



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE SNACK NATURAL PARA PERROS, A BASE DE FÉMUR O HÚMERO
DE TERNERO. EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Andrea Carolina Romo Estrada

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
SNACK NATURAL PARA PERROS, A BASE DE FÉMUR O HÚMERO DE
TERNERO, EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Marketing”

Profesor Guía

MSc. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

Autora

Andrea Carolina Romo Estrada

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para producción y comercialización de snack natural para perros, a base de fémur o húmero de ternero, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrea Carolina Romo Estrada, en el semestre 2020-10, 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".

MSc. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

C.I. 1704876653

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para producción y comercialización de snack natural para perros, a base de fémur o húmero de ternero, en la ciudad de Quito, de Andrea Carolina Romo Estrada, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. Marcelo Fernando Terán MBA

C.I. 170659331

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.

Andrea Carolina Romo Estrada

C.I 1719351825

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en especial y profundamente a mis padres por haberme apoyado a lo largo de mis estudios, y ser siempre el motor y la fuerza para seguir adelante, tanto económica, como emocionalmente. A mi esposo por ser una gran ayuda para culminar mi titulación. A mi tía quien me ayudó y supo dar sabios consejos. Y a todos aquellos que pusieron un poco de su tiempo y ayuda para este trabajo, en especial a mi amiga Andrea.

DEDICATORIA

Dedicado a mi hermosa hija y esposo, quienes son el motor de mi vida para seguir adelante. A mis Padres por estar siempre a mi lado en cada momento.

RESUMEN

Los snacks para perros han tenido gran acogida en los últimos años pues las familias que poseen un cachorro en casa lo han considerado parte de la familia, por lo que buscan consentirlo más y darle siempre lo mejor. Se puede observar que hay hogares en los cuales no les importa gastar considerables cantidades de dinero en sus canes con el único objetivo de brindarle lo que requiera, mientras que otras consideran el costo beneficio, pues si el producto ofrece beneficios al animal y no solo se limita a ser un juguete, no se preocupan por pagar un poco más, con el único objetivo de mimar su mascota.

La llegada de un snack natural para perros al mercado, crea incertidumbre en los posibles clientes, pues no existe un producto similar en el mismo, además, de que este aporta varios beneficios al animal, por lo que surge la idea de este alimento basado en lo que muchos mataderos consideran como un desperdicio, pero del cual se puede realizar este snack natural para perro a base del fémur o húmero del ternero, el cual le provee vitaminas, minerales, cuidado bucal, desestrés al animal al cual va dirigido.

El producto está enfocado en un mercado meta de familias que posean un perro en casa, con un nivel socioeconómico medio y alto, que residan en la ciudad de Quito y que busquen consentir a su mascota, así como también complementar su alimentación, y nutrirlo.

El análisis completo del plan de negocios ayudó a entender la situación en la que se encuentra la industria, además del país, y las ventajas y fortalezas que esta posee, como también competidores potenciales. Todos los puntos antes mencionados han sido de gran ayuda para determinar la viabilidad del proyecto en cuanto a términos financieros.

ABSTRACT

Snacks for dogs have been very popular in recent years because families that have a puppy at home have considered part of the family, so they seek to pamper you more and always give you the best. It can be seen that there are families who do not mind spending considerable amounts of money in their dogs with the sole objective of providing what they require, while other families consider the cost benefit, because if the product offers benefits to the animal and not only It is limited to being a toy, do not worry about paying a little more, with the sole purpose of pampering the puppy.

The arrival of a natural snack for dogs to the market, creates uncertainty in potential customers, as there is no similar product in the market, in addition to this brings several benefits to the animal, so the idea of this product based on what emerges that many slaughterhouses consider as a waste, but from which you can make this natural dog snack based on the femur or humerus of the calf, which provides vitamins, minerals, oral care, stress to the animal to which it is addressed.

The product is focused on a target market of families that own a dog at home, with a medium and high socioeconomic status, who reside in the city of Quito and who seek to pamper their pet, as well as supplement their food, and nurture it.

The complete analysis of the business plan helped to understand the situation in which the industry is, in addition to the country, and the advantages and strengths that it has, as well as potential competitors. All the points have been of great help in determining the viability of the project in terms of financial terms.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	1
1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
2. ANALISIS DE ENTORNOS.....	3
Clasificación Industrial Internacional Uniforma (CIIU).....	3
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	3
2.1.1. ANÁLISIS PESTEL.....	3
2.2 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER.....	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	16
3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
3.1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
3.1.2 PROBLEMA ADMINISTRATIVO.....	16
3.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.1.4 SEGMENTO DE CLIENTES.....	17
3.1.5 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	29
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	29
5. PLAN DE MARKETING.....	31
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	31
5.1.1. MERCADO OBJETIVO.....	31
5.1.2. PROPUESTA DE VALOR.....	33
5.2. MIX DE MARKETING.....	34
5.2.1. Producto/Servicio.....	34
5.2.2 Precio.....	39
5.2.3 Plaza.....	42
5.2.4 Promoción.....	42
6. PROPUESTA FILOSÓFICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46

6.1 Propuesta filosófica (Misión, Visión y Objetivos de la Organización)	46
6.2 Plan de Operaciones	47
6.2.1 Cadena de Valor	47
6.2.2 Procesos	48
6.2.3 Flujograma de procesos	48
6.2.4 Proceso y Costo actividades de producción	49
6.3. Estructura organizacional	49
6.3.1 Estructura Legal de la Organización	49
6.3.3 Presupuesto de sueldos	51
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	52
7.2 Inversión inicial, estructura financiamiento, capital de trabajo	53
7.2.1 Inversión inicial	53
7.2.2 Estructura de financiamiento	54
7.2.3 Capital de trabajo	54
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	54
7.3.1 Estado de resultados	54
7.3.2 Estado de situación financiera	56
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	57
7.3.4 Flujo de caja proyecto	58
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración	59
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	59
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	59
7.4.3 Criterios de valoración	60
7.5 Índices financieros	60
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS	65
ANEXOS	69

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

Para la producción y comercialización de snacks naturales para perros existe un mercado potencial, pues a partir del 2016 es una industria que ha ido creciendo a través del tiempo, pues han surgido diversos factores que han hecho incrementar dicho sector. Un punto muy importante es que hoy en día se considere a la mascota un miembro más de la familia, pues al ser tratado de este modo, se busca alimentos de mejor calidad para el animal, y las opciones dentro del país siempre son las mismas.

Basado en esta necesidad de buscar un mejor producto, crear variedad, investigar y cubrir las demandas del perro al consumir dichos productos, y sobre todo adaptándose a los requerimientos que sus dueños y posibles clientes poseen sobre sus mascotas, surge esta idea que puede encajar de manera óptima en el mercado nacional.

El valor agregado de este producto se basa en el componente natural que tiene este snack, pues al no ser procesado, brinda una gran alimentación complementaria para el perro, además, de que brinda otros factores como desestrés, ayuda al crecimiento y cuidado del pelaje y de la dentadura; y a su vez crea un gran impacto positivo en el medio ambiente.

Sin embargo, uno de los principales problemas de los snacks para perros, es la falta de conocimiento por parte de los dueños de las mascotas, pues no saben que es con exactitud lo que su animal requiere en su alimentación, e incluso quisieran adquirir mejores productos, pero son de alto costo y no se brinda información sobre los mismos, lo que genera cierto grado de incertidumbre en el mercado.

También un factor importante de esta idea es su bajo costo de producción, incluso más que el tradicional alimento o snack para mascotas, creando una competencia con los mismos, esto se debe a que el insumo del que es realizado el snack natural en el país es considerado un desecho alimenticio en los principales mataderos del país.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Investigar y analizar la viabilidad de la producción y comercialización de un negocio de snack natural para perros a base de partes u órganos del ternero en la ciudad de Quito, en el año 2020 para familias con mascotas.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar todos los factores de la Industria mediante el análisis de Pest, Porter y Matriz EFE con el fin de conocer el impacto de la industria para el modelo de negocio.
- Efectuar un análisis de mercado utilizando herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa para definir al mercado objetivo.
- Determinar la oportunidad de negocio basada en el análisis interno, externo y del cliente.
- Establecer la propuesta ideal de Marketing para satisfacer los deseos y necesidades de la Industria de snacks para perros.
- Definir la estructura organizacional del negocio que permita llevarlo a cabo con total claridad para un mejor control de procesos.
- Fijar la propuesta filosófica más idónea a la organización para llegar a implementar de la mejor manera la idea de negocio.
- Elaborar un plan financiero que permita observar la factibilidad del plan de negocios para saber la rentabilidad del negocio.

2. ANALISIS DE ENTORNOS

Clasificación Industrial Internacional Uniforma (CIIU)

C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C108	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES.
C1080.0	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES.
C1080.01	Elaboración de alimentos preparados para animales domésticos como: perros, gatos, pájaros, peces, etcétera; incluidos los obtenidos del tratamiento de desperdicios de mataderos

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1. ANÁLISIS PESTEL

FACTOR POLÍTICO

Actualmente en el Ecuador se vive una situación de recesión económica, por este motivo la industria ha sufrido alteraciones y ciertamente por estos cambios, algunos productos suntuarios como la comida para perros se han reducido su consumo, es por eso que los fabricantes o empresas comercializadoras han optado por bajar sus precios, y así poder hacer que se tengan rotación y les genere liquidez, razón por la cual se ha comenzado un proceso de deflación causando que los precios en el mercado bajen, provocando que se vuelvan más accesibles, aunque para la industria, su rentabilidad se ve afectada en sus márgenes de ganancia. (Romo, 2019).

Otros expertos explican que este fenómeno no es deflación, se piensa que la caída de los precios en Ecuador se limita a los bienes transables importados, es decir, que estos productos llegan a precios más competitivos. Se explica que algunos de los bienes transables (bienes que se pueden consumir en otras economías) importados son más baratos y esto obliga a los nacionales a bajar de precio. Por ejemplo, los bienes comestibles para perros (como la comida enlatada, balanceado o snacks a base de Res) deben ajustarse a los precios de los que llegan desde el exterior. (BCE, 2020)

La política comercial apoya a la producción nacional dando una ventaja competitiva en el mercado como nacionales. Teniendo en cuenta que el presente análisis está enfocado en Snack natural para perro a base de partes de Ternero es importante mencionar que en esta Industria existen marcas de importación y de fabricación nacional, con respecto a la importación se conoce según el Banco Central del Ecuador que “La balanza comercial salió con saldo en rojo de \$179,9 millones en enero de 2013, a diferencia del mismo mes del año anterior, cuando registró un saldo total favorable de \$110,14 millones. (BCE, 2017)

Con estos datos se puede concluir a manera global que el sector industrial de alimentos de comida para perros tanto de importación como de producción local es de cierta manera estable. Amenaza Media Alta

FACTOR LEGAL

Unos factores legales que pueden afectar a la productividad de la empresa serían los cambios en los entes reguladores como Agrocalidad (Instructivo para la solicitud de registro de snacks para mascotas), ya que este producto es un derivado de los cárnicos, restricciones a las Importaciones puede ser una causa que perjudique a las marcas que quieran entrar en nuestro mercado. (Agrocalidad, 2016)

La normativa técnica sanitaria para alimentos procesados, señala que son considerados alimentos orgánicos.- los alimentos de origen agrícola o agropecuario, que han sido producidos desde el cultivo hasta el procesamiento sin utilizar ningún tipo de elementos químicos (agroquímicos, aditivos, pesticidas), y que en su producción integral tengan especial cuidado por el medio ambiente y la utilización de productos biodegradables, esto es lo que se debe tomar en cuenta al crear los Snacks para perros, ya que dentro del reglamento deben cumplir con BPM, HACCP y el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), son guías que deben ser cumplidas para su posterior comercialización y cumplir con los requisitos para la notificación sanitaria de alimentos procesados y alimentos procesados extranjeros, al cumplir todos estos reglamentos anteriores se puede acceder como empresa a los

Permisos de funcionamiento, útiles para la comercialización del mismo. (Arcsa, 2019)

Como se explica más adelante la Constitución de la República del Ecuador en el Capítulo cuarto Soberanía económica Sección primera Sistema y política económicos, tiene los siguientes objetivos según el Art. 284.

En la sección 2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional. Sección que beneficia de manera positiva a las empresas ya que hay el incentivo legislativo. (Machado, 2014). Amenaza Media

FACTOR ECONÓMICO

Para la comercialización de snacks para perros a base de carne de ternero, hay que considerar salario básico unificado en el 2019 es de US\$ 400,00 (Ecuador Legal, 2019) mientras que la canasta básica familiar (familia de 4 miembros) es de \$ 798,98 en la cual constan categorías como alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos. Sin embargo, en el detalle de los artículos no menciona alimentos para perros. (PARRA, 2013).

Los bienes y servicios de mayor demanda en la canasta de compra de los ecuatorianos se encuentran tres sectores: la vestimenta, el calzado y los alimentos que incluye bebidas no alcohólicas y alimentos de perros los que poseen mascotas. (RON, 2016)

Si se toma en cuenta que en el 2000 se importó USD 1,5 millones, mientras que 15 años después subió a USD 8,3 millones, según los registros del BCE. El valor agregado bruto del sector manufacturero aumentó en 0,8% en el año 2018. Las industrias manufactureras que tuvieron un desempeño positivo fueron la fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal, elaboración de bebidas, producción de madera y de productos de madera, fabricación de papel y productos de papel, entre otros. (Banco Central, 2018). Se da una fluctuación por motivo de impuestos, en el 2013 alcanzó USD 12,6 millones,

luego de un año bajó a USD 12,2 millones y para el 2015 cayó 32%. (GDGE – SUBG. DE ANÁLISIS E INFORMACIÓN, 2018) Esta caída se debe en parte a que, desde marzo del 2015, este tipo de productos (productos importados de comida de mascotas) tiene una sobretasa arancelaria del 45% adicional a la tarifa arancelaria que ya existía del 45%, por lo que en total pagan 90% de aranceles. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2016).

Según el directorio de empresas 2013 del INEC, en el país hay 148 empresas que elaboran alimentos para animales. En Pichincha hay 40 y en Guayas, 36, pero se produce más en Guayas. (Ecuadorencifras, 2014)

Con todos estos datos se puede determinar que tiene una alta competencia la producción de la comida para mascotas, pero al mismo tiempo hay algunas oportunidades de introducirse al mercado con una buena estrategia y diferenciación para este segmento amplio del mercado. Amenaza Media

FACTOR SOCIAL

La industria de alimentos para perros en el Ecuador está en sus inicios, desarrollándose paulatinamente, por lo que el mercado se encuentra en el aprendizaje del cuidado y tenencia responsable de canes, la practicidad de uso y debido al crecimiento en la creación de nuevas marcas de alimentos para perros.

La industria de alimento para perros en el Ecuador en un inicio toma impulso aproximadamente 10 años atrás, pero en los últimos 4 años se puede observar en el mercado ecuatoriano la creación de varias marcas. (PARRA, 2013)

Estos últimos años, la coyuntura económica hizo que las personas cuiden su presupuesto, reduciendo así los niveles de compra en muchos insumos de diferentes categorías. Sin embargo, el consumo nacional se vio potenciado, siendo esta la principal oportunidad para la industria.

Los consumidores se vuelven más exigentes y diversos, por lo que es importante segmentar correctamente a los clientes. De esta manera, se puede enfocar los

recursos de manera correcta y lograr que las estrategias sean efectivas, según el entorno social para la rotación de este tipo de producto. (Insights, 2017)

Para que las estrategias sean más efectivas hay que tomar en cuenta el tipo de cliente que existe en el medio:

- Los básicos, sensibles al precio y busca promociones, buscan alimento que debe verse como “alimento de verdad” y no debe requerir de ningún esfuerzo para suministrarlo, piensa en practicidad, conveniencia y precio.
- Los Nutricionistas, para ellos es importante satisfacer el gusto de la mascota; por eso cambian de marca, para darle variedad al mismo.
- Los Saludables, la salud empieza por la nutrición; por eso, hay que darle a la mascota un alimento nutritivo. Son bastante leales a las marcas.
- Los Expertos son aquellas que les gusta informarse sobre los beneficios del producto que consumen para sus perros, les gusta estar al tanto de avances científicos y nutricionales para su mascota y conocer a fondo el producto y se fidelizan con él. (Ecuadorencifras, 2014)

En la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos del 2011-2012 del INEC, en el país se registraron 545.152 hogares con mascotas y su promedio de gasto al mes por hogar fue de USD 13,56, que incluye comida, ropa, gasto de veterinario, higiene, peluquería, etc. Ahora, la tendencia mundial es que un 50% prefiere alimento procesado para sus perros. (Ecuadorencifras, 2014). Oportunidad Alta

FACTOR TECNOLÓGICO

Los emprendedores usan cada vez más internet para dar a conocer la marca e incentivar más ventas en todos los sectores, uno de sus mejores aliados para la comercialización es la: venta online. Para eso, lo más conveniente es que los datos se encuentren siempre disponibles y se dispongan de una red para vender a través de internet.

Por ejemplo, se puede tener la propia tienda online, actualmente se lee artículos que llevan al producto por internet para su venta posterior, sin la necesidad de tener página web, simplemente con redes sociales ya se pone el mismo a disposición del consumidor.

Los datos actuales indican que lo tecnológico es el camino para traspasar barreras comerciales de una manera eficaz y rápida ya que el 39% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet. El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio, el 21% de los hogares tiene computadora portátil y en promedio disponen de dos celulares en el hogar, por la tanto, aplicar estas herramientas proporcionarán ventas eficaces a la hora de comercializar este tipo de productos. (INEC, 2011). Oportunidad Alta

2.2 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (MEDIA)

Economías de escala: Actualmente las grandes empresas productoras están en constante crecimiento y adaptación del mercado, compitiendo a grandes escalas. La reducción de costos de producción fomenta la competitividad de precios en este mercado, debido a las empresas líderes que existen actualmente como Purina. Este factor es una amenaza de alto impacto.

Diferenciación de producto: El producto propuesto tiene una diferenciación de alta relevancia, debido a que es un snack natural que posee múltiples vitaminas y minerales. Esta es una oportunidad de alto impacto.

Identificación de marcas: En la industria las marcas con más relevancia son Dog Chow, Royal Canin con líneas premium, Pedigree, Pronaca y otras de poca apertura en el mercado, lo cual representa una amenaza de alto impacto.

Requerimiento de capital: Para poder competir en el mercado, se requiere un capital medio alto-alto para poder tener la maquinaria y personal inicial del negocio. Esto es una amenaza de medio impacto.

Experiencia: Se requiere de conocimientos medios sobre la industria y alimentos de perros, para la producción del snack natural. Es una oportunidad de medio impacto.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (MEDIO)

Cantidad de proveedores: Al ser un producto orgánico en este caso proveniente del mercado de los cárnicos, se pueden encontrar una variedad de proveedores en el Ecuador, debido a que el país cuenta con varias empresas y personas naturales dedicadas al ganado para la producción de carne, así que se cuenta con materia prima desde pequeños, medianos y grandes empresas ganaderas, es por eso que se tiene una gran oportunidad de negociación y abastecimiento al mismo tiempo para cubrir la demanda del producto. (INEC, 2014). El mercado posee una amplia variedad de clases, categorías y marcas, en su mayoría fabrican el balanceado y no los snacks para perro a base de ternero, es por eso que la amenaza de nuevos competidores es relativamente baja, al representar

un gasto alto en inversión para su elaboración, al ser de una categoría más exclusiva “premium”, quiere decir que sus costos de elaboración no son económicos, con todos estos requisitos genera que no todas las personas quieran o puedan adquirirlo. La barrera de entrada es mayor pues para sacar a la venta el producto, este requiere de permisos sanitarios, sin embargo en Quito nadie controla el manejo de la carne de tercenas o camales de Quito de los cuales sacan la materia prima para la fabricación de alimento y snack para perros, el 36% de la carne de consumo del Quito es de origen clandestino, por lo que las nuevas empresas que requieren de materia prima para ingresar, poseen pocas opciones de compra a proveedores (Comercio, El 36% de la carne sale de camales clandestinos, 2017). Pero su ventaja el mercado es el crecimiento y la falta de competidores fuertes dentro del sector de snacks a base de ternero. El mercado actual exige a la Industria tener un ventaja competitiva con respecto al precio. Es una amenaza de alto impacto

Capacidad de convertirse en competencia: Los proveedores de esta materia prima, lo consideran un producto de desecho, por lo que no podrían convertirse en competencia, ya que no lo ven como una oportunidad. Este factor es una oportunidad alta.

Contribución a la calidad del producto: Si se requiere importar productos terminados también es una opción que tomar en cuenta para la comercialización del producto, aunque por términos de aranceles pueden llegar a encarecer el producto. Pues los trámites aduaneros para este tipo de importación de materia prima son varias, según los diferentes artículos de la Ley de COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercialización e inversión), se debe obtener el registro de importador, y definir sus restricciones (Aduana, 2017) es por eso por lo que la factibilidad de producir en el país resulta más competente con respecto a la importación, tomando en cuenta que la empresa tenga la capacidad de hacerlo. Oportunidad media baja.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (ALTA)

Variedad de productos: Dado que Purina es la empresa con más insumos para perros, se puede observar que hay diferentes categorías y tipos de comida para mascotas, como la comida enlatada, las bolitas (balanceado), los snacks (Huesos, Barritas, etc.), (Purina, 2019), y sin embargo no se puede descartar el alimento doméstico. En una encuesta realizada a 1 500 propietarios de animales de compañía en todo el mundo, el 75% respondió que tratan de replicar sus hábitos de alimentación sana en sus mascotas, por lo que el snack natural para animales ha tenido una gran acogida pues tiene la ventaja de no tener aditivos ni preservantes, lo que quiere decir que tiene menos riesgos químicos. Sin embargo, se sabe que los procesados están formulados nutricionalmente. La comida sin gluten, libre de granos, sin ingredientes genéticamente modificados, enriquecidos con vitaminas, los superalimentos, entre otros, son tendencias de alimentación humana que poco a poco ganan terreno en la industria canina y felina. (Comercio, La comida saludable llega a las mascotas, 2017). Por lo que hoy en día las empresas buscan incursionar en este tipo de Negocios. Esta es una amenaza de alto impacto.

Posicionamiento: Hay varias empresas muy bien posicionadas, de las cuales la principal es Purina Dog Chow, ya que lleva varios años en el mercado ofreciendo gran variedad de producto para perros y por la gran capacidad de producción que posee esta empresa. Esta es una amenaza de alto impacto.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES (ALTO)

Número de clientes: Según los datos recopilados en Quito hay una cantidad considerable de tiendas de mascotas aproximadamente 31 (pet shops), 330 veterinarias alrededor de Ecuador y puntos de venta de insumos para perros, por lo tanto, entre mayor cantidad de lugares en los cuales el producto puede rotar, existe una mayor oportunidad de compra para los clientes de este segmento medio-alto. (López, 2013). Esta es una oportunidad de alto impacto.

Costo de migración de los compradores: Existe una gran variedad de precios dependiendo del producto y categoría desde los \$4 hasta los \$50 en adelante,

dependiendo de la cantidad, calidad y marca, considerados Premium. Existen productos económicos considerandos ilegales en el país por su precedencia o requisitos de estándares de calidad para su comercialización y consumo. Por lo que resultaría más caro cambiar de proveedor. Esta es una oportunidad de medio impacto.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES (ALTA)

Cantidad de competidores: 17 empresas operan bajo el mismo CIU, en el país, de las cuales 3, son en la ciudad de Quito, por lo que la competencia es baja (Compañías, 2019). Sin embargo se debe tomar en cuenta las empresas que importan dichos productos. El mercado de alimento para perros es bastante competitivo, debido a que existen 5 marcas que lideran al consumidor como Nestlé, Pedigree, Royal Canin y Pronaca. Las empresas líderes marcan su diferencia por calidad y el precio siendo grandes competidores dentro del mercado de alimentos de mascotas, obteniendo una gran fuera competitiva.

Las empresas siempre están listas para experimentar nuevas estrategias de diferenciación, ya que el cliente siempre quiere un valor agregado que lo haga volver ya sean los mayores beneficios y calidad, el cliente estará dispuesto a pagar lo que considera justo, ya sea este mayor.

El párrafo anterior demuestra que la industria tiene bastante competencia y varios productos que pueden ser sustitutos, pero el snack natural tiene un gran potencial ya que el mercado no está explotado al 100% y si se plantean muy buenas ideas, y estrategias correctas de comercialización y concientización del consumo de estos tipos de alimentos, el ambiente de la industria es adecuada y rentable, ya que tiene buen desarrollo comercial. (Kotler P, 2008). Esta es una amenaza de alto impacto

Características del producto: La característica más relevante del producto es ser un snack natural para perros, sacado del fémur o Húmero de ternero, el cual posee variedad de beneficios para el animal, como nutrir mejor al perro, brindarle vitaminas y minerales, darle desestres incluso limpiar su dentadura.

Diversidad de competidores: Existen variedad de competidores, puesto que es un mercado amplio hoy en día, los principales competidores son 5, ya antes nombrados. Se presenta como una amenaza de alto impacto.

En el anexo No.2 se puede observar la matriz de Análisis de la Industria

MATRIZ EFE

Tabla No1: Resultados de la matriz EFE

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES				
1	La política comercial apoya a la producción nacional	10%	3	0,3
2	Tasa arancelaria elevada para los competidores internacionales	5%	2	0,1
3	El snack natural para perros satisface completamente los hábitos de compra de los tipos de clientes existentes	10%	3	0,3
4	Los dueños de mascotas tratan de replicar sus hábitos de alimentación sana en sus mascotas, por lo que el snack natural para mascota ha tenido una gran acogida pues tiene la ventaja de no tener aditivos ni preservantes, lo que quiere decir que tiene menos riesgos químicos.	15%	4	0,6
5	Participación mensual en eventos caninos "Exposición 2019 ACOA de crianza de pastores alemanes"	15%	4	0,6
AMENAZAS				
1	Cambio de leyes por parte de los entes reguladores "Agrocalidad"	15%	2	0,3
2	Competencia nacional e internacional establecida	5%	2	0,1
3	Tasa fijada por la mayoría de los bancos para financiar emprendimientos en actividades productivas, de comercio o de servicio, son del 16,06%	10%	3	0,3
4	Se debe cumplir con varias normas medioambientales que encarecen la producción del snack canino	10%	2	0,2
5	Gran oferta de productos sustitutos	5%	2	0,1
TOTAL		100%		2,9

CONCLUSIONES

Basado en la matriz EFE, se observa que el promedio ponderado (2,9) se encuentra por encima de la media (2,50). Es decir, en cuanto a la industria existe un comportamiento de crecimiento y oportunidades, por lo mencionado, lo que se espera es que se puedan aprovechar completamente dichas ventajas, y puedan plantearse estrategias de posicionamiento y preventivas.

Se hace énfasis en dos “oportunidades” las cuales están calificadas con el mayor peso en comparación al resto, la primera es que los dueños de mascotas tratan de replicar sus hábitos de alimentación sana en sus mascotas, por lo que el snack natural ha tenido una gran acogida pues tiene la ventaja de no tener aditivos ni preservantes, lo que quiere decir que tiene menos riesgos químicos, lo que es totalmente positivo para el negocio, pues se buscan nuevas marcas que se basen en estos objetivos de compra de los consumidores. Por otro lado, está la participación mensual en eventos caninos "Exposición 2019 ACOA de crianza de pastores alemanes", al igual que la anterior esta “oportunidad” destaca porque se tendrá un importante contacto y ventas con un gran número de clientes de un status económico medio, medio alto y alto, lo cual permite para estas ocasiones modificar el precio del producto y ofrecer diferentes tipos de promociones lo cual fomenta y aumenta el ingreso de dinero.

Otro de los puntos positivos es que, hoy en día la mascota, es considerado un miembro más de la familia. Esto quiere decir que los dueños invierten más dinero en el cuidado de estos, en general.

En cambio, en cuanto a amenazas, se encuentra con una mayor ponderación, el cambio de leyes por parte de los entes reguladores "Agrocalidad", esta “amenaza” se lleva una calificación de 15% porque la empresa se rige a las normas legales que dictan los diferentes entes reguladores, es esto por lo que se depende y guía en base a los mismos, y aquí nace la amenaza, por la posible modificación de las normas medioambientales.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El mercado potencial para la comercialización de snack natural para perros es considerable pues se adaptan a las necesidades tanto de los compradores como de los consumidores, cuyos beneficios del producto permiten llegar a un nuevo segmento que se encuentra desatendido.

El uso de herramientas de investigación de mercados es de gran importancia para el análisis de clientes, al arrojar datos cualitativos de focus group, y cuantitativos mediante sondeos, para la certeza de clientes potenciales que se producirá y comercializará, basado en todos los resultados que se evidenciarán al final de la investigación.

3.1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El principal problema de investigación está basado en el cuestionamiento: ¿Cuáles son todos aquellos atributos esperados que infieren sobre la compra, ya sea en el producto y/o su precio en el mercado del snack natural para perros, en la ciudad de Quito?

3.1.2 PROBLEMA ADMINISTRATIVO

Identificar con claridad si se debe llevar a cabo la producción y comercialización de snack natural para perros, en la ciudad de Quito, a base de fémur o húmero de ternero, y lograr llegar al mercado correcto.

HIPÓTESIS

H0. El 60% del mercado meta, estaría dispuesto a comprar snack natural para perros en la ciudad de Quito.

H1. El 40% del mercado meta, no se encontrará dispuesto a comprar el snack natural a base de fémur o húmero de ternero en Quito.

3.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Precisar la oportunidad y factibilidad de negocio para producir y comercializar snack natural para perros a base de fémur o húmero en la ciudad de Quito durante el año 2020.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el segmento de mercado adecuado, para realizar una investigación a profundidad.
- Determinar el precio adecuado al que se comprará el producto por los consumidores de snack natural para perros, para así consideraran de mejor manera un precio óptimo.
- Identificar el lugar de preferencia para la venta y compra del producto en la ciudad de Quito.
- Establecer los atributos de mayor importancia para el mercado meta de snack natural para perros.
- Fijar los medios más adecuados y efectivos enfocados en nuestro público objetivo en la ciudad de Quito, con el objetivo de promocionar de mejor manera el producto.

3.1.4 SEGMENTO DE CLIENTES

Tabla No2. Segmentación de mercados

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	TOTAL
Ecuador	16.62 millones
Sierra	6.449.355
Quito	22.391
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	TOTAL
Edad 20-54 años	1.285.163
Clase Social A B C+	448.708
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	TOTAL
Familias con mascotas dispuestas a comprar snacks de perros.	379.524 familias
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	TOTAL
Por beneficios buscados: Calidad, nutrición con vitaminas y dieta balanceada. Servicio: Supermercados de la ciudad de Quito	136.249 familias

Adaptado de: Instituto nacional de Estadística y Cenco INEC

Formulación de investigación:

Muestreo: En una población finita, por lo que se define en un muestreo aleatorio simple

El mercado al que se encontrará enfocado el producto de snack natural para perros, en la ciudad de Quito es para las personas en edades de 20 a 54 años de nivel socioeconómico A, B y C+, siendo 448.708 según el Censo INEC 2010, y a las familias de Quito con mascotas que son 379.524 según la Secretaría de Salud del Distrito Metropolitano de Quito en el año 2015.

Con esto se puede determinar que $N= 136.249$ como el tamaño de muestra de población, en la que se aplicará la fórmula:

$$n = \frac{k^2 pqN}{(e^2(N-1)+k^2 pq)}$$

Donde

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de población (136.249)

e = Error estándar (5%)

p = Probabilidad de éxito (0.5)

q = Probabilidad de fracaso (0.5)

K = Nivel de confianza (1.96)

Con base en este dato se busca la muestra idónea para el análisis cuantitativo de encuestas, con un nivel de confianza del 95%, un error muestral de 5, llegando a un tamaño ideal de 383, basado en la fórmula.

3.1.5 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Para realizar dicho proceso, se aplicó investigación exploratoria y descriptiva para ejecutar un buen análisis del mercado al que estará enfocado. Se realizó entrevistas a expertos que se encuentran en la industria del producto que se comercializará, los cuales aportaron con información de importancia para el desarrollo del plan de negocios.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Se realizó dos entrevistas, una al Ingeniero Eduardo Jaramillo, Analista de la línea de productos Purina, en NESTLE, como referente de la industria de alimento y snacks para perros. Como también al Doctor Ramiro González, veterinario que trabajó en el Camal Metropolitano de Quito, con 30 años de experiencia y un Máster en mascotas doméstica, por su amplio conocimiento en la industria cárnica, como en los canes.

<h1 style="text-align: center;">ANÁLISIS CUALITATIVO</h1> <h2 style="text-align: center;">Snack Natural para Perros, a base de Fémur o Húmero de Ternero, en la ciudad de Quito</h2>	
INGENIERO EDUARDO JARAMILLO	 DOCTOR RAMIRO GONZÁLEZ
<ul style="list-style-type: none"> La industria a tenido un crecimiento notable y constante durante los últimos años, a partir del 2016. La empresa Nestlé, líder en el mercado de alimento para perro, posee una buena rentabilidad en cuanto a esta línea de productos. Opina que hoy en día son productos que poseen factibilidad en el negocio, pues las personas y familias consideran al perro, como un miembro más de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema nutricional de animales necesita un refuerzo para la alimentación balanceada. Hoy en día se a recomendado que se les de una serie de productos alimenticios como las croquetas, snacks, alimentación mineral, alimentación vitamínica, considera que esta industria pese a que no esta muy bien desarrollado en nuestro país, posee buenos ejemplos del aprovechamiento de estos productos sobre las mascotas. Este hueso del ternero brinda al perro una fuerte nutrición en cuanto a minerales, indispensables en una dieta balanceada del animal. En el Ecuador existen grandes volúmenes de matanza de animales, que generalmente derivan en desperdicios que van a parar en el basurero, creando un problema de orden no solo ambiental, sino también epidemiológico para los mismos animales, para las personas y para fauna silvestre Cumple con una función natural que posee el perro a través de la vida, pues un perrito al ser carnívoro, requiere de un entrenamiento de su mandíbula, porque el perro no a perdido su instinto de cazador, lamentablemente el humano le provee muy fácilmente su alimento, pero genéticamente esta su memoria genética, que el perro necesita, morder, roer o sujetar y desarrollar su dentadura, y el hueso le proporciona esto, además de generarle un desestrés al animal.
<h3 style="text-align: center;">COMPETIDORES</h3>  <p>Los principales competidores en la industria son Dog Chow y su línea de producto purina, junto con Royal Canin, con líneas de producto premium, de mejor calidad con el respecto al resto de marcas, continuando con Pedigree y marcas con poca retentiva de nombre en los consumidores y al final podemos ver productos de menos categoría en cuanto al alimento para perro, como lo es Pronaca</p>	<h3 style="text-align: center;">PRODUCTOS SUSTITUTOS</h3> <p>Sugiere que varios de los productos como snacks, obedecen a diferentes fórmulas, unos son a base de piel de bovino, aportando con colágeno o queratina, elementos grasos, proteínicos, y en cuanto a las croquetas están hechos a base de grasas, harinas, con un poco de carne y proteína. En específico refiriéndose al snack natural para perros de la titulación, se parece y a su vez se diferencia de estos productos sustitutos pues, el hueso, es de orden mineral, cumpliendo con la necesidad alimenticia que el perro requiere.</p>
<h3 style="text-align: center;">DISTRIBUCIÓN</h3> <p>Los canales de distribución idóneos para este tipo de productos son los masivos, como supermercados o tiendas de mascotas, pues las personas frecuentan estos lugares para todo aquello que tenga que ver con su mascota.</p> 	<h3 style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</h3> <p>Por seguridad alimentaria animal, es que sean consumidos de manera natural, para aprovechar los minerales que este brinda, solo se necesitan métodos químicos para esterilizarlos, y eliminar cualquier tipo de contaminación, esto se puede realizar con cloruro de sodio, o procesos como el ahumado del hueso para dar una mejor apariencia y sabor, sin embargo se debe evitar por completo la cocción del hueso, pues este puede cristalizarse y tener inconvenientes de ruptura, que afectarán al perro. Sin embargo, para este hueso de ternero, puede ser suficiente el uso de sal en porcentajes de hasta el 25%, o el uso de ácidos orgánicos que la industria de alimentos veterinarios se encuentra con gran facilidad.</p>
<h3 style="text-align: center;">CONCLUSIONES</h3> <ul style="list-style-type: none"> El producto es muy recomendable para el canino, pues por más alimentos que se le da al perro, hoy en día el perro requiere proteína, grasa, vitaminas y minerales, y aunque el perro tenga una buena la alimentación balanceada, el perro siempre va a tener alguna deficiencia de ciertos minerales, que el hueso de ternero le puede proporcionar, calcio, fósforo, magnesio, manganeso, que son elementos vitales para la alimentación y buen desempeño de un animal El snack natural para perros se encuentra en una industria rentable. Las personas hoy en día consideran más al animal, como un miembro de la familia, y los tratos y cuidados hacia él, mejoran cada vez más. El perro puede comer el hueso de ternero, con total confianza las veces que el perro lo requiera, pues este brinda grandes beneficios al perro tanto en su alimentación como en su anatomía. 	

Figura No1: Tabla de análisis cualitativo

Principales aportes del Ingeniero Eduardo Jaramillo

- La industria del alimento o snacks para perros ha tenido un crecimiento notable y constante durante los últimos años, a partir del 2016, pues se generó mayor conciencia en el país, sobre los animales.
- Considera que el negocio de los snacks para perros muy rentable, pues ante su notable crecimiento, la empresa Nestlé, líder en el mercado de alimento para canes, posee una buena rentabilidad en cuanto a esta línea de productos.
- Los principales competidores en la industria son Dog Chow y su línea de producto purina, junto a Royal Canin, con líneas premium, de mejor calidad, respecto al resto de marcas, como Pedigree y otras de poca retentiva de nombre en los consumidores y al final se puede ver marcas de menos categoría en cuanto al alimento para perro, como lo es Pronaca.
- Es un snack de buena aceptación en el público, pues la empresa pronostica 5 años de aumento en rentabilidad sobre toda la línea de productos para perros.
- Opina que hoy en día son productos que poseen factibilidad en el negocio, pues las personas y familias consideran al perro, como un miembro más de la misma, e incluso algunas la consideran como un hijo, por lo que el cuidado y amor hacia ellos en el hogar ha sido más significativo.
- Se requiere sacar varios trámites legales, que dentro del país son de complejidad pues no se encuentran reguladas de manera correcta, sin embargo, amparado bajo las leyes, se deben obtener permisos en el Ministerio de Salud, diferentes Municipios, Ministerios de Agricultura y Ganadería, con una serie de reglamentación, además de patentes y registros sanitarios, cumpliendo con las debidas leyes. Los cuales entorpecen un poco el procedimiento del plan de negocios e incluso llegan a desanimar a muchos productores.
- Los canales de distribución idóneos para este tipo de productos son los masivos, como supermercados o tiendas de mascotas, pues las personas frecuentan estos lugares para todo aquello que tenga que ver con su mascota.

Principales aportes del Doctor Ramiro González (Veterinario)

- Considera que la industria cárnica se encuentra desaprovechada en el país, pues lo que en los mataderos suponen son residuos o desechos, pueden ser utilizados de diferentes maneras en otras industrias.
- El sistema nutricional de animales necesita un refuerzo para la alimentación balanceada.
- En cuanto al tema ambiental, en el que se enfoca el tema de investigación, es de gran aporte, pues en vez de generar más desperdicios y contaminar, hacer uso de estos permite una mejora ambiental.
- Hoy en día se ha recomendado que se les dé una serie de alimentos como las croquetas, snacks, minerales, nutrición vitamínica, considera que esta industria pese a que no está muy bien desarrollado en nuestro país, posee buenos ejemplos del aprovechamiento de estos productos sobre las mascotas.
- Considera que el snack natural para perros a base de fémur o húmero de ternero es muy viable y de gran importancia en el país, pues se enfoca en el aprovechamiento de mataderos en la ciudad de Quito de bovinos menores, pues estos no se consideran “basura”, y, además, brindará múltiples beneficios vitamínicos para los perros.
- Este hueso del ternero brinda al perro una fuerte nutrición en cuanto a minerales, indispensables en una dieta balanceada del animal.
- En cuanto a los bienes sustitutos, sugiere que varios de los productos como snacks, obedecen a diferentes fórmulas, unos son a base de piel de bovino, aportando con colágeno o queratina, elementos grasos, proteínicos, y en cuanto a las croquetas están hechos a base de grasas, harinas, con un poco de carne y proteína. En específico refiriéndose al snack natural para perros del tema de investigación, se parece y a su vez se diferencia de estos productos sustitutos pues, el hueso, es de orden mineral, cumpliendo con la necesidad alimenticia que el can requiere.
- El hueso del ternero por seguridad alimentaria animal, es que sean consumidos de manera natural, para aprovechar los minerales que este brinda, solo se necesitan métodos químicos para esterilizarlos, y eliminar cualquier tipo de contaminación, esto se puede realizar con cloruro de

sodio, o procesos como el ahumado del mismo para dar una mejor apariencia y sabor, sin embargo se debe evitar por completo la cocción de este, pues este puede cristalizarse y tener inconvenientes de ruptura, que afectarán al perro. Sin embargo, para este hueso de ternero, puede ser suficiente el uso de sal en porcentajes de hasta el 25%, o el uso de ácidos orgánicos que la industria de alimentos veterinarios se encuentra con gran facilidad.

- En el Ecuador existen grandes volúmenes de matanza de animales, que generalmente derivan en desperdicios que van a parar en el basurero, creando un problema de orden no solo ambiental, sino también epidemiológico para los mismos, para las personas y para fauna silvestre, por lo que es totalmente aplaudible, ya que al ser aprovechados estos productos que se consideran como basuras, se corta una serie de riesgos para el medio ambiente en el país.
- Se debe estar consciente de que, con este proyecto, se va a enfrentar a diferentes procesos de sanidad, de industria, medio ambiente e incluso al manejo racional en cuanto a BPM, porque si no, no será factible la industrialización del producto.
- El producto es muy recomendable para el canino, pues por más alimentos que se le da al animal hoy en día este requiere proteína, grasa, vitaminas y minerales, y aunque tenga una buena la alimentación balanceada, el perro siempre va a tener alguna deficiencia de ciertos minerales, que el hueso de ternero le puede proporcionar, calcio, fósforo, magnesio, manganeso, que son elementos vitales para la alimentación y buen desempeño de un animal.
- El snack natural para perros a base de fémur o húmero de ternero, cumple con una función natural que posee el animal a través de la vida, pues un canino al ser carnívoro, requiere de un entrenamiento en su mandíbula, porque no ha perdido su instinto de cazador, lamentablemente el humano le provee muy fácilmente su alimento, pero genéticamente esta su memoria, que el can necesita, morder, roer o sujetar y desarrollar su dentadura, y el hueso le proporciona esto, además de generarle un desestrés al perro.

CONCLUSIONES DEL MODELO CUALITATIVO

- El snack natural para perros se encuentra en una industria rentable.
- Las personas hoy en día consideran más al animal, como un miembro de la familia, y los tratos y cuidados hacia él, son cada vez mejores.
- El plan de negocios tiene un enfoque ambiental significativo en el país, pues muy pocas industrias y empresas, hacen uso de lo que, los mataderos consideran un desperdicio.
- El perro puede comer el hueso de ternero, con total confianza las veces que lo requiera, pues este brinda grandes beneficios al animal tanto en su alimentación como en su anatomía.
- El mejor canal de distribución para el snack natural para perros, son los supermercados, pues tienen mayores ventas en estos puntos, en cuanto al alimento y a los snacks para canes.
- No requiere de un costo muy alto de inversión, pues el tratamiento que se le debe dar al hueso, para ser consumido por el perro, es básico.
- Hay personas que no les importa gastar lo que sea necesario, para mantener bien a su mascota.
- Las personas estarían dispuestas a adquirir este producto, por los beneficios que presenta, siempre y cuando se encuentren bien informados de los mismos.
- Les gustaría enterarse por redes sociales, o publicidad dentro de los supermercados
- Les gustaría que los snacks vinieran con juguetes o cuidados para el perro.
- Existe una falta de comunicación sobre los snacks naturales para perros, se desconoce mucho de la ayuda ambiental que este puede traer, como también de los beneficios que brinda a la mascota.

RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

A través de un muestreo de población finita, además en base a los objetivos y problemas planteados con anterioridad se realizó el análisis cuantitativo del plan de negocios, arrojando diversos resultados, los cuales establecen de manera clara los atributos y preferencias del consumidor frente al producto y los parámetros en los que debe estar enfocado el mismo. Con un sondeo de 72 encuestas realizadas al cliente, se puede determinar que el 92% de la población encuestada compraría snack natural para su perro a base de fémur o húmero de ternero, en la ciudad de Quito.

En base a que el producto final, genera múltiples beneficios para el animal, sea en este caso el perro, el precio óptimo en el mercado calculado mediante el modelo Van Westendorp es de \$3,75 dólares por el empaque de dos unidades, según la percepción que tiene el cliente sobre el producto, y que estaría dispuesto a gastar en su mascota.

En cuanto al análisis realizado sobre la plaza del snack para perro, el 66,2% de los encuestados prefiere adquirirlo en supermercados, siendo estos clientes potenciales, y que el 43,2% le gustaría que el empaque en el que se adquiriera fuera en una caja, y en cuanto a promociones sobre el bien, prefieren en un 68,9% que la promoción sea de 2x1, para así recibir más producto para su mascota, sin ningún costo adicional.

Prefieren que el hueso a base de fémur, el cual mide 25cm venga dos unidades, en un 45,9% de los clientes potenciales, sin embargo, el 41,9% indica que su preferencia es de tan solo un elemento. Mientras que el hueso más pequeño en base al húmero del ternero, que mide 15cm por unidad se adquiriera en paquetes de dos. El comportamiento del consumidor en cuanto a los medios por lo que le gustaría ser notificado, arrojan que el 52% del público encuestado, recibiría información a través de redes sociales, ya que un 81,1% de dicha población afirma revisar de manera frecuente los anuncios comerciales o publicidad que encuentran en las redes sociales.



Figura No2: Tabla de análisis cuantitativo

CONCLUSIONES DEL MODELO CUANTITATIVO

- Se puede concluir que el mercado objetivo son las familias que tienen mascotas de clase alta, media alta en la ciudad de Quito, para la comercialización de snack natural para perros.
- El precio óptimo, analizado mediante el modelo de sensibilidad, indica que es de \$3,75, con respecto al valor de snacks en el mercado.
- La plaza preferida por los clientes, es decir el lugar de venta de dicho producto, son los Supermaxi de la ciudad de Quito
- Los diferentes atributos y beneficios que aporta el snack natural para perros, a los consumidores, son de gran importancia para el cliente, siendo los más relevantes la alimentación complementaria, y los minerales que brinda a la mascota.
- El medio de comunicación preferido para recibir información son las redes sociales, y que los posibles clientes, revisan los anuncios o publicidad brindada por estos medios.
- La promoción idónea sugerida por el sondeo es de 2x1 para el producto de snack natural para perro.
- Se puede comprobar que la hipótesis se anula, al comprobar a través del sondeo que el 92% de la población encuestada compraría o le sería de su agrado adquirir el producto.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE

- Se determinó que es una idea innovadora, pues el 47% del mercado encuestado no han oído, mucho menos adquirido snacks naturales para perro, sin embargo, se pudo evidenciar que el 92% de estos posibles clientes, comprarían el producto, de acuerdo con los beneficios que este posee, pues el atributo más importante en el que se fijarán del mismo es la alimentación complementaria que este brinda al animal.
- Los posibles clientes están dispuestos a comprar snack natural para perros, a base de fémur o húmero de ternero a \$3,75, según el modelo Van Westendorp realizado de las encuestas, siempre y cuando este se encuentre enfocado en todos los beneficios que presenta dicho producto

para el animal, es decir, los minerales y vitaminas que este proporciona, así como, el desestrés, mejora de su pelaje y mandíbula.

- El mercado muestra, que el mejor medio de venta en cuanto a este producto, son los supermercados, pues así lo afirma el sondeo con un 66%, y así lo confirma el experto en la industria, presentando un alto interés sobre el mismo, dispuesto a recibir publicidad de este a través de redes sociales, confirmando con un 81%, que las personas reciben y observan más anuncios mediante este medio.
- Los consumidores y expertos manifiestan que hoy en día se trata a el perro como un miembro más de la familia, y aunque el precio que están dispuestos a pagar no es muy alto, se fijan mucho en los beneficios que este puede traerle a la mascota, pues los cuidados que le brindan a la misma son mayores, pues según Royal Canin, uno de los más grandes competidores en cuanto a alimento y snacks para canes, afirma que el desarrollo de un producto balanceado es como armar un rompecabezas complejo que incluye cerca de 50 piezas, cada una de estas, contiene un nutriente indispensable para el animal (Canin, 2019), por lo que se debe tener una buena nutrición para el mismo, y el snack natural lo provee.
- El análisis de resultados descriptivos y exploratorios permitió identificar la factibilidad del plan de negocios, pues las personas estarían dispuestas a comprar y pagar un valor por encima del promedio del mercado, para adquirir este producto para sus perros; y los expertos indica los diversos beneficios de este posee tanto en la mascota, como en el medioambiente, pues las repercusiones de la producción del snack natural, a base de fémur o húmero de ternero, es de gran importancia, genera menos desperdicios y contaminación del ambiente, lo que lleva a que los clientes se encuentren más interesados en él.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

En base al análisis previamente realizado tanto interno, externo y del cliente, se pudo determinar que el 90% de las personas compran snacks para sus mascotas, lo que refleja un mercado potencial y una oportunidad de negocio considerable, la principal necesidad de un producto como este, es que debe tener varias propiedades y beneficios alimenticios, por lo que sugiere aprovechar lanzando un snack natural (sin químicos, ni grasas) que aporte al perro.

Considerando factores económicos importantes en la Industria como: Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Cuenca, Machala, Ambato y Riobamba son las ciudades que más demandan alimentos para mascotas, dentro de un mercado que mueve 40 millones de dólares al año en la compra de alimento y/o snacks para perro y en el que compiten más de una decena de marcas nacionales e importadas.

La industria de alimento para perros en el Ecuador en un inicio toma impulso aproximadamente 10 años atrás, pero en los últimos 4 se puede observar en el mercado ecuatoriano la creación de varias marcas. (PARRA, 2013), al igual que un crecimiento en la industria de alimento y snacks para mascotas, que pueden ser de gran provecho, tomando en cuenta que las barreras de entrada son altas, pues sacar a la venta el producto este requiere de permisos sanitarios, sin embargo, en la ciudad nadie controla el manejo de la carne de tercenas o camales de los cuales sacan la materia prima para la fabricación de alimento y snack para perros, el 36% de la carne de consumo en Quito es de origen clandestino, por lo que es necesario aprovechar que en los principales mataderos, que si cuentan con permisos, consideran el fémur o húmero de ternero como un desecho, y este será fácil de adquirir.

También se observó que la industria del petfood creció un 31% durante el año 2018, a nivel mundial, alcanzando un beneficio de 91000 millones de dólares, destacando que el sector de las golosinas o snacks para perros creció un 6%.

(Villajos, 2019). Dentro del país se puede observar una tasa de crecimiento anual de 7,31% para la elaboración de alimentos, según el CIIU correspondiente.

Los clientes buscan nuevas alternativas y mejoras en cuanto al alimento que brindan a su can y están dispuestas a pagar un precio más alto, al estipulado en el mercado, con nuevas propiedades y beneficios, lo cual se puede observar en los resultados de las encuestas que indican que el 92% desean comprar snack natural para perro a base de fémur o húmero de ternero, esto significa que se puede obtener una participación de mercado de las marcas existentes.

La fortaleza del negocio percibida por el cliente se basa en la complementación alimentaria que se la brinda al animal, como también en proteger el medio ambiente, lo cual se asocia a la tendencia de cuidado ambiental que existe hoy en día en el país. Las personas se encuentran cada vez más conscientes del entorno, y de los efectos que causan los productos procesados con químicos, además de los como los desperdicios, causan repercusión en el mismo. Muchos de los encuestados, en este caso el 47,3% no conocen, ni han escuchado sobre los snacks naturales para perro, y se considera una ventaja y oportunidad para el negocio, pues esto significa que se puede aprovechar el mercado para generar más conocimiento de la marca y demostrar los beneficios que ésta conlleva pues, a su vez, el 52,7% consideran que el snack natural puede sustituir diferentes tipos de este alimento para el mismo.

En síntesis, la oportunidad de negocio se enfoca en los beneficios alimenticios, los minerales y el anti estrés que este brinda a la mascota, pues la tendencia del mercado a consumir productos naturales, y considerar al perro un miembro más de la familia, buscan brindarle mejores cuidados y proporcionarle una adecuada alimentación.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

El rol de marketing resume las actividades principales implicadas en gestionar una estrategia de marketing orientada hacia el cliente y la mezcla de marketing. La meta es crear valor para los clientes y forjar relaciones rentables con ellos. La estrategia de marketing es la lógica de marketing por la cual la empresa espera crear ese valor para el cliente y logra estas relaciones redituables. (Kotler, 2013)

El producto se basa en una estrategia básica de los mercados existentes, enfocado en la diferenciación de snacks o alimento para perros, pues es natural a base fémur de húmero o fémur de ternero, el cual brinda minerales al animal, desestrés y otras diversas propiedades, que son cualidades distintivas que resultan significativas para el comprador y lo perciben como único.

En este caso, la característica principal de ser natural, lo hace más valioso para el segmento de mercado determinado para el producto, pues se busca que las 91505 personas que están dispuestas a comprarlo, de nivel socioeconómico A, B y C+ según las estadísticas del INEC, que poseen una mascota en la familia, se sientan atraídas al mismo, por su diferenciación en el mercado.

5.1.1. MERCADO OBJETIVO

Se planteó una proyección de la población, basada en el mercado objetivo para el snack natural para perros a base de fémur o húmero de ternero, bajo los 22391 habitantes de la ciudad de Quito, de los cuales el 36% pertenecen al estrato socioeconómico y las características demográficas del mercado para el producto.

Tabla No3: Mercado objetivo

Mercado Objetivo	
Total, de personas en edad de 20-54 años que viven en Quito	1.285.163
(30%) Familias con mascotas	379.524 familias
(36%) Familias que tienen mascotas de clase alta, media alta en la ciudad de Quito	136.249 familias
(73%) Presentan Interés en el producto	99.462
(92%) Dispuestas a comprar el producto	91.505

Para lo cual se tiene un mercado objetivo de 91505 familias viviendo en Quito, entre los 20 y 54 años, que poseen mascotas, en un estrato socioeconómico de clase alta, media alta, dispuesto a comprar el snack natural para perros.

VENTAS

Tabla No4: Proyección de ventas

Mercado Potencial	
Mercado Snack Natural para Perros x Frecuencia compra anual	439.224 paquetes de snack natural al año
Mercado Snack Natural para Perros x Precio promedio de mercado x Frecuencia compra anual	\$ 1.647.090

Se estableció la proyección anual de ventas del snack natural para perros, a través de un sondeo del mercado en cuanto a este alimento para canes.

Tabla No5: Proyección anual de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	439224	452401	465973	479952	494350
PRECIO DE VEN	\$ 3,75	\$ 3,85	\$ 3,95	\$ 4,05	\$ 4,15
TOTAL USD	\$ 1.647.090,0	\$ 1.741.742,8	\$ 1.840.592,3	\$ 1.943.805,3	\$ 2.051.554,5

Se considera un incremento en las ventas del 3% anual, lo que permitirá ganancias a largo plazo, para la empresa, basando el precio en base a la encuesta realizada en el sondeo.

5.1.2. PROPUESTA DE VALOR

El modelo del lienzo de la propuesta de valor o Modelo Canvas está pensado para que se evite perder el tiempo con ideas que no funcionan, diseñando, probando y ofreciendo a los clientes lo que realmente están esperando sobre el producto que se brinda. (Pigneur, 2015).

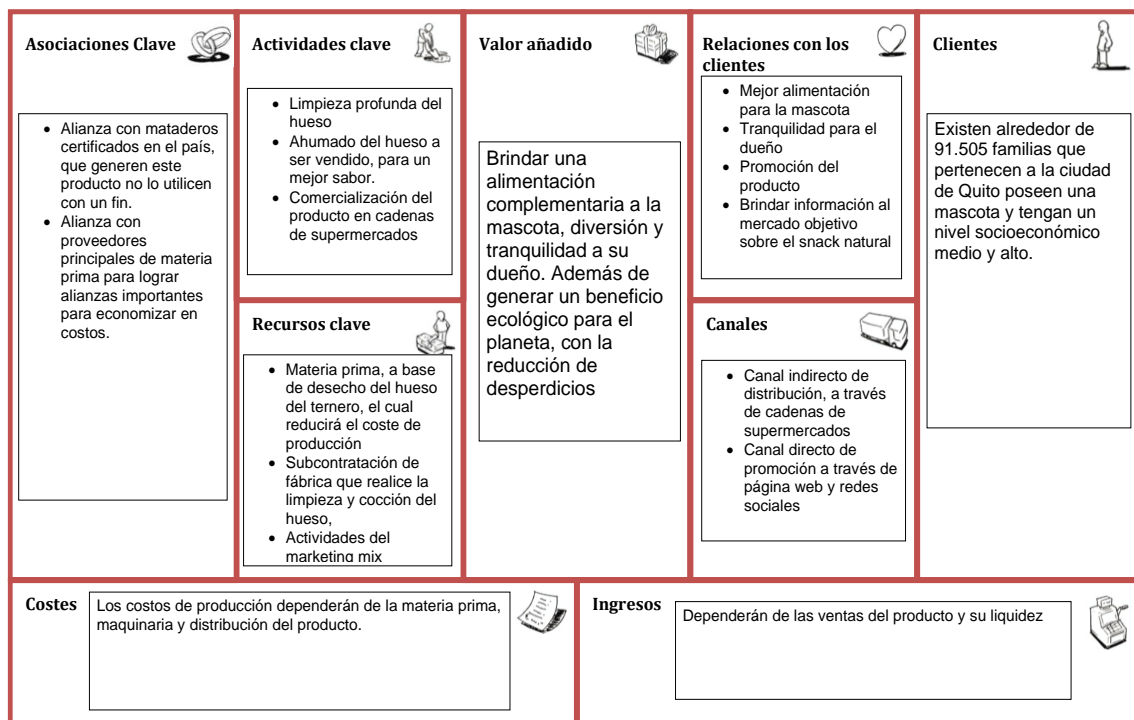


Figura No3: Modelo Canvas

VENTAJA COMPETITIVA

La producción y comercialización de un snack natural para perros a base del fémur o húmero de ternero, que ofrece múltiples beneficios alimenticios, con altos estándares de calidad. Brindando un complemento a la mascota, además, de diversión para él. Como también creando un beneficio ambiental, pues se hará uso de un producto alimenticio, que se considera como desperdicio, siendo este muy beneficioso y de gran uso alterno.

DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

Se enfocará en familias o personas que consideran a su mascota como un miembro más de la familia y se preocupan por su alimentación y cuidado animal,

el snack para perros a base de fémur o húmero de ternero es un producto no procesado (natural), que brinda muchos minerales, complementando la alimentación de la mascota, además de brindarle diversión.

5.2. MIX DE MARKETING

El mix de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta, consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. (Kotler A. &, 2013)

5.2.1. Producto/Servicio

El producto ofrece snacks para perros, para las familias que tengan un can, en la ciudad de Quito, al cual desean darle una buena alimentación y a su vez consentirlo, pues este alimento provee de minerales y vitaminas al animal, la gran diferenciación sobre otros productos similares es que, este es de origen natural a base del fémur o húmero de ternero, sin atravesar por procesos químicos y sin contener grasa.

Es un producto con varias características positivas para el perro, debido a su origen, estas son:

- Alimentación
- Brinda minerales, vitaminas.
- Es un juguete para el animal.
- Brinda desestrés
- Ayuda al pelaje canino
- Mejora su limpieza dental

5.2.1.1 Estrategia de producto

En base a la matriz de Ansoff, la estrategia para el snack natural para perros a base de fémur o húmero de ternero se usará el desarrollo de producto, pues con esta, se podrá desarrollar un alimento nuevo en un mercado ya existente.

5.2.1.2 Atributos del Producto/Servicio

Tabla No6: Atributos de productos

Atributos	Descripción
Vitaminas y Minerales	Proporciona una cantidad de calcio, fósforo y minerales necesario y satisfactorio para el desarrollo de los huesos del perro.
Buen pelaje	Debido a las múltiples vitaminas que este lleva, ayuda a mejorar el crecimiento y brillo de su pelaje.
Desestrés	Brinda desestrés al animal, pues al masticarlo, este recuerda su condición de carnívoro.
Limpieza dental	Ayuda a la limpieza dental, debido a que el animal lo muerde de manera constante

5.2.1.3 Branding

La marca es un factor muy importante del producto pues, será la imagen de este, y los clientes la reconocerán mediante su nombre y slogan. Se puede observar el manual de marca en el Anexo 6.

Nombre de la marca: Mascotín

Slogan: "Un amor natural para mi fiel amigo"

Significado de la marca: El nombre hace referencia a una mascota, de manera dulce, por lo que identifica al producto, debido a los huesitos que serán adquiridos para el mimado de la casa.



Figura No4: Logo

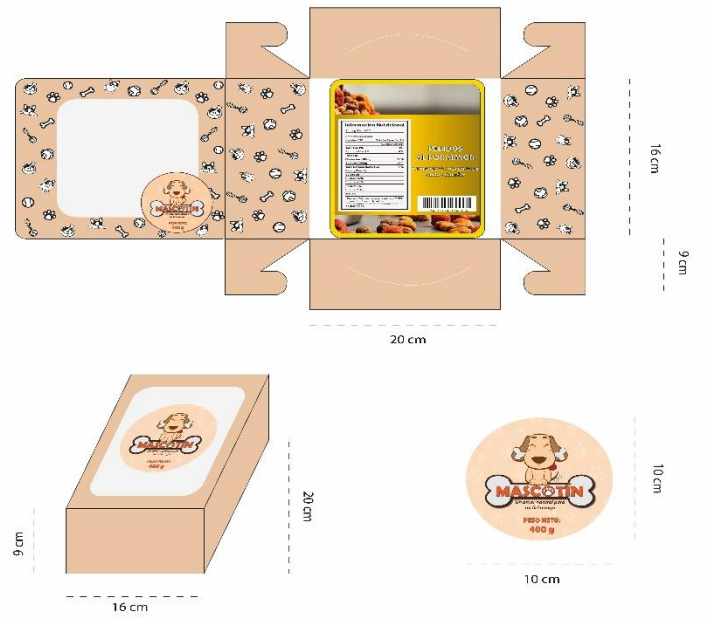
5.2.1.4 Empaque

El empaque escogido para el snack natural para perros, a base de fémur o húmero de ternero es en una caja de cartón, con la parte frontal transparente, para que los clientes, puedan observar lo que adquieren.



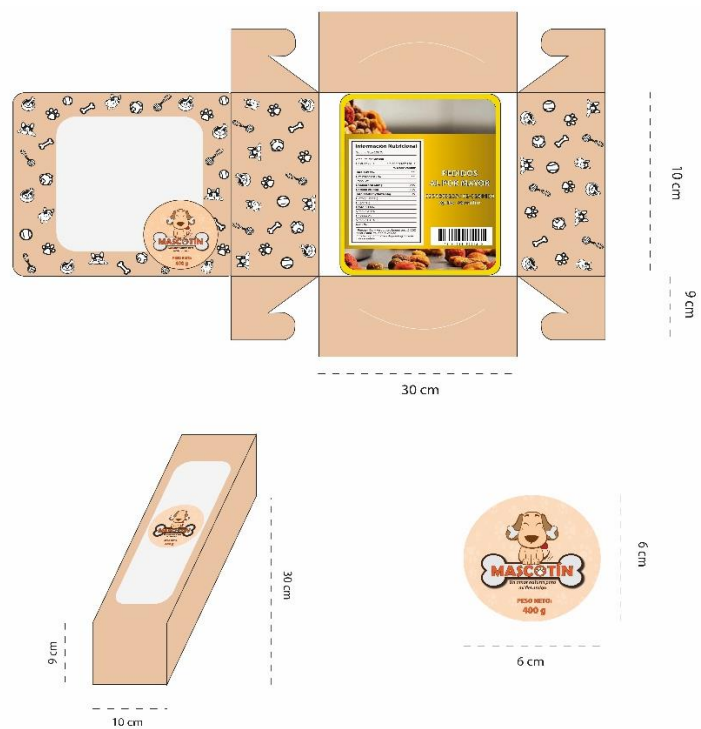
Figura No5: Empaque

Empaque 1: La caja debe ser de material reciclado (cartón), sin pintura adicional.



FiguraNo6: Empaque completo 1

Empaque 2: La caja debe ser de material reciclado (cartón), sin pintura adicional.

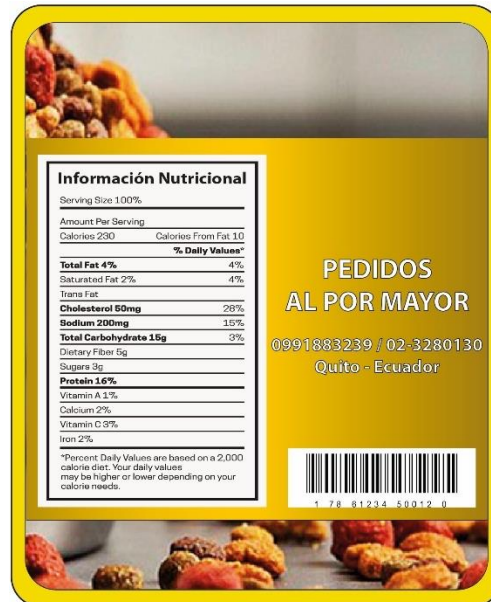


FiguraNo7: Empaque completo 2

5.2.1.5 Etiquetado

Etiqueta que lleve el slogan, nombre de la marca y el logo respectivo

Etiqueta Parte Posterior



FiguraNo8: Etiquetado post

Etiqueta frontal



FiguraNo9: Etiquetado frontal

5.2.1.6 Servicio de Soporte

Información en Línea: Se visualizará mediante la página web toda la información sobre el producto, además de información nutricional, y consejos para la buena alimentación del animal, además de los beneficios y promociones sobre el snack.

Servicio Post Venta: Se dará un seguimiento para los clientes, que adquieran el producto. Para que a través de la página nos envíen sus sugerencias o requerimientos para mejorar la calidad del producto, y así ganar mercado y crecer como empresa. Así recolectaremos una base de datos para saber el nivel de satisfacción sobre el snack.

5.2.2 Precio

En base a el análisis cuantitativo, el precio óptimo en el mercado calculado mediante el modelo Van Westendorp es de \$3,75 dólares para la funda de dos unidades (400 gr), según la percepción que tiene el cliente con respecto al producto, y que estaría dispuesto a gastar en su mascota, en base a los atributos que este brinda a su mascota. Sin embargo, con los costos de empaques y plaza, se llegará a un precio máximo de \$4,00 para el paquete de dos unidades, mientras que uno de \$3,5 para el de una unidad, llegando así a un equilibrio entre ambos productos.

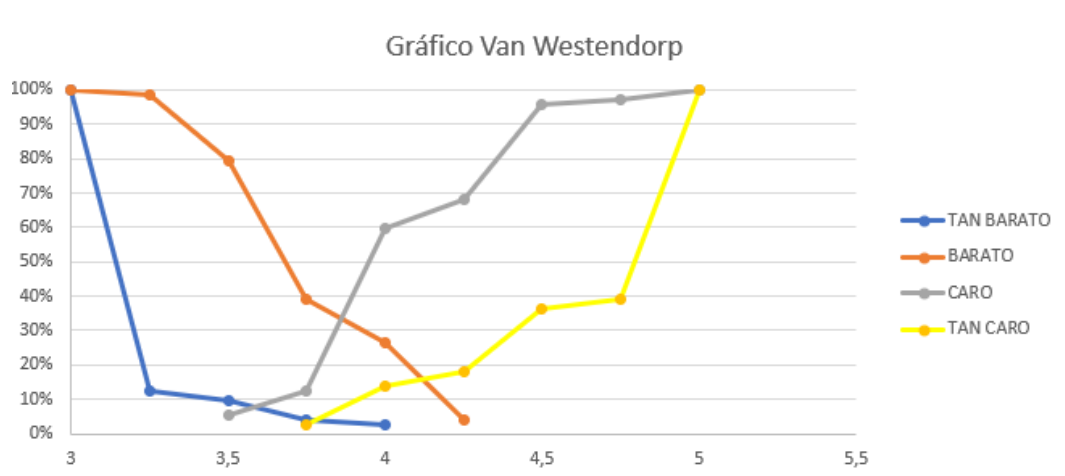


Figura No10: Modelo Van Westendorp

5.2.2.1 Estrategia general de precio

La estrategia de fijación de precio se basa en el costo de producción, que incluye materia prima, mano de obra y materiales indirectos empleados, a la sumatoria de estos valores se agrega un margen de rentabilidad para la empresa con el fin de obtener el precio final.

El detalle del costo de producción es el siguiente:

Tabla No7: Costos de producción

Ítems	Costo por empaque 400 gramos (2 U.)	Costo empaque por 350 gramos (1 U.)
Hueso de bovino limpio	1,30	0,75
Humo líquido	0,11	0,07
Costo materia prima	1,41	0,82
Caja de empaque	0,31	0,29
Costo materia prima + empaque	1,92	1,29
Mano de obra directa	0,46	0,34
Gastos administrativos	0,24	0,24
Costo de producción	2,62	1,87

El costo de producción del empaque de 400 gramos (dos unidades) tiene un valor de \$ 2,62 y el empaque de 350 gramos (una unidad) su costo es \$ 1,87. En la siguiente tabla se establecen los precios finales según el canal de distribución:

Tabla No8: Costos de producción

Ítems	Costo empaque por 400 gramos (2 U.)	Costo empaque por 350 gramos (1 U.)
Costo de producción Mascotín	\$ 2,62	\$ 1,87
Margen rentabilidad Mascotín	\$ 0,78	\$ 1,28
Precio de fábrica Mascotín	\$ 3,40	\$ 3,15
Precio consumidor final: SUPERMAXI	\$ 4,08	\$ 3,78

En la fijación del precio para el consumidor final se establece un margen de rentabilidad de 20% para el canal distribución en Supermaxi, de esta manera se establece el precio de \$ 4,08 para el empaque de 400 gramos y \$ 3,78 para el

empaque de 350 gramos, el cálculo del margen para el canal de distribución se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No.9: Tabla precio canal

Items	Empaque 400 gramos (2 U.)	Empaque 350 gramos (1 U.)
Precio de fábrica Mascotín	\$ 3,40	\$ 3,15
Margen rentabilidad para canal distribución	20%	20%
Precio en canal de distribución Mascotín	\$ 4,08	\$ 3,78

5.2.2.2 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada para Mascotín es por descremado, con el fin de que el consumidor final observe la diferenciación del producto en base al valor percibido en el precio y se aprecie los atributos del hueso ahumado en relación con los ya existentes en el mercado que son a base de cuero u otros insumos derivados del ganado bovino.

La definición que Kotler (2012) establece para la estrategia de descremado, es la fijación de precio superior a la competencia para el consumidor perciba que el producto tiene mayores beneficios que sus sustitutos, este aspecto se cumple con el hueso de Mascotín.

El precio establecido en la estrategia de entrada se alinea con la información recabada en la investigación cuantitativa que catalogó el precio óptimo en un rango de \$ 4,00 para el empaque de 400 gramos.

5.2.3.3 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste para Mascotín consiste en la fijación de un descuento temporal en el producto, con el fin de empujar la demanda del hueso en la fase de introducción de la marca. De esta manera, se establece un precio de introducción de \$ 3,50 durante los tres meses posteriores al lanzamiento, para el empaque de 400 gramos y \$ 3,00 para el empaque de 350 gramos.

5.2.3 Plaza

Fabricar un producto o servicio y ponerlo a disposición de los compradores requiere de forjar relaciones no sólo con los clientes, sino también con los principales proveedores y distribuidores en la cadena de suministros (Kotler A. &., 2013). Los productos Mascotín se encontrarán en supermercados en la ciudad de Quito, SUPERMAXI, al cual los clientes del segmento se encontrarían atraídos a adquirir el snack. Se puede observar ciertas condiciones de negociación con el lugar de venta en el Anexo 7.

5.2.3.1 Estrategia de plaza

Como táctica de plaza para el snack natural corresponde una estrategia exclusiva, pues está enfocado en vender en lugares donde el segmento de cliente comprará el producto, y se sentirá atraído, un número limitado de intermediarios.

5.2.3.2 Canal de distribución

El canal de distribución será indirecto pues este contiene un intermediario, el cuál es el Supermaxi en la ciudad de Quito.

5.2.4 Promoción

Forjar buenas relaciones con el cliente requiere más que sólo desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes. Las empresas también deben comunicar sus propuestas de valor a los clientes, y lo que comunican no debe dejarse al azar, deben plantearse. (Kotler & Amstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

5.2.4.1 Estrategia de Promoción

Estrategia promocional Pull, pues el objetivo es inducir a las personas a comprar el producto en los establecimientos en lo que se encuentra, además, se utilizará publicidad y promoción de ventas, para hacer más efectiva la compra, e incrementar las compras.

En base a las encuestas realizadas, la promoción sugerida es de 2x1 para el producto de snack natural para perro, y el principal canal de información para los posibles clientes sería:

- Redes sociales
- Publicidad dentro de los supermercados
- Vallas Publicitarias
- Página Web
- Televisión

Tabla No10: Mix promocional

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Publicidad	Se realizará publicidad a través de una página de Facebook e Instagram brindando información relevante sobre el producto para el cliente, además de contactos y consultas sobre el snack natural. Además, se buscará poner gigantografías dentro del supermercado para así atraer más clientes, y a su vez más ventas.
Promoción de Ventas	En base al sondeo realizado, para el análisis cualitativo, la promoción más destacada es el 2x1. Sin embargo, adicionalmente se realizará promoción de un producto gratis para el cuidado de la mascota, por la compra del snack natural.
Marketing Directo	En cuanto al marketing directo de la empresa, se lo realizará a través de la página web pues la creación de la misma es indispensable, para cumplir con el objetivo de informar a las personas sobre el producto, y además y además realizar una buena post-venta, con sugerencias, y consejos para el cliente.
Fuerza de Ventas	Se realizaría exhibiciones en los supermercados con stands, para que las personas o posibles clientes, se encuentren mejor informados del producto, y se animen adquirirlo.
Relaciones Públicas	Participación en las ferias caninas y exposiciones de mascotas, sobre todo en la ACOA (Asociación de Criadores de Perros Ovejeros Alemanes) promocionando el producto a los potenciales clientes.

Tabla No.11: Plan de Medios

OBJETIVO		ESTRATEGIAS	
Aumentar la participación en el mercado anualmente.		Mejoramiento continuo de relaciones de la empresa.	
		Formar publicidad de calidad de manera online, para dar a conocer de mejor manera la marca.	
Medio	Segmento	Descripción	Costo
Facebook e Instagram	550.000 personas	Redes Sociales con perfil de la marca.	\$1800 anual
Stands Centros Comerciales y degustaciones	6.000 personas	Stands dentro del supermaxi para promocionar la marca.	\$2600 anuales
Participación en ferias	2.000 personas	Participación en las ferias caninas y exposiciones de mascotas, sobre todo en la ACOA.	\$900 anual
Gigantografía	6.000 personas	Impresión de gigantografía en lona, para poner dentro del centro comercial.	\$480 anual

5.2.4.2. Presupuesto Promoción

El presupuesto de las acciones del marketing mix es el siguiente:

Tabla No12: Presupuesto del mix de marketing

Ítem	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto	Diseño logotipo e imagen corporativa	400,00				
Publicidad	Facebook	1.200,00	1.231,34	1.263,49	1.296,48	1.330,34
	Instagram	600,00	615,67	631,74	648,24	665,17
	Gigantografía centro comercial	480,00	492,53	505,40	518,59	532,13
Promoción	Entrega producto 2x1	590,00	605,41	621,22	637,44	654,08
	Entrega producto gratis	1.180,00	1.210,81	1.242,43	1.274,87	1.308,16
Marketing directo	Diseño página web	580,00	-	-	-	-
	Mantenimiento página web		90,00	92,35	94,76	97,24
Fuerza de ventas	Stands centro supermaxi	1.500,00	-	-	-	-
Relaciones públicas	Participación ferias caninas	900,00	923,50	947,62	972,36	997,75
Total, marketing mix		7.430	5.169	5.304	5.442	5.584

El presupuesto acumulado de los cinco años del marketing mix es \$ 28.931, el cual tiene un mayor énfasis en la publicidad en redes sociales y la promoción del producto en centros comerciales.

6. PROPUESTA FILOSÓFICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Propuesta filosófica (Misión, Visión y Objetivos de la Organización)

Determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional. (Münch, 2014)

Misión

Mascotín, elabora y comercialización de snack natural para perros en la ciudad de Quito, ofreciendo un producto de calidad para un miembro más de la familia, con diferentes beneficios para complementar su nutrición, como vitaminas que brindan una dieta balanceada y desestrés para el consentido del hogar.

Visión

Ser la empresa líder de mercado de snack de perros en la ciudad de Quito Para el año 2024, mediante la elaboración y comercialización de snack, a base de húmero de ternero, con estándares de calidad, garantizando el cuidado de la mascota.

Objetivos de la Organización

Tabla No13: Objetivos de la empresa

Mediano Plazo	Largo Plazo
Enfoque en el cliente: Aumentar en un 3% los clientes para el 2020	Aprendizaje y Crecimiento: Brindar mayor y mejor información en redes sociales y página web, para alcanzar una mayor clientela para el 2025
Aprendizaje y Crecimiento: Brindar capacitaciones al personal mediante charlas de alimentación y cuidado para perros semestrales, para mejorar el producto para el año 2022	Enfoque en el cliente: Participar en ferias y concursos caninos, con un mínimo de tres anualmente, en la ciudad de Quito, para el año 2024
Financiero: Obtener utilidad neta sobre ventas del 8% en el año 3 de operación de la empresa	Financiero: Recuperar el 100% de la inversión inicial aportada para el año 5 de operación de la empresa.

6.2 Plan de Operaciones

Lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. (Münch, 2014)

6.2.1 Cadena de Valor

Una empresa será rentable mientras los ingresos totales superen los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también de la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores. (David, 2013)

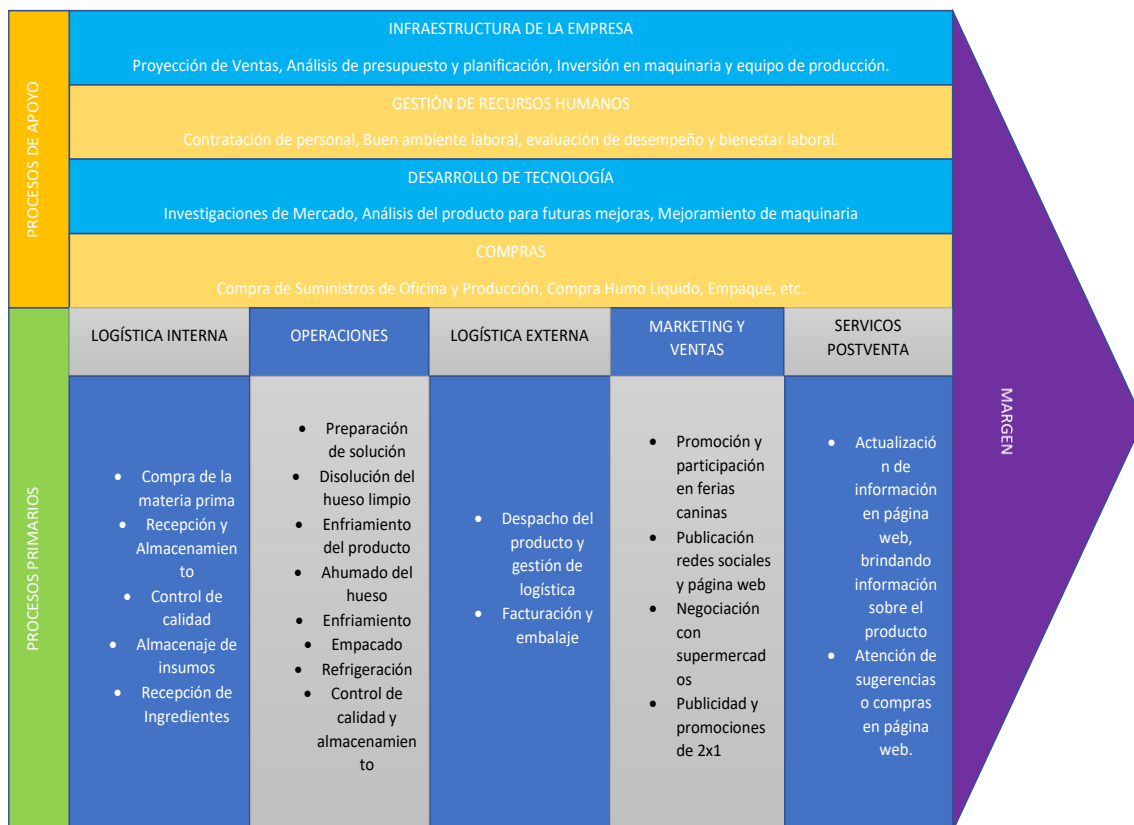


Figura No11: Cadena de valor

6.2.2 Procesos

El mapa de procesos que se presenta ayuda a comprender cómo se llevará a cabo el proceso de producción y comercialización del snack natural para perros y su relación con la cadena de valor.

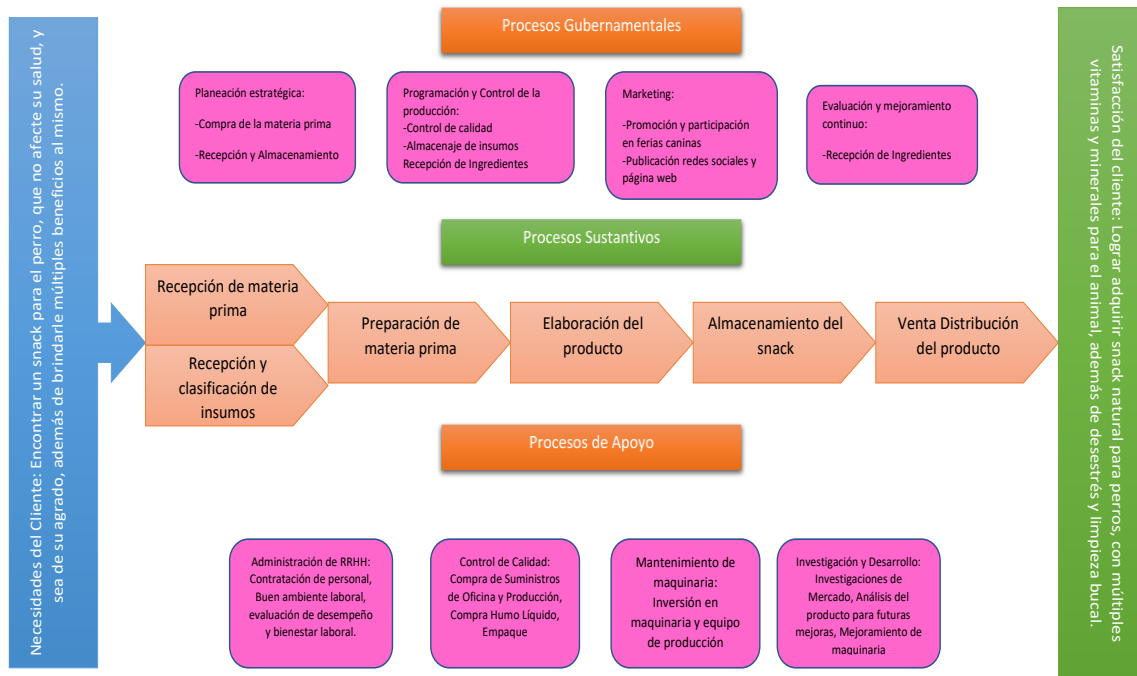


Figura No12: Flujoograma de procesos

6.2.3 Flujoograma de procesos

Es necesario complementar con un flujoograma de procesos, las actividades evaluadas en el mapa de procesos, en la cual podemos ver los procesos y actividades realizadas hasta concluir la producción y comercialización del



producto.

Figura No13: Flujo de procesos

6.2.4 Proceso y Costo actividades de producción

En base al diagrama de flujo del proceso de producción se plantea el siguiente costeo de actividades:

Tabla No14: Costos de actividades de producción

Descripción	Duración (minutos)	Encargado	Salario	Costo x actividad
Recepción huesos limpios	5	Operario producción	400,00	0,21
Control de calidad de huesos recibidos	15	Gerente general	700,00	1,09
Almacenamiento huesos de acuerdo tamaño	25	Operario producción	400,00	1,04
Total, recepción insumos	45			
Formulación de ingredientes	5	Operario producción	400,00	0,21
Mezcla ingredientes	5	Operario producción	400,00	0,21
Colocación huesos en el horno	15	Operario producción	400,00	0,63
Humificación hueso en el horno	60	Operario producción	400,00	2,50
Verificación calidad hueso después humificación	30	Gerente general	700,00	2,19
Enfriamiento del hueso ahumado	30	Operario producción	400,00	1,25
Empacado y etiquetado hueso ahumando	45	Operario producción	400,00	1,88
Almacenamiento producto final	15	Operario producción	400,00	0,63
Total, preparación	205			
Entrega despachador	45	Operario producción	400,00	1,88
Transporte hacia el punto de venta	60	Servicio transporte	Pago por transporte	
Total, despacho	105			
TOTAL, TIEMPO PROCESO PRODUCCIÓN	355	MINUTOS	COSTO X PROCESO	\$ 13,70
TOTAL, TIEMPO PROCESO PRODUCCIÓN	5,9	HORAS		

El tiempo empleado en el proceso de producción es 355 minutos o 5,90 horas, esto corresponde a un ciclo de elaboración de los huesos ahumados, en base a este tiempo el costo del proceso es \$ 13,78.

6.3. Estructura organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la Organización

MASCOTIN se encontrará conformada con un solo socio, por lo que es una compañía en comandita simple y dividida por acciones. Requiere de la obtención

de permisos necesarios de funcionamiento, como también la obtención de RUC y la patente del nombre además de su registro. (Nacional, 2014).

Tabla No15: Estructura de la organización

Gerente Propietario:	o Andrea Carolina Romo Estrada
Negocio	Snack Natural para Perros
Tipo de Compañía	MASCOTÍN Compañía Simple y Dividida por Acciones
Razón Social	Andrea Romo y Compañía

6.3.2. Organigrama

Para cumplir con las actividades planteadas en el diagrama del proceso de producción se emplea la siguiente estructura organizacional:

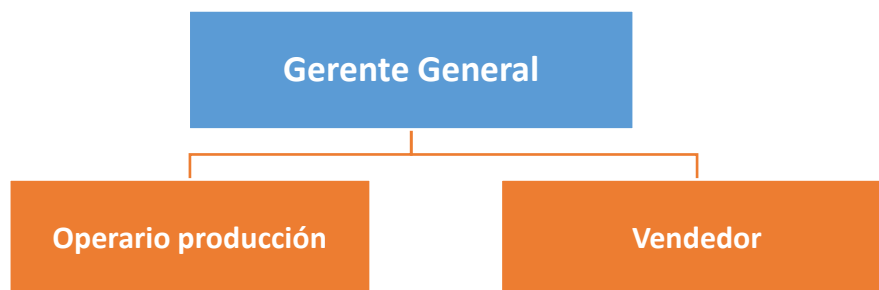


Figura No10: Estructura organizacional

Desarrollo de Funciones:

Tabla No.16: Tabla de Funciones Estructura Organizacional

Cargo	Perfil de cargo
Gerente General	<p><u>Formación:</u> Título en Administración Empresas</p> <p><u>Experiencia:</u> al menos 3 años en empresas de alimentos</p> <p><u>Funciones:</u> control de la gestión de recursos físicos y financieros. Fijación de objetivos organizacionales y verificar su cumplimiento. Supervisar el personal de la empresa. Negociar con el canal de distribución.</p>
Operario producción	<p><u>Formación:</u> Bachiller</p> <p><u>Experiencia:</u> al menos de 6 meses en empresas de alimentos</p> <p><u>Funciones:</u> encargado del proceso de producción, inventario de materia prima y producto terminado.</p>
Vendedor	<p><u>Formación:</u> Estudios marketing y/o administración</p> <p><u>Experiencia:</u> al menos 1 año en empresas de alimentos</p> <p><u>Funciones:</u> contacto con canal de distribución, receptor pedidos del canal de distribución, coordinar el pago de clientes y servicio posventa.</p>

6.3.3 Presupuesto de sueldos

La nómina mensual y anual del personal de la empresa es la siguiente:

Tabla No17: Presupuesto de sueldos

Cargo	Salario	Cantidad personal	Salario mensual + beneficios	Salario anual
Gerente General	700,00	1	876,22	10.514,60
Operario producción	400,00	1	635,25	7.623,00
Vendedor	500,00	1	514,77	6.177,20

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos, costos y gastos toma en cuenta la inflación promedio entre el año 2011 y 2018, que es 2,61% según las cifras del BCE, En lo concerniente al crecimiento de la producción está atada a la evolución de las ventas de la industria, que tiene una tasa de crecimiento promedio de 11,62% en el período de tiempo mencionado anteriormente.

La inflación promedio de 2,61% es utilizada en el crecimiento del precio del producto Mascotín, que para el empaque de 2 unidades es \$ 3,40 y en el empaque de 1 unidad es \$ 3,15 en el año 1. La proyección del precio es la siguiente:

Tabla No18: Proyección de precios

Proyección precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empaque 2 unidades (400 gramos)	\$3,40	\$3,49	\$3,58	\$3,67	\$3,77
Empaque 1 unidad (350 gramos)	\$3,15	\$3,23	\$3,32	\$3,40	\$3,49

La producción de Mascotín en la etapa inicial de la empresa es 990 empaques de 2 unidades y 1980 el empaque de 1 unidad, el crecimiento de esta producción se ata al crecimiento de la industria de 11,62%, obteniendo la siguiente proyección de ingresos y costos de materia prima:

Tabla No19: Proyección de precios

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	115.236	131.981	151.154	173.126	198.293
Costo bienes vendidos	67.083	74.594	82.208	90.695	99.424

Los ingresos crecen en el 14% promedio anual y los costos de los bienes vendidos en el 9%, esta diferencia de 5% permite que se genere una utilidad bruta de \$ 48.153 en el año 1, que es el 41% de los ingresos.

Los gastos en sueldos y generales se incrementan de acuerdo con la inflación debido a que no tienen relación con la producción, la proyección es la siguiente:

Tabla No20: Proyección de gastos

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	18.138	19.822	20.319	20.829	21.352
Gastos generales	18.734	16.764	17.149	17.592	18.046
Gasto total	36.872	36.586	37.468	38.421	39.398

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La planta de producción de Mascotín tiene una inversión en maquinaria y equipos de \$ 54.620, que corresponde a los siguientes valores:

Tabla No21: Inversión inicial

<u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u>	54.620,00
Maquinaria	46.500,00
Mobiliario	1.590,00
Equipos de Computación	2.030,00
Instalaciones	4.500,00

Los gastos de apertura para la puesta en marcha de la empresa son los siguientes:

Tabla No22: Gastos de apertura

<u>GASTOS APERTURA</u>	2.650,00
Solicitud registro sanitario	1.500,00
Registro marca MASCOTIN	350,00
Gastos constitución y legal	800,00

Adicional a estos valores se debe considerar el capital de trabajo de \$ 14.482 que permite mantener efectivo en los primeros meses de operación.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento es la siguiente:

Tabla No23: Estructura de financiamiento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
Capital Propio	70,00%	50.226,40
Financiamiento bancario	30,00%	21.525,60

El financiamiento bancario es solicitado a la Corporación Financiera Nacional, que otorga un plazo de cinco años y tasa de interés de 10,21% anual, esto genera una cuota mensual de \$ 459,58.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo de \$ 14.482 es la cantidad de dinero necesario para cubrir la operación inicial de la empresa, debido a que existe un desfase entre ingresos y egresos debido a la política de cuentas por cobrar en las ventas en el canal de distribución. Este monto de capital de trabajo forma parte de la inversión inicial como un aporte de los accionistas con el fin de mantener la operación de la empresa sin necesidad de financiamiento externo.

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

7.3.1 Estado de resultados

La proyección del estado de resultados es:

Tabla No24: Proyección de estado de resultados

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	115.23 6	131.98 1	151.15 4	173.12 6	198.29 3
Costo bienes vendidos	67.083	74.594	82.208	90.695	99.424
UTILIDAD BRUTA	48.153	57.386	68.946	82.430	98.870
Gastos sueldos	18.138	19.822	20.319	20.829	21.352
Gastos generales	18.734	16.764	17.149	17.592	18.046
Gastos de depreciación	654	654	654	151	151
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	10.627	20.146	30.824	43.859	59.320
Gastos de intereses	2.038	1.666	1.254	798	293
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	8.589	18.480	29.570	43.060	59.027
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.288	2.772	4.436	6.459	8.854
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.301	15.708	25.135	36.601	50.173
25% IMPUESTO A LA RENTA	1.825	3.927	6.284	9.150	12.543
UTILIDAD NETA	5.476	11.781	18.851	27.451	37.629

En el año 1 existe una utilidad neta de \$ 5.476 que es 4,75% del ingreso por ventas, este porcentaje de rentabilidad se relaciona con la industria que registra un porcentaje de 4,08%, hasta el año 5 existe un crecimiento sostenido de la utilidad hasta alcanzar un valor de \$ 37.629.

7.3.2 Estado de situación financiera

La proyección del estado de situación financiera es:

Tabla No25: Proyección de estado de situación financiera

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	71.752	76.932	85.379	100.616	124.107	157.628
Corrientes	14.482	20.316	29.417	45.310	68.951	102.623
Efectivo	14.482	12.903	21.009	35.774	58.134	93.602
Cuentas por Cobrar	-	4.802	5.499	6.298	7.214	8.262
Inventarios	-	625	692	762	841	759
Inventarios Materia Prima		369	412	460	513	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	1.618	1.806	2.015	2.250	-
No Corrientes	57.270	56.616	55.961	55.307	55.156	55.005
Propiedad, Planta y Equipo	54.620	54.620	54.620	54.620	54.620	54.620
Depreciación acumulada	-	654	1.309	1.963	2.114	2.266
Intangibles	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	21.526	21.230	17.895	14.282	10.321	6.213
Corrientes	-	3.181	3.696	4.343	5.100	6.213
Cuentas por pagar proveedores	-	2.381	2.658	2.966	3.311	3.696
Sueldos por pagar	-	394	394	394	394	394
Impuestos por pagar	-	406	644	983	1.395	2.123
No Corrientes	21.526	18.049	14.200	9.939	5.222	-
Deuda a largo plazo	21.526	18.049	14.200	9.939	5.222	-
PATRIMONIO	50.226	55.702	67.483	86.334	113.785	151.415
Capital	50.226	50.226	50.226	50.226	50.226	50.226
Utilidades retenidas	-	5.476	17.257	36.108	63.559	101.188

Debido a la generación de utilidad neta, la empresa puede incrementar el patrimonio de los accionistas, lo cual es positivo para la posterior evaluación financiera. Al igual que el patrimonio, existe un crecimiento sostenido del activo, como consecuencia de la acumulación de efectivo; en el caso del pasivo existe un decrecimiento, ya que se paga el crédito inicial en los cinco años y no existe necesidad de financiamiento posterior al año 0.

En referencia a los activos no corrientes, están constituidos por la cuenta de Propiedad, Planta y Equipo por un valor de \$ 54.620 entre el año 1 y 5, este valor corresponde a la inversión inicial, esta cuenta es afectada de forma contable como acción de la cuenta de depreciación acumulada.

La cuenta de intangibles corresponde a la descripción en la inversión inicial de gastos de apertura, que es un egreso de dinero para la obtención de permisos como el registro sanitario, registro de marca en el IEPI y constitución de la empresa.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

La proyección del estado de flujo de efectivo es:

Tabla No26: Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	1.898	11.955	19.026	27.076	40.690
Utilidad Neta		5.476	11.781	18.851	27.451	37.629
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		654	654	654	151	151
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(4.802)	(698)	(799)	(915)	(1.049)
- Δ Inventario PT	-	(625)	(66)	(71)	(79)	82
- Δ Inventario MP	-	(369)	(43)	(48)	(53)	513
- Δ Inventario SF		(1.618)	(188)	(210)	(234)	2.250
+ Δ CxP PROVEEDORES		2.381	277	309	345	385
+ Δ Sueldos por pagar		394	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		406	238	339	411	728
Actividades de Inversión	(57.270)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(57.270)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	71.752		(3.849)	(4.261)	(4.717)	(5.222)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	21.526	18.049	(3.783)	(4.261)	(4.717)	(5.222)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	50.226		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	14.482	(1.579)	8.106	14.765	22.359	35.468
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		14.482	12.903	21.009	35.774	58.134
TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	14.482	12.903	21.009	35.774	58.134	93.602

El estado de flujo de efectivo confirma lo mencionado respecto a la acumulación de efectivo como resultado de la utilidad neta generada en cada año, esto permite a la empresa mejorar su indicador de liquidez.

7.3.4 Flujo de caja proyecto

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

Tabla No27: Flujo de proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(71.752)	16.816	13.199	19.682	27.191	49.904

El resultado del flujo de caja del proyecto es favorable para la evaluación financiera, porque tiene saldos positivos desde el año 1, que está relacionado con la utilidad neta conseguida en el estado de resultados.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla No28: Caja del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(50.226)	11.988	8.245	14.590	21.945	44.487

El flujo del inversionista positivo desde el año 1 indica que el pago del crédito no afecta a la generación de dinero a disposición del inversionista, este aspecto es positivo para la evaluación financiera.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se fundamenta en los siguientes indicadores de la rentabilidad del mercado y costo de oportunidad:

Tabla No29: Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,93%
Rendimiento del Mercado	10,22%
Beta	0,75
Beta Apalancada	0,68
Riesgo País	10,33%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	10,21%

La información del Riesgo País se encuentra actualizada al día 4 de febrero de 2020 (BCE, 2020). Con el uso de estos indicadores se calcula el WACC de 15,42% y CAPM de 19,24%.

7.4.3 Criterios de valoración

El uso del valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación de la inversión permite la decisión de la puesta en marcha del proyecto, los resultados obtenidos son los siguientes:

- Valor actual neto (VAN): el flujo del proyecto tiene un VAN de \$ 5.210 y en el flujo del inversionista de \$ 3.544, estos valores permiten concluir que es viable la puesta en marcha de la empresa, porque los accionistas recuperan la inversión inicial
- Tasa interna de retorno: en el flujo del proyecto se obtiene una TIR de 17,90% que es superior al WACC de 15,42% y el flujo del inversionista tiene una TIR de 21,67% que es superior al CAPM de 19,24%, las tasas obtenidas indican que la empresa tiene una rentabilidad superior a los indicadores de mercado, lo cual es positivo para el costo de oportunidad de los accionistas. La obtención de esta tasa de retorno es suficiente para recomendar la ejecución del proyecto, porque es superior al costo de oportunidad, por tanto, los proponentes del proyecto obtendrán una mayor rentabilidad que otro tipo de inversión financieras.

- Período de recuperación de la inversión: los accionistas recuperan el capital invertido en el flujo del proyecto en 3,15 años y en 3,26 años en el flujo del inversionista.

7.5 Índices financieros

Tabla No30: Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	6,39	7,96	10,43	13,52	16,52	1,50
Prueba acida	5,57	7,17	9,69	12,81	16,40	1,05
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	38,11%	26,52%	16,54%	9,07%	4,10%	62%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,0	2,4	2,7	3,1	3,6	4,33
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	41,79%	43,48%	45,61%	47,61%	49,86%	52,00%
MARGEN OPERACIONAL	9,22%	15,26%	20,39%	25,33%	29,92%	4,59%
MARGEN NETO	4,75%	8,93%	12,47%	15,86%	18,98%	4,08%

Los indicadores de liquidez de la empresa son superiores a la industria por la acumulación de las utilidades, esto es positivo para la empresa porque genera valor a los accionistas.

El análisis de los índices financieros determina que la empresa tiene una correcta administración financiera, como producto de las políticas financieras asumidas y debido a la aplicación de los supuestos de proyección en base a condiciones del mercado. Para mejorar estos indicadores es tarea de la gerencia general mantener medidas de prudencia financiera, para evitar el sobreendeudamiento y ponderar el uso de la liquidez con la acumulación de utilidades.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En cuanto al análisis externo se pudo observar factores determinantes para la factibilidad del negocio, como el que la industria de alimentos para perros en el Ecuador está en sus inicios, desarrollándose paulatinamente, por lo que el mercado se encuentra en el aprendizaje del cuidado y tenencia responsable de canes, la practicidad de uso y debido al crecimiento en la creación de nuevas marcas de snacks caninos.
- Una gran ventaja de este mercado es el crecimiento y la falta de competidores fuertes dentro del sector de snacks a base de ternero. El mercado actual exige a la Industria tener una ventaja competitiva con respecto al precio o en cuanto a los beneficios que proporciona.
- El análisis cuantitativo y cualitativo arrojó que el plan de negocios al tener un enfoque ambiental significativo en el país, pues muy pocas industrias y empresas, hacen uso de lo que, los mataderos consideran un desperdicio, por lo que es bastante atractivo. El mejor canal de distribución para el snack natural para perros, son los supermercados, pues tienen mayores ventas en estos puntos, en cuanto al alimento y a los snacks para canes. Hay personas que no les importa gastar lo que sea necesario, para mantener bien a su mascota y las personas estarían dispuestas a adquirir este producto, por los beneficios que presenta, siempre y cuando se encuentren bien informados de los mismos.
- El 47% de los posibles clientes no han oído, mucho menos adquirido snacks naturales para perro, sin embargo, se pudo evidenciar que el 92% de estos, comprarían el producto, de acuerdo con los beneficios que este posee, pues el atributo más importante en el que se fijarán del mismo es la alimentación complementaria que este brinda al animal
- El 47,3% no conocen, ni han escuchado sobre los snacks naturales para perro, y se considera una ventaja y oportunidad para el negocio pues esto significa que se puede aprovechar el mercado para generar más conocimiento de la marca y demostrar los beneficios que ésta conlleva,

pues a su vez, el 52,7% consideran que el snack natural puede sustituir diferentes tipos de este alimento para el mismo.

- La estructura organizacional de la empresa, basada en un gerente general, con funciones de control de la gestión de recursos físicos y financieros. Fijación de objetivos organizacionales y verificar su cumplimiento y supervisar el personal de la empresa. Un Vendedor que tenga contacto con canal de distribución, receptar pedidos del canal de distribución, coordinar el pago de clientes y servicio posventa y además un operario de producción que se encuentre encargado del proceso de producción, inventario de materia prima y producto terminado.
- La proyección financiera determina que el proyecto es viable porque existen indicadores favorables para el interés de los accionistas, como es el caso de la recuperación de la inversión inicial y la rentabilidad superior al costo promedio del mercado y al resto de competidores de su industria. En base de esta información, se recomienda poner en marcha la empresa que elabora productos alimenticios para perros.
- El uso del capital de trabajo genera indicadores de salud financiera, como es el caso de la liquidez y solvencia; es por ello, que es necesario que los accionistas cuenten con este dinero en efectivo para respaldar la operación de la empresa en su fase inicial, esto permite la sustentación en el corto plazo y alcanza la utilidad necesaria para incrementar el patrimonio.
- Se realizó una investigación y análisis del procedimiento de producción del snack natural para perros, además de su costeo para determinar el valor económico adecuado del producto, además de tablas y mapas del proceso operativo.
- El plan de negocios del snack natural para perros sugiere un equilibrio en cuanto a todos los puntos que se analizaron durante el proceso y realización de este, llegando a la conclusión de que el negocio es viable a largo plazo. Se observa aceptación y atributos diferenciadores para la producción y comercialización del producto.

- Recomendaciones: Conocer a profundidad el entorno externo e interno del negocio, así como, la situación económica del país y la industria. Aprovechar cada una de las ventajas y oportunidades del negocio.
- Para dar a conocer el producto se recomienda brindar información de calidad y en cantidad, a los clientes, para que sepan más sobre el mismo. Y a su vez lo prefieran por encima de otros productos sustitutos o similares.

REFERENCIAS

- Aduana. (Abril de 2017). *Aduana del Ecuador SENA E*. Obtenido de Aduana del Ecuador SENA E: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Agrocalidad. (14 de 12 de 2016). *Agrocalidad*. Obtenido de Agrocalidad: <http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/registros/drip/instructivo-para-registro-de-snacks-para-mascotas.pdf>
- Arcsa. (2019). *ARCSA*. Obtenido de ARCSA: <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Banco Central*. (2018). Obtenido de Banco Central: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- BCE*. (11 de 2017). Obtenido de BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201703.pdf>
- BCE*. (4 de Febrero de 2020). *BCE*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Blázquez, R. (27 de 7 de 2015). *ECONOMÍA DEL PAÍS*. Obtenido de *ECONOMÍA DEL PAÍS*: <http://economia.elpais.com/economia/2015/06/26/actualidad/143>
- Canin, R. (2019). *Royal Canin*. Obtenido de Royal Canin: <https://www.royalcanin.com.mx/nutricion-salud/el-enfoque-royal-canin/el-rompecabezas-nutricional#.XQJ64chKjIU>
- Comercio, E. (22 de enero de 2017). El 36% de la carne sale de camales clandestinos. *El Comercio*.
- Comercio, E. (17 de Junio de 2017). La comida saludable llega a las mascotas. *El Comercio*.
- Compañías, S. d. (Abril de 2019). *Supercias*. Obtenido de Supercias: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4

Oname%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.

Ecuadorencifras. (1 de 2014). Obtenido de Ecuadorencifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_Metodologica_IPC\(Base_2014=100\)_pdf.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_Metodologica_IPC(Base_2014=100)_pdf.pdf)

Finanzas Personales. (2015). Obtenido de Finanzas Personales: <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/los-factores-tecnologicos-que-debe-tener-en-cuenta-un-emprendedor/55895>

GDGE – SUBG. DE ANÁLISIS E INFORMACIÓN. (3 de 2018). *CFN*. Obtenido de CFN: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Elaboracio%CC%81n-de-alimentos-preparados-para-animales.pdf>

INEC. (11 de 2011). Obtenido de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_Metodologica_IPC\(Base_2014=100\)_pdf.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_Metodologica_IPC(Base_2014=100)_pdf.pdf)

INEC. (11 de 9 de 2014). Obtenido de INEC: <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/266/vargrp/VG20>

Insights. (12 de 4 de 2017). Obtenido de Insights: <https://insights.la/2017/04/12/tendencias-consumo-ecuador/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Kotler P, A. G. (2008). *Funadmentos de Marketing*. En A. G. Kotler P, *Funadmentos de Marketing*. Pearson Education Octava Edición.

Kotler, A. &. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.

Kottler. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: PEARSON.

- López, G. C. (5 de 2013). *Fundamentos de Publicidad*. Obtenido de Fundamentos de Publicidad: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1694/1/106546.pdf>
- Machado, E. O. (2014). *Estudio de Factibilidad para la producción de alimento Orgánico*. Obtenido de UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/591/1/T-ULVR-0355.pdf>
- Münch, L. (2014). *Administración*. Mexico: PEARSON.
- Nacional, C. (20 de mayo de 2014). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- PARRA, E. M. (11 de 2013). *ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y TRADE DE PURINA*. Obtenido de Repositorio Puce.: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9616/Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pigneur, A. O. (2015). *leader summaries*. Obtenido de leader summaries: www.leadersummaries.com/resumen/disenando-la-propuesta-de-valor#
- Purina. (2019). *Purina*. Obtenido de Purina: <https://www.purina.es/productos/perro/snacks.html>
- Romo, E. (Marzo de 2019). Gerente General Macafri y Vicepresidente de la CAPEIPI. (A. Romo, Entrevistador)
- RON, M. O. (2016). *EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ECUATORIANO*. Obtenido de EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ECUATORIANO : <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2081/1/EI%20Comportamiento%20del%20Consumidor.pdf>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (20 de 4 de 2016). *ADUANA*. Obtenido de
de ADUANA:
[https://www.aduana.gob.ec/files/main/adjudica/quito/2016/Entrega/SENA
E-DDQ-2016-0282-RE.pdf](https://www.aduana.gob.ec/files/main/adjudica/quito/2016/Entrega/SENA
E-DDQ-2016-0282-RE.pdf)

Villajos, J. L. (21 de Febrero de 2019). *Animal's Health*. Obtenido de Animal's
Health Bayer: [https://www.animalshealth.es/empresas/la-industria-del-
petfood-crecio-un-31-durante-el-ano-2018](https://www.animalshealth.es/empresas/la-industria-del-
petfood-crecio-un-31-durante-el-ano-2018)

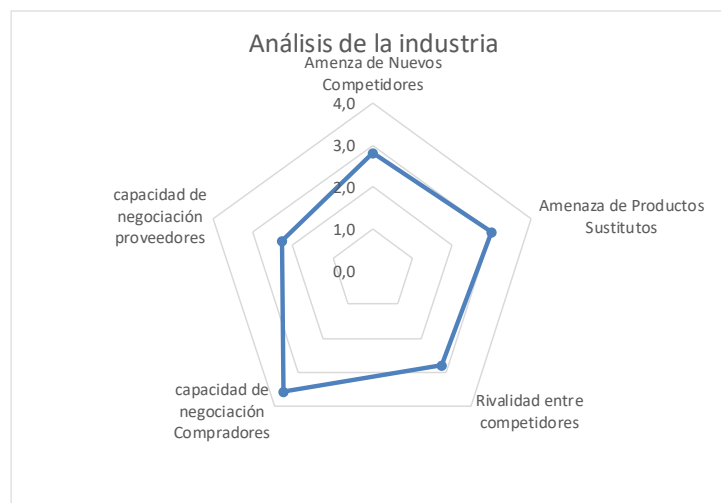
ANEXOS

Anexo 1: CUADRO DE PORTER



Anexo 2: Matriz de Análisis de la Industria y Diagrama de Telaraña

Matriz de Análisis de la Industria								
		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutra	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Amenaza de Nuevos Competidores								
Economías de escala	Poco					Mucho	1	2,8
Diferenciación de producto	Poco					Alto	4	
Identificación de marcas	Bajo					Alto	3	
Requerimiento de capital	Bajo					Alto	2	
Experiencia	Sin Importancia					Importante	4	
Amenaza de Productos sustitutos								
Variedad de Productos	Alto					Bajo	2	2,5
Posicionamiento	Alto					Bajo	3	
Rivalidad entre competidores								
Cantidad de competidores	Muchos					Pocos	2	3,0
Características del producto	Commodities					Especializados	4	
Diversidad de Competidores	Alto					Bajo	3	
Capacidad de negociación Compradores								
Número de clientes	Pocos					Muchos	4	3,5
Producto sustitutos	Varios					Pocos	3	
Capacidad de negociación proveedores								
Cantidad de proveedores	Pocos					Varios	2	2,8
Productos sustitutos	Bajo					Alto	3	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto					Bajo	4	
Contribución a la calidad del producto	Alto					Bajo	2	
Total Análisis Industria								
Amenaza de Nuevos Competidores	Bajo					Alto	2,8	2,9
Amenaza de Productos Sustitutos	Alto					Bajo	2,5	
Rivalidad entre competidores	Alto					Bajo	3,0	
capacidad de negociación Compradores	Alto					Bajo	3,5	
capacidad de negociación proveedores	Alto					Bajo	2,8	



Anexo 3: Preguntas al Experto

ENTREVISTA A EXPERTO

Medición de la Industria:

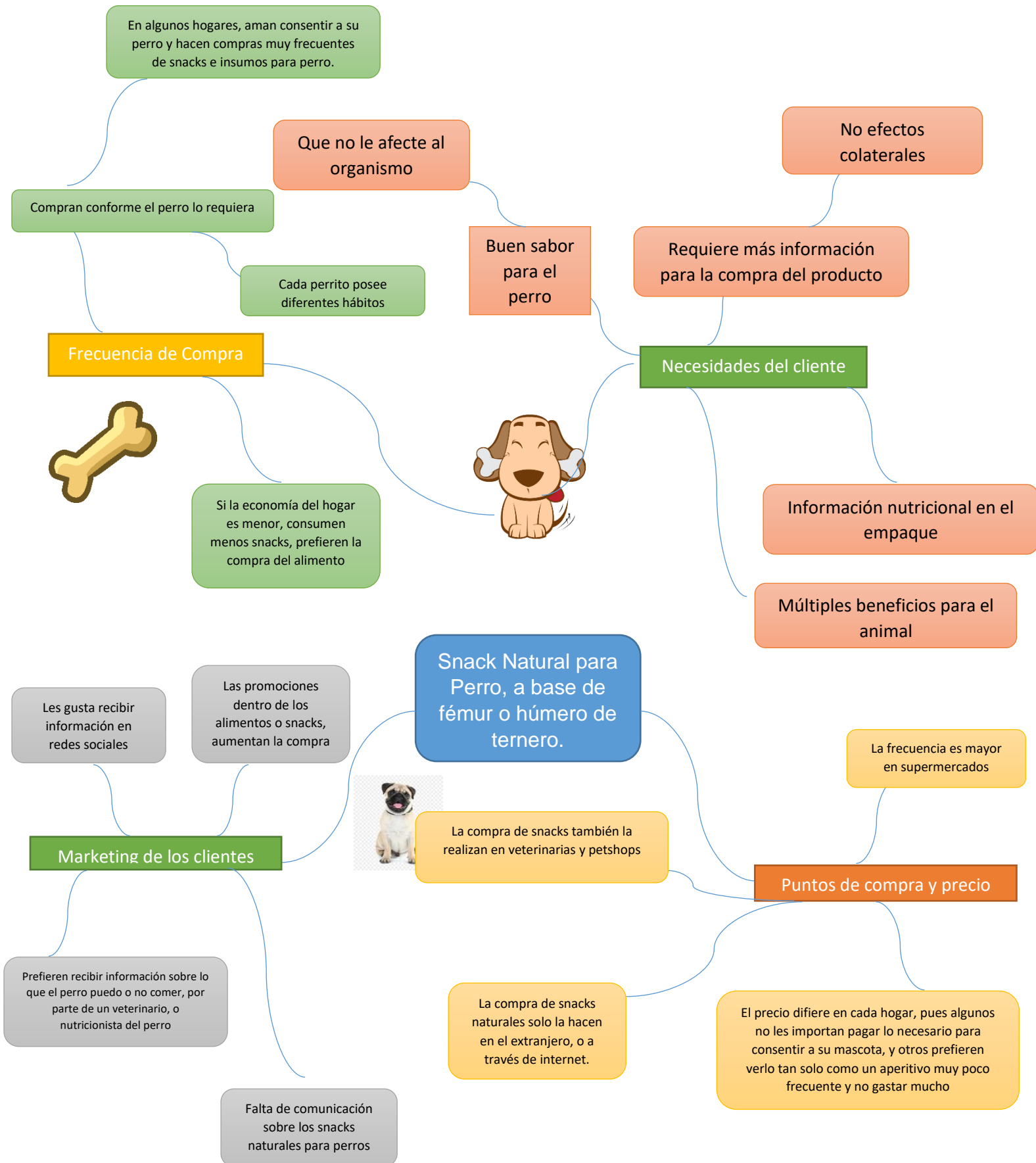
1. Coménteme sobre la industria del alimento y snack para perros y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada al alimento o snack para perros es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
9. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario del producto?
10. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
11. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?
12. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
13. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
14. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Anexo 5: Tablas de Contingencia

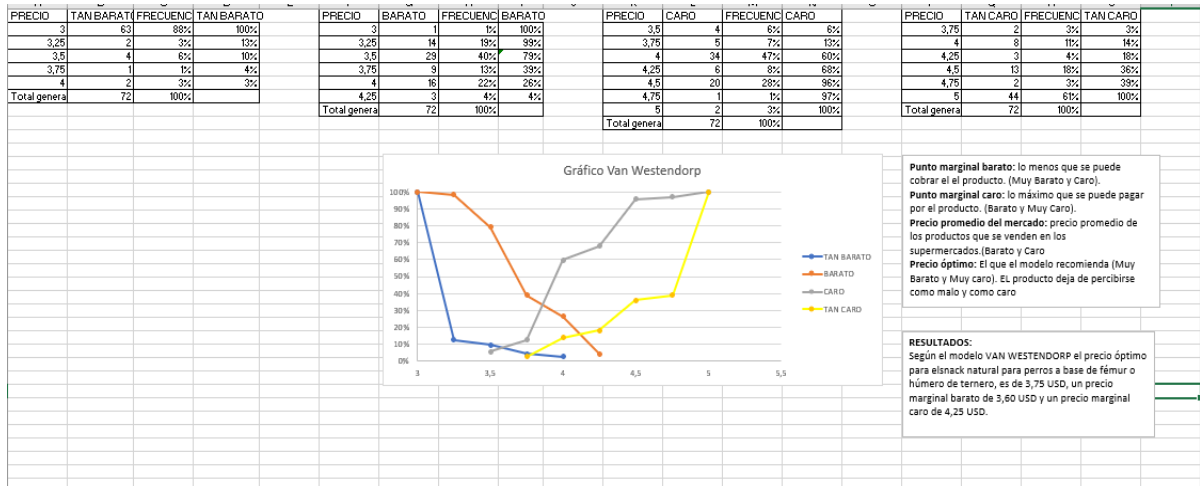
OBJETIVO GENERAL		aparezcan los nom	
Precisar la oportunidad y factibilidad de negocio para producir y comercializar snack natural para perros a base de fémur o húmero en la ciudad de Quito.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> Definir el segmento de mercado adecuado, para realizar una investigación a profundidad. Determinar el precio adecuado al que se comprará el producto por los consumidores de snack natural para perros. Identificar el lugar de preferencia para la venta y compra del producto en la ciudad de Quito. Establecer los atributos de mayor importancia para el mercado meta de snack natural para perros. Fijar los medios más adecuados y efectivos enfocados en nuestro público objetivo en la ciudad de Quito. 			
Cuenta de ¿Esta usted dispuesto ha adquirir snack natural para su perro a base de fémur o húmero de ternero?			
Etiquetas de fila		Etiquetas de colum	
Etiquetas de fila		SI	
18 a 25 años		28 3 31	
25 a 35 años		13 13	
35 a 45 años		9 1 10	
Más de 45 años		16 2 18	
Total general		66 6 72	
Cuenta de ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?			
Etiquetas de fila		Etiquetas de colum	
Etiquetas de fila		Supermercado	
1-2 semanal		26 6 4 3 39	
3-4 semanal		8 2 2 12	
4-5 semanal		14 3 4 21	
Total general		48 11 4 9 72	
Cuenta de ¿Cuál de las siguientes promociones le agrada que se implementen sobre este producto? Seleccione hasta d			
Etiquetas de fila		Etiquetas de colum	
Etiquetas de fila		2x1	
Redes Sociales		43 10 11 64	
Periodicos		1 1	
Revistas		1 1	
Televisión		3 1 4	
Vallas Publicitarias		2 2	
Total general		50 11 11 72	

32					
33					
34	Cuenta de ¿Cuál de las siguientes promociones le agrada que se implementen sobre este producto? Seleccione hasta d				
35	Etiquetas de fila		Etiquetas de colum		
36	Etiquetas de fila		2x1		
37	Redes Sociales		43 10 11 64		
38	Periodicos		1 1		
39	Revistas		1 1		
40	Televisión		3 1 4		
41	Vallas Publicitarias		2 2		
42	Total general		50 11 11 72		
43					
44	Cuenta de ¿Está de acuerdo que el snack natural a base de fémur o húmero de ternero que brinda múltiples beneficios nut				
45	Etiquetas de fila		Etiquetas de colum		
46	Etiquetas de fila		Totalmente en desac De De Totalment d Total general		
47	Ayuda al medio ambiente		8 3 6 4 21		
48	Alimentación Complementaria		20 13 33		
49	Minerales para el perro		6 3 1 10		
50	Antiestres para el perro		3 2 5		
51	Juguete		1 1 1		
52	No contiene alimentos grasos		1 1		
53	Sabor		1 1		
54	Total general		38 3 6 72		
55					
56	Cuenta de ¿Cómo sería más de su agrado el empaque del producto?				
57	Etiquetas de fila		Etiquetas de colum		
58	Etiquetas de fila		Plastico		
59	2x1		17 6 27 50		
60	50% gratis		2 5 4 11		
61	Incluye juguete		3 2 6 11		
62	Total general		22 6 6 72		

Anexo 6: Lluvia de Ideas Focus Group



Anexo 6: Análisis Van Westendorp



Anexo 7: Manual de Marca

IDENTIDAD VISUAL

ISOTIPO



El isotipo está conformado por un perro sobre un hueso gigante con el cual se busca resaltar la importancia de una buena alimentación para que nuestra mascota se mantenga feliz y saludable.

LOGOTIPO

MASCOTÍN

La fuente utilizada es Berlin Sans FB Demi Bold, esta fuente expresa algo importante y resalta el texto. Se usa el color naranja que representa energía, entusiasmo y felicidad. Por medio de este texto se brinda un mensaje específico del producto que se distribuye y se enfatiza parte del nombre con una huella que hace referencia a una mascota.

*Un amor natural para
mi fiel amigo*

La fuente utilizada es Myriad Variable Concept, esta fuente expresa naturalidad, tranquilidad y sencillez. Se usa el color marrón oscuro que representa tranquilidad, utilidad y naturalidad. Representamos el slogan de la marca, enfatizando el propósito de la distribución del producto.

IMAGOTIPO



El logo esta enfocado a representar la calidad de nuestro producto y la motivación de preservar la vida y felicidad de tus mascotas a través de una alimentación saludable.

Los colores asignados para las letras Mascotin son:

- Naranja: #E96D30
- Marrón: #3A240D
- Blanco: #FFFFFF

Anexo 8: Términos y Condiciones Negociación SUPERMAXI

Tras investigaciones y la búsqueda de información de la negociación con el Supermaxi los términos y condiciones requeridos por la empresa son:

- Que el producto tenga altos estándares de calidad
- Sea atractivo para el público
- Acapare un nivel de cliente medio-alto
- En cuanto al precio, se negociación después de haber aprobado el producto, y con esto, el crédito que se otorga al Supermaxi para el pago.
- El snack se encuentre legalmente establecido
- Que posea todos los permisos sanitarios.
- Que la empresa sea legal y que esté debidamente en orden.

