



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
JUGUETES PARA MASCOTAS DE MATERIA PRIMA RECICLADA EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniero en Marketing**

**Profesor Guía  
MBA Tamara Erazo Orrego**

**Autor  
Juan Sebastián Espín Bravo**

**Año  
2014**

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

---

Tamara Erazo Orrego

MBA

C.I.: 171068923-1

### **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”.

---

Juan Sebastián Espín Bravo

C.I.: 171715832-1

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a toda mi familia, a la Danielita, a mis amigos, a las entidades privadas y públicas, a todas las personas que brindaron información valiosa para la realización de este trabajo. Un agradecimiento especial a mi tutora Tamara por tener la paciencia necesaria para la realización paso a paso del presente trabajo.

***Juan Sebastián***

## **DEDICATORIA**

A toda mi familia, a mis amigos por creer en una idea que sonaba imposible pero que día a día es más real.

A la Danielita por enseñarme que ningún sueño es imposible y que siempre hay que pensar en grande para hacer tus sueños realidad y por el apoyo incondicional en la realización de este trabajo.

A mi tutora por su visión para darle el direccionamiento adecuado a este trabajo.

A cada una de las personas que hicieron posible este trabajo.

A todos los soñadores que buscan cambiar el mundo que este trabajo les inspire para hacer cosas diferentes desde cualquier campo que tengan incidencia.

***Juan Sebastián***

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone un plan de negocios para la fabricación y comercialización de juguetes de materia prima reciclada para mascotas en el Distrito Metropolitano de Quito.

La idea del negocio surge a partir de las necesidades detectadas en el mercado, los juguetes actuales contienen partículas tóxicas para las mascotas, el plástico utilizado no es el adecuado y la mayoría de los productos son importados provienen de China, Colombia y Estados Unidos.

El objetivo del proyecto es generar un producto de materia prima reciclada, que no contenga materiales tóxicos para las mascotas, sea amigable con el medio ambiente y cumpla con la función de entretenimiento esperada por el dueño.

Teniendo en cuenta que la empresa es nueva en el mercado se deberán ejecutar correctamente estrategias de marketing planificadas para penetrar el mercado en los tiempos establecidos para así generar notoriedad y recordación de la marca.

Las habilidades y competencias del equipo estarán orientadas a satisfacer las necesidades del mercado de una forma eficiente e innovadora para marcar la nueva tendencia de juguetes para mascotas.

El potencial de desarrollo del mercado se dará al diversificar sus ventas en ciudades como Guayaquil, Cuenca y Ambato. Además se trabajará conjuntamente con Pro Ecuador para comercializar los productos en Chile, Colombia y México.

El capital necesario para poner en marcha el negocio es de 31.603 dólares el mismo que estará financiado un 69% por aportes de los socios y un 31% por préstamo bancario.

Por medio del análisis financiero realizado se concluye que el proyecto resulta una inversión atractiva para los socios dado que tiene un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad.

## ABSTRACT

This paper proposes a business plan for the manufacture and marketing of pet toys made of recycled raw materials in the Metropolitan District of Quito.

The business idea arises from the needs identified in the market. Nowadays toys contain particles that are toxic for pets, the plastic used is not adequate and most products are imported from China, Colombia and the United States.

The objective of this project is to create a product from recycled raw material, containing no toxic materials for pets, it will be eco-friendly and will meet the expected function from the owner.

Given that the company is new to the market, it should properly run a planned marketing strategy to penetrate the market on schedule in order to generate awareness and brand recall.

The skills and competencies of the team will be geared to meet the needs of the market in an efficient and innovative way, in order to make a new trend in pet toys.

The potential market development will happen at diversify its sales in cities like Guayaquil, Cuenca and Ambato. In addition, it will work with Pro Ecuador to commercialize products in Chile, Colombia and Mexico.

The capital needed to start the business is \$ 31,603 which will be 69% funded by contributions of partners and 31% by bank loan.

Por medio del análisis financiero realizado se concluye que el proyecto resulta una inversión atractiva para los socios dado que tiene un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad.



This financial analysis concluded that the project is an attractive investment for partners as it has a net present value and return of investment above the opportunity cost.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES .....	1
1.2	OBJETIVOS .....	2
1.2.1	Objetivo General .....	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
1.3	HIPÓTESIS.....	3
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS.....</b>	<b>4</b>
2.1	LA INDUSTRIA .....	4
2.1.1	Tendencia de la Industria.....	5
2.1.1.1	Antecedentes .....	5
2.2	PIB Sectorial .....	5
2.2.1.1	Empleo Sector Industrial .....	6
2.2.1.2	Inversión Sector Industrial.....	7
2.2.1.3	Importaciones de juguetes para mascotas en el Ecuador .....	7
2.2.2	Estructura de la Industria .....	8
2.2.2.1	Competencia .....	8
2.2.2.2	Productos de la Competencia .....	9
2.2.2.3	Cadena de Valor .....	10
2.2.3	Análisis PESTA.....	11
2.2.3.1	Factores Políticos.....	11
2.2.3.2	Factores Económicos.....	13
2.2.3.2.1	Inflación .....	13
2.2.3.2.2	PIB.....	14
2.2.3.2.3	Salario Básico Unificado.....	15
2.2.3.2.4	Empleo .....	17

2.2.3.2.5 Tasa de Desempleo .....	17
2.2.3.3 Factores Sociales .....	18
2.2.3.3.6 Población.....	18
2.2.3.3.7 Tasa de Crecimiento Poblacional .....	19
2.2.3.4 Factores Tecnológicos .....	20
2.2.3.5 Factores Ambientales.....	21
2.2.4 Canales de Distribución .....	23
2.2.5 Fuerzas de Porter .....	24
2.2.5.1 Amenaza de los Nuevos Competidores .....	24
2.2.5.2 Amenaza de Productos Sustitutos .....	25
2.2.5.3 Poder de negociación de los clientes .....	26
2.2.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores .....	27
2.2.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	28
<b>2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....</b>	<b>28</b>
2.3.1 La idea y el modelo de negocio .....	28
2.3.2 Estructura legal de la empresa .....	30
2.3.3 Misión.....	30
2.3.4 Visión .....	30
2.3.5 Valores.....	30
2.3.6 Objetivos .....	32
<b>2.4 PRODUCTOS .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y</b>	
<b>    CRECIMIENTO .....</b>	<b>34</b>
2.5.1 Estrategia de ingreso al mercado .....	34
2.5.2 Estrategia de crecimiento.....	34
2.5.2.1 Estrategia de desarrollo de mercado.....	34
<b>2.6 ANÁLISIS FODA .....</b>	<b>35</b>
2.6.1 Fortalezas y debilidades .....	35
2.6.1.1 Fortalezas.....	35
2.6.1.2 Debilidades.....	35
2.6.2 Oportunidades y amenazas .....	36

2.6.2.1 Oportunidades.....	36
2.6.2.2 Amenazas .....	37
2.6.3 Análisis FODA.....	37
2.7 ESQUEMA ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	39
2.7.1 Matriz de evaluación de factores internos.....	39
2.7.2 Matriz de evaluación de factores internos.....	40
<b>3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ..</b>	<b>42</b>
3.1 INTRODUCCIÓN .....	42
3.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO .....	42
3.3 PROBLEMA GERENCIAL.....	42
3.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	43
3.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.5.1 Objetivo general.....	43
3.5.2 Objetivos específicos .....	43
3.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.6.1 Exploratoria.....	44
3.6.2 Descriptiva .....	44
3.7 NECESIDADES DE INFORMACIÓN .....	44
3.7.1 Clientes .....	45
3.7.2 Proveedores.....	46
3.7.3 Competencia.....	46
3.7.4 Sustitutos .....	47
3.7.5 Preguntas, hipótesis y objetivos.....	48
3.8 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EXPLORATORIA.....	50
3.8.1 Introducción .....	50
3.8.2 Observación.....	50
3.8.2.1 Metodología.....	50

3.8.2.2	Formato de la observación .....	51
3.8.2.3	Objetivos de la observación .....	51
3.8.3	Entrevista con expertos.....	53
3.8.3.1	Metodología.....	53
3.8.3.2	Objetivos entrevistas a expertos .....	53
3.8.3.3	Formato entrevista a experto.....	54
3.8.3.4	Conclusiones entrevistas a expertos.....	54
3.8.4	Grupos focales.....	58
3.8.4.1	Metodología.....	58
3.8.4.2	Objetivos de los grupos focales.....	59
3.8.4.3	Formato de los grupos focales .....	59
3.8.4.4	Conclusiones grupos focales.....	59
<b>3.9</b>	<b>INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA- CONCLUYENTE</b>	
	<b>CUANTITATIVA .....</b>	<b>61</b>
3.9.1	Introducción .....	61
3.9.2	Encuestas .....	62
3.9.2.1	Metodología.....	62
3.9.2.2	Formato de la encuesta.....	62
3.9.2.3	Objetivos de la encuesta .....	62
3.9.2.4	Cálculo de la muestra.....	63
3.9.2.5	RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS .....	64
<b>3.10</b>	<b>MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL .....</b>	<b>76</b>
3.10.1	Mercado objetivo.....	76
3.10.2	Segmentación de mercado .....	76
3.10.2.1	Macro segmentación .....	76
3.10.2.2	Microsegmentación .....	77
3.10.2.2.8	Segmentación geográfica.....	78
3.10.2.2.9	Segmentación demográfica.....	78
3.10.2.2.10	Segmentación psicográfica .....	79
<b>3.11</b>	<b>TAMAÑO DE MERCADO.....</b>	<b>79</b>
3.11.1	Demanda .....	79

3.12	LA COMPETENCIA .....	81
3.12.1	Competencia.....	81
3.12.1.1	Matriz de perfil competitivo.....	82
3.13	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA.....	84
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>86</b>
4.1	INTRODUCCIÓN .....	86
4.2	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	86
4.2.1	Ciclo de vida del producto.....	86
4.2.2	Estrategia de introducción al mercado.....	88
4.2.3	Estrategia de crecimiento.....	89
4.3	SEGMENTACIÓN .....	90
4.3.1	Segmentación geográfica .....	90
4.3.2	Segmentación demográfica .....	91
4.3.3	Segmentación psicográfica.....	92
4.3.4	Segmentación conductual.....	92
4.4	SELECCIÓN DEL MERCADO META.....	93
4.5	ATRACTIVO DEL MERCADO.....	94
4.6	POSICIONAMIENTO .....	97
4.6.1	Mapa de posicionamiento .....	97
4.6.2	Identificación de ventajas competitivas.....	98
4.6.3	Selección de una estrategia de posicionamiento.....	98
4.6.4	Declaración del posicionamiento .....	99
4.6.5	Modos de posicionar la marca frente a la competencia .....	99
4.6.6	Matriz de involucramiento .....	100
4.7	ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	100
4.7.1	Niveles del producto.....	101
4.7.2	Decisiones individuales de productos.....	102
4.7.2.1	Atributos del producto .....	102

4.7.2.2 Branding.....	103
4.7.2.2.11 Logo .....	103
4.7.2.2.12 Cromática del logo.....	104
4.7.2.2.13 Eslogan .....	104
4.7.2.3 Etiquetado .....	104
4.7.2.4 4.7.2.4Servicios de soporte al producto .....	105
4.7.3 Estrategias de marca .....	105
4.7.3.1 Capital de marca .....	105
4.7.3.2 Construcción de marca .....	106
4.8 ESTRATEGIA DE PRECIOS (POLÍTICA DE PRECIOS).....	107
4.8.1 Fijación de precios basada en la competencia .....	107
4.8.2 Estrategia de fijación de precios para nuevos productos.....	107
4.8.3 Estrategia de Ajuste de Precios .....	109
4.9 ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	109
4.9.1 Canales de marketing al consumidor.....	109
4.9.2 Decisiones de gestión del canal.....	111
4.10 TÁCTICA DE VENTAS.....	112
4.10.1 Administración de la fuerza de ventas .....	112
4.10.2 Proceso de venta personal .....	113
4.11 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	115
4.12 PROMOCIÓN.....	116
4.12.1 Promociones comerciales .....	116
4.12.2 Promociones al consumidor.....	116
4.13 PUBLICIDAD.....	117
4.13.1 Estrategias de mezcla de promoción .....	117
4.13.1.1 Estrategia de empujar .....	117
4.13.1.2 Estrategia de jalar .....	118
4.13.2 Mezcla promocional .....	118
4.13.2.1 Promoción de ventas.....	119
4.13.2.2 Ventas personales.....	119

4.13.2.3 Publicidad.....	120
4.13.2.4 Marketing <i>Online</i> .....	123
4.13.2.4.14 Página Web.....	123
4.13.2.4.15 Facebook.....	124
4.13.2.4.16 Youtube .....	124
4.13.2.5 Relaciones públicas .....	124
4.13.3 Programa de educación ambiental .....	125

## **5 CAPÍTULO V. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO..... 127**

5.1 INTRODUCCIÓN .....	127
5.2 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES .....	127
5.3 DIFICULTADES Y RIESGOS.....	129
5.4 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS .....	130
5.5 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS.....	131
5.6 PROPIEDAD INTELECTUAL.....	131

## **6 CAPÍTULO VI. PLANES DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN ..... 133**

6.1 INTRODUCCIÓN .....	133
6.2 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	133
6.2.1 Proveedores.....	134
6.2.2 Distribuidores .....	135
6.2.3 Clientes .....	135
6.2.4 ONG'S.....	135
6.2.5 Colaboradores .....	136
6.2.6 Gobierno corporativo.....	136



6.2.7	Gobierno nacional.....	136
<b>6.3</b>	<b>CICLO DE OPERACIONES .....</b>	<b>137</b>
6.3.1	Flugograma de procesos .....	138
6.3.1.1	Compras de materia prima .....	138
6.3.1.2	Fabricación de productos .....	139
6.3.1.3	Etiquetado .....	140
6.3.1.4	Entrega de productos .....	141
6.3.1.5	Análisis de los canales de distribución .....	142
6.3.1.6	Diseño de nuevos productos .....	143
<b>6.4</b>	<b>REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>	<b>144</b>
<b>6.5</b>	<b>INSTALACIONES Y MEJORAS .....</b>	<b>145</b>
<b>6.6</b>	<b>LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y</b>	
	<b>REQUERIMIENTOS FÍSICOS .....</b>	<b>148</b>
<b>6.7</b>	<b>CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE</b>	
	<b>INVENTARIO .....</b>	<b>148</b>
<b>6.8</b>	<b>ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....</b>	<b>149</b>
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO VII. EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>150</b>
7.1	INTRODUCCIÓN .....	150
7.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	150
7.2.1	Cultura organizacional .....	150
7.2.2	Perfiles de cargo administrativos claves .....	152
7.2.2.1	Gerente general .....	152
7.2.2.2	Gerente de marketing.....	153
7.2.2.3	Asistente de contabilidad.....	154
7.2.2.4	Operario	155
<b>7.3</b>	<b>COMPENSACIÓN A COLABORADORES,</b>	
	<b>ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS .....</b>	<b>156</b>
<b>7.4</b>	<b>POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....</b>	<b>157</b>
7.4.1	Levantamiento del perfil del cargo .....	157

7.4.2	Comunicación a participantes .....	157
7.4.3	Contactar con los interesados.....	157
7.4.4	Preselección .....	157
7.4.5	Selección .....	157
7.4.6	Políticas y beneficios.....	158
7.5	<b>DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES .....</b>	<b>159</b>
7.6	<b>EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....</b>	<b>160</b>
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO VIII. CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>162</b>
8.1	INTRODUCCIÓN .....	162
8.2	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	163
8.2.1	Actividades para llevar a cabo el proyecto.....	163
8.2.2	Diagrama de Gantt.....	164
8.3	RIESGOS E IMPREVISTOS .....	165
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>169</b>
9.1	INTRODUCCIÓN .....	169
9.2	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	169
9.3	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	171
<b>10</b>	<b>CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>176</b>
10.1	INTRODUCCIÓN .....	176
10.2	INVERSIÓN INICIAL.....	176
10.3	FUENTES DE INGRESOS.....	176
10.4	CAPITAL DE TRABAJO.....	178

10.5	COSTOS FIJOS Y VARIABLES .....	179
10.5.1	Costos fijos .....	179
10.5.2	Costos variables .....	180
10.5.3	Gastos operacionales .....	180
10.6	MARGEN BRUTO Y OPERATIVO .....	181
10.6.1	Margen bruto.....	181
10.6.2	Margen operativo .....	181
10.7	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO .....	182
10.8	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO .....	183
10.9	FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO .....	184
10.10	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	185
10.11	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	187
10.12	INDICADORES FINANCIEROS .....	188
10.12.1	Índices de liquidez .....	188
10.12.1.1	Razón corriente.....	189
10.12.1.2	Prueba ácida .....	189
10.12.2	Índices de rentabilidad.....	189
10.12.2.1	Margen de utilidad.....	189
10.12.2.2	ROI.....	190
10.12.2.3	ROA .....	190
10.12.2.4	ROE .....	190
10.12.3	Índice de endudamiento.....	191
10.12.3.1	Apalancamiento financiero .....	191
10.12.4	Índices de desempeño.....	191
10.12.4.1	Rotación de inventarios.....	191
10.12.4.2	Rotación cuentas por cobrar .....	192
10.13	COSTOS FINANCIEROS.....	192
10.14	VALORACIÓN.....	193

<b>11</b>	<b>CAPÍTULO XI. PROPUESTA DE NEGOCIO.....</b>	<b>195</b>
	11.1 INTRODUCCIÓN .....	195
	11.2 FINANCIAMIENTO DESEADO .....	195
	11.3 ESTRUCTURA DEL CAPITAL Y DEUDA BUSCADA ...	195
	11.4 CAPITALIZACIÓN.....	196
	11.5 USO DE LOS FONDOS.....	196
	11.6 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	198
<b>12</b>	<b>CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y</b>	
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>199</b>
	12.1 CONCLUSIONES .....	199
	12.2 RECOMENDACIONES .....	200
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>202</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>207</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PIB Sectorial Años 2009-2013 .....	5
Tabla 2. Empleo Sector Industrial 2008-2013 .....	6
Tabla 3. Inversión Sector Industrial 2012-2013 .....	7
Tabla 4. Importaciones de juguetes para mascotas .....	7
Tabla 5. Productos de la Competencia .....	9
Tabla 6. Presupuesto sector social / PIB.....	12
Tabla 7. Inflación anual del IPC.....	14
Tabla 8. Crecimiento anual del PIB .....	15
Tabla 9. Salario básico unificado.....	15
Tabla 10. Población Económicamente Activa .....	17
Tabla 11. Tasa de Desempleo .....	17
Tabla 12. Población.....	18
Tabla 13. Crecimiento Poblacional.....	19
Tabla 14. Usuarios de internet a nivel nacional.....	21
Tabla 15. Amenaza de los nuevos competidores.....	24
Tabla 16. Amenaza de Productos Sustitutos.....	25
Tabla 17. Poder de negociación de los clientes .....	26
Tabla 18. Poder de Negociación de los proveedores.....	27
Tabla 19. Rivalidad entre los competidores existentes .....	28
Tabla 20. Matriz de estrategias FODA .....	38
Tabla 21. Matriz EFI .....	39
Tabla 22. Matriz EFE.....	40
Tabla 23. Clientes .....	45
Tabla 24. Proveedores .....	46
Tabla 25. Competencia .....	46
Tabla 26. Sustitutos.....	47
Tabla 27. Preguntas, hipótesis y objetivos .....	48
Tabla 28. Entrevista con experto N° 1 .....	54
Tabla 29. Entrevista con experto N° 2.....	55
Tabla 30. Entrevista con experto N° 3.....	55

Tabla 31. Entrevista con experto N° 4.....	57
Tabla 32. Cálculo de la muestra.....	64
Tabla 33. Factores importantes de un juguete para mascota.....	68
Tabla 34. Segmentación geográfica.....	78
Tabla 35. Cálculo de la demanda.....	79
Tabla 36. Factores claves Animal Planet .....	82
Tabla 37. Factores claves Dog Toy (Colombia) .....	82
Tabla 38. Factores claves Dog Toy (Estados Unidos) .....	82
Tabla 39. Factores claves Pet Toy .....	83
Tabla 40. Factores claves Pet King.....	83
Tabla 41. Segmentación geográfica Pichincha .....	90
Tabla 42. Distrito Metropolitano de Quito .....	90
Tabla 43. Segmentación demográfica.....	91
Tabla 44. Segmentación psicográfica .....	92
Tabla 45. Segmentación conductual .....	92
Tabla 46. Componentes del precio.....	108
Tabla 47. Cálculo del presupuesto de marketing .....	121
Tabla 48. Costos de desarrollo proyectados .....	131
Tabla 49. Vehículos.....	144
Tabla 50. Muebles y enseres oficina .....	144
Tabla 51. Equipos de computación .....	144
Tabla 52. Equipo de bodega .....	145
Tabla 53. Equipamiento planta de producción .....	145
Tabla 54. Presupuesto adecuación de la planta.....	147
Tabla 55. Gerente General.....	152
Tabla 56. Gerente de marketing.....	153
Tabla 57. Asistente de Contabilidad.....	154
Tabla 58. Operario .....	155
Tabla 59. Resumen Rol de Pagos.....	156
Tabla 60. Actividades del proyecto.....	163
Tabla 61. Diagrama de Gantt .....	164
Tabla 62. Cálculo de la demanda.....	169

Tabla 63. Resumen inversión inicial.....	176
Tabla 64. Escenario esperado de producción .....	177
Tabla 65. Escenario esperado de ventas .....	178
Tabla 66. Capital de trabajo .....	179
Tabla 67. Costos fijos.....	179
Tabla 68. Costos variables.....	180
Tabla 69. Gastos administrativos .....	180
Tabla 70. Gastos de marketing .....	181
Tabla 71. Margen bruto .....	181
Tabla 72. Margen operativo.....	181
Tabla 73. Estado de resultados escenario esperado .....	182
Tabla 74. Balance general apalancado y desapalancado .....	184
Tabla 75. Estado de flujo de efectivo .....	185
Tabla 76. Punto de equilibrio.....	186
Tabla 77. Análisis de sensibilidad .....	187
Tabla 78. Costos financieros.....	192
Tabla 79. Valoración del proyecto.....	193
Tabla 80. Uso de fondos .....	197
Tabla 81. Retorno para el inversionista.....	198

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación Industrial del Negocio.....	4
Figura 2. PIB Sectorial Manufactura.....	6
Figura 3. Competencia .....	8
Figura 4. Cadena de Valor .....	10
Figura 5. Presupuesto sector social / PIB .....	12
Figura 6. Logotipo Primero Ecuador del Ministerio de Comercio Exterior .....	13
Figura 7. Inflación anual del IPC .....	14
Figura 8. Crecimiento anual del PIB.....	15
Figura 9. Salario básico unificado .....	16
Figura 10. Población Económicamente Activa .....	17
Figura 11. Tasa de Desempleo .....	18
Figura 12. Población .....	19
Figura 13. Crecimiento Poblacional.....	20
Figura 14. Usuarios de internet a nivel nacional.....	21
Figura 15. Canales de distribución de la industria.....	23
Figura 16. Compromisos de la compañía.....	29
Figura 17. Estructura legal de la empresa.....	30
Figura 18. Objetivos .....	32
Figura 19. Hueso.....	33
Figura 20. Rosca .....	33
Figura 21. Pelota .....	34
Figura 22. Tipo de mascota.....	65
Figura 23. Número de mascotas que posee .....	65
Figura 24. Tiempo aproximado de juego con la mascota.....	66
Figura 25. Actividades que realiza con la mascota .....	67
Figura 26. Tipos de juguetes que utiliza con la mascota.....	68
Figura 27. Puntos de compra de juguetes para mascota .....	70
Figura 28. Precio que pagarían por un juguete reciclado para mascota .....	71
Figura 29. Tipo de juguete reciclado que preferiría .....	72
Figura 30. Persona que toma la decisión de compra .....	73



Figura 31. Macro segmentación .....	76
Figura 32. Micro segmentación .....	77
Figura 33. Competencia .....	81
Figura 34. Participación de mercados .....	85
Figura 35. Ciclo de vida.....	87
Figura 36. Fase Introdutoria .....	87
Figura 37. Atractivo del mercado.....	94
Figura 38. Mapa de posicionamiento .....	97
Figura 39. Ventajas Competitivas.....	98
Figura 40. Matriz de involucramiento .....	100
Figura 41. Niveles de producto.....	101
Figura 42. Decisiones individuales de productos .....	102
Figura 43. Atributos del producto .....	102
Figura 44. Logo Space .....	103
Figura 45. Cromática del logo .....	104
Figura 46. Capital de marca .....	105
Figura 47. Modelo de Keller construcción de marca .....	106
Figura 48. Fijación de precios orientado hacia el mercado .....	108
Figura 49. Canales de distribución .....	110
Figura 50. Descuento en los canales de distribución .....	111
Figura 51. Proceso de venta personal.....	113
Figura 52. Estrategia de empujar .....	117
Figura 53. Estrategia de Jalar .....	118
Figura 54. Mezcla promocional .....	119
Figura 55. Principales decisiones de publicidad.....	120
Figura 56. Triángulo de comunicación digital .....	123
Figura 57. Mezcla promocional .....	126
Figura 58. Fases del Producto .....	129
Figura 59. Propiedad intelectual.....	132
Figura 60. Stakeholders .....	134
Figura 61. Compras de materia prima.....	138
Figura 62. Fabricación de productos .....	139

Figura 63. Etiquetado .....	140
Figura 64. Entrega de productos .....	141
Figura 65. Análisis de canales de distribución.....	142
Figura 66. Diseño de nuevos productos.....	143
Figura 67. Adecuación planta.....	146
Figura 68. Interior planta .....	146
Figura 69. Distribución del espacio físico en el interior de la planta .....	147
Figura 70. Ubicación .....	148
Figura 71. Organigrama .....	151
Figura 72. Suscripción del capital.....	156
Figura 73. Utilidad líquida.....	183
Figura 74. Punto de equilibrio.....	187
Figura 75. Análisis de sensibilidad .....	188
Figura 76. Estructura del capital.....	196
Figura 77. Resumen inversión inicial.....	197

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de la observación y fotos canales de distribución.....	208
Anexo 2. Entrevista con Experto N° 1 Elena Pérez.....	210
Anexo 3. Entrevista con Experto N° 2 Alejandra Troya.....	212
Anexo 4. Entrevista con Experto N° 3 Dr. Jorge Luis Álvarez.....	216
Anexo 5. Entrevista con Experto N° 4 Dr. Santiago Prado.....	219
Anexo 6. Entrevista con Experto N° 5 Milena Benítez.....	224
Anexo 7. Desarrollo Grupos de Enfoque.....	230
Anexo 8. Encuesta Trabajo de Titulación Universidad de las Américas.....	233
Anexo 9. Tabulación de la encuesta.....	237
Anexo 10. Página Web Space.....	247
Anexo 11. Fanpage Space.....	248
Anexo 12. Canal Youtube Space.....	249
Anexo 13. Presupuesto de Inversión.....	250
Anexo 14. Activos Fijos.....	251
Anexo 15. Activos Intangibles y Capital de Trabajo.....	252
Anexo 16. Depreciaciones y Amortizaciones.....	253
Anexo 17. Escenarios de Producción.....	254
Anexo 18. Proyección de Ventas.....	255
Anexo 19. Inventario y Colaboradores por pagar.....	257
Anexo 20. Costos Fijos.....	258
Anexo 21. Costos Variables.....	260
Anexo 22. Costos Totales.....	262
Anexo 23. Gastos Administrativos.....	263
Anexo 24. Sueldos y Salarios.....	264
Anexo 25. Gastos de Marketing.....	265
Anexo 26. Resumen Margen Bruto y Operativo.....	268
Anexo 27. Estados de Resultados Apalancado.....	269
Anexo 28. Estados de Resultados Desapalancado.....	270
Anexo 29. Balance General Apalancado.....	271
Anexo 30. Balance General Desapalancado.....	272

Anexo 31. Estado de Flujo de Efectivo Apalancado.....	273
Anexo 32. Estado de Flujo de Efectivo Desapalancado.....	274
Anexo 33. Punto de Equilibrio .....	275
Anexo 34. Indicadores Financieros Liquidez y Rentabilidad .....	276
Anexo 35. Indicadores Financieros de Desempeño .....	277
Anexo 36. Costo de Oportunidad .....	278
Anexo 37. Flujo de Caja Apalancado .....	279
Anexo 38. Flujo de Caja Desapalancado .....	282
Anexo 39. Estructura de Capital.....	285

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

El proyecto de investigación sobre fabricación y comercialización de juguetes para mascotas a partir de materia prima reciclada en el Distrito Metropolitano de Quito, tiene como objetivo demostrar la viabilidad mediante las habilidades adquiridas durante la formación profesional, para obtener el título en Ingeniería en Marketing otorgado por la Universidad de las Américas.

Las mascotas en la actualidad han cobrado mayor protagonismo dentro del círculo familiar, los artículos relacionados con alimentación, cuidado y distracción han aumentado en Latinoamérica en un 44% (Latin Link, 2013) sin embargo aún es un segmento de mercado desatendido lo que constituye una gran oportunidad de negocio.

Si bien existen negocios de peluquería, juguetes y comida aún no son los suficientes servicios y productos al cuidado de las mascotas, principalmente los juguetes que están en el mercado son de materiales y algunos tóxicos para las mascotas, además no consideran el cuidado del medio ambiente.

Es entonces cuando nace la idea de crear juguetes para mascotas a partir de materia prima reciclada no tóxica, los cuales cuenten con diseños funcionales para las mascotas y que además no contaminen el medio ambiente.

El valor agregado del producto será: primero la materia prima con la que se elaboraría estos productos la cual sería material reciclado como el P.E.T. (Tereftalato de Polietileno) (Reciclaje, 2013) este plástico debido a la elaboración es amigable con el medio ambiente, además se lo puede reutilizar. Segundo sería la materia prima utilizada en los juguetes que no sea tóxica para las mascotas y tercero que se fabriquen los juguetes en el país.

La fabricación y comercialización de estos productos se justifica debido a que en la ordenanza 218 del Distrito Metropolitano de Quito menciona que 1 de cada 7 habitantes en el Distrito Metropolitano de Quito poseen un perro. Lo cual daría un mercado potencial de 344,627 consumidores. (Wray, 2011)

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad para elaborar y comercializar juguetes para mascotas con material reciclado no tóxico en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el macro y micro-entorno para determinar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del proyecto.
- Determinar las 5 fuerzas competitivas de la industria de juguetes.
- Realizar una exhaustiva investigación de mercados para determinar las necesidades del mercado de mascotas.
- Desarrollar un plan de marketing para la óptima comercialización de los productos.
- Establecer un plan de operaciones para la elaboración de los productos a partir de materia prima reciclada.
- Desarrollar el organigrama respectivo de la empresa para crear la sinergia necesaria para producir y comercializar juguetes para mascotas.
- Evaluar el plan financiero para determinar la factibilidad económica del negocio.

- Establecer un cronograma de contingencia para mitigar el riesgo de fracaso del proyecto.

### **1.3 HIPÓTESIS**

La implementación de la fabricación y comercialización de juguetes para mascotas de materia prima reciclada es viable en el Distrito Metropolitano de Quito.

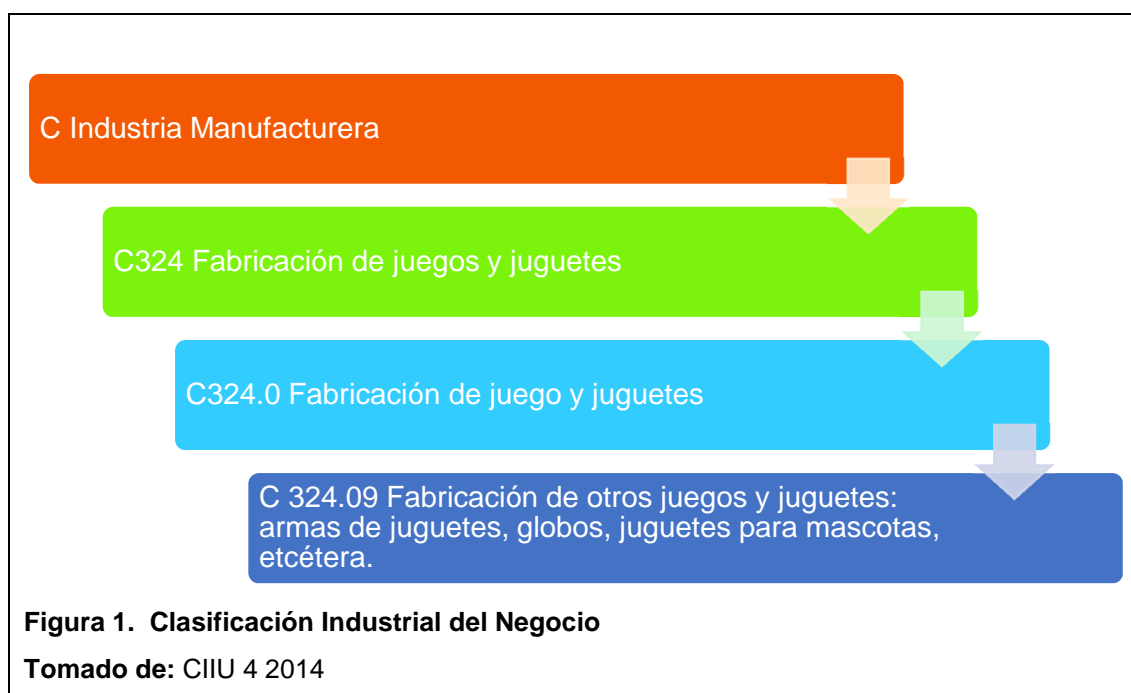
## CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

En este capítulo se analizará el entorno de la industria en el país con sus principales indicadores para determinar la viabilidad del proyecto en el Distrito Metropolitano Quito.

### 2.1 LA INDUSTRIA

El tema propuesto para este plan de negocios es fabricación y comercialización de juguetes no tóxicos para mascotas por medio de materia prima reciclada. Se encuentra dentro del CIIU 4.0 en la sección general “C” con la descripción de Industria Manufacturera.

De acuerdo a las respectivas divisiones que tiene esta sección se ubica de la siguiente manera:





## 2.1.1 Tendencia de la Industria

### 2.1.1.1 Antecedentes

Los principios de la industria manufacturera en el país empiezan en la época de la colonia, cuando la lana de la oveja era utilizada para fabricar distintos tejidos y comercializarlos.

Con el pasar de los tiempos, las primeras industrias como tal aparecieron a comienzos del siglo XX. Hoy en día la producción es muy variada, va desde textiles hasta plásticos, de alimentos a calzado. Se ha diversificado notablemente a partir de las exportaciones de petróleo.

Las distintas empresas dedicadas a diferentes actividades industriales ubicaron sus instalaciones a lo largo del país. Sin embargo se consolidaron en determinadas provincias como: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

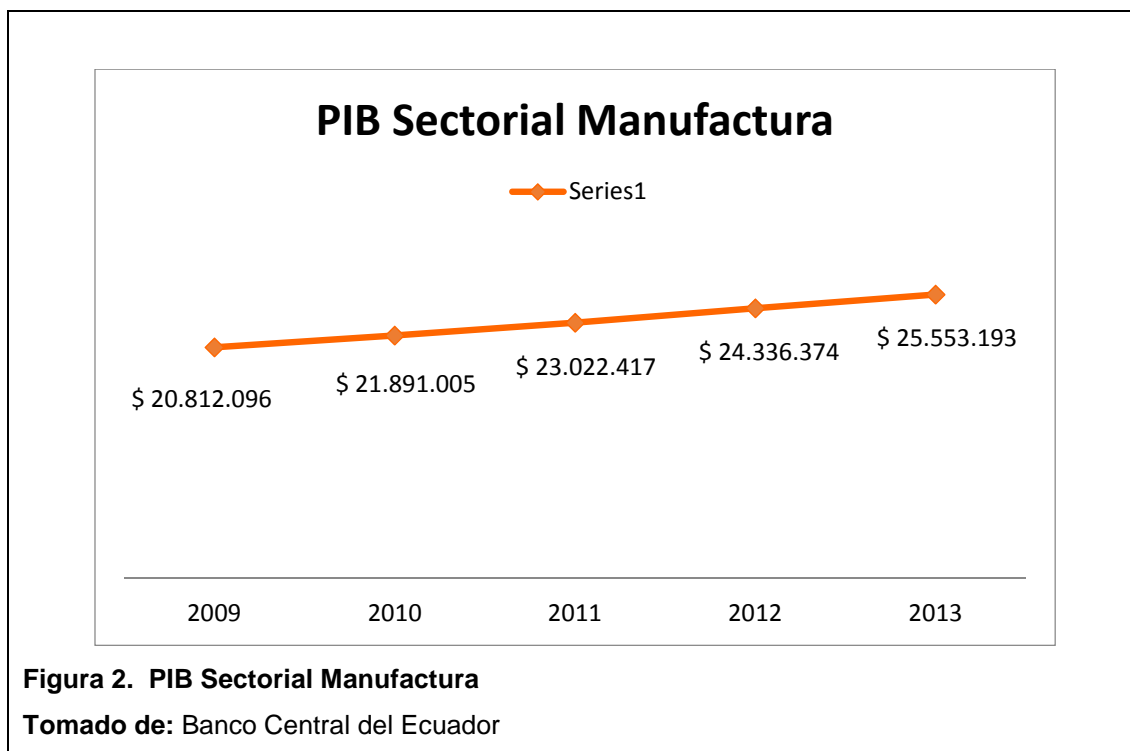
La diversificación del sector ha permitido que se fabriquen una variedad de productos generando así múltiples plazas de trabajo en el país.

## 2.2 PIB SECTORIAL

Tabla 1. PIB Sectorial Años 2009-2013

	Manufacturas (excepto refinación de petróleo)				
Año	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PIB Sectorial</b>	\$20.812.096	\$21.891.005	\$23.022.417	\$24.336.374	\$25.553.193

Tomado de: Banco Central del Ecuador



En la industria manufacturera que se encuentra el plan de negocios ha tenido un considerable crecimiento en su PIB del 22% tomando como referencia desde el 2009 hasta 2013.

Es un sector productivo que se ha fortalecido en el país gracias a las políticas gubernamentales, porque está pasando de exportar materia prima a productos manufacturados. (Banco Central del Ecuador, 2013)

### 2.2.1.1 Empleo Sector Industrial

Tabla 2. Empleo Sector Industrial 2008-2013

Empleo (porcentaje)	mar-09	mar-10	mar-11	mar-12	mar-13
Ocupados Plenos- Nacional Urbano	39,5	38,1	41,4	50,2	48,7
Subempleo Brutos- Nacional Urbano	51,2	50,8	49,7	43,6	44,7
Desempleo- Nacional Urbano	8,7	9,1	7,1	4,9	4,61

Tomado de: Ministerio de Industrias y Productividad

El porcentaje de personas empleadas en el sector industrial ha aumentado considerablemente con un incremento del 22% desde el 2009 hasta el 2013. Lo cual es un indicador favorable de que la industria manufacturera en el país está creciendo por lo tanto genera más plazas de trabajo.

### 2.2.1.2 Inversión Sector Industrial

Tabla 3. Inversión Sector Industrial 2012-2013

2012			2013	
Actividad Económica	Inversión Nacional	Inversión Extranjera	Inversión Nacional	Inversión Extranjera
Industria	110.631.120	64.178.514	119.379.794	34.255.603

Tomado de: Ministerio de Industrias y Productividad

La inversión nacional en el sector industrial ha aumentado en un 8 % en el 2012-2013 año en gran medida por la inversión del estado ecuatoriano, mientras que la inversión extranjera disminuyó en un 46% en el mismo período. Es una oportunidad para demostrar que la industria manufacturera puede desarrollar productos competitivos y exportarlos a países del exterior.

### 2.2.1.3 Importaciones de juguetes para mascotas en el Ecuador

Tabla 4. Importaciones de juguetes para mascotas

Subpartida NANADINA	Descripción NANADINA	País	Año 2012		Año 2013	
			Toneladas	FOB-Dólar	Toneladas	FOB-Dólar
6307909000	Los demás	China	170,54	\$1.389.890,00	177,86	\$1.487.620,00
		Estados Unidos	67,50	\$887.580,00	70,90	\$897.510,00
		Colombia	26,67	\$478.870,00	29,60	\$582.940,00
		Panamá	21,15	\$388.990,00	22,57	\$397.433,00
		<b>Total</b>	<b>285,86</b>	<b>\$3.145.330,00</b>	<b>300,93</b>	<b>\$ 3.365.503,00</b>

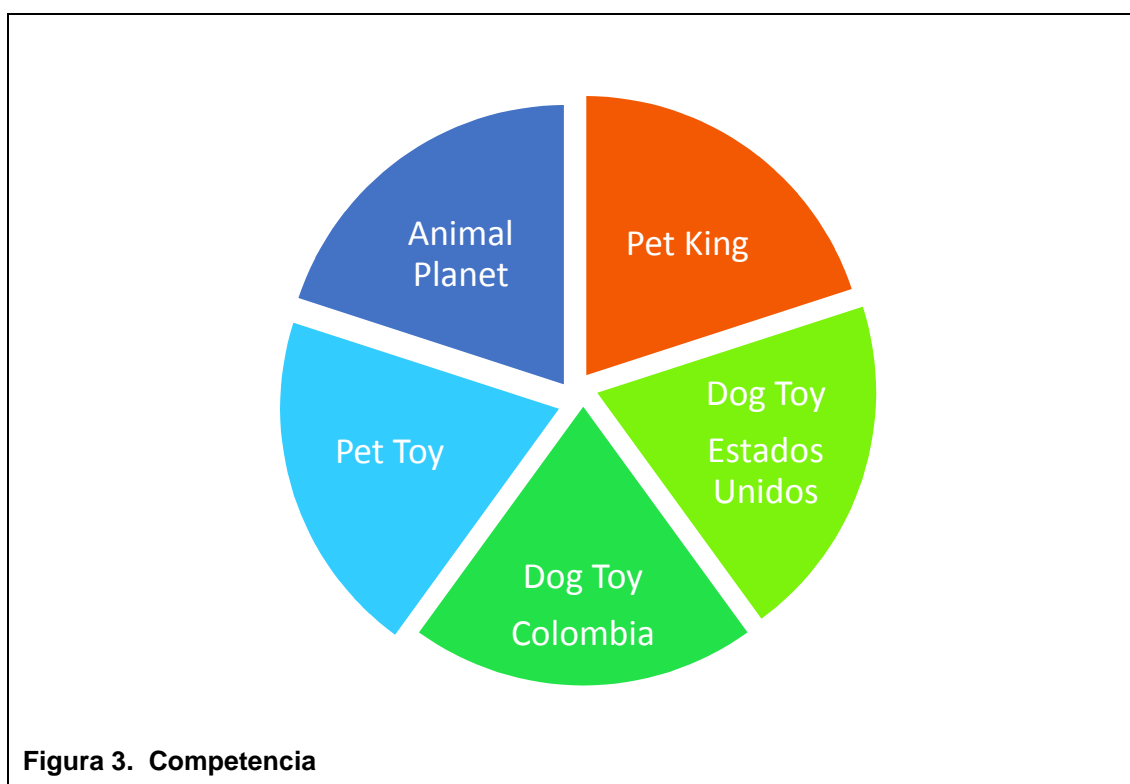
Tomado de: Banco Central del Ecuador

De acuerdo a la partida arancelaria de la enmienda número 59 los juguetes para mascotas tienen el código 65.07.90.90.00 para determinar la viabilidad del proyecto se analizó las importaciones de este ítem conforme los datos

encontrados en la página del Banco Central del Ecuador. La tendencia es creciente con un 7% comparando los años 2012-2013. (Aduana del Ecuador, 2011) (Banco Central del Ecuador, 2013)

## 2.2.2 Estructura de la Industria

### 2.2.2.1 Competencia






Por medio de la investigación exploratoria utilizando la observación estructurada como herramienta se encontraron los competidores más fuertes en el Distrito Metropolitano de Quito. El líder de la categoría de juguetes para mascotas es *Animal Planet*, le sigue *Dog Toy Colombia*, *Dog Toy Estados Unidos*, *Pet Toy*, *Pet King*. Un dato importante a recalcar es que ninguno de los competidores directos son fabricados en el Ecuador todos son productos importados.

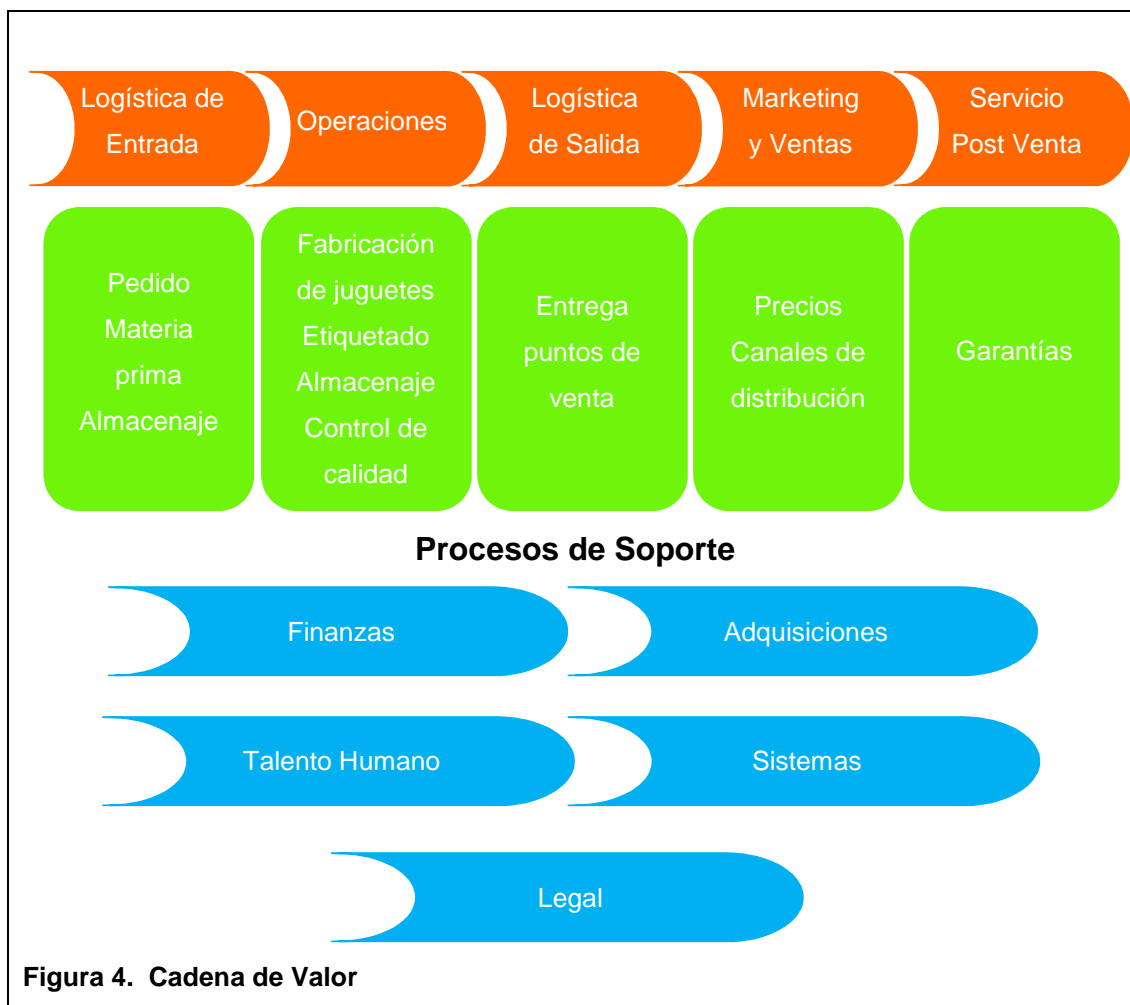
### 2.2.2.2 Productos de la Competencia

En el siguiente cuadro se aprecia los distintos productos de la competencia.

**Tabla 5. Productos de la Competencia**

Competencia	Productos de la Competencia		
Animal Planet			
Dog Toy Colombia			
Pet Toy y Tuff Plush			
Dog Toy USA			

### 2.2.2.3 Cadena de Valor



A continuación se analizará la cadena de valor de la industria para observar cuáles son sus actividades primarias, sus procesos de soporte y como entre todos los departamentos generan sinergia para entregar un producto que cumpla con los requerimientos básicos de los consumidores.

**Logística de entrada:** En esta etapa se realiza el pedido de materia prima a los proveedores de acuerdo al presupuesto estimado de adquisiciones.

**Operaciones:** La materia prima es enviada para fabricar los productos. Luego se realiza el respectivo control de calidad y es recibido en bodegas para el respectivo almacenamiento.

**Logística de salida:** El producto es inspeccionado para comprobar su calidad luego es etiquetado conforme al canal de distribución que será entregado. A continuación se distribuye en los respectivos canales.

**Marketing y Ventas:** Al ser productos importados no existe un equipo de marketing que planifique y ejecute las estrategias necesarias para posicionar la marca en el mercado.

**Servicio Post-venta:** Si llegara a existir un inconveniente con algún producto el importador se encarga de realizar la respectiva reposición del ítem con determinado canal de distribución.

La cadena de valor está orientada a proveer de un producto básico para de alguna manera satisfacer las necesidades de los consumidores. No existe una diferenciación estratégica por parte de las distintas marcas que ofertan accesorios en el mercado para mascotas.

### **2.2.3 Análisis PESTA**

#### **2.2.3.1 Factores Políticos**

El Ecuador refleja una estabilidad política representada por un único partido político denominado Alianza País en el cual el Presidente de la República Rafael Correa Delgado es el máximo líder de esta organización.

Su régimen presidencial está vigente desde el año 2006 y seguirá en el cargo presidencial hasta 2017. El cual está regido por un régimen democrático en el que existen cinco poderes: ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y participación ciudadana.

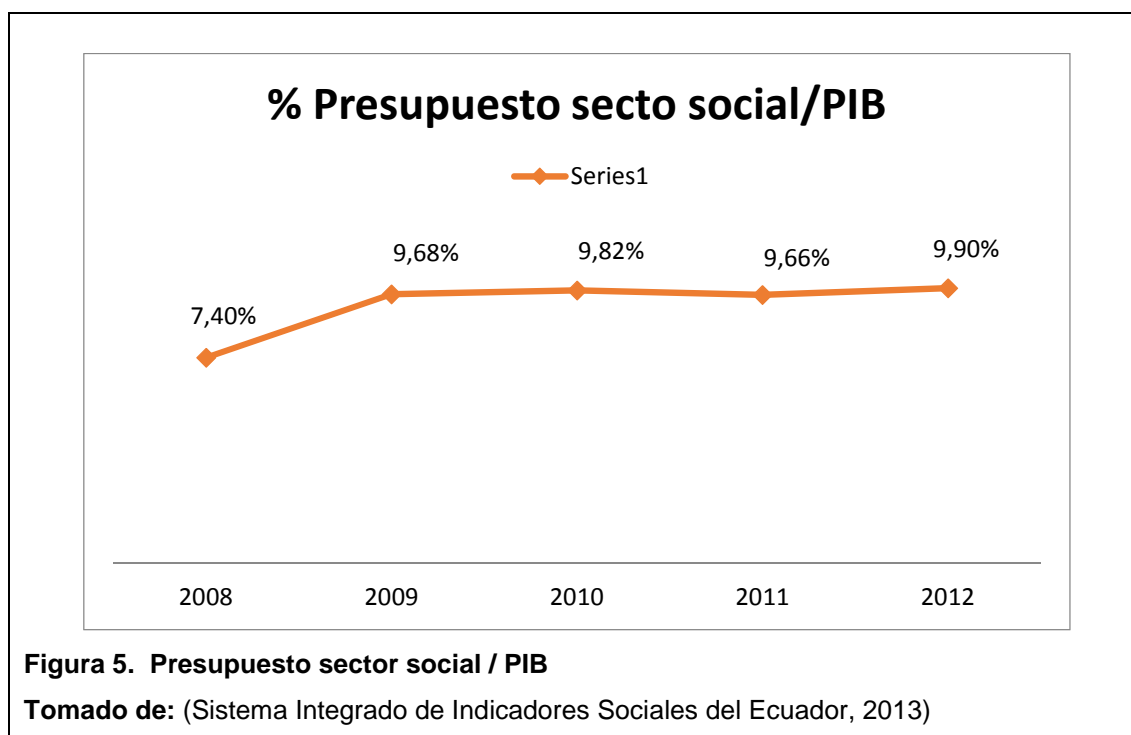
El gobierno tiene como eje de su política, una orientación hacia la inversión social, lo que antiguos regímenes no habían hecho en sus mandatos. Los puntos

estratégicos de esta inversión son en educación, salud y obras públicas. Año a año ha tenido más porcentaje en la plantilla presupuestaria como se observa en el siguiente gráfico. Estos son pilares fundamentales para generar desarrollo en el país y atraer más inversión extranjera. Por ejemplo gracias a mejoras en la viabilidad se amplían las rutas de comercio y disminuir los tiempos de entrega de los productos.

**Tabla 6. Presupuesto sector social / PIB**

Sectorial / Año	2008	2009	2010	2011	2012
Devengado	7,40%	9,68%	9,82%	9,66%	9,90%

Tomado de: (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2013)



En cuanto al tema de las PYMES las políticas vigentes son favorables porque el gobierno está consciente que serán de gran ayuda para la productividad del país. Por parte del ministerio de producción y de comercio exterior se busca fortalecer la producción nacional para esto se otorga a los productores el sello de primero Ecuador el cual busca fortalecer la marca país tanto interna como externamente.





**Figura 6. Logotipo Primero Ecuador del Ministerio de Comercio Exterior**

**Tomado de:** (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

Otro aspecto que el gobierno ha fortalecido desde el 2007 es la recaudación de impuestos por medio del SRI (Servicio de Rentas Internas) con lo cual ha aumentado su presupuesto para invertirlo en obras públicas.

### **2.2.3.2 Factores Económicos**

#### **2.2.3.2.1 Inflación**

La inflación anual tomada como referencia desde el 2009 hasta el 2013 ha disminuido del 4,31 al 3,23 esto quiere decir que los precios en este último tiempo han disminuido o no han elevado su precio como se esperaba.

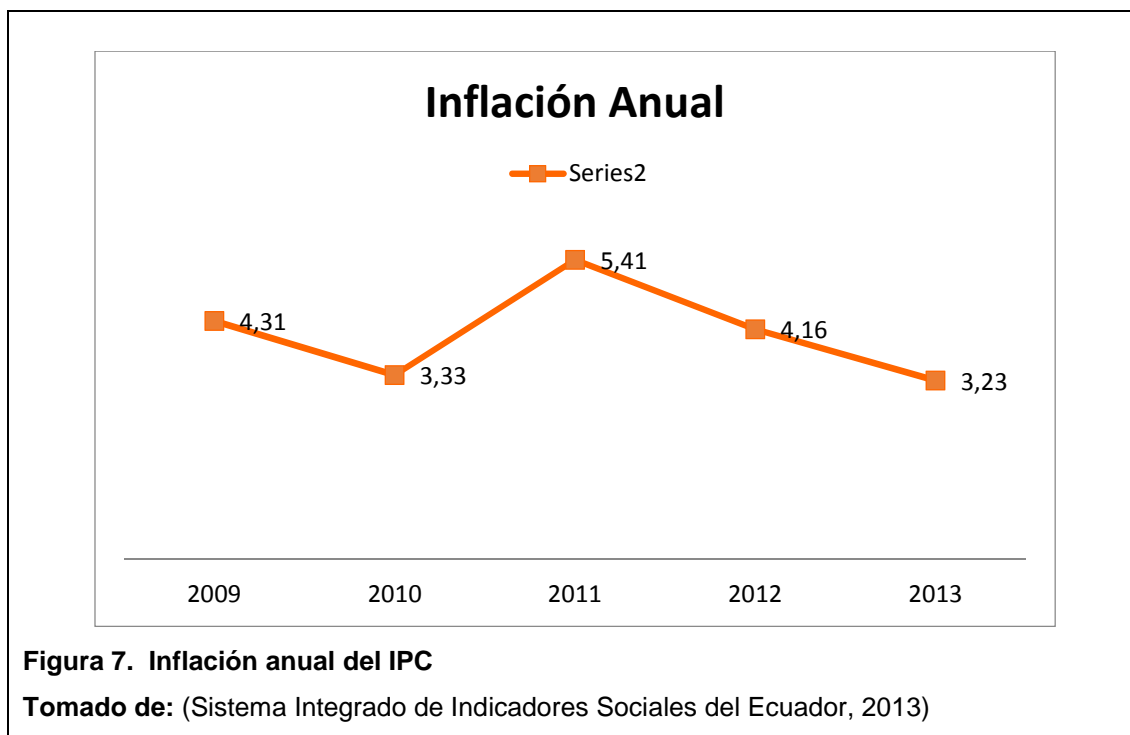
Para los inversionistas es favorable porque en cualquier negocio que inviertan, los precios de la materia prima mantienen su precio en este período de tiempo.

En el caso de la industria manufacturera es punto favorable porque así el precio del producto final no será elevado para los consumidores y podrá ser más accesible a otros segmentos y aumentar su rotación.

**Tabla 7. Inflación anual del IPC**

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional	4,31	3,33	5,41	4,16	3,23

Tomado de: (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2013)



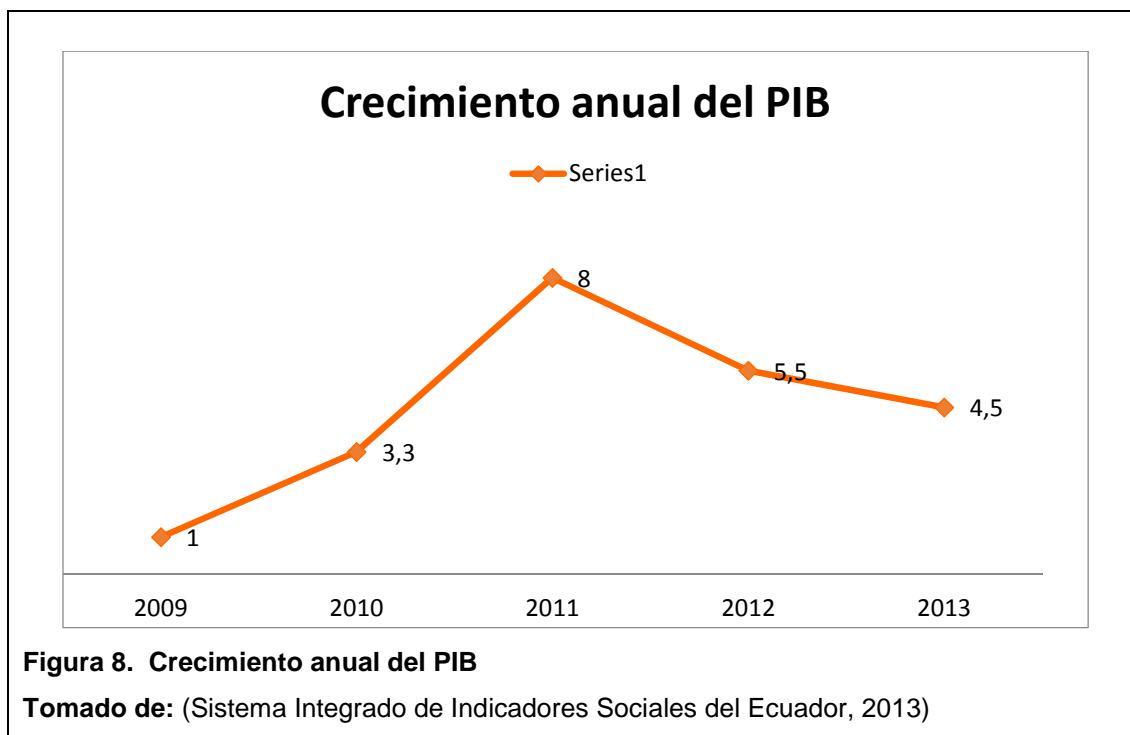
### 2.2.3.2.2 PIB

El crecimiento anual del PIB en el Ecuador ha tenido un considerable crecimiento en los últimos 5 años tomando como referencia el año 2009 hasta el 2013 ha sido un aumento del 3.5% esto se debe en gran parte al aumento del gasto público por parte del gobierno gracias a que sus ingresos petroleros han aumentado en los últimos años. Si comparamos el año 2011 en el cual alcanzo una cifra del 8% para el año 2013 el crecimiento fue del 4,5%. Lo cual es una disminución pero aún así es positiva para la economía porque significa que sigue creciendo y siendo productiva. (El Financiero Digital, 2012)

**Tabla 8. Crecimiento anual del PIB**

<b>Año</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Nacional	1	3,3	8	5,5	4,5

Tomado de: (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2013)

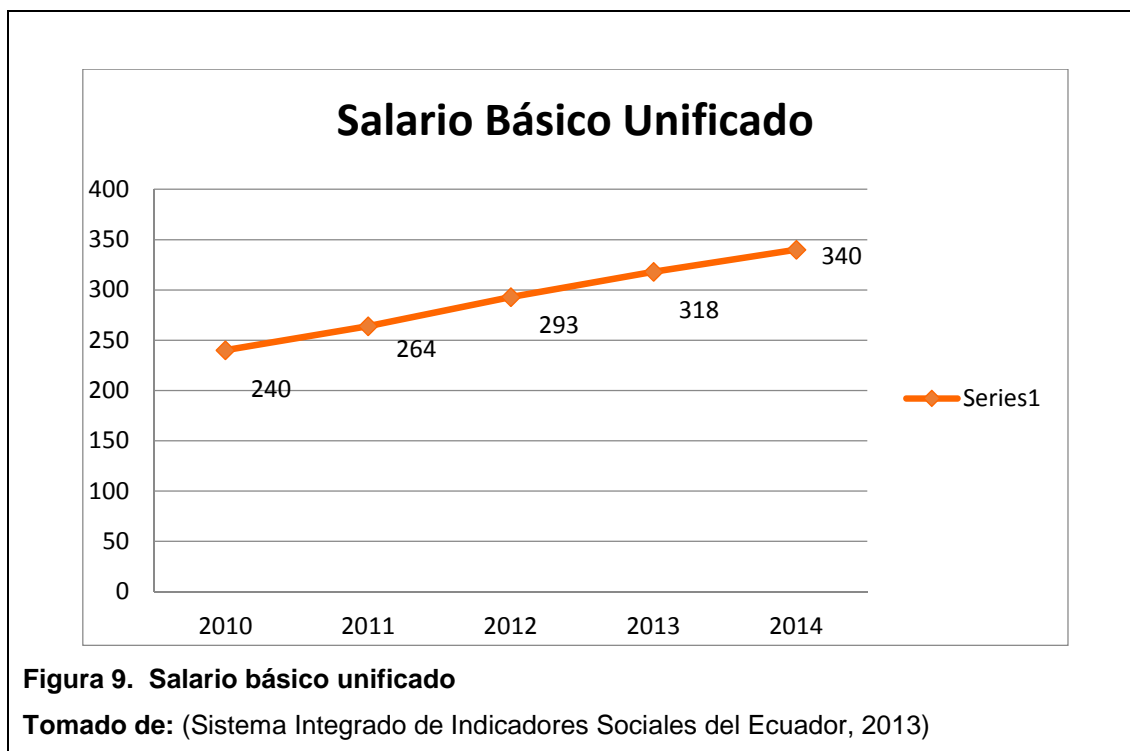


### 2.2.3.2.3 Salario Básico Unificado

**Tabla 9. Salario básico unificado**

<b>Año</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Nacional	240	264	293	318	340

Tomado de: (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2013)



El salario básico unificado ha tenido un aumento considerable en los últimos años tomado como referencia el año 2010 hasta el 2014 en un aumento de \$100. Tiene una relación directa con el crecimiento económico del país al momento que el PIB aumenta también lo hace la cantidad de medio circulante en esa economía y automáticamente los salarios van a aumentar. Si se compara con la inflación, las personas aumentaron su poder adquisitivo porque su salario es mayor por lo cual aumenta el consumo interno.

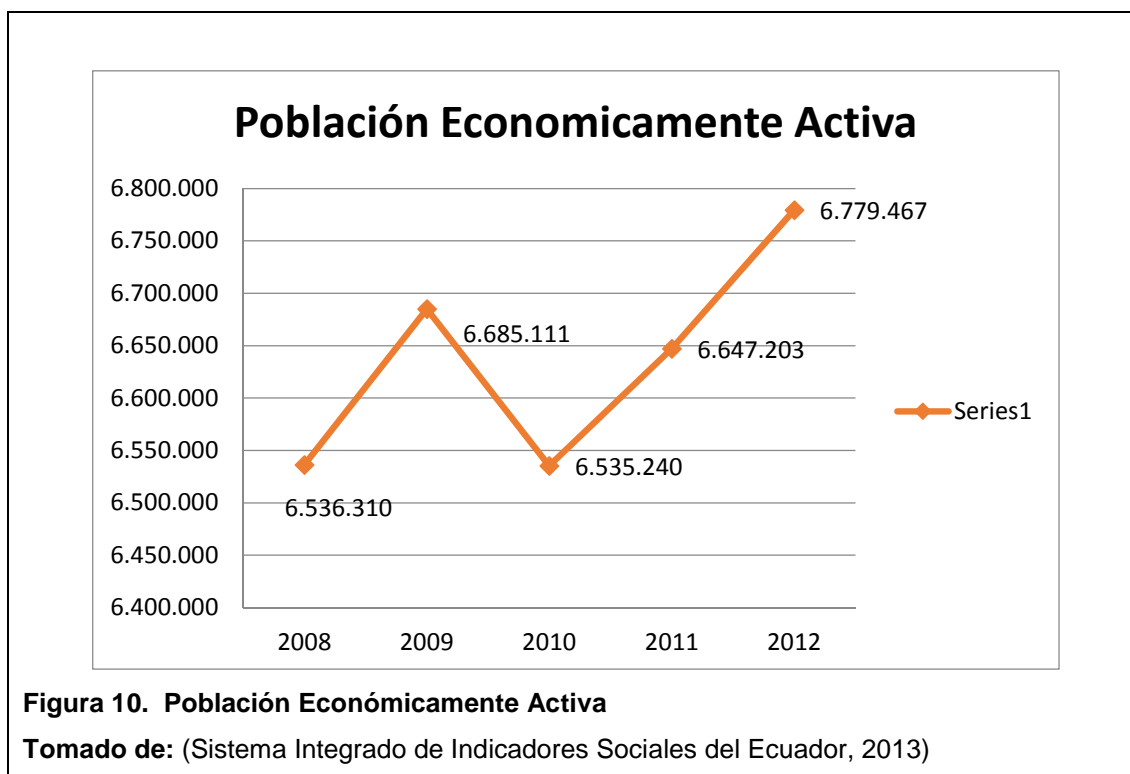
En la industria de manufactura es vital el tema del salario de sus colaboradores porque si son elevados tendrán el personal necesario para hacer eficiente la producción para así mantener un precio bajo de sus productos y ser competitivos. Si los salarios son elevados es fundamental que la industria genere productos diferenciados para comercializarlos.

### 2.2.3.2.4 Empleo

**Tabla 10. Población Económicamente Activa**

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Nacional	6.536.310	6.685.111	6.535.240	6.647.203	6.779.467

Tomado de: (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2013)



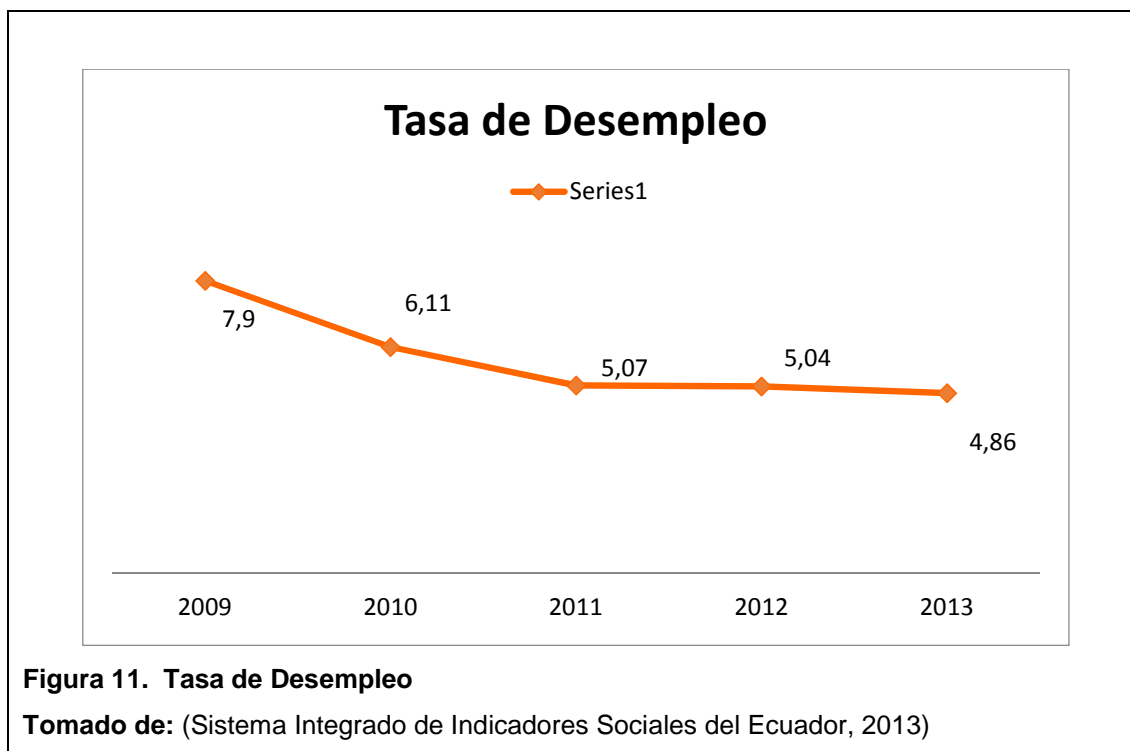
Desde el año 2008 hasta el 2012 ha existido un aumento en la población económicamente activa de 231.358 personas.

### 2.2.3.2.5 Tasa de Desempleo

**Tabla 11. Tasa de Desempleo**

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional	7,9	6,11	5,07	5,04	4,86

Tomado de: (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2013)



Como se observa en el cuadro estadístico el desempleo ha disminuido notablemente desde el año 2009 hasta el 2013 en 3,04%. Esto se debe al crecimiento económico del país. Gracias al aumento de gasto público se ha inyectado más dinero en la economía por lo cual el consumo también aumento. Las personas demandan más bienes y servicios, lo cual ha generado más fuentes de trabajo porque las empresas requieren más personal para cubrir la demanda de consumidores.

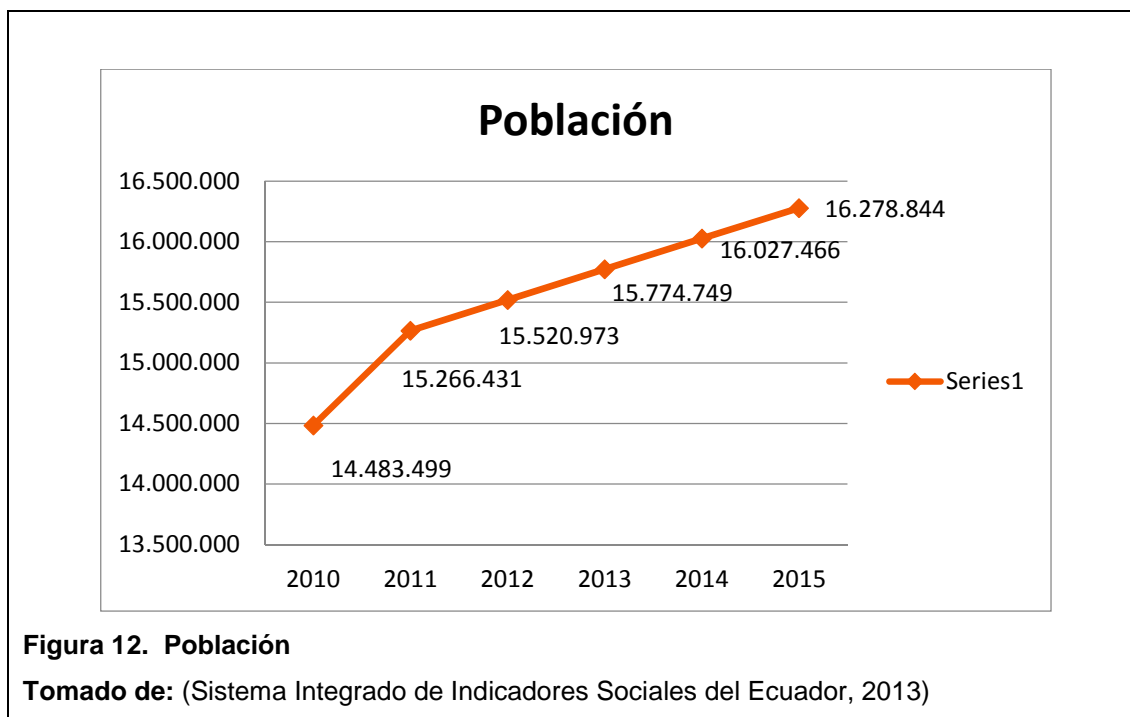
### 2.2.3.3 Factores Sociales

#### 2.2.3.3.6 Población

**Tabla 12. Población**

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nacional	14.483.499	15.266.431	15.520.973	15.774.749	16.027.466	16.278.844

**Tomado de:** (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2013)



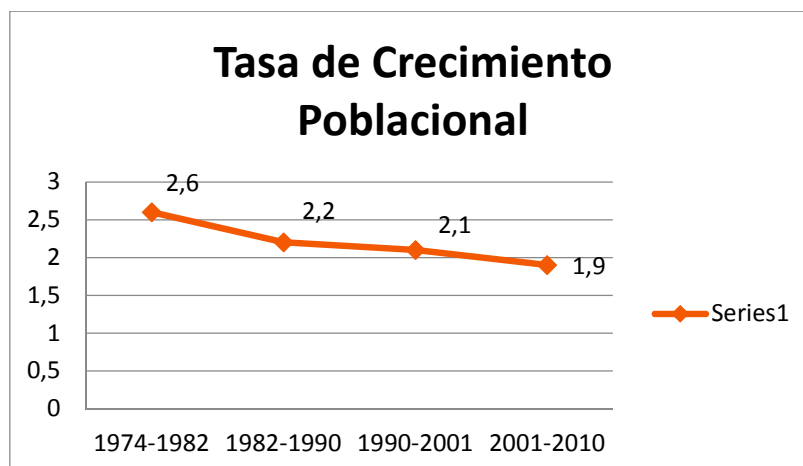
La población del Ecuador actualmente se encuentra en los 15.774.749 habitantes tomando como referencia el año 2010 en el cual era 14.483.499 habitantes significa que existió un crecimiento poblacional del 8% en 3 años. Analizando desde una perspectiva económica es positivo que la población siga aumentando porque así existen nuevos consumidores y la fuerza laboral del país se renueva constantemente.

### 2.2.3.3.7 Tasa de Crecimiento Poblacional

**Tabla 13. Crecimiento Poblacional**

Periodo	1974-1982	1982-1990	1990-2001	2001-2010
Nacional	2,6	2,2	2,1	1,9

**Tomado de:** (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2013)



**Figura 13. Crecimiento Poblacional**

**Tomado de:** (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, 2013)

La tasa poblacional del país ha disminuido en los últimos 20 años cerca de un 0.2% esto se debe a un cambio cultural en la sociedad ecuatoriana. Hoy en día las parejas promedio deciden tener un máximo de dos hijos lo cual hace que la tasa de crecimiento poblacional disminuya, esto se ve reflejado en las estadísticas.

#### 2.2.3.4 Factores Tecnológicos

Ecuador en los últimos años ha logrado pasos importantes en acceso a la tecnología (Diario El Universo, 2011). De acuerdo al INEC en 2011 existían 522.640 teléfonos inteligentes en 2013 incrementaron en un 60% siendo 839.705 (Diario El Universo, 2012)

El estudio reveló que en el país existen 6.859.938 habitantes que tienen al menos un celular activo esto es un aumento del 10% frente al 2011. También concluyeron que la provincia de Pichincha, es la que más habitantes tiene un teléfono celular activo con el 62,7%. (Diario El Universo, 2012)

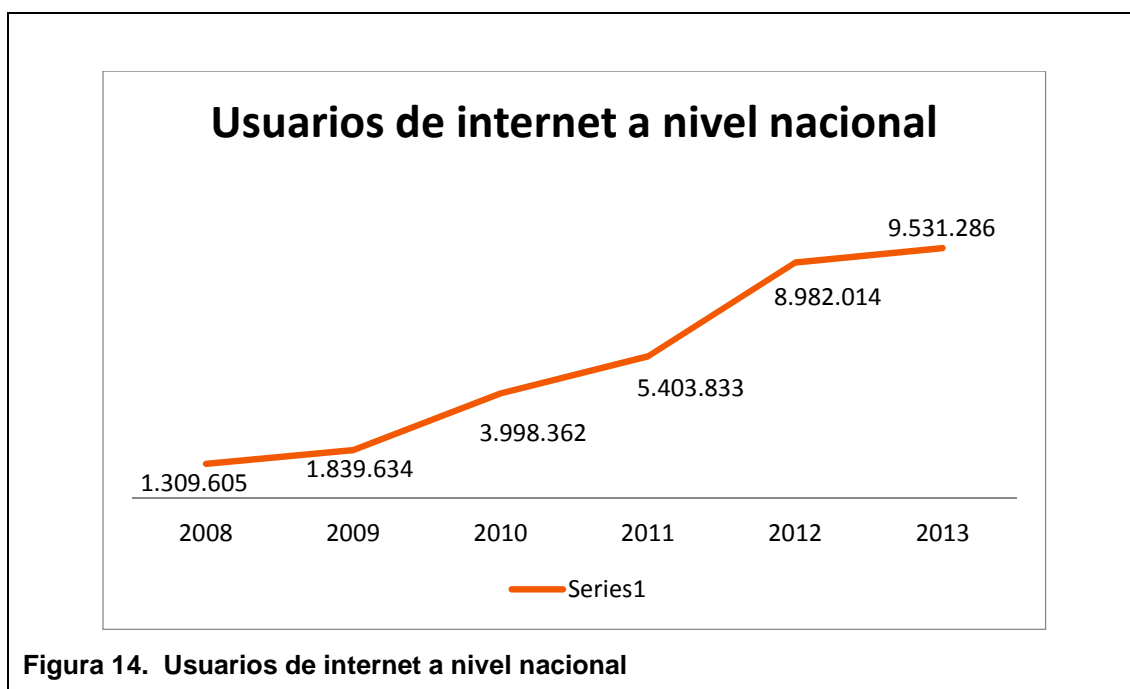
El acceso a internet ha aumentado significativamente en el país, esto es algo muy favorable porque se tiene acceso a más información y como empresas a



otros canales de comunicación con los consumidores para detectar sus gustos y preferencias. (Canal Tecnológico, 2013)

**Tabla 14. Usuarios de internet a nivel nacional**

2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.309.605	1.839.634	3.998.362	5.403.833	8.982.014	9.531.286



**Figura 14. Usuarios de internet a nivel nacional**

A su vez en la industria manufacturera existen algunos avances tecnológicos importantes como la fabricación de hilo a partir de las botellas de plástico recicladas que realiza la fábrica ENKADOR S.A en la provincia de Pichincha. (Enkador, 2014)

### 2.2.3.5 Factores Ambientales

La consciencia en el tema medio ambiental está cambiando en todo el mundo y el Ecuador no se queda atrás. Las cifras sobre el cambio climático son alarmantes según el 90% de los expertos en cambio climático afirma que el planeta tierra como hoy lo conocemos dejara de existir en 90 años gracias al efecto de los gases invernadero, atrapando más CO<sub>2</sub> en su atmosfera. Como

consecuencia tendremos más desastres naturales. (Grainger, 2013, pág. 163). Por esta razón muchas empresas están tomando cartas en el asunto porque saben que el desarrollo de cualquier negocio debe ser sostenible en el tiempo y para lograr esto debe utilizar eficientemente los recursos y renovarlos para continuar con su futura explotación.

Existe una clara tendencia hacia cuidar el planeta y manejar de una mejor forma los recursos existentes. Estos temas son los que se están ejecutando con la responsabilidad social aplicada en las empresas. Algo que si hay que tener muy claro son las acciones aisladas que tienen las compañías como por ejemplo reciclar o realizar alguna campaña en específico, cuando este tema necesita formar parte de la filosofía de la empresa y sea un eje central a lo largo de su cadena de valor.

Si bien en el mercado ecuatoriano a ingresado en forma de moda, muchas empresas quieren alinearse a esta corriente de cuidado ambiental. Por distintas razones bien sea por quedar bien frente a sus consumidores, por tener una diferencia frente a sus competidores, por ahorrar recursos en la empresa o porque en el país están empezando a regir normas más rigurosas frente a este tema.

La clave de muchas empresas va a ser demostrar que pueden ejecutar procesos ecológicos para poder mantener su competitividad.

El enfoque del gobierno es claro frente al tema ambiental contemplando los derechos de la naturaleza en la Constitución del 2008. Desarrollando así incentivos tributarios en el Código de la Producción para las empresas que cumplan con ciertos estatutos sustentables. (Ortega, 2013, pág. 188)

Como consecuencia más allá de las licencias ambientales obligatorias para el correcto funcionamiento de una empresa, se está priorizando en obtener las certificaciones de buenas prácticas medio ambientales. Dentro de las

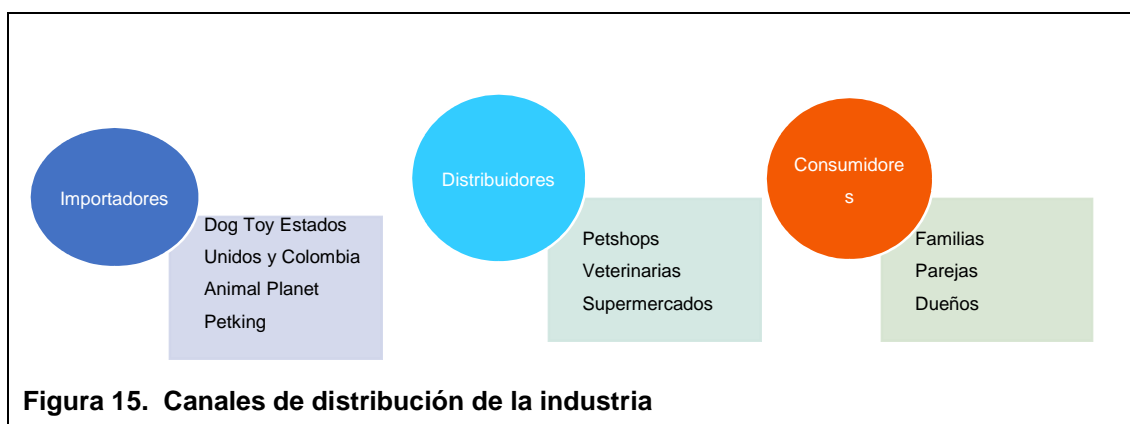
acreditaciones más ejecutadas se encuentra la ISO 14001 que establece los requisitos para implementar un sistema de gestión ambiental.

Según el INEC, 8 de cada 10 empresas no registran gastos en protección ambiental ni estudios de impacto ambiental. Esto representa una gran oportunidad de mercado para la compañía para posicionarse en la mente del consumidor más fácil como el primer juguete para su mascota amigable con el medio ambiente. (Ortega, 2013, pág. 189)

Además no basta con desarrollar hábitos de reducción de consumo de energía, agua, desechos o campañas de reciclaje o reforestación sino convertirlos en un eje central de la compañía que forme parte de la filosofía institucional. Esto representa otra oportunidad de mercado importante porque se puede alinear todas las estrategias hacia la responsabilidad social y comunicarlas de una manera eficaz a los consumidores. (Ortega, 2013, pág. 190)

## 2.2.4 Canales de Distribución

La comercialización actual de juguetes para mascotas utiliza el sistema corto de distribución indirecta (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 371) el cual esta expresado en el siguiente gráfico:



La industria de juguetes para mascotas utiliza actualmente un canal indirecto de distribución, el primer actor son los importadores que se encargan de todos los

trámites pertinentes con las aduanas para poder ingresar los productos al país. Ellos se encargan de entregar dichos accesorios a los distintos distribuidores como veterinarias, *petshops*, supermercados y tiendas departamentales. Quienes son los encargados de ofertar el producto en sus perchas a los consumidores.

## 2.2.5 Fuerzas de Porter

### 2.2.5.1 Amenaza de los Nuevos Competidores

Tabla 15. Amenaza de los nuevos competidores

Amenaza de los nuevos competidores	Puntuación
Economías de escala	3
Diferenciación producto	2
Inversión de Capital	4
Lealtad de consumidores hacia una marca	3
Costos de Cambio (real o psicológico)	3
Canales de Distribución	3
Política Gubernamental	3
Patentes y licencias especiales	3
<b>Total Promediado</b>	<b>3,0</b>

La amenaza de nuevos competidores para esta industria es **alta**, el punto determinante para ingresar es la inversión de capital porque de eso depende la calidad del producto que se va a ofrecer. Al segmento de clientes que están dirigidos estos productos deben tener una calidad óptima. La tecnología no es un factor determinante en este negocio por la facilidad de realizar el producto se lo puede elaborar con maquinaria de manufactura sencilla, simplificando así el proceso de producción.

Un punto favorable son las políticas gubernamentales que quieren fortalecer la industria ecuatoriana aumentando las barreras arancelarias para los productos importados.

En cuanto a la lealtad de los consumidores hacia una marca, es baja porque no existe un posicionamiento consolidado de alguna marca en el mercado. Siendo así una oportunidad porque la competencia no realiza ningún tipo de estrategia de comunicación con sus consumidores por lo cual no existe notoriedad y recordación de marca.

Sería relativamente fácil ingresar a este mercado si es producción nacional, el factor clave será las inversiones que se realice en marketing para posicionar la marca, desarrollar alianzas estratégicas con los canales de distribución y así desarrollar el mercado.

### 2.2.5.2 Amenaza de Productos Sustitutos

Tabla 16. Amenaza de Productos Sustitutos

Amenaza de Productos Sustitutos	Puntuación
Objetos que no son juguetes (botellas, zapatos, otros)	4
Juguetes para niños que se podría utilizar para la mascota	3
Juguetes hechos en casa	4
<b>Total Promediado</b>	<b>3,6</b>

La amenaza de productos sustitutos es **alta** en esta industria debido a la facilidad de su elaboración se lo puede hacer en casa. Un dato importante es que muchos consumidores por la facilidad más que por el costo les entregan a sus mascotas botellas o pelotas de plástico convirtiéndose en los juguetes de sus mascotas. La clave para solucionar este punto serán las estrategias de comunicación que se realicen para concientizar a los dueños de los peligros que tienen estos productos bien sea por el plástico que en muchos casos lastima las encías de los perros o por la toxicidad al ingerir dichos juguetes debido que muchos de los tintes utilizados en esos productos contienen partículas de plomo y cromo. Así ofrecerles una solución, la cual es un producto diseñado para cumplir con las necesidades de su mascota que serían: entretenimiento, apoyo psicológico y no ser tóxicos.

### 2.2.5.3 Poder de negociación de los clientes

Tabla 17. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Puntuación
Productos ofrecidos son estándar	3
Consumidor tiene mucha información	2
Influencia en decisión de compra	3
Exclusividad de productos	2
Acceso a canales de distribución	3
Valor agregado que entregan al cliente	3
<b>Total Promediado</b>	<b>2,7</b>

El poder de negociación de los clientes es **medio** porque si bien existen algunas marcas en el mercado y los canales de distribución tienen variedad de productos la mayoría son estándar solo existe una marca que tiene diferenciación en cuanto a diseño la cual es *Animal Planet*. Una ventaja para los productos es que todavía no existe en el mercado un producto de materia prima reciclada.

El consumidor cuenta con poca información dado que las marcas existentes no realizan campañas para comunicar sus beneficios y para posicionarse en la mente de los consumidores. En cuanto a exclusividad de productos solo existe una marca la cual es *Animal Planet* la cual maneja su línea de peluches que son juguetes para mascotas.

El acceso a canales de distribución es amplio por parte de los consumidores ya que pueden adquirir los juguetes en tiendas especializadas, veterinarias o bien en tiendas departamentales y supermercados.

La clave va a ser desarrollar buenas estrategias de marketing para penetrar el mercado adecuadamente comunicando los tres principales beneficios del producto los cuales son: no es tóxico, es de materia prima reciclada y fabricado en Ecuador. Además generar sentimientos en los consumidores para crear experiencias positivas hacia la marca y posicionarla de mejor forma.

### 2.2.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Tabla 18. Poder de Negociación de los proveedores

Proveedores	Puntuación
Costos de Cambio (real o psicológico)	4
Venden insumos fundamentales	4
Productos diferenciado	4
Servicio Diferenciado	3
Alcance Distribución	3
Calidad de materia prima	4
<b>Total Promediado</b>	<b>3,7</b>

Los proveedores para desarrollar este tipo de productos tienen un poder de negociación **alto** dado que venden insumos fundamentales para fabricar el juguete y no existe otra empresa nacional que elabore dicha materia prima. Tienen un producto diferenciado porque en la elaboración de sus telas utilizan plástico reciclado de las botellas plásticas y esto únicamente lo hace VINCUNHA S.A. El alcance de su distribución es nacional están presentes en todo el país por lo cual es de gran ayuda porque están presentes en las principales ciudades de manufactura del país como Ambato, Ibarra, Guayaquil, Quito y Cuenca.

Si bien el poder de negociación de los proveedores es alto se negociará para tener un descuento en el precio de venta establecido de la materia prima que se adquiera.

### 2.2.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Tabla 19. Rivalidad entre los competidores existentes

Rivalidad entre los competidores existentes	Puntuación
Crecimiento del sector industrial	3
Diferenciación Productos	2
Barreras de Salida	3
Estrategias de Comunicación	2
Posicionamiento de la marca	2
Costos Fijos Elevado	3
<b>Total Promediado</b>	<b>2,5</b>

La competencia en esta industria es **media** debido a que no existen muchos competidores y ninguno tiene un posicionamiento fuerte en la mente de los consumidores convirtiéndola en una gran oportunidad de desarrollar el mercado.

La mayoría de productos ofertados en el mercado no tienen una diferenciación significativa tienen características similares en su composición. Al proceder de países como Estados Unidos, Colombia y China no tienen un equipo que se encargue de desarrollar de su marca.

Las estrategias de marketing van a ser claves para marcar la diferencia con la competencia y ganar una participación de mercado. El eje central deberá ser construir la marca a lo largo plazo para así convertirla en una barrera de entrada para futuros competidores.

## 2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

### 2.3.1 La idea y el modelo de negocio

Ofrecer al mercado una nueva opción de entretenimiento para sus mascotas por medio de juguetes de materia prima reciclada los cuales no sean tóxicos, contribuyan a mitigar el daño al medio ambiente y sean fabricados en el país.



Para comercializar los productos se utilizará la distribución por medio de minoristas como tiendas especializadas, veterinarias y grandes cadenas como Supermaxi y Kywi.

Los pilares fundamentales en la compañía serán:

- Investigar y desarrollar nuevos productos a partir de materia prima reciclada.
- Velar por las necesidades de las mascotas y satisfacción del consumidor.
- Ser eficientes en la producción y minimizar el impacto al medio ambiente.
- Implementar estrategias de marketing para posicionar la marca en la mente del consumidor además lograr alianzas estratégicas con los grupos de interés como: proveedores, productores, distribuidores, clientes, ONG's, Colaboradores, Gobierno Corporativo y Gobierno Nacional.

#### **Principales Compromisos de la compañía**

**Impulsar el comercio justo con proveedores**

**Fomentar la relajación y diversión de las mascotas con su dueño**

**Conservar el planeta**

**Figura 16. Compromisos de la compañía**

### 2.3.2 Estructura legal de la empresa



### 2.3.3 Misión

Somos una empresa ecuatoriana que se dedica a producir y comercializar juguetes para mascotas a partir de materia prima reciclada. Generando cuidado en la mascota por medio de un juguete sano, logrando así la satisfacción de su dueño.

### 2.3.4 Visión

Consolidarnos en el mercado nacional e internacional en los próximos 5 años como una solución de entretenimiento y cuidado de mascotas promoviendo la responsabilidad social y empresarial con los grupos de interés.

### 2.3.5 Valores

Los valores de la compañía serán: integridad, compromiso con la excelencia, capacidad de respuesta con el consumidor, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, conciencia medio ambiental.

**Compromiso con la excelencia:** Marcar una tendencia diferente en el mercado, mantener constante innovación en toda la cadena de valor de la compañía.

**Capacidad de respuesta con el consumidor:** Comunicarles adecuadamente a los clientes que son fundamentales para la empresa y brindarles experiencias únicas para que vivan la filosofía institucional.

**Responsabilidad y Respeto:** Fomentar el respeto en la compañía para ser responsables de las acciones con todos nuestros *stakeholders*.

**Trabajo en equipo:** Generar un óptimo ambiente de trabajo para desarrollar las capacidades de los colaboradores porque son el motor de la compañía. Es fundamental que sientan que son importantes para la empresa.

**Consciencia medio ambiental:** Ser conscientes de los impactos como empresa en el entorno en que vivimos para así reducirlos. Además que la filosofía institucional sea compartida con los miembros de familia de nuestros colaboradores para que no sea simplemente algo que se practica en la compañía sino fuera de la misma para fomentar la conservación del medio ambiente.

### 2.3.6 Objetivos

#### Corto Plazo

- Aumentar las ventas en un 20% hasta el tercer año de operaciones.
- Crear un ambiente propicio de trabajo para los colaboradores.
- Incrementar la cartera de productos hasta en 5 modelos distintos en los próximos dos años.

#### Mediano Plazo

- Lograr reconocimiento en el mercado ecuatoriano como una compañía que ofrece calidad y diferenciación en sus productos para el año 2017.
- Desarrollar los canales de distribución en ciudades como Ambato, Cuenca, Guayaquil, Manta, Machala en los próximos dos años.
- Desarrollar canales de distribución internacionales como: Bogotá, Miami, Santiago de Chile en el año 2018.
- Generar más de 20 plazas de trabajo directas e indirectas por la comercialización de los productos para el año 2020.

#### Largo Plazo

- Crear conjuntamente con los proveedores nuevas materias primas por medio de distintos tipos de materiales reciclados para el año 2020.
- Extender la cartera a 10 productos para el año 2018.
- Ampliar la planta de producción con estándares de arquitectura sustentable para el año 2022.

**Figura 18. Objetivos**

## 2.4 PRODUCTOS

Los productos son juguetes para mascotas no tóxicos, de materia prima reciclada y fabricados en el país.

La materia prima es tela la cual contiene un 38% de poliéster reciclado y el 60% es algodón y 2% de elastano. El poliéster reciclado proviene del PET (Tereftalato de Polietileno) el cual contienen las botellas plásticas y está siendo reutilizada para elaborar tela reciclada. El relleno es de poliéster y algodón sobrante de grandes empresas manufactureras. Con lo cual se optimiza el producto para minimizar el impacto en su fabricación. Y así tener como resultado un producto eco-eficiente.



**Figura 19. Hueso**



**Figura 20. Rosca**



**Figura 21.** Pelota

## **2.5 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

### **2.5.1 Estrategia de ingreso al mercado**

Para ingresar en el mercado local se utilizará la estrategia genérica de Michael Porter de diferenciación del producto. (Porter, 2009, pág. 55). Se eligió esta estrategia dado que el producto es nuevo en el mercado por su fabricación. Si bien el producto es innovador y podría ingresar con un precio alto se decidió colocar un precio medio para hacerlo más accesible a los consumidores para así aumentar su intención de compra en el punto de venta. Como es una marca nueva no tiene posicionamiento entonces lo primero que es necesario hacer es que los consumidores utilicen el producto, gracias a sus tres ventajas competitivas ser elaborado de materia prima reciclada, no tóxico y fabricado en el país.

### **2.5.2 Estrategia de crecimiento**

Se aplicara la estrategia de desarrollo de mercado.

#### **2.5.2.1 Estrategia de desarrollo de mercado**

Estrategia de crecimiento de una compañía que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos actuales. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 714)

La estrategia de desarrollo de mercado es fundamental para cualquier empresa si bien empieza en un mercado local como el Distrito Metropolitano de Quito. La meta es expandirse a ciudades como Ambato, Cuenca, Guayaquil seguidas de Machala, Manta. Luego extender las fronteras hacia ciudades como Bogotá, Miami y Santiago de Chile.

## **2.6 ANÁLISIS FODA**

### **2.6.1 Fortalezas y debilidades**

#### **2.6.1.1 Fortalezas**

- Es un producto nuevo en el mercado de juguetes para mascotas.
- Es un producto no tóxico para las mascotas.
- Es elaborado con materia prima reciclada que proviene del PET.
- El juguete es fabricado en el país.
- Tiene *packaging* reciclado por lo cual al ser desechado la etiqueta mediante un proceso de separación de materiales puede ser convertido nuevamente en materia prima. Cuidando así el medio ambiente.
- El producto contará con la certificación de Primero Ecuador.

#### **2.6.1.2 Debilidades**

- La marca no está posicionada en el mercado local, el Distrito Metropolitano de Quito.
- No existen contratos de compra del producto con los distribuidores.

- Presupuesto limitado para campañas de comunicación.
- La curva de experiencia de la empresa se encuentra en etapa inicial.

## **2.6.2 Oportunidades y amenazas**

### **2.6.2.1 Oportunidades**

- Gobierno Nacional por medio del ministerio de industrias y productividad está fortaleciendo la industria nacional. Incentivando la producción de bienes y servicios en el país.
- Existen aranceles elevados para los productos importados.
- Gobierno Nacional por medio del ministerio de comercio exterior promueve la exportación de productos nacionales con los distintos socios comerciales que cuenta el país.
- Los canales de distribución están adquiriendo productos nacionales por el tema de precios porque no son tan caros como los importados.
- Se tramitará la certificación en el GRI (*Global Reporting Initiative*) para determinar si el producto cumple los estándares para denominarlo eco-eficiente.
- Existirán alianzas estratégicas con ONG's para desarrollar acciones sobre tenencia responsable de mascotas.
- Los consumidores tienen mayor conciencia sobre el bienestar de las mascotas.
- Existe una tendencia creciente hacia el consumo de bienes nacionales.



- Los consumidores buscan productos amigables con el medio ambiente.

### **2.6.2.2 Amenazas**

- Puede existir desabastecimiento de la materia prima para realizar los juguetes debido a que existe un único proveedor.
- Si el gobierno nacional decide eliminar las barreras arancelarias para los productos importados, grandes importadores podrían hacer economías de escalas con lo cual el PVP (Precio de Venta al Público) sería menor.
- La reacción de los consumidores frente a los productos sustitutos.
- La reacción de la competencia frente a las estrategias de comunicación que se desarrollarían.
- Si el gobierno nacional decide cambiar requerimientos para certificaciones nacionales como sellos: Primero Ecuador o Hace Bien Hace Mejor con lo cual requeriría más recursos económicos y tiempo.
- La tasa de uso del producto es baja.

### **2.6.3 Análisis FODA**

A continuación se detalla el análisis que se realizó para determinar las respectivas estrategias del proyecto para así aprovechar cada una de las oportunidades ofrecidas por el mercado.

Tabla 20. Matriz de estrategias FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>Al tener un producto con valor agregado será más fácil ingresar a los grandes distribuidores porque requieren producción nacional de calidad.</p> <p>Las ventajas competitivas del producto también son favorables para trabajar conjuntamente el programa Pro Ecuador del Ministerio de Comercio Exterior para diversificar los canales de distribución.</p> <p>Gracias a sus características de utilizar materia prima reciclada los consumidores lo percibirán como un producto diferente.</p>	<p>Por ser una marca nueva no tiene un reconocimiento en el mercado se deberá aprovechar el fortalecimiento de la industria ecuatoriana y así trabajar a corto y mediano plazo en el reconocimiento de la marca por parte de los posibles consumidores.</p> <p>El acceso a canales es limitado pero se deberá aprovechar las restricciones arancelarias para ingresar de manera más fácil.</p> <p>Los canales de distribución requerirán mayor diversificación de productos con lo cual la curva de experiencia de la empresa aumentará</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p>Si el gobierno decidiera eliminar las barreras arancelarias el producto se mantendría en el mercado gracias a sus ventajas competitivas.</p> <p>Si la competencia reaccionaría, se aplicarían las estrategias de marketing de forma intensiva para generar mayores experiencias con el consumidor y así fidelizarlo.</p> <p>Será necesario comunicar a los consumidores los beneficios tanto físicos como emocionales que tienen al jugar con su mascota para así aumentar la tasa de uso del producto.</p>	<p>Para reducir los riesgos del proyecto se ejecutará la planificación estratégica.</p> <p>Se deberá monitorear aspectos claves como la adquisición de materia prima, la producción de los productos, cuidar del talento humano, la comercialización de los productos y las finanzas.</p>

Tomado de: (Slideshare, 2013)

## 2.7 ESQUEMA ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 2.7.1 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 21. Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Es un producto nuevo en el mercado de juguetes para mascotas	0,1	4	0,4
Es un producto no tóxico para las mascotas.	0,15	4	0,6
Es elaborado con materia prima reciclada que proviene del PET.	0,15	4	0,6
El juguete es fabricado en el país.	0,1	4	0,4
Tiene <i>packaging</i> reciclado por lo cual al ser desechado la etiqueta mediante un proceso de separación de materiales puede ser convertido nuevamente en materia prima. Cuidando así el medio ambiente.	0,1	4	0,4
El producto cuenta con la certificación de Primero Ecuador.	0,1	4	0,4
<b>Debilidades</b>			
La marca no está posicionada en el mercado local, el cual es el Distrito Metropolitano de Quito.	0,1	1	0,1
No existen contratos de compra del producto con los distribuidores.	0,07	2	0,14
Presupuesto limitado para campañas de comunicación.	0,07	1	0,07
La curva de experiencia de la empresa se encuentra en etapa inicial.	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,17</b>

El puntaje ponderado para la matriz EFI es de 3,17 demuestra el potencial que tiene el proyecto frente a la competencia, dado que sus fortalezas están por encima del promedio del mercado aumentando así su viabilidad.

## 2.7.2 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 22. Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calif.	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Gobierno Nacional por medio del ministerio de industrias y productividad está fortaleciendo la industria nacional. Incentivando la producción de bienes y servicios en el país.	0,09	4	0,36
Existen aranceles elevados para los productos importados.	0,09	4	0,36
Gobierno Nacional por medio del ministerio de comercio exterior promueve la exportación de productos nacionales con los distintos socios comerciales que cuenta el país.	0,09	3	0,27
Los canales de distribución están adquiriendo productos nacionales por el tema de precios porque no son tan caros como los importados.	0,12	3	0,36
Se tramitará la certificación GRI (Global Reporting Initiative)	0,05	4	0,2
Existirán alianzas estratégicas con ONG's para desarrollar acciones sobre tenencia responsable de mascotas.	0,06	3	0,18
Los consumidores tienen mayor conciencia sobre el bienestar de las mascotas.	0,07	4	0,28
Existe una tendencia creciente hacia el consumo de bienes nacionales.	0,06	4	0,24
Los consumidores buscan productos amigables con el medio ambiente.	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>			
Puede existir desabastecimiento de la materia prima para realizar los juguetes.	0,07	3	0,21
Si el gobierno nacional decide eliminar las barreras arancelarias para los productos importados, grandes importadores podrían hacer economías de escalas con lo cual el PVP (Precio de Venta al Público) sería menor.	0,05	2	0,1
La reacción de los consumidores frente al producto.	0,05	3	0,15
La reacción de la competencia frente a las estrategias de comunicación que se desarrollarían.	0,05	4	0,2
Si el gobierno nacional decide cambiar requerimientos para certificaciones nacionales como sellos: Primero Ecuador o Hace Bien Hace Mejor con lo cual requeriría más recursos económicos y tiempo.	0,04	2	0,08
La tasa de uso del producto es baja.	0,06	3	0,18
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,32</b>

De acuerdo a la evaluación de los factores externos la empresa deberá aprovechar las oportunidades existentes en el mercado. Gracias a su correcta planificación estratégica reaccionaría de mejor forma frente a las amenazas detectadas. (Planeación Estrategica, 2013)

## **CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo contiene información cualitativa y cuantitativa de investigación de mercados. En la cual se utilizaron herramientas como: encuestas, entrevista a expertos, grupos focales y observación los cuales fueron realizadas en el Distrito Metropolitano de Quito para determinar la viabilidad del proyecto.

### **3.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

Los juguetes de mascotas que actualmente se encuentran en el mercado en su mayoría son elaborados con plásticos contaminantes para el medio ambiente. Su pintura contiene partículas de cromo y plomo lo cual es perjudicial para la salud de los animales ocasionando problemas en su aparato digestivo a largo plazo. Cuando el juguete es desechado su material no puede ser reutilizado.

Otro aspecto importante es que la mayoría de juguetes para mascotas son importados de países como Estados Unidos, China, Colombia. No existe producción nacional.

Por lo cual existe una oportunidad de negocio para fabricar y comercializar juguetes para mascotas de materia prima reciclada.

### **3.3 PROBLEMA GERENCIAL**

Determinar la viabilidad del negocio para elaborar y comercializar juguetes para mascotas, con material reciclado, no tóxico, en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **3.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Determinar la aceptación del producto de materia prima reciclada, no tóxico de acuerdo a las necesidades del dueño y su mascota.

### **3.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1 Objetivo general**

Identificar las necesidades y deseos de los dueños de mascotas respecto al cuidado de las mismas para definir el grupo objetivo.

#### **3.5.2 Objetivos específicos**

- Determinar el grupo objetivo.
- Identificar hábitos de consumo en juguetes para mascotas.
- Definir cuáles son los competidores más fuertes de la categoría.
- Conocer el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto.
- Reconocer cuáles serían los canales idóneos de distribución.
- Establecer cuáles son las estrategias de comunicación de la competencia.
- Determinar los atributos más importantes que debería tener el producto.
- Identificar características de los proveedores.
- Identificar los canales de distribución.

### **3.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente plan de negocios contará con dos tipos de investigación como son: exploratoria y descriptiva concluyente.

### **3.6.1 Exploratoria**

La investigación exploratoria es un tipo de investigación que tiene como objetivo proporcionar información concerniente a la situación actual del problema que contrapone al investigador. (Malhotra, 2008, págs. 79,144)

La investigación exploratoria se realizará con ayuda de entrevistas a expertos, grupos focales, observación no estructurada y comparación de información secundaria.

### **3.6.2 Descriptiva**

La investigación descriptiva forma parte del tipo de investigación concluyente. Su finalidad es describir las características y funciones del mercado. Como por ejemplo las características de los consumidores y del producto. (Malhotra, 2008, págs. 80-81)

La investigación descriptiva concluyente cuantitativa se realizará por medio de encuestas. Para las encuestas se elegirá una muestra significativa de dueños de mascotas, cuyo objetivo será cuantificar los datos para posteriormente realizar un análisis estadístico.

## **3.7 NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

Se especifican las principales necesidades de información para realizar la investigación de mercados en 4 ejes principales: clientes, proveedores, competencia y sustitutos. Su respectivo planteamiento se justifica de acuerdo a los objetivos de la investigación.



### 3.7.1 Clientes

Tabla 23. Clientes

Clientes	Fuente
Compran accesorios para sus mascotas	Encuestas/ Grupo Focal
Qué tipo de accesorios compran	Encuestas/ Grupo Focal
Donde compran	Encuestas
Cada cuanto compran	Encuestas
Cuáles son los accesorios preferidos para sus mascotas	Encuestas
Qué marca prefieren comprar	Encuestas
Cuáles son los factores más importante para elegir el producto	Encuestas
	Encuestas / Grupo Focal
Qué tan fácil es encontrar accesorios para sus mascotas cerca de donde viven	Encuestas/Grupo Focal
Cuál es el precio que pagan por estos artículos	Encuestas/ Grupo Focal
Que opinan sobre productos amigables con el medio ambiente	Encuestas/ Grupo Focal
Estarían dispuestos a pagar más por productos amigables con el medio ambientes	Encuestas / Grupo Focal
Qué tan importante consideran que su mascota tenga juguetes	Encuestas / Grupo Focal
Cuál es la percepción que tienen sobre el material de los juguetes	Grupo Focal/ Entrevista Experto
Cuál es el segmento potencial	Encuestas / Grupo Focal
Qué piensan sobre la satisfacción de sus mascotas	Grupo Focal

### 3.7.2 Proveedores

Tabla 24. Proveedores

Proveedores	Fuente
Detectar los principales proveedores	Fuente secundaria
Tiempos de entrega	Entrevista Experto
Formas de pago	Entrevista Experto
Descuentos	Entrevista Experto
Ubicación	Fuente secundaria

### 3.7.3 Competencia

Tabla 25. Competencia

Competencia	Fuente
Cuántas empresas venden accesorios para mascotas	Observación Estructurada
Cuáles son las barreras de entrada del mercado	Entrevista Experto
Qué tipo de distribución utilizan para sus productos	Entrevista Experto
Cuáles son sus estrategias de comunicación	Observación/ Entrevista Experto
Cuál es el posicionamiento de los competidores	Encuestas/ Grupo Focal
Existen juguetes de materia prima reciclada	Observación Estructurada
Como fidelizan a sus clientes	Grupo Focal
Como realizan el merchandising	Observación Estructurada/ Entrevista Experto
Relación con su canal de distribución	Entrevista experto
Realizan responsabilidad corporativa sostenible	Entrevista experto

### 3.7.4 Sustitutos

Tabla 26. Sustitutos

Sustitutos	Fuente
Cuáles son los productos sustitutos	Observación No estructurada
Existen productos sustitutos de materia prima reciclada	Observación No estructurada
Están enfocados hacia el cuidado de las mascotas	Entrevista experto
El material del que están elaborados no es tóxico para las mascotas	Observación No estructurada
Cuáles son sus principales características	Observación No estructurada

### 3.7.5 Preguntas, hipótesis y objetivos

Tabla 27. Preguntas, hipótesis y objetivos

Preguntas	Hipótesis	Objetivo
1) <b>¿Compran accesorios para sus mascotas?</b>	Compran juguetes, ropa y accesorios.	Identificar el hábito de consumo de juguetes para mascotas.
2) <b>¿Qué tipo de accesorios compran?</b>	Compran juguetes, ropa y collares	Identificar el hábito de consumo de juguetes para mascotas.
3) <b>¿Dónde Compran?</b>	En <i>Petshops</i> , Supermercados y Veterinarias	Reconocer cuáles serían los canales idóneos de distribución.
4) <b>¿Cada cuánto compran?</b>	Tres veces al año	Identificar el hábito de consumo de juguetes para mascotas.
5) <b>¿Qué marca prefieren comprar?</b>	No existe posicionamiento de marca de los competidores	Definir cuáles son los competidores más fuertes de la categoría.
6) <b>¿Cuáles son los factores más importantes para elegir el producto?</b>	Los factores más importantes son calidad, diseño y durabilidad.	Determinar los atributos más importantes que debería tener el producto.
7) <b>¿Qué tan fácil es encontrar accesorios para mascotas?</b>	Se encuentran solo en tiendas especializadas	Reconocer cuáles serían los canales idóneos de distribución.
8) <b>¿Cuál es el precio que pagan por estos artículos?</b>	Como son productos importados y la rotación es baja el precio es elevado	Conocer el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto.
9) <b>¿Qué opinan sobre productos amigables con el medio ambiente?</b>	A los consumidores les interesaría comprar productos amigables con el medio ambiente.	Identificar la importancia en el consumo de productos amigables con el medio ambiente.
10) <b>¿Qué tan importante consideran que su mascota tenga juguetes?</b>	La mayoría de las personas van a considerar importante porque ayuda al entretenimiento de su mascota.	Identificar el hábito de consumo de juguetes para mascotas.

<b>Preguntas</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivo</b>
11) <b>¿Cuál es la percepción que tienen sobre el material de los juguetes?</b>	La mayoría de los juguetes son de plástico por lo cual su durabilidad es baja.	Determinar los atributos más importantes que debería tener el producto.
12) <b>¿Cuál es el segmento potencial?</b>	Familias, Parejas y Personas que vivan solas.	Determinar el grupo objetivo.
13) <b>¿Cuáles serían los principales proveedores?</b>	Proveedores nacionales que trabajen con materia prima reutilizada o reciclada.	Definir los proveedores para elaborar el producto.
14) <b>¿Cuántas empresas venden accesorios para mascotas?</b>	Marcas del exterior no existe producción nacional	Definir cuáles son los competidores más fuertes de la categoría.
15) <b>¿Cuáles son las barreras de entrada del mercado?</b>	Inversión en desarrollo de nuevos productos e inversión en marketing	Definir cuáles son los competidores más fuertes de la categoría.
16) <b>¿Qué tipo de distribución utilizan para sus productos?</b>	Utilizan <i>Petshops</i> y Supermercados	Reconocer cuáles serían los canales idóneos de distribución.
17) <b>¿Cuáles son las estrategias de comunicación de las marcas actuales?</b>	Las estrategias de comunicación son mínimas o no existen.	Establecer cuáles son las estrategias de comunicación de la competencia.
18) <b>¿Cómo fidelizan a sus clientes los competidores?</b>	No existen estrategias de CRM	Establecer cuáles son las estrategias de comunicación de la competencia.
19) <b>¿Cómo realizan el merchandising las marcas existentes?</b>	Utilizan pocas herramientas de merchandising.	Identificar las estrategias que se podrían aplicar en el canal de distribución.
20) <b>¿Existe algún acuerdo de trade marketing?</b>	Acuerdo mínimos con el canal de distribución por parte de la competencia.	Identificar las estrategias que se podrían aplicar en el canal de distribución.
21) <b>¿Las marcas actuales realizan alguna estrategia de responsabilidad corporativa sostenible?</b>	No tienen estrategias de responsabilidad corporativa sostenible.	Establecer cuáles son las estrategias de comunicación de la competencia.

## **3.8 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EXPLORATORIA**

### **3.8.1 Introducción**

La investigación exploratoria es la etapa inicial para cualquier investigación porque realiza un análisis preliminar de la situación actual del mercado al que está orientado el proyecto. Sus principales características son: es flexible, no estructurada, no consta con procedimientos estadísticos. Sus herramientas son: análisis de información secundaria, grupos focales, entrevistas en profundidad y técnicas proyectivas. (Malhotra, 2008, págs. 79,144)

### **3.8.2 Observación**

Conlleva anotar las principales características en cuanto a conducta de las personas, objetos y acontecimientos de una forma no estructurada para recopilar información sobre el suceso de interés. (Malhotra, 2008, pág. 202)

#### **3.8.2.1 Metodología**

La técnica de observación que se aplicará para obtener la información requerida sobre los principales competidores en el punto de venta será la observación natural. (Malhotra, 2008, pág. 202). La cual consiste en apreciar la conducta de forma normal en el espacio escogido para la investigación en este caso los canales de distribución. Para esto se visitó los dos canales más importantes de venta de comida y accesorios para mascotas los cuales son Megamaxi y Comisariato de las Mascotas.

### 3.8.2.2 Formato de la observación

Para apreciar el formato y las fotos capturadas en los puntos de ventas, favor dirigirse a Anexo 1: Formato de la observación y fotos canales de distribución.

### 3.8.2.3 Objetivos de la observación

- Conocer cuántas marcas comercializan juguetes para mascotas.
- Identificar cuál es su presencia en la percha del punto de venta.
- Observar si existe *merchandising* colocado en el local.
- Averiguar si los competidores tienen alguna estrategia de *trade marketing*.
- Identificar las principales características de los productos de la competencia.
- Determinar cuáles son los precios de los competidores.
- Reconocer cual es el líder de mercado de acuerdo a la percha y al espacio de distribución.
- Establecer si existen juguetes de material reciclado que se comercialicen en los canales de distribución.
- Identificar si existe producción nacional de juguetes para mascota.
- Averiguar si los vendedores en los *pet shops* recomiendan alguna marca específica.
- Observar cuales son los materiales de los juguetes que actualmente se comercializan.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a lo observado en los dos puntos de venta tomados como referencia en la venta de juguetes para mascota. Se evidenciaron cosas importantes por ejemplo en ninguna de las dos cadenas se observa presencia de marcas nacionales todos los juguetes son importados de países como: Estados Unidos, Colombia y China. Lo cual es una oportunidad para fomentar a la fabricación de juguetes para mascota para el mercado local. Otro aspecto importante es que no existe en el mercado un juguete de materia prima reciclada. También la mayoría de los juguetes que se comercializan son de plástico y los pocos juguetes suaves que existen su relleno es de plumón y este es tóxico para las mascotas.

No existe ningún tipo de comunicación en la percha con el cliente, bien puede ser por política de los canales de distribución o porque las marcas no creen necesario realizar estrategias de comunicación sobre su producto.

A su vez se identificó cual es el líder de juguetes para mascota dependiendo la cadena. Por ejemplo en el caso de Megamaxi el líder es *Dog Toy Colombia* seguido por *Dog Toy Estados Unidos*. En cambio en el comisariato de las Mascotas el líder es *Animal Planet* con mayor presencia en la percha, a pesar de su elevado costo es el juguete que más rotación tiene en la tienda. Seguido por *Pet King* que tiene un precio menor y a su vez menos rotación.

Algo importante es recalcar que en las visitas que se realizaron a los puntos de venta las que elegían el juguete en un 70% eran mujeres, un 20% los hijos y tan solo un 10% eran los hombres. En cuestión de precios el valor más bajo es de 2,50 dólares pertenece a una pelota pequeña de *Dog Toy Colombia* y el precio más alto es el peluche de *Animal Planet* con un valor de 19,90 dólares.



### **3.8.3 Entrevista con expertos**

Es un método de investigación cualitativa para obtener información específica sobre un tema. El cual es una entrevista directa entre un entrevistador y la persona que bien por su experiencia o conocimientos domina dicha materia. (Malhotra, 2008, pág. 158)

#### **3.8.3.1 Metodología**

Las entrevistas se llevaran a cabo en un espacio cerrado para evitar interrupciones con los expertos en los temas como: veterinaria, marketing, responsabilidad corporativa sostenible, comunicación ambiental. El propósito es conocer las percepciones de los expertos frente al plan de negocios propuesto para mejorar en los aspectos que mencionen.

#### **3.8.3.2 Objetivos entrevistas a expertos**

- Determinar cuáles son los materiales idóneos para fabricar el producto.
- Averiguar sus percepciones frente a un producto eco-eficiente.
- Precisar cuáles serían los mejores canales de distribución.
- Definir cuáles serían los estándares para que el negocio este considerado corporativamente sostenible.
- Consultar como se fortalecen la relación con los grupos de interés.
- Conocer cuáles serían las estrategias idóneas de comunicación para la compañía.
- Diagnosticar si los juguetes actuales están orientados al cuidado de las mascotas.

- Conocer sobre acuerdos de *trade marketing* con los canales de distribución.

### 3.8.3.3 Formato entrevista a experto

Dirigirse a los Anexos 2, 3, 4, 5 y 6: Entrevistas a Expertos, para conocer la manera que se llevaron a cabo las entrevistas.

### 3.8.3.4 Conclusiones entrevistas a expertos

Tabla 28. Entrevista con experto N° 1

Nombre:	Alejandra Troya
Profesión:	Comunicadora Social con Maestría en Responsabilidad Social Empresarial
Experiencia:	10 años de los cuales 6 está trabajando para Deloitte & Touch
Fecha de la entrevista	24 de Febrero del 2014

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la entrevista realizada a Alejandra Troya menciona que un producto eco-eficiente se da cuando este reduce el consumo de recursos como materia prima además del ahorro de agua y energía con lo cual disminuye el impacto en el medio ambiente. Además si una empresa quiere considerarse sostenible debe analizar a todos los actores de la cadena de valor en especial a sus proveedores para saber de dónde proviene su materia prima saber si están cumpliendo con estándares mínimos como la aportación al IESS, si no existe trabajo infantil, si no existe trabajo forzado, si existen las condiciones necesarias para que realicen bien su trabajo. Por eso es fundamental tener una buena relación con todos los *stakeholders* porque todos aportan en el producto que será entregado finalmente a los consumidores y es importante que todos conozcan el objetivo principal de la compañía que es fabricar y comercializar un producto eco-eficiente y que este cumpla con estándares de sostenibilidad.

Es importante conocer cuáles son las expectativas de los *stakeholders* para esto se realizara los estudios de materialidad que menciona la entrevistadora para saber dónde son los puntos estratégicos de la cadena de valor y dialogar con los involucrados para cumplir mejorar en dichos aspectos.

**Tabla 29. Entrevista con experto N° 2**

Nombre:	<b>Jorge Luis Álvarez</b>
Profesión:	Médico Veterinario
Experiencia:	10 años de los cuales 4 está trabajando para Veterinaria de la Universidad de las Américas
Fecha de la entrevista	18 de Febrero del 2014

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la entrevista realizada al Dr. Jorge Luis Álvarez los juguetes deben cumplir tres pilares básicos los cuales son: para una especie determinada, conocer el comportamiento de la especie y el fin del juguete, bien puede ser de entretenimiento o de apoyo psicológico para la mascota.

Un punto que se debe tomar en cuenta con el equipo de marketing es comunicar adecuadamente tanto a los consumidores como a la fuerza de ventas de los canales de distribución que los juguetes están orientados a razas pequeñas y medianas.

La recomendación final del Dr. Jorge Álvarez es: si se va a desarrollar un juguete con materia prima reciclada básicamente no contenga sustancias tóxicas como mercurio y plomo que son perjudiciales para la salud de los animales.

**Tabla 30. Entrevista con experto N° 3**

Nombre:	<b>Santiago Prado</b>
Profesión:	Veterinario con maestría en Etología
Experiencia:	12 años de los cuales 7 está trabajando para la fundación PAE (Protección Animal Ecuador)
Fecha de la entrevista	21 de Febrero del 2014

## CONCLUSIONES

Debemos tomar en cuenta que es fundamental para el desarrollo de los juguetes estar orientados al bienestar de la mascota. No como la mayoría de juguetes que son diseñados para que le gusten al dueño y lo adquieran. También de acuerdo a la especie deben tener su funcionalidad por ejemplo en el caso de los perros debe ser resistente para la mordida y además los materiales utilizados no deben ser tóxicos.

Los juguetes deben tener dos clasificaciones: el primero que agrupe a las razas pequeñas y medianas; el segundo que sean las razas grandes. Porque cada raza tiene sus gustos y preferencias. Por ejemplo para razas grandes es aconsejable entregarles juguetes que desarrollen su mordida. En cambio para razas pequeñas es mejor proporcionarles juguetes que desarrollen sus habilidades cognitivas. Un aspecto primordial es que los juguetes deben ser utilizados en el momento de la distracción y luego deben ser retirados para que no formen parte de su medio ambiente, sino mantengan esa atracción de la mascota siempre que el dueño juegue con ella. A su vez evitaría muchos problemas porque las mascotas no dañarían el juguete y no lo ingerirían previniendo así problemas gastrointestinales.

Para finalizar Santiago comentó que le parece ideal desarrollar una campaña de tenencia responsable de mascotas porque no existe una consciencia en las personas sobre bienestar animal. Es clave que el animal que tengan en el hogar tenga los cuidados necesarios como alimentación, paseos, juegos, respeto. Esto es un componente primordial de la medicina preventiva en las mascotas porque se previene problemas como el estrés y el mal comportamiento.

Tabla 31. Entrevista con experto N° 4

Nombre:	Milena Benítez
Profesión:	Ing. en marketing
Experiencia:	6 años de los cuales 3 está trabajando como Jefe de Marca de Procan
Fecha de la entrevista	26 de Febrero del 2014

## CONCLUSIONES

Esta entrevista fue realizada a la Jefe de Marca de Procan para conocer las características del consumidor que se preocupa por el cuidado de su mascota. Además identificar cuáles son los factores claves para comercializar productos relacionados con las mascotas.

De acuerdo a Milena la segmentación de la línea de productos para mascotas de Procan no toma en cuenta la clase social o el nivel de ingresos, es segmentado de acuerdo a los hábitos de compra de los consumidores. Por lo cual tienes dos clasificaciones del perfil de consumidor: primero es el práctico que no tiene el tiempo para prepararle la comida en casa y prefiere darle alimento balanceado; y el otro perfil son los cariñosos es el grupo de personas que le quieren a su mascota.

En cuanto a los canales de distribución los más recomendados serían: canal especializado se enfoca en lo que son veterinarias y *petshops*. El otro es autoservicio se refiere a lo que son todos los supermercados.

Es fundamental realiza un monitoreo de los distintos canales de distribución para conocer si es necesario aplicar algún tipo de promoción. Para esto trabajan el equipo de marketing para saber que herramientas serían más útiles en el canal de distribución. Para tener buenas estrategias de trade marketing es importante que este bien planteada dicha estrategia y que la ejecución sea de la mejor manera. La clave es tener una buena relación con el punto de venta para tener una buena exposición del producto. A su vez si el canal está satisfecho con el

producto en cuanto a rotación o margen de ganancia ellos van a querer tener el producto en su punto y también van a cuidar del material que se les entregue para colocar en la percha. Una buena estrategia de trade es colocarse en percha junto al líder de la categoría.

En cuanto a estrategias de comunicación lo que mejor resultados le ha dado son medio digitales como por ejemplo: facebook, *twitter*, *youtube*, y también el posicionamiento de su web en *google*. La última campaña organizada conjuntamente con el PAE le generó notoriedad y recordación de marca en el público objetivo. Las estrategias más recomendadas fueron en medios digitales y *BTL (below the line)*.

### **3.8.4 Grupos focales**

Es un método de la investigación cualitativa. Consiste en una entrevista de forma no estructurada y relajada, en la cual un moderador realiza a un pequeño grupo de encuestados. Su finalidad es conseguir información al escuchar al grupo de personas del mercado objetivo, dialogando sobre temas de interés para el investigador. (Malhotra, 2008, pág. 146)

#### **3.8.4.1 Metodología**

Se reunirá a dos grupos de 7 personas cada uno. El requisito es que tengan una mascota bien sea perro o gato, que vivan en el Distrito Metropolitano de Quito. El primero grupo estará integrado solo por mujeres en un rango de edad de 21-28 años que tengan un ingreso promedio entre 400-1000 dólares. El segundo grupo lo integrarán hombres y mujeres en un rango de edad de 24-30 años y tengan un ingreso promedio entre 400-1000 dólares. Para los dos Grupos de aplicará la metodología *LEGO Serious Play*. Dirigirse al Anexo 7: Desarrollo Grupos de Enfoque.

#### **3.8.4.2 Objetivos de los grupos focales**

- Identificar cuáles son las principales actividades que realizan con sus mascotas.
- Conocer cuáles son las distintas percepciones que tienen los participantes de los juguetes de mascotas.
- Determinar cuáles son los aspectos que consideran como ventajas desventajas de los juguetes para mascotas.
- Conocer las preferencias de los participantes para desarrollo de nuevos productos.
- Determinar cuáles son los aspectos que consideran como ventajas o desventajas de adquirir juguetes para mascotas de materia prima reciclada.
- Establecer cuáles serían las posibles estrategias de comunicación para los productos.

#### **3.8.4.3 Formato de los grupos focales**

Dirigirse al Anexo 7: Desarrollo Grupos de Enfoque

#### **3.8.4.4 Conclusiones grupos focales**

##### **CONCLUSIONES DEL GRUPO FOCAL N° 1**

**NÚMERO DE PARTICIPANTES: 7**

**FECHA: 2014-02-06**

Para observar los resultados del grupo focal N° 2 dirigirse al Anexo 7.

## **CONCLUSIONES**

Es importante mencionar que fueron mujeres todas las participantes de este grupo focal, se decidió hacerlo de esta manera porque en la observación que se hizo en distintos puntos de venta como Mega Kywi, Supermaxi y Mascotas se evidenció que la mayoría de consumidoras de accesorios para mascotas eran mujeres. Fue interesante conocer las distintas actividades que realizan los dueños con sus mascotas porque así se podrá desarrollar otro tipo de accesorios para las mismas. Por ejemplo todas las asistentes mencionaron que buscan un juguete que realmente satisfaga las necesidades de entretenimiento de sus mascotas porque la durabilidad de los juguetes actuales es baja. Por eso es ideal desarrollar un juguete de alta durabilidad y a un precio cómodo. Además se determinaron características importantes que los juguetes deberían tener como por ejemplo: olor, sonido, dependiendo de la raza de perro que tenga una textura dura o suave. Algo que vale la pena recalcar es la información entregada por las participantes para realizar una campaña de comunicación. Desean un acercamiento por parte de la marca que realice activaciones donde realizan actividades con sus mascotas. Desearían recibir tips sobre cómo cuidar a sus mascotas por medios digitales.

## **CONCLUSIONES DEL GRUPO FOCAL Nº 2**

**NÚMERO DE PARTICIPANTES: 7**

**FECHA: 2014-03-12**

## **CONCLUSIONES**

Para este grupo focal los participantes fueron hombres y mujeres para contrastar el comportamiento de los dos tipos de consumidores y ver si existían diferencias notables con el anterior grupo de participantes en el que todas eran mujeres. Algo sorprendente es que si bien la mayoría de mujeres se preocupa más por



los detalles del producto como: olor, sonido, diseño. Los hombres les interesa más la funcionalidad del juguete si pueden apreciar que el juguete tiene una mayor durabilidad la probabilidad de adquirir el juguete aumenta notablemente.

Tanto hombres como mujeres desearían un juguete mejor para que cumpla con las necesidades de entretenimiento de sus mascotas además que no sea tóxico. Desean que existan juguetes para las razas grandes porque mencionan que en el mercado la mayoría son para razas pequeñas. Si bien son un grupo de consumidores reducidos los que poseen razas grandes comentaron que están dispuestos a pagar un precio más alto sobre el promedio de los juguetes. También dijeron que será ideal si encontraran juguetes en las distintas tiendas que sean durables, su diseño sea agradable y además amigable con el medio ambiente mencionaron que se inclinarían por la compra de este producto.

Para finalizar es importante tomar en cuenta las sugerencias que mencionan los posibles consumidores del producto para desarrollar las estrategias de comunicación desean que la marca genere experiencias agradables en lugares donde realizan actividades con su mascota como por ejemplo el parque Bicentenario y Metropolitano. Además en los dos grupos focales mencionaron la utilización de medios digitales eso habrá que aplicarlo para crear un canal directo de comunicación con los posibles consumidores.

### **3.9 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA- CONCLUYENTE CUANTITATIVA**

#### **3.9.1 Introducción**

La investigación descriptiva- concluyente cuantitativa ayuda a explicar características y funciones del mercado. Se diferencia por la formulación de hipótesis específicas y tiene un diseño planeado y estructurado. Sus principales métodos son: encuestas y paneles. La información conseguida de una investigación cuantitativa es concluyente, porque el tamaño de la muestra es grande y representativa. (Malhotra, 2008, págs. 82,89)

### **3.9.2 Encuestas**

Las encuestas son cuestionarios estructurados aplicados a una muestra grande y representativa del segmento interesado. Está diseñado para recopilar información específica de cada persona encuestada. Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas permiten elaborar un análisis estadístico, consiguiendo como resultado tendencias del mercado objetivo. (Malhotra, 2008, pág. 183)

#### **3.9.2.1 Metodología**

Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia que determinará el número de encuestados para recopilar información relevante para el proyecto. El método de encuestas que se aplicará será de tipo personal, durante la realización de sus actividades cotidianas. A través del cuestionario se obtendrá información sobre el segmento objetivo a fin de identificar sus gustos y preferencias sobre la adquisición y uso de juguetes para mascotas. A continuación, estos resultados serán tabulados a fin de ser sometidos al análisis estadístico y poder establecer en forma objetiva las tendencias del mercado. (Malhotra, 2008, pág. 187)

#### **3.9.2.2 Formato de la encuesta**

Para conocer las preguntas efectuadas en las encuestas, favor dirigirse a Anexo 8: Formato de la Encuesta.

#### **3.9.2.3 Objetivos de la encuesta**

- Conocer el número y tipo de mascotas que tiene el segmento objetivo.
- Saber cuánto tiempo dedican a jugar con sus mascotas.

- Averiguar cuáles son los objetos que les entregan a sus mascotas para jugar.
- Comprender cuales son los principales factores al momento de adquirir un juguete para sus mascotas.
- Saber si tienen alguna marca predilecta cuando compran un accesorio.
- Conocer si estarían interesados en adquirir un juguete de materia prima reciclada para sus mascotas.
- Conocer cuál sería el precio que estarían dispuestos a pagar por este producto.
- Saber quién es el tomador de decisión de compra del producto.
- Identificar en el caso de tener como mascota a un perro cual es su tipo de raza.

#### **3.9.2.4 Cálculo de la muestra**

Para analizar la viabilidad de la implementación de la fabricación y comercialización de juguetes para mascotas de materia prima reciclada en el Distrito Metropolitano de Quito. Se definirá el tamaño de la muestra, determinando la probabilidad de éxito de un 50% y una probabilidad de fracaso del 50% con un error del 7% en los resultados obtenidos en las encuestas.

#### **Cálculo de la muestra**

Se utilizará el muestreo por conveniencia para determinar el tamaño de la muestra de mercado.

La selección de la muestra se fundamenta en los datos presentados en la ordenanza 048 que establece que 1 de cada 7 habitantes del Distrito Metropolitano de Quito tiene mascota. La premura con la que debía llevarse a cabo la investigación de mercado a través de la aplicación de encuestas personales, determinó que se establezca un margen de error del 7%, porcentaje adecuado, dentro del error estadístico (5 a 10%), esta decisión se basa en la necesidad de presentar cuanto antes el producto que requería ser lanzado al mercado porque importantes canales de distribución como *Pet Shops* estaban al tanto y a la expectativa de la existencia de esta alternativa de juguetes para mascotas.

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N \hat{p} \hat{q}}{NE_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \hat{p} \hat{q}} \quad (\text{Ecuación 1})$$

**Tabla 32. Cálculo de la muestra**

<b>CÁLCULO DE LA MUESTRA (PROPORCIONES)</b>		
N	<b>344626</b>	Universo
p	50,0%	probabilidad de éxito
q	50,0%	probabilidad de fracaso
e	7,0%	error generalmente aceptado
n	<b>203,96</b>	tamaño de la muestra
	<b>204</b>	número de encuestas

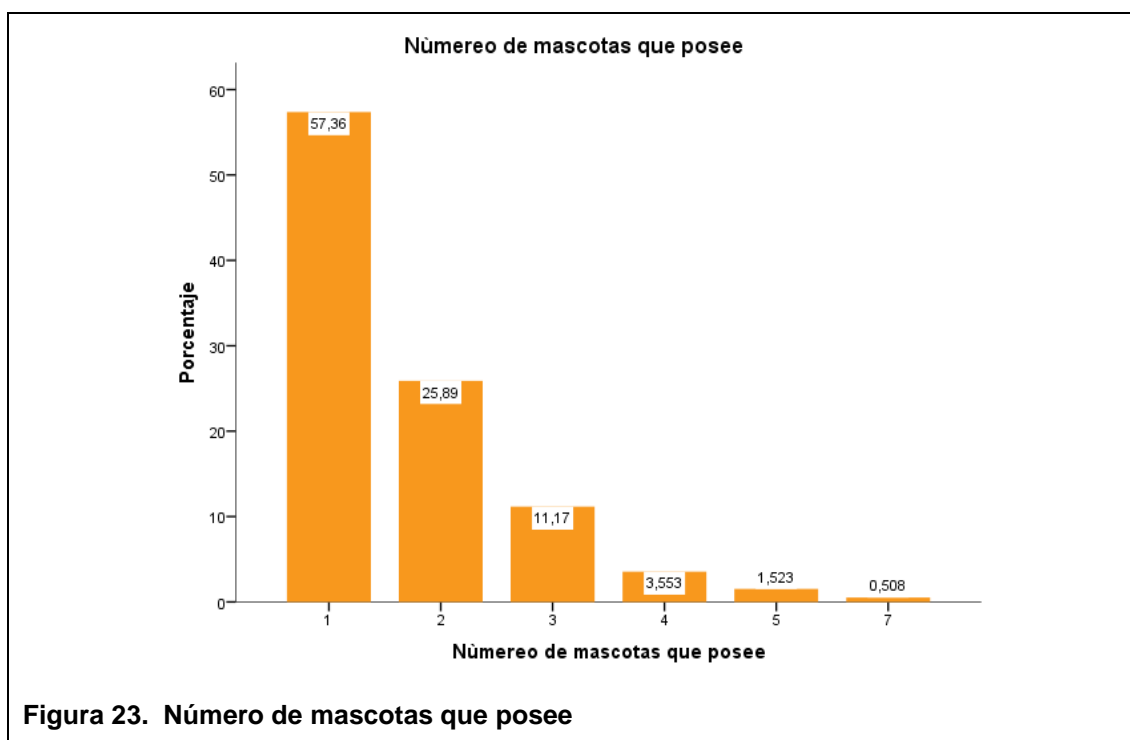
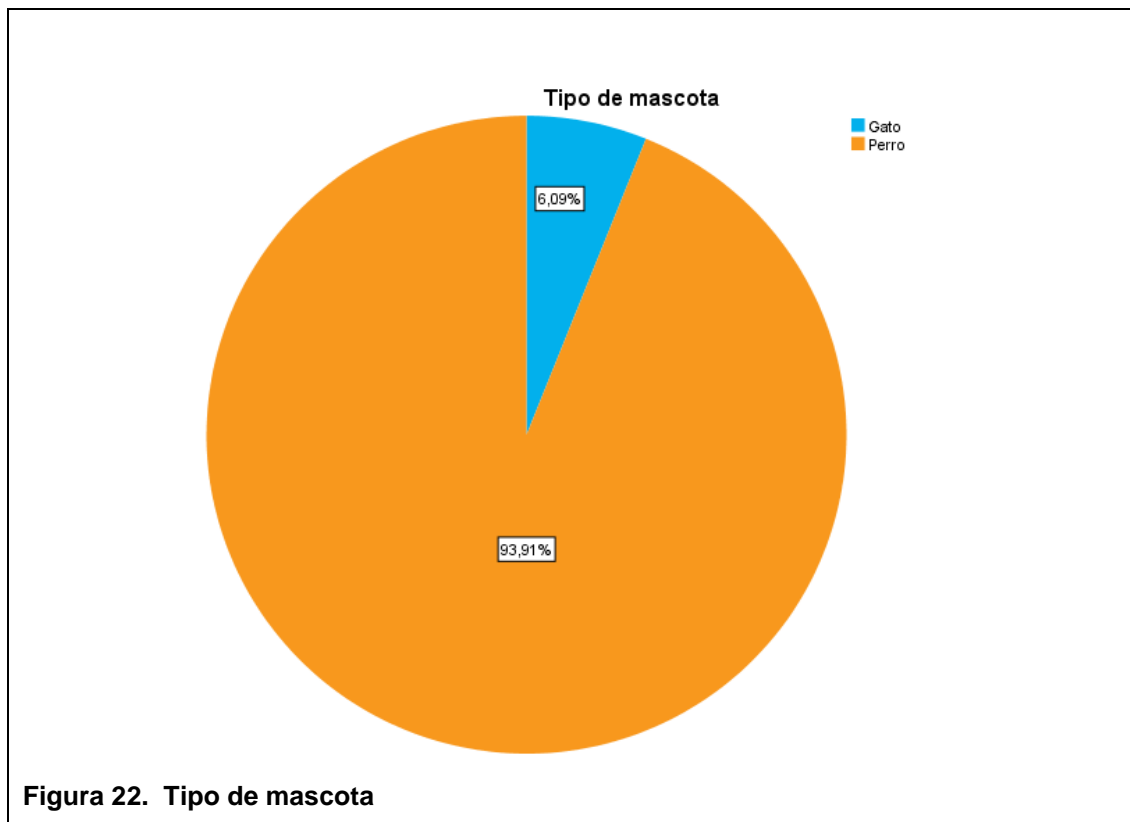
### 3.9.2.5 RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS

Para observar los gráficos del análisis de la encuesta diríjase al Anexo 9.

#### **Pregunta 1: ¿Qué mascotas tienes? y ¿Cuántos tienes?**

El 93% de los encuestados afirma tener como mascota a un perro mientras el 7% posee a un gato como mascota. A sí mismo el 57% afirma tener una mascota, el 26% tiene dos mascotas y el 11% tiene tres mascotas. Con la

información recopilada en esta pregunta, brinda un direccionamiento, para elaborar la primera colección de los juguetes y elaborarlos para perros.

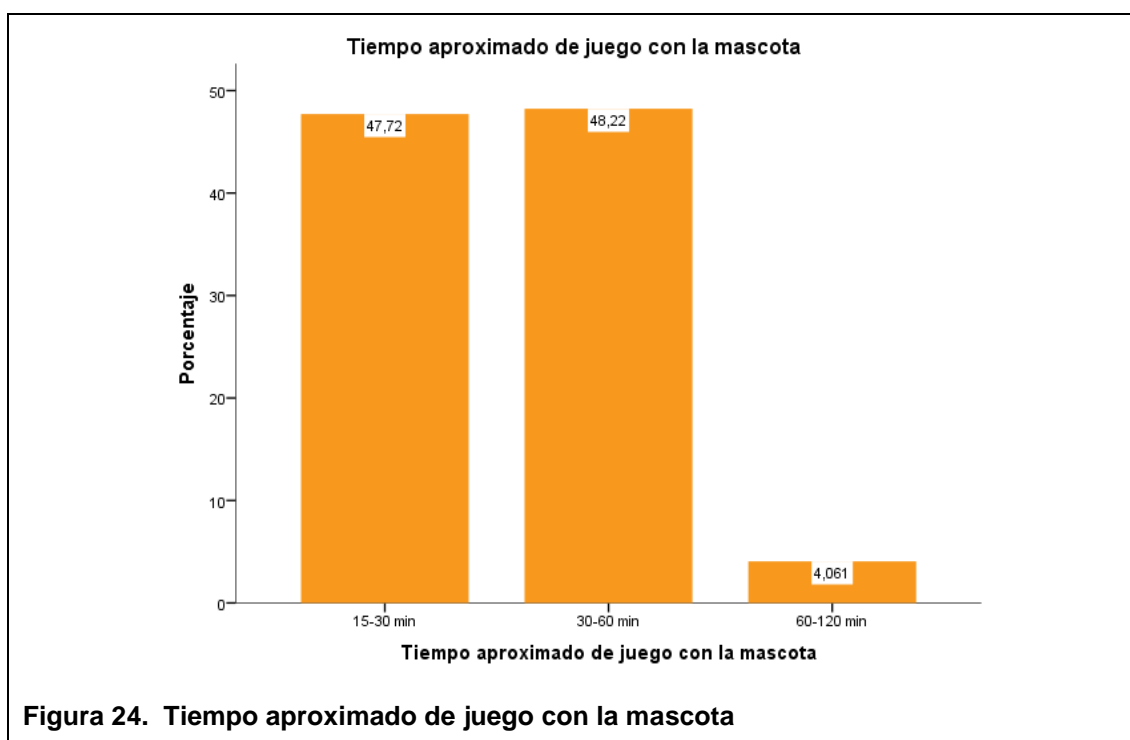


### Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia se dedica a jugar con ellos?

El 61% de los encuestados afirma jugar diariamente con sus mascotas mientras un 39% menciona hacerlo semanalmente. Esto sugiere que se recomendaría la utilización de los distintos modelos de juguetes dependiendo del día que vayan a jugar con su mascota. Para esto habrá que desarrollar una buena estrategia de comunicación.

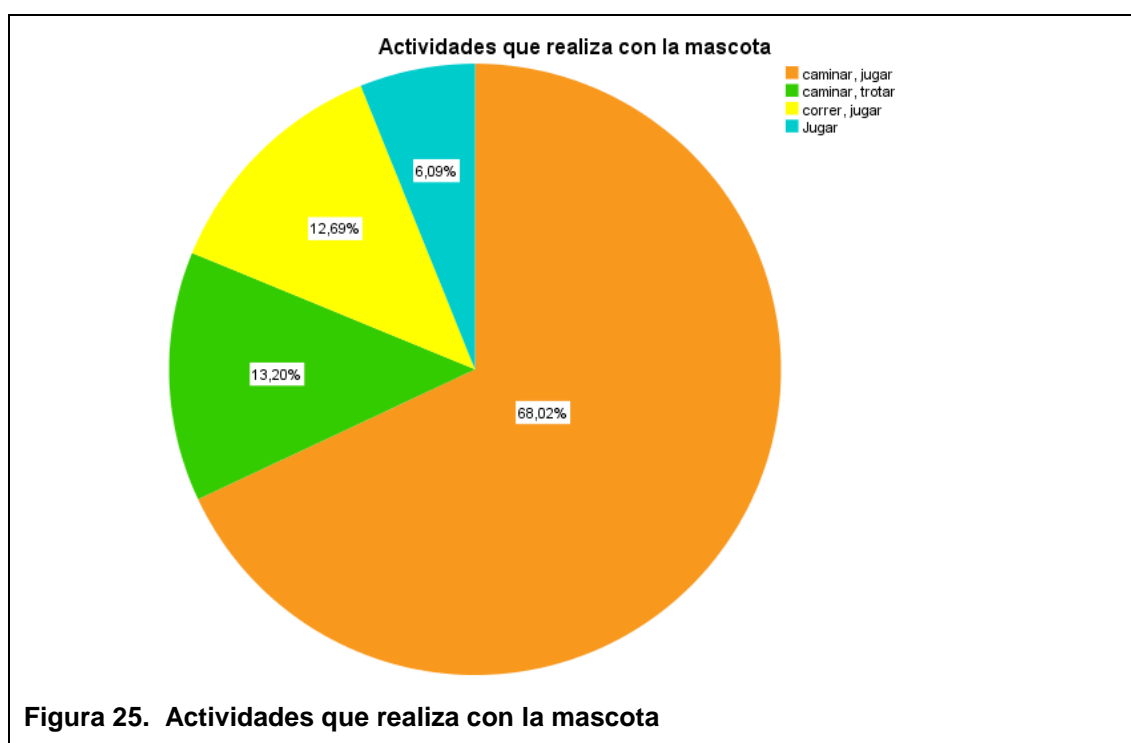
### Pregunta 3: ¿Qué tiempo dedicas a jugar con tu mascota?

El 48% de los encuestados juega de 15-30 minutos con su mascota, el 48% juega de 30-60 minutos y tan solo un 4% lo hace más de 60 minutos. Lo ideal sería que en ese período de tiempo utilice alguno de los juguetes de Space para así aumentar el uso del producto en los posibles consumidores. Esto también dependerá de las estrategias que desarrolle marketing.



#### Pregunta 4: ¿Con tu mascota que actividades realizas?

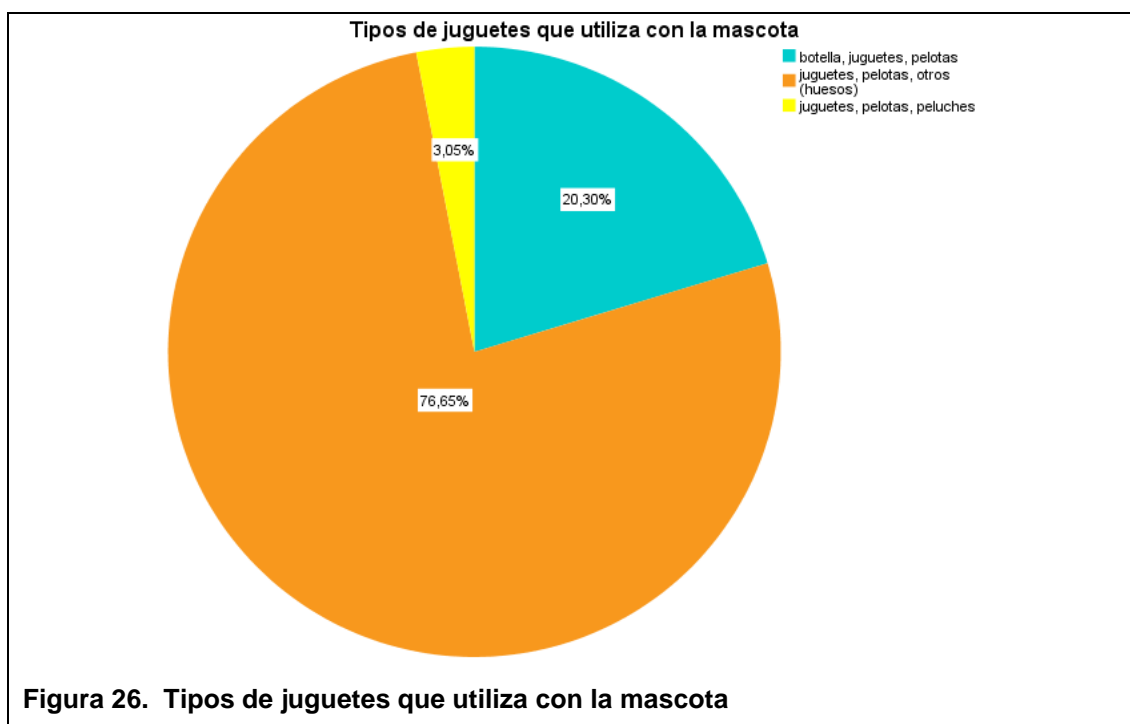
El 68% mencionó a caminar y jugar como las actividades que más realizan con su mascota. Un 13% camina y trotta con su mascota al igual otro 13% corre y juega con su mascota. Esto dato también es corroborado por los dos grupos focales en los cuales indican que las actividades que más realizan con sus perros son caminar, correr y jugar. Esto sugiere que en el futuro una posible extensión de línea de los productos sería desarrollar accesorios que tengan un beneficio al momento de caminar y correr con el dueño.



#### Pregunta 5: ¿Utilizas algún juguete u objeto para jugar con tu mascota?

El 77% de los encuestados mencionó utilizar juguetes, pelotas y otros objetos para jugar con sus mascotas. Estos otros objetos la mayoría mencionaron que eran los huesos que funcionan como premio. El 20% utiliza botellas, juguetes y pelotas. Si bien la mayoría de los encuestados utiliza juguetes, pelotas y huesos. En el mercado no existen juguetes de enriquecimiento que potencien alimentos como los huesos o las croquetas que son entregadas como premio. Por lo cual

el equipo de investigación y desarrollo deberá a mediano plazo desarrollar juguetes de enriquecimiento con los cuales se puede extender la línea de productos.



**Pregunta 6: ¿Cuáles son los factores más importantes al momento de elegir un juguete para tu mascota?**

La siguiente tabla representa la calificación de los encuestados respecto a los factores de elección de un juguete para su mascota.

**Tabla 33. Factores importantes de un juguete para mascota**

Característica	Porcentaje de los Encuestados y Calificación
Calidad	El 60% de los encuestados le dio una calificación de 4.5/5
Diseño	El 46% de los encuestados le dio una calificación de 3.5/5
Precio	El 77% de los encuestados le dio una calificación de 1.5/5
Durabilidad	El 65% de los encuestados le dio una calificación de 4.5/5
Utilidad	El 50% de los encuestados le dio una calificación de 1.5/5



Tomando en cuenta que el 5 es el más importante y 1 lo menos importante. De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que los factores más importantes al momento de adquirir este tipo de productos son el diseño y la durabilidad. Una hipótesis que fue rechazada con esta pregunta fue que los consumidores no son sensibles al precio. Además buscan un buen diseño en el producto. Hay que tomar en cuenta estos factores al momento de desarrollar el juguete porque tiene que ser durable, tener buena calidad y diseño.

**Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia has comprado juguetes para tu mascota?**

El 43% de los encuestados mencionó comprar trimestralmente juguetes para sus mascotas. Y el 31% afirmó comprar anualmente. Si bien la frecuencia de este tipo de productos es baja, es un objetivo primordial del equipo de marketing generar buenas estrategias de comunicación, para aumentar la frecuencia de compra de juguetes de mascota.

**Pregunta 8: ¿Conoces alguna marca específica de juguetes para mascotas?**

El 97% de los encuestados afirma no conocer ninguna marca para juguetes de mascota. Esta pregunta es de gran ayuda para desarrollar buenas estrategias de marketing. Porque esto indica que las marcas no realizan ningún tipo de comunicación con sus consumidores lo cual se convierte una oportunidad para introducir más fácil el producto en el mercado.

**Pregunta 9: ¿La mayoría de veces dónde adquieres los juguetes para tu mascota?**

El 49% de los encuestados afirmó adquirir los juguetes para sus mascotas en tiendas especializadas como *pet shops* y el 45% mencionó adquirir en supermercados. Esto indica que para introducir el producto se debería empezar por las tiendas especializadas en el caso de DM Quito sería estratégico

comercializarlo en las dos cadenas más grandes como son Mundo Mágico de la Mascota y Comisariato de las Mascotas entre las dos empresas suman alrededor de 20 tiendas localizadas en toda la ciudad.

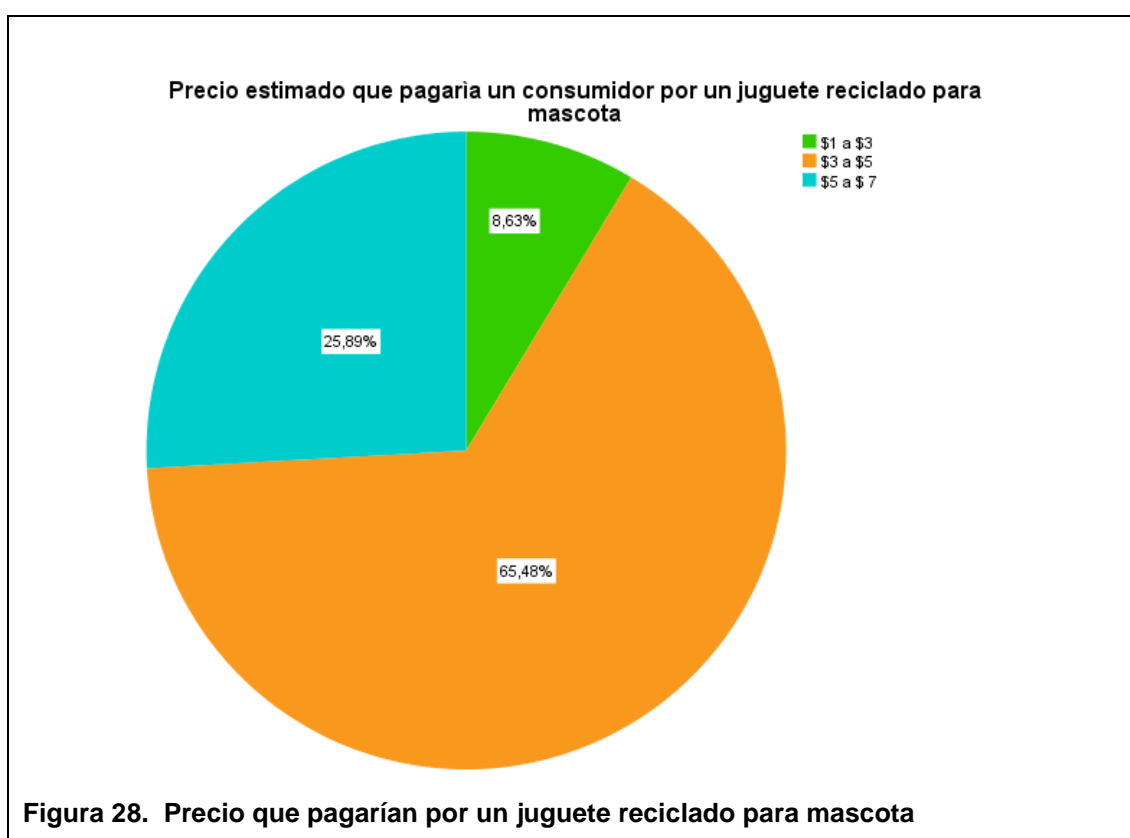


**Pregunta 10: ¿Compraría juguetes de materia prima reciclada para tu mascota?**

El 100% de los encuestados afirmó que si compraría juguetes de materia prima reciclada para sus mascotas. Esto menciona que la intención de compra de este tipo de productos es alta por parte de los posibles consumidores. Para consolidar este porcentaje es importante comunicar donde se comercializan los juguetes para transformar la intención en una transacción del producto.

**Pregunta 11: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un juguete con material reciclado?**

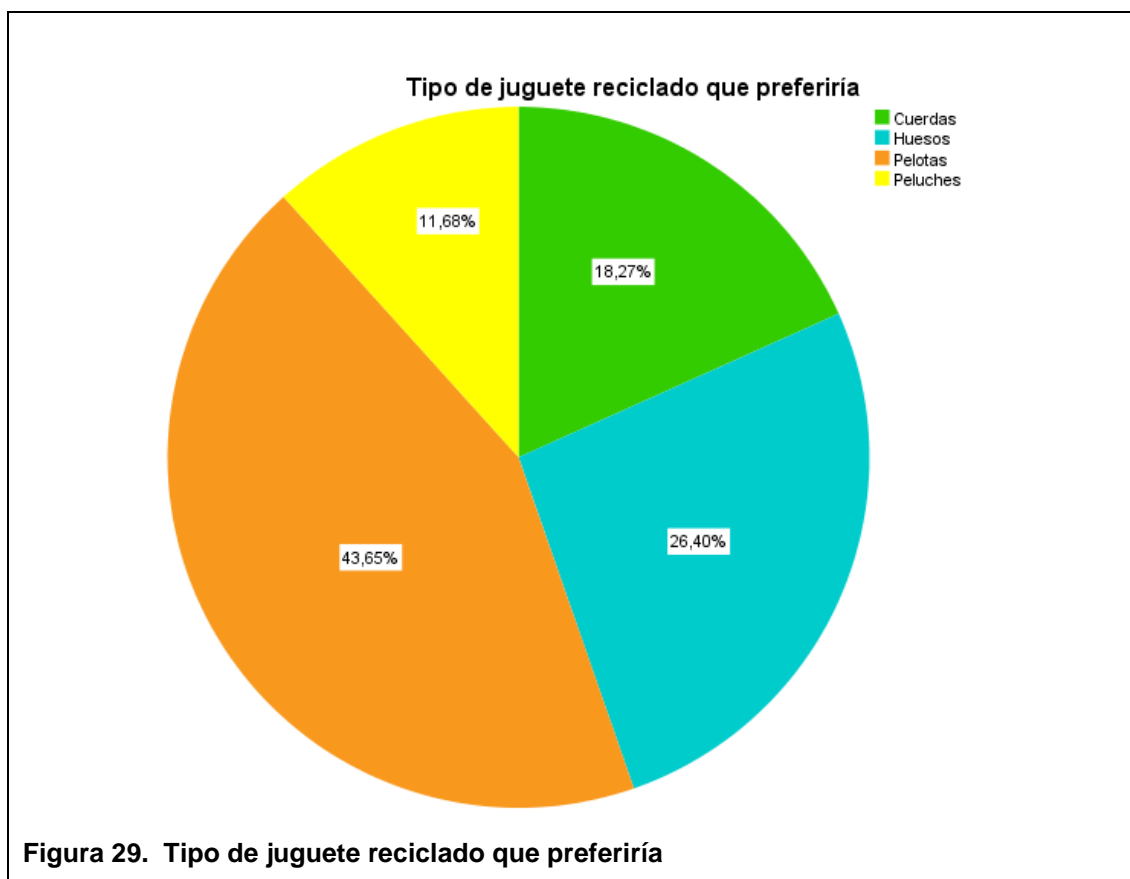
El 66% de los encuestados mencionó que estaría dispuesto a pagar por el producto en un rango de 3-5 dólares. Y el 26% pagaría entre 5 y 7 dólares. Esto sugiere que los posibles consumidores no son sensibles al precio y que pagarían un precio relativamente alto por el producto. El precio que será tomado como referencia para la estrategia de precios del producto será de 5 dólares. .



**Pregunta 12: ¿Qué tipo de juguete te gustaría para tu mascota?**

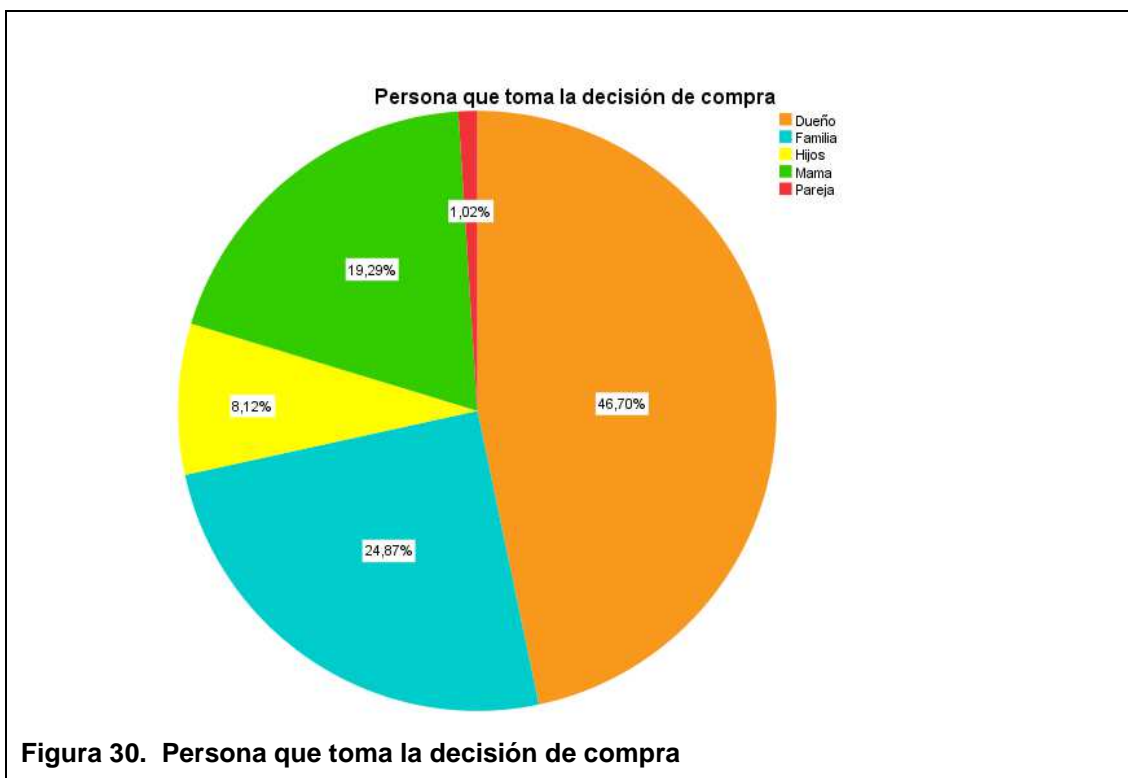
El 44% de los encuestados afirmó que preferiría si fueran pelotas. El 27% mencionó que le gustaría que fueran huesos. Y el 18% le gustaría que fueran cuerdas para que puedan morder sus mascotas. Esta información es importante para el equipo de producción para desarrollar los productos porque si hacen

modelos de acuerdo a los gustos y preferencias de los posibles compradores facilitará la comercialización de los mismos.



**Pregunta 13: ¿Tú eres la persona que toma la decisión en la compra del juguete para tu mascota?**

EL 47% de los encuestados afirmó que el dueño es el que toma la decisión al momento de comprar un juguete para su mascota. El 29% mencionó que es una decisión familiar para elegir un determinado juguete. Y el 20% aseguró que la mamá es quién escoge el producto. Esta pregunta afirmó la hipótesis que se tenía sobre quién era el miembro de la familia que elige el juguete para la mascota. Si bien el 29% menciona como una decisión familiar la que concluye con esa elección es la mamá. Es importante conocer esta información porque a si se direccionan mejor las estrategias de comunicación hacia la persona que selecciona el producto.



#### **Pregunta 14: ¿Te gustaría recibir información relevante para el cuidado de tu mascota?**

El 88% de los encuestados afirmó que si les gustaría recibir información sobre el cuidado de las mascotas. Esta pregunta es clave porque así se pide permiso a los encuestados para utilizar su información en una estrategia de *CRM (Customer Relationship Management)* lo cual serviría para informarles donde se encuentra el producto, si se llevará a cabo un evento se les podría invitar, además lanzar el canal en youtube que fue sugerido en el grupo focal con tips para sus mascotas y enviarles el link para que visiten el canal.

#### **Información tomada del cuadro de datos de los encuestados: ¿Qué raza de perro tienes?**

El 63% de los encuestados afirmó tener perro de raza pequeña. El 22% tienen de raza mediana y el 16% tienen de raza grande. Esta información es valiosa porque así el equipo de producción tiene una noción más clara que la primera

colección debería orientarse a razas pequeñas y medianas. Y en un futuro desarrollo del producto hacerlo específicamente para perros de razas grandes.

### **Análisis de acuerdo al cruce de las variables establecidas en las distintas preguntas de la encuesta:**

#### **Sector dónde vive vs Raza de perro**

El 54% de los encuestados afirmó vivir en el norte del DM Quito y tener perro de raza pequeña, el 16% raza pequeña y el 8% raza grande. Comprado con el 4,6% de los encuestados que viven en los valles y tienen perro de raza pequeña, el 4% tiene raza mediana y el 7% raza grande. Se puede apreciar que la proporción de acuerdo al número de encuestados en los valles existe mayor presencia de perros de raza grande esto se debe a que las casas en su mayoría tienen áreas verdes más grandes. Esta información sirve al equipo de trade marketing para lograr una mejor distribución en los puntos de venta porque deberían comercializar la mayoría de la primera colección de los juguetes en el perímetro urbano y la futura colección que es para razas grandes tener más presencia en puntos de venta en los valles.

#### **Sector dónde vive vs Tipo de mascota**

El 75% de los encuestados que viven en el norte del DM de Quito afirmó tener perro y tan solo un 2% tienen gato. A su vez el 13% de los encuestados que viven en los valles mencionaron tener perro y 3% tienen gato. Analizando el porcentaje de gatos se evidencia que la proporción en los valles es mayor, esto se debe a que tienen áreas verdes más grandes para tenerlos. Porque la mayoría de los gatos realizan sus actividades en el exterior en cambio en la zona urbana corren peligro por las transeúntes y por los automóviles. En los objetivos de mediano plazo de la empresa está desarrollar juguetes para gatos, habría que tener en cuenta para la distribución los puntos de venta que se encuentren en los valles. Dado que existe un porcentaje alto de personas que tienen gatos en los valles.

### **Frecuencia de compra de juguetes vs Raza de perro**

El 30% de los encuestados mencionó realizar la compra trimestralmente para su perro de raza pequeña, a sí mismo el 16% mencionó hacerlo anualmente. En cambio para raza mediana el 10% lo hace trimestralmente y 8% anualmente. A su vez para raza grande 6% realiza la compra mensualmente y otro 6% anualmente. Dentro del mercado de juguetes para mascotas existe este segmento de mascotas que no son atendidos adecuadamente por las marcas por lo cual existe otra oportunidad de mercado para desarrollar y comercializar juguetes para perros de raza grande.

### **Precio estimado que pagaría un consumidor por un juguete reciclado para mascota vs Raza de perro**

El 42% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 3 y 5 dólares para su perro de raza pequeña. El 16% para su perro de raza mediana y el 8% para su perro de raza grande el mismo rango de precios. Mientras el 15% estaría dispuesto a pagar entre 5 y 7 dólares para su perro de raza pequeña. El 4% por su perro de raza mediana y el 8% por su perro de raza grande, el mismo rango de precios. Si se toma en cuenta esta información un 58% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un precio promedio de 5 dólares. Y un 16% de los posibles consumidores comprarían el producto para su perro de raza grande en un precio más alto.

### **Persona que toma la decisión de compra vs Personas que les gustaría recibir información sobre mascotas**

El 38% de los encuestados que son los dueños de las mascotas mencionaron que si desearían recibir información. Igual el 24% de los encuestados afirmó que como familia también quisiera y el 17% de los encuestados fueron mujeres que también deseaban tener estos tips para sus mascotas. Esto sugiere que las estrategias de comunicación deben ser dirigidas para las personas que toman la decisión de la compra porque si se genera un impulso de compra mediante las

distintas herramientas de comunicación la probabilidad de generar una compra será más alta.

### 3.10 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

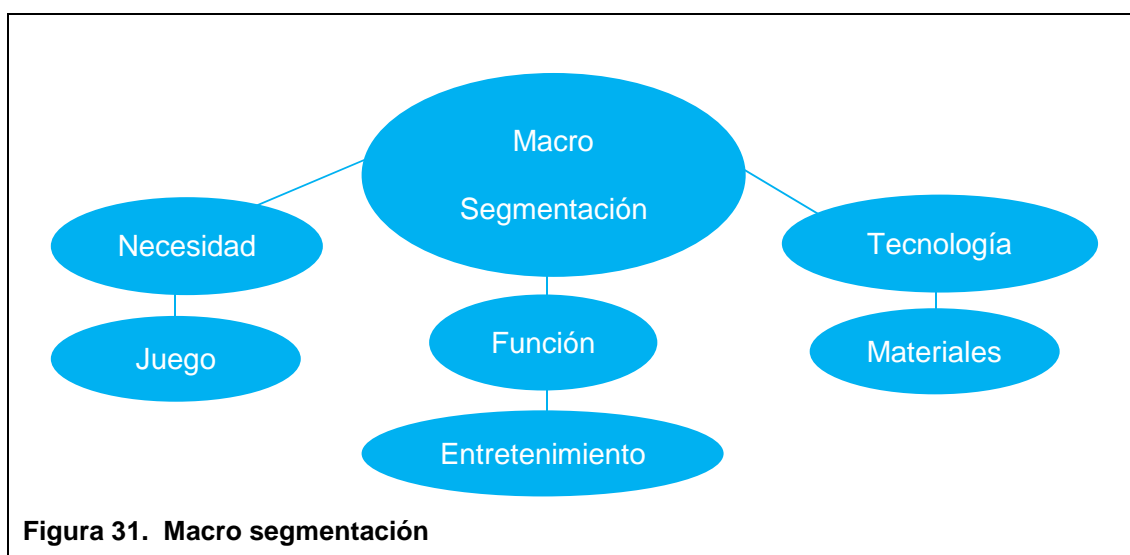
#### 3.10.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo está compuesto por hombres y mujeres del Distrito Metropolitano de Quito, la edad que comprenderán será entre 23 y 33 años de edad, que poseen como mínimo una mascota. Su nivel de educación en su mayoría han terminado el colegio y otra parte poseen título de tercer nivel y un grupo reducido poseen maestrías. Sus ingresos mensuales en promedio son entre 400 y 1300 dólares. Les gusta realizar actividades al aire libre como correr, andar en bicicleta, pasear y jugar con su mascota.

#### 3.10.2 Segmentación de mercado

Permitirá conocer como está conformado el grupo objetivo al que desea dirigirse el proyecto, descremando del universo de posibles compradores. Para así comprender sus necesidades, hábitos de consumo y tendencias del mercado.

##### 3.10.2.1 Macro segmentación





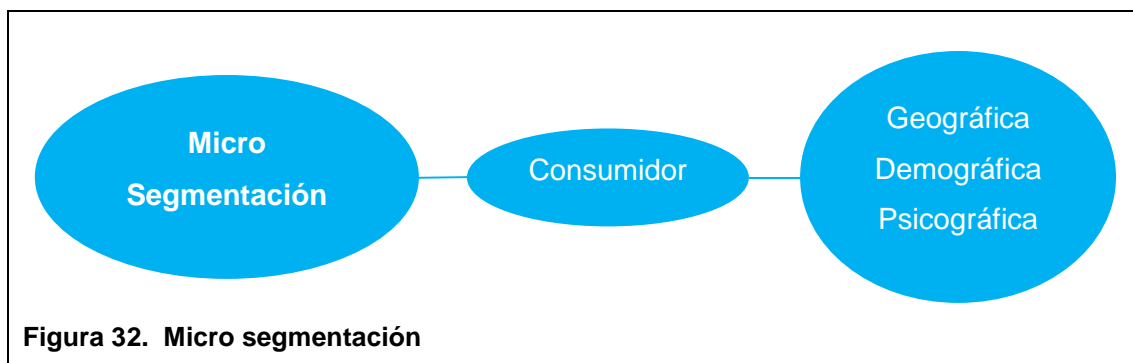
**Necesidad:** Ofrecer productos de calidad que cumplan con la necesidad básica para su mascota la cual es jugar.

**Entretenimiento:** La mayoría de las personas cuando adquiere una mascota bien sea comprada o adoptada puede ser por: compañía, trabajo, seguridad pero todos cumplen la función de compañía además de entretenimiento.

**Tecnología:** Los materiales que se utilizarán serán de alta calidad e innovadores como por ejemplo el PET que es un material no tóxico para las mascotas y además se lo puede reciclar.

Por lo tanto se compara con otras formas de juego, entretenimiento y tecnología.

### 3.10.2.2 Microsegmentación



### 3.10.2.2.8 Segmentación geográfica

Tabla 34. Segmentación geográfica

Cálculo Población Distrito Metropolitano de Quito					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>Población</b>	2.239.191	2.281.288	2.324.176	2.367.871	2.412.386
	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>Población</b>	2.457.739	2.503.945	2.551.019	2.598.978	2.647.839
	Año 2020	Año 2021	Año 2022		
<b>Población</b>	2.697.618	2.748.334	2.800.000		
<b>Tasa promedio de crecimiento poblacional en 12 años</b>				20%	
<b>Tasa promedio de crecimiento poblacional anual</b>				1,88%	

Se estima que la población del Distrito Metropolitano de Quito para el año 2014 será de 2.412.386. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2011) (Plan de Desarrollo Local 2012-2022). De acuerdo a la ordenanza 048. (Wray, 2011), menciona que 1 de cada 7 habitantes tiene mascota. Por lo tanto el mercado potencial estaría conformado por 344.627 habitantes del DM de Quito que tienen una mascota.

### 3.10.2.2.9 Segmentación demográfica

**Edad:** 23 a 33 años.

**Género:** Masculino y Femenino.

**Núcleo familiar:** 1 a 4 miembros.

**Ciclo de vida familiar:** soltero/a, parejas, casados sin hijos, casados con hijos.

**Ingreso personal:** 400- 1300 mensuales.

**Ocupación:** Profesionales, Empresarios, estudiantes universitarios, empleados.

**Estudios:** Secundaria concluida, estudios de tercer nivel no concluidos, estudios de tercer nivel concluidos, estudios cuarto nivel no concluidos, estudios cuarto nivel concluidos.

### 3.10.2.2.10 Segmentación psicográfica

**Estilo de vida:** Consumidores que trabajen o estudien dispongan de poco tiempo para jugar con sus mascotas. Ocasionalmente salen a pasear o correr con su perro.

**Ocasiones de uso del producto:** media tarde y noche.

**Beneficios:** Buscan un producto que dure dado que la mayoría de los productos tiene un período corto de vida útil. Un diseño agradable y sobre todo que cumpla la función de entretenimiento para sus mascotas.

**Frecuencia de consumo:** Continua.

**Nivel de fidelidad:** Media.

**Actitud hacia el producto:** positiva, entusiasta.

## 3.11 TAMAÑO DE MERCADO

### 3.11.1 Demanda

Tabla 35. Cálculo de la demanda

<b>Cálculo de la Demanda</b>
<b><math>Q = n \cdot P \cdot q</math></b>
Q: Demanda Potencial
n: Número de compradores para el mismo producto en un mercado determinado.
p: Precio promedio del producto en el mercado.
q: Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

<b>Cálculo de la Demanda Juguetes para mascotas de materia prima reciclada</b>		
<b>Fórmula</b>	<b>Dato</b>	<b>Fuente</b>
<b>n=</b>	344.627	Ordenanza 048 del DM Quito actualizada con estimación de población del 2014
<b>p=</b>	\$ 5,00	Precio promedio de acuerdo a la investigación de mercados
<b>q=</b>	2	Cantidad promedio anual de acuerdo a la investigación de mercados
<b>Q=n*p*q</b>	<b>\$ 3.446.270</b>	Demanda total del mercado de Quito
	<b>\$ 57.600</b>	Captación del 2% anual del mercado
	<b>\$ 4.800</b>	Ventas Mensuales
	<b>1500</b>	Unidades Mensuales Vendidas a un precio promedio de \$3,2

El número de compradores para el mismo tipo de producto en un mercado determinado es de 344.627 personas. Este dato fue calculado gracias a la ordenanza 048 donde menciona que 1 de cada 7 habitantes tiene una mascota.

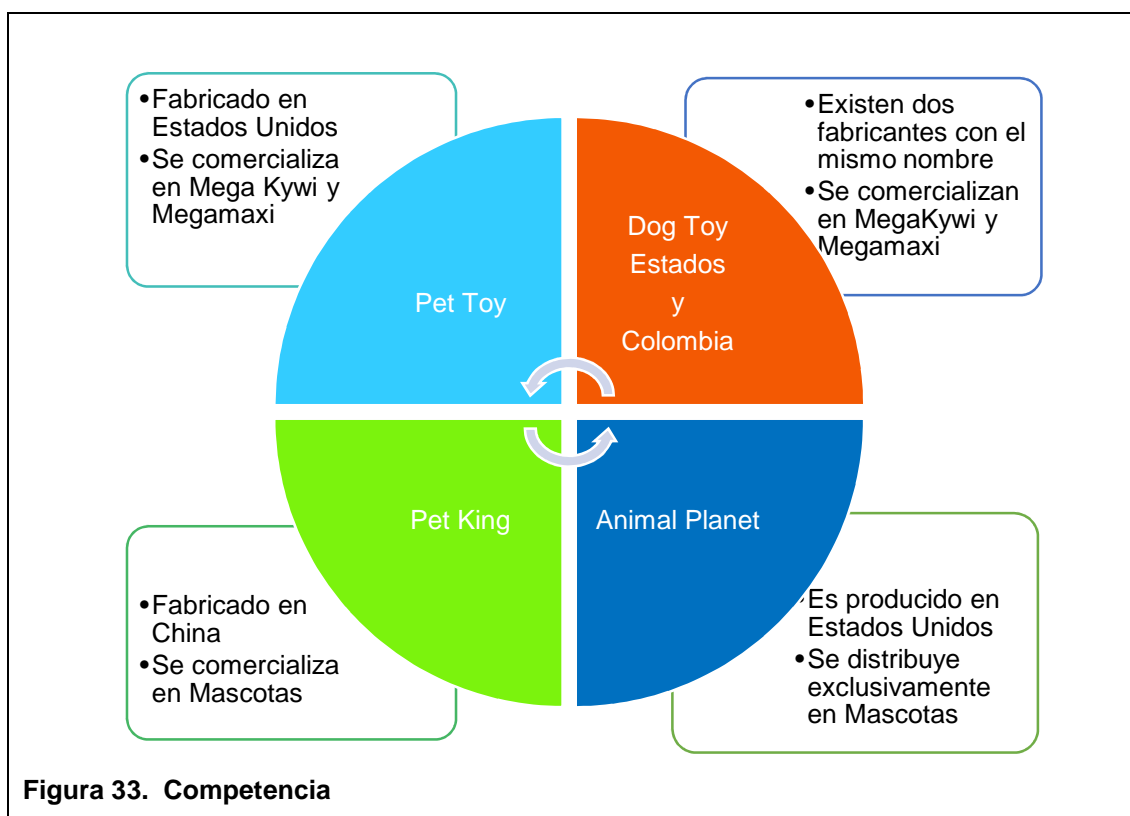
El precio promedio del producto en el mercado fue determinado gracias a la investigación de mercados utilizando como referencia la encuesta en la cual la respuesta predominante fue un precio entre 3-5 dólares.

La cantidad promedio anual de consumo per cápita del mercado es de 2 juguetes aproximadamente al año. Esto fue determinado gracias a la investigación de mercado utilizando como referencia las entrevistas para saber cuál era el consumo anual de este tipo de productos.

Aplicando la fórmula para calcular la demanda da como resultado 3.446.270 de dólares. La empresa desea alcanzar el 2% anual de participación en el mercado local de juguetes para mascotas. Para alcanzar este objetivo ejecutaremos correctamente las estrategias de operaciones, comercialización y comunicación. Para alcanzar el objetivo esperado que es comercializar 1500 unidades mensuales esto por un precio promedio de 3,2 dólares da como resultado 4.800 dólares mensuales esto al año sería 57.600 dólares.

### 3.12 LA COMPETENCIA

#### 3.12.1 Competencia



Gracias a la investigación exploratoria utilizada, por medio de la observación estructurada como herramienta, se encontraron los competidores más fuertes en el Distrito Metropolitano de Quito. Los cuales fueron: *Animal Planet* el cual tiene el precio más alto del mercado y se distribuye exclusivamente en el Comisariato de las Mascotas. Le siguen *Dog Toy Colombia* y *Dog Toy Estados Unidos* a pesar que tienen la misma marca pertenecen a empresas distintas, lo curioso es que los dos se distribuyen en las mismas cadenas de distribución como MegaKywi y Megamaxi aquí también se comercializa *Pet Toy* que es producido en Estados Unidos. En Mascotas también tienen una línea más económica de juguetes para mascotas la cual es *Pet King* que es fabricado en China. Cabe recalcar que ninguno de los competidores directos son fabricados en el Ecuador todos son productos importados.

### 3.12.1.1 Matriz de perfil competitivo

Tabla 36. Factores claves Animal Planet

Factores Claves	Ponderación	Animal Planet	
		Calificación	Resultado
Calidad de Producto	0,2	8	1,6
Diseño del Producto	0,1	8	0,8
Estrategias de Comunicación	0,2	5	1
Precio	0,1	10	1
Posicionamiento	0,3	7	2,1
Distribución	0,1	8	0,8
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>7,3</b>

Tabla 37. Factores claves Dog Toy (Colombia)

Factores Claves	Ponderación	Dog Toy Colombia	
		Calificación	Resultado
Calidad de Producto	0,2	7	1,4
Diseño del Producto	0,1	4	0,4
Estrategias de Comunicación	0,2	5	1
Precio	0,1	6	0,6
Posicionamiento	0,3	4	1,2
Distribución	0,1	8	0,8
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>5,4</b>

Tabla 38. Factores claves Dog Toy (Estados Unidos)

Factores Claves	Ponderación	DogToy Estados Unidos	
		Calificación	Resultado
Calidad de Producto	0,2	7	1,4
Diseño del Producto	0,1	5	0,5
Estrategias de Comunicación	0,2	6	1,2
Precio	0,1	7	0,7
Posicionamiento	0,3	4	1,2
Distribución	0,1	7	0,7
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>5,7</b>

Tabla 39. Factores claves Pet Toy

Factores Claves	Ponderación	Pet Toy	
		Calificación	Resultado
Calidad de Producto	0,2	7	1,4
Diseño del Producto	0,1	4	0,4
Estrategias de Comunicación	0,2	5	1
Precio	0,1	6	0,6
Posicionamiento	0,3	4	1,2
Distribución	0,1	8	0,8
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>5,4</b>

Tabla 40. Factores claves Pet King

Factores Claves	Ponderación	Pet King	
		Calificación	Resultado
Calidad de Producto	0,2	5	1
Diseño del Producto	0,1	5	0,5
Estrategias de Comunicación	0,2	3	0,6
Precio	0,1	6	0,6
Posicionamiento	0,3	4	1,2
Distribución	0,1	8	0,8
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>4,7</b>

Para realizar la matriz de perfil competitivo se tomaron en cuenta factores claves como: calidad del producto, diseño del producto, estrategias de comunicación, precio, posicionamiento y distribución. Para recopilar estos se utilizó investigación exploratoria y descriptiva. Las herramientas que se utilizaron fueron: la observación en distintos puntos de venta como supermercados y *petshops*. Además en las encuestas se preguntó si conocían alguna marca de juguetes de mascotas para medir el posicionamiento de los competidores.

Analizando los respectivos datos obtenidos se evidenció que el líder de la categoría es *Animal Planet*, seguido por marcas como *Dog Toy* (Estados Unidos), *Dog Toy* (Colombia) y *Pet Toy*. También se pudo apreciar que las cuatro marcas mencionadas no desarrollan estrategias de comunicación para

posicionar sus marcas en los consumidores, con lo cual es una oportunidad importante que se debería aprovechar para posicionar la marca del producto.

### **3.13 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA**

Para determinar la participación de las distintas marcas en el mercado de juguetes para mascotas se buscó en fuentes secundarias como: la Superintendencia de Compañías, Banco Central en la base de artículos importados, en internet se buscó la partida arancelaria en la enmienda número 59 la cual es 63.07.90.90.00. Determinando que el monto de importaciones de juguetes para mascotas en el 2013 fue de 3.365.503 dólares. Para calcular el líder de mercado se tomó como referencia los canales de distribución que venden más accesorios de mascotas los cuales son Megamaxi en el cual la marca más vendida es *Dog Toy* de Colombia y tiene un 30% de la percha. En cambio en el Comisariato de las Mascotas la marca más vendida es *Animal Planet* con un 40% de percha dentro de los locales y un 15% le pertenece a *Pet King*. Además en Megamaxi otra marca que tiene importante presencia como marca es *Dog Toy* Estados Unidos con un 10%. Y entre los dos canales un 5% pertenece a otras marcas. (Aduana del Ecuador, 2011) (Banco Central del Ecuador, 2013)



### Participación Mercados de Juguetes para Mascotas en el DM de Quito

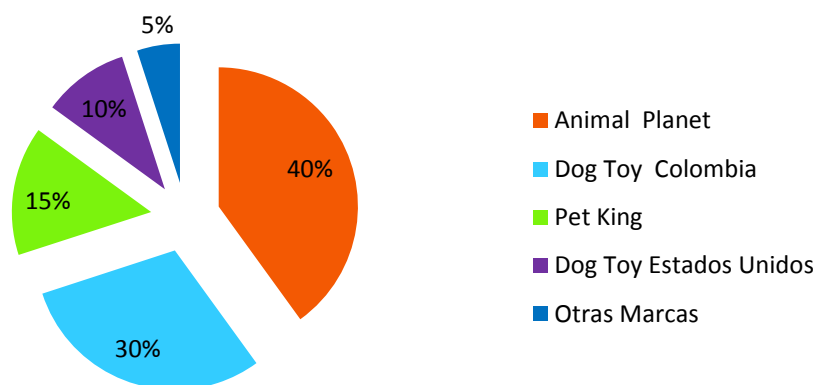


Figura 34. Participación de mercados

El proyecto desea penetrar en el mercado y tomar un 2% del mercado lo cual en ventas anuales significaría 57.600 dólares. Para lograr este objetivo se deberán alcanzar ventas mensuales de 4.800 dólares y un volumen de 1500 unidades vendidas en un precio promedio de 3,2 dólares. Para alcanzar este objetivo hay que tomar en cuenta que este valor mensual será alcanzado entre los tres productos de la empresa que serán lanzados al mercado como son: la pelota, la rosca y el hueso. Es fundamental que todos los equipos trabajen conjuntamente para alcanzar los objetivos de la empresa.

## **CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

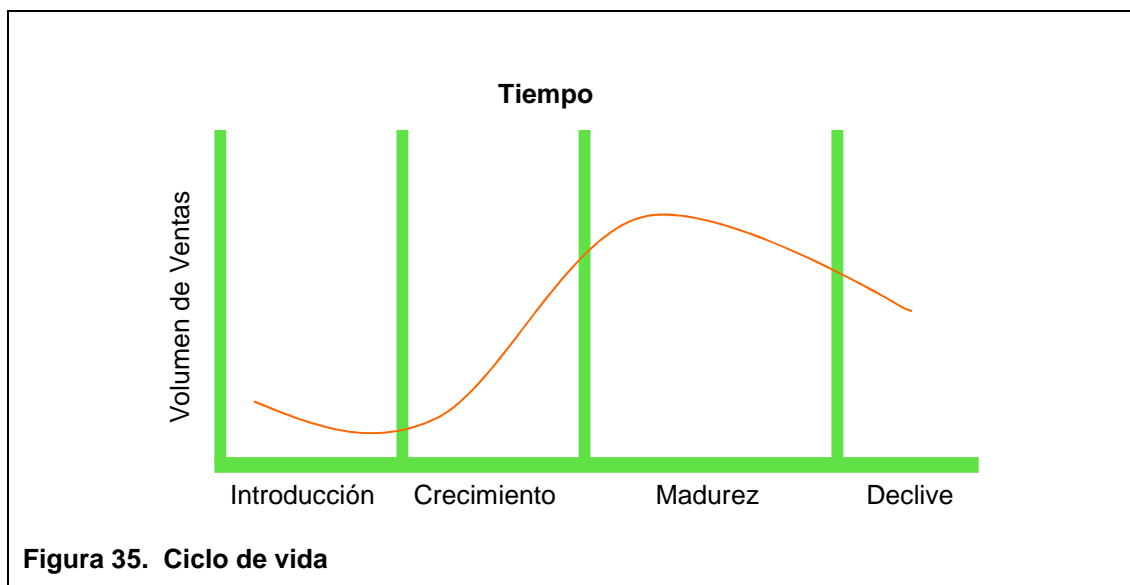
En este capítulo se desarrollará el plan de marketing para establecer las estrategias con las que el producto se introducirá en el mercado. A su vez identificar las tácticas adecuadas para: plaza, producto, precio y comunicación. Para lograr el objetivo de posicionamiento de la marca en la mente del público objetivo.

### **4.2 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

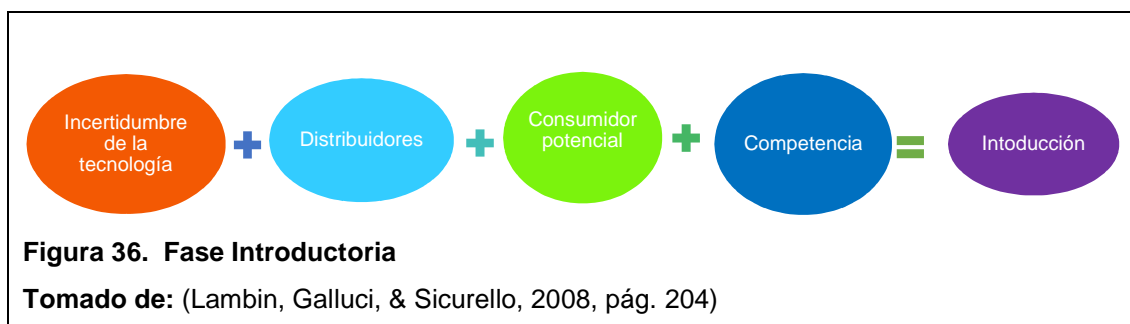
#### **4.2.1 Ciclo de vida del producto**

El ciclo de vida del producto está determinado por el tiempo de existencia y las etapas de desarrollo que caracterizan un producto en el mercado. Desde su introducción hasta su declive respecto a sus ventas. (Rodríguez, 2010, pág. 265)

Es fundamental conocer en qué fase se encuentra el producto frente a su ciclo de vida, para implementar estrategias de marketing adecuadas para ganar o mantener cuota de mercado. Los juguetes para mascotas se encuentran en una etapa introductoria, las estrategias a desarrollar, deben comunicar las fortalezas del producto elaborado con materia prima reciclada, no tóxico y fabricado en el país. El porqué se encuentra en esta fase se explicará a continuación.



### Fase Introdutoria



Al ser un producto nuevo en el mercado se determinó que se encontraría en fase introductoria debido a los siguientes factores del entorno:

- **Incertidumbre de la tecnología**

Al ser una empresa nueva en el mercado necesitará ganar experiencia para minimizar los errores en la línea de producción sobre todo porque se trata de un producto nuevo el cual no existe en información en fuentes secundarias para así realizar estrategias de *benchmarking* y disminuir el aprendizaje con respecto a la tecnología que se deberá utilizar para desarrollar el producto.

- **Distribuidores**

Al ser un producto nuevo en el mercado de mascotas los canales de distribución en especial Megamaxi, Kywi y Mascotas pueden rechazar el producto porque no ha sido comercializado, entonces no pueden garantizar su durabilidad y calidad con el consumidor.

- **Consumidor potencial**

Con reiteración a muchos consumidores cambiar sus hábitos de compra les puede resultar costoso debido a los cambios que incluye tanto en el beneficios racionales como emocionales. Por lo tanto los consumidores innovadores probarán el producto. Este segmento del mercado constituye un 2.5%. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 329)

- **Competencia**

Gracias a que tiene claras ventajas competitivas el producto se diferencia de la competencia lo cual es favorable dado que en corto plazo será una protección frente a los competidores.

#### **4.2.2 Estrategia de introducción al mercado**

La estrategia a implementar por parte de Space para ingresar en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito será de diferenciación por tener diseños minimalistas, coloridos y con bordes redondos en sus modelos, además ser elaborado con materia prima reciclada, no tóxico y fabricado con mano de obra calificada ecuatoriana, dado que en el mercado no existe un producto similar. Beneficios que deben ser comunicados adecuadamente a los canales de distribución y a potenciales consumidores.

La resolución de ejecutar esta estrategia es gracias a la investigación de mercado en la que se constató que no existe producción local de juguetes para

mascotas, tampoco productos con materia prima reciclada. Además se observó que las marcas de juguetes para mascotas existentes, no realizan estrategias de comunicación ni con sus canales de distribución, ni con sus consumidores. El objetivo principal del equipo de marketing será desarrollar tácticas específicas en el segmento objetivo para la construcción de marca. (Alfaro, El ABC de la fascination, 2013, pág. 53)

#### **4.2.3 Estrategia de crecimiento**

Se aplicará **expansión de mercados** nacional del producto en diferentes ciudades como Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo De Los Tsachilas, Machala, Manta, Ambato, Loja, Riobamba e Ibarra. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 200). Esta fase de expansión de la empresa se espera consolidarla en un plazo de dos años. Se eligió a estas ciudades de acuerdo al informe de MARKOP de densidad poblacional que existe por sexo y grupos de edad. (Subía, 2013, págs. 85,86,87)

A su vez se utilizará las estrategias de marketing planteadas para **estimular mayor uso del producto** en los posibles consumidores. Dado que en la investigación de mercados se observó que la frecuencia de compra es de tan solo 2 juguetes al año. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 200).

Otra estrategia de crecimiento será comercializar los productos con Chile, Colombia, México y Estados Unidos. Objetivo que se esperará cumplir en los tres primeros años, aprovechando la asesoría que presta ProEcuador, entidad del Ministerio de Comercio Exterior, que se encarga de capacitar, asesorar y apoyar a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para que logren exportar sus productos a mercados internacionales de interés.

### 4.3 SEGMENTACIÓN

#### 4.3.1 Segmentación geográfica

**Tabla 41. Segmentación geográfica Pichincha**

Región geográfica: Provincia de Pichincha

Provincia de Pichincha	Proyección Año 2013
Urbano	1.863.998
Rural	861.630
Población Total	2.725.628

**Tabla 42. Distrito Metropolitano de Quito**

Región geográfica: Distrito Metropolitano de Quito

Cantón Distrito Metropolitano de Quito	Proyección Año 2013
Urbano	1.700.930
Rural	668.061
Población Total	2.368.991
Porcentaje del DM de Quito con respecto a la población total de la Provincia de Pichincha	87%

Tomado de: (Subía, 2013, pág. 24)

### 4.3.2 Segmentación demográfica

Tabla 43. Segmentación demográfica

Variable	Segmento A	Segmento B	Segmento C
Sexo	Hombres/Mujeres	Hombres/Mujeres	Hombres/Mujeres
Edades	20-30 años	31-41 años	42-55 años
Población	446.150	357.756	380.374
Núcleo familiar	1 a 3 integrantes	1-5 integrantes	1-2 integrantes
Ciclo de vida familiar	joven soltero/a casado/a sin hijos/ con hijos	adulto soltero/a casado/a sin hijos/ con hijos	adulto casado/a sin hijos/ con hijos
Ingresos	\$400-\$1.300 mensuales	\$600-\$2.500 mensuales	\$600-\$2.200 mensuales
Ocupación	profesionales, empresarios, amas de casa, estudiantes de universidades	profesionales empresarios amas de casas, estudiantes de post grado	profesionales, empresarios, amas de casas, jubilados
Estudios:	primaria y secundaria concluidas estudios de tercer nivel concluidos / no concluidos estudios de cuarto nivel concluidos / no concluidos	primaria y secundaria concluidas estudios de tercer nivel concluidos / no concluidos estudios de cuarto nivel concluidos / no concluidos	primaria y secundaria concluidas estudios de tercer nivel concluidos / no concluidos

Tomado de: (Subía, 2013, págs. 51,113,114)

### 4.3.3 Segmentación psicográfica

Tabla 44. Segmentación psicográfica

Variable	Segmento A	Segmento B	Segmento C
Estilo de vida	Estudian en la Universidad. Comenzando su vida laboral. Viajan. Hacen ejercicio, juegan con su mascota.	Trabajan. Algunos estudian maestrías. Son Padres/ Madres de Familia. Algunos Hacen ejercicio, juegan con su mascota.	Trabajan otros son jubilados. Cuidan de sus nietos. Viajan. Caminan en el parque o cerca de su hogar. Juegan con su mascota.

### 4.3.4 Segmentación conductual

Tabla 45. Segmentación conductual

Variable	Segmento A	Segmento B	Segmento C
Ocasiones	media tarde, noche	mañana, media tarde, noche	mañana, media tarde
Beneficios	Buscan accesorios para sus mascotas para que no dañen las cosas de sus hogares.	Buscan accesorios para sus mascotas para que no dañen las cosas de sus hogares.	Buscan accesorios para sus mascotas para que no dañen las cosas de sus hogares.
Frecuencia de Consumo	Continua	Continua	Continua
Nivel de Fidelidad	Media	Media	Media
Disposición	No conoce, conoce, informado, interesado, con intención de comprar	No conoce, conoce, informado, interesado, con intención de comprar	No conoce, conoce, informado, interesado, con intención de comprar
Actitud hacia el producto	Indiferente, positiva, alegría, diversión.	Indiferente, positiva, alegría, diversión.	Indiferente, positiva, alegría, diversión.



#### 4.4 SELECCIÓN DEL MERCADO META

Para los juguetes de mascotas se ha elegido la **estrategia de marketing diferenciado** en la cual la compañía administrará algunos segmentos de mercado y planificará distintas propuestas para cada uno de ellos. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 175).

De acuerdo a la investigación de mercados se tomará 2 segmentos prioritarios para la comercialización de los productos los cuales son:

- El segmento primordial está compuesto por hombres y mujeres del Distrito Metropolitano de Quito, la edad que comprenderán será de 23 a 33 años, que poseen como mínimo una mascota. Su nivel de educación en su mayoría han terminado el colegio y otra parte poseen título de tercer nivel y un grupo reducido posee maestrías. Sus ingresos mensuales promedio son entre 400 y 1.300 dólares. Les gusta realizar actividades al aire libre como correr, andar en bicicleta, pasear y jugar con su mascota. Se preocupan por el cuidado de su mascota además buscan accesorios que les sirva para jugar para que no dañen los objetos de su casa. Además un 70% afirmó que antes de tener un hijo primero comienzan con la responsabilidad de cuidar una mascota. De acuerdo a la encuesta estarían dispuestos a pagar por el producto entre 5 y 7 dólares lo cual se traduciría una rentabilidad alta para la compañía.
- Conforme a la investigación de mercados el otro segmento serían hombres y mujeres del Distrito Metropolitano de Quito, cuya edad comprenderá entre 42 y 55 años, que poseen como mínimo una mascota. Su nivel de educación en la mayoría han terminado la secundaria y otra parte posee título de tercer nivel. Sus ingresos mensuales promedio son entre 600 y 2.200 dólares. Les gusta realizar actividades al aire libre como correr, andar en bicicleta, pasear y jugar con su mascota. Se preocupan por el cuidado de su mascota además buscan accesorios que les sirva para jugar

para que no dañen los objetos de su casa. Además conforme a la pregunta cuánto estarían dispuestos a pagar por el producto mencionaron que comprarían en un precio de entre 5 y 7 dólares.

#### 4.5 ATRACTIVO DEL MERCADO



- **Acceso a canales**

Recibió esta calificación dado que si existe diversidad en los canales de distribución de acuerdo a la revista *cat dog* existen 29 *petshops* más dos cadenas grandes como son Comisariato de la Mascota con once locales y Mundo Mágico de las Mascotas con ocho locales. También se encuentran 42 veterinarias distribuidas en el Distrito Metropolitano de Quito. Además de las grandes cadenas como Megamaxi con 6 locales, Supermaxi con 14 locales y Kywi con 10 locales. (Revista Cat & Dog, 2014) (Supemaxi, 2014) (Kywi, 2014)

- **Educación al cliente**

La información que conocen los posibles consumidores es muy básica porque no saben de qué materiales están elaborados los juguetes además mencionaron en la investigación de mercados que les atraería más el producto si fuera amigable con el medio ambiente. Por lo tanto las estrategias de comunicación también deberán estar direccionadas para educar al posible consumidor.

- **Número de competidores**

Los competidores en esta categoría son marcas extranjeras de países como Estados Unidos, Colombia y China. No existe producción local además los productos existentes no son elaborados de materia prima reciclada.

- **Rivalidad del precio**

Los productos de la competencia tienen un precio promedio desde 3.50 hasta 8 dólares. Solo el líder del mercado *Animal Planet* su precio es de 5 hasta 19 dólares sus juguetes. El precio que se elegirá para el producto se explicará en la estrategia de precios de la compañía.

- **Debilidades de los competidores**

Al ser productos importados la mayoría de ellos no realizan ninguna estrategia de comunicación con los consumidores. Por tal razón a pesar de estar presentes en el mercado por algunos años no han generado un posicionamiento en la mente del consumidor. La única que ha logrado por su trayectoria internacional es *Animal Planet*. Por lo tanto esto es una oportunidad que la empresa deberá aprovecharla de la mejor forma con estrategias adecuadas de comunicación.

- **Tamaño del mercado**

Si se toma como referencia el número de *petshops*, veterinarias y cadenas de *retail* como Supermaxi y Kywi se puede apreciar que es un mercado atractivo el cual podrá ser desarrollado por la empresa. Además este dato es contrastado con las ventas de la industria en accesorios para mascotas las cuales en el 2013 fueron de **\$ 3.365.503** (Superintendencia de Compañías, 2013)

- **Tamaño de crecimiento**

El crecimiento de este mercado es del 7% lo tanto será fundamental como estrategia de crecimiento de la empresa ampliar el canal de distribución a ciudades antes mencionadas como Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo De Los Tsachilas, Machala, Ambato, Riobamba entre otras.

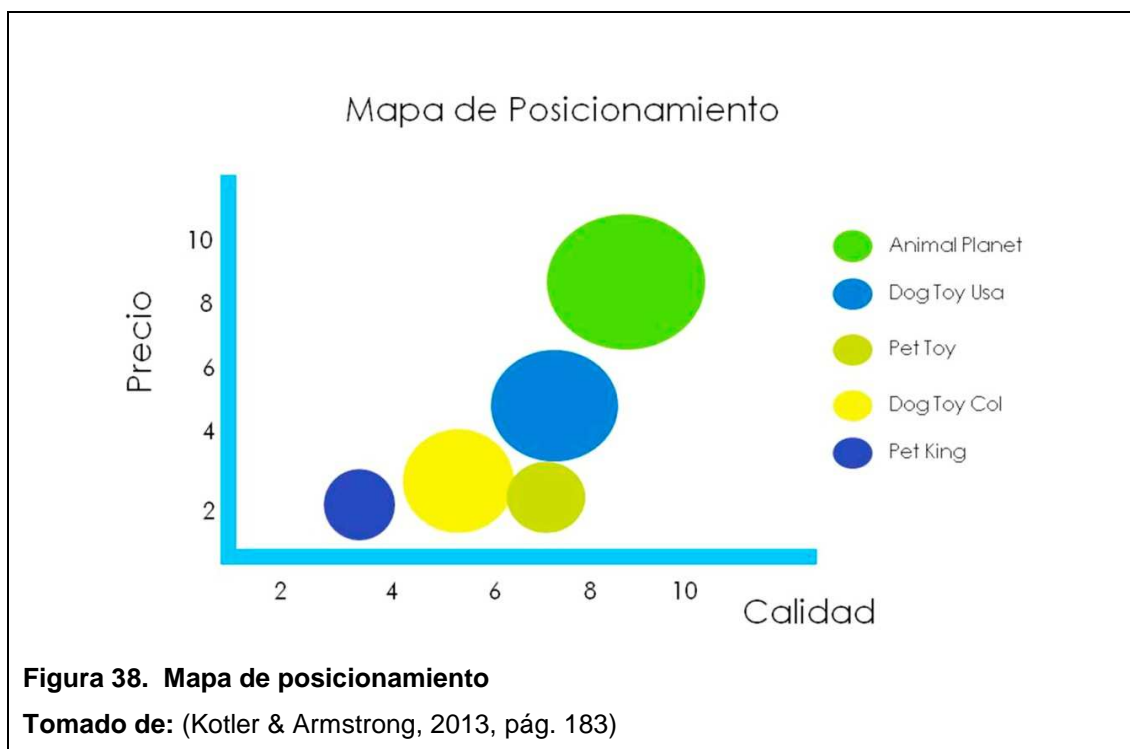
- **Poder de compra**

El poder de compra de los posibles consumidores es alto dado que cuidan mucho de sus mascotas y estarían dispuestos a pagar un precio por encima del promedio de los juguetes para mascotas. El 26% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 5 y 7 dólares por el juguete y el 66%

estaría dispuesto a pagar 5 dólares por lo tanto es fundamental que la empresa desarrolle un producto que cumpla con las características mencionadas en las encuestas como durabilidad, calidad y diseño.

## 4.6 POSICIONAMIENTO

### 4.6.1 Mapa de posicionamiento



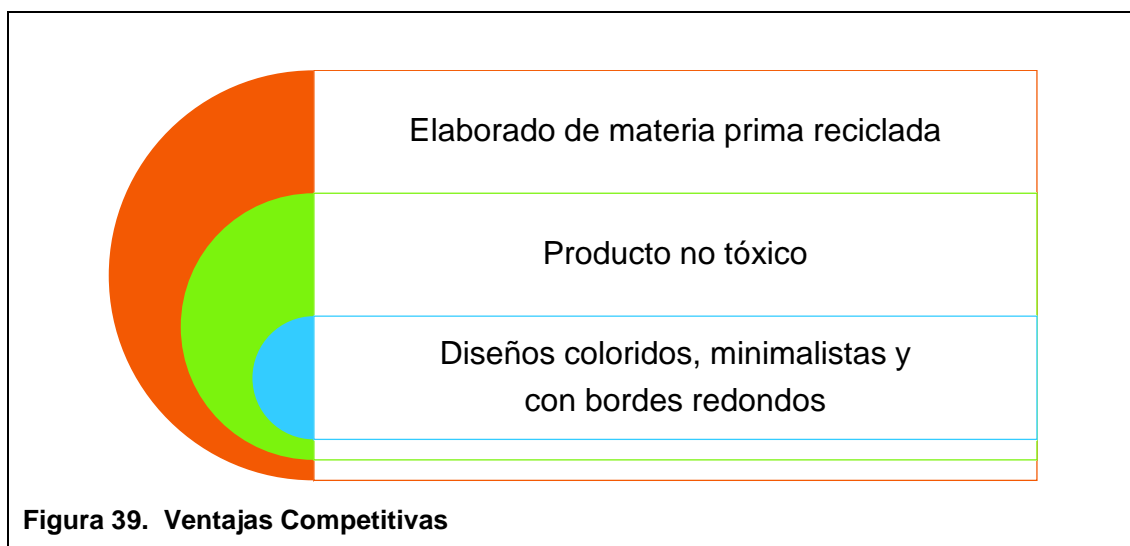
Para desarrollar el mapa de posicionamiento se tomó la información obtenida de la investigación de mercados en la cual se utilizó la herramienta *Experiential Team* desarrollada por Elena Alfaro en la cual se eligió a 3 personas que conocieran sobre el tema de producción, diseño gráfico e industrial y marketing. Para analizar los productos existentes del mercado y calificarlos según su precio la calidad que estos tenían además de probarlos en mascotas para ver su durabilidad. (Alfaro, *El ABC del Customer Experience*, 2011, pág. 85)

De acuerdo a los encuestados los factores más importantes al momento de elegir un juguete para sus mascotas son la calidad, la durabilidad y el diseño. Por lo

tanto para desarrollar el producto se debía tomar en cuenta estos aspectos para lograr el posicionamiento correcto en la mente de los posibles consumidores.

#### 4.6.2 Identificación de ventajas competitivas

Una ventaja competitiva sobre los competidores se consigue al proponer mayor valor para el cliente, bien sea por menores precios o por impulsar mayores atributos que justifiquen precios elevados por dicho producto. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 184)



#### 4.6.3 Selección de una estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de una marca se identifica por su propuesta de valor la cual es la combinación de atributos sobre los cuales se diferencia de su competencia. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 186)

La propuesta de valor elegida para *Space* es **más por lo mismo** gracias a que se promoverá más calidad de los productos frente al precio referencia del mercado de juguetes de mascotas para así aumentar la intención de compra de los posibles consumidores por lo tanto se penetrará el mercado de una forma más estratégica.

#### 4.6.4 Declaración del posicionamiento

Los productos de *Space* estarán desarrollados para hombres y mujeres de 20 a 30 años dado que son el segmento prioritario, para brindar mayor satisfacción al momento de jugar con la mascota y crear un vínculo más estrecho, aparte de cuidar el impacto al medio ambiente. La propuesta de valor es ofrecer un juguete con materia prima reciclada, no tóxico y fabricado en el país, por el mismo precio de productos similares que se encuentran siendo comercializados en diferentes puntos de venta. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 188)

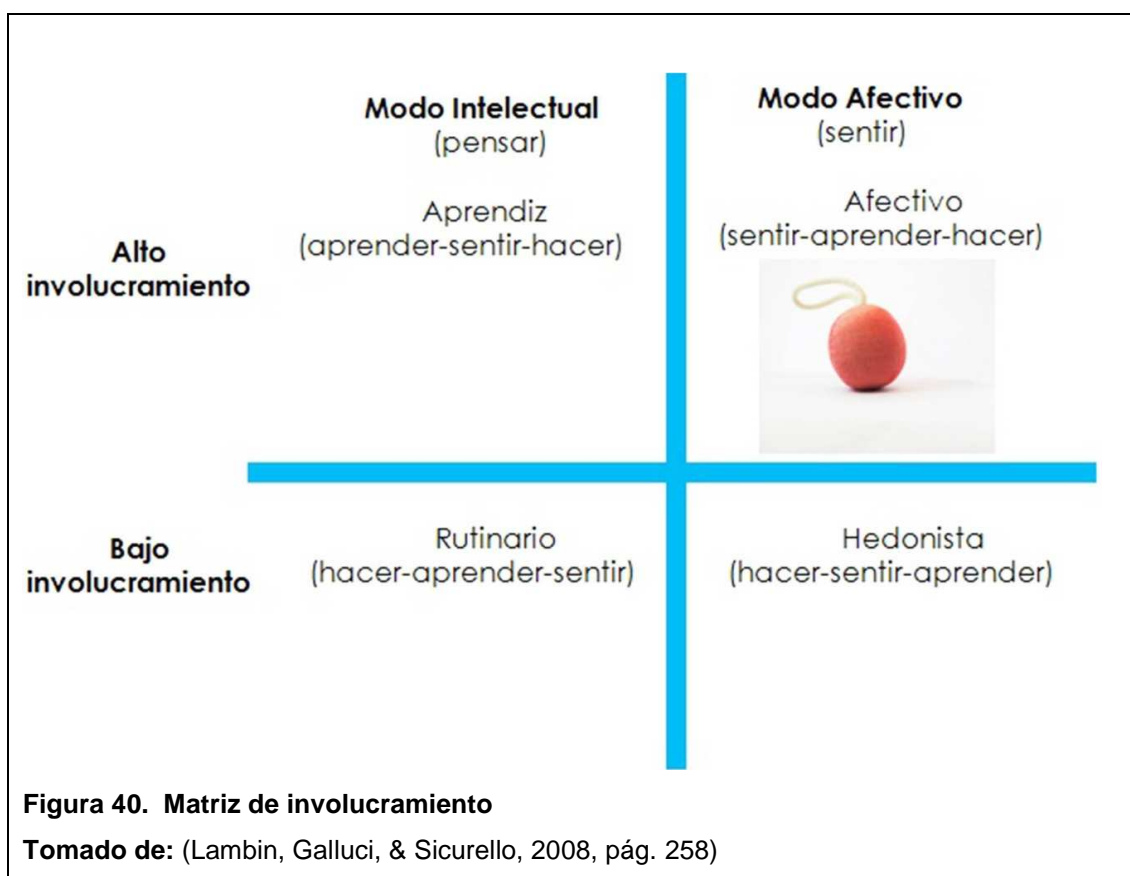
#### 4.6.5 Modos de posicionar la marca frente a la competencia

Para posicionar la marca frente a los competidores actuales se utilizará la estrategia de **diferenciación de producto** en la cual se comunicará los beneficios del producto que lo hacen único. En el caso de los juguetes para mascotas serían: su elaboración de materia prima reciclada, no tóxico y fabricado en el país. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 255)

Hay que tener en cuenta la credibilidad del posicionamiento elegido porque cuanto mayor es el número de afirmaciones sobre el producto, aumenta el riesgo de credibilidad por parte de los consumidores. En el caso de los juguetes para mascotas puede existir un **posicionamiento confuso** porque la empresa promocionaría demasiados beneficios con lo cual no se distinguiría que desean posicionar en la mente del posible consumidor. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 255)

Por lo tanto de las tres ventajas competitivas se define que la más relevante en este caso sería que los juguetes no son tóxicos.

#### 4.6.6 Matriz de involucramiento



De acuerdo a la matriz de involucramiento se buscará ubicar al producto en el segundo cuadrante donde existe un alto involucramiento por parte del consumidor en la cual manifiesta su sistema de valores y su personalidad relacionándolo así con su autoestima porque su decisión de compra es consecuencia de un impulso emocional generado por la marca. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 258). Así existir una estrecha relación con su mascota se aprovechará esta de la mejor forma, utilizando *marketing experiencial* para así generar emociones positivas hacia a la marca y aumentar la intención de compra del producto. (Alfaro, El ABC del Customer Experience, 2011, pág. 54)

#### 4.7 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

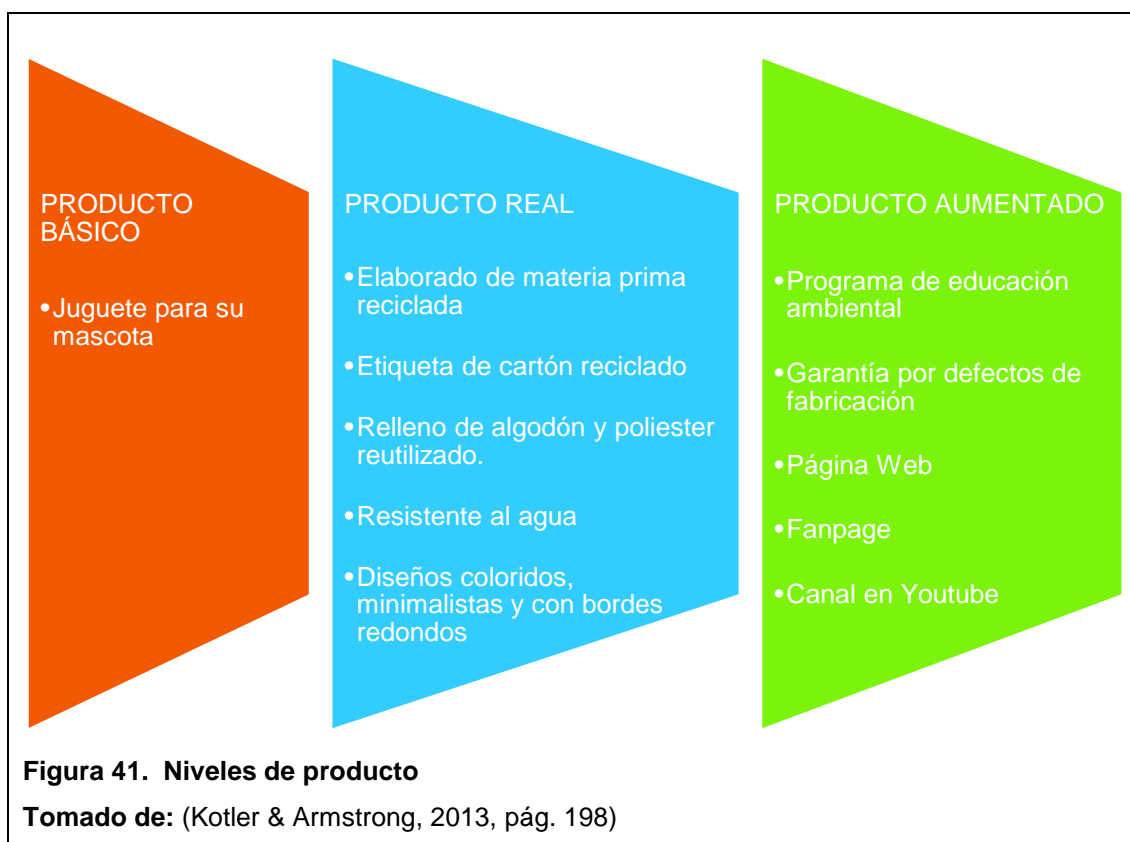
La estrategia de producto será de **diferenciación**; de acuerdo a la investigación de mercados, se concluyó que la mayoría de estos artículos son elaborados de



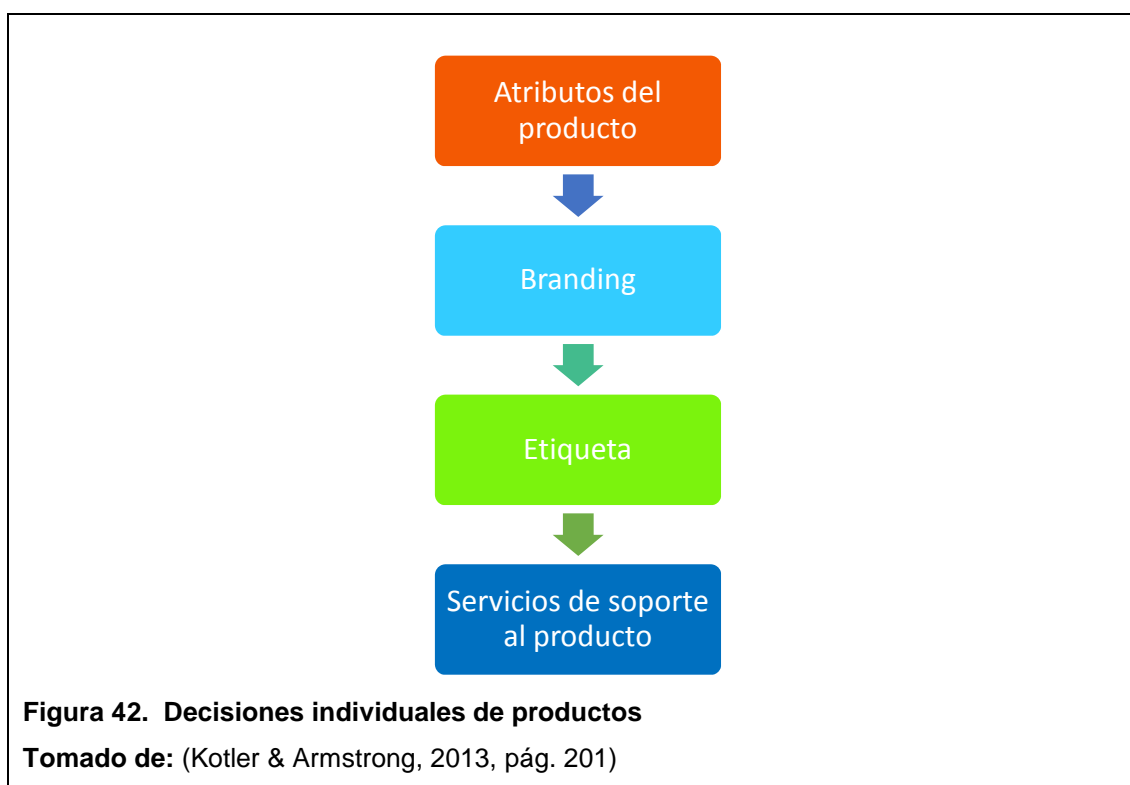
plástico y con compuestos altamente tóxicos para las mascotas a lo que se suma que no existe producción local. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 255)

Por lo que debería existir un producto que solucione estos problemas. Con ayuda de los entendidos, se obtuvo valiosa información la misma que sirvió para desarrollar el juguete. En base a sus aportes se determinó que se debía buscar materia prima que no fuera tóxica para los animales. Entre los plásticos, el que cumplía con las características mencionadas era el PET (Tereftalato de Polietileno), entonces se estableció que se podía utilizar esta materia prima como componente principal. Para esto, se identificaron tres niveles que debía cumplir el producto, la descripción y el desarrollo serán explicados en los siguientes capítulos.

#### 4.7.1 Niveles del producto



## 4.7.2 Decisiones individuales de productos



### 4.7.2.1 Atributos del producto



## 4.7.2.2 Branding

### 4.7.2.2.11 Logo

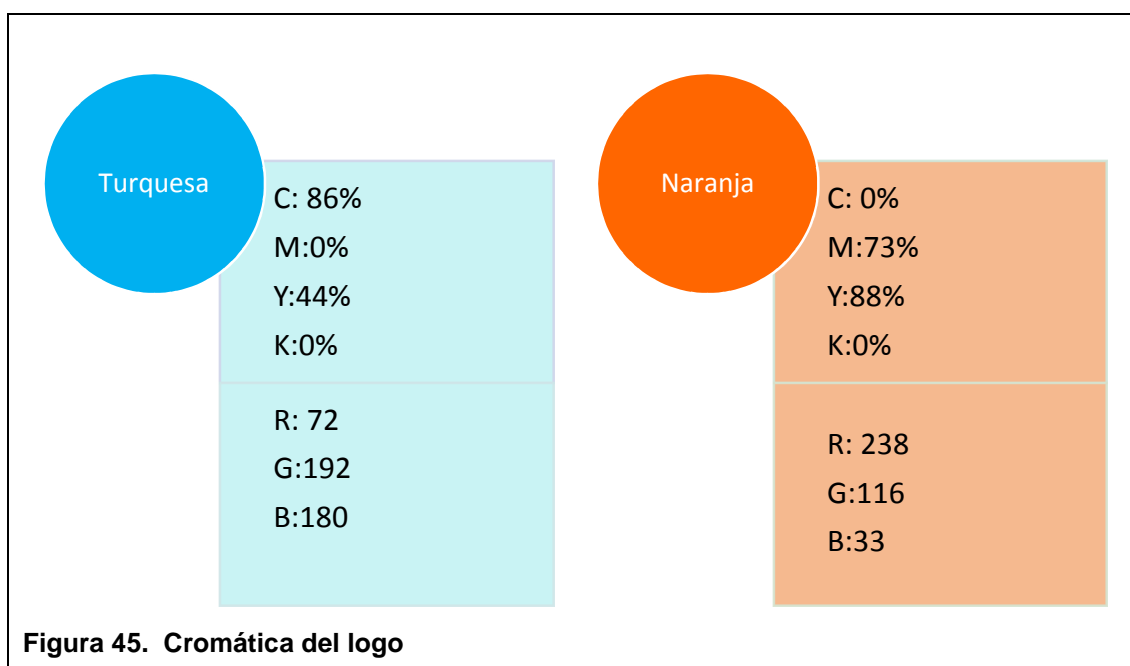


Figura 44. Logo Space

El logotipo y el nombre buscarán generar en la mente del público objetivo que se perciba al producto como algo totalmente diferente. En la investigación de mercados se determinó que la mayoría de los competidores utilizan palabras como *Toy* y *Dog*. La idea es tener una sola palabra para posicionarla fácilmente entre los posibles consumidores; por eso se buscó una palabra sonora. La primera letra debía tener una consonante resonante, la letra *S* cumplió con esas expectativas y la última, debía ser una vocal abierta: *a*, *e*, *o*., de acuerdo al *Neuromarketing*, las marcas que terminan en vocales abiertas, el subconsciente las percibe mejor y de una manera más amigable. (Lindstrom, 2009, págs. 106,116)

Para el isotipo se buscó un símbolo universal que defina a la marca, por eso se colocó la nave espacial; a su vez el perro aporta mayor relación con el tema de accesorios para mascotas así a los consumidores les será más fácil relacionar el logo.

#### 4.7.2.2.12 Cromática del logo



#### 4.7.2.2.13 Eslogan

***“Un juguete diferente para tu mascota”***

El eslogan quiere comunicar que es un accesorio único y diferente para la mascota. Para reforzar este concepto se desarrollará una etiqueta distinta al de los competidores para que a simple vista el consumidor pueda distinguir y a su vez tocando el producto sienta la diferencia con el resto de productos.

#### 4.7.2.3 Etiquetado

La etiqueta servirá para identificar la marca a su vez el posible consumidor observará la certificación del sello de Primero Ecuador que verifica la elaboración del producto en la país bajo ciertos estándares de calidad. Además una característica importante es el material del cual estará elaborado este será de cartón reciclado al momento de ser desechado puede ser transformado nuevamente en cartón con lo cual se le daría una segunda vida útil.

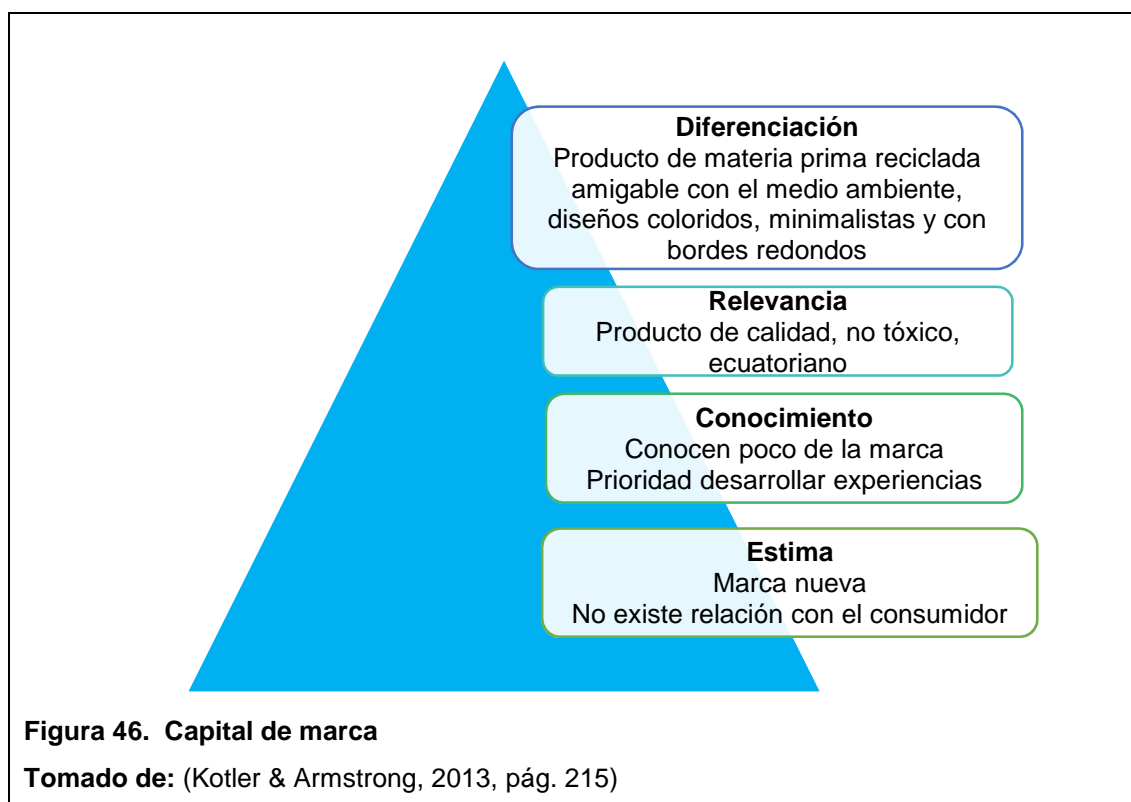
#### 4.7.2.4 4.7.2.4 Servicios de soporte al producto

La empresa consciente que la relación con el cliente no finaliza con la transacción. Decidirá implementar estrategias de soporte para generar experiencias positivas en los posibles consumidores. Entre estas se encuentra el programa de tenencia responsable de las mascotas el cual se explicará en las estrategias de comunicación. A su vez se desarrollará la página web, *fanpage* y el canal en *youtube* para ofrecer información de interés sobre el bienestar de sus mascotas. Además de la línea telefónica para dudas y sugerencias.

#### 4.7.3 Estrategias de marca

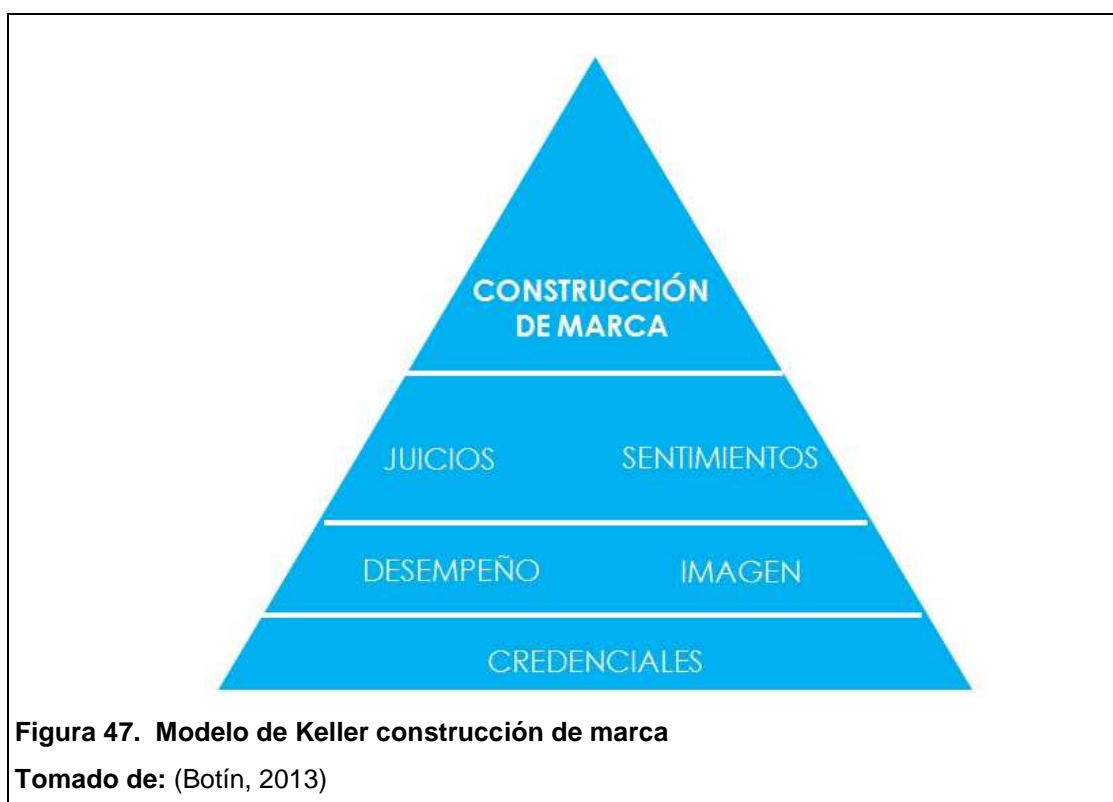
##### 4.7.3.1 Capital de marca

Para conocer la percepción que tendrán los posibles consumidores sobre la marca se tomará como referencia el método evaluador aplicado por la agencia de publicidad *Young & Rubicam* la cual se realiza en cuatro ejes:



Es importante tener en cuenta que la relación con el cliente es a largo plazo por lo tanto hay que mantener el interés del mismo, para crear conexiones fuertes hacia a la marca. Las empresas deben enfocarse en administrar adecuadamente las relaciones con el cliente porque esto es lo que proporciona valor a la marca en el tiempo.

#### 4.7.3.2 Construcción de marca



Para la construcción de la marca se utilizará el modelo de Keller el cual menciona que en los primeros dos años de introducción al mercado, la marca presenta sus **creenciales** a los consumidores a través de diversas actividades en medio *atl*, *btl*, digitales y relaciones públicas. En el siguiente nivel se encuentra el **desempeño** del producto que la marca oferta los cuales generan **juicios** de valor en el mismo nivel se encuentra la **imagen** que son todas las estrategias de comunicación que se han realizado y estas a su vez que **sentimientos** generaron hacia la marca. Si se realiza una planificación y ejecución correctas de las estrategias cada año se podría elevar un porcentaje en los precios sin que

la demanda disminuya dado que el consumidor es consciente de la relación existente con la marca y siente que es valorado por la misma. (Botín, 2013)

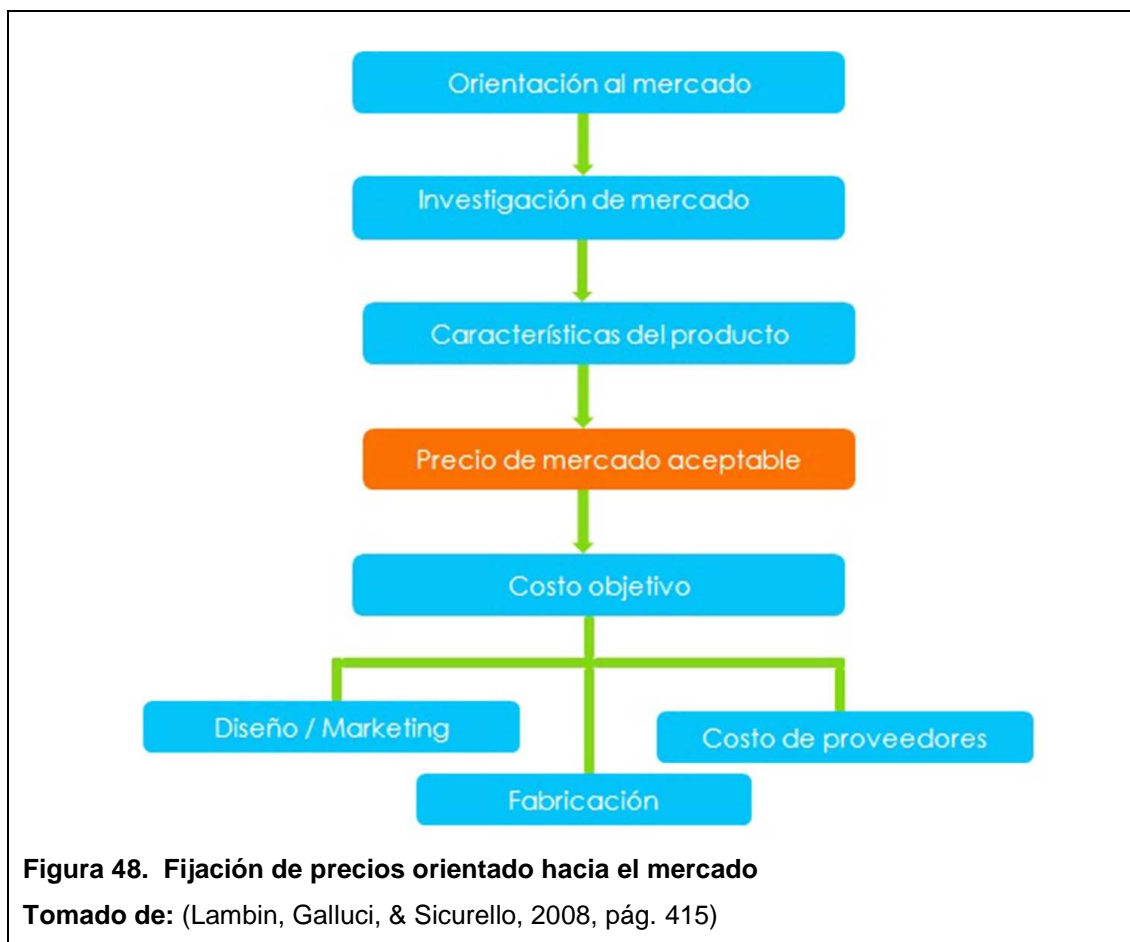
## **4.8 ESTRATEGIA DE PRECIOS (POLÍTICA DE PRECIOS)**

### **4.8.1 Fijación de precios basada en la competencia**

Conforme a la investigación de mercados se observó los precios de la competencia en los principales canales de distribución para tener un precio de referencia. Además conocer la variedad de productos que ofertan para saber cuáles son los modelos que más se venden. Con esta información se apreció cuales eran los competidores más fuertes, quien es el líder de la categoría, cuales son los factores diferenciadores. Por lo tanto la decisión que deberá tomar la empresa será ingresar con un precio promedio y comunicar los beneficios adicionales que tiene el producto para así ganar cuota de mercado en corto plazo.

### **4.8.2 Estrategia de fijación de precios para nuevos productos**

Para ingresar de una forma más competitiva en el mercado se elegirá la estrategia de **penetración de mercado**. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 188). En la cual se aplicará el precio promedio que fluctúa en cinco dólares. Dato que fue recopilado en la investigación de mercados a través de la observación en los puntos de venta. Además en las encuestas se consultó, cuál sería el precio que los posibles consumidores estarían dispuestos a pagar. El 66% de los encuestados afirmó que estaría dispuesto a pagar un precio de 3 a 5 dólares y un 26% pagaría entre 5 y 7 dólares. Se recopiló está información para tener una **orientación hacia el mercado** con el fin de atraer más compradores y a su vez captar cuota de mercado. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 415)



De acuerdo al precio promedio de los juguetes para mascotas en el mercado y la orientación que la empresa quiere implementar se estableció la siguiente estructura:

**Tabla 46. Componentes del precio**

Componentes del precio de la pelota	Presupuesto	Porcentajes
Costos del Producto	0,75	50%
Etiquetado	0,26	17%
Distribución	0,3	20%
Empaquetado	0,2	13%
<b>Costos Totales</b>	<b>1,51</b>	100%
<b>Margen de ganancia</b>	<b>0,98</b>	65%
<b>Costo+ ganancia</b>	<b>2,49</b>	
Margen de canal de distribución	1,23	50%
<b>PVP</b>	<b>3,72</b>	



Conforme al presupuesto establecido para el cálculo del precio, el producto se encontraría dentro del rango de los valores que los consumidores estarían dispuestos a pagar. Un aspecto importante es el porcentaje estimado para inversión en marketing el que asciende al 20% por cada unidad vendida. Un 7% de este porcentaje será utilizado para desarrollar un programa piloto sobre tenencia responsable de mascotas conjuntamente con la fundación *Animalízate* y Protección Animal Ecuador (PAE). El 3% de este 20% será utilizado para desarrollar nuevos productos. Y el 10% restante servirá para establecer estrategias de comunicación tanto en el canal de distribución como con los consumidores.

#### **4.8.3 Estrategia de Ajuste de Precios**

A partir del segundo año se realizará el análisis respectivo para conocer si la estructura de precios esta implementada correctamente en el segmento objetivo. De lo contrario se utilizará la **fijación dinámica de precios** la cual consiste en adaptar los precios de manera continua para satisfacer las necesidades de los clientes. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 274)

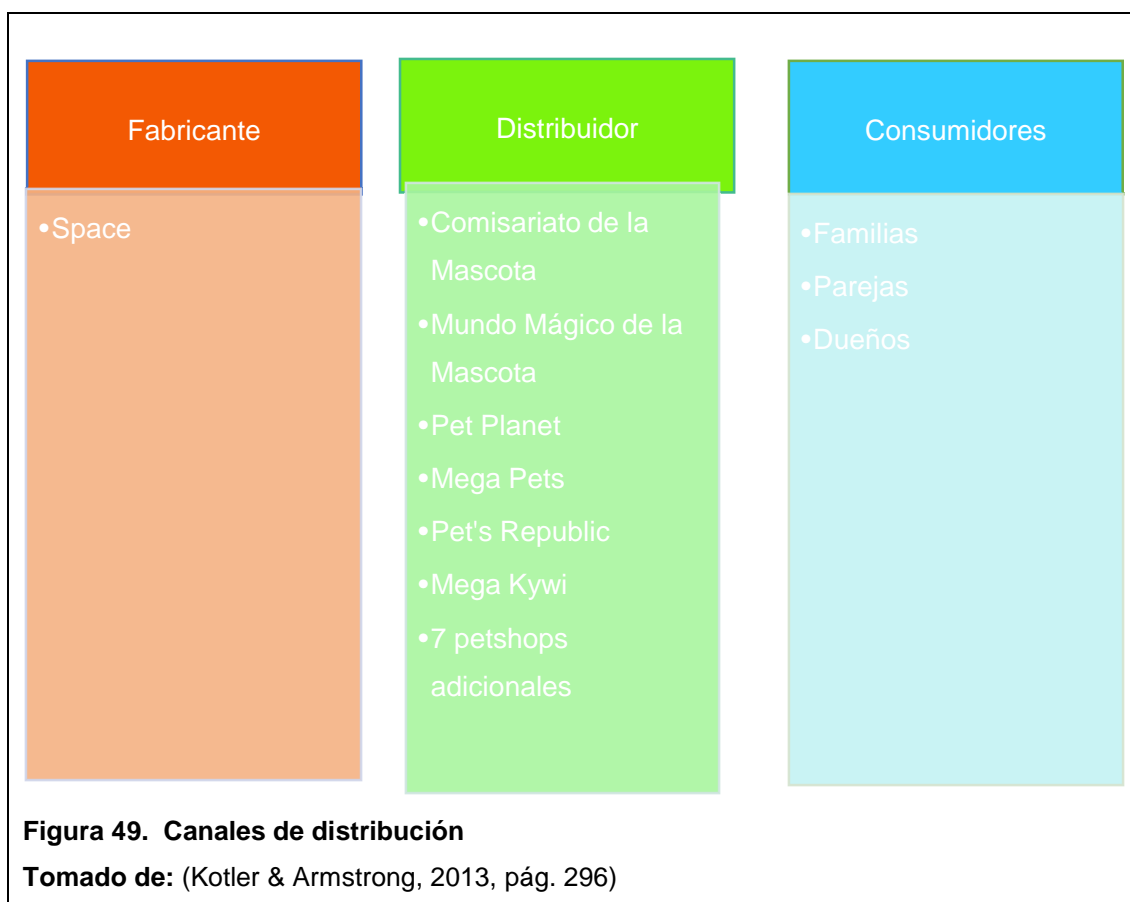
De acuerdo a las proyecciones de ventas se espera realizar un incremento en los precios a partir del segundo año en un 10%. Para realizar futuros aumentos en este rubro se justificará gracias a la aplicación del modelo de *Keller* de construcción de marca.

### **4.9 ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

#### **4.9.1 Canales de marketing al consumidor**

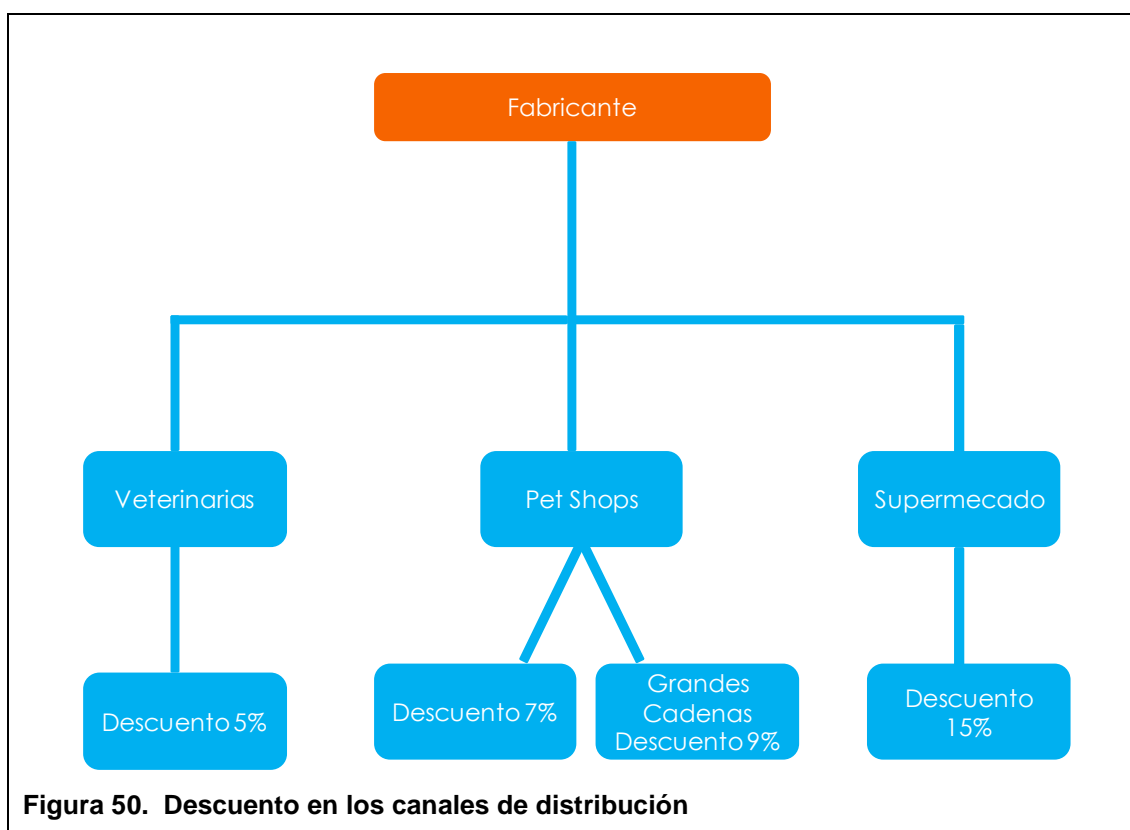
La empresa aplicará una estrategia selectiva de canales, con un sistema corto de distribución indirecta (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 371) con distribuidores autorizados como veterinarias, *petshops*, minoristas como Kywi, donde los posibles consumidores del producto suelen frecuentar, que están

ubicados en sectores estratégicos como: La Brasil, Shyris, Labrador (10 de Agosto), Cumbayá, Tumbaco, Valle de los Chillos y Quitumbe. Para comenzar se distribuirá a través de las dos cadenas de *petshops* más grandes del D.M. de Quito, *Mundo Mágico de la Mascota* con once locales y *Comisariato de las Mascotas* con ocho locales. Adicionalmente se tratará de distribuir en otros locales especializados entre los que están: *Pet Planet*, *Mega Pets*, *Pet's Republic* y siete *petshops* adicionales. En el segundo año de operación se estima poder expandir los canales de distribución a otras ciudades entre las que están Guayaquil, Cuenca y Ambato. Así se logrará establecer cuáles son las primeras percepciones de los clientes sobre los juguetes y poder evaluar la eficiencia de los canales de distribución.



#### 4.9.2 Decisiones de gestión del canal

La empresa de acuerdo al canal de distribución establecerá los siguientes tipos de descuento sobre el precio marcado para el distribuidor. De acuerdo a la investigación de mercados en la entrevista con la experta Milena Benítez comentó que siempre el que tiene mayor descuento es lo que se conoce como canal moderno aquí se encontrarían *Kywi* y *Supermaxi* para ellos se ha destinado un 15%. En el caso de *Petshops* grandes como *Mundo Mágico de la Mascota* y *Comisariato de la Mascota* se establecerá un descuento del 9%. Para *Petshops* unitarios será del 7% y veterinarias del 5%.



## 4.10 TÁCTICA DE VENTAS

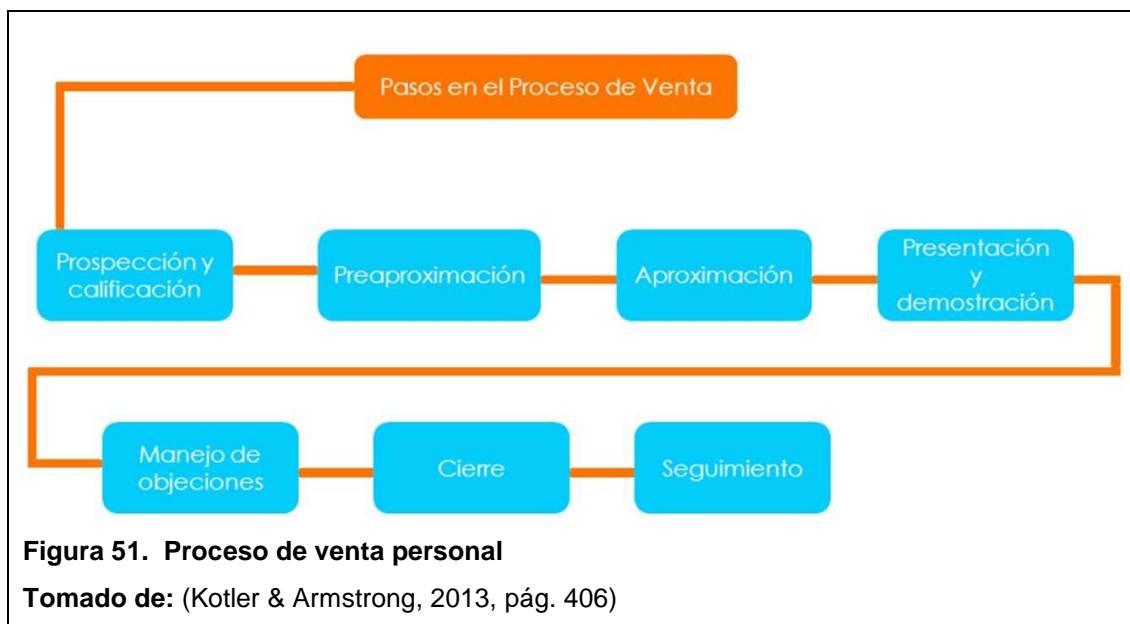
### 4.10.1 Administración de la fuerza de ventas

Como se mencionó en el numeral anterior se utilizará un canal corto de distribución indirecta. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 371). Lo que implica la adquisición del producto en locales especializados, por lo que es necesario implementar acuerdos con los canales de distribución, como tener mejor espacio en el *POS (Point of Sale)* o punto de venta, colocar material publicitario, capacitar al personal de ventas de los canales sobre los beneficios del producto y así consolidar alianzas estratégicas.

De estas labores se encargará el **Coordinador de Negocios** quien será la carta de presentación ante los distribuidores; previamente se le capacitará en temas como filosofía institucional, negociación y conflictos, táctica de ventas, lenguaje corporal. Para así facilitar el cumplimiento de los objetivos del departamento de comercialización.

El perfil del colaborador será: Hombre o mujer entre 22-55 años de edad, que haya cursado sus estudios en Marketing con poca experiencia que demuestre capacidad para trabajar en equipo, comunicación efectiva y sea proactivo. Entre las responsabilidades estarían, desarrollar los canales de distribución y conseguir alianzas estratégicas. Para iniciar la remuneración estaría alrededor de 1000 dólares.

#### 4.10.2 Proceso de venta personal



- **Prospección y calificación**

El primera paso consiste en identificar a los distribuidores potenciales, para realizar esto se buscará en la revista *cat dog* donde se encuentran todas las veterinarias y *petshops* más importantes del Distrito Metropolitano de Quito.

- **Pre aproximación**

Para optimizar el proceso de venta se llamará a la veterinaria o *petshop* para hablar con la persona de compras, bien puede existir un departamento especializado en las grandes cadenas, pero en tiendas pequeñas en muchos casos será el dueño toma la decisión.

- **Aproximación**

Se dialogará con la persona en cargada de adquisiciones comentándole los beneficios del producto. Dependiendo del interés de la persona se solicitará una cita para realizar la respectiva presentación del producto.

- **Presentación y demostración**

El coordinador de negocios procederá a visitar al cliente en la dirección previamente confirmada. Para la reunión deberá llevar las muestras de productos y *brochure* así le facilitará la exposición frente al cliente.

- **Manejo de objeciones**

Si existiera alguna duda con respecto algún componente por parte del cliente el coordinador de negocios deberá estar en capacidad de responderla. Para manejar mejor la negociación con el cliente, el colaborador recibirá previamente capacitación. Aquí también se comentará los precios de los productos. Si existe alguna observación por parte del distribuidor se negociará para generar un ganar-ganar. Es fundamental tener en cuenta que estas negociaciones son clave para la empresa porque son relaciones a largo plazo. Por lo tanto es importante tener claro los beneficios y responsabilidades con el punto de venta.

- **Cierre**

Para cerrar la negociación con el distribuidor previamente todas sus inquietudes fueron solucionadas. Y se acordó la estructura de precios que le corresponderá como punto de venta. Se realiza el pedido para en un plazo de máximo 7 días entregar la mercadería en el lugar y hora acordados. Dependiendo de la negociación podrán existir 2 formas de pago de las facturas. La primera a consignación se entregará el producto y se facturará al final del mes. La segunda se factura el momento que es entregado el producto en el punto de venta.

- **Seguimiento**

Es fundamental conocer si el cliente está satisfecho con el producto, si se presentó algún inconveniente solucionar dicho problema. De ser necesario

capacitar a su personal para que conozcan todos los beneficios del producto y así aumentar su rotación en el punto de venta. A su vez realizar estrategias de trade marketing proporcionándole material para que coloque en la percha o comunicarle sobre las estrategias que está llevando a cabo la empresa para que sienta el respaldo que existe como marca.

#### **4.11 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE**

El servicio al cliente constituirá uno de los pilares fundamentales de la empresa, el funcionamiento y actuaciones de todo el personal estarán alineados a la misión. La carta de presentación va a ser el **Coordinador de Negocios** que a través de capacitaciones podrán dar solución a los imprevistos que podrían presentarse con los distribuidores. En caso de existir reclamos sobre **defectos de fábrica** del producto, los clientes podrán comunicarse por medio del distribuidor autorizado, también por la web o vía telefónica. Además para recibir la percepción del cliente se utilizará la base de datos recopilada gracias a la investigación de mercados, a fin de generar una estrategia de *CRM* (Customer Relationship Management) sobre qué aspectos se debería mejorar en el producto para beneficio de las mascotas. Adicionalmente se podría aplicar la técnica del cliente fantasma para saber si en los distintos canales están ofertando el producto y de qué forma lo hacen, así se comprobaría el cumplimiento de respectivos los acuerdos.

En cuanto, a la política de garantía, el momento que un distribuidor devuelve un producto debido a un error de fabricación, este será sustituido de forma inmediata. En caso de que los productos devueltos aún tengan vida útil serán donados a fundaciones de mascotas, *Animalízate* y *PAE*.

## 4.12 PROMOCIÓN

### 4.12.1 Promociones comerciales

Para introducir el producto en el del Distrito Metropolitano de Quito, se lanzará una promoción especial para *petshops* el 8% de descuento del precio establecido para tiendas pequeñas y para las dos cadenas de mascotas será del 10%. Además existirá una promoción que por cada docena que compren se llevan un producto adicional gratis.

A su vez en ocasiones especiales existirán promociones puntuales por ejemplo, cuando sea el aniversario del canal de distribución. Se realizará alguna promoción puntual con la tienda.

### 4.12.2 Promociones al consumidor

Para alinear todas las estrategias de marketing al posicionamiento que busca generar la marca en la mente del consumidor de ser un producto consciente de la problemática ambiental, en días festivos mundiales como el día del agua, de la tierra y de los animales se organizará una promoción específica para cada fecha.

En el día del agua (22 de marzo) y de la Tierra (22 de abril) el 20% las ventas de esos días, en todos los canales de distribución, serán donados a programas de sostenibilidad a fundaciones cuyas acciones están encaminadas a la protección del medio ambiente.

Para el día de los animales (4 de octubre) se donarán juguetes a fundaciones de mascotas como el *PAE* (Protección Animal Ecuador) y *Animalízate* el doble de unidades vendidas en todos los canales de distribución, a fin de que los animales que están al cuidado de estas organizaciones puedan utilizar los juguetes *Space*.



A su vez estas acciones se enmarcarán dentro la responsabilidad social de la empresa.

## 4.13 PUBLICIDAD

### 4.13.1 Estrategias de mezcla de promoción

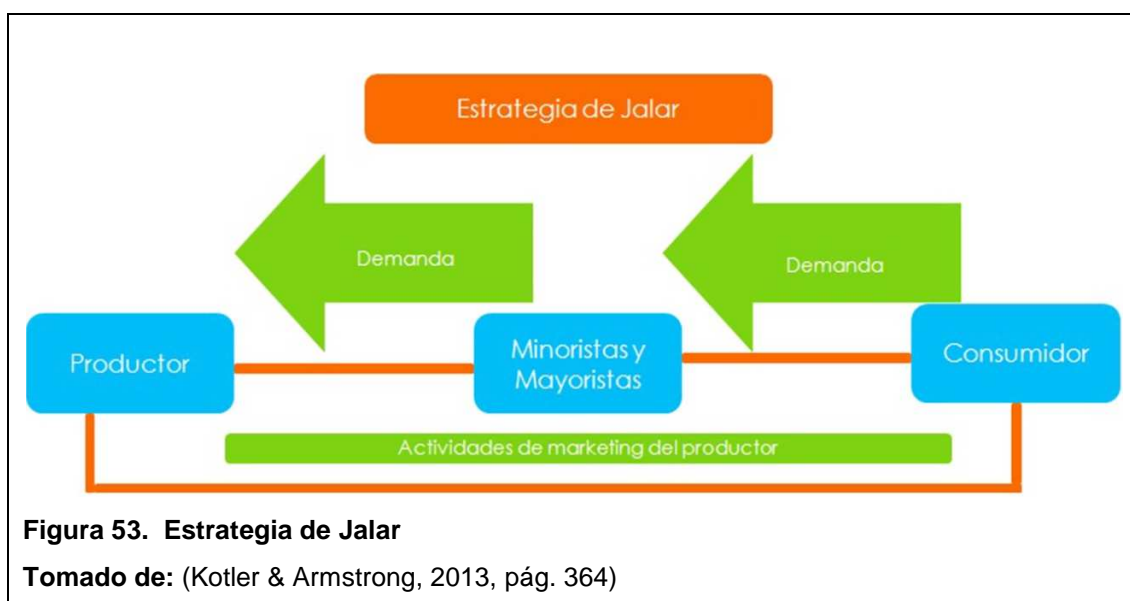
Para la planificación de las estrategias de comunicación se utilizarán dos estrategia como son la de **empujar y de jalar**. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 364). Las cuales se explican a continuación:

#### 4.13.1.1 Estrategia de empujar



Esta estrategia se aplicará para incentivar a los canales de distribución a ofertar el producto al consumidor gracias a los beneficios adicionales que tiene el producto. Previamente con el distribuidor se negociará para ver que tipo de material promocional se podría colocar en el punto de venta para hacer más atractivo el espacio donde se ubicará el producto y así llamar la atención de los consumidores. Hay que tener en cuenta que esta estrategia se podrá aplicar con *petshops* y veterinarias porque con cadenas como Supermaxi y Kywi por políticas de Corporación La Favorita S.A. es prohibido colocar material promocional en la percha.

#### 4.13.1.2 Estrategia de jalar



**Figura 53. Estrategia de Jalar**

Tomado de: (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 364)

La estrategia que tendrá más peso en las estrategias de comunicación será la de **jalar** porque así se incentivaría la demanda por parte de los consumidores hacia el distribuidor. Para esto se utilizarán distintos componentes de la **mezcla promocional** (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 262) por ejemplo la *web*, *fanpage*, canal en *youtube*, activaciones de marca y relaciones públicas.

#### 4.13.2 Mezcla promocional

Es conocida por la combinación de herramientas entre publicidad, promoción de ventas, venta personal, marketing directo y relaciones públicas las cuales utiliza la empresa para comunicar y crear relaciones con el cliente. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 357)



#### 4.13.2.1 Promoción de ventas

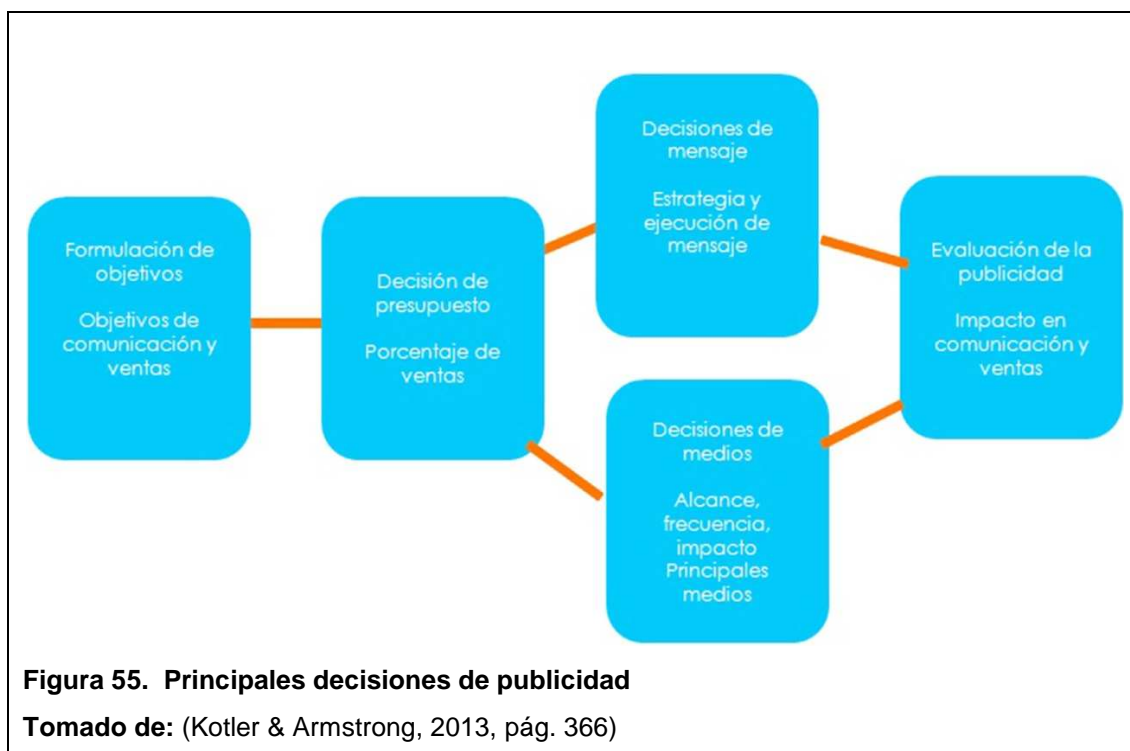
El desarrollo de esta estrategia se mencionó en el enunciado anterior. En el cual la empresa realizaría dos tipos de promociones de tipo comercial con los distribuidores y con el consumidor para fomentar en fechas específicas las ventas de los productos.

#### 4.13.2.2 Ventas personales

En cuanto a la estrategia de comercialización se explicó en enunciados anteriores la planificación y ejecución del proceso de ventas y el colaborador responsable de cumplir dichos objetivos sería el coordinador de negocios quien será la carta de presentación frente a los distintos distribuidores.

### 4.13.2.3 Publicidad

Para realizar cualquier estrategia publicitaria el equipo de marketing deberá tener en cuenta 4 puntos fundamentales los cuales se presentan en el siguiente gráfico.



- **Formulación de objetivos**

Se deberá redactar los objetivos tanto de comunicación como los de ventas para tener claro que se quiere comunicar a los clientes, de qué forma, y como se lo realizará para causar un gran impacto en los posibles consumidores. El objetivo primordial de cualquier campaña publicitaria que se lleve a cabo será generar experiencias positivas en el público objetivo. Como consecuencia de una buena planificación y ejecución se logrará cumplir el objetivo de venta propuesto. (Alfaro, El ABC de la fascinación, 2013, pág. 30)

El objetivo publicitario es comunicar que Space fabrica productos para satisfacer las necesidades de las mascotas y a su vez es amigable con el medio ambiente.

- **Decisión del presupuesto**

Es fundamental tener claro el presupuesto que estará destinado para cada acción que lleve a cabo el equipo de marketing para ser eficientes con los recursos porque al ser una empresa nueva se deberán optimizar los presupuestos para lograr el mayor impacto posible con cada acción ejecutada. Para tener un estimado del presupuesto, se aplicará el **método de porcentaje de venta** en el cual por cada unidad vendida se destinará un 9% de la misma para las acciones que realice marketing. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 368). Por lo tanto de acuerdo a las proyecciones de ventas esperadas para el primer año se podría estimar un presupuesto de marketing aproximado en 5.170 dólares anual de acuerdo a lo que se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 47. Cálculo del presupuesto de marketing**

<b>Cálculo del Presupuesto de Marketing</b>	
<b>\$ 3.446.270</b>	Demanda total del mercado de Quito
<b>\$ 57.600</b>	Captación del 2% anual del mercado
<b>\$ 4.800</b>	Ventas Mensuales
<b>1500</b>	Unidades Mensuales Vendidas en precio promedio de \$3,2
<b>\$ 5.170</b>	Presupuesto anual de marketing 9% de las ventas totales

- **Decisiones de mensaje**

Conforme a lo que se mencionó anteriormente la clave de cualquier estrategia que desarrolle marketing si bien el producto tiene claras ventajas competitivas el eje fundamental de toda campaña será transmitir emociones positivas al consumidor. Para así lograr las 3R repetir, referir y recomendar. (Alfaro, El ABC de la fascinación, 2013, pág. 136) El mensaje

será transmitir todos los beneficios psicológicos que brinda dedicarle tiempo a la mascota.

- **Decisiones de medios**

De acuerdo al cálculo estimado para el presupuesto de marketing habría que tomar en cuenta que pautar en medio tradicionales como radio, prensa y televisión sería una inversión muy elevada. Se optimizarían los recursos para canalizarlos de la mejor forma. Por ejemplo se utilizarán medios digitales como *Facebook* y *Youtube* a su vez se contará con la página web de la empresa.

Si bien es cierto que los medios tradicionales tienen un impacto notable en el público objetivo por medio de relaciones públicas se logrará **publicity de producto** para generar impacto como marca en medios sin tener que cancelar un rubro. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 382)

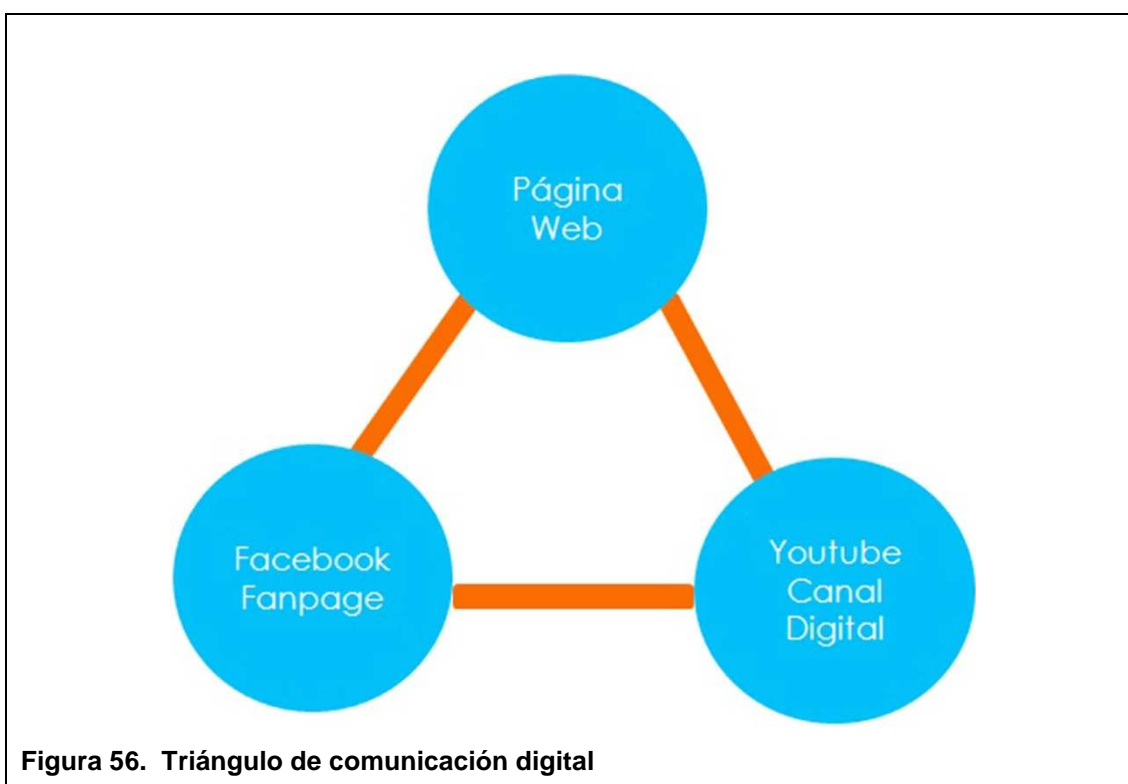
Además se utilizará medios alternativos para comunicar el programa que se desarrollará con *Animalízate* y PAE sobre tenencia responsable de mascotas.

- **Evaluación de la publicidad**

Para analizar el impacto de las acciones realizadas con el público objetivo se utilizará la metodología *FEM (Feeling Experience Managment)* la cual tiene como base un “modelo predictivo fundamentado en causa-efecto que conecta los disparadores emocionales, los puntos de contacto, las emociones generadas, la valoración de la experiencia y la intención futura de los clientes”. (Alfaro, El ABC de la fascination, 2013, pág. 120). Con lo cual se podrá conocer si determinada acción cumplió con el objetivo fundamental de generar emociones positivas en el posible consumidor y consecuencia de esto existiría un aumento en la intención de compra.

#### 4.13.2.4 Marketing *Online*

Las nuevas tecnologías tienen un impacto enorme todo tipo de negocios más aún si la empresa se enfoca hacia un segmento joven donde los medios tradicionales no generan el impacto esperado como sí lo hacen las herramientas de marketing *online* como redes sociales, correo electrónico, marketing móvil, sitios web, promociones y anuncios *online*. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 436)



##### 4.13.2.4.14 Página Web

Se desarrollará una página web corporativa como parte de la estrategia de marketing digital aquí se podrá encontrar información como: los productos existentes, los nuevos productos, información relevante para los posibles consumidores. A su vez estará alineado con el fanpage y el canal en youtube para así generar entre las 3 plataformas un mejor posicionamiento en el buscador de google. Para observar el diseño de la página web diríjase al Anexo 10: Página Web Space.

También se planificarán estrategias *SEO* (*Search Engine Optimization*) para generar más tráfico en página.

#### **4.13.2.4.15 Facebook**

Se elaborará un fan page temático sobre cuidados para las mascotas para así generar tráfico en la página, porque si se desarrollará un fan page como marca el tráfico va a ser mínimo. Además para generar notoriedad de marca se aprovechará la alianza estratégica de comunicación con Animalízate y PAE (Protección Animal Ecuador) la cual consistirá en ser mencionado alrededor de 4 veces al mes en su respectivo fan page. Ver Anexo 11: Fanpage Space

#### **4.13.2.4.16 Youtube**

La comunicación cada día es más visual por eso es indispensable implementar estrategias de marketing conforme la comunicación sigue avanzando. Por esta razón se realizará un canal temático en Youtube, alineado al fan page para aumentar las visitas hacia este canal. Además se aprovechará la base de datos para enviar los links de los videos y así también aumentar el número de visitas. Además se utilizará estrategias *SEO* (*Search Engine Optimization*) para posicionar mejor los videos con palabras claves sobre temas referentes a mascotas. Ver Anexo 12: Canal Youtube Space.

#### **4.13.2.5 Relaciones públicas**

Gracias al desempeño de los productos y al correcto manejo de marca por parte del equipo de marketing. El objetivo a mediados de este año es conseguir 4 **publicity de producto** bien sea en prensa, radio o televisión para generar impacto y alcance de marca. Por ejemplo en medios impresos como Amigos Con Cola, que es una revista especializada en el tema de mascotas. A su vez en revista La Familia de grupo editorial el Comercio, también en Líderes. En televisión en programas como América Vive, Día a Día. En radios como por ejemplo radio Platinum FM, entre otras.



Además lograr menciones en el *fan page* de *Animalízate* y *PAE* de acuerdo a lo establecido en la alianza estratégica. Serían 4 menciones al mes en su página a cambio de las donaciones de producto que se realizaría.

#### **4.13.3 Programa de educación ambiental**

Conforme a lo investigado, el problema sobre la tenencia responsable de mascotas, es que la mayoría de las que están en la calle han tenido un hogar. El problema que mencionan expertos como Fernando Arroyo ex director del PAE, es que muchas personas adquieren cachorros y luego cuando llegan a los 2 o 3 años de edad, deciden abandonarlos porque ya no les agrada a los miembros de la familia. Muchas personas piensan que el problema se soluciona con la adopción, esto en otros países como Inglaterra se ha comprobado que es erróneo porque la cifra de perros abandonados crece exponencialmente convirtiéndose en un problema de salubridad pública. (Wray, 2011)

La solución que se plantea conjuntamente con *Animalízate* y PAE (Protección Animal Ecuador), es desarrollar un programa piloto sobre tenencia responsable de mascotas. Para conocer cuáles son los lineamientos que de este proyecto se entrevistó a Fátima Viteri quien tiene un nivel académico en Comunicación y Educación Ambiental.



Figura 57. Mezcla promocional

## **CAPÍTULO V. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

En el siguiente capítulo se analizará todos los aspectos fundamentales para el desarrollo de los juguetes para mascotas a partir de materia prima reciclada. Dado que por ser un producto nuevo en el mercado, necesitaría una investigación profunda en cuanto a materiales, diseño, funcionalidad, tecnología y costos para determinar su viabilidad comercial en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **5.2 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES**

Para desarrollar los productos es fundamental la investigación de mercados que se realizó porque despejó muchas hipótesis, para así conocer el direccionamiento que debería tomar el proyecto:

- Primero: se realizó observación de los distintos productos existentes en los canales de distribución como supermercados, *pet shops* y veterinarias para identificar cuáles eran las marcas que tenían más presencia en la percha y cuáles eran las características de sus productos.
- Segundo: existió una búsqueda en fuentes secundarias como internet, para conocer las principales materia primas utilizadas en la fabricación de juguetes para mascotas, además identificar ventajas y desventajas para saber dónde podía mejorar el producto.
- Tercero: fueron las entrevistas a expertos en temas como: veterinaria, etnología, química, responsabilidad social empresarial y marketing. Contribuyeron con información valiosa que sirvió para direccionar la ventaja

competitiva del producto, para así lograr una introducción fácil en el mercado.

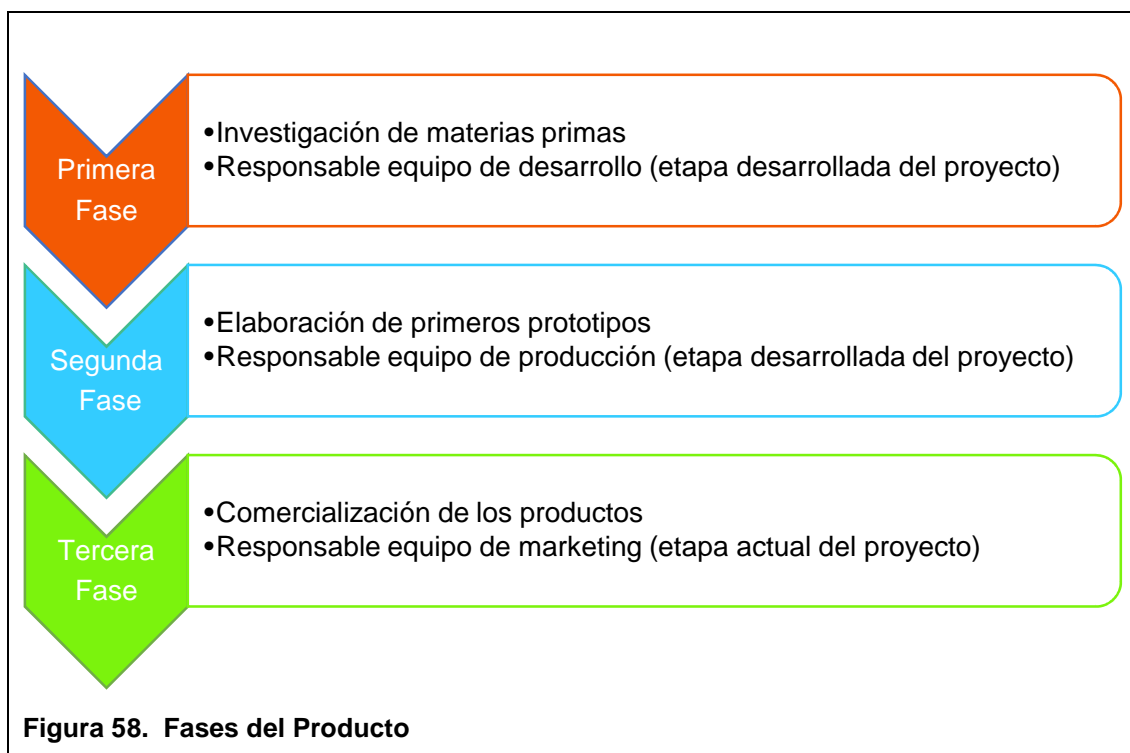
- Cuarto: tras recopilar toda la información el equipo de desarrollo se reunió para buscar soluciones frente a los tres principales problemas detectados en la investigación los cuales son:
  - La mayoría de los juguetes tenía como componentes plásticos y pintura que contienen partículas de plomo y cromo resultando tóxicos para la salud de las mascotas.
  - El material al ser desechado se convertía en basura y no podía ser reciclado.
  - Por último la mayoría de los juguetes son importados de países como China, Estados Unidos y Colombia.

Esto genera una oportunidad en el mercado para ofrecer un producto que solucione estos problemas a los dueños de las mascotas.

- Quinto: se investigó sobre las distintas materias primas existentes en el mercado, para esto se consultó al Ingeniero Químico Jaime Guía, docente de la Universidad de las Américas, quién mencionó que la materia prima que serviría para fabricar los juguetes sería el PET por sus propiedades químicas, ya que es de fácil digestión para las mascotas.
- Sexto: consultar en distintas fuentes secundarias como: revistas, periódicos, webs y youtube. Para identificar que materias primas contenían PET. Se encontró que en el país están fabricando hilo a través del reciclaje del PET y este a su vez es utilizado para elaboración de poliéster.
- Séptimo: se elaboraron los primeros prototipos con esta materia prima encontrada, posteriormente se realizaron pruebas de durabilidad en

distintas razas de perros como: *pug*, *bulldog*, *labrador retriever*, *schnauzer*, *french poodle*.

- Octavo: determinar que *packaging* se utilizaría para cumplir con las especificaciones de un producto eco-eficiente. Se concluyó que lo ideal era utilizar cartón reciclado para elaborar la etiqueta.
- Noveno: actualmente el producto se encuentra en la segunda fase de evaluación para determinar si cumple con las especificaciones de ecoeficiente y de ser así introducirlo en el mercado.



### 5.3 DIFICULTADES Y RIESGOS

La principal dificultad del proyecto será la comercialización. Si bien en el capítulo de investigación de mercado se calculó la demanda para el Distrito Metropolitano de Quito y en el capítulo de marketing se calculó el precio que los posibles compradores estarían dispuestos a pagar. El equipo financiero calculó el mes para alcanzar el punto de equilibrio y sería al quinto mes del lanzamiento del producto al mercado. La negociación con los distribuidores grandes como

Comisariato de las Mascotas y Mundo Mágico de las Mascotas deberían tomar como máximo 60 días para generar ventas conforme al acuerdo establecido.

#### **5.4 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS**

El mejoramiento de los productos es un pilar fundamental de la empresa dado que el mercado nacional esta caracterizado por la imitación de los productos y comercializarlos a un menor precio que el original. Para evitar una guerra de precios tanto con la competencia directa como juguetes importados y competencia como copias de los productos a menor precio. Como política de la empresa los equipos de producción, diseño, finanzas y marketing estarán orientados a innovar la cartera de productos existentes.

En cuanto a la estrategia de amplitud de marca se desarrollará la nueva línea de productos, los cuales serán juguetes de enriquecimiento elaborados de materia prima reutilizada.

## 5.5 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS

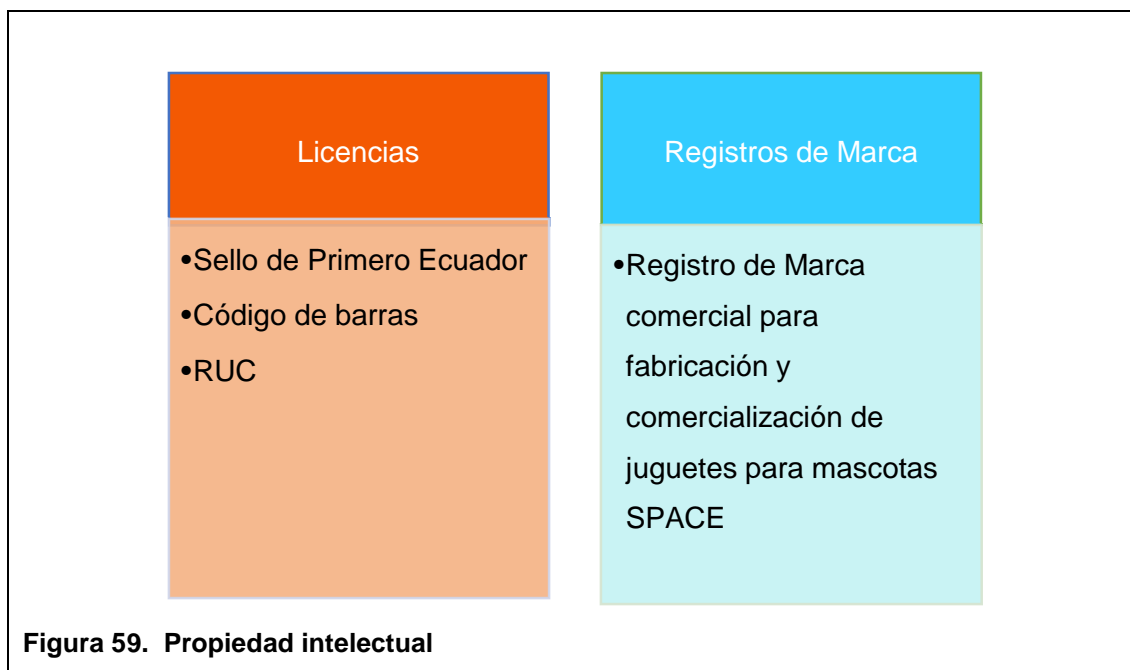
Tabla 48. Costos de desarrollo proyectados

Componentes del Precio	Presupuesto	Porcentajes
Costos Fijos	0,54	39%
Costo de la tela y relleno	0,29	21%
Cordón de algodón	0,08	6%
Materiales de producción	0,03	2%
Etiqueta y Empaque	0,27	20%
Distribución	0,16	12%
<b>Costos Totales</b>	<b>1,37</b>	<b>100%</b>

Costo	Detalle
<b>Costos Fijos</b>	Se tomó como referencia el dato obtenido del plan financiero. Donde se estimaron los gastos de electricidad, mano de obra directa, arriendo, etc.
<b>Costo de tela, relleno y cordón de algodón</b>	Es el costo unitario de tela reciclada y el relleno del juguete el cual sería de poliéster y algodón. También está incluido el rubro del cordón de algodón que contendría el juguete para facilitar el agarre al momento de jugar con su mascota.
<b>Etiqueta y Empaque</b>	Es el costo unitario de la etiqueta la cual su principal material sería cartón reciclado que es amigable con el medio ambiente. El empaque serían cartones para entregar los productos en los canales de distribución.
<b>Distribución</b>	El costo estimado de distribución está detallado en el plan financiero. Se calculó de acuerdo a la proyección de ventas.

## 5.6 PROPIEDAD INTELECTUAL

Es primordial que la empresa tenga protecciones legales para ingresar de forma segura al mercado. Porque así salvaguarda los activos intangibles de la empresa como son: las principales licencias, patentes y registros de marca requeridos que se mencionan a continuación:





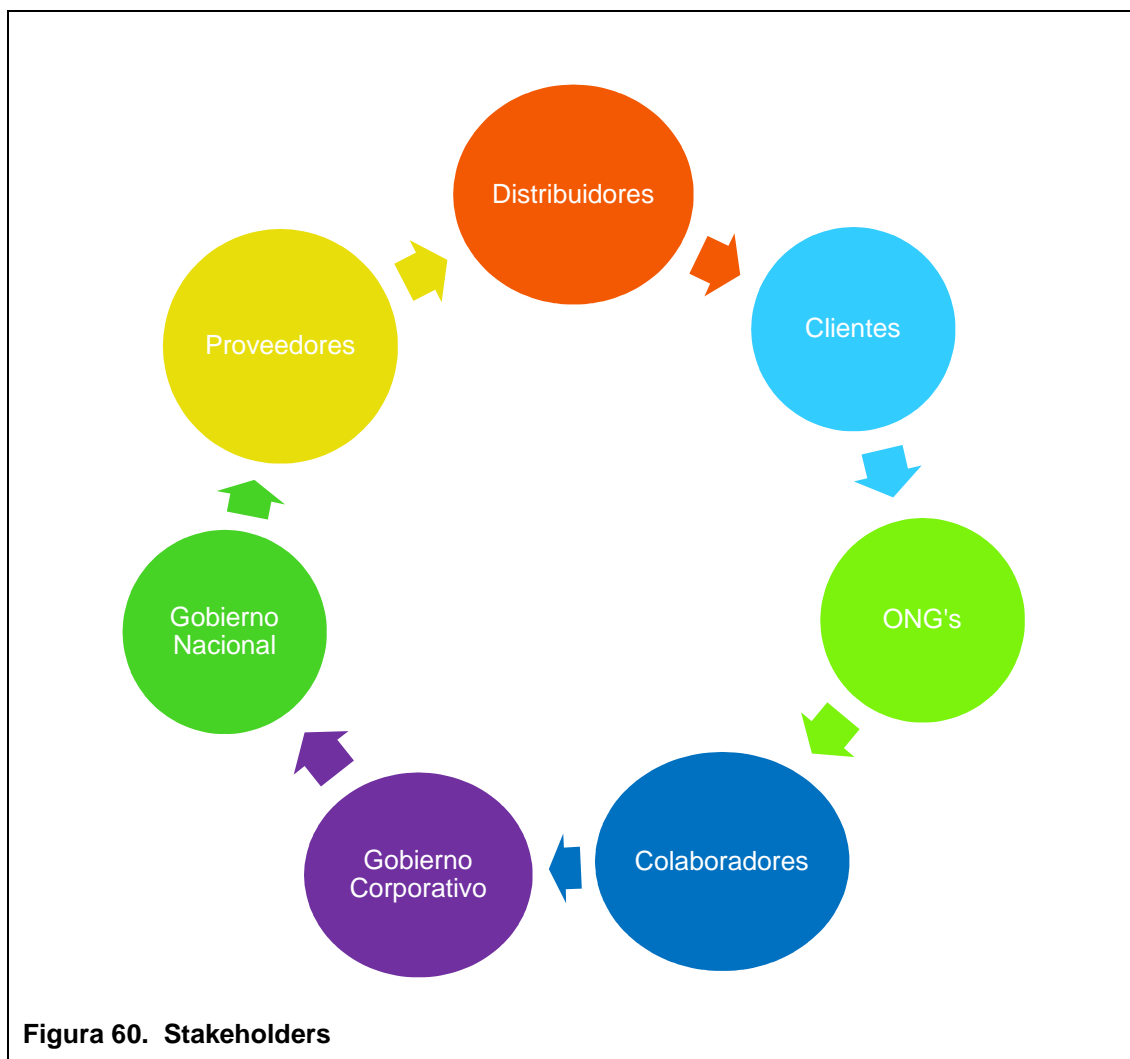
## **CAPÍTULO VI. PLANES DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

En el siguiente capítulo se analizará los ciclos de operaciones, herramientas y requerimientos necesarios, para tener una correcta planificación de la producción de los juguetes para mascotas con materia prima reciclada. Esto será de gran ayuda para conocer la eficiencia de los procesos y si es necesario aplicar los correctivos necesarios.

### **6.2 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

La estrategia de operaciones de la compañía estará orientada a crear sinergia con los *stakeholders* (grupos de interés) de acuerdo a la estructura y enfoque de la empresa debería mantener una buena relación con los siguientes actores: Proveedores, Productores, Distribuidores, Clientes, ONG's, Colaboradores, Gobierno Corporativo, Gobierno Nacional. A continuación se explicara cuáles son las relaciones de la empresa con cada *stakeholder* mencionado. Esta estrategia se basó en los procesos con los *stakeholders* del GRI (Global Reporting Initiative). (Global Reporting Initiative, 2014)



### 6.2.1 Proveedores

Los proveedores son fundamentales en el proyecto, porque si ellos deciden no fabricar más el tipo de tela que se utiliza para la fabricación de los juguetes, habría que reemplazar este insumo básico y tomar en cuenta el costo de oportunidad de cambiar de materia prima. En este aspecto el equipo de adquisiciones debe mantener una buena relación con los principales proveedores de esta manera sabrán que son un aliado estratégico para la producción de los juguetes. Además se puede conseguir algún tipo de descuento en la compra de los insumos y pedir el envío a la fábrica con esto se ahorraría el rubro de traslado de la materia prima.

### **6.2.2 Distribuidores**

Con respecto a los distribuidores todo el equipo de marketing deberá estar orientado a mantener una relación positiva con todos los canales de distribución, dado que ellos ayudarán a aumentar los volúmenes de ventas. Por lo tanto debería retribuirse de la mejor forma aplicando las estrategias que se explicaron detalladamente en el capítulo de marketing. Hay que tener en cuenta que es una relación a largo plazo por lo cual debe existir permanentemente investigación de mercados para saber cómo esta dicha relación si se están cumpliendo con sus expectativas o requieren un trabajo conjunto adicional en algún punto en específico.

### **6.2.3 Clientes**

Son la razón de existir de la empresa por lo cual la empresa debe estar siempre pendiente si los productos que se están ofreciendo cumplen con las expectativas de los mismos. Si llegara a existir algún inconveniente, todos los equipos de la compañía trabajarán conjuntamente de ser necesario para solucionarlo cuanto antes. Además siempre estar al tanto de las tendencias del mercado para mantener la filosofía de la empresa de seguir innovando y ofrecer nuevas soluciones al mercado manteniendo los tres principios básicos: no tóxico, de material reciclado o reutilizado y elaborados con mano de obra ecuatoriana. Es importante dar un seguimiento al proceso de comunicación que se lleva a cabo con los clientes, para conocer si las acciones realizadas tienen la acogida esperada o de lo contrario ajustar dichas acciones para generar experiencias positivas en los consumidores.

### **6.2.4 ONG'S**

Para la empresa las ONG's son un grupo de interés prioritario para llevar a cabo las estrategias de comunicación con los consumidores. En especial la campaña de educación ambiental sobre tenencia responsable de mascotas en el Distrito Metropolitano de Quito. Para realizar este proyecto se dialogará con fundaciones

como: PAE (Protección Animal Ecuador) y ANIMALIZATE. Estas fundaciones están conscientes sobre el problema de tenencia de mascotas porque si no existen los cuidados respectivos a gran escala pueden ocasionar problemas de salubridad pública. A su vez en esta problemática se incluye la parte del maltrato animal que está estipulado en la ordenanza 238 del Municipio del DM de Quito. Para la cual platearemos desarrollar conjuntamente con las fundaciones un programa de educación ambiental y crear consciencia en los ciudadanos sobre el bienestar animal de su mascota.

### **6.2.5 Colaboradores**

Para llevar a cabo la mayoría de los procesos de la empresa es indispensable que todos los equipos de trabajo estén orientados hacia los mismo objetivos como pilar fundamental de la empresa está la constante innovación, por eso fomentaremos la creatividad en los distintos procesos de la empresa. Deseamos que la empresa sea la plataforma para que los colaboradores expresen sus talentos y a la vez sean responsables para ofrecer las mejores soluciones a los consumidores.

### **6.2.6 Gobierno corporativo**

El gobierno corporativo de la empresa tiene una responsabilidad enorme porque las decisiones que se tomen en la junta, afectarán a todos los procesos de la empresa por eso debe existir una visión clara de dónde quiere llegar la empresa. Para brindar confianza a todos los equipos de trabajo en todos los procesos que están implícitos desde la fabricación hasta la comercialización.

### **6.2.7 Gobierno nacional**

La empresa dialogará con el Ministerio de Comercio Exterior para formar parte de su programa Pro Ecuador. El cual ayuda a los productores nacionales a exportar sus productos manufacturados a distintos países alrededor del mundo. Esto formará parte del proceso de crecimiento de la compañía cumpliendo así

con su objetivo a corto plazo de exportar los juguetes. Para esto se implementará un equipo especializado en logística internacional para levantar el debido proceso e implementarlo de la mejor manera.

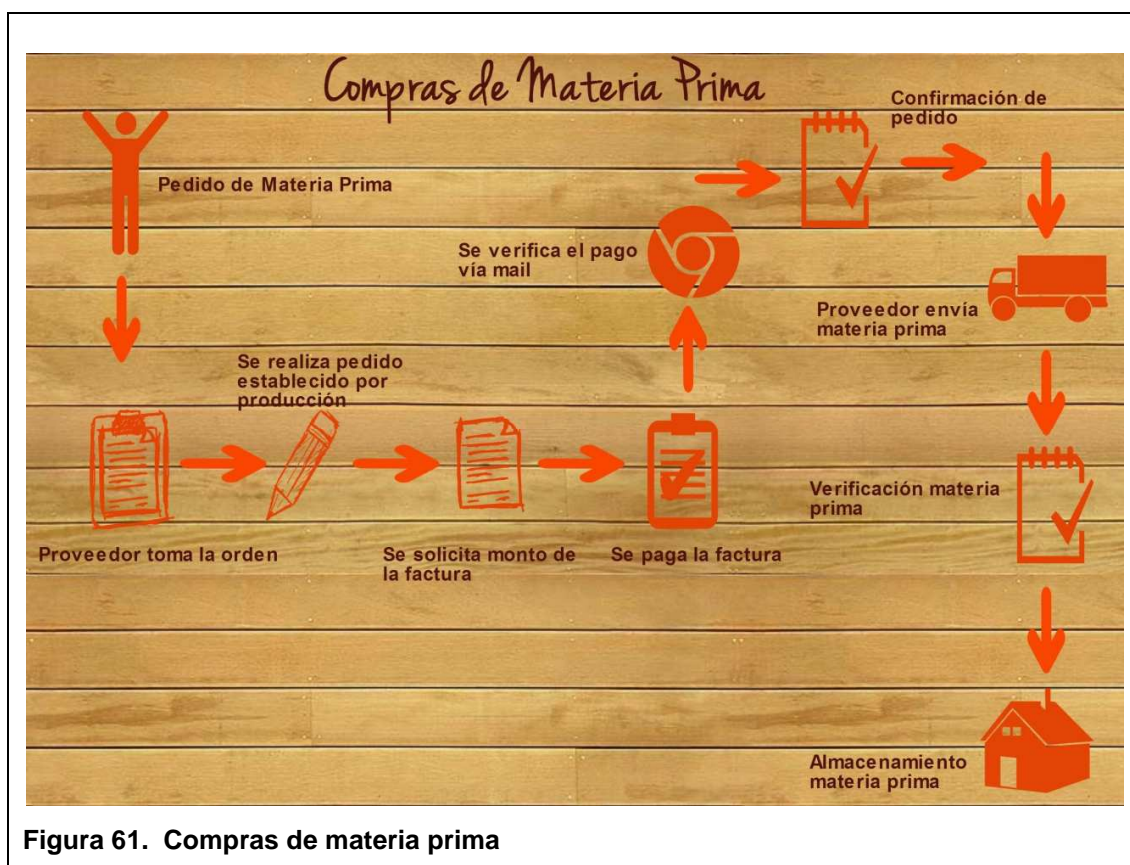
### **6.3 CICLO DE OPERACIONES**

El proceso de fabricación y comercialización será detallado a continuación con la ayuda de infografías para hacerlo de una manera más gráfica, para ser así más fácil de entender tanto para un colaborador como para una persona que está interesada en los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Para esto han sido tomados los principales procesos de la compañía como son: compra de materia prima, fabricación de los productos, finales, etiquetado, entrega de productos, análisis de canales de distribución y diseño de nuevos productos.

### 6.3.1 Flugograma de procesos

#### 6.3.1.1 Compras de materia prima



### 6.3.1.2 Fabricación de productos

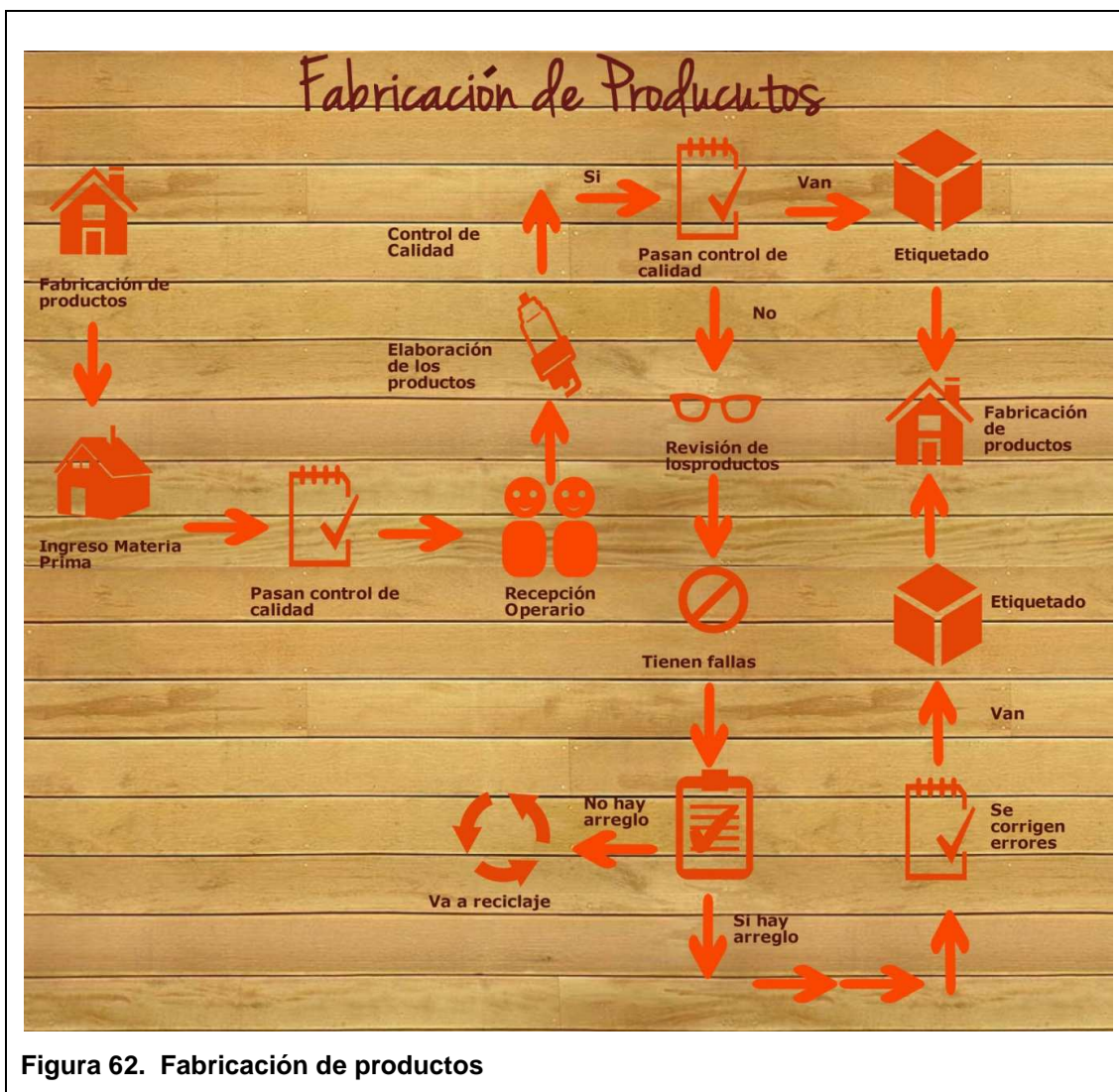


Figura 62. Fabricación de productos

### 6.3.1.3 Etiquetado

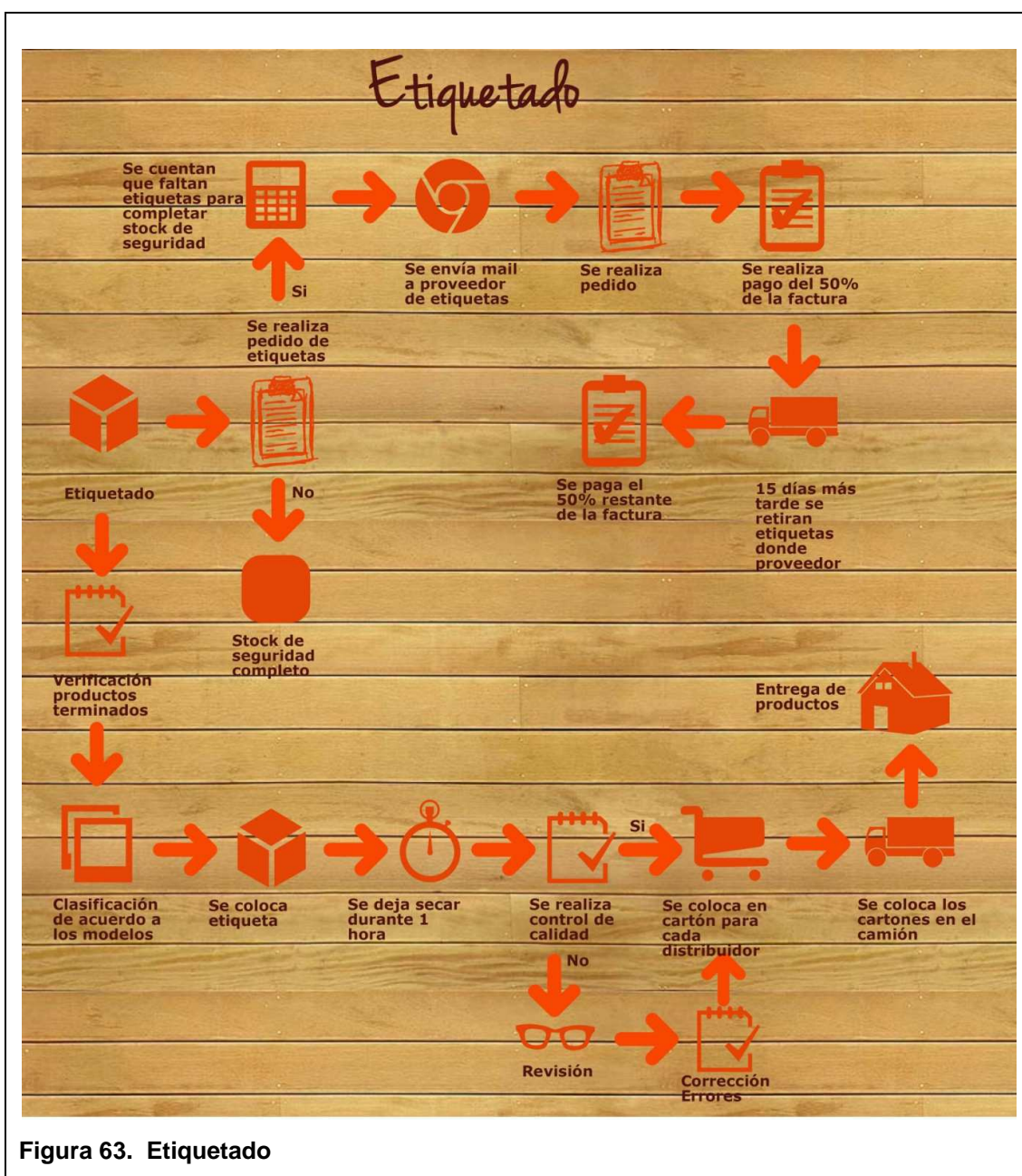


Figura 63. Etiquetado



### 6.3.1.4 Entrega de productos

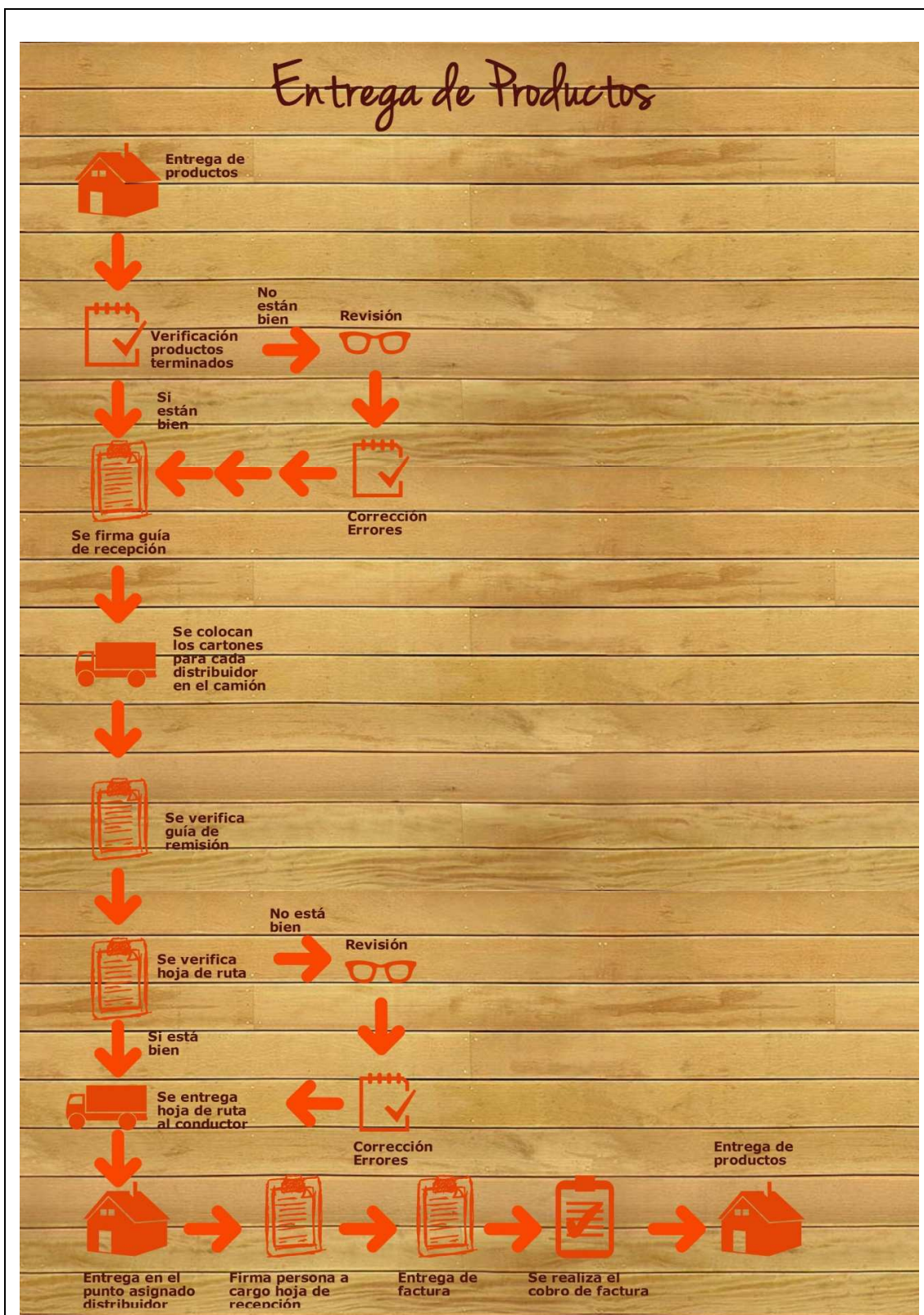


Figura 64. Entrega de productos

### 6.3.1.5 Análisis de los canales de distribución

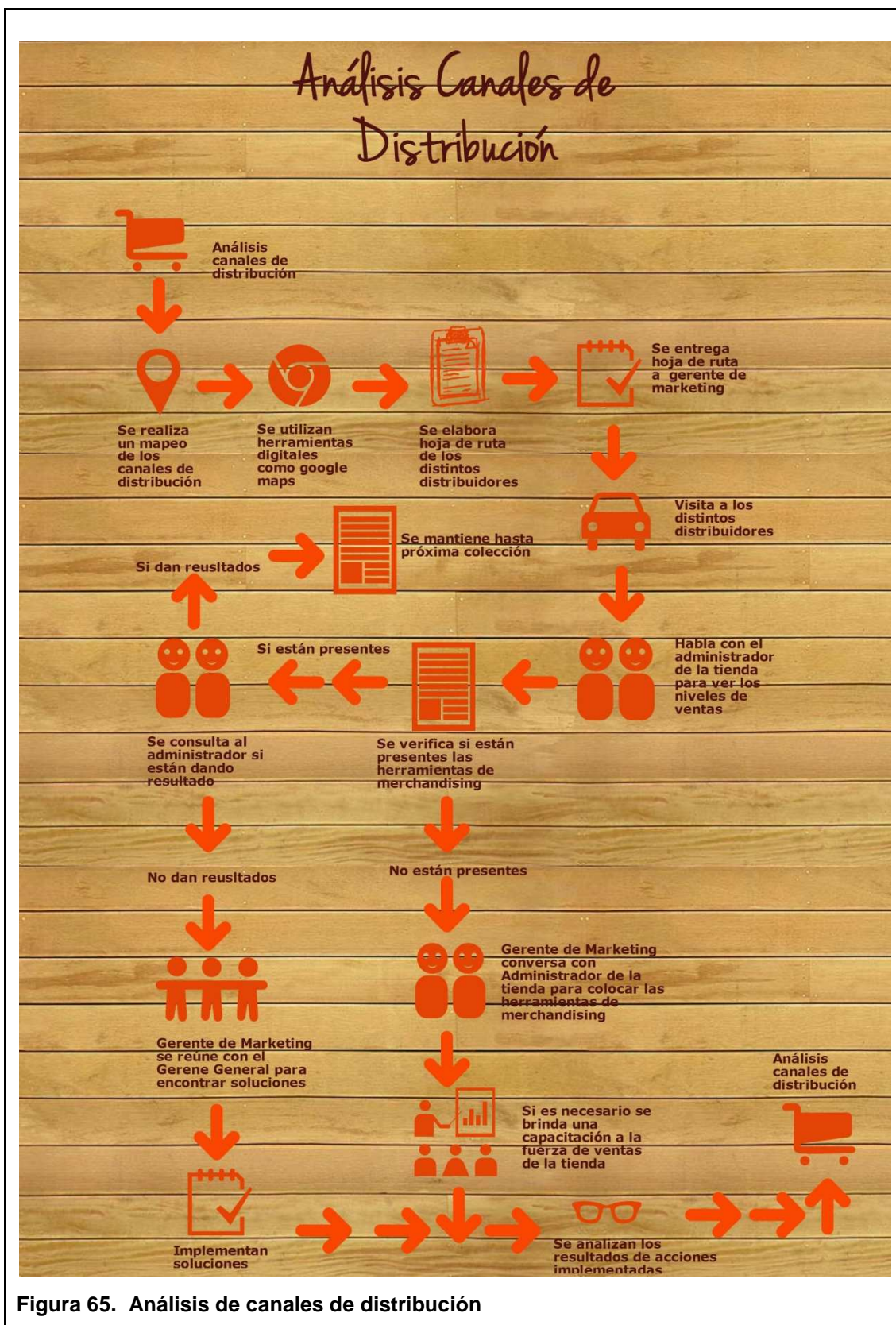


Figura 65. Análisis de canales de distribución

6.3.1.6 Diseño de nuevos productos

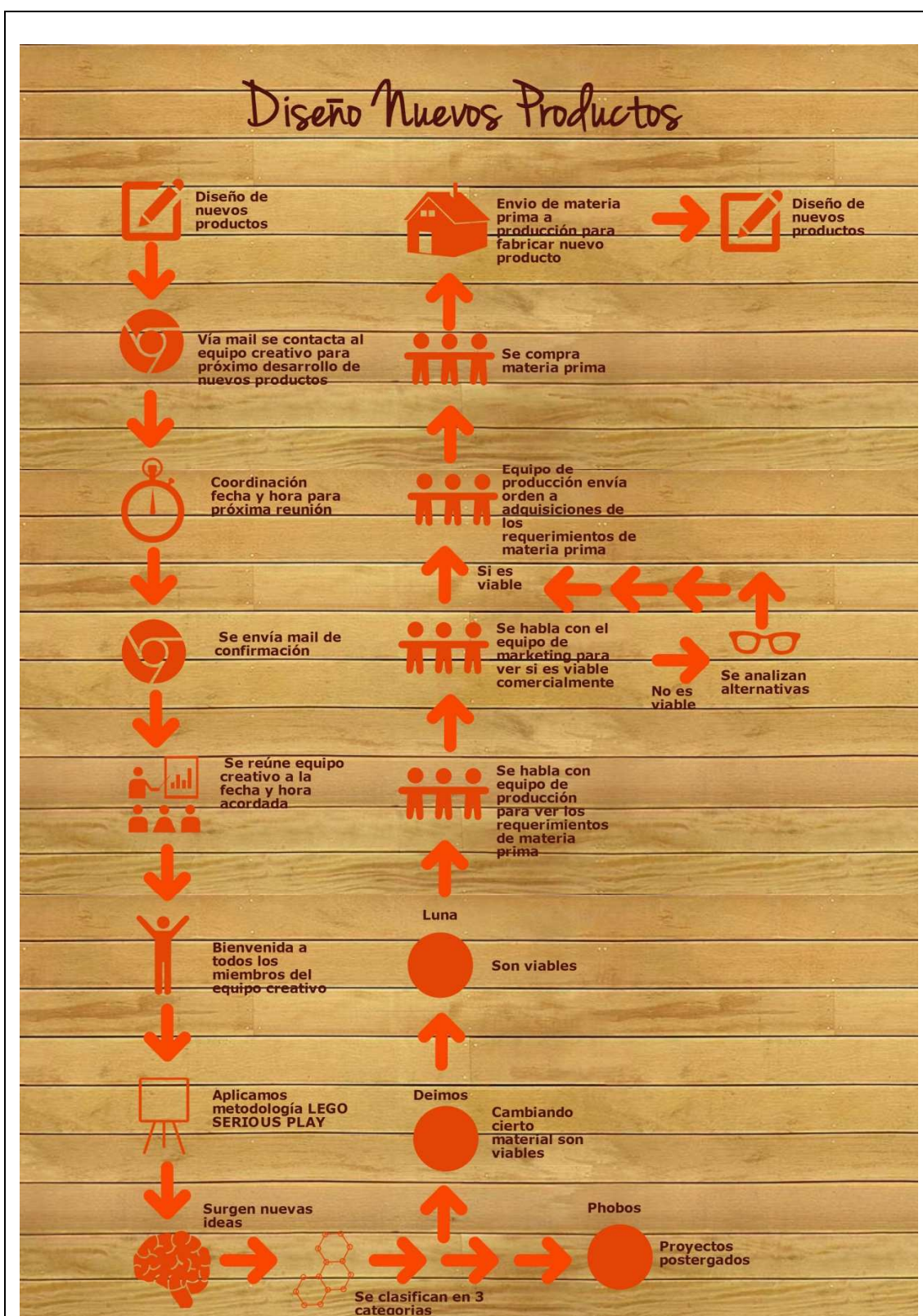


Figura 66. Diseño de nuevos productos

## 6.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Los equipos y herramientas necesarios para realizar el proyecto serán adquiridos con proveedores locales. Gracias a que los insumos necesarios para elaborar los juguetes son fabricados en el país. A continuación se detallarán los más importantes como: Muebles y enseres, equipos de computación, de bodega, maquinaria, adecuación de la planta y materiales directos para fabricar un lote mensual de 1620 unidades de las cuales 1500 serán destinadas a la comercialización y las 120 restantes son parte del stock de seguridad.

Tabla 49. Vehículos

<b>Vehículos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Camioneta doble cabina	1	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00
<b>Total Vehículos</b>			<b>\$ 14.000,00</b>

Tabla 50. Muebles y enseres oficina

<b>Muebles y Enseres Oficina</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Sillas de Oficina	3	\$ 75,00	\$ 225,00
Escritorio	1	\$ 150,00	\$ 150,00
<b>Total de Muebles y Enseres Oficina</b>			<b>\$ 375,00</b>

Tabla 51. Equipos de computación

<b>Equipos de Computación</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Macbook Pro Core i5	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Cámara Go-pro Hero 3	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Total Equipos de Computación</b>			<b>\$ 1.700,00</b>

Tabla 52. Equipo de bodega

<b>Equipo de Bodega</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Coche para mover mercadería	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Palets	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Extintor CO2 10 libras	1	\$ 30,00	\$ 30,00
<b>Total Equipo de Bodega</b>			<b>\$ 293,00</b>

Tabla 53. Equipamiento planta de producción

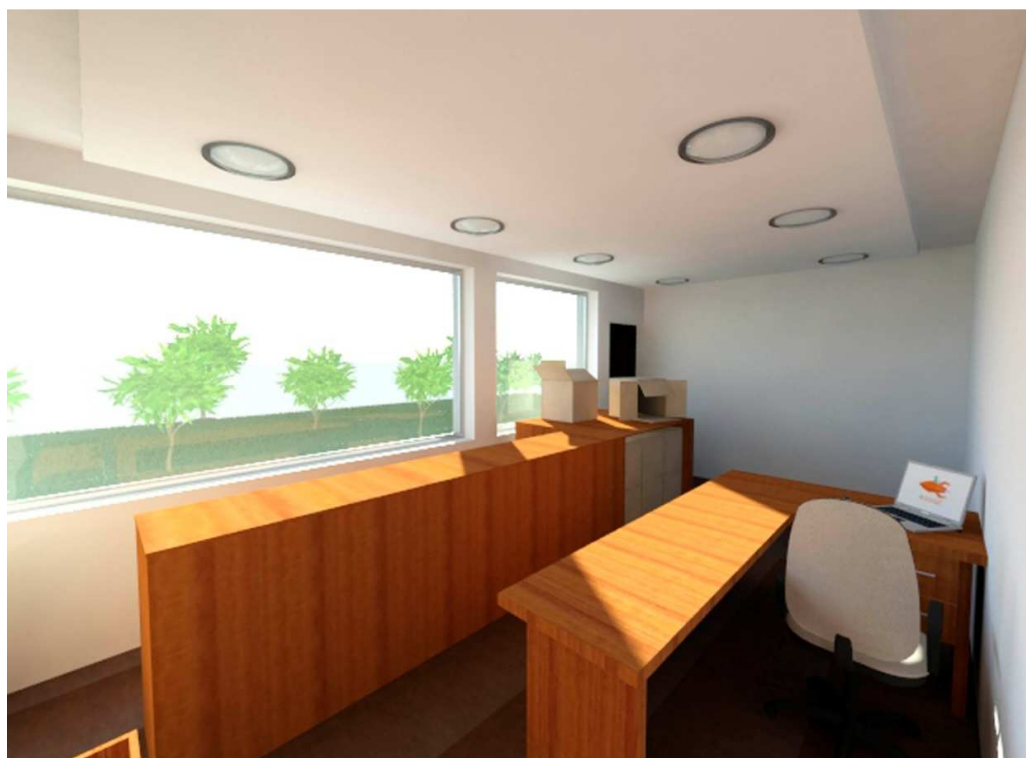
<b>Equipamiento Planta de Producción</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Máquina de coser overlock con lupa	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00
Mesas de Trabajo	2	\$ 110,00	\$ 220,00
Anaqueles para producción	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Moldes	9	\$ 10,00	\$ 90,00
<b>Total Equipamiento de Bodega</b>			<b>\$ 3.150,00</b>

## 6.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

A continuación se visualizará el mejoramiento en las instalaciones para habilitar dicho espacio para los distintos procesos que se llevarán a cabo como almacenamiento de la materia prima, fabricación, etiquetado y entrega de productos.



**Figura 67. Adecuación planta**



**Figura 68. Interior planta**



Figura 69. Distribución del espacio físico en el interior de la planta

Tabla 54. Presupuesto adecuación de la planta

Presupuesto de Adecuación de la Planta			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Gypsum para el techo	20	\$ 20,00	\$ 400,00
Pintura y estucado paredes laterales	18	\$ 5,50	\$ 99,00
Puerta de madera	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Ventanas	3	\$ 65,00	\$ 195,00
Porcelanato	12	\$ 36,00	\$ 432,00
Bondex	14	\$ 4,50	\$ 63,00
Mano de obra	40	\$ 14,00	\$ 560,00
Lámparas	4	\$ 40,00	\$ 270,00
<b>Total Equipamiento de Bodega</b>			<b>\$ 2.109,00</b>

## 6.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS FÍSICOS

La fábrica de Space se encontrará en el Pasaje Colibrí L-148 Vía Ilalo en Tumbaco. Se decidirá ubicar en esta locación por el tema de espacio y de costos dado que el costo del arriendo es conveniente. La locación cuenta con un espacio 80 metros cuadrados de construcción más 70 metros cuadrados de áreas verdes. Esto servirá para realizar pruebas de durabilidad de los juguetes con distintas mascotas.



Figura 70. Ubicación

## 6.7 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIO

La capacidad de almacenamiento de la bodega es de hasta 3.600 unidades mensuales de juguetes para mascotas. Como es un producto no perecible no requiere maquinaria especial para conservarlo. Los cuidados que se debe tener, es que no existan plagas como ratas o arañas para lo cual se va realizar inspecciones diarias para conservar la integridad de los productos. En caso de existir algún inconveniente de este tipo se solicitaría la ayuda de expertos en el tema para erradicar dicha plaga. Un dato a tener en cuenta es que en el sector



existen fuertes vientos por lo cual el polvo puede estar presente en la bodega, por eso es importante que al iniciar cualquier proceso referente a los juguetes hay que realizar una limpieza del área de trabajo. En cuanto al manejo de inventario, en la bodega se puede tener el stock de seguridad de insumos de materia prima para todo un mes con lo cual garantizaríamos el abastecimiento de los mismos.

## **6.8 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

En cuanto a aspectos regulatorios de acuerdo al INEN (Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización) (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014) es viable almacenar los productos en la bodega de Tumbaco gracias a que son productos no perecibles. La empresa consciente de entregar un producto en óptimas condiciones al usuario ha predispuesto como política de la empresa realizar periódicamente controles de plagas y suciedad para tener condiciones idóneas para fabricar, etiquetar y entregar los productos a los distintos canales de distribución.

Las regulaciones y aspectos referentes a los productos como tal fueron explicadas en el capítulo cinco.

## **CAPÍTULO VII. EQUIPO GERENCIAL**

### **7.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se analizarán las competencias claves que deberían tener los equipos que conforman la compañía. El pilar fundamental lo constituye un equipo de primera calidad tanto en lo profesional como en lo humano, que no solo tengan los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos planteados sino que estos vayan de la mano con la práctica de valores. Para esto se analizará el perfil del cargo para cualificar las competencias requeridas, determinar responsabilidades y establecer las remuneraciones que tendrán los colaboradores.

### **7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

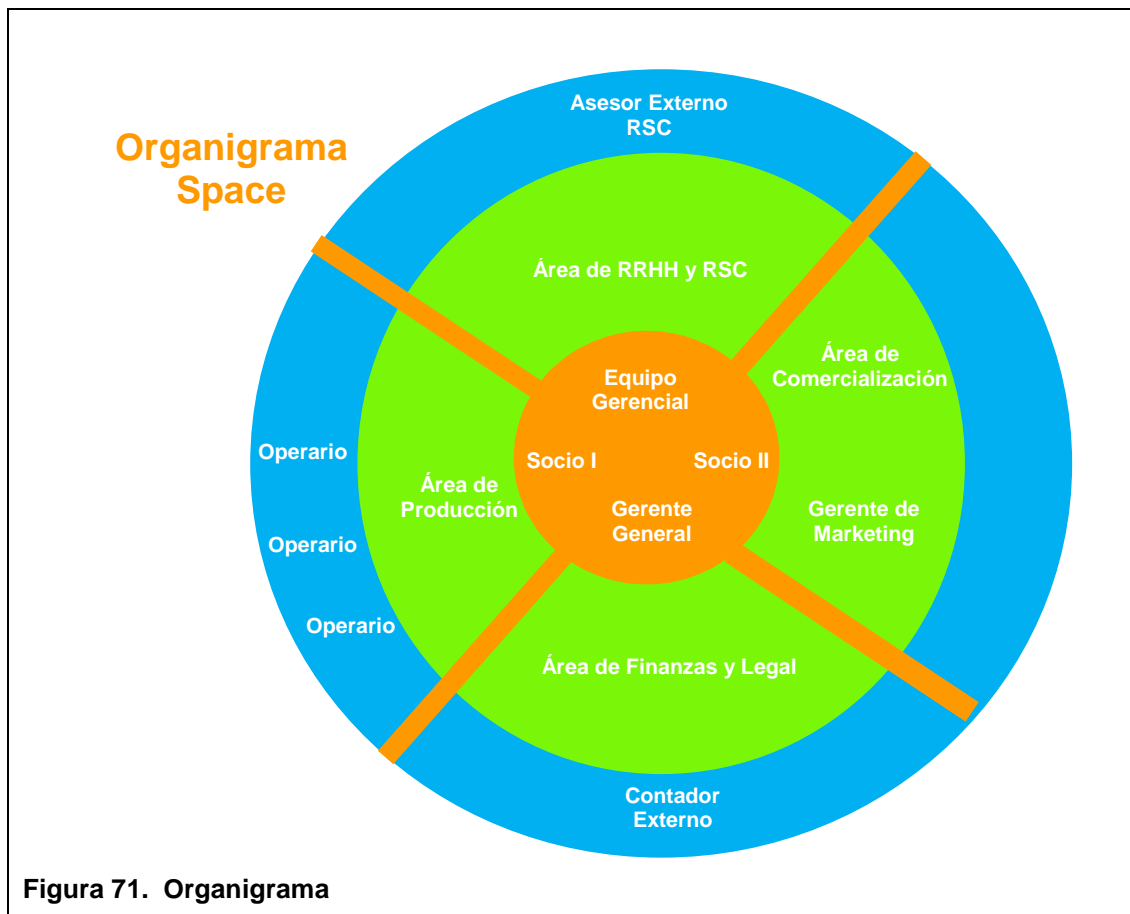
La estructura organizacional es un lineamiento necesario en todas las empresas para generar la sinergia adecuada a fin de ofrecer soluciones a los consumidores mediante productos de óptima calidad. La empresa quiere fomentar la responsabilidad junto a la diversión en sus colaboradores, para que se viva un ambiente de solidaridad, alegría y respeto entre todos los equipos. Por lo que se planteó un organigrama de forma circular y de forma plana a fin de generar un ambiente más relajado y de confianza entre los colaboradores.

A continuación están descritos los distintos equipos de trabajo de *Space*.

#### **7.2.1 Cultura organizacional**

La cultura organizacional de *Space* estará orientada a los valores corporativos: integridad, compromiso con la excelencia, capacidad de respuesta con el consumidor, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo y conciencia medio ambiental. El objetivo es, vivir estos principios tanto dentro como fuera la empresa. Los resultados de la implementación se verán reflejados en la

satisfacción del cliente interno que son los colaboradores, y la del cliente externo que son los consumidores.



## 7.2.2 Perfiles de cargo administrativos claves

### 7.2.2.1 Gerente general

Tabla 55. Gerente General

<b>Nombre del Cargo</b>	Gerente General
<b>Organización</b>	SPACE S.A
<b>Área que pertenece</b>	Equipo Gerencial

#### **Responsabilidades:**

Gerente General de SPACE S.A fijará las políticas operativas, administrativas, Producción, marketing y de talento humano. Es responsable ante los accionistas por los resultados de la empresa.

Planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Ejerce autoridad sobre el resto de departamentos en la organización.

Provee de contactos empresariales con el objetivo de desarrollar alianzas estratégicas.

Es la imagen de la empresa en el ámbito tanto interno como externo

Su objetivo principal es lograr la sinergia entre todos los departamentos para el cumplimiento de todas las estrategias.

#### **Funciones:**

Encargado de elaborar informes mensuales de ventas para los accionistas.

Responsable de planificar, dirigir y evaluar las actividades de la empresa.

Responsable de las estrategias de marketing.

Responsable de coordinar la logística con trade marketing

Responsable de evaluar el ambiente interno de la empresa.

Desarrolla alianzas estratégicas.

#### **Actitudes y Aptitudes**

Visión estratégica

Innovación y creatividad

Liderazgo y trabajo en equipo

Habilidades en marketing y trade marketing

Habilidad de negociación

Administración de talento humano

Administración eficiente de recursos

Ser creativo

Actitud Positiva

#### **Requisitos**

Nivel de estudio: 3er Nivel con título en Ingeniería en Marketing

Edad: 23-40 años

Sexo: Masculino / Femenino

Experiencia mínima de dos años en el ámbito empresarial

#### **Reporta sus actividades**

A socios de la compañía

#### **Sueldo**

**\$390**

### 7.2.2.2 Gerente de marketing

Tabla 56. Gerente de marketing

<b>Nombre del Cargo</b>	Gerente de Marketing
<b>Organización</b>	SPACE S.A
<b>Área que pertenece</b>	Equipo de Comercialización

<p><b>Responsabilidades:</b>  Gerente de Marketing de SPACE S.A desarrollará todas las estrategias del mix de marketing de la empresa.  Debe preparar y entregar al asistente de contabilidad los montos de las ventas mensuales.  Elabora informe interno de ventas.  Realiza inventarios semanales.  Desarrolla estrategias de marketing y <i>trade marketing</i>.</p>
<p><b>Funciones:</b>  Encargado de elaborar informes mensuales de ventas interno para el respectivo análisis.  Responsable de planificar, dirigir y evaluar las actividades de ventas de la empresa.  Responsable de las estrategias de trade marketing.  Responsable de evaluar los canales de distribución.  Desarrolla alianzas estratégicas.</p>
<p><b>Actitudes y Aptitudes</b>  Visión estratégica  Innovación y creatividad  Liderazgo y trabajo en equipo  Habilidades en marketing y trade marketing  Habilidad de negociación  Administración de talento humano  Administración eficiente de recursos  Ser creativo  Actitud Positiva</p>
<p><b>Requisitos</b>  Nivel de estudio: 3er Nivel con título en Ingeniería en Marketing  Edad: 23-55 años  Sexo: Masculino / Femenino  Experiencia mínima de dos años en el ámbito empresarial</p>
<p><b>Reporta sus actividades</b>  Gerente General</p>
<p><b>Sueldo</b>  <b>\$450</b></p>

### 7.2.2.3 Asistente de contabilidad

Tabla 57. Asistente de Contabilidad

<b>Nombre del Cargo</b>	Asistente de Contabilidad
<b>Organización</b>	SPACE S.A
<b>Área que pertenece</b>	Equipo de Finanzas y Legal

<p><b>Responsabilidades:</b>  Asistente de Contabilidad de SPACE S.A. se encargará de manejar toda la parte financiera de la compañía.  Debe preparar y entregar informe financiero mensual a Gerente General.  Elaborar contabilidad interna.  Supervisar las funciones financieras de la empresa.  Asesorar en sistemas financieros.</p>
<p><b>Funciones:</b>  Encargado de elaborar informes mensuales de ventas interno para el respectivo análisis.  Responsable de planificar, dirigir y evaluar las actividades financieras de la empresa.  Responsable del pago de facturas a proveedores previa autorización de Gerente General.  Responsable de preparar estados financieros mensuales.  Evaluar financieramente a la compañía.  Proponer soluciones para problemas financieros detectados.</p>
<p><b>Actitudes y Aptitudes</b>  Visión estratégica  Inteligencia Lógica  Liderazgo y trabajo en equipo  Habilidades financieras  Administración eficiente de recursos  Ordenado  Ser Creativo  Actitud Positiva</p>
<p><b>Requisitos</b>  Nivel de estudio: 3er Nivel con título en Ingeniería en Finanzas  Edad: 23-55 años  Sexo: Masculino / Femenino  Experiencia mínima de dos años en el ámbito empresarial.</p>
<p><b>Reporta sus actividades</b>  Gerente General</p>
<p><b>Asesoría mensual</b>  <b>\$200</b></p>

### 7.2.2.4 Operario

Tabla 58. Operario

<b>Nombre del Cargo</b>	Operario
<b>Organización</b>	SPACE S.A
<b>Área que pertenece</b>	Equipo de Producción

<p><b>Responsabilidades:</b>          Operario de SPACE S.A confeccionará los tres productos existentes.          Cumplir con el lote de producción en los plazos establecidos.          Informa sobre inventario de materias primas.          Realiza un informe por cada lote de producción.          Usar eficientemente los recursos de la empresa</p>
<p><b>Funciones:</b>          Encargado de elaborar informes mensuales sobre lotes de producción para Gerente General y de <i>Trade-marketing</i>          Responsable de utilizar eficientemente los recursos de la empresa.          Responsable de la elaboración de los juguetes.          Responsable de comunicar los inventarios de materias primas.          Responsable de disminuir el desperdicio de materias primas.          Responsable de etiquetar los productos.          Responsable del control de calidad de los productos.          Responsable de empaquetar los productos para los distintos canales de distribución.</p>
<p><b>Actitudes y Aptitudes</b>          Habilidad en confección de prendas          Actitud Positiva          Ordenado</p>
<p><b>Requisitos</b>          Nivel de estudio: título de bachiller          Edad: 22-55 años          Sexo: Masculino/ Femenino          Experiencia mínima de dos años en el ámbito empresarial</p>
<p><b>Reporta sus actividades</b>          Gerente General</p>
<p><b>Sueldo</b>          \$345</p>

Para el segundo año de la empresa se decidirá incorporar al Gerente de Marketing y un operario adicional.

### 7.3 COMPENSACIÓN A COLABORADORES, ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

El rol de pagos de *Space S.A.* estará conformado por tres colaboradores claves que se contratarán para desarrollar el mercado local de juguetes para mascotas. Conforme las ventas y los requerimientos de la compañía se incrementen, el número de colaboradores de todos los equipos aumentará hasta completar el organigrama de la empresa. A continuación, se presentan los diferentes cargos con sus remuneraciones: sueldo anual, comisiones anuales, vacaciones, décimo cuarto sueldo, décimo tercer sueldo, seguro social (el cálculo corresponde al primer año no están fondos de reserva).

**Tabla 59. Resumen Rol de Pagos**

Resumen Rol de Pagos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$6.178,62	\$6.831,36	\$8.304,62	\$9.788,80	\$11.284,36
Gerente de Marketing		\$7.076,10	\$7.827,14	\$9.940,23	\$10.865,84
Operario	\$5.500,51	\$6.079,33	\$6.322,50	\$6.575,40	\$6.838,42
Operario	\$5.500,51	\$6.079,33	\$6.322,50	\$6.575,40	\$6.838,42
Operario			\$5.500,51	\$6.079,33	\$6.322,50
<b>Total Rol de Pagos</b>	<b>\$17.179,64</b>	<b>\$26.066,13</b>	<b>\$34.277,28</b>	<b>\$38.959,17</b>	<b>\$42.149,54</b>

En cuanto a las acciones, se realizará la suscripción de capital conforme lo establecido previamente entre los socios, de la siguiente forma:

Socios	Acciones	Capital Suscrito
•Juan Sebastián Espín	•77%	•\$3000
•Lourdes Bravo	•33%	•\$2500

**Figura 72. Suscripción del capital**



## **7.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

Para contratar a un colaborador deberá seguirse los siguientes pasos:

### **7.4.1 Levantamiento del perfil del cargo**

El primer paso será, levantar el perfil del cargo en el que se incluirán los beneficios, responsabilidades, actitudes y aptitudes necesarias para cumplir con los requerimientos establecidos.

### **7.4.2 Comunicación a participantes**

Se realizará una búsqueda en la base de datos de contactos de la compañía o se colocarán los requisitos en plataformas especializadas como *multitabajos*, a fin de encontrar posibles candidatos para el puesto. (Multitabajos, 2014)

### **7.4.3 Contactar con los interesados**

Luego de comunicar la necesidad de contratación para un cargo determinado, se contactará con las personas interesadas y se les citaría en las oficinas de *Space* en el pasaje Colibrí y vía Ilaló.

### **7.4.4 Preselección**

A las personas interesadas se les entrevistará en las oficinas de *Space* en Tumbaco a fin de establecer si cumplen o no con el perfil establecido.

### **7.4.5 Selección**

Se calificarán las entrevistas realizadas, posteriormente, se analizará toda la información recopilada y se convocará a los tres puntajes más altos para una entrevista final. Después, se analizará la entrevista final para tomar la decisión

de quién ocupará el cargo. Se llamará entonces, a la persona seleccionada para firmar un contrato de prueba de acuerdo a lo que estipula la ley (3 meses). Si la persona cumple con los objetivos planificados por la empresa y se evidencia que está de acuerdo con la filosofía institucional, y posee las competencias necesarias para el cargo que desempeña, se procederá a firmar un contrato laboral conforme a lo estipulado en el código laboral, el mismo que podrá ser renovado al año de acuerdo al desempeño del colaborador.

#### **7.4.6 Políticas y beneficios**

De acuerdo a lo estipulado por el Código Laboral de Trabajo cada colaborador debe cumplir una jornada diaria de ocho horas, semanalmente de cuarenta. Para fomentar la creatividad en los colaboradores del total de las 40 horas que representan el 100% un 5% es decir, 2 horas a la semana estarán destinadas a desarrollar la creatividad mediante la aplicación de la metodología *LEGO serious play*.

Está comprobado que cuando los colaboradores se desconectan de las actividades diarias del trabajo se vuelven más creativos y por lo tanto más productivos, porque se les ocurren grandes ideas que pueden ser transformadas en nuevos productos. (Goleman, 2009, págs. 65-85)

Con respecto a la creación de nuevos productos, cualquier colaborador está en la capacidad de desarrollar nuevos productos. *Space* consciente de esta posibilidad quiere apoyar a sus colaboradores con bonos especiales. Por ejemplo, si un colaborador llegará a descubrir un nuevo insumo o producto, si este es comercialmente viable se hará acreedor a un solo bono del 10% del total de las ventas generadas por este nuevo producto, además el reconocimiento público de toda la compañía. (Goleman, 2009, pág. 94)

Como política de la empresa y cumpliendo con los estándares de responsabilidad corporativa sostenible del GRI (*Global Reporting Initiative*).

(Global Reporting Initiative, 2014) Se decidirá implementar el retorno a casa, todos los días viernes las actividades laborales culminarán a las 16h00. Cuando la jornada diaria laboral es de 9h00 a 17h00.

Otra política a implementarse será la relacionada a las vacaciones de un colaborador. El resto del equipo se encargará de contestar mails, llamadas y si es necesario solucionar problemas, a fin de que disfrute a cabalidad de sus vacaciones.

Como parte del enfoque de responsabilidad corporativa sostenible, los miembros de la compañía deberán realizar un total de 12 horas de acción social, en el transcurso del año. Si desean pueden realizar en fundaciones afines con el negocio como *PAE* o *ANIMALÍZATE*.

Conforme aumenten las ventas existirá dentro del presupuesto mensual un rubro para capacitación en distintos cursos y talleres para los colaboradores de la compañía.

## **7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

De acuerdo a los artículos 104 y 115 descritos en la Ley de Compañías correspondientes a los derechos y obligaciones de los socios de acuerdo a la figura legal de Sociedad Anónima (S.A.) son:

Obligaciones patrimoniales de los socios:

“Responder por el avalúo de las especies; pagar la participación suscrita; responder por la exactitud de las declaraciones en la constitución; responder por las pérdidas sufridas por la falta de capital suscrito no pagado.” Mencionadas en los artículos 104; 115 literal a), d) y g) del primer inciso. (Procuraduría General del Estado, 2014)

## 7.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Para cumplir con los objetivos planteados por la empresa es necesario contar con la asesoría de expertos en temas claves, que se detallan a continuación:

### Alejandra Troya

- Experta en el tema de responsabilidad social empresarial, brindará asesoría para cumplir con los estándares del GRI (*Global Reporting Initiative*) a lo largo de la cadena de valor de la empresa para lograr la certificación de PYME responsable con el medio ambiente. Además realizará sugerencias para cumplir con la promesa de valor de entregar un producto ecoeficiente.

### Santiago Prado

- Por su experiencia como etólogo se le pedirá asesoría para el desarrollo de la mini serie sobre tenencia responsable de mascotas. A sí mismo será uno de los entrevistados para subir el contenido generado en el canal de *youtube*.

### Fernando Arroyo

- Por su experiencia dirigiendo el *PAE* (Protección Animal Ecuador) será otro protagonista en la mini serie brindando consejos sobre bienestar animal.

### Jaime Grijalva

- Por su experiencia como etólogo se le consultará que actividades se podría desarrollar conjuntamente con las diferentes fundaciones de protección animal.

### Fátima Viteri

- Su experiencia en comunicación y educación ambiental será vital en el desarrollo de la mini serie sobre tenencia responsable de mascotas. Brindando asesoría en la ejecución de esta estrategia de comunicación para así impactar en el público objetivo.

### Verónica Bravo

- Su experiencia como consultora administrativa y financiera será de ayuda en los aspectos principales de administración de la empresa, especialmente en la parte de contabilidad será la asesora externa para controlar los ingresos y egresos de la compañía para ser eficientes en la operación de la empresa.

### Pablo Chiriboga

- Estará a cargo de los aspectos legales de la compañía para tener todos los aspectos regulatorios de acuerdo a las leyes y normativas vigentes que conciernen a temas puntuales de la empresa: registro de marca, constitución de la compañía, contratos laborales, acuerdos con los canales de distribución, implementación de estrategias de marketing y convenios con fundaciones.

## **CAPÍTULO VIII. CRONOGRAMA GENERAL**

### **8.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se identificará todas las actividades imprescindibles para que el negocio funcione de acuerdo a lo planificado. Se analizarán actividades como planificación del proyecto, aspectos legales del negocio, financiamiento, selección de los colaboradores, investigación y desarrollo de productos, logística de entrada, operaciones, logística de salida, desarrollo de las estrategias de comunicación y evaluación de la implementación del proyecto en el Distrito Metropolitano de Quito.

## 8.2 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

### 8.2.1 Actividades para llevar a cabo el proyecto

Tabla 60. Actividades del proyecto

ACTIVIDADES	
1	Elaboración del Plan de Negocios
2	Investigación de mercados
3	Desarrollo del producto
4	Planificar las estrategias de marketing
5	Considerar los colaboradores necesarios para la implementación del proyecto
6	Análisis financiero para ver la viabilidad del proyecto
7	Ver requisitos para préstamo en el BNF
8	Solicitar proformas a los respectivos proveedores
9	Presentar los trámites necesarios para el préstamo en el BNF
10	Realizar pedido de materia prima con fondos habilitados del préstamo
11	Apertura del RUC en SRI
12	Realizar trámites legales para constitución de la compañía
13	Adquirir maquinaria para fabricación de productos
14	Realizar trámites legales en IEPI para registro de marca
15	Prospección de los colaboradores
16	Selección de colaboradores
17	Contratación de colaboradores
18	Inducción a los colaboradores
19	Elaborar modelos de los juguetes para mascotas
20	Solicitar sello de Primero Ecuador
21	Conseguir código de barras para etiqueta del producto
22	Diseñar etiquetas del producto integrando los sellos solicitados
23	Enviar a la imprenta diseño de etiqueta para su elaboración
24	Negociar con canales de distribución para la comercialización
25	Entregar los productos conforme lo acordado con los canales de distribución
26	Contactarse con Pro Ecuador
27	Desarrollar programa de tenencia responsable para mascotas
28	Implementación estrategias de marketing
29	Análisis del impacto de las estrategias





### 8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Todo proyecto tiene sus riesgos e imprevistos, la clave para minimizarlos es una correcta planificación estratégica previa a su implementación. Para poner el negocio en funcionamiento se deben identificar los aspectos más importantes: encontrar la materia prima reciclada adecuada para la elaboración de los juguetes, determinar los proveedores estratégicos del negocio, acceder al préstamo del BNF (Banco Nacional de Fomento), encontrar el equipo de colaboradores apropiado, negociación con los canales de distribución y pago a proveedores. Los cuales se analizarán a continuación.

- **Encontrar materia prima reciclada adecuada para la elaboración de los juguetes:**

El eje principal del negocio es ofrecer a los posibles consumidores productos elaborados de materia prima reciclada. Por lo tanto estos insumos deben cumplir con ciertas características ser de buena calidad, no tóxicos para las mascotas, fabricados en el país para no tener problemas con las restricciones arancelarias que existen para insumos importados. Además que los proveedores cuenten con el stock suficiente para abastecer los requerimientos de producción.

#### **Plan de contingencia**

Se identificará varias opciones de materia prima que cumplan los requisitos antes mencionados para distintas opciones de materiales para la elaboración de los juguetes para no depender de un componente único. Al ser material reciclado existe una gran diversidad en el mercado con lo cual se facilitaría el desarrollo de los productos.

- **Acceder al préstamo de Banco Nacional de Fomento**

Luego de analizar la viabilidad financiera del proyecto, para llevarlo a cabo es significativo conseguir un préstamo para cubrir con todos los gastos establecidos. Se elegirá al **BNF** (Banco Nacional de Fomento) como entidad financiera idónea dado que los requisitos para obtener un préstamo son más sencillos que otros bancos, además tiene beneficios puntuales muy importantes una tasa de interés anual del 11,5% siendo la más baja del mercado y en cuanto al garante, este solo debe ganar el salario básico. Estos préstamos están diseñados por el Gobierno Nacional para fortalecer el desarrollo de las PYMES. Por lo tanto el trámite es más ágil y así el proyecto puede empezar en los plazos establecidos.

### **Plan de contingencia**

Si llegara a existir algún inconveniente con el préstamo, existiría la opción de acudir a los **inversores ángeles** que promueve la empresa **Startups & Ventures** con los cuales ya existió un acercamiento previo y existió una opción en concreto de inversión. Si este proceso no se llegará a concretar se iniciaría operaciones con las aportaciones de los socios. (Startups Ventures, 2014)

- **Encontrar al equipo de colaboradores óptimo**

Para cumplir con el cronograma establecido, mientras el préstamo es aprobado lo ideal es realizar la prospección de los posibles candidatos para la empresa, los cuales deberán cumplir con las características del perfil del cargo. Una decisión estratégica que se deberá tomar es elegir correctamente a los futuros colaboradores.

## Plan de contingencia

Si el tiempo estimado para encontrar a los colaboradores supera la fecha establecida se utilizaría bolsas de empleo, ministerio de relaciones laborales y en la plataforma digital como *talenca.com*

- **Negociación con los canales de distribución**

Otro eje fundamental de la empresa es la negociación con sus posibles puntos de venta, si bien se tendrá un producto diferenciado de la competencia esto no es una garantía para ingresar en las tiendas más importantes de mascotas. Previo a estas negociaciones se deberá contar con un producto de óptima calidad y que cumpla con la propuesta de valor planteada además establecer una estructura de precios competitiva para ofrecer un margen de ganancia importante a la tienda. Si bien en el cronograma está establecido en un plazo de 45 días dependiendo del canal podría tomar más tiempo, por lo tanto este tipo de imprevistos deben ser tomados en cuenta para los flujos de ventas para cumplir con el pago de los costos fijos que tendrá el negocio y así seguir adelante con lo establecido.

## Plan de contingencia

Se aplicaría la estrategia distribución intensiva para aumentar el número de posibles distribuidores. En los cuales se tomarían las ciudades de mayor densidad urbana Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo De Los Tsachilas, Machala, Manta, Ambato, Loja, Riobamba e Ibarra para así desarrollar el mercado. También se planificaría con **ProEcuador** para realizar exportaciones de los productos a mercados a fines como Colombia, Chile y México.

- **Pago a proveedores**

Para mantener una buena relación es importante tener claro desde el principio de la negociación con proveedores el plazo de los pagos. Porque las ventas dependen de que tan rápido ingresen los productos a los canales de distribución además hay que tomar en cuenta el tiempo de facturación de los mismos. Entonces es importante dialogar con los proveedores para acordar tiempos en los cuales se puedan cumplir los pagos de los insumos.

#### **Plan de contingencia**

Si llegara a existir un problema con el pago de proveedores se contará con el apalancamiento del préstamo solicitado. Si llegará a existir un pago urgente se aplicaría **factoring** el cual es un proceso con el banco de confianza de la empresa para cobrar determinada factura y con este dinero se cancelaría el monto requerido al proveedor. (Banco de Guayaquil, 2014)

- **Pago a proveedores**

Si llegara a existir algún contratiempo con la percepción de la marca en la mente de los consumidores y no estaría claro el concepto que se desearía transmitir, generaría confusión en los compradores.

#### **Plan de contingencia**

Es fundamental conocer la percepción que tienen los posibles consumidores respecto a la que marca. Si por cualquier razón no llegara a tener el posicionamiento esperado en el primer año de operaciones la empresa decidirá aplicar la estrategia de modificar las creencias sobre una marca en la cual se cambiará la marca para así generar mayor recordación y asociación de la misma. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 260)

## CAPÍTULO IX. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 9.1 INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se analizarán todos los imprevistos y supuestos utilizados en el desarrollo del plan de negocios para la fabricación y comercialización de juguetes de materia prima reciclada en el Distrito Metropolitano de Quito.

### 9.2 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

A continuación se explicarán los supuestos utilizados para determinar aspectos fundamentales para el plan de negocios como: cálculo de las ventas proyectadas, tamaño de mercado objetivo, crecimiento esperado de las ventas, número de personas necesarias para la producción, canal de distribución utilizado, obtención de permisos y espacio geográfico.

- **Cálculo de ventas proyectadas**

Para calcular el monto de unidades vendidas en el mercado objetivo se utilizó la fórmula de demanda la cual se detalla a continuación.

**Tabla 62. Cálculo de la demanda**

<b>Cálculo de la Demanda Juguetes para mascotas de materia prima reciclada</b>		
<b>Fórmula</b>	<b>Dato</b>	<b>Fuente</b>
<b>n=</b>	344.627	Ordenanza 048 del DM Quito actualizada con estimación de población del 2014
<b>p=</b>	\$ 5,00	Precio promedio de acuerdo a la investigación de mercados
<b>q=</b>	2	Cantidad promedio anual de acuerdo a la investigación de mercados
<b>Q=n*p*q</b>	<b>\$ 3.446.270</b>	Demanda total del mercado de Quito
	<b>\$ 57.600</b>	Captación del 2% anual del mercado
	<b>\$ 4.800</b>	Ventas Mensuales
	<b>1500</b>	Unidades Mensuales Vendidas a un precio promedio 3,2

- **Crecimiento esperado de ventas**

El primer año de operaciones de la empresa se esperará captar el 2% del mercado total de juguetes para mascotas. Para lograr este objetivo se aplicaran las estrategias de marketing previamente explicadas en capítulos anteriores. De acuerdo a los objetivos se desarrollará el mercado en ciudades como Guayaquil, Cuenca, Ambato entre otras. Además se trabajará conjuntamente con Pro Ecuador para comercializar los productos en Chile, Colombia y México.

- **Personas necesarias para la producción**

Se estimó de acuerdo al cálculo de la demanda que la producción requerida sería de 1620 unidades mensuales. Por lo cual la contratación sería de dos operarios para la elaboración, etiquetado y empaquetado de los productos.

- **Canal de distribución utilizado**

Se aplicará un sistema corto de distribución indirecta (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 371) con distribuidores autorizados como veterinarias, *petshops* y minoristas como Kywi. Se elegirá estos canales gracias a la información recopilada en la investigación de mercados donde los posibles consumidores brindaron la información necesaria de los lugares que adquieren accesorios para sus mascotas.

- **Obtención de permisos**

Al ser un producto en el cual el ser humano no tiene un contacto directo no requiere registro sanitario. Para resaltar la fabricación del producto en el país se solicitará al Ministerio de Industrias y Productividad el sello de Primero Ecuador el cual se colocará en la etiquetas del producto. Adicionalmente se conseguirá el código de barras porque es un requisito

indispensable para comercializar los productos en cadenas de *retail* como Mundo Mágico de la Mascota, Comisariato de las Mascotas y Kywi.

- **Espacio geográfico**

De acuerdo a lo establecido en el capítulo 6 se elegirá ubicar la planta de producción en Tumbaco por la factibilidad del lugar para fabricar los productos. A su vez se ahorrarían gastos en adquisiciones de activos fijos porque el terreno pertenece a uno de los socios.

- **Financiamiento**

Se estimará financiar las operaciones del negocio con un préstamo del Banco Nacional de Fomento (BFN) para así iniciar las operaciones de la fábrica en el menor tiempo posible.

### **9.3 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

Para la implementación del plan de negocios se deberán tomar en cuenta algunos riesgos como liquidez, reacción de la competencia, tendencias de la industria, preferencias del mercado, financiamiento, disminución en la demanda y normas establecidas por el Gobierno Nacional.

- **Liquidez**

Es fundamental establecer parámetros adecuados de liquidez en el negocio porque de lo contrario se puede incurrir en problemas con proveedores y con colaboradores por falta de pago a tiempo de los montos establecidos. Se deberá tener en cuenta que en el caso de Mundo Mágico de la Mascota las facturas son canceladas a los 30 días de entregado el producto.

### **Solución**

Se utilizará el apalancamiento del préstamo para cubrir los gastos fijos y de capital de trabajo del proyecto. Con esto se garantizará las operaciones de la empresa para cubrir el rubro de facturas generadas a Mundo Mágico de la Mascota. Una vez alcanzado el punto de equilibrio el negocio generará liquidez para cubrir esta cuenta por cobrar.

- **Reacción de la competencia**

Si la competencia empezara a desarrollar productos similares de materia prima reciclada o si decide iniciar estrategias de comunicación con los consumidores.

### **Solución**

Se ejecutarán todas las estrategias de marketing planteadas en un tiempo máximo de 6 meses. A su vez se intensificarían las alianzas estratégicas con fundaciones como PAE y Animalízate para generar mayor notoriedad de marca en el público objetivo. Por parte de los socios se invertiría más capital para fortalecer las estrategias de comunicación y de ser necesario pagar publirreportajes en medios como Amigos con cola, Familia, Líderes.

- **Tendencias de la industria**

De acuerdo a lo investigado en fuentes secundarias la industria manufacturera en el último año tuvo un aumento del 2%, para estimar la tasa de crecimiento del mercado al cual está dirigido el proyecto se tomó como referencia ciertos aspectos de la región como por ejemplo la industria de mascotas de México donde se menciona que el último año existió un crecimiento del 9% (Notimex, 2013). Dado que en el contexto nacional no se existe un documento oficial de consulta sobre este tipo de industrias. En



la entrevista realizada a Milena Benítez jefe de marca de Procan mencionó que sus ventas crecieron un 25% con respecto al anterior año. Evidenciando así que es una industria en crecimiento.

### **Solución**

La empresa aprovechara sus fortalezas de tener un producto diferenciado para cumplir con los objetivos de ventas establecidos para capturar el 2% del mercado. Si llegara a existir un inconveniente se aplicaría el plan de contingencia de diversificación del mercado.

- **Preferencias del mercado**

Si bien en la investigación de mercados descriptiva del producto contaría con una aceptación del 100%, existe la posibilidad de ser lanzado al mercado y no generar ventas.

### **Solución**

Se ejecutaría las estrategias de comunicación en menor tiempo para generar impulsos más fuertes en los posibles consumidores y así aumentar la intención de compra. Además se intensificarían las estrategias de responsabilidad social empresarial para producir mayor notoriedad como marca.

- **Financiamiento**

Se podría requerir más fondos para ejecutar las estrategias de comunicación si la competencia reaccionaría y decidiera realizar diferentes actividades con los consumidores.

### **Solución**

Los socios deberían aumentar la inversión de capital para destinarlo al fortalecimiento de las estrategias de marketing. Además de ejecutar las planificadas se desarrollarían nuevas para implementarlas en un tiempo no mayor a los 6 meses para contrarrestar el ataque de la competencia.

- **Disminución de la demanda**

Si los niveles de unidades vendidas en el mercado no llegara alcanzar el punto de equilibrio previamente establecido en el plan financiero. Se propondrán las siguientes soluciones.

### **Solución**

Se aplicaría de forma inmediata las estrategias de diversificación del mercado para comercializar en ciudades como Guayaquil, Cuenca y Ambato. A su vez se adelantarían las negociaciones con Pro Ecuador para ingresar en mercados internacionales como Chile, Colombia y México para así cumplir con el requerimiento de unidades vendidas.

- **Normas por parte del Gobierno Nacional**

El gobierno está implementando ciertas políticas con respecto al cambio de matriz productiva del país. Ha decidido empezar por la industria alimenticia con regulaciones de buenas prácticas de manufacturas (BPM) y esto se extenderá al resto de industrias por lo cual hay que tener en cuenta que implica este tipo de regulaciones.

### **Solución**

Conforme a lo planteado en el capítulo de operaciones del plan de negocios se han establecido procesos que cumplan con estándares de calidad y

limpieza en la elaboración de los productos con lo cual si se llegará a realizar una auditoría de buenas prácticas de manufactura (BPM) la empresa pasaría sin problemas gracias a la planificación de sus procesos. Además cabe recalcar que la empresa cumplirá con estándares de responsabilidad social empresarial del GRI (*Global Reporting Initiative*) con lo cual irá más allá de los requerimientos que la ley le exige. (Notimex, 2013)

## CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

### 10.1 INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se analizará la inversión inicial necesaria para el proyecto. También se presentarán las respectivas proyecciones de ventas, los costos fijos y variables de los respectivos productos. A su vez, se detallarán los posibles escenarios, flujos de caja, punto de equilibrio e indicadores financieros.

### 10.2 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial debe tener en cuenta aspectos como el capital de trabajo, la adquisición de activos tangibles e intangibles que son necesarios para empezar las operaciones de la empresa.

**Tabla 63. Resumen inversión inicial**

<b>Resumen Inversión Inicial</b>		
Gastos Amortizables	\$ 2.272,00	
Equipos y Materiales Planta de Producción	\$ 7.627,00	
Inversión en otros activos fijos tangibles e intangibles		\$9.899,00
Inversión en vehículo		\$14.000,00
Capital de Trabajo calculado para 4 meses		\$ 7.704,00
<b>Inversión Inicial</b>		<b>\$31.603,00</b>

Para observar detalladamente los valores de cada rubro presentado en la tabla anterior dirigirse por favor al Anexo 13: Presupuesto de Inversiones, Anexo 14: Activos Fijos, Anexo 15: Activos Intangibles y Capital de Trabajo y Anexo 16: Depreciaciones y Amortizaciones.

### 10.3 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos que se tomaron en cuenta para realizar la proyección de ventas se basaron en el cálculo de la demanda detallado en capítulos anteriores

donde se explicó el objetivo de capturar el 2% del mercado de accesorios para mascotas en el Distrito Metropolitano de Quito. Representando ventas mensuales por 4.800 dólares y 57.600 dólares anuales. Las unidades vendidas serán de 1.500. Por lo cual se realizó el respectivo cálculo de la capacidad instalada para cumplir con el requerimiento del mercado.

**Tabla 64. Escenario esperado de producción**

Detalle	% Total	100% Capacidad Mensual	100% Capacidad Anual
Pelota	30%	1080,00	12.960,00
Hueso	30%	1080,00	12.960,00
Rosca	40%	1.440,00	17.280,00
<b>Total Producción</b>	<b>100%</b>	<b>3.600,00</b>	<b>43.200,00</b>

Año 1			
Escenario Esperado 45%	% Stock de Seguridad Anual	Unidades de Stock de Seguridad Anual	% Desperdicio de Fabricación
5.832,00	7%	408	3%
5.832,00	7%	408	4%
7.776,00	8%	622	4%
<b>19.440,00</b>		<b>1.439</b>	

El proyecto está planteado para tomar el escenario esperado de producción en el cual se deberían producir 1500 unidades mensuales para capturar el 2% del mercado. Además se contará con un stock de seguridad de 120 unidades mensuales, para respaldar una compra imprevista por parte de algún distribuidor. Para cubrir los requerimientos de las unidades producidas la planta de producción estará trabajando a un 45% de su capacidad instalada.

Para observar detalladamente las cantidades de producción de acuerdo a los distintos escenarios dirigirse por favor al Anexo 17: Escenarios de Producción.

La proyección de ventas para el escenario esperado se presenta en el siguiente cuadro en el cual se evidencia un incremento del 10% por cada año de la empresa en el mercado. Para determinar el crecimiento en ventas se tomó como referencia el crecimiento de la industria además las competencias técnicas y administrativas de la empresa.

**Tabla 65. Escenario esperado de ventas**

**Escenario Esperado**

<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Pelota	\$ 13.502,16	\$ 16.337,61	\$ 19.229,37	\$ 22.209,92	\$ 25.652,46
Hueso	\$ 18.901,89	\$ 22.871,29	\$ 26.919,50	\$ 31.092,03	\$ 35.911,29
Rosca	\$ 25.202,52	\$ 30.495,05	\$ 35.892,67	\$ 41.456,04	\$ 47.881,72
<b>Total</b>	<b>\$ 57.606,57</b>	<b>\$ 69.703,95</b>	<b>\$ 82.041,55</b>	<b>\$ 94.757,99</b>	<b>\$ 109.445,48</b>

Para observar detalladamente las proyecciones de ventas de acuerdo a los distintos escenarios dirigirse por favor al Anexo 18: Proyección de ventas y Anexo 19: Inventario y Colaboradores por pagar.

#### **10.4 CAPITAL DE TRABAJO**

La inversión en capital de trabajo determina los recursos necesarios para la operación esperada de la empresa durante un período de tiempo a una capacidad y tamaño determinados. (Sapag & Sapag, 2004, pág. 282). A continuación se detalla la tabla que indica los principales rubros que requeriría la empresa. Ver Anexo 15: Activos Intangibles y Capital de Trabajo.

Tabla 66. Capital de trabajo

<b>Capital de Trabajo</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Tela Reciclada	4500	\$0,26	\$1.170,00
Relleno	4500	\$0,03	\$135,00
Cordón	4500	\$ 0,08	\$360,00
Etiquetas	4500	\$0,22	\$990,00
Distribución	4500	\$0,25	\$1.125,00
Energía Eléctrica	3	\$60,00	\$180,00
Agua	3	\$8,00	\$24,00
Internet	3	\$25,00	\$75,00
Teléfono	3	\$24,00	\$72,00
Arriendo	3	\$150,00	\$450,00
Sueldos	9	\$347,00	\$3.123,00
<b>Total Capital de Trabajo</b>			<b>\$7.704,00</b>

## 10.5 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

### 10.5.1 Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que se mantienen independientemente de los juguetes para mascotas comercializados en el mercado.

Tabla 67. Costos fijos

<b>Costos Fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
75% Arriendo	\$ 1.350,00	\$1.393,61	\$1.438,62	\$1.485,09	\$1.533,05
Energía Eléctrica	\$ 240,00	\$ 247,75	\$255,75	\$ 264,02	\$ 272,54
Agua Potable	\$ 96,00	\$ 99,10	\$102,30	\$105,61	\$109,02
Operario	\$5.500,51	\$6.079,33	\$6.322,50	\$ 6.575,40	\$6.838,42
Operario	\$5.500,51	\$6.079,33	\$6.322,50	\$ 6.575,40	\$6.838,42
Operario	\$ -	\$ -	\$ 5.500,51	\$ 6.079,33	\$6.322,50
<b>Total</b>	<b>\$12.687,02</b>	<b>\$13.899,12</b>	<b>\$ 14.441,68</b>	<b>\$ 15.005,51</b>	<b>\$15.591,45</b>

### 10.5.2 Costos variables

Los costos variables son aquellos que aumentan o disminuyen dependiendo del nivel de ventas en un período de tiempo determinado.

**Tabla 68. Costos variables**

#### Escenario Esperado

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pelota	\$5.119,20	\$5.813,01	\$ 6.546,29	\$ 7.320,88	\$ 8.138,68
Hueso	\$5.378,40	\$6.098,13	\$6.867,38	\$ 7.679,96	\$ 8.537,87
Rosca	\$7.171,20	\$ 8.130,83	\$ 9.156,50	\$10.239,94	\$11.383,82
<b>Total</b>	<b>\$17.668,80</b>	<b>\$ 20.041,96</b>	<b>\$22.570,17</b>	<b>\$25.240,78</b>	<b>\$28.060,37</b>

Para observar detalladamente los costos fijos y variables de acuerdo a los distintos escenarios dirigirse por favor al Anexo 20: Costos Fijos, Anexo 21: Costos Variables y Anexo 22: Costos Totales.

### 10.5.3 Gastos operacionales

Los gastos operacionales son aquellos que la empresa debe desembolsar por las distintas actividades que realiza. (Definición ABC, s.f.). Este rubro se compone por los gastos administrativos y de ventas.

**Tabla 69. Gastos administrativos**

Gastos Administrativos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de Servicios Básicos	\$ 720,00	\$ 743,26	\$767,26	\$792,05	\$817,63
Gasto Suministros de Oficina	\$ 144,00	\$148,65	\$153,45	\$158,41	\$163,53
Gasto Arriendo del 25%	\$ 450,00	\$464,54	\$479,54	\$495,03	\$511,02
Sueldos y Salarios	\$ 5.580,30	\$12.495,71	\$14.146,81	\$15.814,38	\$17.499,03
Mantenimiento de Máquinas	\$ 710,00	\$762,93	\$ 787,58	\$ 813,01	\$ 839,27
Servicios Prestados	\$ 2.650,00	\$2.496,00	\$2.595,84	\$2.699,67	\$2.807,66
Mantenimiento de Web	\$37,00	\$38,20	\$39,43	\$40,70	\$42,02
<b>Total</b>	<b>\$10.291,30</b>	<b>\$17.149,28</b>	<b>\$18.969,91</b>	<b>\$ 20.813,26</b>	<b>\$22.680,16</b>



Tabla 70. Gastos de marketing

Gastos de Marketing					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Marketing	\$3.058,40	\$4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
<b>Total</b>	<b>\$3.058,40</b>	<b>\$4.359,60</b>	<b>\$ 6.514,20</b>	<b>\$ 6.514,20</b>	<b>\$ 6.514,20</b>

Para observar detalladamente los distintos rubros dirigirse por favor al Anexo 23: Gastos Administrativos, Anexo 24: Sueldos y Salarios y Anexo 25: Gastos de Marketing.

## 10.6 MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

### 10.6.1 Margen bruto

El margen bruto se obtiene de la diferencia entre las ventas que obtiene la empresa en un año determinado menos los costos totales como resultado se obtiene la utilidad bruta. Ver Anexo 26: Margen Bruto y Operativo

Tabla 71. Margen bruto

Estado de Resultados	Escenario Esperado				
Apalancado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 57.606,57	\$69.703,95	\$82.041,55	\$94.757,99	\$109.445,48
Costo de Ventas	\$30.355,82	\$33.941,08	\$37.011,85	\$40.246,30	\$43.651,83
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$27.250,75</b>	<b>\$35.762,87</b>	<b>\$45.029,70</b>	<b>\$54.511,69</b>	<b>\$65.793,65</b>

### 10.6.2 Margen operativo

El margen operativo se obtiene restando las utilidades brutas menos los gastos operacionales.

Tabla 72. Margen operativo

	Escenario Esperado Apalancado				
Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	\$ 27.250,75	\$35.762,87	\$45.029,70	\$54.511,69	\$65.793,65
Margen Operativo	\$8.543,97	\$9.237,77	\$14.909,68	\$23.337,13	\$32.752,19

Se puede observar que tanto el margen bruto como el operativo a lo largo de los 5 años aumentarían, si bien los gastos operacionales tienen la misma tendencia el incremento en ventas respaldaría los procedimientos de la empresa.

## 10.7 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

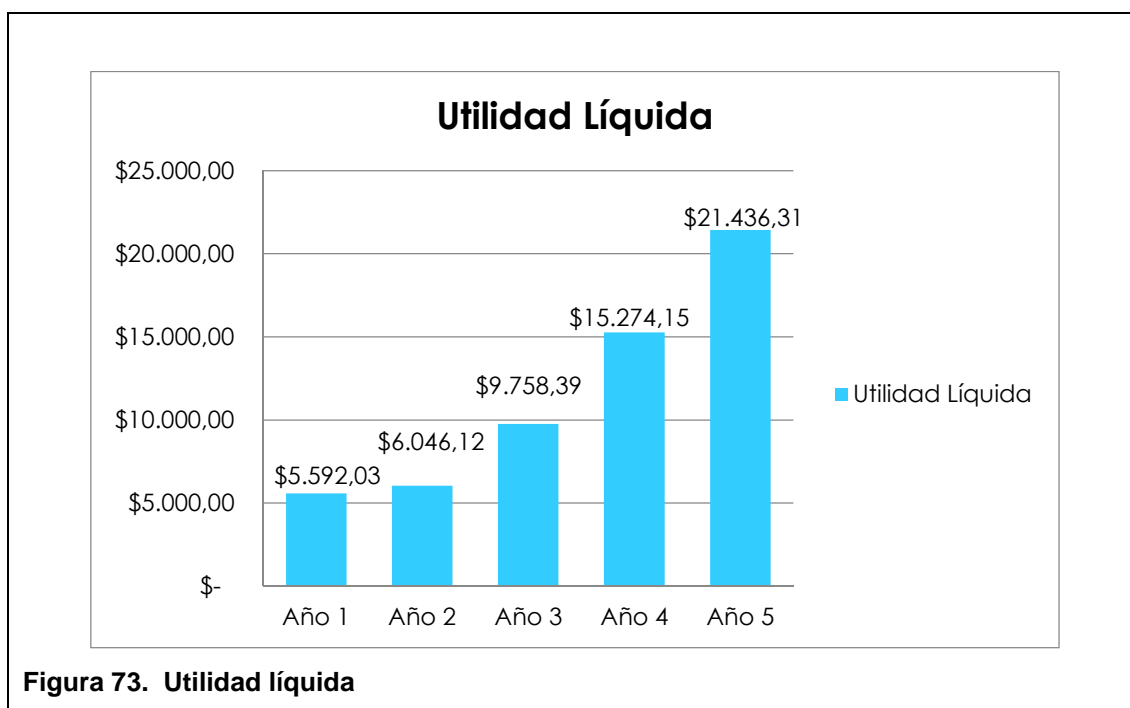
El estado de resultados está compuesto por la diferencia entre los ingresos de la empresa menos los costos totales, gastos administrativos y de ventas. Obteniendo como resultado la utilidad neta de cada período analizado. También es conocido como el estado de pérdidas y ganancias. En caso del proyecto se tomó el escenario esperado apalancado.

**Tabla 73. Estado de resultados escenario esperado**

Estado de Resultados	Escenario Esperado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Apalancado</b>					
Ventas	\$57.606,57	\$69.703,95	\$82.041,55	\$94.757,99	\$109.445,48
Costo de Ventas	\$30.355,82	\$33.941,08	\$37.011,85	\$40.246,30	\$43.651,83
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$27.250,75</b>	<b>\$35.762,87</b>	<b>\$ 45.029,70</b>	<b>\$ 54.511,69</b>	<b>\$65.793,65</b>
Gasto Administrativos	\$10.291,30	\$17.149,28	\$18.969,91	\$20.813,26	\$22.680,16
Depreciaciones	\$3.959,37	\$3.959,37	\$3.959,37	\$3.959,37	\$3.959,37
Amortizaciones	\$454,40	\$454,40	\$454,40	\$454,40	\$454,40
Marketing	\$3.058,40	\$ 4.359,60	\$6.514,20	\$6.514,20	\$6.514,20
Gasto Interés	\$ 943,32	\$ 602,45	\$ 222,14		
Total Gastos	\$18.706,78	\$26.525,10	\$ 30.120,02	\$31.174,56	\$33.041,46
<b>Utilidad antes de Part. Lab. e Imp.</b>	<b>\$8.543,97</b>	<b>\$9.237,77</b>	<b>\$14.909,68</b>	<b>\$23.337,13</b>	<b>\$32.752,19</b>
Participación Laboral 15%	\$1.281,60	\$1.385,67	\$2.236,45	\$3.500,57	\$4.912,83
<b>Utilidad antes del Imp. a la Renta</b>	<b>\$7.602,37</b>	<b>\$7.852,10</b>	<b>\$12.673,23</b>	<b>\$19.836,56</b>	<b>\$ 27.839,36</b>
Impuesto a la Renta 23%	\$1.670,35	\$1.805,98	\$ 2.914,84	\$4.562,41	\$6.403,05
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>\$ 5.952,03</b>	<b>\$6.046,12</b>	<b>\$9.758,39</b>	<b>\$15.274,15</b>	<b>\$21.436,31</b>

Se concluye que la utilidad líquida del proyecto en el escenario esperado apalancado para el año 1 sería de \$5.952,03, destacando que la utilidad operacional es de \$8.543,03.

En el siguiente gráfico se puede observar la variación existente de año a año en la utilidad líquida tomando como referencia el escenario esperado apalancado:



Ver Anexo 27: Estado de Resultados Apalancado y Anexo 28: Estado de Resultados Desapalancado.

## 10.8 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance general refleja el estado actual de la empresa en un determinado momento. Está compuesto por los activos, pasivos y patrimonio.

Para la elaboración del proyecto se planteó la elaboración del balance general apalancado y desapalancado.

El apalancamiento de un plan de negocios menciona la utilización de fondos externos como un préstamo o venta de acciones de la empresa para la adquisición de activos fijos (Gerencie, s.f.). Para este proyecto se utilizará como inversión inicial el 69% por parte de los socios y el 31% mediante un préstamo del Banco Nacional de Fomento (BNF).

En cambio cuando la operación de una empresa es des apalancada su financiamiento es por parte de los socios exclusivamente.

**Tabla 74. Balance general apalancado y desapalancado**

<b>Balance General Apalancado</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total Activos	\$31.603,00	\$53.190,39	\$64.229,44	\$75.035,12	\$99.115,43	\$126.974,79
Total Patrimonio	\$21.704,00	\$27.296,03	\$33.342,15	\$43.100,54	\$58.374,69	\$79.811,00
Total Pasivos	\$9.899,00	\$25.894,36	\$30.887,28	\$31.934,58	\$40.740,74	\$47.163,79
<b>Balance General Desapalancado</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total Activos	\$31.603,00	\$57.079,36	\$71.681,45	\$86.167,95	\$110.171,52	\$138.030,88
Total Patrimonio	\$31.603,00	\$37.812,43	\$44.252,85	\$54.156,63	\$69.430,78	\$90.867,09
Total Pasivos	\$ -	\$19.266,93	\$27.428,60	\$32.011,33	\$40.740,74	\$47.163,79

Ver Anexo 29: Balance General Apalancado y Anexo 30: Balance General Desapalancado.

## 10.9 FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El flujo de efectivo o flujo de caja ha sido proyectado de acuerdo a los tres escenarios además se evaluó apalancado y des apalancado. A continuación:

El flujo de efectivo se compone de tres elementos: actividades operativas, inversión y de financiamiento.

Para el proyecto se utilizará el flujo de efectivo del escenario esperado con el cual se evaluará la liquidez de la empresa para conocer su capacidad de respuesta a corto plazo.

Ver Anexo 31: Estado de Flujo de Efectivo Apalancado y Anexo 32: Flujo de Efectivo Desapalancado.

**Tabla 75. Estado de flujo de efectivo**

<b>Estado Flujo de Efectivo Apalancado</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Actividades Operacionales	\$-	\$4.157,26	\$11.528,42	\$13.222,20	\$7.961,14	\$24.228,55
Actividades de Inversión	\$(23.899,00)	\$-	\$ -	\$ -	\$-	\$-
Actividades de Financiamiento	\$31.603,00	\$(2.945,65)	\$(3.286,52)	\$(3.666,83)	\$-	\$-
<b>Total Efectivo final del período</b>	<b>\$7.704,00</b>	<b>\$8.915,61</b>	<b>\$17.157,52</b>	<b>\$26.712,89</b>	<b>\$34.674,03</b>	<b>\$58.902,58</b>

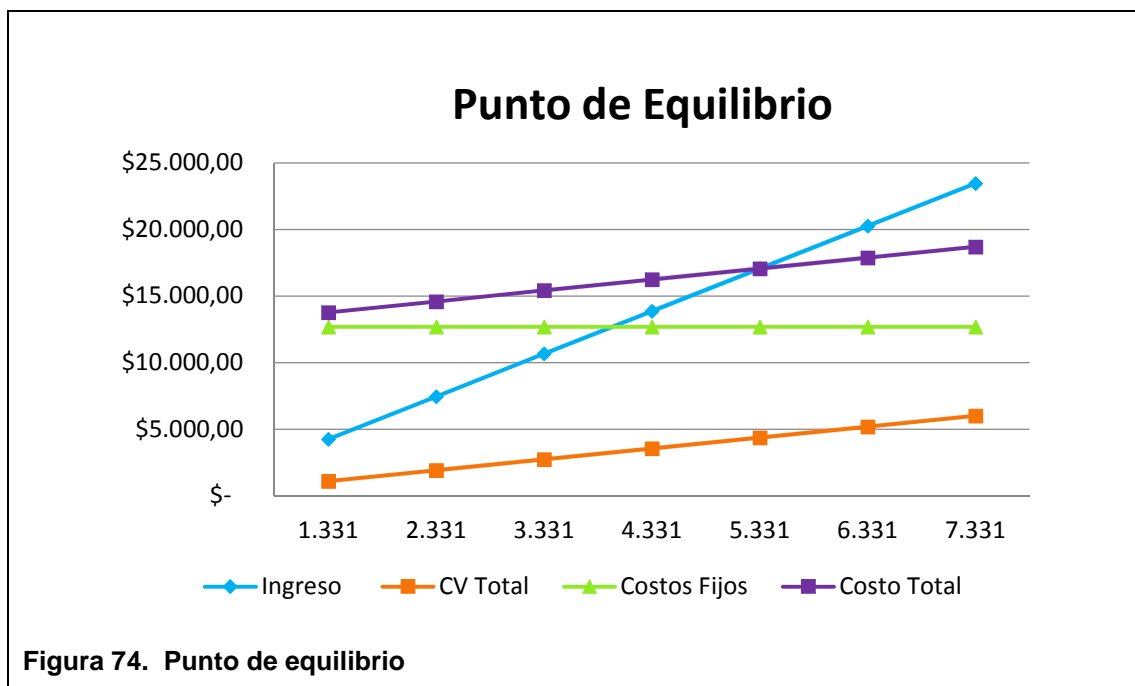
## 10.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se refiere a la cantidad mínima de unidades vendidas por la empresa para igualar los costos fijos y variables de su operación. A partir de este punto comienzan las ganancias para el proyecto.

Tabla 76. Punto de equilibrio

<b>Cálculo Punto de Equilibrio Ponderado de los tres Productos</b>						
	<b>Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Fijos Totales	\$1.057,25	\$12.687,02	\$13.899,12	\$19.942,19	\$21.084,85	\$21.913,96
Precio de Venta Promedio	\$3,20	\$3,20	\$3,52	\$3,77	\$3,95	\$3,97
Margen de Contribución	\$0,82	\$0,82	\$0,85	\$ 0,87	\$0,90	\$0,93
Punto de Equilibrio por cantidad	444	5.331	5.199	6.894	6.907	7.201
Punto de Equilibrio por semana	111	103	100	133	133	138
Punto de Equilibrio por días	14	15	14	19	19	20
<b>Punto de Equilibrio en dólares</b>	<b>\$1.421,51</b>	<b>\$17.058,18</b>	<b>\$18.299,85</b>	<b>\$25.966,60</b>	<b>\$27.315,34</b>	<b>\$28.619,18</b>

<b>Punto de Equilibrio ponderado de los tres Productos</b>							
<b>Q</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingreso</b>	<b>CV Unitario</b>	<b>CV Total</b>	<b>Costos Fijos</b>	<b>Costo Total</b>	<b>P E</b>
1.331	\$3,20	\$ 4.259,20	\$0,82	\$1.091,42	\$12.687,02	\$13.778,44	\$(9.519,24)
2.331	\$3,20	\$ 7.459,20	\$0,82	\$1.911,42	\$12.687,02	\$14.598,44	\$(7.139,24)
3.331	\$3,20	\$ 10.659,20	\$0,82	\$2.731,42	\$12.687,02	\$15.418,44	\$(4.759,24)
4.331	\$3,20	\$ 13.859,20	\$0,82	\$3.551,42	\$12.687,02	\$16.238,44	\$(2.379,24)
5.331	\$3,20	\$ 17.059,20	\$0,82	\$4.371,42	\$12.687,02	\$17.058,44	\$ 0,0
6.331	\$3,20	\$ 20.259,20	\$0,82	\$5.191,42	\$12.687,02	\$17.878,44	\$2.380,76
7.331	\$3,20	\$ 23.459,20	\$0,82	\$6.011,42	\$12.687,02	\$18.698,44	\$4.760,76

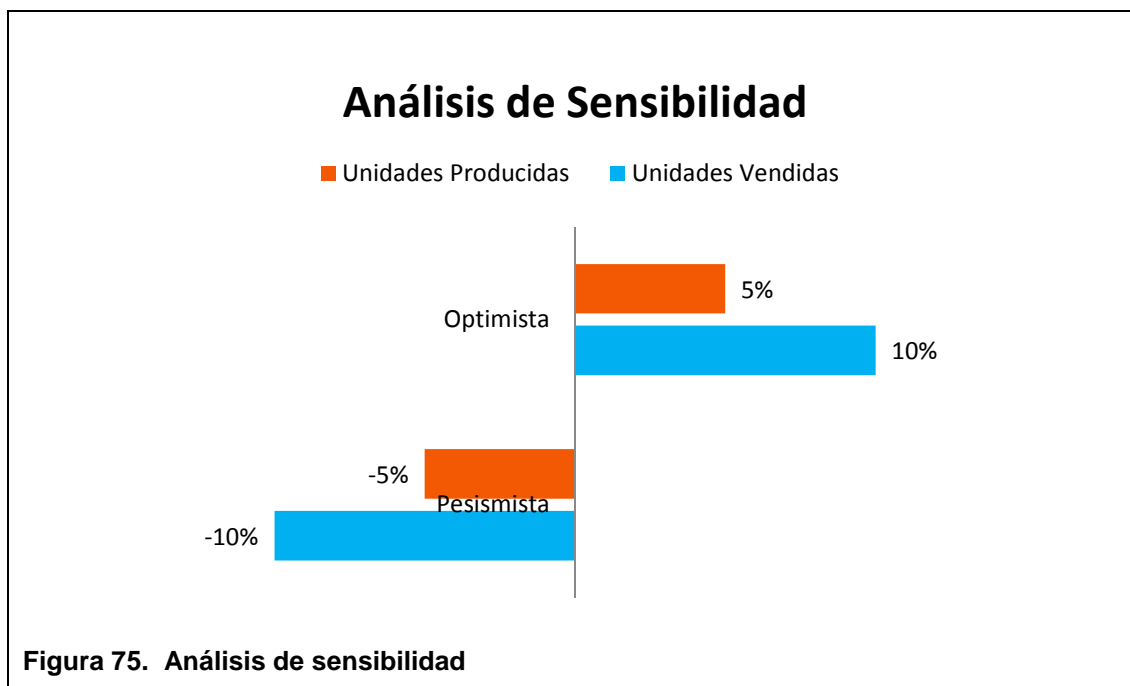


Se debe aclarar que se calculó el punto de equilibrio ponderando los precios y costos variables de los tres productos del proyecto de acuerdo a los porcentajes de cada uno, con respecto a las ventas totales estimadas. Para mayor información dirigirse al Anexo 33: Punto de Equilibrio.

## 10.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 77. Análisis de sensibilidad

Factor	Escenario	
	Pesimista	Optimista
Unidades Vendidas	-10%	10%
Unidades Producidas	-5%	5%



Para el proyecto se tomó en cuenta el aumento y disminución del 5% en las unidades producidas y del 10% en las unidades vendidas para los escenarios pesimista y optimista. Se mantuvieron igual los precios y costos variables unitarios para ambos escenarios.

## 10.12 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros muestran el desempeño de la operación del proyecto evaluado durante un período de tiempo determinado.

### 10.12.1 Índices de liquidez

Los índices de liquidez miden la capacidad de respuesta de la empresa con respecto a sus responsabilidades en el corto plazo. Los indicadores más utilizados son la razón corriente y la prueba ácida.



### 10.12.1.1 Razón corriente

$$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{\text{Año 1 } \$33.705,15}{\$18.941,01} = \$1,78$$

La razón corriente muestra las posibilidades que tendría la empresa para pagar sus deudas en el corto plazo. Esto se refiere a que por cada dólar que se adeuda, se cuenta con 1,78 dólares para cancelar la deuda. Entre mayor sea el resultado de este indicador aumenta la capacidad de pago del proyecto.

### 10.12.1.2 Prueba ácida

$$\frac{\text{Activos Corrientes- Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{\text{Año 1 } \$29.077,91}{\$18.941,01} = \$1,54$$

La prueba ácida indica la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones corrientes, esto se refiere que por cada dólar se cuenta con 1,54 dólares para cancelar la deuda.

## 10.12.2 Índices de rentabilidad

### 10.12.2.1 Margen de utilidad

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Año 1 } \$5.592,03}{\$57.606,57} = 10\%$$

El margen de utilidad cuantifica la utilidad neta después del pago de interés e impuestos como porcentaje de las ventas netas. En el primer año del proyecto existe el 10% de utilidad neta, siendo un índice favorable dado que la mayoría de proyectos son rentables en un plazo más largo de tiempo.

**10.12.2.2ROI**

$$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor Promedio invertido}} = \frac{\$5.592,03}{\$31.603,00} = \$0,18$$

Año 1

El ROI cuantifica el rendimiento de la inversión sobre la utilidad neta del proyecto en un período determinado de tiempo. Es un indicador clave para tomar decisiones de futuras inversiones en el proyecto. El primer año se registra un ROI de 0,18 centavos de dólar de ganancia por cada dólar invertido en el proyecto.

**10.12.2.3ROA**

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos totales Promedio}} = \frac{\$5.598,32}{\$53.190,39} = \$0,11$$

Año 1

El ROA muestra la eficiencia en el manejo de los activos de la empresa en la generación de ganancias. El primer año existe un ROA de 0,11 centavos de dólar de ganancia por cada dólar invertido en los activos del proyecto.

**10.12.2.4ROE**

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}} = \frac{\$5.592,03}{\$27.296,03} = \$0,20$$

Año 1

El ROE indica la eficiencia en el manejo del patrimonio de la empresa en la generación de ganancias. El primer año el ROE es de 0,20 centavos de dólar de ganancia invertidos por cada dólar en el patrimonio.

### 10.12.3 Índice de endudamiento

#### 10.12.3.1 Apalancamiento financiero

$$\frac{\text{Total Activos}}{\text{Total Patrimonio}} = \frac{\$53.190,39}{\$27.296,03} = \$1,95$$

Año 1

Este indicador cuantifica la relación existente entre los activos totales frente al patrimonio total del proyecto.

#### 10.12.4 Índices de desempeño

Los índices de desempeño evalúan la gestión de la administración del proyecto con respecto al desempeño de todas sus operaciones.

##### 10.12.4.1 Rotación de inventarios

Este indicador muestra la eficiencia de renovación de los productos que la empresa mantiene en sus bodegas, lo ideal es que sea menor porque esto implica menos costos de almacenamiento en inventarios.

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}} = \frac{\$30.355,82}{\$4.627,24} = \$6,56$$

Año 1

$$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}} = \frac{365}{\$6,56} = 55,6$$

El proyecto presenta un índice bajo con relación al costo de sus inventarios esto se debe a la planificación de producción a largo de todos sus procesos. Para así contar con un stock de seguridad calculado de acuerdo a los requerimientos del

mercado. El tiempo de rotación de los productos para el primer año es de 56 días.

#### 10.12.4.2 Rotación cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}} = \frac{\$57.606,57}{\$20.162,30} = 2,85714286$$

Año 1

$$\frac{365}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}} = \frac{365}{2,857142857} = 127,75$$

Este indicador se refiere al número de veces que se renuevan las cuentas por cobrar de la empresa en un año. Tiene una relación directa con el tipo de crédito que se les otorga a los clientes. La empresa tarde 128 en recaudar sus cuentas por cobrar.

Ver Anexo 34: Indicadores Financieros de Liquidez y Rentabilidad y Anexo 35: Indicadores de Desempeño.

### 10.13 COSTOS FINANCIEROS

Tabla 78. Costos financieros

		Apalancado	Desapalancado
<b>CPPC</b>	<b>Promedio Ponderado del Costo del Capital</b>	<b>15,67%</b>	<b>24,01%</b>
Kd	Costo deuda financiera	11,00%	11,00%
Ke	Costo de capital	28,52%	24,01%
Rf	Tasa libre de riesgo	9,00%	9,00%
Ba	Beta desapalancada	1,66	0,69
Bd	Beta apalancada	2,43	
(Rm-Rf)	Prima de riesgo del mercado	5,85%	5,85%
Deuda		60%	0%
Patrimonio		40%	100%
EMBI	Indicador de bonos de mercados emergentes	5,30%	5,30%

### Modelo CAPM (Valoración de los Activos Financieros)

El CAPM determina la relación existente entre riesgo y rendimiento esperado, el cual es considerado por el modelo como la tasa libre de riesgos más una prima basada en el riesgo sistemático del activo. (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 103).

El CAPM está representado por la abreviatura  $k_e$  en la tabla anterior, teniendo un valor de 13,83% en el escenario apalancado.

### Modelo WACC (Promedio Ponderado del Costo de Capital)

El WACC es utilizado para cuantificar el costo de financiar las actividades del proyecto, es el promedio ponderado del costo de la deuda y los recursos propios. La rentabilidad mínima de los accionistas se determina con relación a las alternativas de inversión con riesgo similar. (Barajas Nova, 2008, pág. 172)

De acuerdo al planteamiento del proyecto, en el escenario esperado apalancado se utilizará una tasa de descuento del 15,67% la cual servirá para calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Ver Anexo 36: Costo de Oportunidad.

## 10.14 VALORACIÓN

Para el proyecto se ha determinado el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) como indicadores para verificar la viabilidad del mismo.

Tabla 79. Valoración del proyecto

<b>Inversión Inicial</b>	\$(31.603,00)					
<b>Flujo</b>	\$(31.603,00)	\$8.077,86	\$8.308,86	\$11.772,21	\$19.121,25	\$25.283,41
<b>VAN</b>	<b>\$10.451,82</b>					
<b>TIR</b>	<b>28%</b>					

El valor actual neto (VAN) del flujo de caja para los próximos 5 años será de 10.415,82. Y la tasa interna de retorno es del 28% siendo mayor que la tasa de costo de oportunidad lo cual indicaría la viabilidad del proyecto. Ver Anexo 37: Flujo de Caja Apalancado y Anexo 38: Flujo de Caja Desapalancado.

## **CAPÍTULO XI. PROPUESTA DE NEGOCIO**

### **11.1 INTRODUCCIÓN**

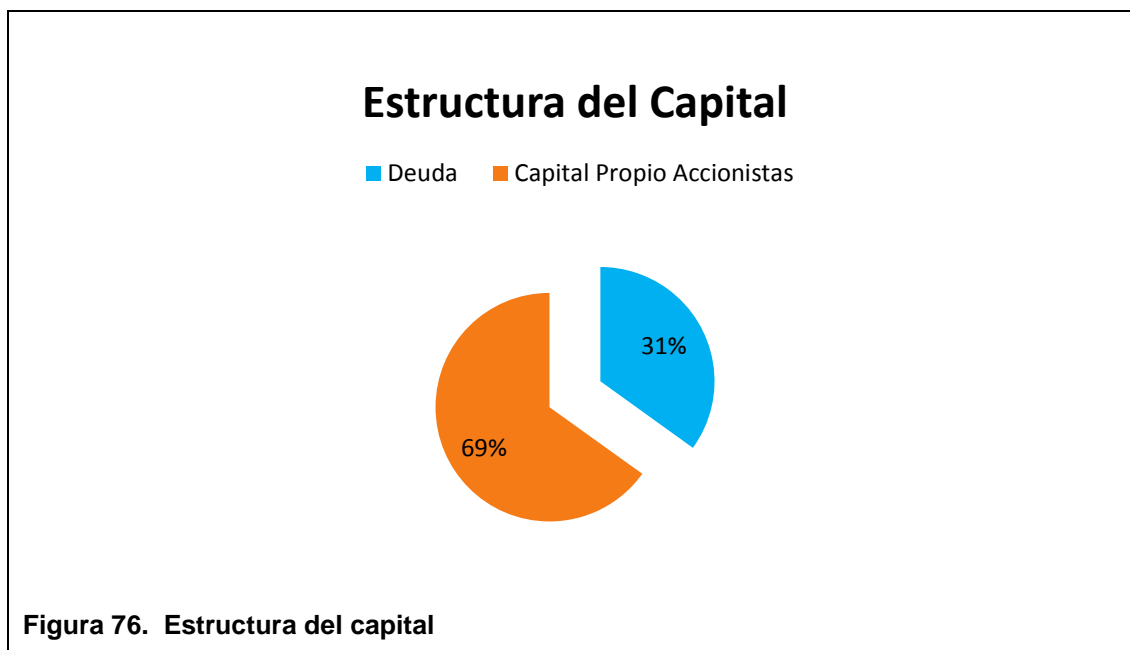
En el siguiente capítulo se analizará la propuesta de inversión del negocio por parte de los socios. Además se presentará información sobre la deuda y el capital propio para conocer si el proyecto es viable ejecutarlo en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **11.2 FINANCIAMIENTO DESEADO**

La inversión inicial del proyecto sería de 31.603,00 dólares en la que incluye los fondos necesarios para cubrir cuatro meses de capital de trabajo. Para esta propuesta de negocio se considerarán dos fuentes de financiamiento: las propias por parte de los socios será un monto de 21.704 dólares y fuentes externas con un crédito del Banco Nacional de Fomento de 9.899 dólares.

### **11.3 ESTRUCTURA DEL CAPITAL Y DEUDA BUSCADA**

El capital requerido para poner en marcha el negocio está financiado un 69% por parte de los dos socios que conformarán la empresa. El 31% restante será gracias a un préstamo solicitado en el BNF con un interés del 11% anual de acuerdo a lo obtenido el 05 de Junio de 2014 del Banco Nacional de Fomento. Se calculó una tabla de amortización de la deuda para los próximos 3 años. Demostrando detalladamente el pago del interés y capital de forma mensual y anual. La cuota a pagar anualmente es de 3.888 dólares. Para mayor detalle favor dirigirse al Anexo 39: Estructura del Capital.



#### 11.4 CAPITALIZACIÓN

Conforme a lo presentado en los flujos de caja del proyecto se acordará entre los socios que durante los 5 primeros años de vida de la empresa, las utilidades netas obtenidas de los ejercicios sean retenidas.

Al finalizar el quinto año, se contemplará la posibilidad de reinvertir el 50% de las utilidades retenidas en dicho período. El 50% restante será dividido entre los dos socios.

Teniendo en cuenta que la proyección fue realizada para 5 años no sé puede determinar el cálculo de ganancia total que tendrá cada accionista, sin embargo la misma se determinará de acuerdo al número de acciones con respecto al flujo de caja.

#### 11.5 USO DE LOS FONDOS

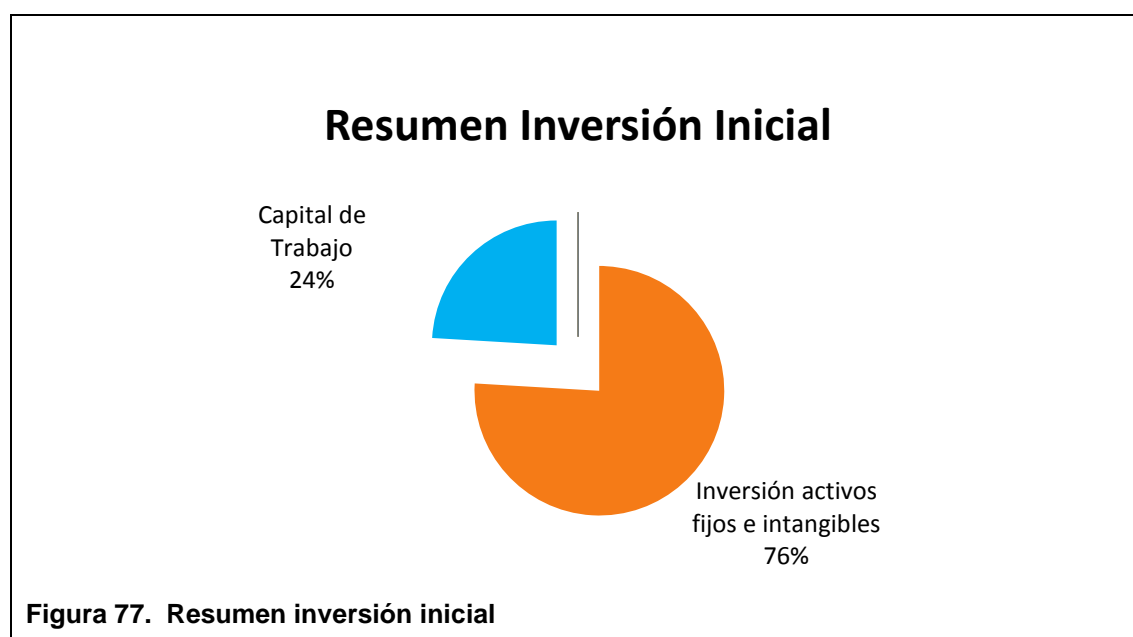
Los fondos del préstamo serán utilizados para adquirir los activos fijos y activos intangibles. El vehículo y el capital de trabajo correrán por parte de los socios. Los rubros se detallan en la siguiente tabla:



Tabla 80. Uso de fondos

	Recursos	
	Propios	Apalancamiento
<b>Activos Fijos</b>		
Equipos de Computación		\$1.700,00
Mueble y Enseres		\$375,00
Equipo de Bodega		\$ 293,00
Equipos Planta de Producción		\$3.150,00
Adecuación Planta de Producción		\$2.109,00
Vehículo	\$14.000,00	
<b>Activos Intangibles</b>		
Gastos de Constitución		\$1.122,00
Branding		\$1.150,00
<b>Activo Corriente</b>		
Capital de Trabajo	\$7.704,00	
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$21.704,00</b>	<b>\$9.899,00</b>

El capital de trabajo fue determinado de acuerdo a las necesidades primordiales del proyecto para iniciar sus operaciones específicamente en la adquisición de materia prima para fabricar los productos y los costos de producción.



## 11.6 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Para cuantificar el rendimiento que el inversionista obtendrá al destinar su dinero en el proyecto se ha calculado el flujo de caja disponible.

**Tabla 81. Retorno para el inversionista**

<b>Inversión Inicial</b>	\$(21.704,00)					
<b>Flujo</b>	\$(21.704,00)	\$8.077,86	\$8.308,86	\$11.772,21	\$19.121,25	\$25.283,41
<b>VAN</b>	<b>\$ 35.454,75</b>					
<b>TIR</b>	<b>45%</b>					

En la tabla anterior se puede observar el incremento en el VAN a un monto que asciende a los \$35.454,75 y la TIR al 45% concluyendo que el apalancamiento del proyecto aumenta su rentabilidad demostrando así su atractividad para los inversionistas.

## CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1 CONCLUSIONES

- En el Ecuador existen algunos vendedores de accesorios para mascotas pero ahora su operatividad en el país es complicada por los aranceles que tienen al ser productos importados.
- El gobierno está impulsando el cambio de matriz productiva en el país por lo cual es una oportunidad para el proyecto fabricar y comercializar juguetes para mascotas.
- El ministerio de industrias y productividad está generando oportunidades nunca antes vistas en años anteriores para fortalecer la industria ecuatoriana. Está desarrollando alianzas estratégicas en las distintas cadenas de valor para así conectar a los fabricantes con distribuidores y facilitar la comercialización de productos nacionales.
- El ministerio de comercio exterior con su programa Pro Ecuador está facilitando la apertura de mercados internacionales para las PYMES convirtiéndose en una excelente oportunidad para generar mayores ingresos para los pequeños productores.
- Las entidades financieras del gobierno a su vez están alineadas en este cambio de matriz productiva liberando medio circulante en la economía por medio de préstamos. Específicamente en el caso del Banco Nacional de Fomento será de gran utilidad para la adquisición de los activos fijos e intangibles del proyecto, gracias a que tienen una tasa preferencial para PYMES del 11% anual siendo la tasa más baja del mercado.
- Con respecto al análisis del mercado de juguetes para mascotas es viable la ejecución del proyecto dado que no existen productos elaborados de materia prima reciclada.

- Los consumidores actuales no tienen una marca posicionada convirtiendo en una oportunidad que la empresa debería aprovechar aplicando correctamente sus estrategias de marketing.
- La tendencia del mercado, de acuerdo a las encuestas realizadas, indica que los consumidores están conscientes de la problemática ambiental y existe la intención de compra de adquirir un producto amigable con el medio ambiente para sus mascotas.
- El mercado tiene una atraktividad de \$3.446.270 las expectativas del proyecto son captar el primer año de operaciones el 2% del mercado representando un valor de \$57.600.
- Existen los proveedores necesarios para realizar el producto de acuerdo a las especificaciones técnicas que presenta el proyecto. Un aspecto favorable es que todos los proveedores son nacionales y los insumos de la materia prima es elaborada en el país por lo tanto no tendría inconveniente con respecto a los aranceles.
- El producto al no tener un contacto directo con el ser humano no necesita registro sanitario lo cual facilita su comercialización con los distintos canales de distribución.
- La filosofía institucional de la empresa estará orientada a 3 pilares fundamentales como son: impulsar el comercio justo con proveedores, fomentar la relajación y la diversión de las mascotas con sus dueños y conservar el planeta.

## **12.2 RECOMENDACIONES**

- Analizar los canales de distribución estratégicos para alcanzar el volumen esperado de ventas del proyecto.

- Ejecutar el plan de marketing estratégicamente, para cumplir con los objetivos de comunicación y ventas conforme lo planificado.
- Cuantificar las estrategias de marketing trimestralmente para analizar los resultados, caso contrario replantear de manera inmediata tomando en cuenta las limitaciones del presupuesto establecido para su correcta ejecución.
- Realizar un análisis trimestralmente de la parte financiera de la empresa para saber cómo están sus principales indicadores de liquidez, ROI, rotación de inventarios y cuentas por cobrar.
- Desarrollar alianzas estratégicas con canales de distribución para facilitar la comercialización de los productos y la aplicación de las estrategias de comunicación.
- Mantener una buena relación con todos los proveedores para optimizar la cadena de valor con lo cual se verá reflejado en el producto final.
- Generar un acercamiento con el programa Pro Ecuador para conocer los requerimientos de exportación para pequeños productores para incursionar en la apertura de mercados internacionales.
- Realizar semestralmente una retroalimentación por parte de los colaboradores para conocer sus inquietudes y mejorar en los aspectos que sean necesarios.
- Efectuar semestralmente una pequeña investigación de mercados por medio de encuestas para conocer las necesidades y requerimientos de los consumidores.
- Ejecutar si son necesarios los distintos planes de contingencia que se han evaluado para el proyecto.

## REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (2011). *Enmienda No. 59*. Recuperado el Enero de 15 de 2014, de [http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL\\_FINAL\\_1\\_DE\\_ENERO\\_R93.pdf](http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf)
- Alfaro, E. (2011). *El ABC del Customer Experience*. Madrid: Editorial Wolters Kluwer.
- Alfaro, E. (2013). *El ABC de la fascination*. Madrid: Editorial Wolters Kluwer.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (05 de Octubre de 2013). *Historia*. Obtenido de [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=12](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12)
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Boletín de importaciones*. Recuperado el 15 de Enero de 2014, de [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/Comercio Exterior.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/Comercio Exterior.jsp)
- Banco Central del Ecuador. (2013). *PIB por enfoque de gasto*. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indic ecn1.htm>
- Banco de Guayaquil. (2014). *Financiamiento de Empresas*. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/empresas/financiamiento/factoring.html>
- Barajas Nova, A. (2008). *Finanzas para no financista*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Botín, J. (23 de Febrero de 2013). *Modelos de Brand Equity*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://infoxicados29.blogspot.com/2013/02/brand-equity-por-javier-botin.html>

Canal Tecnológico. (2013). *Penetración de Internet en Ecuador*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de [http://www.canal-tecnologico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=830:penetracion-de-internet-en-ecuador-&catid=30:telecomunicaciones&Itemid=55](http://www.canal-tecnologico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=830:penetracion-de-internet-en-ecuador-&catid=30:telecomunicaciones&Itemid=55)

Definición ABC. (s.f.). *Definición de Gastos operacionales*. Recuperado el 2014 de Junio de 2014, de <http://www.definicionabc.com/economia/gastos-operacionales.php>

Diario El Universo. (17 de Mayo de 2011). *Ecuador sigue en la cola del acceso a internet en Sudamérica*. Recuperado el 09 de Febrero de 2014, de <http://www.eluniverso.com/2011/05/17/1/1431/ecuador-sigue-cola-suramerica-acceso-internet.html>

Diario El Universo. (02 de Febrero de 2012). *522 mil teléfonos se utilizan en Ecuador*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.eluniverso.com/2012/02/16/1/1356/522-mil-telefonos-inteligen-tes-usan-ecuador.htm>

El Financiero Digital. (2012). Recuperado el 08 de Febrero de 2014, de <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>

Enkador. (2014). Recuperado el 20 de Enero de 2014, de <http://www.enkador.com/index.php>

Gerencie. (s.f.). *Apalancamiento financiero*. Recuperado el 04 de Julio de 2014, de <http://www.gerencie.com/apalancamiento-financiero.html>

Global Reporting Initiative. (2014). *La Misión*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Goleman, D. (2009). *El Espíritu creativo*. Barcelona: Editorial Zeta bolsillo.

Grainger, E. (2013). Edición especial vivir verde, porque le conviene a usted y al planeta. *Revista Vistazo*(1040).

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11va. ed.). México D.F.: Editorial Pearson.
- Kywi. (2014). *Locales*. Recuperado el 22 de Marzo de 2014, de <http://www.kywi.com.ec/megakywi>
- Lambin, J. J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado* (2da. ed.). México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Latin Link. (2013). *Los mercados en crecimiento más fuertes en Latinoamérica*. Recuperado el 31 de Enero de 2014, de <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2012/09/los-mercados-en-crecimiento-mas-fuertes-de-latinoamerica/?lang=es>
- Lindstrom, M. (2009). *Compradicción*. Bogotá: Editorial Norma.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5ta. ed.). México D.F.: Editorial Pearson.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *Manual de Marca del Sello Primero Ecuador*.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Subsecretaría de la Calidad*. Recuperado el 22 de Abril de 2014, de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte\\_vigente/SUBIDOS%202013-11-25/prte\\_089.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_vigente/SUBIDOS%202013-11-25/prte_089.pdf)
- Multitabajos. (2014). *Reclutamiento*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de <http://www.multitabajos.com/empleos-en-pichincha.html>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2011). *Plan Metropolitano de Desarrollo 2012-2022*. Recuperado el 09 de Marzo de 2014, de [http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/planes/PLAN\\_METROPOLITANO\\_DE\\_DESARROLLO.pdf](http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/planes/PLAN_METROPOLITANO_DE_DESARROLLO.pdf)



- Notimex. (2013). *Dinero en Imagen: Amor por las mascotas impulsa a la industria en México*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de <http://www.dineroenimagen.com/2013-06-27/22293>
- Ortega, G. (2013). Edición especial vivir verde, porque le conviene a usted y al planeta. *Revista Vistazo*(1040).
- Planeación Estrategica. (2013). Recuperado el 20 de Enero de 2014, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia* (5ta. ed.). Madrid: Editorial Patria S.A.
- Procuraduría General del Estado. (2014). *Ley de Compañías*. Recuperado el 05 de Junio de 2014, de <http://procuraduria.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/leycom.pdf>
- Reciclaje. (2013). *Reciclaje de P.E.T.* Recuperado el 08 de Febrero de 2014, de [http://www.biodegradable.com.mx/reciclar\\_pet.html](http://www.biodegradable.com.mx/reciclar_pet.html)
- Revista Cat & Dog. (2014). *Petshop*. Recuperado el 22 de Marzo de 2014, de <http://www.revistacatdog.com/petshopUIO1.html>
- Rodríguez, I. (2010). *Principios y estrategias de marketing*. Madrid: Editorial UOC.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2004). *Preparación y evaluación de proyectos* (5ta. ed.). Bogotá: Mc Graw hill.
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador. (2013). Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de [http://www.siise.gob.ec/Indicadores\\_Prioritarios/index.html](http://www.siise.gob.ec/Indicadores_Prioritarios/index.html)

- Slideshare. (2013). *Matriz FODA para la formulación de estrategias*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de <http://www.slideshare.net/JOSEPNEL/matriz-foda-para-la-formulacin-de-estrategias>
- Startups Ventures. (2014). *Servicios para emprendedores*. Recuperado el 08 de Junio de 2014, de <http://www.startupsventures.com/ecosistema-emprendedor/>
- Subía, L. (2013). *Índice estadístico Ecuador de Markop*. Quito: Editorial V&M Gráficas.
- Supemaxi. (2014). *Mapa de locales*. Recuperado el 22 de Marzo de 2014, de [http://www.supermaxi.com/portal/es/web/supermaxi/mapa-de-locales?p\\_p\\_id=141\\_INSTANCE\\_fAN8&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_pos=3&p\\_p\\_col\\_count=7&p\\_r\\_p\\_564233524\\_tag=locales\\_quito](http://www.supermaxi.com/portal/es/web/supermaxi/mapa-de-locales?p_p_id=141_INSTANCE_fAN8&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=3&p_p_col_count=7&p_r_p_564233524_tag=locales_quito)
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Información referente al mercado de mascotas*. Quito: Información enviada por mail como archivo adjunto.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Wray, N. (2011). *Wordpress: Se aprueba Ordenanza sobre control de animales en Quito*. Recuperado el 07 de Febrero de 2014, de <http://normanwray.wordpress.com/2011/04/14/se-aprueba-ordenanza-sobre-control-de-animales-en-quito/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Formato de la observación y fotos canales de distribución

Nombre Canal de Distribución	Megamaxi
Ubicación	Avenida 6 de Diciembre y Julio Moreno
Fecha de la Visita	2013-11-22
Tiempo estimado de observación	30 minutos
Detalles de la Observación	Cumplir con los objetivos establecidos
<p>Análisis de la Observación</p> <p>En la imagen de la percha de Megamaxi se puede apreciar como <i>Dog Toy Colombia</i> un 30% en percha. Su posicionamiento es de menos por menos. El cual consiste en menos precio por menor calidad. Las personas elijen este tipo de juguetes por el sonido y por los colores llamativos más no por su calidad o durabilidad.</p> <p>En la percha de Megamaxi también se puede apreciar otro competidor que tiene un 10% de la percha. El cual es <i>Dog Toy Estados Unidos</i>. Sus juguetes son más elaborados que su competidor colombiano su posicionamiento es más por más. Más calidad por un precio más elevado. Una oportunidad de mercado es que sus juguetes igual en cuanto a durabilidad tienen un período corto de vida porque no son resistentes.</p>	 

Nombre Canal de Distribución	Comisariato de las Mascotas
Ubicación	Avenida Granados junto a la Fybeca
Fecha de la Visita	2013-12-12
Tiempo estimado de observación	30 minutos
Detalles de la Observación	Cumplir con los objetivos establecidos

Análisis de la Observación

En la siguiente imagen se puede apreciar los juguetes de Animal Planet los cuales tienen un 40% de presencia en el punto de venta. Son el líder del mercado por la alta rotación y además su precio es alto. Su posicionamiento es más precio mayor calidad. Es el juguete más vendido en la tienda este dato fue mencionado por la Gerente de Marketing de Mascotas.



En esta imagen se puede observar a la línea más económica de los juguetes que tiene Mascotas en su tienda. Ellos ocupan alrededor un 30% en percha. Su posicionamiento es menos por menos. Menos precio por menos calidad.



## **Anexo 2. Entrevista con Experto N° 1 Elena Pérez**

### **Resultados:**

#### **¿Cómo definirías un producto eco-eficiente?**

Un producto ecoeficiente es el cual necesita poca materia prima y energía para producirse. Que la las materias primas sean producidas bajo condiciones de calidad y con buenas condiciones laborales. A su vez puede ser reutilizado o viene de productos reutilizados.

#### **¿Cuáles son los beneficios de fabricar un producto eco-eficiente?**

Los beneficios de fabricar un producto eco-eficiente como mejor aprovechamiento de los recursos naturales, necesita poca energía para funcionar. Además la gente toma conciencia de lo que se necesita para producir las cosas. Que conozcan que hay gente y recursos detrás del producto que están utilizando.

#### **¿Cuáles son los principales beneficios para una PYMES al aplicar responsabilidad social empresarial en su giro de negocio?**

Los beneficios para una PYMES al aplicar responsabilidad social empresarial son muchos por ejemplo: conocer mejor al mercado, a sus clientes, que traten mejor a sus empleados y proveedores, que compren sus insumos en el mercado local. Al tener un mejor producto es más fácil acceder a mercados internacionales además detectar en qué partes de la producción se puede innovar.

**¿A tu criterio que tan sostenible es la implementación de responsabilidad corporativa a largo plazo?**

Es importante la implementación de responsabilidad social a largo plazo porque conlleva muchos beneficios como por ejemplo: conocer mejor el negocio, innovar la cadena de valor lo que seguramente hará que el negocio funcione por más tiempo.

**¿Cuáles serían los aspectos más importantes para que una *empresa que fabrica juguetes para mascotas de materia prima reciclada* pueda considerarse responsable con sus *stakeholders*?**

Los aspectos más importante del proyecto para que pueda considerarse responsable con sus stakeholders sería: que el juguete no se dañino para el animal ni para las personas, que no sea tóxico, que pague a sus proveedores puntualmente y que pague un precio justo a sus empleados y proveedores. Además que la empresa comunique sus buenas prácticas a través de un reporte de sostenibilidad.

### **Anexo 3. Entrevista con Experto N° 2 Alejandra Troya**

#### **Resultados**

##### **¿Cómo definirías un producto eco-eficiente?**

Para Alejandra un producto eco-eficiente es aquel que utiliza la menor cantidad de recursos, agua, energía o a su vez optimiza estos recursos para causar un menor impacto ambiental en el consumo final de este producto o durante el proceso de producción existe este ahorro de recursos representa ahorro para la compañía que de plano viene a ser una ventaja competitiva.

##### **¿Cuáles son los beneficios de fabricar un producto eco-eficiente?**

Los beneficios de fabricar un producto eco-eficiente son varios: el tema económico es uno de ellos al principio puede verse como una inversión pero la clave está en medir para ver los resultados que se obtuvieron de esa inversión para saber cuánto está retornando a la compañía. Otro aspecto es la disminución del impacto ambiental durante el proceso de producción y el consumo final. El tercero es que la compañía se vuelve responsable con el ambiente y esto genera una reputación corporativa fuerte con el consumidor y también hacia dentro de la empresa.

##### **¿Qué tipo de productos pueden ser eco-eficientes?**

Cualquier producto puede ser eco-eficiente inclusive un servicio, por ejemplo en su generación con la disminución de recursos importantes como el papel, la energía, la disminución en los costos de movilización y obviamente a través de esto la disminución de gases de efecto invernadero. Esto ya lo hace a un producto o servicio eco-eficiente. Si estamos hablando de productos cualquiera puede ser eco-eficiente siempre y cuando se tomen en cuenta los indicadores de medio ambiente. A su vez si genera un cambio en este



producto por ejemplo el empaque, la forma en la que estás distribuyendo o si estas reciclando o reutilizando algún componente si posible obviamente sin alterar la calidad.

### **¿Cuáles son los principales beneficios para una PYMES al aplicar responsabilidad social empresarial en su giro de negocio?**

Los principales beneficios para las PYMES al aplicar responsabilidad social empresarial son: si tú quieres acceder a mercados internacionales van a ver como una ventaja competitiva que estés trabajando con una producción que sea sostenible y productos eco-eficientes. Mejora la competitividad, la imagen y la reputación frente a los posibles compradores. En el caso de los clientes ahora las generaciones están mucho más conscientes de donde vienen los productos, si son ambientalmente amigables, si son orgánicos entonces esto también es otro beneficio que puedes crear lealtad de marca. Otro beneficio es que puedes mejorar tus niveles de productividad dentro de la compañía a través del ahorro, la optimización de recursos de estos productos eco-eficientes y puedes medirlos con indicadores lo cual se traduce en un beneficio económico a mediano y largo plazo para la compañía.

### **¿Crees necesario que las PYMES hagan integraciones hacia atrás en su cadena de suministros?**

Es importante que las empresas hagan una integración hacia atrás para ver los beneficios que pueden tener en su cadena de valor. Obviamente si se debe medir con algunos indicadores siguiendo la línea de que sea responsable, ético laboral, con el medio ambiente.

### **¿A tu criterio que tan sostenible es la implementación de responsabilidad corporativa a largo plazo?**

Una empresa si no trabaja con responsabilidad corporativa en sus negocios con todos sus *stakeholders* y en todas sus áreas es muy poco probable que sea sostenible a largo plazo por varios temas: primero por el tema legal, otro por el tema de consumidores que pueden preferir a otro marca por sobre la tuya. Otro por la retención de talento, además puedes disminuir el tema de productividad. Cuando hablamos de buenas práctica de responsabilidad corporativa estamos hablando de ir más allá de lo que la ley te exige a lo largo de tu cadena de valor. Esto te sirve como blindaje a la reputación y de cierta forma a la permanencia de tu compañía en el tiempo.

**¿Cuáles serían los aspectos más importantes para que una *empresa que fabrica juguetes para mascotas de materia prima reciclada* pueda considerarse responsable con sus *stakeholders*?**

Es clave dialogar con los grupos de interés para escuchar cuáles son sus expectativas actualmente una nueva tendencia en los temas de sostenibilidad es hacer estudios de materialidad es un término que se utiliza en sostenibilidad en cuanto a los aspectos que son más relevantes dentro de la compañía. Entonces en estos estudios se escucha a cada uno de los *stakeholders* cuáles son los temas más importantes para la gestión.

**¿Qué opinas sobre utilizar educación ambiental como estrategia de comunicación del producto?**

La educación ambiental como posicionamiento del producto es muy importante sobre todo si estás trabajando con un producto eco-eficiente. De hecho es la base para que tu producto tenga éxito, hay que educarle a la gente para que prefiera un producto por sobre otro porque es menos dañino con el ser humano con la naturales o con los animales. Es importantísimo empezar casa adentro para que esto se convierta en un boca a boca y después trabajar con los *stakeholders* para comunicarles adecuadamente. Siempre debes ver el target al cual va a estar dirigido este producto y posicionar así la educación ambiental

porqué estás haciendo este producto, que estás reduciendo, cuantos litros de agua estás disminuyendo al igual que la energía es la mejor forma de crear conciencia hacia el consumidor a pesar de que muchas generaciones que vienen están muy conscientes sobre este tipo de productos. Especialmente en Latinoamérica tenemos la preferencia de precio por sobre aquel producto que es ambientalmente responsable.

## **Anexo 4. Entrevista con Experto N° 3 Dr. Jorge Luis Álvarez**

### **Resultados**

#### **¿Cuáles son las principales características que debe cumplir un juguete para mascotas?**

Hablando de juguetes para mascotas lo que deberíamos analizar al respecto es cuál es el beneficio de este, si por ejemplo va a ser un juguete para que el animal se mantenga des estresado, cumpla la función de limpieza dental o simplemente como un acto juego. También va a depender de acuerdo a la especie no es lo mismo si es para un gato vs un perro. Muchos de los juguetes para gatos están diseñados para que utilice sus extremidades, cosa distinta que es con el perro los principios del juguete están hechos para que pueda jugar con la boca. Debemos analizar de acuerdo a la especie, debe ser el tamaño, la forma, la consistencia de acuerdo a las características de cada animal sea perro o gato.

#### **¿Los juguetes actuales son tóxicos para las mascotas?**

En cuanto a toxicidad realmente no se ha determinado cual de los componentes podrían desarrollar algún tipo de tóxico, más bien creo que tomar el término de toxicidad, podríamos pensar en la sensibilidad digestiva que podría ocasionar en muchos de ellos los colorantes que son utilizados para dar la atracción, pueden producir cierto tipo de reacción gastro- intestinal por ejemplo puede generar: una inflamación del intestino, leve diarrea o salivación de acuerdo al componente que hayan utilizado.

Lo que si se ha observado y determinado es que pueden producir un grado de cuerpo extraño que lo denominan los veterinarios. Es aquella sustancia extraña que pueda ser ingerida y que provoque un grado de obstrucción a nivel del aparato digestivo, eso sí se ha notado tanto en perros como en gatos. De

qué depende eso del tamaño del animal por ejemplo si tú tienes una pelota de esas que producen ruido y el perro es de una raza grande muchos de ellos salen detrás de la pelota, suelen tragarse entonces eso tiende a producir un grado de obstrucción que probablemente vaya a requerir un proceso quirúrgico más bien esa es la desventaja de muchos de esos juguetes.

### **¿Qué son los juguetes de enriquecimiento?**

Los juguetes de enriquecimiento son utilizados para animales que viven la mayor parte de su tiempo en departamentos y que no tienen contacto en muchas horas con su propietario. Son animales que no salen a caminar, que permanecen todo el día en casa. El objetivo de estos juguetes es mantenerles entretenidos en el lapso de este tiempo. Esto se logra en que cada uno de estos en su interior contengan un tipo de contenido ya sea alimento o algo que les llame la atención, que provoque la curiosidad tanto del perro como el gato. De esa manera los propietarios pueden evitar un grado de ansiedad por separación que suele suceder a veces en muchos de estos animales.

### **¿Los juguetes sirven como terapia para las mascotas o a su vez para el dueño?**

Sirve de terapia y desarrollo de un vínculo entre perro- propietario- propietario-perro. Quien sale beneficiado de esto son los dos. El propietario a su vez porque cada vez que comparte tiempo con su mascota sea perro o gato ya sea a través de caricias, sacándole a caminar emite un grado de endorfinas que le permiten desestresarse y de esta manera el perro al sentir el vínculo con su propietario al mismo tiempo emiten endorfinas que les da un grado de bienestar. Por lo cual el beneficio es mutuo, muchas de las veces se recomienda tener un juguete específico para estos momentos de dispersión. De esta manera las mascotas van asociando cada vez que el propietario toma ese objeto significa que va a ver ese momento de distracción es beneficioso para los dos.

## **¿Cómo crees que se podrían mejorar los juguetes para mascotas?**

Para mejorar los que tenemos, debemos analizar primero al tipo de mascota ya sea perro o gato o incluso ahora que ingresaron otros animales exóticos como el hámster y los conejos. Primero debemos analizar el comportamiento de cada uno de estos animales, con esta información desarrollar el prototipo del juguete. Segundo el fin del juguete, por ejemplo, si es para complementar la terapia en el caso de los que padecen trastornos de comportamiento. A través de un etólogo clínico que es el veterinario especializado en tratar el comportamiento de los animales, de acuerdo a la conducta que el haya establecido determinar cuál sería el juguete ideal para a cada patología. Finalmente otro aspecto importante sería mejorar los componentes de que mucho de ellos no sean tóxicos o que cause un tipo de trastorno digestivo.

## **¿Qué opinas sobre un juguete desarrollado a partir de materia prima reciclada?**

Hoy está de moda todo acerca de lo reciclado. Básicamente mientras no tenga nada que ver con sustancias que emitan ciertos niveles de plomo, mercurio, etc. Sería lo ideal. De igual manera lo que tiene que ver con plásticos en su estructura que sean fáciles de destruir por los animales y a su vez puedan ser ingeridos sería dañino. Pero si cada una de estas materias primas, como tal recicladas podemos desarrollar y ejecutar un juguete de acuerdo a las necesidades de la especie sería ideal porque hay un sinnúmero de materiales que se pueden utilizar como tal y que serían beneficiosos para el manejo de perros y gatos y obviamente para el control de contaminación ambiental. Los pilares que habría que respetar serían: para cual especie, comportamiento de la especie y el fin del juguete. Obviamente determinando que el producto obtenido tras el reciclaje del material no sea en ningún momento tóxico o dañino para las mascotas.

## **Anexo 5. Entrevista con Experto Nº 4 Dr. Santiago Prado**

### **Resultados**

#### **¿Cuáles son las principales características que debe cumplir un juguete para mascotas?**

Primero debe cumplir las expectativas del animal, hay que analizar la parte etológica del perro, la parte morfológica. Por ejemplo para un perro el olfato es lo máximo un juguete orientado en olor le ayuda al perro a des estresarse muchos de los productos deberían enfocarse en eso, con olor alimento con cosas que a ellos les guste. Incluso la parte visual, los colores también ayudan en la interacción con el animal. En gatos el movimiento es básico son predadores, entonces todos los juguetes que tengan un buen olor y movimiento les van ayudar. También se utilizan juguetes que ayudan en la parte cognitiva en lo que se refiere a pensar, a desarrollar su comportamiento evitando el estrés. Los juguetes que vayan a realizarse deberían también orientarse a la parte cognitiva y así resuelvan el problema del estrés.

#### **¿Los juguetes actuales son tóxicos para las mascotas?**

Creo que el juguete es igual que utilizar un juguete para un niño que siempre debe estar una percha, que siempre debe estar en contacto con el animal y no es así. En los animales tienes que primero darle una importancia a ese juguete se considera de que el animal no debe estar en contacto siempre con el juguete sino paulatinamente y por horas entonces ahí sube el valor del juguete del enriquecimiento y no sé vuelve un componente más del medio ambiente que después pasan por alto. Muchas veces el mismo hecho de hacer este tipo de juguetes suaves, sonoros hace que el perro tienda a masticarlo entonces si el caucho es muy fino lo destruyen y se tragan, si el caucho es muy fuerte lo destruyen y se dañan las piezas dentales, incluso si el juguete no ha sido bien tratado puede ser una proliferación de bacterias cuando pasa mucho tiempo en

contacto con el piso. Entonces si la mayoría de objetos con los que se hace muchas veces terminan siendo contraproducentes para la salud del animal. Porque debemos saber que el enriquecimiento para los perros todo va a la boca entonces si utilizamos un plástico de mala calidad o cosas que son muy tóxicas van afectar la salud. Hay otros juguetes que utilizan cartón, madera entonces todo eso después termina produciendo un problema en la salud física del animal. Entonces hay que saberlo como hacer la parte reciclable o el utilizar muchas cosas que nosotros tenemos en casa ayuda a esta interacción. Por ejemplo utilizar juguetes de plástico pero la intención no es que el animal muerda el material sino que busque el contenido que está dentro del juguete va a ayudar. Evita que el animal trate de ingerir el plástico y solo tome el contenido. El rato que consumió todo lo que está adentro debes retirar, sino se queda ahí y el perro empieza a ingerir el plástico.

### **¿Qué son los juguetes de enriquecimiento?**

Como te dice la palabra enriquecimiento ambiental, al ambiente donde se encuentra la mascota tú le vas a enriquecer, le vas a dar otro valor. Muchas veces en consulta he escuchado muchos casos de gente que tiene perros grandes y que tienen un espacio muy grande en sus casas y no entienden porque el perro tiene un mal comportamiento, entonces te das cuenta de que el medio ambiente de él no es la extensión sino lo que él tenga que hacer. Muchas veces se observa problemas de comportamiento como trastornos compulsivos por ejemplo en terrenos grandes que los perros empiezan a caminar en círculo o morderse la cola entonces quiere decir que ya un problema ahí de comportamiento porque es un medio que no le da ningún enriquecimiento para el animal para estar pensando.

Cuáles son los juguetes de enriquecimiento aquellos que te ayudan en la parte cognitiva, en la parte de desarrollar el pensamiento, de fomentar que el animal empiece la interacción. Existe enriquecimiento ambiental desde un entrenamiento con la interacción con el animal, el ayudarlo a desarrollar un



comportamiento eso es un juguete que le va ayudar. En este caso hay una variedad de juguetes que existen para ayudar en la parte cognitiva, por ejemplo una pelota hueca entonces el animal aprende que cada vez que mueva la pelota va a recibir un premio que es lo que sale por el agujero, el no se preocupa ni de la pelota ni del medio ambiente sino se concentra en mover la pelota para que salga el contenido. De esta manera evitas que se trague el juguete y a su vez va desarrollando la parte cognitiva que es el pensamiento con esto también disminuye el estrés. El éxito del juguete de enriquecimiento es que no esté siempre ahí y tener una variedad de juguetes que te van ayudar. Por ejemplo el día lunes interacción con un tipo de juguete, el día martes es otro distinto pero tienes que retirar, tienes que darle ese valor al juguete que no se vuelva parte del medio sino que siempre este vigente. Mientras estén enfocados en el olor en el sonido en cosas que a ellos les despierta, les hace pensar. Otro punto es de acuerdo a la raza con que va a jugar y que les va ayudar por ejemplo para un golden, para un labrador, para un pitbull una pelota o algo de jalar es algo que no tiene precio le puedes poner cualquier cosa a lado que ellos van a preferir siempre las pelotas o los palos o las cuerdas porque están orientados a jugar con eso. En cambio un perro pequeño puedes jugar con otro tipo de juguetes más pequeños que les ayudan a pensar a resolver problemas por ejemplo esconderles la comida dentro de un juguete es valioso porque ellos empiezan a buscar hasta llegar al problema a la comida que es la recompensa.

### **¿Los juguetes sirven como terapia para las mascotas o a su vez para el dueño?**

Si estos juguetes están orientados a ayudar en la parte cognitiva y son utilizados como un medio de enriquecimiento si es una terapia para la mascota. Te van ayudar como terapia si tú tienes un perro con problemas de comportamiento por ejemplo tiene trastornos compulsivos, pueden servir para híper- excitabilidad del animal en estos casos te ayudan como tratamiento.

También te ayudan en el día a día en que el animal pase menos tiempo sin hacer nada.

Para el dueño mientras tú convivas o realices una interacción con la mascota, la clave es la interacción que hagas con el juguete por ejemplo el salir una tarde a un parque el perro, la pelota y tú es una terapia para los dos. También te puede ayudar aplica métodos de entrenamiento en positivo como el cliker que es para ayudarle al perro, es para moldear el comportamiento puedes hacer que el perro haga muchas cosas. Ese mismo hecho que tu estés entrenando a tu perro si te planteas objetivos como que el perro se suba a una pequeña loma en una forma positiva y si tú lo logras y haces que el perro vaya moldeando su comportamiento hasta llegar a treparse allá, te ayuda a ti porque estas pensando cómo hacer para que llegue a ese objetivo.

### **¿Cómo crees que se podrían mejorar los juguetes para mascotas?**

Lamentablemente la mayoría de los juguetes para mascotas que se utilizan en el Ecuador son juguetes modificados de humano por ejemplo son peluches, juguetes de plástico sonoros que son una variación de los que son para niños entonces esos juguetes no tienen ningún sentido, ni valor para un animal. Por ejemplo hay personas en consulta que vienen y comentan que su perro tiene muchos juguetes pero todos los destruye. Un juguete debe hacerse estratégicamente primero no tiene que ser tóxico, no tiene que ser fácil de ser ingerido, tiene que tener un valor tiene que ayudarle a la mascota a resolver un problema, llegar a desarrollar la parte cognitiva. Lamentablemente no hay esos juguetes aquí o muy pocos y los que pocos existentes son mal utilizados porque son productos de otros países donde si desarrollan estas técnicas. Pero lamentablemente ni los profesionales de aquí saben cómo utilizar esos juguetes entonces no le dan el valor de enriquecimiento ambiental de una manera adecuada.

### **¿Qué opinas sobre un juguete desarrollado a partir de materia prima reciclada?**

Mientras no sea tóxico y no influya en el animal en fácil ingesta del producto. Incluso por la parte ecológica estás contribuyendo. Desde la perspectiva de mi trabajo en PAE, en la cual me hago cargo de todo un departamento dentro del cual tenemos un albergue. Ahí realizamos enriquecimiento ambiental es netamente con productos reciclables son productos que para la gente muchas veces son basura para nosotros nos ayuda a desarrollar la parte cognitiva en el animal, incluso nos ayuda a disminuir el estrés de estar siempre en contacto con otros animales o de estar en un lugar encerrado. La denominación del estrés es la parte negativa del estrés que llega a producir problemas físicos de salud.

**¿Qué opinas sobre una campaña para concientizar a las personas sobre la tenencia responsable de mascotas?**

Todo lo que tenga que ver con bienestar animal es algo positivo algo que se debe hacer siempre. Yo trabajo en una fundación como te mencione anteriormente en la que diariamente hacemos esto, tratamos de concientizar a la gente en temas relacionados con bienestar animal. Para las mascotas este tema es preventivo es vital para que el animal no sufra o vaya a enfermarse. La tenencia responsable de mascotas es ideal es parte del bienestar animal, todo lo que promulgue esto ayuda a su vez es una medicina preventiva porque evitas que tu animal tenga problemas de comportamiento dentro de casa. Entra la parte de enriquecimiento ambiental, la parte etológica todo esto es lo contempla la tenencia responsable y lo masivo hace que la gente se eduque. Dentro del departamento que manejo esta la parte de educación entonces he visto necesario que la educación se realice por difusión masiva porque entre más difundas vas a llegar a prevenir.

## **Anexo 6. Entrevista con Experto N° 5 Milena Benítez**

### **Resultados**

#### **¿Cuál es el perfil de los compradores de la marca que manejas?**

La marca Procan ocupa el 90% del total de las ventas del negocio de mascotas de Pronaca. Para entender el perfil de los compradores, debemos comprender una estructura en la segmentación del producto. Es decir en alimento balanceado para perros. Tú encuentras una pirámide en el cual la base está el segmento económico ahí tienes marcas económicas, luego tienes una gran franja que es el segmento estándar, luego tienes en menor cantidad el segmento premium y como último una pequeña cantidad está lo que es súper premium. La marca Procan se maneja en el segmento estándar. Nosotros tenemos una segmentación interna en Pronaca en la cual llegamos a diferentes tipos de consumidores de todas formas los que más compran nuestra marca son los que hemos catalogado como los consumidores de perfil práctico y cariñosos es decir gente que no tiene mucho tiempo para prepararle la comida en casa al perro sino que ellos compran el alimento balanceado. Y también está el tema de los cariñosos es este grupo de gente que le quieren a su mascota no es solamente el guardián que queda fuera para cuidar la casa. La segmentación que nosotros manejamos en Pronaca no está relacionada solo a nivel socioeconómico porque tu dentro de un perfil cariñoso puedes tener una persona de bajo recurso económico como también una persona de alto recurso económico entonces es más por sus hábitos de uso del producto.

#### **¿En cuántas marcas se concentra el mercado de mascotas en Quito?**

La cantidad de marcas de alimentos que tienes en la ciudad de Quito es bastante alta podríamos estar hablando de aproximadamente unas 20 marcas que están mezcladas justamente como te comentaba entre marcas económicas, estándar, premium y súper premium. Hay obviamente marcas

que son producidas localmente en Ecuador y otras marcas que son importadas del exterior. Hay algunas empresas nacionales entre esas obviamente estamos nosotros como Pronaca, esta también Bioalimentar con Cani, está Agripac con Buen Can y algunas otras que en menor proporción igualmente participan en el mercado.

### **¿Cuáles son los principales canales de distribución de comida para mascotas actualmente?**

Los canales de distribución para el alimento de mascota son principalmente lo que nosotros llamamos el canal especializado este canal se enfoca en lo que son por ejemplo: veterinarias, pet shops, tiendas agropecuarias, tiendas agroindustriales estos son las canales más importantes. En proporción de un 100 % tenemos tres canales que participan a la par. El uno es el especializado, el otro es autoservicio que se refiere a todos los supermercados y el otro canal es el tradicional esto quiere decir las tiendas.

### **¿Cuentan con tiendas propias?, ¿Tienen franquicias?**

A nivel nacional contamos con tiendas propias de Pronaca. Tenemos por un lado lo que son las tiendas India que están enfocadas a todos los productos agropecuarios, agroindustriales y ahí también se hace la venta de alimento para mascota. Por otro parte también tenemos las tiendas o almacenes Pronaca. Estas tiendas cabe decir que no son franquicias son propias de Pronaca pero no son masivas por ejemplo en Quito contamos probablemente con 2 tiendas India, en la costa en Guayas se encuentran igualmente otras 2 y los almacenes Pronaca me parece que son 3 o 4 a nivel nacional realmente son pocos.

### **¿Cuáles son los márgenes de descuento y de ganancia para los distintos canales que maneja en este tipo de negocio?**

En cuanto a los márgenes de ganancia, el margen de la tienda va a depender del producto esto quiere decir que por ejemplo específicamente hablando de Procan se maneja aproximadamente un 25%. El precio de venta al público está marcado, entonces por darte un ejemplo en la etiqueta de Procan está marcado un dólar y el señor de la tienda compra a 0.80 centavos entonces él sabe que tiene esos 0.20 centavos para ganarse. Tu sabes adicionalmente que cuando vas a una tienda no siempre te venden al precio mercado sino a veces te ganan un poco más, si es un lugar lejano te van a subir mucho más el precio porque ellos piensan que deberían ganar más. El descuento se maneja igual para todo tipo de tiendas. Por canal el descuento va a cambiar. A la tienda se le otorga entre un 15-20% de descuento. El descuento que nosotros le damos se convierte en la ganancia.

### **¿Qué tipos de controles realiza tu marca en los canales de distribución?**

Más que controles podría llamarle monitoreo y seguimiento en lo que se refiere a trade-marketing en Pronaca contamos con un departamento justo que se refiere a trade-marketing corporativo que nos apoya en las actividades, también algunas veces propone ciertas gestiones en puntos de venta en cada uno de los canales. Adicionalmente a esto contamos con una persona que se encarga de trade-marketing en el canal especializado.

### **¿Por tu experiencia cuales son las herramientas más efectivas en cuestión de trade marketing?**

Para tener un trade-marketing efectivo es importante que partamos de una buena estrategia y que la ejecución sea bien implementada. A que me refiero con esto hay veces que ciertas promociones o colocación de material o vestir un punto con la marca, a veces no tienen un seguimiento adecuado entonces lo más importante siempre va a ser que la ejecución este realizada como se dio la estrategia. Adicionalmente a esto hay un punto muy importante que es también la relación con el punto. Esto significa que si tú tienes una buena relación con

el punto de venta ellos te van a poder destinar un mejor espacio o te van a destinar áreas calientes para que puedas tener exposición del producto adecuado, adicionalmente si ellos están contentos con la marca o con el producto o con la rotación, o con el margen o con cualquiera de estos temas ellos van a cuidar.

### **¿Cómo manejan la comunicación de tu marca en los canales?**

Nosotros como mercadeo lideramos o muchas veces de nosotros nace las ideas de que queremos en un punto obviamente esto va siempre en conjunto porque en el mundo laboral nunca funcionas solo siempre tienes que interactuar con otros departamentos. Por un lado es súper importante que tengas un conocimiento de mercado, esto significa que visites las tiendas o a los autoservicios donde tú quieres mejorar algo y veas como es el mercado que marcas están participando como es la exhibición que materiales podrías ahí tu colocar.

Además es súper importante que los vendedores tengan conocimiento de los productos que venden y de los beneficios de cada uno de ellos. Porque justamente ellos son la cara frente al cliente, entonces si una tienda te pregunta para que sirve esto tú tienes que estar totalmente capacitado de responder acertadamente.

Referente a las estrategias de trade marketing cuales han sido las más efectivas. Una de las estrategias que se manejan es obviamente la ubicación del planograma, donde es muy importante estar en zonas calientes, tener una correcta una correcta exhibición del producto de acuerdo a lo que se ha definido internamente de acuerdo al portafolio que tenemos, obviamente también es importante estar alado de ciertas marcas en nuestro caso como Procan nosotros somos los líderes del mercado con un poco más del 60% en nuestro caso no es importante ponernos a lado del primer lugar. Sin embargo es importante que garantices exhibición en tiendas porque el espacio es tan

limitado que la gente guarda el Procan en lugar donde no lo puedes ver, pero la gente sabe que ahí venden y le preguntan al tendero y le venden. Entonces lo que hacemos en esos casos es utilizar las herramientas de comunicación como afiches, colgantes que nos van a servir para informar que el producto esta de venta en el punto para que la gente lo solicite.

### **Referente a las estrategias de comunicación que es lo más efectivo.**

Bueno lo que más utilizamos son medios ATL dentro de estos en mayor proporción esta televisión nacional, por cable, en ciertas ocasiones un poco de radio, vallas, también utilizamos nuestros propios camiones de distribución como publicidad. También en algunos casos tenemos anuncios en revistas, en prensa y lo último que está creciendo bastante en el mercado ecuatoriano es la publicidad digital, digamos en este caso estamos en facebook, twitter, en youtube, en búsqueda como google. Esto depende la campaña, del producto y a qué grupo objetivo está dirigido cada uno de los lanzamientos escogemos alguno de estos medios.

La campaña de adopción de mascotas fue todo un éxito tanto el tema comunicacional como en el objetivo social que buscaba la campaña. Esta empezó el año anterior en el mes de abril, tuvimos spots en televisión, en vallas y también en la parte digital. Nos apoyamos en la página de tqma que es la página de Pronaca con todas las marcas y ahí tuvimos una gran actividad por parte de las personas. En la parte digital recibimos muchos comentarios a favor en un 98% sobre la campaña, la gente estuvo muy interesada por el tema de adopción, muy agradecidos que una marca se preocupe por este tema que es una realidad nacional.

**¿Cuáles son las principales barreras de entrada del mercado de comida de mascotas?**



Referente a la entrada de una nueva marca de comida de mascotas al mercado no es tan sencillo porque como te comentaba al inicio existen varias marcas en el mercado. Los consumidores cuando ya probaron una marca y les fue bien, tienden a quedarse con ella y no es tan sencillo que se cambien a otra. De todas formas pueden probar y tal vez en algunos casos podrán mezclar marcas. Una de las barreras que también va a ser importante considerar es el tema de precios, existe en el país hace aproximadamente unos 4 años un arancel que deben pagar los alimentos que son importados, entonces eso va a depender también si un alimento desea ingresar como productos importado o es producido localmente estas son las barreras de entrada.

## Anexo 7. Desarrollo Grupos de Enfoque

### Preámbulo

- Gracias y Bienvenidos
- Se menciona que la sesión de grupo va a ser informal y de relajada.

### Introducción y calentamiento

- Se pregunta a los participantes sus nombres.
- Se realiza una introducción sobre la metodología LEGO Serious Play.
- Se presenta un pequeño video de motivación para iniciar la parte de calentamiento.
  - Matt Cutts: Try something new for 30 days
  - [http://www.ted.com/talks/matt\\_cutts\\_try\\_something\\_new\\_for\\_30\\_days.html](http://www.ted.com/talks/matt_cutts_try_something_new_for_30_days.html)
- Se les entrega un pedazo de chocolate Pacari para que estén más relajados.
- Empezamos aplicando la metodología con una lista corta de palabras, se entregara una palabra a cada participante y tendrá que desarrollar su concepto en la duración de la canción.
  - Lista de palabras:
    - Música urbana
    - Recorrido en la playa
    - Teatro experimental
    - Arte del pasado

Pelota Nacional

Extranjero en el país

Área protegida

Comida típica

Canción a utilizar:

Bajofondo "Código de barra"

<http://www.youtube.com/watch?v=DPSdbaiNv9Y>

### **Desarrollo:**

- **¿Cuáles son las principales actividades que hacen con sus mascotas?**

Canción a utilizar:

Fabián Hernández - Wonderful Life

<http://www.youtube.com/watch?v=OZmREfAppQ4>

- **¿Cómo son los juguetes actuales para mascotas y cuáles son sus ventajas y desventajas?**

Canción a utilizar:

Jamiroquai - Little L

<http://www.youtube.com/watch?v=1hHSH9sJUEo&list=PL958FB0C454F19638>

- **¿Qué creen que le podrían mejorar al juguete que diseñaron?**

Canción a utilizar:

David Guetta - Play Hard (Official Video) ft. Ne-Yo, Akon

<http://www.youtube.com/watch?v=5dbEhBKG0tY>

- **¿Cuándo les dicen material reciclado que se les viene a la mente?**

Canción a utilizar:

Avicii - Wake Me Up (Official Video)

[http://www.youtube.com/watch?v=IcrbM11\\_BoI](http://www.youtube.com/watch?v=IcrbM11_BoI)

- **¿Cómo se imaginan que sería un juguete para mascotas con material reciclado?**

Canciones a utilizar:

Queen - We Will Rock You

<http://www.youtube.com/watch?v=XMLiqEqMQyQ>

MICHEL TELÓ - BARÁ BERÊ [CLIPÉ OFICIAL]

<http://www.youtube.com/watch?v=gEiqSUzQ1fo>

- **¿Cómo creen que sería una campaña para juguetes de mascotas? Si ustedes son el público objetivo**

Canción a utilizar:

**La Copa de Todos por Carlos Vives y Gaby Amarantos**

<http://www.youtube.com/watch?v=HNzw81xRSxA>

#### **Finalización:**

- Podrán acercarse a la estación de café y té para servirse un coffee break.
- Se les agradecerá por su participación.
- El focus group se realizará en la sala de Office Help en el Edificio Millenium Plaza. Av. Portugal y Eloy Alfaro.

## **Anexo 8. Encuesta Trabajo de Titulación Universidad de las Américas**

Buenos días soy Juan Sebastián Espín estudiante de ingeniería en marketing de la Universidad de las Américas. La presente encuesta tiene como propósito conocer el comportamiento de personas que tienen mascotas en su hogar. La información será utilizada con fines académicos y tiene el carácter de confidencial.

De antemano agradezco tu colaboración.

### **1) ¿Qué mascota tienes? y ¿Cuántos tienes?**

#### **¿Cuántos?**

Perros		
Gatos		
Pericos		
Otros		

### **2) ¿Con qué frecuencia te dedicas a jugar con ellos?**

***Única respuesta marca con una X***

Diariamente	
Semanalmente	
Mensualmente	
Nunca	

***Si tu respuesta es nunca pasa a la pregunta 4***

### **3) ¿Qué tiempo dedicas a jugar con tu mascota?**

***Única respuesta marca con una X***

15-30 minutos	
30-60 minutos	
60- 120 minutos	

4) ¿Con tu mascota qué actividades realizas?

---

5) ¿Utilizas algún juguete u objeto para jugar con tu mascota?

**Marca hasta 3 opciones**

Botellas	
Juguetes	
Pelotas	
Peluches	
Otros	

6) ¿Cuáles son los factores más importantes al momento de elegir un juguete para tu mascota?

**Enumere en una escala del 1 al 5 donde 5 es lo más importante y 1 lo menos importante**

Calidad	
Diseño	
Precio	
Durabilidad	
Utilidad	

7) ¿Con qué frecuencia has comprado juguetes para tu mascota?

**Única respuesta marca con una X**

No he comprado	
Semanalmente	
Mensualmente	
Trimestralmente	
Anualmente	

8) ¿Conoces alguna marca específica de juguetes para mascotas?

Si	<input type="checkbox"/>	¿Cuál es? <input type="text"/>
No	<input type="checkbox"/>	

9) ¿La mayoría de veces dónde adquieres los juguetes para tu mascota?

**Única respuesta marca con una X**

Supermercados	<input type="checkbox"/>
Tiendas especializadas (Petshops)	<input type="checkbox"/>
Veterinarias	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>

10) ¿Compraría juguetes de materia prima reciclada para tu mascota?

**Única respuesta marca con una X**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

11) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un juguete con material reciclado?

**Única respuesta marca con una X**

De \$1 a \$3	<input type="checkbox"/>
De \$3 a \$5	<input type="checkbox"/>
De \$5 a \$7	<input type="checkbox"/>

12) ¿Qué tipo de juguete te gustaría para tu mascota?

**Única respuesta marca con una X**

Pelotas	<input type="checkbox"/>
Huesos	<input type="checkbox"/>
Cuerdas	<input type="checkbox"/>
Peluches	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

13) ¿Tú eres la persona que toma la decisión en la compra del juguete para tu mascota?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Quién es?

14) ¿Te gustaría recibir información relevante para el cuidado de tu mascota?

Si

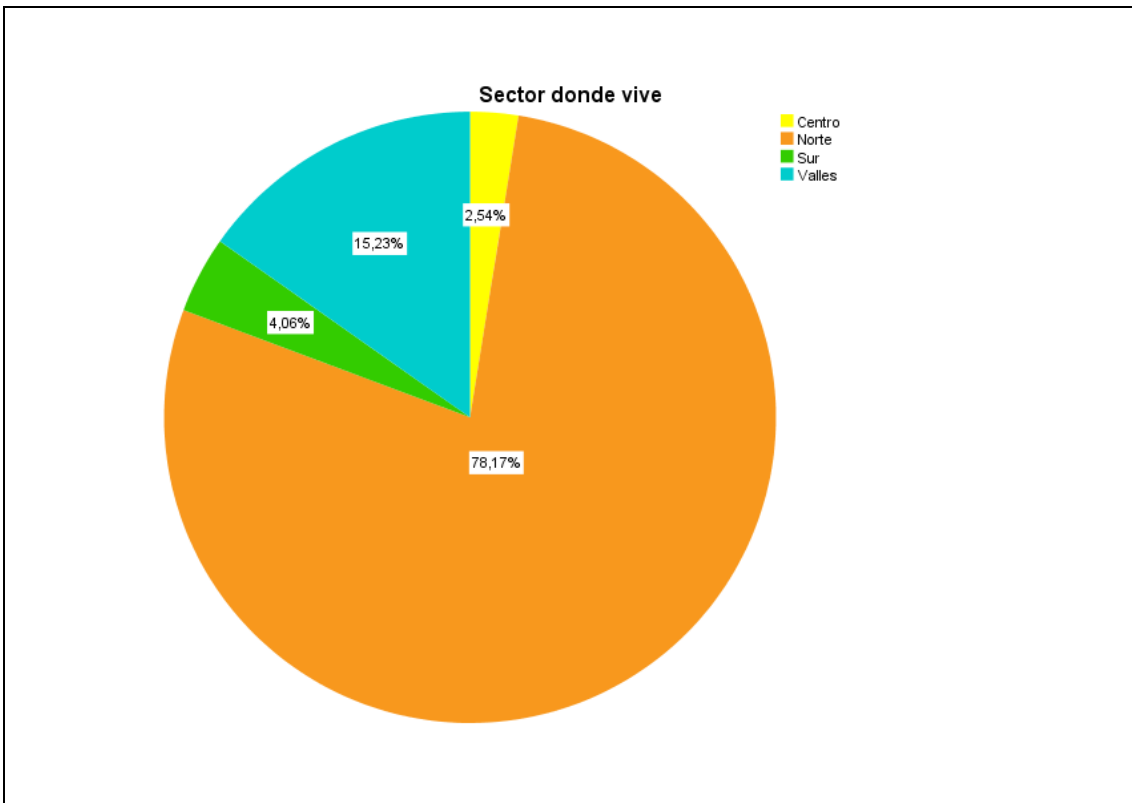
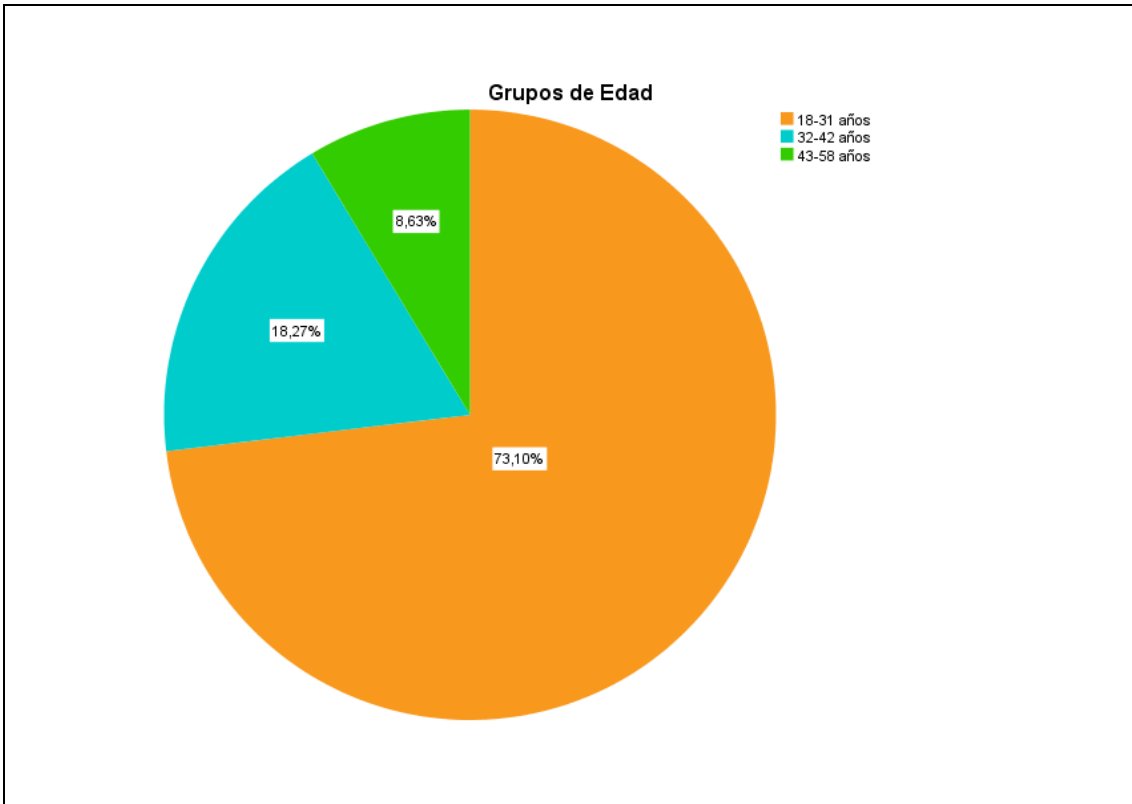
No

DATOS PERSONALES SON UTILIZADOS PARA CLASIFICACIÓN INTERNA				
Nombre y apellidos:	<input type="text"/>			
Edad:	<input type="text"/>			
Sector donde vive:	<input type="checkbox"/> Norte	<input type="checkbox"/> Centro	<input type="checkbox"/> Sur	<input type="checkbox"/> Valles
Número celular:	<input type="text"/>			
Correo electrónico:	<input type="text"/>			

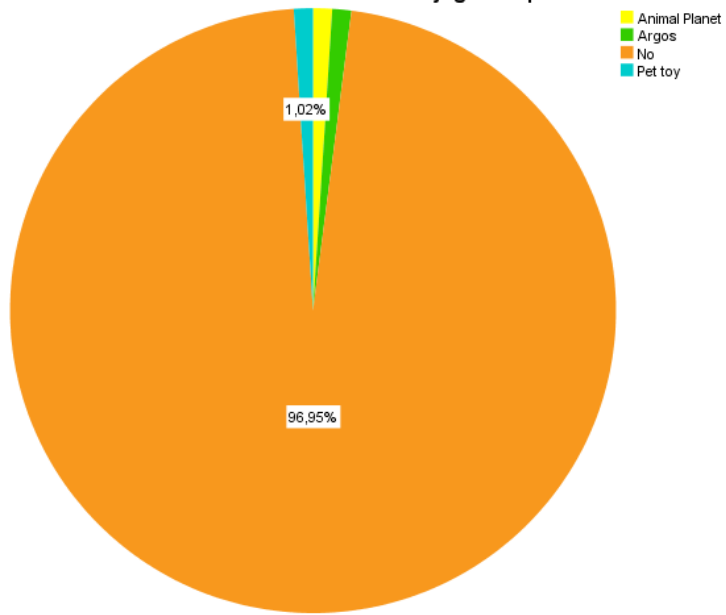
**Muchas gracias por tu colaboración**



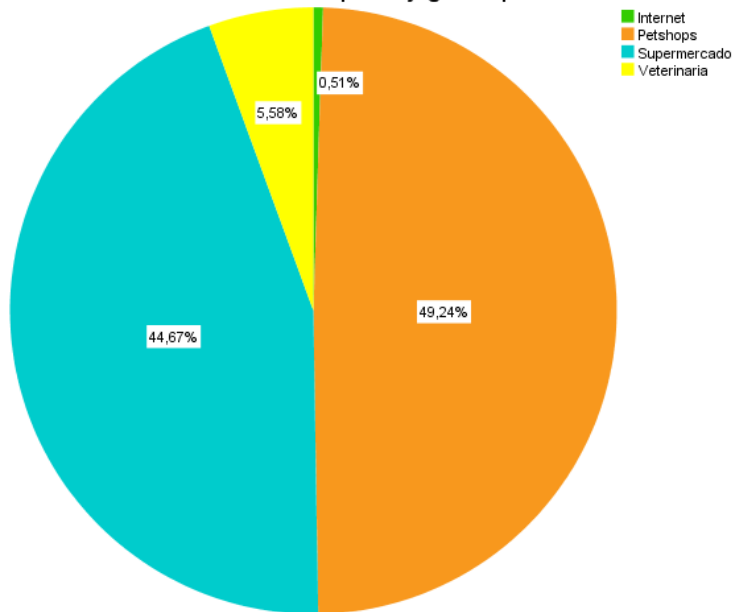
## Anexo 9. Tabulación de la encuesta



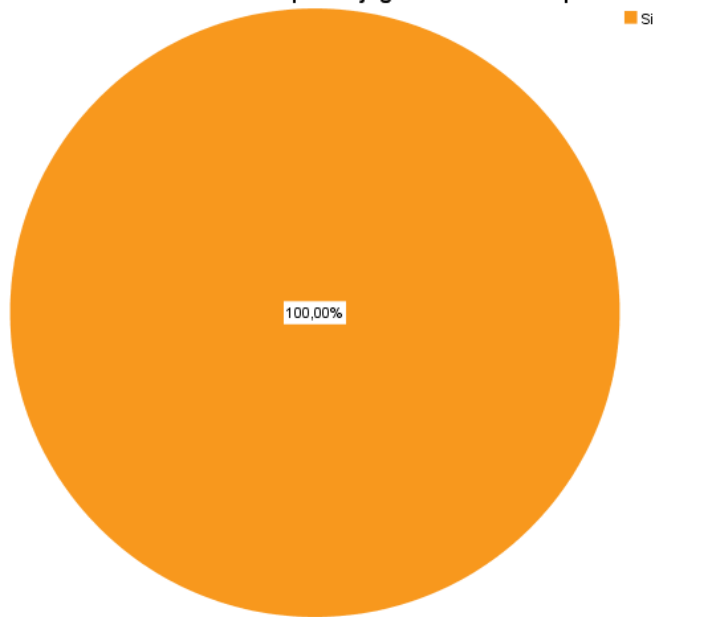
Conocimiento de marca de juguetes para mascota



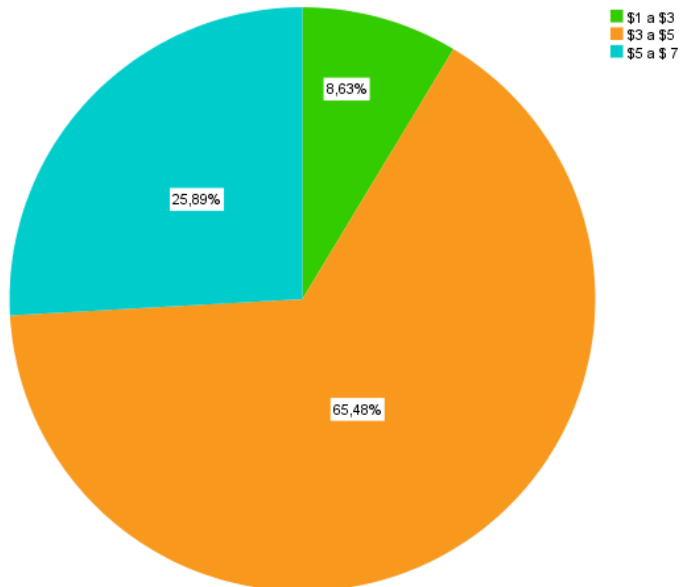
Puntos de compra de juguetes para mascota



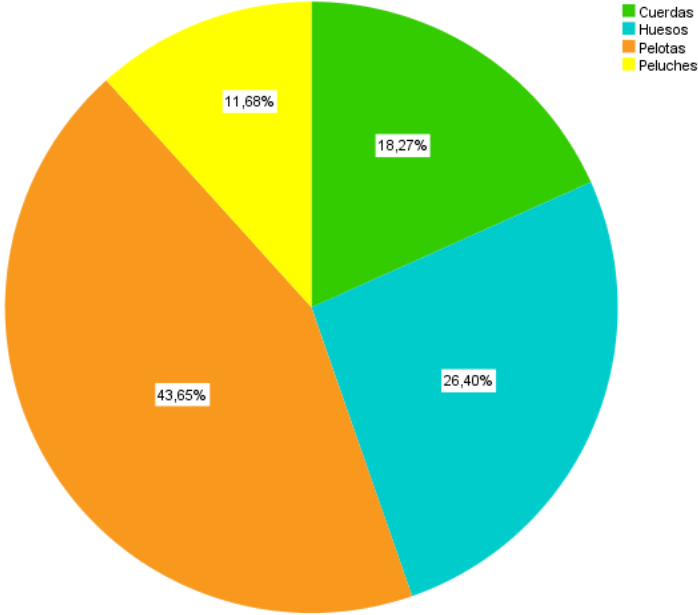
Intención de compra de juguetes reciclados para mascotas



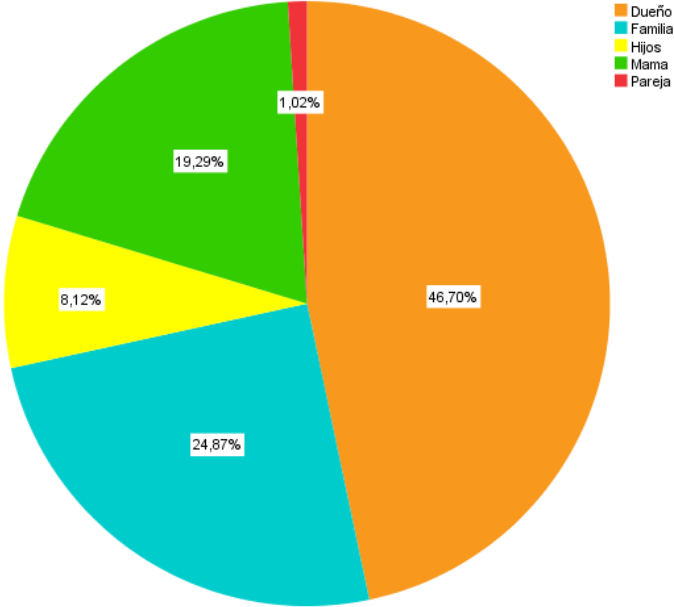
Precio estimado que pagaria un consumidor por un juguete reciclado para mascota



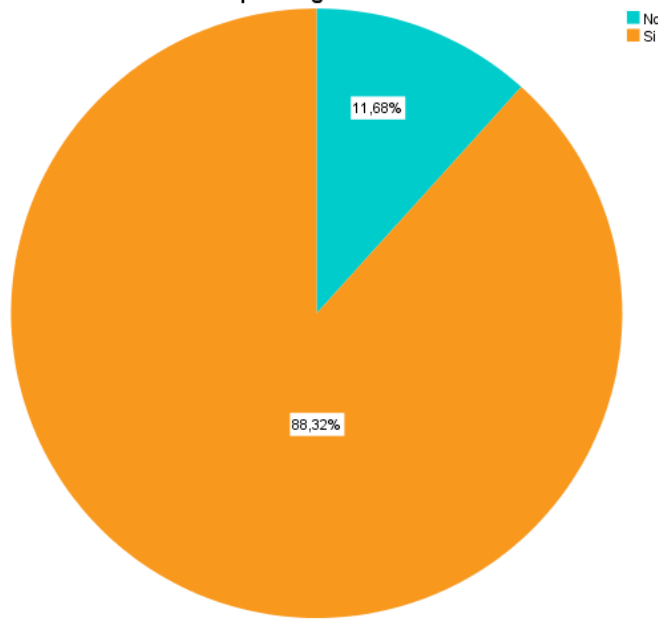
Tipo de juguete reciclado que preferiria



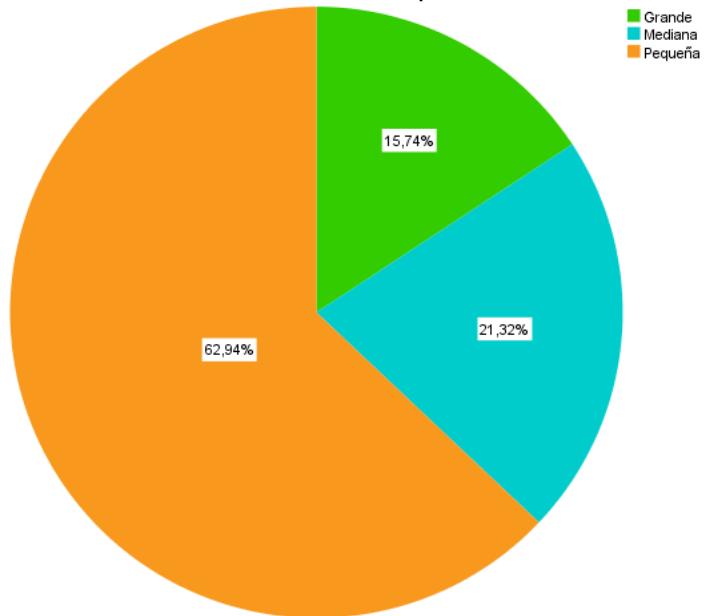
Persona que toma la desición de compra

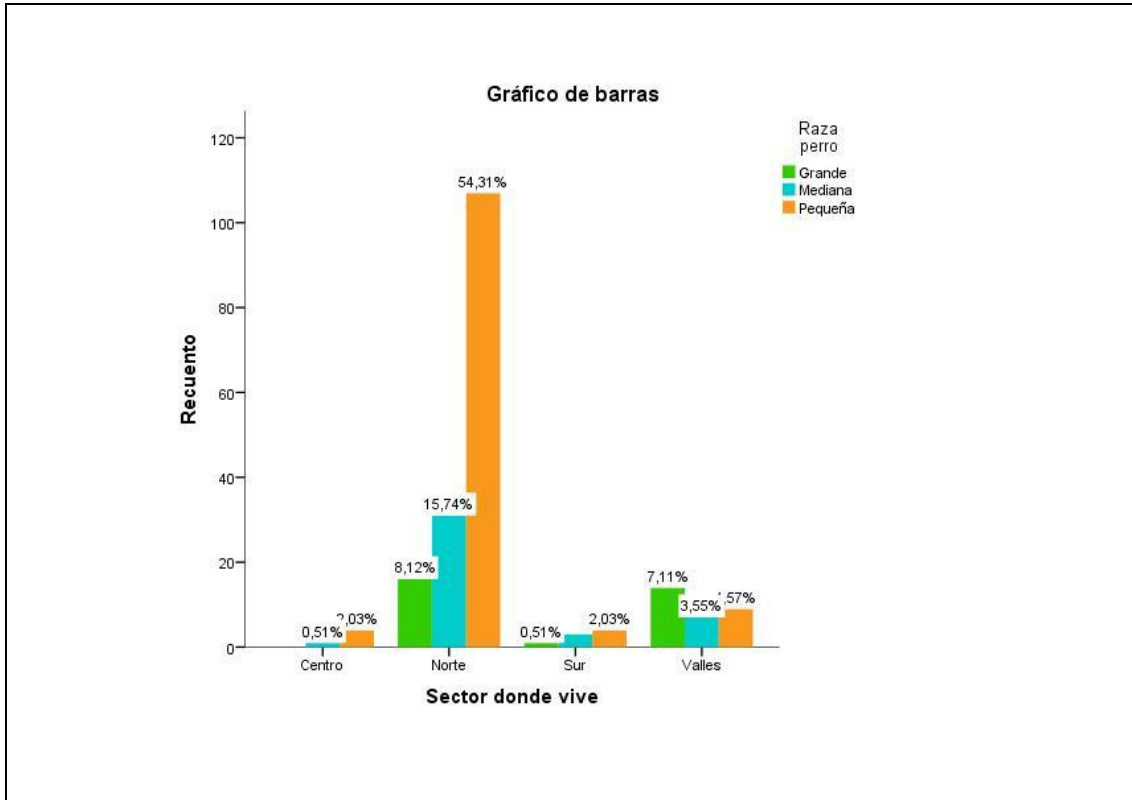


Personas a las que les gustaria recibir infromación sobre mascotas



Raza perro

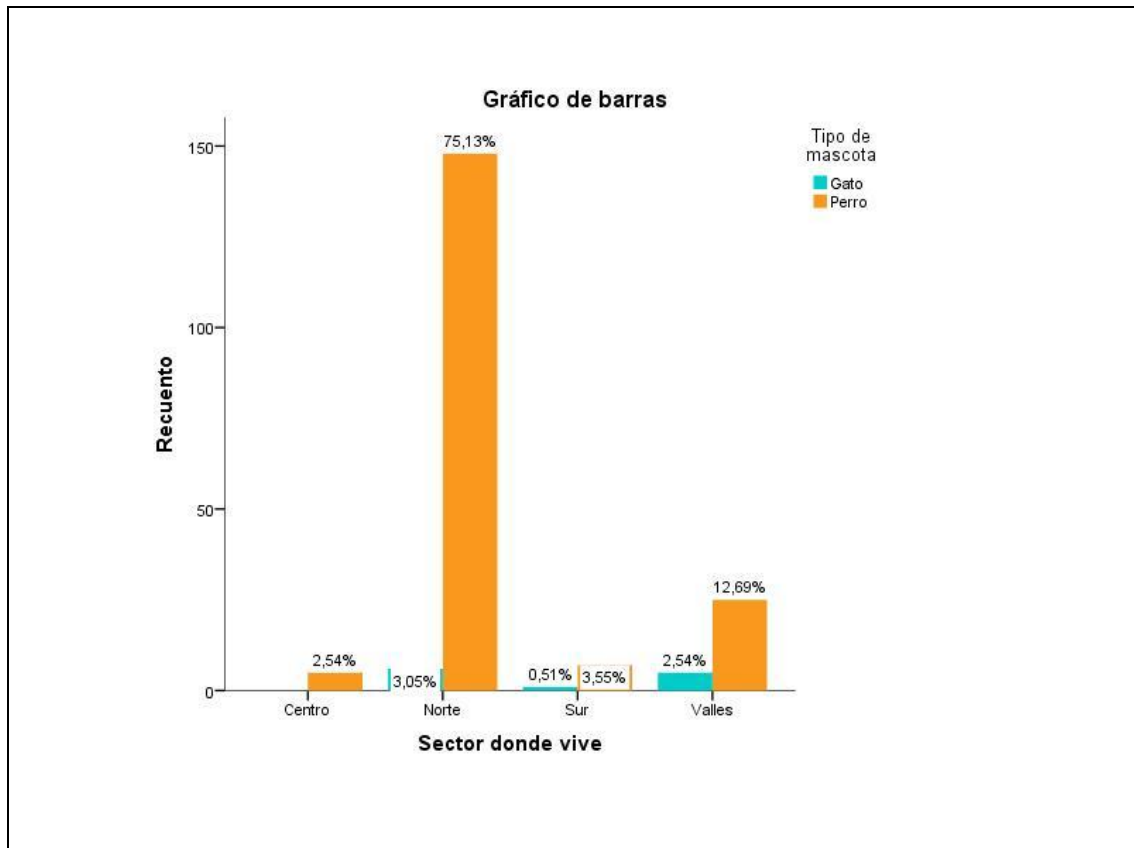




### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,684 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitudes	25,536	6	,000
N de casos válidos	197		

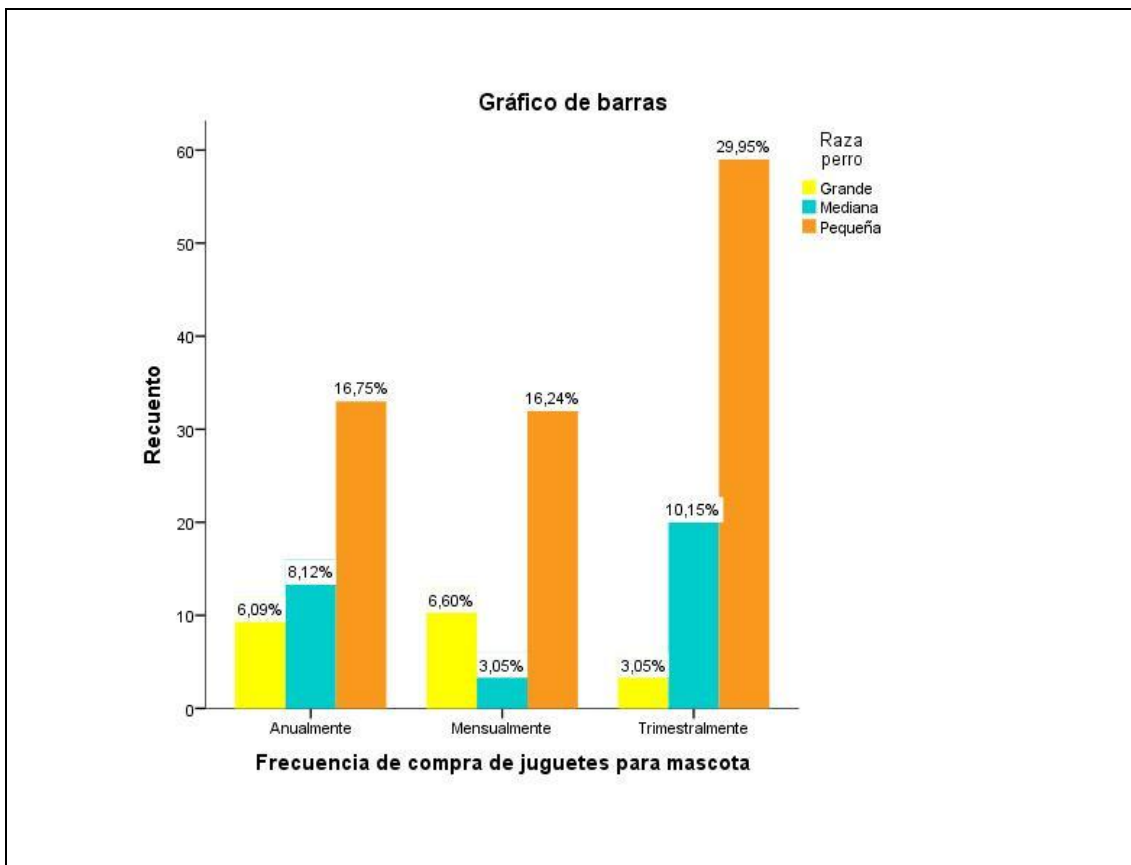
a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,79.



### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,061 <sup>a</sup>	3	,045
Razón de verosimilitudes	6,645	3	,084
N de casos válidos	197		

a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,30.

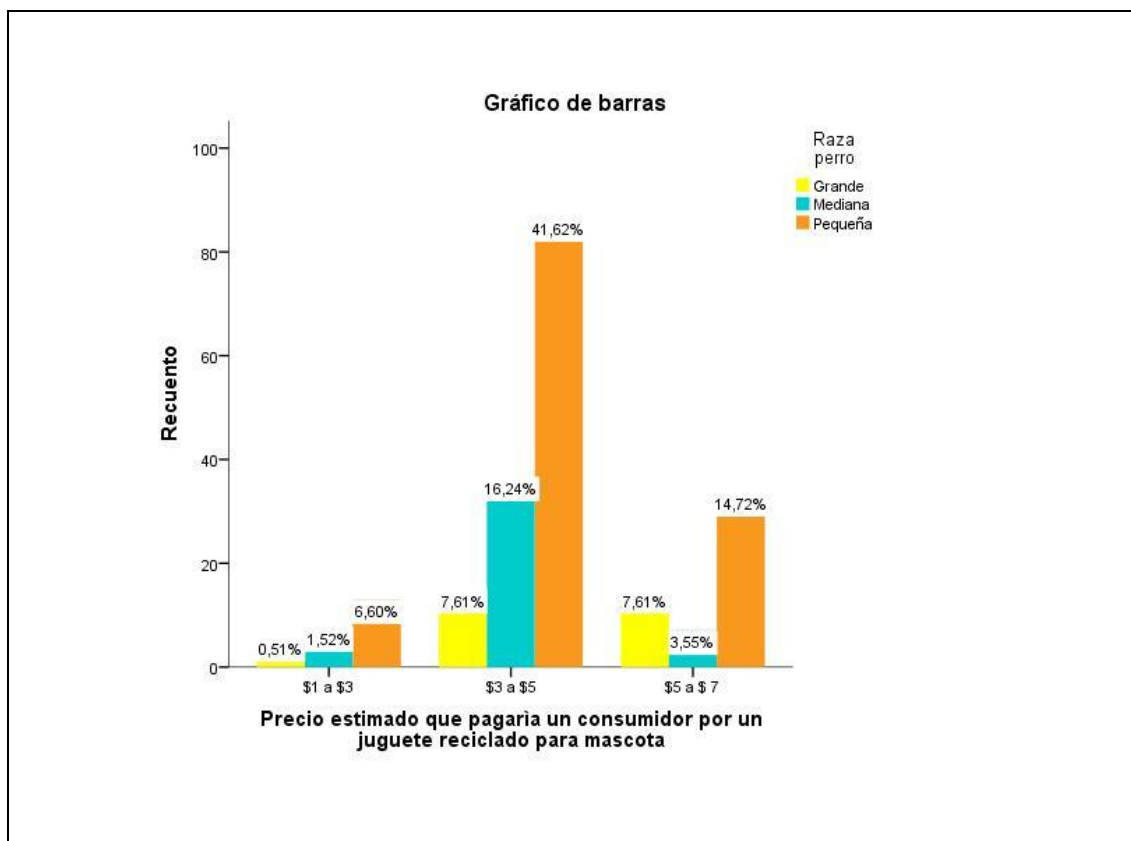


### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,143 <sup>a</sup>	4	,016
Razón de verosimilitudes	13,064	4	,011
N de casos válidos	197		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,03.

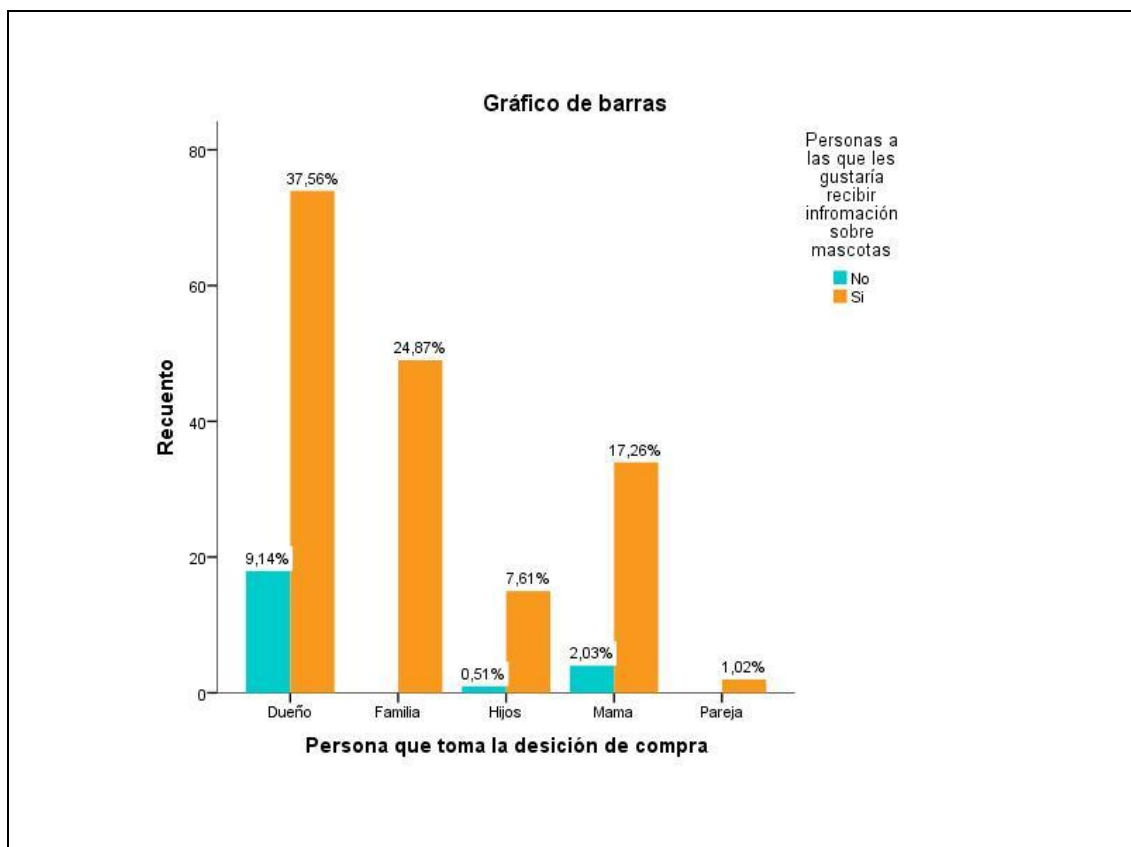




### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,518 <sup>a</sup>	4	,021
Razón de verosimilitudes	10,892	4	,028
N de casos válidos	197		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,68.



### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,801 <sup>a</sup>	4	,012
Razón de verosimilitudes	17,989	4	,001
N de casos válidos	197		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,23.

## Anexo 10. Página Web Space



[Responsabilidad](#) [Productos](#) [Noticias](#) [Contacto](#)

Bienvenido

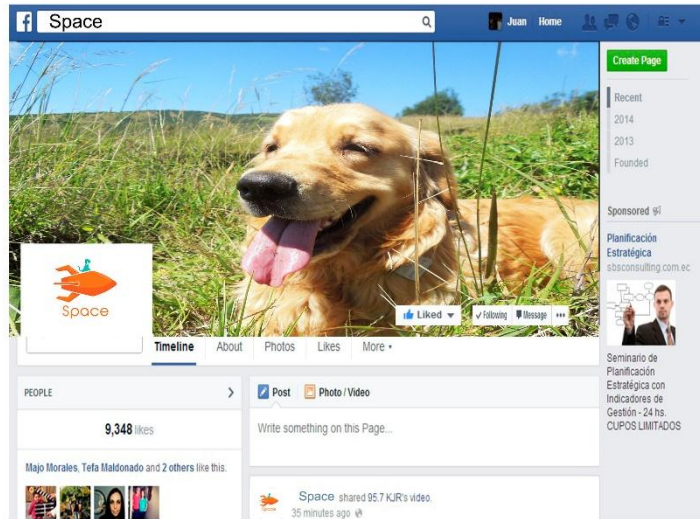


**NOTICIAS**  
Publicaciones de AlkuPets. [→](#)

**PRODUCTOS**  
Calidad y Responsabilidad. [→](#)

**CONTACTANOS**  
Sin compromisos. [→](#)

## Anexo 11. Fanpage Space



## Anexo 12. Canal Youtube Space

The image shows a screenshot of the YouTube channel page for 'Space'. The channel name is 'Space' with a logo of an orange fish-like creature. The channel banner features a golden retriever dog in a grassy field. The channel has 225,811 subscribers and is subscribed to. The main content area displays a video titled 'Cachorro jugando con una pelota reciclada' (Puppy playing with a recycled ball) with a duration of 3:35. Below this, there are two 'Actividad reciente' (Recent activity) sections. The first section shows a video titled 'Divirtiéndose con los más pequeños de la casa' (Playing with the smallest ones in the house) with a duration of 2:45. The second section shows a video titled 'Tips para correr con mascotas de razas grandes' (Tips for running with large breed pets) with a duration of 4:34. The right sidebar features 'Canales relacionados en YouTube' (Related channels on YouTube) with links to National Geographic, Green Peace, and The Nature Conservancy.

**YouTube**

**Space**

Space juguetes para mascotas

[Página principal](#) [Vídeos](#) [Listas de reproducción](#) [Canales](#) [Comentarios](#) [Más información](#)

**Actividad**

**Actividad reciente** 2 nuevos

**Canales relacionados en YouTube**

- National Geographic
- Green Peace
- The Nature Conservancy

**Actividad reciente**

**Cachorro jugando con una pelota reciclada** 3:35

**Divirtiéndose con los más pequeños de la casa** 2:45 ha subido Hace 4 días

**Tips para correr con mascotas de razas grandes** 4:34 ha subido Hace 4 días

**Los beneficios emocionales de salir a pasear con tu mascota** 5:15 ha subido Hace 4 días

## Anexo 13. Presupuesto de Inversión

Presupuesto de Inversiones		
Detalle		
Gastos Amortizables	Presupuesto	Total
<b>Gastos de Constitución</b>		
Honorarios del abogado	\$ 450,00	\$ 450,00
Trámite en la notaria incorporación de la compañía	\$ 405,00	\$ 405,00
Inscripción en el registro mercantil	\$ 80,00	\$ 80,00
Pago de la patente municipal	\$ 55,00	\$ 55,00
Registro de marca en el IEPI	\$ 132,00	\$ 132,00
<b>Total Gastos de Constitución</b>		<b>\$ 1.122,00</b>
<b>Inversión en Marketing</b>		
Web Empresarial	\$ 500,00	\$ 500,00
Fanpage	\$ 200,00	\$ 200,00
Logo	\$ 250,00	\$ 250,00
Manual de Marca	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Total Inversión en Marketing</b>		<b>\$ 1.150,00</b>
<b>Total Gastos Amortizables</b>		<b>\$ 2.272,00</b>
<b>Activos Fijos</b>		
<b>Vehículo</b>		<b>\$ 14.000,00</b>
<b>Equipos de Computación</b>		
Macbook Pro Core i5	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Cámara GoPro Hero 3	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Total Equipos de Computación</b>		<b>\$ 1.700,00</b>
<b>Muebles y Enseres Oficina</b>		
Sillas de Oficina	\$ 225,00	\$ 225,00
Escritorio	\$ 150,00	\$ 150,00
<b>Total Muebles y Enseres Oficina</b>		<b>\$ 375,00</b>
<b>Equipo de Bodega</b>		
Coche para mover mercadería	\$ 80,00	\$ 80,00
Palets	\$ 180,00	\$ 180,00
Extintor CO2 10 libras	\$ 33,00	\$ 33,00
<b>Total Equipo de Bodega</b>		<b>\$ 293,00</b>
<b>Equipamiento Planta de Producción</b>		
Maquina de coser overlock con lupa	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00
Mesas de Trabajo	\$ 220,00	\$ 220,00
Anáqueles para producción	\$ 240,00	\$ 240,00
Moldes	\$ 90,00	\$ 90,00
<b>Total Equipamiento Planta de Producción</b>		<b>\$ 3.150,00</b>
<b>Adecuación de la Planta de Producción</b>		
Gypsum para el techo	\$ 400,00	\$ 400,00
Pintura y estucado paredes laterales	\$ 99,00	\$ 99,00
Puerta de madera	\$ 200,00	\$ 200,00
Ventanas	\$ 195,00	\$ 195,00
Porcelanato	\$ 432,00	\$ 432,00
Bondex	\$ 63,00	\$ 63,00
Mano de obra	\$ 560,00	\$ 560,00
Lamparas	\$ 160,00	\$ 160,00
<b>Total Adecuación de la Planta de Producción</b>		<b>\$ 2.109,00</b>
<b>Total Equipo y Materiales Planta de Producción</b>		<b>\$ 7.627,00</b>
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>\$ 21.627,00</b>
<b>Resumen Inversión Inicial</b>		
Gastos Amortizables	\$ 2.272,00	
Equipos y Materiales Planta de Producción	\$ 7.627,00	
Inversión en otros activos fijos tangibles e intangibles		\$ 9.899,00
Inversión en vehículo		\$ 14.000,00
Capital de Trabajo calculado para 4 meses		\$ 7.704,00
<b>Inversión Inicial</b>		<b>\$ 31.603,00</b>

## Anexo 14. Activos Fijos

Vehículos			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Camioneta	1	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00
<b>Total Vehículos</b>			<b>\$ 14.000,00</b>

Muebles y Enseres Oficina			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sillas de Oficina	3	\$ 75,00	\$ 225,00
Escritorio	1	\$ 150,00	\$ 150,00
<b>Total de Muebles y Enseres Oficina</b>			<b>\$ 375,00</b>

Equipos de Computación			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Macbook Pro Core i5	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Cámara GoPro Hero 3	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Total Equipos de Computación</b>			<b>\$ 1.700,00</b>

Equipo de Bodega			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Coche para mover mercadería	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Palets	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Extintor CO2 10 libras	1	\$ 33,00	\$ 33,00
<b>Total Equipo de Bodega</b>			<b>\$ 293,00</b>

Equipamiento Planta de Producción			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Máquina de coser overlock con lupa	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00
Mesas de Trabajo	2	\$ 110,00	\$ 220,00
Anaqueles para producción	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Moldes	9	\$ 10,00	\$ 90,00
<b>Total Equipamiento de Bodega</b>			<b>\$ 3.150,00</b>

Presupuesto de Adecuación de la Planta de Producción			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Gypsum para el techo	20	\$ 20,00	\$ 400,00
Pintura y estucado paredes laterales	18	\$ 5,50	\$ 99,00
Puerta de madera	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Ventanas	3	\$ 65,00	\$ 195,00
Porcelanato	12	\$ 36,00	\$ 432,00
Bondex	14	\$ 4,50	\$ 63,00
Mano de obra	40	\$ 14,00	\$ 560,00
Lamparas	4	\$ 40,00	\$ 160,00
<b>Total Equipamiento de Bodega</b>			<b>\$ 2.109,00</b>

Presupuesto de Equipos y Materiales	
Detalle	Costo Total
Vehículo	\$ 14.000,00
Equipos de Computación	\$ 1.700,00
Muebles y Enseres Oficina	\$ 375,00
Equipo de Bodega	\$ 293,00
Equipamiento Planta de Producción	\$ 3.150,00
Adecuamiento Planta de Producción	\$ 2.109,00
<b>Total Equipos y Materiales</b>	<b>\$ 21.627,00</b>

## Anexo 15. Activos Intangibles y Capital de Trabajo

Gastos de Constitución			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Honorarios del abogado	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Trámite en la notaria incorporación de la compañía	1	\$ 405,00	\$ 405,00
Inscripción en el registro mercantil	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Pago de la patente municipal	1	\$ 55,00	\$ 55,00
Registro de marca en el IEPI	1	\$ 132,00	\$ 132,00
<b>Total Gastos de Constitución</b>			<b>\$ 1.122,00</b>

Branding			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Mensual
Logo	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Manual de Marca	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Web Empresarial	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Fan page	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Total Inversión en Marketing</b>			<b>\$ 1.150,00</b>

Capital de Trabajo			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Tela Reciclada	6000	\$ 0,26	\$ 1.560,00
Relleno	6000	\$ 0,03	\$ 180,00
Cordón	6000	\$ 0,08	\$ 480,00
Etiquetas	6000	\$ 0,22	\$ 1.320,00
Sueldos	12	\$ 347,00	\$ 4.164,00
<b>Total Capital de Trabajo</b>			<b>\$ 7.704,00</b>



## Anexo 16. Depreciaciones y Amortizaciones

Depreciaciones			
Detalle	Valor	Vida Útil en años	Depreciación Anual
Vehículo	\$ 14.000,00	5	\$ 2.800,00
Equipos de Computación	\$ 1.700,00	3	\$ 566,67
Muebles y Enseres Oficina	\$ 375,00	10	\$ 37,50
Equipo de Bodega	\$ 293,00	10	\$ 29,30
Equipamiento Planta de Producción	\$ 3.150,00	10	\$ 315,00
Adecuación de la Planta de Producción	\$ 2.109,00	10	\$ 210,90
<b>Total Depreciaciones</b>			<b>\$ 948,47</b>

Proyecciones de la Depreciación						
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de Salvamento
Vehículo	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ -
Equipos de Computación	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67			\$ -
Muebles y Enseres Oficina	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 187,50
Equipo de Bodega	\$ 29,30	\$ 29,30	\$ 29,30	\$ 29,30	\$ 29,30	\$ 146,50
Equipamiento Planta de Producción	\$ 315,00	\$ 315,00	\$ 315,00	\$ 315,00	\$ 315,00	\$ 1.575,00
Adecuación de la Planta de Producción	\$ 210,90	\$ 210,90	\$ 210,90	\$ 210,90	\$ 210,90	\$ 1.054,50
<b>Total Depreciaciones</b>	<b>\$ 3.959,37</b>	<b>\$ 3.959,37</b>	<b>\$ 3.959,37</b>	<b>\$ 3.392,70</b>	<b>\$ 3.392,70</b>	<b>\$ 2.963,50</b>

Amortizaciones			
Detalle	Valor	Vida Útil en años	Amortización Anual
Constitución de la Empresa	\$ 1.122,00	5	\$ 224,40
Branding	\$ 1.150,00	5	\$ 230,00
<b>Total Amortización</b>			<b>\$ 454,40</b>

Proyecciones de Amortización					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Constitución de la Empresa	\$ 224,40	\$ 224,40	\$ 224,40	\$ 224,40	\$ 224,40
Branding	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00
<b>Total Amortización</b>	<b>\$ 454,40</b>	<b>\$ 454,40</b>	<b>\$ 454,40</b>	<b>\$ 454,40</b>	<b>\$ 454,40</b>

## Anexo 17. Escenarios de Producción

				Año 1			
Detalle	% Total	100% Capacidad Mensual	100% Capacidad Anual	Escenario Pesimista 40%	% Stock de Seguridad	Unidades de Stock de Seguridad	% Desperdicio de Fabricación
Pelota	30%	1.080,00	12.960,00	5.184,00	4%	207	3%
Hueso	30%	1.080,00	12.960,00	5.184,00	4%	207	6%
Rosca	40%	1.440,00	17.280,00	6.912,00	5%	346	4%
<b>Total Producción</b>	<b>100%</b>	<b>3.600,00</b>	<b>43.200,00</b>	<b>17.280,00</b>		<b>760</b>	

Simulación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario esperado capacidad	40%	45%	50%	55%	60%
<b>Capacidad Anual Unidades</b>	<b>17.280,00</b>	19.440,00	21.600,00	23.760,00	25.920,00

				Año 1			
Detalle	% Total	100% Capacidad Mensual	100% Capacidad Anual	Escenario Esperado 45%	% Stock de Seguridad Anual	Unidades de Stock de Seguridad	% Desperdicio de Fabricación
Pelota	30%	1.080,00	12.960,00	5.832,00	7%	408	3%
Hueso	30%	1.080,00	12.960,00	5.832,00	7%	408	4%
Rosca	40%	1.440,00	17.280,00	7.776,00	8%	622	4%
<b>Total Producción</b>	<b>100%</b>	<b>3.600,00</b>	<b>43.200,00</b>	<b>19.440,00</b>		<b>1.439</b>	

Simulación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario esperado capacidad	45%	50%	55%	60%	65%
<b>Capacidad Anual Unidades</b>	<b>19.440,00</b>	21.600,00	23.760,00	25.920,00	28.080,00

				Año 1			
Detalle	% Total	100% Capacidad Mensual	100% Capacidad Anual	Escenario Optimista 50%	% Stock de Seguridad	Unidades de Stock de Seguridad	% Desperdicio de Fabricación
Pelota	30%	1.080,00	12.960,00	6.480,00	4%	259	4%
Hueso	30%	1.080,00	12.960,00	6.480,00	4%	227	8%
Rosca	40%	1.440,00	17.280,00	8.640,00	5%	432	6%
<b>Total Producción</b>	<b>100%</b>	<b>3.600,00</b>	<b>43.200,00</b>	<b>21.600,00</b>		<b>918</b>	

Simulación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario esperado capacidad	50%	60%	70%	80%	90%
<b>Capacidad Anual Unidades</b>	<b>21.600,00</b>	25.920,00	28.080,00	34.560,00	38.880,00

## Anexo 18. Proyección de Ventas

Escenario Esperado	Año 1				
	Unidades Vendidas Mensual	Unidades Vendidas Anual	Precio	Total Mensual	Total Anual
Pelota	450	5.400	\$ 2,50	\$ 1.125,18	\$ 13.502,16
Hueso	450	5.400	\$ 3,50	\$ 1.575,16	\$ 18.901,89
Rosca	600	7.200	\$ 3,50	\$ 2.100,21	\$ 25.202,52
<b>Total</b>	<b>1.500</b>	<b>18.000</b>		<b>\$ 4.800,55</b>	<b>\$ 57.606,57</b>

Escenario Esperado	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total
Pelota	5.400	\$ 2,50	\$ 13.502,16	5.940	\$ 2,75	\$ 16.337,61	6.534	\$ 2,94	\$ 19.229,37	7.187	\$ 3,09	\$ 22.209,92	7.906	\$ 3,24	\$ 25.652,46
Hueso	5.400	\$ 3,50	\$ 18.901,89	5.940	\$ 3,85	\$ 22.871,29	6.534	\$ 4,12	\$ 26.919,50	7.187	\$ 4,33	\$ 31.092,03	7.906	\$ 4,54	\$ 35.911,29
Rosca	7.200	\$ 3,50	\$ 25.202,52	7.920	\$ 3,85	\$ 30.495,05	8.712	\$ 4,12	\$ 35.892,67	9.583	\$ 4,33	\$ 41.456,04	10.542	\$ 4,54	\$ 47.881,72
<b>Total</b>	<b>18.000</b>		<b>\$ 57.606,57</b>	<b>19.800</b>		<b>\$ 69.703,95</b>	<b>21.780</b>		<b>\$ 82.041,55</b>	<b>23.958</b>		<b>\$ 94.757,99</b>	<b>26.354</b>		<b>\$ 109.445,48</b>

Escenario Optimista	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total
Pelota	5.940	\$ 2,50	\$ 14.852,38	6.831	\$ 2,75	\$ 18.788,26	7.856	\$ 2,94	\$ 23.118,95	9.034	\$ 3,09	\$ 27.916,13	10.389	\$ 3,24	\$ 33.708,73
Hueso	5.940	\$ 3,50	\$ 20.792,08	6.831	\$ 3,85	\$ 26.301,98	7.856	\$ 4,12	\$ 32.364,59	9.034	\$ 4,33	\$ 39.080,24	10.389	\$ 4,54	\$ 47.189,39
Rosca	7.920	\$ 3,50	\$ 27.722,77	9.108	\$ 3,85	\$ 35.069,31	10.474	\$ 4,12	\$ 43.152,78	12.045	\$ 4,33	\$ 52.106,98	13.852	\$ 4,54	\$ 62.919,18
<b>Total</b>	<b>19.800</b>		<b>\$ 63.367,23</b>	<b>22.770</b>		<b>\$ 80.159,54</b>	<b>26.186</b>		<b>\$ 98.636,32</b>	<b>30.113</b>		<b>\$ 119.103,35</b>	<b>34.630</b>		<b>\$ 143.817,30</b>

Escenario Pesimista	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total	Unidades Vendidas	Precio	Total
Pelota	4.860	\$ 2,50	\$ 12.151,94	5.346	\$ 2,75	\$ 14.703,85	5.881	\$ 2,94	\$ 17.306,43	6.469	\$ 3,09	\$ 19.988,93	7.116	\$ 3,24	\$ 23.087,22
Hueso	4.860	\$ 3,50	\$ 17.011,70	5.346	\$ 3,85	\$ 20.584,16	5.881	\$ 4,12	\$ 24.227,55	6.469	\$ 4,33	\$ 27.982,83	7.116	\$ 4,54	\$ 32.320,16
Rosca	6.480	\$ 3,50	\$ 22.682,27	7.128	\$ 3,85	\$ 27.445,54	7.841	\$ 4,12	\$ 32.303,41	8.625	\$ 4,33	\$ 37.310,43	9.487	\$ 4,54	\$ 43.093,55
<b>Total</b>	<b>16.200</b>		<b>\$ 51.845,91</b>	<b>17.820</b>		<b>\$ 62.733,55</b>	<b>19.602</b>		<b>\$ 73.837,39</b>	<b>21.562</b>		<b>\$ 85.282,19</b>	<b>23.718</b>		<b>\$ 98.500,93</b>

Escenario Esperado	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Unidades Vendidas	Total	Unidades Vendidas	Total	Unidades Vendidas	Total	Unidades Vendidas	Total	Unidades Vendidas	Total
Pelota	5.400	\$ 13.502,16	5.940	\$ 16.337,61	6.534	\$ 19.229,37	7.187	\$ 22.209,92	7.906	\$ 25.652,46
Hueso	5.400	\$ 18.901,89	5.940	\$ 22.871,29	6.534	\$ 26.919,50	7.187	\$ 31.092,03	7.906	\$ 35.911,29
Rosca	7.200	\$ 25.202,52	7.920	\$ 30.495,05	8.712	\$ 35.892,67	9.583	\$ 41.456,04	10.542	\$ 47.881,72
<b>Total</b>	<b>18.000</b>	<b>\$ 57.606,57</b>	<b>19.800</b>	<b>\$ 69.703,95</b>	<b>21.780</b>	<b>\$ 82.041,55</b>	<b>23.958</b>	<b>\$ 94.757,99</b>	<b>26.354</b>	<b>\$ 109.445,48</b>

### Anexo 19. Inventario y Colaboradores por pagar

Inventario Esenario Esperado	Año 1	Total	Año 2	Total	Año 3	Total	Año 4	Total	Año 5	Total
Pelota	408	\$ 1.020,76	648	\$ 1.782,29	713	\$ 2.097,75	778	\$ 2.402,88	842	\$ 2.733,27
Hueso	408	\$ 1.428,98	648	\$ 2.495,05	713	\$ 2.936,67	778	\$ 3.363,83	842	\$ 3.826,35
Roscas	622	\$ 2.177,50	864	\$ 3.326,73	950	\$ 3.915,56	1.037	\$ 4.485,10	842	\$ 3.826,35
<b>Total de Producción</b>	<b>1439</b>	<b>\$ 4.627,24</b>	<b>2160</b>	<b>\$ 7.604,07</b>	<b>2376</b>	<b>\$ 8.949,99</b>	<b>2.592</b>	<b>\$ 10.251,80</b>	<b>2.527</b>	<b>\$ 10.385,98</b>

Colaboradores por pagar				
Detalle				
Años	Número de trabajadores	Número de meses	Salario Básico	Total
1	3	5	340	\$ 425,00
2	4	5	340	\$ 566,67
3	5	5	340	\$ 708,33
4	5	5	340	\$ 708,33
5	5	5	340	\$ 708,33

## Anexo 20. Costos Fijos

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
75% Arriendo	\$ 1.350,00	\$ 1.393,61	\$ 1.438,62	\$ 1.485,09	\$ 1.533,05
Energía Eléctrica	\$ 240,00	\$ 247,75	\$ 255,75	\$ 264,02	\$ 272,54
Agua Potable	\$ 96,00	\$ 99,10	\$ 102,30	\$ 105,61	\$ 109,02
Operario	\$ 5.500,51	\$ 6.079,33	\$ 6.322,50	\$ 6.575,40	\$ 6.838,42
Operario	\$ 5.500,51	\$ 6.079,33	\$ 6.322,50	\$ 6.575,40	\$ 6.838,42
Operario	\$ -	\$ -	\$ 5.500,51	\$ 6.079,33	\$ 6.322,50
<b>Total</b>	<b>\$ 12.687,02</b>	<b>\$ 13.899,12</b>	<b>\$ 14.441,68</b>	<b>\$ 15.005,51</b>	<b>\$ 15.591,45</b>

### Esenario Esperado

Producto	Tiempo de Elaboración en minutos	%	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total
Pelota	5	30	\$ 0,59	\$ 3.806,11	\$ 0,58	\$ 4.169,74	\$ 0,56	\$ 4.332,50	\$ 0,53	\$ 4.501,65	\$ 0,52	\$ 4.677,44
Hueso	5	30	\$ 0,65	\$ 3.806,11	\$ 0,58	\$ 4.169,74	\$ 0,56	\$ 4.332,50	\$ 0,53	\$ 4.501,65	\$ 0,52	\$ 4.677,44
Rosca	5	40	\$ 0,65	\$ 5.074,81	\$ 0,58	\$ 5.559,65	\$ 0,56	\$ 5.776,67	\$ 0,53	\$ 6.002,21	\$ 0,52	\$ 6.236,58
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>\$ 1,89</b>	<b>\$ 12.687,02</b>	<b>\$ 1,75</b>	<b>\$ 13.899,12</b>	<b>\$ 1,67</b>	<b>\$ 14.441,68</b>	<b>\$ 1,60</b>	<b>\$ 15.005,51</b>	<b>\$ 1,55</b>	<b>\$ 15.591,45</b>

### Esenario Optimista

Producto	Tiempo de Elaboración en minutos	%	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total
Pelota	5	30	\$ 0,49	\$ 3.806,11	\$ 0,49	\$ 4.169,74	\$ 0,48	\$ 4.332,50	\$ 0,46	\$ 4.501,65	\$ 0,45	\$ 4.677,44
Hueso	5	30	\$ 0,49	\$ 3.806,11	\$ 0,49	\$ 4.169,74	\$ 0,48	\$ 4.332,50	\$ 0,46	\$ 4.501,65	\$ 0,45	\$ 4.677,44
Rosca	5	40	\$ 0,49	\$ 5.074,81	\$ 0,49	\$ 5.559,65	\$ 0,48	\$ 5.776,67	\$ 0,46	\$ 6.002,21	\$ 0,45	\$ 6.236,58
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>\$ 1,89</b>	<b>\$ 12.687,02</b>	<b>\$ 1,75</b>	<b>\$ 13.899,12</b>	<b>\$ 1,67</b>	<b>\$ 14.441,68</b>	<b>\$ 1,60</b>	<b>\$ 15.005,51</b>	<b>\$ 1,55</b>	<b>\$ 15.591,45</b>

**Esenario Pesimista**

Producto	Tiempo de Elaboración en minutos	%	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total	Costo Fijo Total Unitario	Costo Fijo Total
Pelota	5	30	\$ 0,73	\$ 3.806,11	\$ 0,71	\$ 4.169,74	\$ 0,67	\$ 4.332,50	\$ 0,63	\$ 4.501,65	\$ 0,60	\$ 4.677,44
Hueso	5	30	\$ 0,73	\$ 3.806,11	\$ 0,71	\$ 4.169,74	\$ 0,67	\$ 4.332,50	\$ 0,63	\$ 4.501,65	\$ 0,60	\$ 4.677,44
Rosca	5	40	\$ 0,73	\$ 5.074,81	\$ 0,71	\$ 5.559,65	\$ 0,67	\$ 5.776,67	\$ 0,63	\$ 6.002,21	\$ 0,60	\$ 6.236,58
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>\$ 1,89</b>	<b>\$ 12.687,02</b>	<b>\$ 1,75</b>	<b>\$ 13.899,12</b>	<b>\$ 1,67</b>	<b>\$ 14.441,68</b>	<b>\$ 1,60</b>	<b>\$ 15.005,51</b>	<b>\$ 1,55</b>	<b>\$ 15.591,45</b>

Escenario Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto	Costo Variable Total	Costo Variable Total	Costo Variable Total	Costo Variable Total	Costo Variable Total
Pelota	\$ 5.119,20	\$ 5.813,01	\$ 6.546,29	\$ 7.320,88	\$ 8.138,68
Hueso	\$ 5.378,40	\$ 6.098,13	\$ 6.867,38	\$ 7.679,96	\$ 8.537,87
Rosca	\$ 7.171,20	\$ 8.130,83	\$ 9.156,50	\$ 10.239,94	\$ 11.383,82
<b>Total</b>	<b>\$ 17.668,80</b>	<b>\$ 20.041,96</b>	<b>\$ 22.570,17</b>	<b>\$ 25.240,78</b>	<b>\$ 28.060,37</b>

## Anexo 21. Costos Variables

Costo Variable con el pasar de los años aumentará su precio 3,23%

Producto	Tiempo de Elaboración en minutos	Costos Fijos		Costos Variables							Costos Totales				
		Costos Fijos	Costo de Tela Reciclada	Materiales de Producción	Costo de Relleno	Costo Cordón de Algodón	Etiqueta	Materiales de Empaque	Distribución	Costo Variable Total	Total de Costos	Margen de Ganancia	Costo + Ganancia	Margen Canal de Distribución 50%	PVP
Pelota	5	\$ 0,54	\$ 0,22	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,08	\$ 0,22	\$ 0,05	\$ 0,16	\$ 0,79	\$ 1,33	\$ 1,17	\$ 2,50	\$ 1,25	\$ 3,75
Hueso	5	\$ 0,54	\$ 0,26	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,08	\$ 0,22	\$ 0,05	\$ 0,16	\$ 0,83	\$ 1,37	\$ 2,13	\$ 3,50	\$ 1,75	\$ 5,25
Rosca	5	\$ 0,54	\$ 0,26	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,08	\$ 0,22	\$ 0,05	\$ 0,16	\$ 0,83	\$ 1,37	\$ 2,13	\$ 3,50	\$ 1,75	\$ 5,25

Producto	Tiempo de Elaboración en minutos	Total de Costos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total
Pelota	5	\$ 1,33	\$ 0,79	\$ 5.119,20	\$ 0,82	\$ 5.813,01	\$ 0,84	\$ 6.546,29	\$ 0,87	\$ 7.320,88	\$ 0,90	\$ 8.138,68
Hueso	5	\$ 1,37	\$ 0,83	\$ 5.378,40	\$ 0,86	\$ 6.098,13	\$ 0,88	\$ 6.867,38	\$ 0,91	\$ 7.679,96	\$ 0,94	\$ 8.537,87
Rosca	5	\$ 1,37	\$ 0,83	\$ 7.171,20	\$ 0,86	\$ 8.130,83	\$ 0,88	\$ 9.156,50	\$ 0,91	\$ 10.239,94	\$ 0,94	\$ 11.383,82
<b>Total</b>		<b>\$ 4,07</b>	<b>\$ 2,45</b>	<b>\$ 17.668,80</b>	<b>\$ 2,53</b>	<b>\$ 20.041,96</b>	<b>\$ 2,61</b>	<b>\$ 22.570,17</b>	<b>\$ 2,69</b>	<b>\$ 25.240,78</b>	<b>\$ 2,78</b>	<b>\$ 28.060,37</b>



**Esenario Optimista**

Producto	Tiempo de Elaboración en minutos	Total de Costos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total
Pelota	5	\$ 1,33	\$ 0,79	\$ 6.143,04	\$ 0,82	\$ 6.869,92	\$ 0,84	\$ 7.637,34	\$ 0,87	\$ 8.447,17	\$ 0,90	\$ 9.301,35
Hueso	5	\$ 1,37	\$ 0,83	\$ 6.454,08	\$ 0,86	\$ 7.206,88	\$ 0,88	\$ 8.011,94	\$ 0,91	\$ 8.861,49	\$ 0,94	\$ 9.757,56
Rosca	5	\$ 1,37	\$ 0,83	\$ 8.605,44	\$ 0,86	\$ 9.609,17	\$ 0,88	\$ 10.682,58	\$ 0,91	\$ 11.815,32	\$ 0,94	\$ 13.010,09
<b>Total</b>		<b>\$ 4,07</b>	<b>\$ 2,45</b>	<b>\$ 21.202,56</b>	<b>\$ 2,53</b>	<b>\$ 23.685,96</b>	<b>\$ 2,61</b>	<b>\$ 26.331,86</b>	<b>\$ 2,69</b>	<b>\$ 29.123,98</b>	<b>\$ 2,78</b>	<b>\$ 32.069,00</b>

**Esenario Pesimista**

Producto	Tiempo de Elaboración en minutos	Total de Costos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
			Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total	Costo Variable Total Unitario	Costo Variable Total
Pelota	5	\$ 1,33	\$ 0,79	\$ 4.095,36	\$ 0,82	\$ 4.756,10	\$ 0,84	\$ 5.455,24	\$ 0,87	\$ 6.194,59	\$ 0,90	\$ 6.976,01
Hueso	5	\$ 1,37	\$ 0,83	\$ 4.302,72	\$ 0,86	\$ 4.989,38	\$ 0,88	\$ 5.722,81	\$ 0,91	\$ 6.498,43	\$ 0,94	\$ 7.318,17
Rosca	5	\$ 1,37	\$ 0,83	\$ 5.736,96	\$ 0,86	\$ 6.652,50	\$ 0,88	\$ 7.630,42	\$ 0,91	\$ 8.664,57	\$ 0,94	\$ 9.757,56
<b>Total</b>		<b>\$ 4,07</b>	<b>\$ 2,45</b>	<b>\$ 14.135,04</b>	<b>\$ 2,53</b>	<b>\$ 16.397,97</b>	<b>\$ 2,61</b>	<b>\$ 18.808,47</b>	<b>\$ 2,69</b>	<b>\$ 21.357,58</b>	<b>\$ 2,78</b>	<b>\$ 24.051,75</b>

## Anexo 22. Costos Totales

Esenario Esperado	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Producto	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo
Pelota	\$ 5.119,20	\$ 3.806,11	\$ 8.925,31	\$ 5.813,01	\$ 4.169,74	\$ 9.982,74	\$ 6.546,29	\$ 4.332,50	\$ 10.878,79	\$ 7.320,88	\$ 4.501,65	\$ 11.822,53	\$ 8.138,68	\$ 4.677,44	\$ 12.816,11
Hueso	\$ 5.378,40	\$ 3.806,11	\$ 9.184,51	\$ 6.098,13	\$ 4.169,74	\$ 10.267,86	\$ 6.867,38	\$ 4.332,50	\$ 11.199,88	\$ 7.679,96	\$ 4.501,65	\$ 12.181,61	\$ 8.537,87	\$ 4.677,44	\$ 13.215,30
Rosca	\$ 7.171,20	\$ 5.074,81	\$ 12.246,01	\$ 8.130,83	\$ 5.559,65	\$ 13.690,48	\$ 9.156,50	\$ 5.776,67	\$ 14.933,17	\$ 10.239,94	\$ 6.002,21	\$ 16.242,15	\$ 11.383,82	\$ 6.236,58	\$ 17.620,41
<b>Total</b>	<b>\$ 17.668,80</b>	<b>\$ 12.687,02</b>	<b>\$ 30.355,82</b>	<b>\$ 20.041,96</b>	<b>\$ 13.899,12</b>	<b>\$ 33.941,08</b>	<b>\$ 22.570,17</b>	<b>\$ 14.441,68</b>	<b>\$ 37.011,85</b>	<b>\$ 25.240,78</b>	<b>\$ 15.005,51</b>	<b>\$ 40.246,30</b>	<b>\$ 28.060,37</b>	<b>\$ 15.591,45</b>	<b>\$ 43.651,83</b>

Esenario Optimista	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Producto	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo
Pelota	\$ 6.143,04	\$ 3.806,11	\$ 9.949,15	\$ 6.869,92	\$ 4.169,74	\$ 11.039,65	\$ 7.637,34	\$ 4.332,50	\$ 11.969,84	\$ 8.447,17	\$ 4.501,65	\$ 12.948,82	\$ 9.301,35	\$ 4.677,44	\$ 13.978,78
Hueso	\$ 6.454,08	\$ 3.806,11	\$ 10.260,19	\$ 7.206,88	\$ 4.169,74	\$ 11.376,61	\$ 8.011,94	\$ 4.332,50	\$ 12.344,44	\$ 8.861,49	\$ 4.501,65	\$ 13.363,14	\$ 9.757,56	\$ 4.677,44	\$ 14.435,00
Rosca	\$ 8.605,44	\$ 5.074,81	\$ 13.680,25	\$ 9.609,17	\$ 5.559,65	\$ 15.168,81	\$ 10.682,58	\$ 5.776,67	\$ 16.459,26	\$ 11.815,32	\$ 6.002,21	\$ 17.817,53	\$ 13.010,09	\$ 6.236,58	\$ 19.246,67
<b>Total</b>	<b>\$ 21.202,56</b>	<b>\$ 12.687,02</b>	<b>\$ 33.889,58</b>	<b>\$ 23.685,96</b>	<b>\$ 13.899,12</b>	<b>\$ 37.585,08</b>	<b>\$ 26.331,86</b>	<b>\$ 14.441,68</b>	<b>\$ 40.773,54</b>	<b>\$ 29.123,98</b>	<b>\$ 15.005,51</b>	<b>\$ 44.129,49</b>	<b>\$ 32.069,00</b>	<b>\$ 15.591,45</b>	<b>\$ 47.660,45</b>

Esenario Pesimista	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Producto	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo	Costos Totales	Costo Variable	Costo Fijo
Pelota	\$ 4.095,36	\$ 3.806,11	\$ 7.901,47	\$ 4.756,10	\$ 4.169,74	\$ 8.925,83	\$ 5.455,24	\$ 4.332,50	\$ 9.787,75	\$ 6.194,59	\$ 4.501,65	\$ 10.696,24	\$ 6.976,01	\$ 4.677,44	\$ 11.653,45
Hueso	\$ 4.302,72	\$ 3.806,11	\$ 8.108,83	\$ 4.989,38	\$ 4.169,74	\$ 9.159,11	\$ 5.722,81	\$ 4.332,50	\$ 10.055,32	\$ 6.498,43	\$ 4.501,65	\$ 11.000,08	\$ 7.318,17	\$ 4.677,44	\$ 11.995,61
Rosca	\$ 5.736,96	\$ 5.074,81	\$ 10.811,77	\$ 6.652,50	\$ 5.559,65	\$ 12.212,15	\$ 7.630,42	\$ 5.776,67	\$ 13.407,09	\$ 8.664,57	\$ 6.002,21	\$ 14.666,77	\$ 9.757,56	\$ 6.236,58	\$ 15.994,15
<b>Total</b>	<b>\$ 14.135,04</b>	<b>\$ 12.687,02</b>	<b>\$ 26.822,06</b>	<b>\$ 16.397,97</b>	<b>\$ 13.899,12</b>	<b>\$ 30.297,09</b>	<b>\$ 18.808,47</b>	<b>\$ 14.441,68</b>	<b>\$ 33.250,15</b>	<b>\$ 21.357,58</b>	<b>\$ 15.005,51</b>	<b>\$ 36.363,10</b>	<b>\$ 24.051,75</b>	<b>\$ 15.591,45</b>	<b>\$ 39.643,20</b>

## Anexo 23. Gastos Administrativos

Simulación

Inflación 3,23% Fuente : Ecuador en cifras INEC

Gasto de Servicios Básicos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Telefonía Fija	\$ 96,00	\$ 99,10	\$ 102,30	\$ 105,61	\$ 109,02
Internet	\$ 360,00	\$ 371,63	\$ 383,63	\$ 396,02	\$ 408,81
Telefonía Móvil	\$ 264,00	\$ 272,53	\$ 281,33	\$ 290,42	\$ 299,80
<b>Total</b>	<b>\$ 720,00</b>	<b>\$ 743,26</b>	<b>\$ 767,26</b>	<b>\$ 792,05</b>	<b>\$ 817,63</b>

Gasto Suministros de Oficina					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de Oficina	\$ 60,00	\$ 61,94	\$ 63,94	\$ 66,00	\$ 68,14
Útiles de Limpieza	\$ 84,00	\$ 86,71	\$ 89,51	\$ 92,41	\$ 95,39
Tachos de basura	\$ 38,00	\$ 39,23	\$ 40,49	\$ 41,80	\$ 43,15
<b>Total</b>	<b>\$ 144,00</b>	<b>\$ 148,65</b>	<b>\$ 153,45</b>	<b>\$ 158,41</b>	<b>\$ 163,53</b>

Gasto Arriendo					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Oficina 25%	\$ 450,00	\$ 464,54	\$ 479,54	\$ 495,03	\$ 511,02
<b>Total</b>	<b>\$ 450,00</b>	<b>\$ 464,54</b>	<b>\$ 479,54</b>	<b>\$ 495,03</b>	<b>\$ 511,02</b>

Sueldos y Salarios					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 5.580,30	\$ 6.167,51	\$ 7.614,21	\$ 9.070,78	\$ 10.537,61
Gerente de Marketing		\$ 6.328,20	\$ 6.532,60	\$ 6.743,60	\$ 6.961,42
<b>Total</b>	<b>\$ 5.580,30</b>	<b>\$ 12.495,71</b>	<b>\$ 14.146,81</b>	<b>\$ 15.814,38</b>	<b>\$ 17.499,03</b>

Mantenimiento de Máquinas					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento Equipos de Oficina	\$ 30,00	\$ 30,97	\$ 31,97	\$ 33,00	\$ 34,07
Mantenimiento Matrícula y SOAT Vehículo	\$ 330,00	\$ 340,66	\$ 351,66	\$ 363,02	\$ 374,75
Seguro del Vehículo	\$ 350,00	\$ 361,31	\$ 372,98	\$ 385,02	\$ 397,46
Mantenimiento Máquina de Coser		\$ 30,00	\$ 30,97	\$ 31,97	\$ 33,00
<b>Total</b>	<b>\$ 710,00</b>	<b>\$ 762,93</b>	<b>\$ 787,58</b>	<b>\$ 813,01</b>	<b>\$ 839,27</b>

Servicios Prestados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría de RSC	\$ 250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asesoría Contable	\$ 2.400,00	\$ 2.496,00	\$ 2.595,84	\$ 2.699,67	\$ 2.807,66
<b>Total</b>	<b>\$ 2.650,00</b>	<b>\$ 2.496,00</b>	<b>\$ 2.595,84</b>	<b>\$ 2.699,67</b>	<b>\$ 2.807,66</b>

Mantenimiento de Web					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Web Hosting	\$ 25,00	\$ 25,81	\$ 26,64	\$ 27,50	\$ 28,39
Dominio	\$ 12,00	\$ 12,39	\$ 12,79	\$ 13,20	\$ 13,63
<b>Total</b>	<b>\$ 37,00</b>	<b>\$ 38,20</b>	<b>\$ 39,43</b>	<b>\$ 40,70</b>	<b>\$ 42,02</b>

Gastos Administrativos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de Servicios Básicos	\$ 720,00	\$ 743,26	\$ 767,26	\$ 792,05	\$ 817,63
Gasto Suministros de Oficina	\$ 144,00	\$ 148,65	\$ 153,45	\$ 158,41	\$ 163,53
Gasto Arriendo del 25%	\$ 450,00	\$ 464,54	\$ 479,54	\$ 495,03	\$ 511,02
Sueldos y Salarios	\$ 5.580,30	\$ 12.495,71	\$ 14.146,81	\$ 15.814,38	\$ 17.499,03
Mantenimiento de Máquinas	\$ 710,00	\$ 762,93	\$ 787,58	\$ 813,01	\$ 839,27
Servicios Prestados	\$ 2.650,00	\$ 2.496,00	\$ 2.595,84	\$ 2.699,67	\$ 2.807,66
Mantenimiento de Web	\$ 37,00	\$ 38,20	\$ 39,43	\$ 40,70	\$ 42,02
<b>Total</b>	<b>\$ 10.291,30</b>	<b>\$ 17.149,28</b>	<b>\$ 18.969,91</b>	<b>\$ 20.813,26</b>	<b>\$ 22.680,16</b>

## Anexo 24. Sueldos y Salarios

Supuestos	
Salario Básico Unificado	340
Aporte Patronal IESS	12,15%
Incremento Anual del Sueldo	4,00%

Detalle		\$ 350,00		\$ 364,00		\$ 378,56		\$ 393,70		\$ 409,45	
Gerente General		Mensual	Año 1	Mensual	Año 2	Mensual	Año 3	Mensual	Año 4	Mensual	Año 5
Sueldo base	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 364,00	\$ 4.368,00	\$ 378,56	\$ 4.542,72	\$ 393,70	\$ 4.724,43	\$ 409,45	\$ 4.913,41	
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00	
Décimo Tercero	\$ 29,17	\$ 350,00	\$ 30,33	\$ 364,00	\$ 31,55	\$ 378,56	\$ 32,81	\$ 393,70	\$ 34,12	\$ 409,45	
Décimo Cuarto	\$ 28,75	\$ 345,00	\$ 29,90	\$ 358,80	\$ 31,10	\$ 373,15	\$ 32,34	\$ 388,08	\$ 33,63	\$ 403,60	
Fondos de Rerva	\$ -	\$ -	\$ 30,33	\$ 364,00	\$ 31,55	\$ 378,56	\$ 32,81	\$ 393,70	\$ 34,12	\$ 409,45	
Vacaciones	\$ 14,58	\$ 175,00	\$ 15,17	\$ 182,00	\$ 15,77	\$ 189,28	\$ 16,40	\$ 196,85	\$ 17,06	\$ 204,73	
Aporte patronal	\$ 42,53	\$ 510,30	\$ 44,23	\$ 530,71	\$ 46,00	\$ 551,94	\$ 47,83	\$ 574,02	\$ 49,75	\$ 596,98	
<b>Total</b>	<b>\$ 465,03</b>	<b>\$ 5.580,30</b>	<b>\$ 513,96</b>	<b>\$ 6.167,51</b>	<b>\$ 634,52</b>	<b>\$ 7.614,21</b>	<b>\$ 755,90</b>	<b>\$ 9.070,78</b>	<b>\$ 878,13</b>	<b>\$ 10.537,61</b>	

Detalle		\$ 400,00		\$ 416,00		\$ 432,64		\$ 449,95	
Gerente de Marketing		Mensual	Año 2	Mensual	Año 3	Mensual	Año 4	Mensual	Año 5
Sueldo base	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 416,00	\$ 4.992,00	\$ 432,64	\$ 5.191,68	\$ 449,95	\$ 5.399,35	
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 200,00	\$ 2.400,00	
Décimo Tercero	\$ 33,33	\$ 400,00	\$ 34,67	\$ 416,00	\$ 36,05	\$ 432,64	\$ 37,50	\$ 449,95	
Décimo Cuarto	\$ 28,75	\$ 345,00	\$ 29,90	\$ 358,80	\$ 31,10	\$ 373,15	\$ 32,34	\$ 388,08	
Fondos de Rerva	\$ -	\$ -	\$ 34,67	\$ 416,00	\$ 36,05	\$ 432,64	\$ 37,50	\$ 449,95	
Vacaciones	\$ 16,67	\$ 200,00	\$ 17,33	\$ 208,00	\$ 18,03	\$ 216,32	\$ 18,75	\$ 224,97	
Aporte patronal	\$ 48,60	\$ 583,20	\$ 50,54	\$ 606,53	\$ 52,57	\$ 630,79	\$ 54,67	\$ 656,02	
<b>Total</b>	<b>\$ 527,35</b>	<b>\$ 6.328,20</b>	<b>\$ 583,11</b>	<b>\$ 6.997,33</b>	<b>\$ 756,44</b>	<b>\$ 9.077,22</b>	<b>\$ 830,69</b>	<b>\$ 9.968,31</b>	

Detalle		\$ 345,00		\$ 358,80		\$ 373,15		\$ 388,08		\$ 403,60	
Operario		Mensual	Año 1	Mensual	Año 2	Mensual	Año 3	Mensual	Año 4	Mensual	Año 5
Sueldo base	\$ 345,00	\$ 4.140,00	\$ 358,80	\$ 4.305,60	\$ 373,15	\$ 4.477,82	\$ 388,08	\$ 4.656,94	\$ 403,60	\$ 4.843,21	
Décimo Tercero	\$ 28,75	\$ 345,00	\$ 29,90	\$ 358,80	\$ 31,10	\$ 373,15	\$ 32,34	\$ 388,08	\$ 33,63	\$ 403,60	
Décimo Cuarto	\$ 28,33	\$ 340,00	\$ 29,47	\$ 353,60	\$ 30,65	\$ 367,74	\$ 31,87	\$ 382,45	\$ 33,15	\$ 397,75	
Fondos de Rerva	\$ -	\$ -	\$ 29,90	\$ 358,80	\$ 31,10	\$ 373,15	\$ 32,34	\$ 388,08	\$ 33,63	\$ 403,60	
Vacaciones	\$ 14,38	\$ 172,50	\$ 14,95	\$ 179,40	\$ 15,55	\$ 186,58	\$ 16,17	\$ 194,04	\$ 16,82	\$ 201,80	
Aporte patronal	\$ 41,92	\$ 503,01	\$ 43,59	\$ 523,13	\$ 45,34	\$ 544,06	\$ 47,15	\$ 565,82	\$ 49,04	\$ 588,45	
<b>Total</b>	<b>\$ 458,38</b>	<b>\$ 5.500,51</b>	<b>\$ 506,61</b>	<b>\$ 6.079,33</b>	<b>\$ 526,88</b>	<b>\$ 6.322,50</b>	<b>\$ 547,95</b>	<b>\$ 6.575,40</b>	<b>\$ 569,87</b>	<b>\$ 6.838,42</b>	

Resumen Rol de Pagos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 5.580,30	\$ 6.167,51	\$ 7.614,21	\$ 9.070,78	\$ 10.537,61
Gerente de Marketing		\$ 6.328,20	\$ 6.997,33	\$ 9.077,22	\$ 9.968,31
Operario	\$ 5.500,51	\$ 6.079,33	\$ 6.322,50	\$ 6.575,40	\$ 6.838,42
Operario	\$ 5.500,51	\$ 6.079,33	\$ 6.322,50	\$ 6.575,40	\$ 6.838,42
Operario			\$ 5.500,51	\$ 6.079,33	\$ 6.322,50
<b>Total Rol de Pagos</b>	<b>\$ 16.581,32</b>	<b>\$ 24.654,37</b>	<b>\$ 32.757,06</b>	<b>\$ 37.378,14</b>	<b>\$ 40.505,27</b>

Servicios Prestados					
Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría de RSC	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asesoría Contable	\$ 2.400,00	\$ 2.496,00	\$ 2.595,84	\$ 2.699,67	\$ 2.807,66
<b>Total</b>	<b>\$ 2.700,00</b>	<b>\$ 2.496,00</b>	<b>\$ 2.595,84</b>	<b>\$ 2.699,67</b>	<b>\$ 2.807,66</b>

## Anexo 25. Gastos de Marketing

Presupuesto de Marketing			
Etapa del Ciclo de Vida		Introducción	
Tiempo del Proyecto		Año 1	
Branding			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Logo	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Tarjetas de Presentación	300	\$ 0,35	\$ 105,00
Canal en Youtube	1	\$ -	\$ -
Códigos de Barras del Producto	3	\$ 40,00	\$ 120,00
<b>Total Branding</b>			<b>\$ 475,00</b>
Contenidos Redes Sociales			
Contenidos web	6	\$ 30,00	\$ 180,00
Contenido fanpage	6	\$ 60,00	\$ 360,00
Edición de videos	4	\$ 200,00	\$ 800,00
<b>Total Contenidos Redes Sociales</b>			<b>\$ 1.340,00</b>
Promociones			
Promociones al Consumidor	30	\$ 1,38	\$ 41,40
<b>Total Promociones</b>			<b>\$ 41,40</b>
Donaciones			
Animalízate	120	\$ 1,38	\$ 165,60
PAE	120	\$ 1,38	\$ 165,60
<b>Total Promociones</b>			<b>\$ 331,20</b>
Activaciones de Marca			
Modelos (2 en 2 días)	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Cartel A1	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Muestras de producto	160	\$ 1,38	\$ 220,80
Movilización	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Refrigerios	6	\$ 5,00	\$ 30,00
<b>Total Activaciones de Marca</b>			<b>\$ 870,80</b>
<b>Total Inversión en Marketing</b>			<b>\$ 3.058,40</b>

<b>Presupuesto de Marketing</b>			
Etapa del Ciclo de Vida	Crecimiento		
Tiempo del Proyecto	Año 2		
<b>Branding</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Tarjetas de Presentación	800	\$ 0,35	\$ 280,00
Roll up aluminio	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Códigos de Barras del Producto	2	\$ 40,00	\$ 80,00
<b>Total Branding</b>			<b>\$ 560,00</b>
<b>Contenidos Redes Sociales</b>			
Contenidos web	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Contenido fanpage	6	\$ 70,00	\$ 420,00
Edición de videos	4	\$ 220,00	\$ 880,00
<b>Total Contenidos Redes Sociales</b>			<b>\$ 2.660,00</b>
<b>Promociones</b>			
Promociones al Consumidor	50	\$ 1,44	\$ 72,00
<b>Total Promociones</b>			<b>\$ 72,00</b>
<b>Donaciones</b>			
Animalízate	120	\$ 1,44	\$ 172,80
PAE	120	\$ 1,44	\$ 172,80
<b>Total Promociones</b>			<b>\$ 345,60</b>
<b>Activaciones de Marca</b>			
Modelos	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Cartel A1	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Muestras de producto	50	\$ 1,44	\$ 72,00
Movilización	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Refrigerios	6	\$ 5,00	\$ 30,00
<b>Total Activaciones de Marca</b>			<b>\$ 722,00</b>
<b>Total Inversión en Marketing</b>			<b>\$ 4.359,60</b>

Presupuesto de Marketing			
Etapa del Ciclo de Vida	Crecimiento		
Tiempo del Proyecto	Año 3, 4 y 5		
Branding			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Tarjetas de Presentación	600	\$ 0,35	\$ 210,00
Etiqueta del Producto	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Camisetas ferias internacionales	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Roll up aluminio	1	\$ 210,00	\$ 210,00
Trípticos	600	\$ 0,68	\$ 408,00
<b>Total Branding</b>			<b>\$ 983,00</b>
Contenidos Redes Sociales			
Contenidos web	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Contenido fanpage	12	\$ 70,00	\$ 840,00
<b>Total Contenidos Redes Sociales</b>			<b>\$ 1.080,00</b>
Miniserie Tenencia Responsable de Mascotas			
Entrevista Fernando Arroyo	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Entrevista Dr. Jaime Grijalva	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Entrevista Dr. Santiago Prado	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Entrevista Phd Fatima Viteri	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Movilización	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Refrigerios	7	\$ 6,00	\$ 42,00
Post Producción de los videos	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Estrategia SEO en Youtube	4	\$ 35,00	\$ 140,00
<b>Total Branding</b>			<b>\$ 1.322,00</b>
Donaciones			
Animalízate	120	\$ 1,44	\$ 172,80
PAE	360	\$ 1,44	\$ 518,40
<b>Total Promociones</b>			<b>\$ 691,20</b>
Activaciones de Marca			
Modelos	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Cartel A1	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Muestras de producto	200	\$ 1,44	\$ 288,00
Movilización	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Refrigerios	6	\$ 5,00	\$ 30,00
<b>Total Activaciones de Marca</b>			<b>\$ 938,00</b>
Merchandising			
Material POP	120	\$ 2,50	\$ 300,00
<b>Total Activaciones de Marca</b>			<b>\$ 300,00</b>
Relaciones Públicas			
Publireportaje	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00
<b>Total Activaciones de Marca</b>			<b>\$ 1.200,00</b>
<b>Total Inversión en Marketing</b>			<b>\$ 6.514,20</b>

Gastos de Marketing					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Marketing	\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
<b>Total</b>	<b>\$ 3.058,40</b>	<b>\$ 4.359,60</b>	<b>\$ 6.514,20</b>	<b>\$ 6.514,20</b>	<b>\$ 6.514,20</b>

## Anexo 26. Resumen Margen Bruto y Operativo

	<b>Apalancado</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Esperado</b>					
Margen Bruto	\$ 27.250,75	\$ 35.762,87	\$ 45.029,70	\$ 54.511,69	\$ 65.793,65
Margen Operativo	\$ 8.543,97	\$ 9.237,77	\$ 14.909,68	\$ 23.337,13	\$ 32.752,19
<b>Optimista</b>					
Margen Bruto	\$ 29.477,65	\$ 42.574,47	\$ 57.862,77	\$ 74.973,86	\$ 96.156,85
Margen Operativo	\$ 10.770,86	\$ 16.049,37	\$ 27.742,76	\$ 43.799,30	\$ 63.115,39
<b>Pesimista</b>					
Margen Bruto	\$ 25.023,85	\$ 32.436,47	\$ 40.587,24	\$ 48.919,09	\$ 58.857,73
Margen Operativo	\$ 6.317,07	\$ 7.212,57	\$ 10.467,22	\$ 17.744,53	\$ 25.816,27

	<b>Desapalancado</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Esperado</b>					
Margen Bruto	\$ 27.250,75	\$ 35.762,87	\$ 45.029,70	\$ 54.511,69	\$ 65.793,65
Margen Operativo	\$ 9.487,28	\$ 9.840,22	\$ 15.131,82	\$ 23.337,13	\$ 32.752,19
<b>Optimista</b>					
Margen Bruto	\$ 29.477,65	\$ 42.574,47	\$ 57.862,77	\$ 74.973,86	\$ 96.156,85
Margen Operativo	\$ 11.714,18	\$ 16.651,82	\$ 27.964,89	\$ 43.799,30	\$ 63.115,39
<b>Pesimista</b>					
Margen Bruto	\$ 25.023,85	\$ 32.436,47	\$ 40.587,24	\$ 48.919,09	\$ 58.857,73
Margen Operativo	\$ 7.260,39	\$ 6.513,82	\$ 10.689,36	\$ 17.744,53	\$ 25.816,27



## Anexo 27. Estados de Resultados Apalancado

Estado de Resultados	Escenario Esperado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Apalancado</b>					
Ventas	\$ 57.606,57	\$ 69.703,95	\$ 82.041,55	\$ 94.757,99	\$ 109.445,48
Costo de Ventas	\$ 30.355,82	\$ 33.941,08	\$ 37.011,85	\$ 40.246,30	\$ 43.651,83
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 27.250,75</b>	<b>\$ 35.762,87</b>	<b>\$ 45.029,70</b>	<b>\$ 54.511,69</b>	<b>\$ 65.793,65</b>
Gasto Administrativos	\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Depreciaciones	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Amortizaciones	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing	\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Gasto Interés	\$ 943,32	\$ 602,45	\$ 222,14		
Total Gastos	\$ 18.706,78	\$ 26.525,10	\$ 30.120,02	\$ 31.174,56	\$ 33.041,46
<b>Utilidad antes de Part. Lab. e Imp.</b>	<b>\$ 8.543,97</b>	<b>\$ 9.237,77</b>	<b>\$ 14.909,68</b>	<b>\$ 23.337,13</b>	<b>\$ 32.752,19</b>
Participación Laboral 15%	\$ 1.281,60	\$ 1.385,67	\$ 2.236,45	\$ 3.500,57	\$ 4.912,83
<b>Utilidad antes del Imp a la Renta</b>	<b>\$ 7.262,37</b>	<b>\$ 7.852,10</b>	<b>\$ 12.673,23</b>	<b>\$ 19.836,56</b>	<b>\$ 27.839,36</b>
Impuesto a la Renta 23%	\$ 1.670,35	\$ 1.805,98	\$ 2.914,84	\$ 4.562,41	\$ 6.403,05
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>\$ 5.592,03</b>	<b>\$ 6.046,12</b>	<b>\$ 9.758,39</b>	<b>\$ 15.274,15</b>	<b>\$ 21.436,31</b>

Estado de Resultados	Escenario Optimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Apalancado</b>					
Ventas	\$ 63.367,23	\$ 80.159,54	\$ 98.636,32	\$ 119.103,35	\$ 143.817,30
Costo de Ventas	\$ 33.889,58	\$ 37.585,08	\$ 40.773,54	\$ 44.129,49	\$ 47.660,45
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 29.477,65</b>	<b>\$ 42.574,47</b>	<b>\$ 57.862,77</b>	<b>\$ 74.973,86</b>	<b>\$ 96.156,85</b>
Gastos Administrativos	\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Depreciaciones	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Amortizaciones	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing y Publicidad	\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Gasto Interés	\$ 943,32	\$ 602,45	\$ 222,14		
Total Gastos	\$ 18.706,78	\$ 26.525,10	\$ 30.120,02	\$ 31.174,56	\$ 33.041,46
<b>Utilidad antes de Part. Lab. e Imp.</b>	<b>\$ 10.770,86</b>	<b>\$ 16.049,37</b>	<b>\$ 27.742,76</b>	<b>\$ 43.799,30</b>	<b>\$ 63.115,39</b>
Participación Laboral 15%	\$ 1.615,63	\$ 2.407,41	\$ 4.161,41	\$ 6.569,90	\$ 9.467,31
<b>Utilidad antes del Imp a la Renta</b>	<b>\$ 9.155,23</b>	<b>\$ 13.641,96</b>	<b>\$ 23.581,34</b>	<b>\$ 37.229,41</b>	<b>\$ 53.648,08</b>
Impuesto a la Renta 23%	\$ 2.105,70	\$ 3.137,65	\$ 5.423,71	\$ 8.562,76	\$ 12.339,06
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>\$ 7.049,53</b>	<b>\$ 10.504,31</b>	<b>\$ 18.157,63</b>	<b>\$ 28.666,64</b>	<b>\$ 41.309,02</b>

Estado de Resultados	Escenario Pesimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Apalancado</b>					
Ventas	\$ 51.845,91	\$ 62.733,55	\$ 73.837,39	\$ 85.282,19	\$ 98.500,93
Costo de Ventas	\$ 26.822,06	\$ 30.297,09	\$ 33.250,15	\$ 36.363,10	\$ 39.643,20
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 25.023,85</b>	<b>\$ 32.436,47</b>	<b>\$ 40.587,24</b>	<b>\$ 48.919,09</b>	<b>\$ 58.857,73</b>
Gastos Administrativos	\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Depreciaciones	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Amortizaciones	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing y Publicidad	\$ 3.058,40	\$ 3.058,40	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Gasto Interés	\$ 943,32	\$ 602,45	\$ 222,14		
Total Gastos	\$ 18.706,78	\$ 25.223,90	\$ 30.120,02	\$ 31.174,56	\$ 33.041,46
<b>Utilidad antes de Part. Lab. e Imp.</b>	<b>\$ 6.317,07</b>	<b>\$ 7.212,57</b>	<b>\$ 10.467,22</b>	<b>\$ 17.744,53</b>	<b>\$ 25.816,27</b>
Participación Laboral 15%	\$ 947,56	\$ 1.081,89	\$ 1.570,08	\$ 2.661,68	\$ 3.872,44
<b>Utilidad antes del Imp a la Renta</b>	<b>\$ 5.369,51</b>	<b>\$ 6.130,68</b>	<b>\$ 8.897,14</b>	<b>\$ 15.082,85</b>	<b>\$ 21.943,83</b>
Impuesto a la Renta 23%	\$ 1.234,99	\$ 1.410,06	\$ 2.046,34	\$ 3.469,06	\$ 5.047,08
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>\$ 4.134,52</b>	<b>\$ 4.720,63</b>	<b>\$ 6.850,80</b>	<b>\$ 11.613,80</b>	<b>\$ 16.896,75</b>

## Anexo 28. Estados de Resultados Desapalancado

Estado de Resultados	Escenario Esperado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Desapalancado</b>					
Ventas	\$ 57.606,57	\$ 69.703,95	\$ 82.041,55	\$ 94.757,99	\$ 109.445,48
Costo de Ventas	\$ 30.355,82	\$ 33.941,08	\$ 37.011,85	\$ 40.246,30	\$ 43.651,83
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 27.250,75</b>	<b>\$ 35.762,87</b>	<b>\$ 45.029,70</b>	<b>\$ 54.511,69</b>	<b>\$ 65.793,65</b>
Gastos Administrativos	\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Depreciaciones	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Amortizaciones	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing y Publicidad	\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Gasto Interés	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Gastos	\$ 17.763,47	\$ 25.922,65	\$ 29.897,88	\$ 31.174,56	\$ 33.041,46
<b>Utilidad antes de Part. Lab. e Imp.</b>	<b>\$ 9.487,28</b>	<b>\$ 9.840,22</b>	<b>\$ 15.131,82</b>	<b>\$ 23.337,13</b>	<b>\$ 32.752,19</b>
Participación Laboral 15%	\$ 1.423,09	\$ 1.476,03	\$ 2.269,77	\$ 3.500,57	\$ 4.912,83
<b>Utilidad antes del Imp a la Renta</b>	<b>\$ 8.064,19</b>	<b>\$ 8.364,19</b>	<b>\$ 12.862,05</b>	<b>\$ 19.836,56</b>	<b>\$ 27.839,36</b>
Impuesto a la Renta 23%	\$ 1.854,76	\$ 1.923,76	\$ 2.958,27	\$ 4.562,41	\$ 6.403,05
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>\$ 6.209,43</b>	<b>\$ 6.440,42</b>	<b>\$ 9.903,78</b>	<b>\$ 15.274,15</b>	<b>\$ 21.436,31</b>

Estado de Resultados	Escenario Optimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Desapalancado</b>					
Ventas	\$ 63.367,23	\$ 80.159,54	\$ 98.636,32	\$ 119.103,35	\$ 143.817,30
Costo de Ventas	\$ 33.889,58	\$ 37.585,08	\$ 40.773,54	\$ 44.129,49	\$ 47.660,45
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 29.477,65</b>	<b>\$ 42.574,47</b>	<b>\$ 57.862,77</b>	<b>\$ 74.973,86</b>	<b>\$ 96.156,85</b>
Gastos Administrativos	\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Depreciaciones	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Amortizaciones	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing y Publicidad	\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Gasto Interés	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Gastos	\$ 17.763,47	\$ 25.922,65	\$ 29.897,88	\$ 31.174,56	\$ 33.041,46
<b>Utilidad antes de Part. Lab. e Imp.</b>	<b>\$ 11.714,18</b>	<b>\$ 16.651,82</b>	<b>\$ 27.964,89</b>	<b>\$ 43.799,30</b>	<b>\$ 63.115,39</b>
Participación Laboral 15%	\$ 1.757,13	\$ 2.497,77	\$ 4.194,73	\$ 6.569,90	\$ 9.467,31
<b>Utilidad antes del Imp a la Renta</b>	<b>\$ 9.957,05</b>	<b>\$ 14.154,04</b>	<b>\$ 23.770,16</b>	<b>\$ 37.229,41</b>	<b>\$ 53.648,08</b>
Impuesto a la Renta 23%	\$ 2.290,12	\$ 3.255,43	\$ 5.467,14	\$ 8.562,76	\$ 12.339,06
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>\$ 7.666,93</b>	<b>\$ 10.898,61</b>	<b>\$ 18.303,02</b>	<b>\$ 28.666,64</b>	<b>\$ 41.309,02</b>

Estado de Resultados	Escenario Pesimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Desapalancado</b>					
Ventas	\$ 51.845,91	\$ 62.733,55	\$ 73.837,39	\$ 85.282,19	\$ 98.500,93
Costo de Ventas	\$ 26.822,06	\$ 30.297,09	\$ 33.250,15	\$ 36.363,10	\$ 39.643,20
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 25.023,85</b>	<b>\$ 32.436,47</b>	<b>\$ 40.587,24</b>	<b>\$ 48.919,09</b>	<b>\$ 58.857,73</b>
Gastos Administrativos	\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Depreciaciones	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Amortizaciones	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing y Publicidad	\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Gasto Interés	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Gastos	\$ 17.763,47	\$ 25.922,65	\$ 29.897,88	\$ 31.174,56	\$ 33.041,46
<b>Utilidad antes de Part. Lab. e Imp.</b>	<b>\$ 7.260,39</b>	<b>\$ 6.513,82</b>	<b>\$ 10.689,36</b>	<b>\$ 17.744,53</b>	<b>\$ 25.816,27</b>
Participación Laboral 15%	\$ 1.089,06	\$ 977,07	\$ 1.603,40	\$ 2.661,68	\$ 3.872,44
<b>Utilidad antes del Imp a la Renta</b>	<b>\$ 6.171,33</b>	<b>\$ 5.536,74</b>	<b>\$ 9.085,96</b>	<b>\$ 15.082,85</b>	<b>\$ 21.943,83</b>
Impuesto a la Renta 23%	\$ 1.419,41	\$ 1.273,45	\$ 2.089,77	\$ 3.469,06	\$ 5.047,08
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>\$ 4.751,92</b>	<b>\$ 4.263,29</b>	<b>\$ 6.996,19</b>	<b>\$ 11.613,80</b>	<b>\$ 16.896,75</b>

## Anexo 29. Balance General Apalancado

Space S.A						
Balance General Apalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja/ Bancos	\$ 7.704,00	\$ 8.915,61	\$ 17.157,52	\$ 26.712,89	\$ 34.674,03	\$ 58.902,58
Inventario		\$ 4.627,24	\$ 7.604,07	\$ 8.949,99	\$ 10.251,80	\$ 10.385,98
Cuentas por Cobrar (Clientes)		\$ 20.162,30	\$ 24.396,38	\$ 28.714,54	\$ 47.378,99	\$ 54.722,74
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 7.704,00</b>	<b>\$ 33.705,15</b>	<b>\$ 49.157,97</b>	<b>\$ 64.377,42</b>	<b>\$ 92.304,83</b>	<b>\$ 124.011,29</b>
<b>Gastos de Constitución</b>	\$ 1.122,00	\$ 1.122,00	\$ 1.122,00	\$ 1.122,00	\$ 1.122,00	\$ 1.122,00
Amortización Constitución		\$ (224,40)	\$ (448,80)	\$ (673,20)	\$ (897,60)	\$ (1.122,00)
<b>Branding</b>	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
Amortización Branding		\$ (230,00)	\$ (460,00)	\$ (690,00)	\$ (920,00)	\$ (1.150,00)
<b>Equipamiento de Planta de Producción</b>	\$ 3.443,00	\$ 3.443,00	\$ 3.443,00	\$ 3.443,00	\$ 3.443,00	\$ 3.443,00
Dep. acum. Maquinaria y Equipos		\$ (344,30)	\$ (688,60)	\$ (1.032,90)	\$ (1.377,20)	\$ (1.721,50)
<b>Equipos de Computación</b>	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Dep.acum. Equipos de Computación		\$ (566,67)	\$ (1.133,33)	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)
<b>Muebles y Enseres Oficina</b>	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00
Dep.acum.Muebles y Enseres		\$ (37,50)	\$ (75,00)	\$ (112,50)	\$ (150,00)	\$ (187,50)
<b>Adecuación de la Planta de Producción</b>	\$ 2.109,00	\$ 2.109,00	\$ 2.109,00	\$ 2.109,00	\$ 2.109,00	\$ 2.109,00
Dep.acum.Adec. Planta de Producción		\$ (210,90)	\$ (421,80)	\$ (632,70)	\$ (843,60)	\$ (1.054,50)
<b>Vehículo</b>	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00
Dep.acum.Vehículo		\$ (2.800,00)	\$ (5.600,00)	\$ (8.400,00)	\$ (11.200,00)	\$ (14.000,00)
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ 23.899,00</b>	<b>\$ 19.485,23</b>	<b>\$ 15.071,47</b>	<b>\$ 10.657,70</b>	<b>\$ 6.810,60</b>	<b>\$ 2.963,50</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 31.603,00</b>	<b>\$ 53.190,39</b>	<b>\$ 64.229,44</b>	<b>\$ 75.035,12</b>	<b>\$ 99.115,43</b>	<b>\$ 126.974,79</b>
Participación Trabajadores por pagar	\$ -	\$ 1.281,60	\$ 1.385,67	\$ 2.236,45	\$ 3.500,57	\$ 4.912,83
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 1.670,35	\$ 1.805,98	\$ 2.914,84	\$ 4.562,41	\$ 6.403,05
Proveedores por pagar	\$ -	\$ 10.601,28	\$ 14.029,37	\$ 13.542,10	\$ 17.668,55	\$ 19.642,26
Colaboradores por pagar	\$ -	\$ 1.806,22	\$ 4.674,09	\$ 6.165,66	\$ 6.935,53	\$ 7.456,51
IESS por pagar	\$ -	\$ 3.581,57	\$ 5.325,34	\$ 7.075,52	\$ 8.073,68	\$ 8.749,14
<b>Total Pasivo Corto Plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 18.941,01</b>	<b>\$ 27.220,45</b>	<b>\$ 31.934,58</b>	<b>\$ 40.740,74</b>	<b>\$ 47.163,79</b>
Préstamos a Largo Plazo	\$ 9.899,00	\$ 6.953,35	\$ 3.666,83	\$ 0,00		
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ 9.899,00</b>	<b>\$ 6.953,35</b>	<b>\$ 3.666,83</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 9.899,00</b>	<b>\$ 25.894,36</b>	<b>\$ 30.887,28</b>	<b>\$ 31.934,58</b>	<b>\$ 40.740,74</b>	<b>\$ 47.163,79</b>
Capital	\$ 21.704,00	\$ 21.704,00	\$ 21.704,00	\$ 21.704,00	\$ 21.704,00	\$ 21.704,00
Reservas						
Utilidades Retenidas		\$ 5.592,03	\$ 11.638,15	\$ 21.396,54	\$ 36.670,69	\$ 58.107,00
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 21.704,00</b>	<b>\$ 27.296,03</b>	<b>\$ 33.342,15</b>	<b>\$ 43.100,54</b>	<b>\$ 58.374,69</b>	<b>\$ 79.811,00</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 31.603,00</b>	<b>\$ 53.190,39</b>	<b>\$ 64.229,43</b>	<b>\$ 75.035,12</b>	<b>\$ 99.115,43</b>	<b>\$ 126.974,79</b>

## Anexo 30. Balance General Desapalancado

Space S.A						
Balance General Apalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja/ Bancos	\$ 7.704,00	\$ 12.804,58	\$ 24.609,53	\$ 37.845,72	\$ 45.730,12	\$ 69.958,67
Inventario		\$ 4.627,24	\$ 7.604,07	\$ 8.949,99	\$ 10.251,80	\$ 10.385,98
Cuentas por Cobrar (Clientes)		\$ 20.162,30	\$ 24.396,38	\$ 28.714,54	\$ 47.378,99	\$ 54.722,74
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 7.704,00</b>	<b>\$ 37.594,12</b>	<b>\$ 56.609,98</b>	<b>\$ 75.510,25</b>	<b>\$ 103.360,92</b>	<b>\$ 135.067,38</b>
<b>Gastos de Constitución</b>	\$ 1.122,00	\$ 1.122,00	\$ 1.122,00	\$ 1.122,00	\$ 1.122,00	\$ 1.122,00
Amortización Constitución		\$ (224,40)	\$ (448,80)	\$ (673,20)	\$ (897,60)	\$ (1.122,00)
<b>Branding</b>	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
Amortización Branding		\$ (230,00)	\$ (460,00)	\$ (690,00)	\$ (920,00)	\$ (1.150,00)
<b>Equipamiento de Planta de Producción</b>	\$ 3.443,00	\$ 3.443,00	\$ 3.443,00	\$ 3.443,00	\$ 3.443,00	\$ 3.443,00
Dep. acum. Maquinaria y Equipos		\$ (344,30)	\$ (688,60)	\$ (1.032,90)	\$ (1.377,20)	\$ (1.721,50)
<b>Equipos de Computación</b>	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Dep.acum. Equipos de Computación		\$ (566,67)	\$ (1.133,33)	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)
<b>Muebles y Enseres Oficina</b>	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00
Dep.acum.Muebles y Enseres		\$ (37,50)	\$ (75,00)	\$ (112,50)	\$ (150,00)	\$ (187,50)
<b>Adecuación de la Planta de Producción</b>	\$ 2.109,00	\$ 2.109,00	\$ 2.109,00	\$ 2.109,00	\$ 2.109,00	\$ 2.109,00
Dep.acum.Adec. Planta de Producción		\$ (210,90)	\$ (421,80)	\$ (632,70)	\$ (843,60)	\$ (1.054,50)
<b>Vehículo</b>	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00
Dep.acum.Vehículo		\$ (2.800,00)	\$ (5.600,00)	\$ (8.400,00)	\$ (11.200,00)	\$ (14.000,00)
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 23.899,00</b>	<b>\$ 19.485,23</b>	<b>\$ 15.071,47</b>	<b>\$ 10.657,70</b>	<b>\$ 6.810,60</b>	<b>\$ 2.963,50</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 31.603,00</b>	<b>\$ 57.079,36</b>	<b>\$ 71.681,45</b>	<b>\$ 86.167,95</b>	<b>\$ 110.171,52</b>	<b>\$ 138.030,88</b>
Participación Trabajadores por pagar	\$ -	\$ 1.423,09	\$ 1.476,03	\$ 2.269,77	\$ 3.500,57	\$ 4.912,83
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 1.854,76	\$ 1.923,76	\$ 2.958,27	\$ 4.562,41	\$ 6.403,05
Proveedores por pagar	\$ -	\$ 10.601,28	\$ 14.029,37	\$ 13.542,10	\$ 17.668,55	\$ 19.642,26
Colaboradores por pagar	\$ -	\$ 1.806,22	\$ 4.674,09	\$ 6.165,66	\$ 6.935,53	\$ 7.456,51
IESS por pagar	\$ -	\$ 3.581,57	\$ 5.325,34	\$ 7.075,52	\$ 8.073,68	\$ 8.749,14
<b>Total Pasivo Corto Plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 19.266,93</b>	<b>\$ 27.428,60</b>	<b>\$ 32.011,33</b>	<b>\$ 40.740,74</b>	<b>\$ 47.163,79</b>
Préstamos a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 19.266,93</b>	<b>\$ 27.428,60</b>	<b>\$ 32.011,33</b>	<b>\$ 40.740,74</b>	<b>\$ 47.163,79</b>
Capital	\$ 31.603,00	\$ 31.603,00	\$ 31.603,00	\$ 31.603,00	\$ 31.603,00	\$ 31.603,00
Reservas						
Utilidades Retenidas		\$ 6.209,43	\$ 12.649,85	\$ 22.553,63	\$ 37.827,78	\$ 59.264,09
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 31.603,00</b>	<b>\$ 37.812,43</b>	<b>\$ 44.252,85</b>	<b>\$ 54.156,63</b>	<b>\$ 69.430,78</b>	<b>\$ 90.867,09</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 31.603,00</b>	<b>\$ 57.079,35</b>	<b>\$ 71.681,45</b>	<b>\$ 86.167,95</b>	<b>\$ 110.171,52</b>	<b>\$ 138.030,88</b>

### Anexo 31. Estado de Flujo de Efectivo Apalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades de Operacionales</b>						
Utilidad Neta		\$ 5.592,03	\$ 6.046,12	\$ 9.758,39	\$ 15.274,15	\$ 21.436,31
+ Amortización		\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
+ Depreciación		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
- Cuentas por Cobrar		\$ (20.162,30)	\$ (4.234,08)	\$ (4.318,16)	\$ (18.664,45)	\$ (7.343,74)
- Inventario		\$ (4.627,24)	\$ (2.976,82)	\$ (1.345,92)	\$ (1.301,82)	\$ (134,17)
+ Cuentas por Pagar Proveedores		\$ 10.601,28	\$ 3.428,09	\$ (487,27)	\$ 4.126,45	\$ 1.973,71
+ Cuentas por Pagar Colaboradores		\$ 1.806,22	\$ 2.867,86	\$ 1.491,57	\$ 769,87	\$ 520,98
+ Cuentas por Pagar SRI		\$ 1.670,35	\$ 135,64	\$ 1.108,86	\$ 1.647,57	\$ 1.840,64
+ Cuentas por Pagar 15% Colaboradores		\$ 1.281,60	\$ 104,07	\$ 850,79	\$ 1.264,12	\$ 1.412,26
+ IESS por pagar		\$ 3.581,57	\$ 1.743,78	\$ 1.750,18	\$ 998,15	\$ 675,46
<b>Flujo de Efectivo Neto por Actividades de Operación AO</b>		<b>\$ 4.157,26</b>	<b>\$ 11.528,42</b>	<b>\$ 13.222,20</b>	<b>\$ 7.961,14</b>	<b>\$ 24.228,55</b>
<b>Actividades de Inversión</b>						
Muebles y Enseres	\$ (375,00)					
Maquinaria Planta de Producción	\$ (3.443,00)					
Equipos de Computación	\$ (1.700,00)					
Vehículo	\$ (14.000,00)					
Adecuación Planta de Producción	\$ (2.109,00)					
Gastos de Constitución	\$ (1.122,00)					
Inversión en Marketing (Branding)	\$ (1.150,00)					
<b>Flujo de Efectivo Neto por Actividades de Inversión AI</b>	<b>\$ (23.899,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
+ Cuentas por pagar a largo plazo						
+ Documentos por pagar						
+ Deuda a largo plazo	\$ 9.899,00	\$ (2.945,65)	\$ (3.286,52)	\$ (3.666,83)	\$ (0,00)	\$ -
- Pago Dividendos						
+ Capital	\$ 21.704,00					
<b>Flujo de Efectivo Neto por Actividades de Financiamiento AF</b>	<b>\$ 31.603,00</b>	<b>\$ (2.945,65)</b>	<b>\$ (3.286,52)</b>	<b>\$ (3.666,83)</b>		
Incremento Neto en Efectivo	\$ 7.704,00	\$ 1.211,61	\$ 8.241,91	\$ 9.555,37	\$ 7.961,14	\$ 24.228,55
Efectivo Principios de Período	\$ 7.704,00	\$ 8.915,61	\$ 17.157,52	\$ 26.712,89	\$ 34.674,03	
<b>Total Efectivo Final de Período</b>	<b>\$ 7.704,00</b>	<b>\$ 8.915,61</b>	<b>\$ 17.157,52</b>	<b>\$ 26.712,89</b>	<b>\$ 34.674,03</b>	<b>\$ 58.902,58</b>

### Anexo 32. Estado de Flujo de Efectivo Desapalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades de Operacionales</b>						
Utilidad Neta		\$ 6.209,43	\$ 6.440,42	\$ 9.903,78	\$ 15.274,15	\$ 21.436,31
+ Amortización		\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
+ Depreciación		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
- Cuentas por Cobrar		\$ (20.162,30)	\$ (4.234,08)	\$ (4.318,16)	\$ (18.664,45)	\$ (7.343,74)
- Inventario		\$ (4.627,24)	\$ (2.976,82)	\$ (1.345,92)	\$ (1.301,82)	\$ (134,17)
+ Cuentas por Pagar Proveedores		\$ 10.601,28	\$ 3.428,09	\$ (487,27)	\$ 4.126,45	\$ 1.973,71
+ Cuentas por Pagar Colaboradores		\$ 1.806,22	\$ 2.867,86	\$ 1.491,57	\$ 769,87	\$ 520,98
+ Cuentas por Pagar SRI		\$ 1.854,76	\$ 69,00	\$ 1.034,51	\$ 1.604,14	\$ 1.840,64
+ Cuentas por Pagar 15% Colaboradores		\$ 1.423,09	\$ 52,94	\$ 793,74	\$ 1.230,80	\$ 1.412,26
+ IESS por pagar		\$ 3.581,57	\$ 1.743,78	\$ 1.750,18	\$ 998,15	\$ 675,46
<b>Flujo de Efectivo Neto por Actividades de Operación AO</b>		<b>\$ 5.100,58</b>	<b>\$ 11.804,96</b>	<b>\$ 13.236,19</b>	<b>\$ 7.884,39</b>	<b>\$ 24.228,55</b>
<b>Actividades de Inversión</b>						
Muebles y Enseres	\$ (375,00)					
Maquinaria Planta de Producción	\$ (3.443,00)					
Equipos de Computación	\$ (1.700,00)					
Vehículo	\$ (14.000,00)					
Adecuación Planta de Producción	\$ (2.109,00)					
Gastos de Constitución	\$ (1.122,00)					
Inversión en Marketing (Branding)	\$ (1.150,00)					
<b>Flujo de Efectivo Neto por Actividades de Inversión AI</b>	<b>\$ (23.899,00)</b>					
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
+ Cuentas por pagar a largo plazo						
+ Documentos por pagar						
+ Deuda a largo plazo						
- Pago Dividendos						
+ Capital	\$ 31.603,00					
<b>Flujo de Efectivo Neto por Actividades de Financiamiento AF</b>	<b>\$ 31.603,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>		
Incremento Neto en Efectivo	\$ 7.704,00	\$ 5.100,58	\$ 11.804,96	\$ 13.236,19	\$ 7.884,39	\$ 24.228,55
Efectivo Principios de Período	\$ 7.704,00	\$ 12.804,58	\$ 24.609,53	\$ 37.845,72	\$ 45.730,12	\$ 69.958,67
<b>Total Efectivo Final de Período</b>	<b>\$ 7.704,00</b>	<b>\$ 12.804,58</b>	<b>\$ 24.609,53</b>	<b>\$ 37.845,72</b>	<b>\$ 45.730,12</b>	<b>\$ 69.958,67</b>

### Anexo 33. Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio					
Costo Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
75% Arriendo	\$ 1.350,00	\$ 1.393,61	\$ 1.438,62	\$ 1.485,09	\$ 1.533,05
Energía Eléctrica	\$ 240,00	\$ 247,75	\$ 255,75	\$ 264,02	\$ 272,54
Agua	\$ 96,00	\$ 99,10	\$ 102,30	\$ 105,61	\$ 109,02
Operario	\$ 5.500,51	\$ 6.079,33	\$ 6.322,50	\$ 6.575,40	\$ 6.838,42
Operario	\$ 5.500,51	\$ 6.079,33	\$ 6.322,50	\$ 6.575,40	\$ 6.838,42
Operario	\$ -	\$ -	\$ 5.500,51	\$ 6.079,33	\$ 6.322,50
<b>Total</b>	<b>\$ 12.687,02</b>	<b>\$ 13.899,12</b>	<b>\$ 19.942,19</b>	<b>\$ 21.084,85</b>	<b>\$ 21.913,96</b>

Cálculo Punto de Equilibrio Pelota						
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Totales	\$ 1.057,25	\$ 12.687,02	\$ 13.899,12	\$ 19.942,19	\$ 21.084,85	\$ 21.913,96
Precio de Venta Promedio	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,75	\$ 2,94	\$ 3,09	\$ 3,24
Costo Variable Unitario	\$ 0,79	\$ 0,79	\$ 0,82	\$ 0,84	\$ 0,87	\$ 0,90
Punto de Equilibrio por cantidad	618	7.418	7.183	9.491	9.493	9.335
Punto de Equilibrio por semana	12	143	138	183	183	180
Punto de Equilibrio por días	2	21	20	26	26	26
<b>Punto de Equilibrio en dólares</b>	<b>\$ 1.545,58</b>	<b>\$ 18.546,90</b>	<b>\$ 19.757,22</b>	<b>\$ 27.932,48</b>	<b>\$ 29.334,83</b>	<b>\$ 30.288,58</b>

Cálculo Punto de Equilibrio Hueso						
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Totales	\$ 1.057,25	\$ 12.687,02	\$ 13.899,12	\$ 19.942,19	\$ 21.084,85	\$ 21.913,96
Precio de Venta Promedio	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,85	\$ 4,12	\$ 4,33	\$ 4,54
Costo Variable Unitario	\$ 0,83	\$ 0,83	\$ 0,86	\$ 0,88	\$ 0,91	\$ 0,94
Punto de Equilibrio por cantidad	396	4.751	4.641	6.161	6.176	6.085
Punto de Equilibrio por semana	8	91	89	118	119	117
Punto de Equilibrio por días	1	13	13	17	17	17
<b>Punto de Equilibrio en dólares</b>	<b>\$ 1.385,87</b>	<b>\$ 16.630,41</b>	<b>\$ 17.869,55</b>	<b>\$ 25.383,42</b>	<b>\$ 26.714,97</b>	<b>\$ 27.641,05</b>

Cálculo Punto de Equilibrio Rosca						
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Totales	\$ 1.057,25	\$ 12.687,02	\$ 13.899,12	\$ 19.942,19	\$ 21.084,85	\$ 21.913,96
Precio de Venta Promedio	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,85	\$ 4,12	\$ 4,33	\$ 4,54
Margen de Contribución	\$ 0,83	\$ 0,83	\$ 0,86	\$ 0,88	\$ 0,91	\$ 0,94
Punto de Equilibrio por cantidad	396	4.751	4.641	6.161	6.176	6.085
Punto de Equilibrio por semana	99	91	89	118	119	117
Punto de Equilibrio por días	13	13	13	17	17	17
<b>Punto de Equilibrio en dólares</b>	<b>\$ 1.385,87</b>	<b>\$ 16.630,41</b>	<b>\$ 17.869,55</b>	<b>\$ 25.383,42</b>	<b>\$ 26.714,97</b>	<b>\$ 27.641,05</b>

## Anexo 34. Indicadores Financieros Liquidez y Rentabilidad

### Indicadores Financieros

#### Liquidez

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razón Corriente</b> =	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{\$ 33.705,15}{\$ 18.941,01} = \$ 1,78$	$\frac{\$ 49.157,97}{\$ 27.220,45} = \$ 1,81$	$\frac{\$ 64.377,42}{\$ 31.934,58} = \$ 2,02$	$\frac{\$ 92.304,83}{\$ 40.740,74} = \$ 2,27$	$\frac{\$ 124.011,29}{\$ 47.163,79} = \$ 2,63$

<b>Prueba Ácida</b> =	$\frac{\text{Activos Corrientes}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{\$ 29.077,91}{\$ 18.941,01} = \$ 1,54$	$\frac{\$ 41.553,90}{\$ 27.220,45} = \$ 1,53$	$\frac{\$ 55.427,43}{\$ 31.934,58} = \$ 1,74$	$\frac{\$ 82.053,02}{\$ 40.740,74} = \$ 2,01$	$\frac{\$ 113.625,32}{\$ 47.163,79} = \$ 2,41$
-----------------------	--	---	---	---	---	--

#### Rentabilidad

<b>Margen de Utilidad</b> =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$ 5.592,03}{\$ 57.606,57} = 10\%$	$\frac{\$ 3.895,09}{\$ 69.703,95} = 6\%$	$\frac{\$ 7.358,45}{\$ 82.041,55} = 9\%$	$\frac{\$ 15.274,15}{\$ 94.757,99} = 16\%$	$\frac{\$ 21.436,31}{\$ 109.445,48} = 20\%$
-----------------------------	--	---	--	--	--	---

<b>ROI</b> =	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor Promedio invertido}}$	$\frac{\$ 5.592,03}{\$ 31.603,00} = \$ 0,18$	$\frac{\$ 3.895,09}{\$ 31.603,00} = \$ 0,12$	$\frac{\$ 7.358,45}{\$ 31.603,00} = \$ 0,23$	$\frac{\$ 15.274,15}{\$ 31.603,00} = \$ 0,48$	$\frac{\$ 21.436,31}{\$ 31.603,00} = \$ 0,68$
--------------	--	--	--	--	---	---

<b>ROA</b> =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos totales Promedio}}$	$\frac{\$ 5.598,32}{\$ 53.190,39} = \$ 0,11$	$\frac{\$ 5.951,25}{\$ 64.229,44} = \$ 0,09$	$\frac{\$ 11.242,85}{\$ 75.035,12} = \$ 0,15$	$\frac{\$ 23.337,13}{\$ 99.115,43} = \$ 0,24$	$\frac{\$ 32.752,19}{\$ 126.974,79} = \$ 0,26$
--------------	---	--	--	---	---	--

<b>ROE</b> =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	$\frac{\$ 5.592,03}{\$ 27.296,03} = \$ 0,20$	$\frac{\$ 3.895,09}{\$ 33.342,15} = \$ 0,12$	$\frac{\$ 7.358,45}{\$ 43.100,54} = \$ 0,17$	$\frac{\$ 15.274,15}{\$ 58.374,69} = \$ 0,26$	$\frac{\$ 21.436,31}{\$ 79.811,00} = \$ 0,27$
--------------	---	--	--	--	---	---

<b>Apalancamiento Financiero</b> =	$\frac{\text{Total Activos}}{\text{Total Patrimonio}}$	$\frac{\$ 53.190,39}{\$ 27.296,03} = \$ 1,95$	$\frac{\$ 64.229,44}{\$ 33.342,15} = \$ 1,93$	$\frac{\$ 75.035,12}{\$ 43.100,54} = \$ 1,74$	$\frac{\$ 99.115,43}{\$ 58.374,69} = \$ 1,70$	$\frac{\$ 126.974,79}{\$ 79.811,00} = \$ 1,59$
------------------------------------	--	---	---	---	---	--



## Anexo 35. Indicadores Financieros de Desempeño

### Desempeño

<b>Rotación de Inventarios</b> =	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	=	$\frac{\$ 30,355.82}{\$ 4,627.24}$	=	\$ 6.56	=	$\frac{\$ 33,941.08}{\$ 7,604.07}$	=	\$ 4.46	=	$\frac{\$ 37,011.85}{\$ 8,949.99}$	=	\$ 4.14	=	$\frac{\$ 40,246.30}{\$ 10,251.80}$	=	\$ 3.93	=	$\frac{\$ 43,651.83}{\$ 10,385.98}$	=	\$ 4.20
----------------------------------	---	---	------------------------------------	---	---------	---	------------------------------------	---	---------	---	------------------------------------	---	---------	---	-------------------------------------	---	---------	---	-------------------------------------	---	---------

<b>Rotación de Inventarios en días</b> =	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$	=	$\frac{365}{\$ 6.56}$	=	55.6	=	$\frac{365}{\$ 4.46}$	=	81.77	=	$\frac{365}{\$ 4.14}$	=	88.26	=	$\frac{365}{\$ 3.93}$	=	92.98	=	$\frac{365}{\$ 4.20}$	=	86.84
--	--	---	-----------------------	---	------	---	-----------------------	---	-------	---	-----------------------	---	-------	---	-----------------------	---	-------	---	-----------------------	---	-------

<b>Rotación de las Cuentas por Cobrar</b> =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$	=	$\frac{\$ 57,606.57}{\$ 20,162.30}$	=	2,857,142.86	=	$\frac{\$ 69,703.95}{\$ 24,396.38}$	=	2,857,142.86	=	$\frac{\$ 82,041.55}{\$ 28,714.54}$	=	2,857,142.86	=	2	=	$\frac{\$ 94,757.99}{\$ 47,378.99}$	=	2	=	$\frac{\$ 109,445.48}{\$ 54,722.74}$	=	2
---	--	---	-------------------------------------	---	--------------	---	-------------------------------------	---	--------------	---	-------------------------------------	---	--------------	---	---	---	-------------------------------------	---	---	---	--------------------------------------	---	---

<b>Rotación Cuentas por Cobraren días</b> =	$\frac{365}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$	=	$\frac{365}{2,857,142.86}$	=	127.75	=	$\frac{365}{2,857,142.86}$	=	127.75	=	$\frac{365}{2,857,142.86}$	=	127.75	=	$\frac{365}{2}$	=	182.5	=	$\frac{365}{2}$	=	182.5
---	--	---	----------------------------	---	--------	---	----------------------------	---	--------	---	----------------------------	---	--------	---	-----------------	---	-------	---	-----------------	---	-------

### Anexo 36. Costo de Oportunidad

CAPM		
$Re = Rf + \beta * (Rm - Rf) + rp$		
Apalancado		
Tasa Libre de riesgo	Rf	9,00%
Beta de la industria	$\beta$	2,43
Rentabilidad del mercado	Rm	14,85%
Prima de riesgo del mercado	Rm-Rf	5,85%
Riesgo País	Rp	5,30%
<b>Re</b>		<b>28,52%</b>

CAPM		
$Re = Rf + \beta * (Rm - Rf) + rp$		
Desapalancado		
Tasa Libre de riesgo	Rf	9,00%
Beta de la industria	$\beta$	1,66
Rentabilidad del mercado	Rm	14,85%
Prima de riesgo del mercado	Rm-Rf	5,85%
Riesgo País	Rp	5,30%
<b>Re</b>		<b>24,01%</b>

## Anexo 37. Flujo de Caja Apalancado

Space S.A						
Flujo de Caja Apalancado						
Flujo de Efectivo en el Esenario Esperado Apalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Ventas		\$ 57.606,57	\$ 69.703,95	\$ 82.041,55	\$ 94.757,99	\$ 109.445,48
Costos de Ventas		\$ 30.355,82	\$ 33.941,08	\$ 37.011,85	\$ 40.246,30	\$ 43.651,83
Gastos Administrativos		\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Gasto Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Gasto Amortizaciones		\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing		\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Total Egresos (Costos y Gastos)		\$ 48.119,29	\$ 59.863,73	\$ 66.909,73	\$ 71.420,85	\$ 76.693,28
Utilidad Operativa		\$ 9.487,28	\$ 9.840,22	\$ 15.131,82	\$ 23.337,13	\$ 32.752,19
Pago de capital+interés		\$ 3.888,97	\$ 3.888,97	\$ 3.888,97	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Utilidad antes de Participació Laboral</b>		<b>\$ 5.598,32</b>	<b>\$ 5.951,25</b>	<b>\$ 11.242,85</b>	<b>\$ 23.337,13</b>	<b>\$ 32.752,19</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 839,75	\$ 892,69	\$ 1.686,43	\$ 3.500,57	\$ 4.912,83
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>\$ 4.758,57</b>	<b>\$ 5.058,56</b>	<b>\$ 9.556,43</b>	<b>\$ 19.836,56</b>	<b>\$ 27.839,36</b>
Impuesto a la Renta del 23%		\$ 1.094,47	\$ 1.163,47	\$ 2.197,98	\$ 4.562,41	\$ 6.403,05
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 3.664,10</b>	<b>\$ 3.895,09</b>	<b>\$ 7.358,45</b>	<b>\$ 15.274,15</b>	<b>\$ 21.436,31</b>
(+) Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
(+) Amortizaciones		\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
<b>Flujo de Efectivo Operativo</b>		<b>\$ 8.077,86</b>	<b>\$ 8.308,86</b>	<b>\$ 11.772,21</b>	<b>\$ 19.121,25</b>	<b>\$ 25.283,41</b>
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (9.899,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (7.704,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Préstamo	\$ 9.899,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión de accionistas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ (7.704,00)</b>	<b>\$ 8.077,86</b>	<b>\$ 8.308,86</b>	<b>\$ 11.772,21</b>	<b>\$ 19.121,25</b>	<b>\$ 25.283,41</b>
Flujo de Caja Acumulado	\$ (7.704,00)	\$ 373,86	\$ 8.682,73	\$ 20.454,94	\$ 39.576,19	\$ 64.859,60

<b>Inversion Inicial</b>	\$ (31.603,00)					
<b>Flujo</b>	\$ (31.603,00)	\$ 8.077,86	\$ 8.308,86	\$ 11.772,21	\$ 19.121,25	\$ 25.283,41
<b>VAN</b>	<b>\$ 10.451,82</b>					
<b>TIR</b>	<b>28%</b>					

Space S.A						
Flujo de Caja Apalancado						
Flujo de Efectivo en el Esenario Optimista Apalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Ventas		\$ 63.367,23	\$ 80.159,54	\$ 98.636,32	\$ 119.103,35	\$ 143.817,30
Costos de Ventas		\$ 33.889,58	\$ 37.585,08	\$ 40.773,54	\$ 44.129,49	\$ 47.660,45
Gastos Administrativos		\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Gasto Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Gasto Amortizaciones		\$ 3.400,05	\$ 3.740,92	\$ 4.121,23	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing		\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Total Egresos (Costos y Gastos)		\$ 54.598,70	\$ 66.794,24	\$ 74.338,25	\$ 75.304,05	\$ 80.701,91
Utilidad Operativa		\$ 8.768,53	\$ 13.365,30	\$ 24.298,06	\$ 43.799,30	\$ 63.115,39
Pago de capital+interés		\$ 3.888,97	\$ 3.888,97	\$ 3.888,97	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Utilidad antes de Participació Laboral</b>		<b>\$ 4.879,56</b>	<b>\$ 9.476,33</b>	<b>\$ 20.409,10</b>	<b>\$ 43.799,30</b>	<b>\$ 63.115,39</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 731,93	\$ 1.421,45	\$ 3.061,36	\$ 6.569,90	\$ 9.467,31
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>\$ 4.147,63</b>	<b>\$ 8.054,88</b>	<b>\$ 17.347,73</b>	<b>\$ 37.229,41</b>	<b>\$ 53.648,08</b>
Impuesto a la Renta del 23%		\$ 953,95	\$ 1.852,62	\$ 3.989,98	\$ 8.562,76	\$ 12.339,06
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 3.193,67</b>	<b>\$ 6.202,26</b>	<b>\$ 13.357,75</b>	<b>\$ 28.666,64</b>	<b>\$ 41.309,02</b>
(+) Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
(+) Amortizaciones		\$ 3.400,05	\$ 3.740,92	\$ 4.121,23	\$ 454,40	\$ 454,40
<b>Flujo de Caja Neto para el Ejercicio</b>		<b>\$ 10.553,09</b>	<b>\$ 13.902,54</b>	<b>\$ 21.438,35</b>	<b>\$ 32.513,74</b>	<b>\$ 45.156,12</b>
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (9.899,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (7.704,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Préstamo	\$ 9.899,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión de accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>\$ (7.704,00)</b>	<b>\$ 10.553,09</b>	<b>\$ 13.902,54</b>	<b>\$ 21.438,35</b>	<b>\$ 32.513,74</b>	<b>\$ 45.156,12</b>

<b>Inversion Inicial</b>	\$ (31.603,00)					
<b>Flujo</b>	\$ (31.603,00)	\$ 10.553,09	\$ 13.902,54	\$ 21.438,35	\$ 32.513,74	\$ 45.156,12
<b>VAN</b>	<b>\$ 36.081,17</b>					
<b>TIR</b>	<b>51%</b>					

Space S.A						
Flujo de Caja Apalancado						
Flujo de Efectivo en el Esenario Pesimista Apalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Ventas		\$ 51.845,91	\$ 62.733,55	\$ 73.837,39	\$ 85.282,19	\$ 98.500,93
Costos de Ventas		\$ 26.822,06	\$ 30.297,09	\$ 33.250,15	\$ 36.363,10	\$ 39.643,20
Gastos Administrativos		\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Gasto Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Gasto Amortizaciones		\$ 3.400,05	\$ 3.740,92	\$ 4.121,23	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing		\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Total Egresos (Costos y Gastos)		\$ 47.531,18	\$ 59.506,26	\$ 66.814,86	\$ 67.537,66	\$ 72.684,66
Utilidad Operativa		\$ 4.314,74	\$ 3.227,30	\$ 7.022,53	\$ 17.744,53	\$ 25.816,27
Pago de capital+interés		\$ 3.888,97	\$ 3.888,97	\$ 3.888,97	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Utilidad antes de Participació Laboral</b>		<b>\$ 425,77</b>	<b>\$ (661,67)</b>	<b>\$ 3.133,56</b>	<b>\$ 17.744,53</b>	<b>\$ 25.816,27</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 63,87	\$ (99,25)	\$ 470,03	\$ 2.661,68	\$ 3.872,44
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>\$ 361,90</b>	<b>\$ (562,42)</b>	<b>\$ 2.663,53</b>	<b>\$ 15.082,85</b>	<b>\$ 21.943,83</b>
Impuesto a la Renta del 23%		\$ 83,24	\$ (129,36)	\$ 612,61	\$ 3.469,06	\$ 5.047,08
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 278,67</b>	<b>\$ (433,06)</b>	<b>\$ 2.050,92</b>	<b>\$ 11.613,80</b>	<b>\$ 16.896,75</b>
(+) Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
(+) Amortizaciones		\$ 3.400,05	\$ 3.740,92	\$ 4.121,23	\$ 454,40	\$ 454,40
<b>Flujo de Caja Neto para el Ejercicio</b>		<b>\$ 7.638,08</b>	<b>\$ 7.267,22</b>	<b>\$ 10.131,51</b>	<b>\$ 15.460,90</b>	<b>\$ 20.743,85</b>
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (9.899,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (7.704,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Préstamo	\$ 9.899,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión de accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>\$ (7.704,00)</b>	<b>\$ 7.638,08</b>	<b>\$ 7.267,22</b>	<b>\$ 10.131,51</b>	<b>\$ 15.460,90</b>	<b>\$ 20.743,85</b>

<b>Inversion Inicial</b>	\$ (31.603,00)					
<b>Flujo</b>	\$ (31.603,00)	\$ 7.638,08	\$ 7.267,22	\$ 10.131,51	\$ 15.460,90	\$ 20.743,85
<b>VAN</b>	<b>\$ 4.870,39</b>					
<b>TIR</b>	<b>22%</b>					

### Anexo 38. Flujo de Caja Desapalancado

Space S.A						
Flujo de Caja Apalancado						
Flujo de Efectivo en el Escenario Esperado Desapalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Ventas		\$ 57.606,57	\$ 69.703,95	\$ 82.041,55	\$ 94.757,99	\$ 109.445,48
Costos de Ventas		\$ 30.355,82	\$ 33.941,08	\$ 37.011,85	\$ 40.246,30	\$ 43.651,83
Gastos Administrativos		\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Gasto Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Gasto Amortizaciones		\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing		\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Total Egresos (Costos y Gastos)		\$ 48.119,29	\$ 59.863,73	\$ 66.909,73	\$ 71.420,85	\$ 76.693,28
Utilidad Operativa		\$ 9.487,28	\$ 9.840,22	\$ 15.131,82	\$ 23.337,13	\$ 32.752,19
Pago de capital+interés		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Utilidad antes de Participación Laboral</b>		<b>\$ 9.487,28</b>	<b>\$ 9.840,22</b>	<b>\$ 15.131,82</b>	<b>\$ 23.337,13</b>	<b>\$ 32.752,19</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 1.423,09	\$ 1.476,03	\$ 2.269,77	\$ 3.500,57	\$ 4.912,83
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>\$ 8.064,19</b>	<b>\$ 8.364,19</b>	<b>\$ 12.862,05</b>	<b>\$ 19.836,56</b>	<b>\$ 27.839,36</b>
Impuesto a la Renta del 23%		\$ 1.854,76	\$ 1.923,76	\$ 2.958,27	\$ 4.562,41	\$ 6.403,05
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 6.209,43</b>	<b>\$ 6.440,42</b>	<b>\$ 9.903,78</b>	<b>\$ 15.274,15</b>	<b>\$ 21.436,31</b>
(+) Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
(+) Amortizaciones		\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
<b>Flujo de Caja Neto para el Ejercicio</b>		<b>\$ 10.623,19</b>	<b>\$ 10.854,19</b>	<b>\$ 14.317,54</b>	<b>\$ 19.121,25</b>	<b>\$ 25.283,41</b>
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (9.899,00)	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (7.704,00)	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -
(+) Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión de accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>\$ (17.603,00)</b>	<b>\$ 10.623,19</b>	<b>\$ 10.854,19</b>	<b>\$ 14.317,54</b>	<b>\$ 19.121,25</b>	<b>\$ 25.283,41</b>

<b>Inversion Inicial</b>	\$ (31.603,00)					
<b>Flujo</b>	\$ (31.603,00)	\$ 10.623,19	\$ 10.854,19	\$ 14.317,54	\$ 19.121,25	\$ 25.283,41
<b>VAN</b>	<b>\$ 6.639,80</b>					
<b>TIR</b>	<b>34%</b>					

Space S.A						
Flujo de Caja Apalancado						
Flujo de Efectivo en el Esenario Optimista Desapalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Ventas		\$ 63.367,23	\$ 80.159,54	\$ 98.636,32	\$ 119.103,35	\$ 143.817,30
Costos de Ventas		\$ 33.889,58	\$ 37.585,08	\$ 40.773,54	\$ 44.129,49	\$ 47.660,45
Gastos Administrativos		\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Gasto Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Gasto Amortizaciones		\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing		\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Total Egresos (Costos y Gastos)		\$ 51.653,05	\$ 63.507,72	\$ 70.671,42	\$ 75.304,05	\$ 80.701,91
Utilidad Operativa		\$ 11.714,18	\$ 16.651,82	\$ 27.964,89	\$ 43.799,30	\$ 63.115,39
Pago de capital+interés		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Utilidad antes de Participació Laboral</b>		<b>\$ 11.714,18</b>	<b>\$ 16.651,82</b>	<b>\$ 27.964,89</b>	<b>\$ 43.799,30</b>	<b>\$ 63.115,39</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 1.757,13	\$ 2.497,77	\$ 4.194,73	\$ 6.569,90	\$ 9.467,31
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>\$ 9.957,05</b>	<b>\$ 14.154,04</b>	<b>\$ 23.770,16</b>	<b>\$ 37.229,41</b>	<b>\$ 53.648,08</b>
Impuesto a la Renta del 23%		\$ 2.290,12	\$ 3.255,43	\$ 5.467,14	\$ 8.562,76	\$ 12.339,06
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 7.666,93</b>	<b>\$ 10.898,61</b>	<b>\$ 18.303,02</b>	<b>\$ 28.666,64</b>	<b>\$ 41.309,02</b>
(+) Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
(+) Amortizaciones		\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
<b>Flujo de Caja Neto para el Ejercicio</b>		<b>\$ 12.080,70</b>	<b>\$ 15.312,38</b>	<b>\$ 22.716,79</b>	<b>\$ 32.513,74</b>	<b>\$ 45.156,12</b>
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (9.899,00)	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (7.704,00)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión de accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>\$ (17.603,00)</b>	<b>\$ 12.080,70</b>	<b>\$ 15.312,38</b>	<b>\$ 22.716,79</b>	<b>\$ 32.513,74</b>	<b>\$ 45.156,12</b>

<b>Inversion Inicial</b>	\$ (31.603,00)					
<b>Flujo</b>	\$ (31.603,00)	\$ 12.080,70	\$ 15.312,38	\$ 22.716,79	\$ 32.513,74	\$ 45.156,12
<b>VAN</b>	<b>\$ 23.506,65</b>					
<b>TIR</b>	<b>54%</b>					

Space S.A						
Flujo de Caja Apalancado						
Flujo de Efectivo en el Esenario Pesimista Des Apalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Ventas		\$ 51.845,91	\$ 62.733,55	\$ 73.837,39	\$ 85.282,19	\$ 98.500,93
Costos de Ventas		\$ 26.822,06	\$ 30.297,09	\$ 33.250,15	\$ 36.363,10	\$ 39.643,20
Gastos Administrativos		\$ 10.291,30	\$ 17.149,28	\$ 18.969,91	\$ 20.813,26	\$ 22.680,16
Gasto Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
Gasto Amortizaciones		\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
Marketing		\$ 3.058,40	\$ 4.359,60	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20	\$ 6.514,20
Total Egresos (Costos y Gastos)		\$ 44.585,53	\$ 56.219,74	\$ 63.148,03	\$ 67.537,66	\$ 72.684,66
Utilidad Operativa		\$ 7.260,39	\$ 6.513,82	\$ 10.689,36	\$ 17.744,53	\$ 25.816,27
Gasto Intereses		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Utilidad antes de Participació Laboral</b>		<b>\$ 7.260,39</b>	<b>\$ 6.513,82</b>	<b>\$ 10.689,36</b>	<b>\$ 17.744,53</b>	<b>\$ 25.816,27</b>
Participación Laboral (15%)		\$ 1.089,06	\$ 977,07	\$ 1.603,40	\$ 2.661,68	\$ 3.872,44
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>\$ 6.171,33</b>	<b>\$ 5.536,74</b>	<b>\$ 9.085,96</b>	<b>\$ 15.082,85</b>	<b>\$ 21.943,83</b>
Impuesto a la Renta del 23%		\$ 1.419,41	\$ 1.273,45	\$ 2.089,77	\$ 3.469,06	\$ 5.047,08
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 4.751,92</b>	<b>\$ 4.263,29</b>	<b>\$ 6.996,19</b>	<b>\$ 11.613,80</b>	<b>\$ 16.896,75</b>
(+) Depreciaciones		\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.959,37	\$ 3.392,70	\$ 3.392,70
(+) Amortizaciones		\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40	\$ 454,40
<b>Flujo de Caja Neto para el Ejercicio</b>		<b>\$ 9.165,69</b>	<b>\$ 8.677,06</b>	<b>\$ 11.409,95</b>	<b>\$ 15.460,90</b>	<b>\$ 20.743,85</b>
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (9.899,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (7.704,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión de accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>\$ (17.603,00)</b>	<b>\$ 9.165,69</b>	<b>\$ 8.677,06</b>	<b>\$ 11.409,95</b>	<b>\$ 15.460,90</b>	<b>\$ 20.743,85</b>

<b>Inversion Inicial</b>	\$ (31.603,00)					
<b>Flujo</b>	\$ (31.603,00)	\$ 9.165,69	\$ 8.677,06	\$ 11.409,95	\$ 15.460,90	\$ 20.743,85
<b>VAN</b>	<b>\$ 824,96</b>					
<b>TIR</b>	<b>25%</b>					



## Anexo 39. Estructura de Capital

Estructura del Capital	Apalancado		Desapalancado	
Deuda	\$ 9.899,00	31%	\$ -	0%
Capital Propio Accionistas	\$ 21.704,00	69%	\$ 31.603,00	100%
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 31.603,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 31.603,00</b>	<b>100%</b>

Tabla de Amortización de Deuda	
Monto de Crédito	\$ 9.899,00
Tasa de interés mensual	0,92%
Tasa de interés anual	11,00%
Período (meses)	36
Monto del préstamo + interés	\$ 10.987,89
Cuota mensual	(\$ 324,08)

Tabla de Amortización de Deuda					
	Mes	Pago Interés	Pago Capital	Cuota	Saldo Capital
Año 1	1	\$ 90,74	\$ 233,34	\$ 324,08	\$ 9.665,66
	2	\$ 88,60	\$ 235,48	\$ 324,08	\$ 9.430,18
	3	\$ 86,44	\$ 237,64	\$ 324,08	\$ 9.192,54
	4	\$ 84,26	\$ 239,82	\$ 324,08	\$ 8.952,73
	5	\$ 82,07	\$ 242,01	\$ 324,08	\$ 8.710,71
	6	\$ 79,85	\$ 244,23	\$ 324,08	\$ 8.466,48
	7	\$ 77,61	\$ 246,47	\$ 324,08	\$ 8.220,01
	8	\$ 75,35	\$ 248,73	\$ 324,08	\$ 7.971,28
	9	\$ 73,07	\$ 251,01	\$ 324,08	\$ 7.720,27
	10	\$ 70,77	\$ 253,31	\$ 324,08	\$ 7.466,96
	11	\$ 68,45	\$ 255,63	\$ 324,08	\$ 7.211,33
	12	\$ 66,10	\$ 257,98	\$ 324,08	\$ 6.953,35
Año 2	13	\$ 63,74	\$ 260,34	\$ 324,08	\$ 6.693,01
	14	\$ 61,35	\$ 262,73	\$ 324,08	\$ 6.430,28
	15	\$ 58,94	\$ 265,14	\$ 324,08	\$ 6.165,14
	16	\$ 56,51	\$ 267,57	\$ 324,08	\$ 5.897,58
	17	\$ 54,06	\$ 270,02	\$ 324,08	\$ 5.627,56
	18	\$ 51,59	\$ 272,49	\$ 324,08	\$ 5.355,06
	19	\$ 49,09	\$ 274,99	\$ 324,08	\$ 5.080,07
	20	\$ 46,57	\$ 277,51	\$ 324,08	\$ 4.802,56
	21	\$ 44,02	\$ 280,06	\$ 324,08	\$ 4.522,50
	22	\$ 41,46	\$ 282,62	\$ 324,08	\$ 4.239,88
	23	\$ 38,87	\$ 285,22	\$ 324,08	\$ 3.954,66
	24	\$ 36,25	\$ 287,83	\$ 324,08	\$ 3.666,83
Año 3	25	\$ 33,61	\$ 290,47	\$ 324,08	\$ 3.376,36
	26	\$ 30,95	\$ 293,13	\$ 324,08	\$ 3.083,23
	27	\$ 28,26	\$ 295,82	\$ 324,08	\$ 2.787,41
	28	\$ 25,55	\$ 298,53	\$ 324,08	\$ 2.488,89
	29	\$ 22,81	\$ 301,27	\$ 324,08	\$ 2.187,62
	30	\$ 20,05	\$ 304,03	\$ 324,08	\$ 1.883,59
	31	\$ 17,27	\$ 306,81	\$ 324,08	\$ 1.576,78
	32	\$ 14,45	\$ 309,63	\$ 324,08	\$ 1.267,15
	33	\$ 11,62	\$ 312,47	\$ 324,08	\$ 954,69
	34	\$ 8,75	\$ 315,33	\$ 324,08	\$ 639,36
	35	\$ 5,86	\$ 318,22	\$ 324,08	\$ 321,14
	36	\$ 2,94	\$ 321,14	\$ 324,08	\$ -

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Pago interés anual</b>	\$ 943,32	\$ 602,45	\$ 222,14
<b>Pago cuota anual</b>	\$ 3.888,97	\$ 3.888,97	\$ 3.888,97
<b>Amortización del capital</b>	\$ 2.945,65	\$ 3.286,52	\$ 3.666,83