgar nombres en inglés.

Logotipo: El logo de Doggie Balm tiene un corazón como representación del cariño y el cuidado que toda persona que tiene una mascota.

El símbolo más (+) significa el alivio que provee el producto a las dolencias para las que está destinado. Los colores naranja y rosado en el fondo del logo

son colores que significan alegría y ternura respectivamente. El rojo de las letras en la palabra *balm* tiene el objetivo de captar la atención del consumidor al ser un color fuerte. En conjunto, todos los componentes son el reflejo de una mascota amada y feliz.



Figura No 5 Logotipo

Etiquetado: consta con el logo de la marca, los ingredientes, modo de aplicación e indicando en que casos utilizarla.



Figura No 6 Etiqueta del producto



Figura No 7 Etiqueta del producto parte superior

Producto final



Figura No 8 Envase del producto

Tabla No 9 Costo empaque y etiquetado

Descripción	Costo
Envase	0,5
Etiqueta (rectangular)	0,05
Etiqueta 2 (superior)	0,03

5.2.2 Precio

Para obtener una proyección de cuánto es el monto que las personas estarían dispuestas a pagar por un bálsamo orgánico para perros, se utilizó de referencia el model Van Westendorp.

El precio óptimo que los consumidores finales estarían dispuestos a pagar es de \$4.50 por un bálsamo orgánico para perros, en un envase con un contenido de 50 gr. Sin embargo, para los minoristas el producto se entrega con un 25% menos del precio de venta al público.

Estrategia de precios

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

En la siguiente tabla se indican los ingredientes con sus costos para la producción de un envase de bálsamo orgánico de 50 gr.

Tabla No 10 Tabla de Costos

DETALLE	Unidad	Cantidad	Costo	Total
Cera de abeja	gramos	10,0	\$ 0,01	\$ 0,12
Aceite de coco	gramos	9,3	\$ 0,05	\$ 0,42
Aceite de caléndula	gramos	10,0	\$ 0,02	\$ 0,21
Aceite de lavanda	gramos	1,5	\$ 0,40	\$ 0,60
Vitamina E	gramos	1,0	\$ 0,20	\$ 0,20
Caléndula Seca	gramos	1,0	\$ 0,01	\$ 0,01
Envase	unidad	1,0	\$ 0,50	\$ 0,50
Etiqueta 1	unidad	1,0	\$ 0,05	\$ 0,05
Etiqueta 2	unidad	1,0	\$ 0,03	\$ 0,03
Caja de cartón	unidad	0,0	\$ 0,25	\$ 0,01
Total Materia Prima				\$ 2,15
Mano de obra + CIF				\$ 0,14
Costo de produccion y venta				\$ 2,29

Estrategia de entrada

El nuevo producto ingresará al mercado con la estrategia de fijación de precios basada en el buen valor para el consumidor final, atrayendo así a nuevos compradores al ofertar un producto que, tiene una presentación innovadora dentro de los productos para mascotas y además al estar compuesta por ingredientes orgánicos que impacta positivamente al producto, de esta manera se estaría justificando el precio de venta.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste a utilizarse es la de fijación de precio psicológica “Fijación de precios que consideran la psicología acerca de los precios y no simplemente su economía; el precio sirve para comunicar algo acerca del producto” (KOTLER, 2002, pág. 320). El incremento del precio considerado es de 3.5% anual debido a que esta estrategia posibilita inducir al cliente a que un producto con un precio alto sugiere al consumidor a que tiene mayor calidad.

Tabla No 11 Proyección precios

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bálsamo orgánico	\$3,00	\$3,11	\$3,21	\$3,33	\$3,44

5.2.3 Plaza

Dentro de plaza el objetivo es comercializar el bálsamo orgánico en los centros veterinarios y petshops principales de la ciudad de Quito, en ellos el consumidor final podrá adquirir el producto. Se llega a estos locales a través de la fuerza de ventas propia, no hay un local de venta al público. Por esta razón la valoración se incluye en el local de producción. El interés principal está en:

Clínicas y Hospitales Veterinarios:

- ✓ Medipet
- ✓ Hospital Veterinario Gerritsen "HVG"
- ✓ All Pets
- ✓ Lord Guau
- ✓ Hospital Veterinario de Especialidades SINAI
- ✓ Dogtor's Cat Hospital Veterinario
- ✓ Hospital Veterinario MedicVet

Pet shops:

- ✓ Comisariato de las Mascotas
- ✓ The Pet Company
- ✓ Animaladas Pet Shop
- ✓ Just for Pets
- ✓ Doggie's Cake

El canal de distribución del bálsamo orgánico es el siguiente:



Figura No 9 Canal de distribución

Mediante la venta en los principales centros veterinarios y pet shops, la empresa busca que los consumidores finales puedan encontrar el producto de manera más fácil y rápida.

5.2.4 Promoción

El producto se va a trabajar con dos estrategias. Por un lado, la estrategia promocional push está destinada a lograr empujar el producto hasta el **consumidor final**, a través de un equipo de fuerza de ventas y promociones comerciales que se puedan presentar a lo largo del tiempo.

Por otro lado, la estrategia promocional pull se maneja con los **clientes directos**, en el cual se invertirá en publicidad para dar a conocer el producto y persuadir a la compra a los consumidores finales, por medio de material BTL en puntos estratégicos, así como material POP.

✓ Publicidad

De acuerdo a la encuesta realizada, el medio preferido para los dueños de mascotas para recibir publicidad e información del producto son las redes sociales. Por ello, tanto en Facebook como en Instagram, se enviarán anuncios con el fin de alcanzar un excelente servicio, se mantendrá una constante comunicación con los clientes y consumidores dándoles consejos y respondiendo todas sus inquietudes además de solucionar cualquier tipo de inconveniente en el caso que se presente alguno. Así se generará una comunidad y un compromiso con la marca mediante los comentarios que se reciban.

✓ Promoción de Ventas

Se entregará a los canales de distribución muestras gratis más pequeñas con el fin de que lo trasladen a los consumidores finales.

✓ Relaciones Públicas

Para promocionar el bálsamo orgánico se asistirá a diferentes ferias de mascotas como Expo Mundo Animal, Expo Mascotas y Festianimal, ya que son las que más impacto tienen en la ciudad de Quito.

✓ **Marketing directo**

Se plantea realizar campañas, entregar bolantes con la información mas relevante del bálsamo orgánico, realizar capacitaciones a los veterinarios acerca del producto.

✓ **Fuerza de Ventas**

Se trabajará en un comienzo con 2 personas, las personas encargadas serán del área de Administración y Ventas, los cuales realizarán las negociaciones con las diferentes clínicas veterinarias y pet shops.

Asímismo se realizará promoción de ventas en las ferias caninas, para ellos se contratará a promotores externos para que promuevan y posicionen la marca en estos eventos.

5.2.5 Presupuesto de la mezcla de marketing

Tabla No 12 Presupuesto de promoción

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales e influencers	\$ 1.000,00	\$ 1.019,80	\$ 1.039,99	\$ 1.060,58	\$ 1.081,58
Página Web	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 203,96	\$ 208,00	\$ 212,12
Obsequios por temporada	\$ 400,00	\$ 407,92	\$ 416,00	\$ 424,23	\$ 432,63
BTL y material P.O.P	\$ 250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ferias	\$ 850,00	\$ 866,83	\$ 883,99	\$ -	\$ -
TOTAL:	\$ 3.000,00	\$ 2.494,55	\$ 2.543,94	\$ 1.692,82	\$ 1.726,33

El incremento en los gastos de marketing se debe a la inflación del 1,98% (es la tasa anual de inflación acumulada) anual respectivamente en cada uno de los años.

Tabla No 13 Mezcla de Marketing

Detalle	Inversión	Frecuencia
Desarrollo de Marca	\$ 300,00	1 vez en el primer año
BTL	\$ 250,00	1 vez en el primer año.
Folletos Informativos (Material POP)	\$ 175,00	Folletos de material reciclado. \$175 por 1000 folletos, se imprimiran 2 veces al año
Regalos Clientes Directos	\$ 400,00	Regalos en épocas navideñas a los Clientes Directos.
Página Web		
Diseño página	\$ 500,00	1 vez en el primer año
Mantenimiento	\$ 200,00	1 vez al año
Ferias de Mascotas		
Expo Mundo Animal (Marzo)	\$ 200,00	1 vez al año
Expo Mascotas (Mayo)	\$ 250,00	1 vez al año
Festianimal (junio)	\$ 400,00	1 vez al año
Redes Sociales		
Pautas en Facebook	\$ 250,00	Se hará un post con una duración de un mes, con un alcance de 20.000 a 40.000 personas. Se realizará 2 veces al año.
Pautas en Instagram	\$ 250,00	
Influencers + Give Aways	\$ 500,00	Incluye compensaciones en efectivo o regalos en productos. Dependiendo del Influencer. 6 veces al año.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Doggie Balm es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito que tiene como misión producir y comercializar un bálsamo orgánico de calidad a base de ingredientes orgánicos que cuide e hidrate la nariz, codos y almohadillas de los perros, enfocándose en personas que consideran a su mascota como un miembro más de su familia, contando siempre con un equipo humano comprometido con la empresa y proporcionando soluciones a nuestros clientes.

6.1.2 Visión

Ser reconocidos en la ciudad de Quito como una empresa competitiva y eficiente en la producción de bálsamo orgánico para mascotas para el 2024, sosteniendo la mejor relación con sus clientes, proveedores y colaboradores. Doggie Balm crecerá ampliando sus carteras de productos con nuevos ingredientes, pensando siempre en el bienestar de la mascota.

6.1.3 Objetivos de la organización

El objetivo general de Doggie Balm es dedicarse a la elaboración y comercialización de un bálsamo de ingredientes orgánicos, con el propósito de generar utilidad a largo plazo y aumentar la satisfacción del cliente.

Tabla No 14 Objetivos a mediano plazo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META
FINANCIEROS	Porcentajes de participación de mercado	Establecer una participación consolidada en el mercado de 16,6% de clientes en el segundo-año
PROCESOS INTERNOS	Sistematizar los resultados de venta	Tener sistematizada la gestión de ventas en un plazo de dos años
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Programas de desarrollo y aprendizaje	Inscribir al personal de operaciones en capacitaciones anuales hasta el año 3
ENFOQUE EN EL CLIENTE	Satisfacción del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente en un 25% al finalizar el tercer año

Tabla No 15 Objetivos a largo plazo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META
FINANCIEROS	Porcentaje de incrementos de venta	Incrementar las ventas de manera gradual en un 13% por cada año.
		Conseguir un margen neto superior al 11% a partir del cuarto año (Rentabilidad)
PROCESOS INTERNOS	Índice productividad	Mejorar la calidad de la producción de los procesos internos en un 80% en el periodo de 5 años
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Programas de desarrollo y aprendizaje	Capacitar al personal administrativo una vez al año para el mejoramiento de la productividad frente a los competidores.
ENFOQUE EN EL CLIENTE	Porcentaje de satisfacción	Aumentar la satisfacción del cliente en un 60% hasta el cuarto año.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

En el Anexo 8 se pueden apreciar las actividades de apoyo y primarias establecidas en la cadena de valor de la empresa para garantizar su buen funcionamiento.

Generación de Valor

Las actividades primarias dentro de la cadena de valor son las que generan más valor para la empresa. Empieza por la logística interna, que es la encargada de recibir y almacenar la materia prima, verificando su calidad, para el área de producción. En el área de producción, se determina su aporte en la cadena de valor en la elaboración del bálsamo orgánico bajo un proceso estandarizado y libre de riesgos. En cuanto, a la logística externa está a cargo de la administración del inventario y manejar una correcta logística para la distribución del producto, ya que es parte de brindar un buen servicio. Por otro lado, el área comercial y de posventa son las áreas encargados de promocionar y tener un vínculo por un lado con el cliente sobre la percepción del producto y su despacho; y una relación con el consumidor final.

Actores de la cadena de valor

Tabla No 16 Actores de la cadena de valor

ACTORES	ACTIVIDAD PRIMARIA	ACTIVIDAD APOYO
Gerente General	Marketing y ventas, Servicio al cliente	Infraestructura empresarial, Gestión de RRHH
Jefe de Ventas	Marketing y ventas, Servicio al cliente, Logística de salida	Abastecimiento
Jefe de Producción	Logística de entrada, Producción, Logística de salida	Abastecimiento, Desarrollo de tecnología
Operario		

El jefe de producción, es el profesional universitario contratado, el cual será el responsable técnico de la empresa ante la Autoridad Nacional Competente, y es responsable principalmente que el producto cumpla las normas de calidad y en conformidad con la autorización de registro (AGROCALIDAD, 2018).

6.2.2 Procesos requeridos para el funcionamiento

6.2.2.1 Mapa de Procesos



Figura No 10 Mapa de Procesos

El presente mapa describe la gestión de planificación estratégica y gestión de control y mejora. En cuanto a los procesos apoyo son la gestión de compras, producción, logística y finalmente post venta y servicio al cliente. Los procesos

de soporte son la gestión administrativa y financiera, marketing y ventas y talento humano. El fin que persigue este mapa de procesos es la satisfacción de nuestros clientes.

6.2.2.2 Flujograma de procesos Proceso de comercialización y entrega final al cliente

El proceso de comercialización comienza con la ejecución de las estrategias planteadas de marketing y seguidamente de la negociación que se realice con los posibles clientes directos, como clínicas veterinarias y pet shops, en donde se distribuirá el producto hasta que llegue al consumidor final.

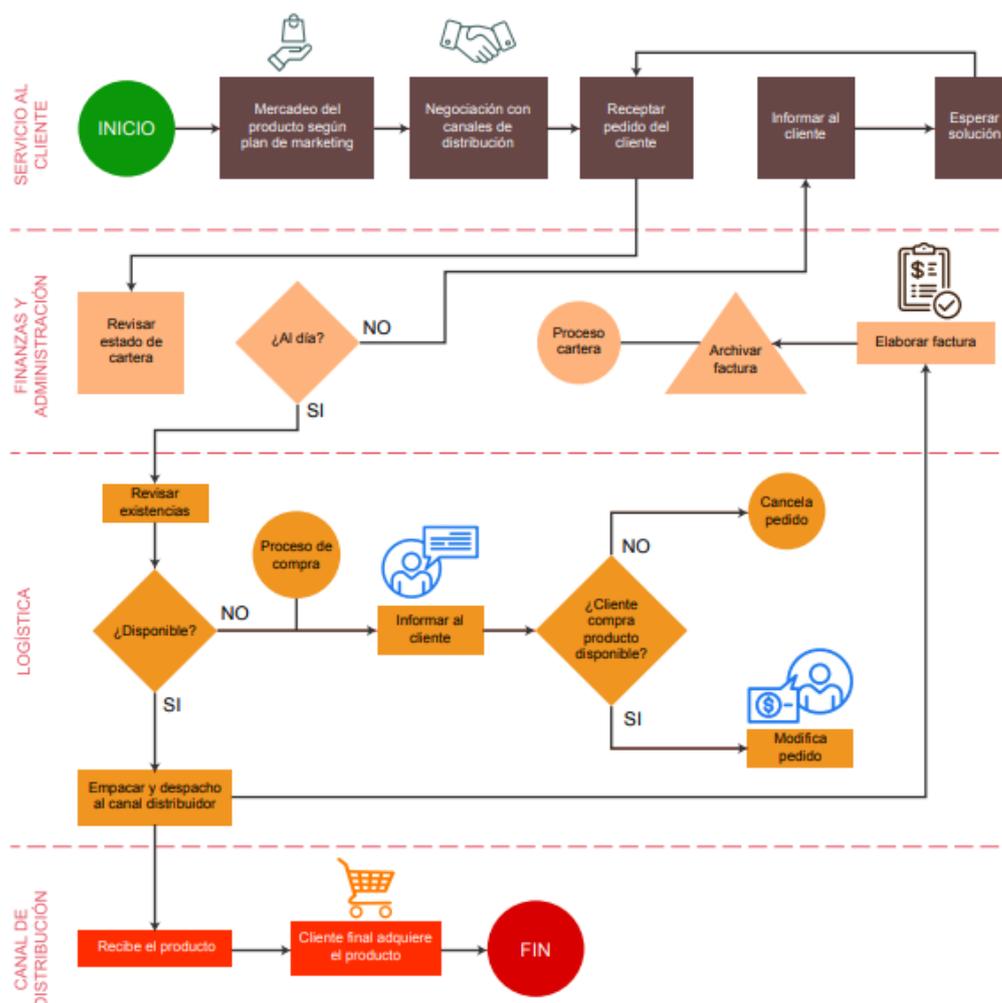


Figura No 11 Flujograma del proceso de comercialización

Proceso de producción del bálsamo orgánico

El lugar de producción del bálsamo estará ubicado en la Av. José Andrade y Mariano Pozo en el sector de Carcelén Industrial, ya que es un local comercial con un arriendo de \$300 mensuales, por una extensión de 60 m2.

Para comprender de forma clara el ciclo de operaciones de la empresa, se detalla a continuación en la figura # el flujograma de procesos que implica la elaboración del bálsamo orgánico, por último, se describe en que consiste cada uno de los procesos.

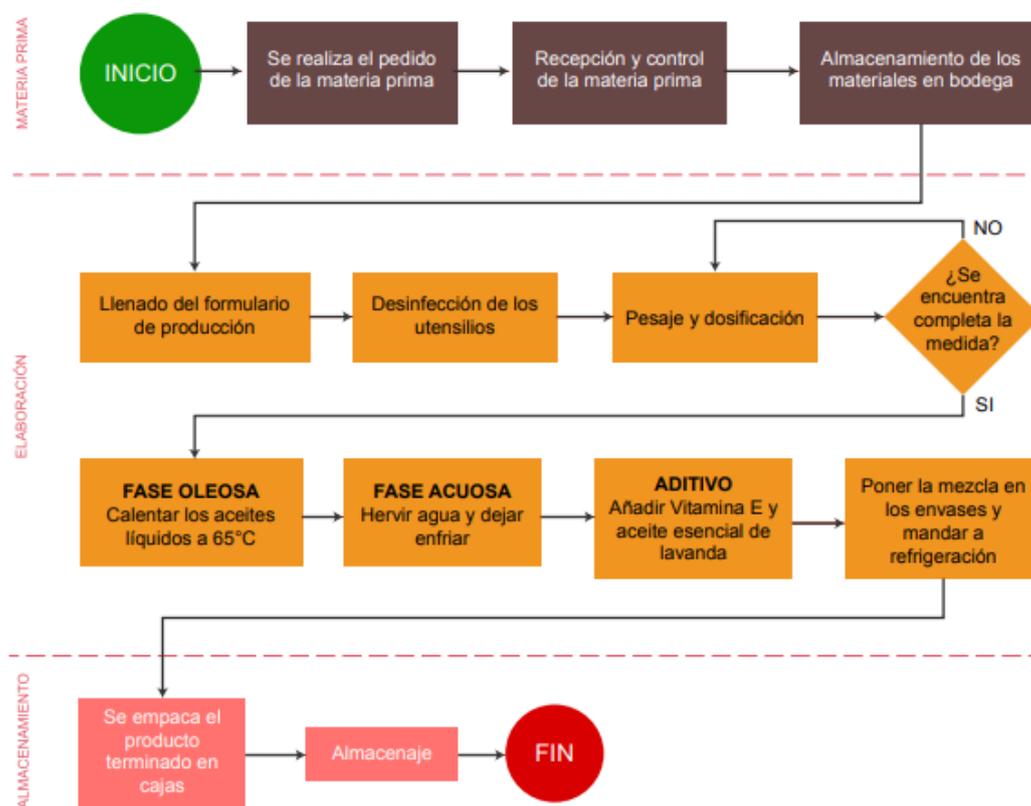


Figura No 12 Flujograma de elaboración de un bálsamo orgánico.

Descripción de los procesos de elaboración

- ✓ **Llenado del formulario de producción:** El jefe de producción es el encargado de completar el formulario de producción diario, que tiene por

objetivo llevar un correcto manejo de la materia prima y control de calidad (Anexo 9).

- ✓ **Desinfección de los utensilios:** Es importante desinfectar el ambiente de trabajo antes de empezar, para ello se utiliza el frasco aspersor rociando el desinfectante de arriba hacia abajo por la cocina. Luego se lava con detergente las mesas, cocina y utensilios (espátula, cucharas, recipientes, ollas, jarras) se enjuaga y se aplica el desinfectante. De igual manera, los envases son desinfectados manualmente cada uno con alcohol.
- ✓ **Pesaje y dosificación:** Utilizando la gramera pesamos los ingredientes (cera de abeja, aceite de coco, aceite de caléndula) según las cantidades establecidas en la fórmula.
- ✓ **Preparación:**
 Fase Oleosa: Fundir la cera y calentar los aceites líquidos a 65° C a baño maría y remover los ingredientes hasta crear una pasta homogénea.
 Fase Acuosa: Hervir agua y dejar enfriar a 65° C. Mezclar la fase oleosa en la fase acuosa y batir hasta que haga emulsión.
 Aditivo: Añadir aceite esencial de lavanda y vitamina E en la mezcla y batir brevemente.
- ✓ **Envasado:** Se revisa la temperatura que debe estar entre 60° y 75°C, continuamos llenando la mezcla del bálsamo en cada envase y pasamos a la refrigeración para que se solidifiquen.
- ✓ **Empacado y almacenaje:** Se procede a empacar los envases del producto terminado en cajas y finalmente se almacenan los empaques para la correspondiente entrega a los canales de distribución.

Capacidad Operativa y tiempos

Tabla No 17 Tiempo capacidad operativa

Número de productos por hora	Horas de trabajo al día (Capacidad 90%)	Días laborales Mensual	Total de trabajadores	Producción Mensual	Total producción anual
20	8	22	2	3520	44027

El personal requerido para la elaboración es de dos personas, el cual trabajara 8 horas diarias por 22 días. El tiempo de producción por una hora es de 20 bálsamos y la capacidad total que se puede realizar es de 160 bálsamos por día. La producción anual considerada para el año 1 es de 44.027, mientras que para los años siguientes se proyecta con el crecimiento de la industria del 9 %.

Tabla No 18 responsables y tiempos de producción

Actividad	Tiempo	Persona encargada
Recepción de Materia Prima	20 segundos	Jefe de Producción
Revisar Materia Prima	3 minutos	Jefe de Producción
Llenado del formulario de producción	20 segundos	Jefe de Producción
Desinfección de los utensilios	4 minutos	Operario
Pesaje y dosificación	1 minuto	Operario
Fase Oleosa	5 minutos	Jefe de Producción Operario
Fase Acuosa	2 minutos	Jefe de Producción Operario
Aditivo	20 segundos	Jefe de Producción Operario
Envasado	2 minutos	Operario
Empacado	1 minuto	Operario
TOTAL:	19 minutos	

Captación del mercado

La captación del mercado de un bálsamo orgánico para perros se la realizó a través de la producción de bálsamos dividido para la demanda potencial, sería 44.027 dividido para 289.653, con un total de 15,20% de captación del mercado en la ciudad de Quito.

Requerimientos de muebles y equipo para el funcionamiento de la empresa

Tabla No 19 Costos de mobiliario para oficina

Muebles de oficina	Cantidad	Costo	Total
Escritorio	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Sillas tipo secretaria	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Archivador	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Sillas de visita	8	\$ 25,00	\$ 200,00
TOTAL			\$ 680,00

Tabla No 20 Costo de equipos de computo

Equipos de computación	Cantidad	Costo	Total
Laptop	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
Software	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL			\$ 2.700,00

Tabla No 21 Costo de maquinaria

Maquinaria y Equipo de Producción	Cantidad	Costo	Total
Cocina industrial	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Gramera industrial	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Refrigerador	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Menaje de cocina	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Bombonas industriales de gas	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Mesas de acero de inoxidable	2	\$ 175,00	\$ 350,00
Estanterias metalicas	2	\$ 100,00	\$ 200,00
TOTAL			\$ 3.550,00

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa se constituirá como compañía limitada, al ser una empresa familiar, la cual se conformará con el mínimo de dos socios. Para el registro de la compañía es necesario el mínimo de capital de \$400, sumando los gastos de permisos y funcionamiento, sería un total de \$1200.

Por otro lado, al ser una empresa que elabora y comercializa un producto veterinario, es obligatorio registrarse como empresa en el Sistema Guía de Agrocalidad e ingresar todos los datos como "Registro de Operador" (Anexo 10), este procedimiento se realiza en línea y no tiene ningún costo (AGROCALIDAD, 2018).

En cuanto al registro de la marca, es importante realizarlo para que ningún otro producto tenga el mismo nombre, este trámite se lo realizará en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales y tiene un costo de \$208.

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional que se utilizará será de un organigrama funcional de forma vertical, debido a que existe un administrador que cumple el rol de gerente general, siendo la cabeza de la empresa y el que toma las decisiones, adaptándose a las prioridades y exigencias a través de una organización del personal de forma jerárquica.

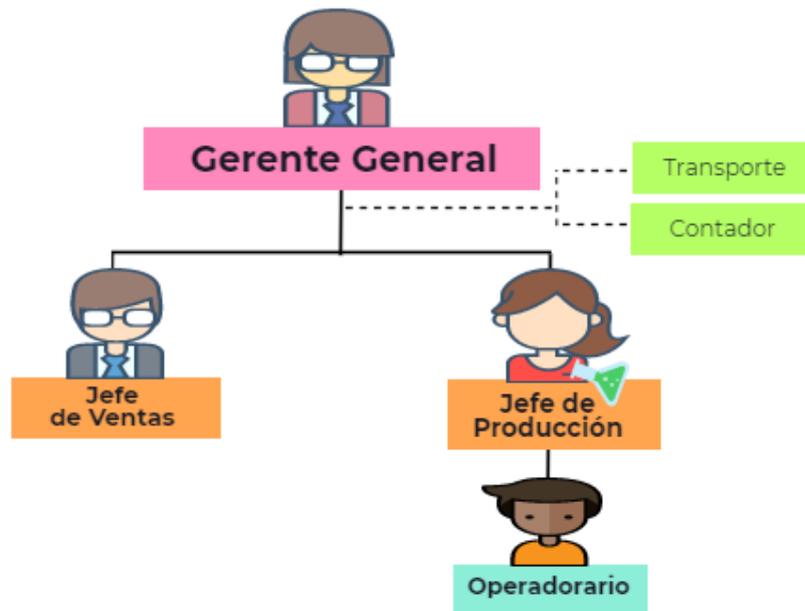


Figura No 13 Estructura Organizacional de la empresa

Comparación de organigramas

En relación con empresa ecuatoriana Frisky Dog, ubicada en la ciudad de Guayaquil y que elabora shampoo para perros, también maneja un organigrama funcional, dividido en varios departamentos como: Administrativo, Producción, Investigación y Comercialización. Existe una similitud con Doggie Balm, en cuanto a la jerarquía y sus departamentos de apoyo. No obstante, existe diferencias ya que Frisky Dog lleva más tiempo en el mercado y cuenta con más personal.

Gastos Sueldos y Salarios

Los gastos tanto para el personal administrativo como de operaciones se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No 22 Gastos sueldos y salarios

CARGO	TOTAL SUELDO	IESS PERSONAL	PAGO	CLASIFICACIÓN
ADMINISTRATIVO				
Gerente General	\$ 850,00	\$ 80,33	\$ 769,67	GASTO
Jefe de produccion	\$ 700,00	\$ 66,15	\$ 633,85	MOI
Jefe de ventas	\$ 600,00	\$ 56,70	\$ 543,30	GASTO
Operarios				
Operario	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ 362,20	MOD
TOTAL:	\$ 2.550,00	\$ 240,98	\$ 2.309,02	

Tabla No 23 Proyección de costos de sueldos

CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	\$ 12.683,30	\$ 13.813,78	\$ 14.100,08	\$ 14.392,31	\$ 14.690,59
Jefe de produccion	\$ 10.514,60	\$ 11.447,03	\$ 11.684,27	\$ 11.926,43	\$ 12.173,61
Jefe de ventas	\$ 9.068,80	\$ 9.869,19	\$ 10.073,73	\$ 10.282,51	\$ 10.495,62
Operario	\$ 6.177,20	\$ 6.713,52	\$ 6.852,66	\$ 6.994,68	\$ 7.139,65

En la proyección de costos de sueldos, se toman en cuenta el sueldo total, IESS patronal y personal, décimo tercero y cuarto y fondos de reserva (a partir del segundo año).

Tabla No 24 Proyección costos de otros servicios

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transporte	\$ 1.200,00	\$ 1.223,76	\$ 1.247,99	\$ 1.272,70	\$ 1.297,90
Horarios profesionales contador	\$ 1.800,00	\$ 1.835,64	\$ 1.871,99	\$ 1.909,05	\$ 1.946,85

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Los supuestos a utilizarse para la elaboración del modelo financiero incluyen los valores macroeconomicos vigentes al mes de mayo del 2019, entre los datos a considerarse se encuentra la inflación anual de 1.98%, lo relacionado a la tasa libre de riesgo con un valor de 2.95% correspondiente a los bonos del tesoro, el rendimiento del mercado de 12.15% y el riesgo país de 5.91%. Estos datos permitiran ser utilizados para la determinacion de las tasa de descuento WACC y CAPM. Para el crecimiento de las ventas se utilizará el 9% del crecimiento anual de la industria, en cuanto a los salarios y sueldos se incrementara a una tasa del 2.07% correspondiente al incremento del sueldo básico unificado 2019 vs 2018.

Tabla No 25 14 Supuestos Financieros

DATOS:	%
Inflación Ecuador	1,98%
Bonos del tesoro (Rf)	2,95%
Rendimiento del mercado (Rm)	12,15%
Riesgo país (Rp)	5,91%
Crecimiento anual de la industria	9,00%
Beta de la industria	1,15
Crecimiento salarial	2,07%
Margen de contribución	35%
Crecimiento del precio	4%

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ventas del presente plan de negocios consiste en la producción y comercialización de un bálsamo orgánico para perros, que se comercializara en el norte de la ciudad de Quito, mediante la distribución en clínicas veterinarias y petshops. El volumen de ventas para penetrar en el mercado está dado por un total 3520 unidades en una presentación de 50 gramos, la que se obtiene de una producción de 20 unidades por hora, 8 horas diarias y 22 días en la semana. Para el crecimiento del volumen de ventas se

utiliza el 9% de incremento anual respecto al promedio de la industria. El precio de penetración en el mercado está dado por el costo de producción más el margen de ganancia del 35%. Dando un valor de 3.00 dólares por cada unidad.

Tabla No 26 Proyección de ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 132.080,11	\$ 149.526,59	\$ 169.277,58	\$ 191.637,48	\$ 216.950,90

7.1.2 Proyección de costos

Para la proyección de costos se lo determina mediante el costeo de todos los materiales en insumos que se requieren para producir una unidad de bálsamo de 50 gramos. El costo de producción que contempla la materia prima directa, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación da como resultado un costo por unidad de 2.29 dólares. Este costo unitario de producción y ventas permitirá ser incrementado anualmente de 1.98% correspondiente a la inflación.

Tabla No 27 Proyección de costos

Unidad de producción	Bálsamo Orgánico de 50 gramos			
DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Cera de abeja	gramos	10,0	\$ 0,01	\$ 0,12
Aceite de coco	gramos	9,3	\$ 0,05	\$ 0,42
Aceite de caléndula	gramos	10,0	\$ 0,02	\$ 0,21
Aceite de lavanda	gramos	1,5	\$ 0,40	\$ 0,60
Vitamina E	gramos	1,0	\$ 0,20	\$ 0,20
Caléndula Seca	gramos	1,0	\$ 0,01	\$ 0,01
Envase	unidad	1,0	\$ 0,50	\$ 0,50
Etiqueta 1	unidad	1,0	\$ 0,05	\$ 0,05
Etiqueta 2	unidad	1,0	\$ 0,03	\$ 0,03
Caja de cartón	unidad	0,0	\$ 0,25	\$ 0,01
Total Materia Prima				\$ 2,15
Mano de obra + CIF				\$ 0,14
Costo de producción y venta				\$ 2,29

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos operacionales para el funcionamiento de la empresa están relacionados a dos grupos que son: gastos administrativos y gastos de marketing. Dentro de los gastos administrativos se encuentra: el pago de arriendo y servicios básicos, transporte para distribución, plan de celular empresarial, suministros de oficina, honorarios profesionales para el contador, mantenimiento de maquinaria, sueldos administrativos y los gastos de constitución. En cuanto a los gastos de marketing son los que sirven para publicitar y promocionar el producto y que se utilizaran en redes sociales, creación de la página web, obsequios por temporada, material BTL y ferias de mascotas.

Para los gastos se proyecta mediante una tasa anual de 1.98% correspondiente a la inflación.

Tabla No 28 Proyección de gastos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 4.200,00	\$ 4.283,16	\$ 4.367,97	\$ 4.454,45	\$ 4.542,65
Servicios basicos	\$ 1.200,00	\$ 1.223,76	\$ 1.247,99	\$ 1.272,70	\$ 1.297,90
Transporte	\$ 1.200,00	\$ 1.223,76	\$ 1.247,99	\$ 1.272,70	\$ 1.297,90
Plan celular	\$ 540,00	\$ 550,69	\$ 561,60	\$ 572,72	\$ 584,06
Suministros de oficina	\$ 240,00	\$ 244,75	\$ 249,60	\$ 254,54	\$ 259,58
Horarios profesionales contador	\$ 1.800,00	\$ 1.835,64	\$ 1.871,99	\$ 1.909,05	\$ 1.946,85
Mantenimiento de la maquinaria y equipo	\$ 960,00	\$ 979,01	\$ 998,39	\$ 1.018,16	\$ 1.038,32
Sueldos administrativos y ventas	\$ 21.752,10	\$ 23.682,97	\$ 24.173,81	\$ 24.674,82	\$ 25.186,22
Capacitaciones	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 400,00
Redes sociales e influencers	\$ 1.000,00	\$ 1.019,80	\$ 1.039,99	\$ 1.060,58	\$ 1.081,58
Página Web	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 203,96	\$ 208,00	\$ 212,12
Obsequios por temporada	\$ 400,00	\$ 407,92	\$ 416,00	\$ 424,23	\$ 432,63
BTL y material P.O.P	\$ 250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ferías	\$ 850,00	\$ 866,83	\$ 883,99	\$ -	\$ -
GASTOS OPERACIONALES	\$ 35.092,10	\$ 36.768,29	\$ 37.563,27	\$ 37.471,96	\$ 38.279,81

7.1.4 Política de cobro, pago y manejo de inventarios

Para la recuperación de ventas se establece una política de cobro del 60% del pago de contado por parte del cliente y un 40% a crédito a un mes plazo. Respecto a la forma de pago a los proveedores se utiliza una política de cuentas por pagar del 50% del pago en efectivo y la diferencia a 30 días plazo.

En cuanto al manejo del inventario se establece mantener una política para producto terminado del 25% y en cuanto a la materia prima un 50% de las unidades de venta proyectadas.

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

7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial para el presente proyecto está considerada como el dinero requerido para operar el negocio y comprar los activos fijos necesarios para producir y comercializar el producto. Se estableció la adquisición de activos fijos por un valor de 6.930 dólares en tanto que el monto de capital de trabajo necesario que permite cubrir los costos de producción, gastos administrativos y de marketing durante un tiempo de desfase que permite mantener los flujos de efectivos mensuales en positivo es de 4.380,36 dólares. Por otro lado, también se tomó en cuenta los gastos correspondientes a la puesta en marcha de la empresa, el cual consta de los gastos de constitución y permisos de funcionamiento, adecuaciones del local, registro del producto en AGROCALIDAD y el registro de la marca, dando un valor total de 4.208 dólares.

Tabla No 29 Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 4.380,36
Gastos de puesta en marcha	\$ 4.208,00
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 6.930,00
Total	\$ 15.518,36

7.2.2 Estructura de capital

La estructura de capital considerada para poder financiar la inversión inicial de 15.518,36 dólares, es mediante una aportación de capital propio del 40% y el 60% restante mediante la obtención de un crédito bancario en la cooperativa Alianza del Valle a una tasa de interés referencial del 10.58%.

Tabla No 30 Estructura de capital

DETALLE	%	VALOR
Capital propio	40%	\$ 6.207,34
Deuda	60%	\$ 9.311,02
TOTAL:		\$ 15.518,36

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

7.3.1 Proyección de estados de resultados

El estado de resultados permite conocer la operación del negocio mediante las cuentas de ingresos, costos y gastos con el propósito de determinar si existen utilidades o pérdidas en cada una de los años proyectados. Se aprecia que el negocio en el primer año mantiene una pérdida de 4.932,65 dólares debido a que en este año se deben desembolsar 4.208,00 dólares para los gastos de constitución. En tanto que para los siguientes años existen ganancias que se incrementan anualmente. Al existir utilidades positivas se puede pagar la participación de los trabajadores e impuestos al fisco, ver Anexo 11.

7.3.2 Estados de situación financiera

El estado de situación financiera muestra la composición de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, ver Anexo 12. En el año 0 se evidencia que los activos corresponden a 15.518,36 dólares distribuido entre activo corriente el 61% y 39% en activo no corriente. La manera en cómo se financian los activos es el endeudamiento y la aportación de capital. Los pasivos representan el 60% y el 40% el patrimonio. Se aprecia que el total de activos se incrementa al año 5 a un monto de 90.197,32 dólares, los pasivos disminuyen a 8.648,89 dólares en tanto que el patrimonio aumenta de 7.032 dólares en el año 0 a 81.548,44 dólares en el año 5. El crédito bancario se amortiza en su totalidad en el año 5. La depreciación acumulada disminuye el valor de la propiedad planta y equipo.

7.3.3 Flujo de efectivo

En el Anexo 13 podemos observar el estado de flujo de efectivo, que muestra las actividades de operación, inversión y financiamiento que mantendrá el proyecto durante los años proyectados. En el año 0 se muestra que el efectivo

necesario es de 8.588,36 dólares distribuido entre un financiamiento de deuda a largo plazo y el aporte de capital. Para los años del 1 al 5 se presenta la operación del flujo efectivo operacional, no existe reinversiones y la disminución de la deuda a largo plazo.

7.3.4 Flujo de caja

El estado de flujo de caja del proyecto se lo determina mediante la obtención del flujo operacional, la variación del capital del trabajo y lo relacionado a los gastos de capital. En el año 0 se demuestra la inversión inicial con signo negativo, mientras que para los otros años será mediante las variaciones respectivas de los ítems mencionados anteriormente. Estos flujos determinados sirven para ser descontados a una tasa WACC y verificar la factibilidad de realizar el proyecto.

Tabla No 31 Estado de flujo de caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(15.518,36)	(10.443,02)	1.723,73	15.027,59	30.429,90	58.555,62

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista se lo determina únicamente con el aporte del capital propio realizado por los inversionistas. Toma como punto de partida el flujo de caja del proyecto. En el año 0 se encuentra la aportación de los socios con signo negativo mientras que los flujos proyectados se descontaran, tanto la amortización del capital, los intereses del préstamo y se añade el valor del escudo fiscal correspondiente a los intereses. Estos flujos serán descontados a una tasa CAPM para determinar factibilidad.

Tabla No 32 Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(15.518,36)	(10.443,02)	1.723,73	15.027,59	30.429,90	58.555,62
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(6.207,34)	(11.897,95)	374,44	13.795,69	29.328,42	57.599,05

7.4.2 Tasa de Descuento

Las tasas de descuento son el WACC y el CAPM. La tasa WACC del proyecto se encuentra en 11.82% mientras que la tasa CAPM es de 19.44% relacionado con el costo del capital accionario, ver Anexo 14.

7.4.3 Criterios de Valoración

Los criterios de valoración que sirven para determinar la factibilidad del proyecto son el VAN, TIR, periodo de recuperación y el índice de rentabilidad. Como se muestra en la siguiente tabla se puede evidenciar que el proyecto es factible en vista de que el VAN es de \$40.220,15 mayor que 0, la TIR es de 43,38% mayor que la tasa WACC de 11,82%, el periodo de recuperación es menor a 4 años y el índice de rentabilidad es mayor a 1.

Tabla No 33 Evaluación financiera

Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 40.220,15	\$ 30.296,49
TIR	43,38%	59,47%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3,19	5,44
IR	\$ 2,59	\$ 4,88

7.5 Índices financieros

Los índices financieros son la relación entre diferentes cuentas tanto del balance general como del estado de resultados.

Existe liquidez en cada uno de los años por lo tanto el negocio puede cubrir las obligaciones a corto plazo, debido que los índices calculados son mayores a 1.

El endeudamiento es la medida porcentual que permite verificar como los activos son financiados con pasivos. El endeudamiento disminuye en el año 0 a 13,83% en el año 5. Se encuentra por debajo del promedio de la industria.

Respecto a los márgenes bruto y neto, el primer año se encuentran con signos negativos debida a las pérdidas del estado de resultados mientras que los siguientes años tienen valores positivos que se encuentran por debajo del promedio de la industria.

Respecto al ROI y ROE muestran que los activos si generan utilidades por cada 1 dólar de inversión. Los inversionistas también generan utilidades por cada 1 dólar de inversión realizada.

Tabla No 34 Índices financieros

DETALLE	0	1	2	3	4	5	Industria
Liquidez	\$ -	\$ 1,59	\$ 1,69	\$ 2,68	\$ 4,40	\$ 6,98	18,52
Capital de trabajo	\$ 8.588,36	\$ 3.433,52	\$ 4.323,78	\$ 11.751,68	\$ 26.719,34	\$ 50.755,71	
Endeudamiento	60,00%	91,48%	82,95%	51,75%	27,23%	13,83%	56%
ROI		-33,0%	8,5%	36,6%	44,4%	42,1%	17,23%
ROE		-386,97%	50,07%	75,81%	61,01%	48,81%	23,14%
Margen neto		-3,73%	0,85%	4,73%	8,62%	11,90%	19,60%
Margen bruto		-3,04%	1,79%	7,46%	13,18%	18,00%	31,20%
Rotacion de activos		8,83	9,99	7,74	5,15	3,54	2,5

8 Conclusiones y Recomendaciones

Una vez realizado la investigación de mercados en la que se pudo conocer los requerimientos del cliente sobre el uso y adquisición del producto a ofertarse por el plan de negocios, permite la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de un bálsamo para perros; debido a que los criterios de valoración determinados mediante el VAN, la TIR, el periodo de recuperación, el índice de rentabilidad orienta a una factibilidad económica y financiera para la realización de este plan de negocios.

En el análisis de entornos se concluye que la industria de productos farmacéuticos veterinarios tiene una proyección de crecimiento, no hay muchas barreras de entrada, y existe una ventaja competitiva ya que no existe en el mercado un bálsamo orgánico registrado en Agrocalidad permitiendo ser los primeros en distribuirlo en las clínicas veterinarias y pet shops. En cuanto al factor social, las personas son más conscientes de la responsabilidad que conlleva tener una mascota en casa.

Dentro del análisis de la investigación del cliente, se identificó la necesidad de los dueños de mascotas de poder conseguir un producto de las características del bálsamo orgánico, puesto que las áreas de la nariz, codos y almohadillas

son las más expuestas ya sea por elementos por salir a pasear o por factores climáticos. Por otro lado, los expertos se mostraron interesados en el producto porque el producto puede tener una buena acogida, dado que todavía no existe uno en el mercado.

Sustentado en el análisis de entornos y la investigación del cliente, se determinó que existe una oportunidad de negocio, ya que existen familias interesadas en los productos orgánicos, preocupados por el bienestar y cuidado de los animales.

La estrategia de marketing escogida fue la diferenciación, debido a que el que el bálsamo orgánico se destaca respecto a sus cualidades distintivas que ofrecen un beneficio para la nariz, codos y almohadillas de los perros, abarcando así la necesidad de los consumidores. Las alianzas que se creen con las clínicas veterinarias son de vital importancia, ya que las personas confían en las recomendaciones del médico veterinario.

La estructura organizacional está conformada por un total de cuatro personas, para el área de producción se cuenta con dos personas ya que la elaboración del bálsamo es completamente artesanal. Para ello se recomienda captar una mayor participación en el mercado en la ciudad de Quito. Así también se podrá incrementar de la participación del mercado necesariamente requiera de una mayor participación laboral artesanal por parte de las mujeres.

El proyecto es viable económica y financieramente debido a que a los cálculos realizados del VAN es de \$40.220,15, la TIR es de 43.38% superior a la tasa WACC de 11.82%. con estos resultados se evidencia factibilidad para el presente plan de negocios. Se recomienda mayor factibilidad en los resultados obtenidos el proyecto debería generar políticas de compra de materia primas a menores costos de acuerdo al volumen de producción. Para la obtención del crédito se podría realizar negociaciones con la banca pública a fin de tener una tasa de interés más baja y hasta periodos de gracia.

Referencias

- AGROCALIDAD. (2017). *Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario*. Obtenido de Establecimientos de atención médico veterinaria y centros de manejo de perros y gatos registrados ante AGROCALIDAD mediante la Resolución 0121: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/Base-24-01-2017.xlsx>
- AGROCALIDAD. (viernes 20 de Octubre de 2017). *Agencia de Regulación y Control Fito Zoosanitario*. Obtenido de Ordenanza 0048 de Fauna Urbana: <http://agenciadecontrol.quito.gob.ec/index.php/noticias/156-campana-de-educacion-contra-el-maltrato-animal-y-difusion-de-la-ordenanza-0048>
- AGROCALIDAD. (2018). *Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario*. Obtenido de Resolución 003 Manual para el registro de empresas y productos de uso veterinario: <http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/e4.pdf>
- BANECUADOR. (21 de noviembre de 2016). *Política de Gestión Social Banecuador*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/rendicioncuentas/2016/finales/politicasocial.pdf>
- CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN. (viernes 9 de diciembre de 2016). Registro Oficial N° 899.
- CONSEJO METROPOLITANO DE QUITO. (22 de agosto de 2012). *Ordenanza Metropolitana de Quito 0208*. Obtenido de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Comisiones%20del%20Consejo/Comercializaci%C3%B3n/2016/2016-12-05/2.%20%20%20Proyecto%20de%20Ordenanza%20sustitutiva%20ORDM-280.pdf
- DIRECCIÓN DE SALUD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (30 de agosto de 2015). *Encuesta de Manufactura el Distrito Metropolitano*

de Quito. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/3-de-cada-5-familias-tienen-una-mascota>

INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Manufactura y Minería 2010: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/manufactura-y-mineria/>

INEC. (2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Manufactura y Minería 2015: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/manufactura-y-mineria/>

INEC. (Mayo de 2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Evolución del sector manufacturero 2013-2016: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>

KOTLER, P. (2002). *Marketing*. México: Pearson Educación.

LA NACIÓN. (23 de Julio de 2017). Obtenido de <http://lanacion.com.ec/53-millones-dolares-genera-mercado-los-alimentos-mascotas/>

LEY ORGÁNICA DE BIENESTAR ANIMAL. (23 de marzo de 2016). *LOBA*. Obtenido de Ley Orgánica de Bienestar Animal: <http://loba.ec/sitio/index.php/ley-organica-de-bienestar-animal/por-que-una-ley>

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. (2011). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de MIPRO: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/pymes-se-involucran-mas-tecnologia.html>

MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES. (2016). www.observatoriotic.mintel.gob.ec. Obtenido de www.observatoriotic.mintel.gob.ec - Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>

PORTER, M. (enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/>

QUITO INFORMA. (27 de noviembre de 2017). *Quito Informa*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2017/11/27/alcalde-rodas-inauguro-la-clinica-veterinaria-municipal-en-el-sur-de-quito/>

REGLAMENTO DE TENENCIA Y MANEJO RESPONSABLE DE PERROS. (19 de febrero de 2009). *Acuerdo Ministerial 116 publicado en Registro Oficial 532*. Obtenido de <http://www.rescateanimal.org.ec/wp-content/uploads/2015/06/REGLAMENTO-DE-TENENCIA-Y-MANEJO-RESPONSABLE-DE-PERROS.pdf>

SECRETARÍA DE SALUD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (30 de agosto de 2015). *3 de cada 5 familias tienen una mascota*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/3-de-cada-5-familias-tienen-una-mascota>

SENPLADES. (2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida: https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2018). *sri*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SUPERCIAS. (24 de enero de 2018). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

SUPERCIAS. (2018). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Portal de Información: <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>

ANEXOS

Anexos

Anexo 1 responsable técnico para el registro de empresas y productos de uso veterinario

 	
MANUAL PARA EL REGISTRO DE EMPRESAS Y PRODUCTOS DE USO VETERINARIO	Edición N°: 4 Fecha de Aprobación: 07/11/2018
PROCESO: REGISTRO DE INSUMOS AGROPECUARIOS	SUBPROCESO: REGISTRO DE INSUMOS PECUARIOS

3.1.2. El responsable técnico deberá tener un título de tercer nivel acorde a la lista de la tabla 1. Además, será representante de un solo establecimiento, de acuerdo a la siguiente clasificación:

Tabla 1. Responsables Técnicos

TIPO DE PRODUCTO VETERINARIO	PROFESIONALES AUTORIZADOS
TIPO A: farmacológicos, alimentos medicados, cosméticos, desinfectantes, antisépticos y sanitizantes de uso pecuario, biológicos y kits de diagnóstico.	Médico Veterinario, Químico Farmacéutico, Bioquímico Farmacéutico, Bioquímicos, Ing. Biotecnólogos, Ingenieros Químicos, Licenciados en Bioanálisis.
TIPO B: alimentos completos, aditivos, suplementos, complementos alimenticios y demás utilizados en la alimentación de animales	Médico Veterinario, Ing. Zootecnista, Ing. Agropecuario, Ing. Agroindustrial, Químicos en alimentos, Bioquímico, Ing. Biotecnólogos o Ing. en Alimentos.

Si la empresa cuenta con la producción de productos de los grupos tipo A y tipo B, debe registrar al responsable técnico que sea médico veterinario, químico farmacéutico, bioquímico farmacéutico, bioquímicos, biotecnólogos, ingenieros químicos o licenciados en bioanálisis.

Anexo 2 Requisitos para el registro de productos cosméticos

REQUISITOS	
1	Nombre comercial del producto
2	Clasificación del producto basándose en lo dispuesto en la Norma INEN 2867
3	Datos del solicitante Nombre Domicilio Número de registro oficial Responsable técnico Profesión Número de Registro Senecyt
4	Datos del fabricante
5	Forma cosmética
6	Formula cuali y cuantitativa
7	Modo de fabricación
8	Especificaciones del producto
9	Método de control
10	Indicaciones de uso
11	Conservación del producto
12	Período de validez
13	Detalle del rotulado del producto

Adaptado del manual para registro de productos veterinarios de Agrocalidad.

Anexo 3 Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Apoyo del estado a nuevos proyectos productivos	0,06	4	0,24
Ley orgánica de bienestar animal y ordenanza municipal en vigencia	0,11	4	0,44
Crecimiento de la industria	0,08	3	0,24
Alto número de clientes potenciales en donde se puede distribuir el producto	0,12	3	0,36
Mayor cuidado y atención de los propietarios de mascotas en Quito	0,11	4	0,44
Existe un alto número de proveedores de materias primas	0,07	3	0,21
Calificación Total	0,55		1,93
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Existencia de diversos competidores indirectos en el mercado con posicionamiento fuerte de marcas	0,10	1	0,1
Regulaciones obligatorias, registro de producto, control de calidad y buenas prácticas de manufactura	0,09	2	0,18
No es posible patentar el producto	0,07	2	0,14
Amenaza de nuevos entrantes	0,06	2	0,12
Proximidad del producto sustituto	0,08	3	0,24
Tiempo de aprobación del registro del producto	0,05	1	0,05
Calificación Total	0,45		0,83
TOTAL:			2,76

Anexo 4 Preguntas Entrevista Expertos

Preguntas guía para entrevistas a expertos	
Medición de la Industria:	
1	¿En cuanto a la experiencia de su clínica dentro de la industria veterinaria, en aspectos de oportunidades y amenazas, ha encontrado para su negocio?
2	¿Cuál ha sido la tendencia de la industria veterinaria en los últimos años, con respecto a productos a base de ingredientes orgánicos?
3	¿Cuáles cree usted que son los competidores más dinámicos en la industria? (existen laboratorios que ya fabrican este tipo de productos, con materiales orgánicos y naturales, cuales serían los laboratorios que la comunidad veterinaria tiene preferencia o confianza)
4	¿Usted crearía recomendable ingresar a la industria indiferentemente del modelo de empresa o producto se pretenda elaborar?
5	¿Cuándo ingresa al mercado con un nuevo producto que nivel de crecimiento en ventas sostiene el producto?(con esto me refiero, si a usted le distribuye algún productivo nuevo y tuvo acogida por el publico)
Medición de Aceptación del negocio:	
6	En cuanto a productos orgánicos o naturales, tal vez usted ha recomendado alguno en especial para el cuidado de las almohadillas de los perros.
7	¿De acuerdo con su experiencia, cree que un producto con ingredientes orgánicos, tenga acogida por el publico y principalmente para la comunidad veterinaria?
Medición de la estrategia de distribución:	
8	¿Qué modelo de distribución usted recomendaría?, para que el bálsamo orgánico tenga la mayor aceptación posible al inicio solo en clínicas o por visitadores médicos que recomienden el producto)
Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente:	
9	¿Cómo podría manejar la promoción y publicidad para la introducción del bálsamo orgánico?
10	¿En su experiencia ¿Cuál es el perfil de una persona que si consumiría un bálsamo orgánico?
Medición de Factores regulatorios:	
11	¿Con que permisos se debe contar para distribuir este producto?
Medición de Precio:	
12	¿Qué precio sería recomendable para ingresar con el bálsamo orgánico al mercado?
13	¿El precio de los productos de la industria veterinaria no está sujeto a estacionalidades?

Anexo 5 Preguntas Focus Group

Preguntas guía para Focus Group	
1	¿Cuántos perros tiene en su hogar?
2	¿Aproximadamente cuánto gastan mensualmente en sus mascotas?
3	¿Conoce algún producto de ingredientes orgánicos para el cuidado de su mascota?
4	¿Sus mascotas han sufrido de resequedad en los codos, nariz o almohadillas (patitas)?
5	¿En qué lugares salen a pasear con sus mascotas?
6	¿Utilizan algún producto para el cuidado o humectación de la nariz, codos y almohadillas para su mascota?
7	¿Cuál de los siguientes atributos usted valora más en el producto? Ingredientes, precio, fragancia, beneficios para la mascota o empaque.
8	¿En qué tipo de envase prefiere quisiera que se comercialice el bálsamo orgánico para perros?
9	¿Cuáles son los factores críticos que influyen a la hora de adquirir un producto para su mascota?
10	¿Dónde le gustaría adquirir este producto?
11	¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre este producto?

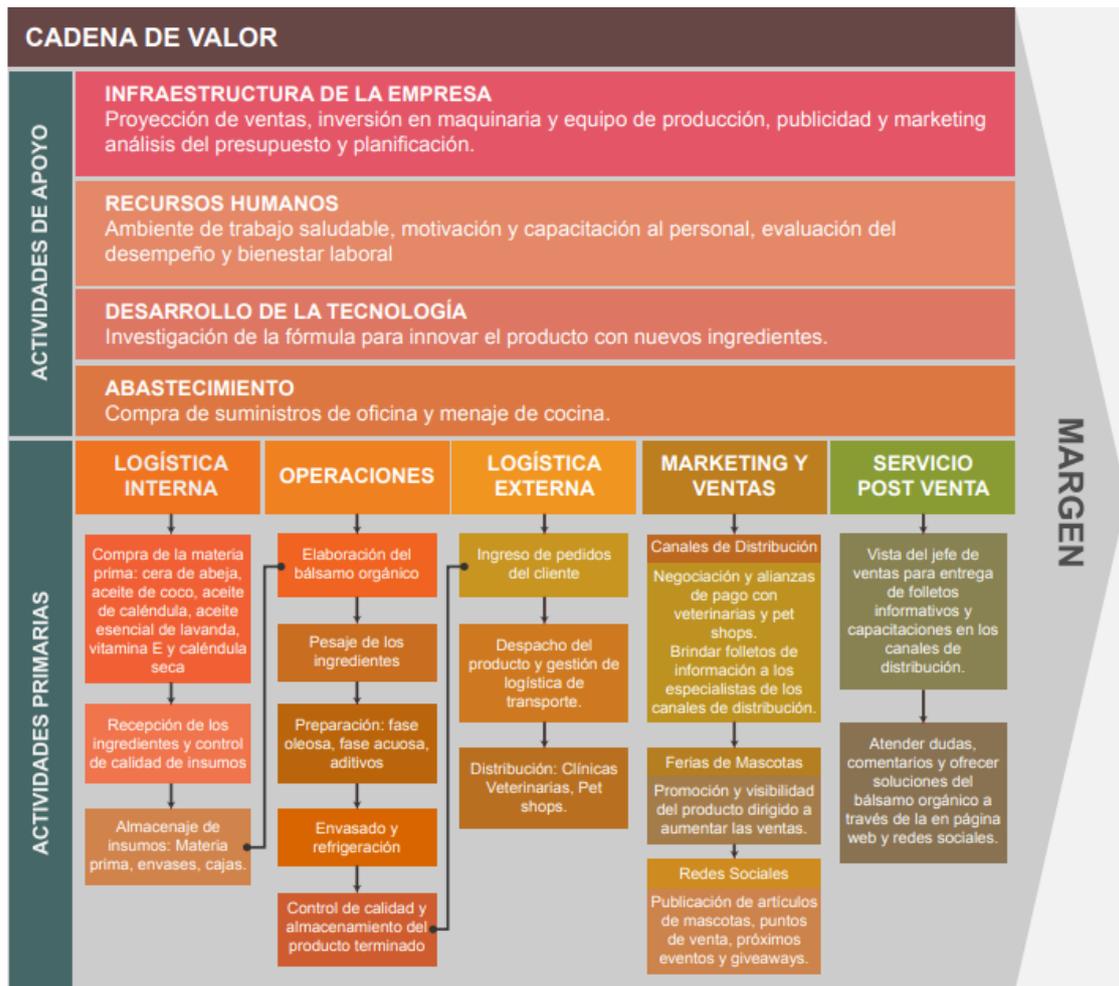
Anexo 6 Encuesta

Preguntas Encuesta	
Encuesta para conocer las preferencias y comportamiento de los consumidores sobre productos para el cuidado de la nariz, codos y almohadillas de los perros.	
1 Género	12 Indique en que tipo de presentación prefiere usted comprar un bálsamo orgánico para perros.
Femenino Masculino	50 gramos 30 gramos 10 gramos
2 Edad	13 ¿Cuántas veces compraría un bálsamo orgánico para perros?
20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años Más de 51 años	Cada 15 días Una vez al mes Cada tres meses o más
3 Sector de Quito en el que vive	14 ¿En qué tipo de envase prefiere quisiera que se comercialice el bálsamo orgánico para perros?
Norte Sur Centro Valle de Cumbaya Valle de los Chillos	Plástico Vidrio Aluminio Material reciclado
4 ¿Cuántos perros tiene en su hogar?	15 ¿Considera importante que el bálsamo orgánico cuente con certificaciones?
1 perro 2 perros 3 perros Más de 4 perros	Si No
5 Que tamaño de raza es su perro	16 ¿Cuál de los siguientes atributos usted valora más a la hora de adquirir un producto para su mascota? SEÑALE 3
Pequeña Mediana Grande	Beneficios para la mascota Precio Recomendación del veterinario Cantidad Presentación
6 ¿Aproximadamente cuánto gasta mensualmente en sus mascotas?	17 Partiendo del punto que el producto con los beneficios e ingredientes 100% orgánicos ¿Lo compraría?
Entre \$20 a \$40 Entre \$41 a \$60 Entre \$61 a \$80 Más de \$81	Si No
7 ¿Sus mascotas han sufrido de resequedad o agrietamiento en las siguientes áreas?	18 ¿A qué precio dentro del rango de \$3.00 a \$ 7.00 consideraría usted un bálsamo orgánico para perros como tan barato, que le haría dudar de su calidad y no la compraría?
Codos Nariz Almohadillas Ninguna	19 ¿A qué precio dentro del rango de \$3.00 a \$ 7.00 consideraría usted un bálsamo orgánico para perros como barato y aun así lo compraría?
8 ¿En que situaciones ha notado más que su mascota sufre de resequedad o agrietamiento en su nariz, codos y almohadillas?	20 ¿A qué precio dentro del rango de \$3.00 a \$ 7.00 consideraría usted un bálsamo orgánico para perros como caro como y aun así lo compraría?
Días calientes Días Frios Falta de hidratación Durante los paseos (Parques, Vecindario, cilopaseo, etc) Otros	21 ¿A qué precio dentro del rango de \$3.00 a \$ 7.00 consideraría usted un bálsamo orgánico para perros como como muy caro como para comprarlo?
9 ¿Utiliza algún producto que ayude a proteger la nariz, codos y almohadillas para su mascota?	22 ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?
Si No	Pet Shops Supermercados Internet Veterinarias
10 ¿Ha usado alguno de los siguientes productos para proteger la nariz, codos y almohadillas para su mascota?	23 ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre este producto?
Zapatos Vaselina o crema de consumo humano Botas de caucho Otros Ninguno	Redes Sociales Medios tradicionales (televisión, radio, revistas) Recomendación Veterinarias Ferias y Eventos de Mascotas
11 ¿Qué características cree usted son las más importantes al momento de usar un bálsamo orgánico para su perros? SEÑALE 3	24 ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?
Fragancia No toxicidad Hidratar y sanar la piel Ingredientes naturales	Entre \$386 a \$600 Entre \$601 a \$800 Entre \$801 a \$1000 Más de \$1001

Anexo 7 Correlación con resultados de la encuesta realizado a 50 personas.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
Género																							
Edad	-0,07163785	1																					
Sector donde vive	0,06615786	0,21565687	1																				
Cuántos perros tiene en su hogar	-0,02621735	-0,12628804	0,06837273	1																			
De qué tamaño es su perro	0,20791676	0,03768236	-0,06489707	0,12952032	1																		
Aproximadamente cuánto gasta mensualmente en A qué lugares saca a pasear a su mascota	-0,19367668	0,05693362	-0,14487416	0,10269188	0,23997265	1																	
Su mascota han sufrido de resequeidad en las siguientes	0,08228487	-0,03310611	-0,03159917	0,21673936	0,17836223	0,26218378	1																
Utiliza algún producto para el cuidado o humectación	-0,13912611	0,08188887	-0,13906845	0,04893719	-0,06685802	0,12744778	-0,30741562	1															
Conoce algún producto de ingredientes orgánicos	0,08293485	0,23232818	0,28645591	0,17053144	0,03336187	0,09100215	0,12347917	0,18267886	1														
Qué tan interesante le parece un bálsamo, elabora	0,16791304	0,03035185	0,02044961	0,01110789	-0,05536265	0,08413	-0,00362374	0,08271397	0,13835657	1													
Cuál de los siguientes atributos usted valora más e	-0,02954167	-0,02072246	-0,05245	-0,05382655	0,13039706	-0,30205546	0,18410723	-0,0909065	0,06786162	0,10007929	1												
Indique en que tipo de presentación prefiere usar	0,24338607	-0,0757181	0,28956916	0,00378782	-0,29448825	-0,34956828	-0,12758802	0,24308035	0,03369541	0,22716564	-0,0358238	1											
En qué tipo de envase prefiere quisiera que se con	0,16021376	0,03700462	0,03272314	-0,12188343	-0,7034823	-0,20708117	-0,18881059	0,14286219	0,03450328	0,14581652	-0,11473986	0,3906343	1										
Considera importante que el bálsamo orgánico cure	0,15528143	0,10959883	0,02111132	0,00679604	0,01598976	-0,09342908	0,19601574	-0,22669094	0,23222017	-0,09362045	0,1069251	0,14661117	-0,02903984	1									
Cuántas veces compraría un bálsamo orgánico para	0,0829185	-0,09788652	-0,14839019	-0,14485191	0,14017123	-0,007617	-0,12347317	0,1391778	0,16666667	0,01257787	-0,13006811	0,08985443	-0,13801311	-0,39518169	1								
Dónde le gustaría adquirir este producto	0,19904554	-0,15754014	-0,01242937	0,24240844	-0,36809252	-0,05635245	-0,10005754	-0,1500239	0,27521612	-0,16788918	-0,11959064	0,045926	0,13294202	0,10595727	-0,17692465	1							
A través de qué medios le gustaría recibir informac	0,04962706	0,02087179	-0,01763563	-0,24906393	-0,09297303	-0,0692048	-0,12463359	-0,26947678	-0,0551157	0,14460321	-0,05410342	-0,07120743	0,16088781	0,18309299	-0,29478557	0,06795933	1						
Cuál es su nivel de ingresos mensuales	-0,13674113	0,19921673	0,0364233	-0,21160948	-0,25338339	-0,0389708	-0,3813479	0,16772546	0,11779396	-0,00478666	0,03659822	0,02868766	0,07878386	-0,07676277	-0,05436603	0,04293949	0,25787807	1					
	-0,02289703	0,11634774	-0,20844471	-0,01161269	-0,34836064	-0,13569938	-0,03409575	0,17294586	-1,9708E-17	-0,09377748	-0,18270757	0,07975384	0,27439774	0,01012501	-0,07100716	0,27684947	0,10465943	0,08106792	1				

Anexo 8 Cadena de Valor



Anexo 9 Formulario producción

		FORMULARIO DE PRODUCCIÓN BÁLSAMO ORGÁNICO		
DATOS				
Fecha:	DD	MM	YY	N° de Producción:
Controla:	Nombre Jefe de Producción			
Pedido:	Fecha de entrega:		DD	MM
Cliente:	Aprobado:		Nombre Jefe de Ventas	
CONTROL MATERIA PRIMA				
Ingredientes	Peso	Cantidad	Proveedor	N° Lote Proveedor
Cera de abeja	gramos			
Aceite de coco	gramos			
Aceite de caléndula	gramos			
Aceite de lavanda	gramos			
Vitamina E	gramos			
Caléndula Seca	gramos			
Envases:	Cantidad		Etiquetas:	Cantidad
CONTROL DE CALIDAD				
Manipulación	Guantes:		Mascarilla de seguridad:	
	Cofia:		Otros:	
Desinfección	Cocina y utensilios:		Envases:	
Fase Oleosa	Hora de inicio:		Temperatura:	
Fase Acuosa	Hora de finalización:		Temperatura:	
Propiedades físicas	Color:		Olor:	
	Homogeneidad:		PH:	
Preparo:	Nombre del Operario			
OBSERVACIONES				
<hr/> <i>Firma y Nombre Jefe de Producción</i>				

Anexo 10 Registro de Operados Agrocalidad

idad.gob.ec/agrodb/aplicaciones/publico/registroOperador/registroOperador.php



Inscripción de Operador

NOMBRE INSTITUCION



Ayuda

La información ingresada en este formulario servirá para registrarse en sistema informático y acceder a los servicios de AGROCALIDAD. La información es de carácter confidencial y de uso exclusivo para la institución y el usuario dueño de los datos.

Tipo de identificación

RUC - Persona natural
 RUC - Persona jurídica
 RUC - Sociedad Pública
 Cédula

Número de identificación:

Datos generales

Razón social (+):

Nombre de la empresa:

Representante legal: Nombres Apellidos

Representante técnico: Nombres Apellidos

Datos de oficina

Provincia:

Cantón:

Parroquia:

Dirección:

Teléfonos:

Principal	Secundario	Ej.: (00) 000-0000
-----------	------------	--------------------

Celular:

Principal	Secundario	Ej.: (00) 0000-0000
-----------	------------	---------------------

Fax:

Principal	Ej.: (00) 000-0000
-----------	--------------------

Correo electrónico:

Anexo 11 Proyección de Estados de Resultados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 132.080,11	\$ 149.526,59	\$ 169.277,58	\$ 191.637,48	\$ 216.950,90
Costo de ventas	\$ 101.006,53	\$ 110.082,03	\$ 119.083,75	\$ 128.902,43	\$ 139.614,16
Utilidad bruta en ventas	\$ 31.073,59	\$ 39.444,56	\$ 50.193,83	\$ 62.735,05	\$ 77.336,74
Gastos Operacionales	\$ 35.092,10	\$ 36.768,29	\$ 37.563,27	\$ 37.471,96	\$ 38.279,81
Utilidad antes de Intereses	\$ (4.018,51)	\$ 2.676,27	\$ 12.630,56	\$ 25.263,09	\$ 39.056,94
Intereses	\$ 914,14	\$ 748,42	\$ 564,29	\$ 359,70	\$ 132,39
Utilidad despues de interes	\$ (4.932,65)	\$ 1.927,85	\$ 12.066,27	\$ 24.903,38	\$ 38.924,54
15% participación trabajadores	\$ -	\$ 289,18	\$ 1.809,94	\$ 3.735,51	\$ 5.838,68
Utilidad antes de impuestos	\$ (4.932,65)	\$ 1.638,67	\$ 10.256,33	\$ 21.167,88	\$ 33.085,86
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 360,51	\$ 2.256,39	\$ 4.656,93	\$ 7.278,89
Utilidad neta	\$ (4.932,65)	\$ 1.278,17	\$ 7.999,94	\$ 16.510,94	\$ 25.806,97

Anexo 12 Estado de situación financiera

Detalle	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 15.518,36	\$ 14.956,10	\$ 14.968,88	\$ 21.869,34	\$ 37.192,12	\$ 61.357,92
Corrientes	\$ 8.588,36	\$ 9.295,76	\$ 10.578,21	\$ 18.748,34	\$ 34.574,12	\$ 59.242,92
Efectivo	\$ 8.588,36	\$ 611,20	\$ 897,93	\$ 7.980,33	\$ 22.589,54	\$ 54.366,14
Cuentas por cobrar		\$ 4.781,95	\$ 5.413,60	\$ 6.128,68	\$ 6.938,22	\$ -
Inventario de materia prima		\$ 1.306,73	\$ 1.429,31	\$ 1.563,39	\$ 1.710,04	\$ 1.285,49
Inventario de Producto terminado		\$ 2.168,52	\$ 2.369,92	\$ 2.564,64	\$ 2.777,05	\$ 3.008,80
Inventario de suministros		\$ 427,36	\$ 467,45	\$ 511,30	\$ 559,27	\$ 582,48
No Corrientes	\$ 6.930,00	\$ 5.660,33	\$ 4.390,67	\$ 3.121,00	\$ 2.618,00	\$ 2.115,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 6.930,00	\$ 6.930,00	\$ 6.930,00	\$ 6.930,00	\$ 6.930,00	\$ 6.930,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.269,67	\$ 2.539,33	\$ 3.809,00	\$ 4.312,00	\$ 4.815,00
PASIVOS	\$ 9.311,02	\$ 13.681,41	\$ 12.416,02	\$ 11.316,54	\$ 10.128,38	\$ 8.487,21
Corrientes	\$ -	\$ 5.862,24	\$ 6.254,43	\$ 6.996,65	\$ 7.854,78	\$ 8.487,21
Cuentas por pagar		\$ 5.862,24	\$ 6.250,93	\$ 6.672,74	\$ 7.130,71	\$ 7.321,05
15% Trabajadores		\$ -	\$ 1,45	\$ 134,03	\$ 299,62	\$ 482,55
Impuestos por pagar		\$ -	\$ 2,05	\$ 189,88	\$ 424,45	\$ 683,61
No Corrientes	\$ 9.311,02	\$ 7.819,16	\$ 6.161,59	\$ 4.319,89	\$ 2.273,60	\$ (0,00)
Deuda a largo plazo	\$ 9.311,02	\$ 7.819,16	\$ 6.161,59	\$ 4.319,89	\$ 2.273,60	\$ (0,00)
PATRIMONIO	\$ 6.207,34	\$ 1.274,69	\$ 2.552,86	\$ 10.552,80	\$ 27.063,74	\$ 52.870,71
Capital	\$ 6.207,34	\$ 6.207,34	\$ 6.207,34	\$ 6.207,34	\$ 6.207,34	\$ 6.207,34
Utilidades retenidas		\$ (4.932,65)	\$ (3.654,49)	\$ 4.345,45	\$ 20.856,40	\$ 46.663,37
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 15.518,36	\$ 14.956,10	\$ 14.968,88	\$ 21.869,34	\$ 37.192,12	\$ 61.357,92

Anexo 13 Estado flujo de efectivo

DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$ -6.485,30	\$ 1.944,30	\$ 8.924,10	\$ 16.655,50	\$ 34.050,21
Utilidades neta		\$ (4.932,65)	\$ 1.278,17	\$ 7.999,94	\$ 16.510,94	\$ 25.806,97
Depreciaciones		\$ 1.269,67	\$ 1.269,67	\$ 1.269,67	\$ 503,00	\$ 503,00
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 5.862,24	\$ 392,19	\$ 742,22	\$ 858,12	\$ 632,43
Incremento activos	\$ -	\$ (8.684,56)	\$ (995,72)	\$ (1.087,73)	\$ (1.216,57)	\$ 7.107,80
Actividades de inversion	\$ (6.930,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (6.930,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	15.518,36	-1.491,85	-1.657,57	-1.841,70	-2.046,29	-2.273,60
Deuda a largo plazo	9.311,02	-1.491,85	-1.657,57	-1.841,70	-2.046,29	-2.273,60
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 6.207,34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 8.588,36	\$ -7.977,16	\$ 286,73	\$ 7.082,40	\$ 14.609,21	\$ 31.776,61
Efectivo inicial	0	\$ 8.588,36	\$ 611,20	\$ 897,93	\$ 7.980,33	\$ 22.589,54
Efectivo final (flujo)	\$ 8.588,36	\$ 611,20	\$ 897,93	\$ 7.980,33	\$ 22.589,54	\$ 54.366,14

Anexo 14 Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	2,95%
Tasa de mercado	12,15%
Beta de la industria	1,15
Riesgo país	5,91%
Costo de capital CAPM	19,44%
Tasa impositiva	36,25%
% deuda	60%
% capital propio	40%
Costo de deuda (Tasa de interés)	10,58%
WACC	11,82%

