



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA UNIONPET COMPANY EN  
LA CIUDAD DE AMBATO

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

Profesor Guía  
Ing. Eduardo Cadena, MBA.

Autor  
Rodrigo Sebastián Carvajal Ramírez

Año  
2015

## **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 escogiendo y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Eduardo Cadena  
Ingeniero MBA  
C.I.1710453687

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Rodrigo Sebastián Carvajal Ramírez  
C.I. 1802875938

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a UnionPET Company por haberme permitido involucrarme en el negocio y aportar a mi crecimiento profesional y personal.

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo está dedicado a mí familia, quienes fueron un motor fundamental para cumplir otro sueño y meta alcanzada.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación, tiene un enfoque hacia la industria de mascotas en Ecuador la cual se encuentra en una etapa de crecimiento y con una tendencia potencial hacia la comercialización de alimentos y accesorios para mascotas.

UnionPET Company es una empresa que se encuentra localizada en la ciudad de Ambato y tiene 23 años de experiencia en la industria de mascotas, enfocándose estos últimos 15 años en un canal especializado.

UnionPET tiene una amplia infraestructura, conocimiento del mercado, amplio portafolio de productos y fortalezas diferenciadoras que le han permitido competir y ser pioneros en la industria.

Actualmente la industria de mascotas se encuentra en una etapa de crecimiento al 12% según los especialistas, adicionalmente la venta de alimentos para mascotas en Ecuador pasó de 40MM en el año 2011 a 67MM en el año 2015, una demanda de alimentos para mascotas que está tomando forma en la industria.

Las oportunidades en la industria de mascotas se ve reflejado con el crecimiento y el cambio cultural de las personas hacia la tenencia de una mascota como miembro de la familia, según los análisis 4 de cada 10 familias tienen mascotas un mercado interesante que está evolucionando.

El objetivo planteado para el trabajo de titulación se enfoca en incrementar el 18% de ventas de UnionPET en el punto de venta. La segmentación se desarrolló en la ciudad de Ambato en zonas estratégicas con un tipo de muestra no probabilística por conveniencia, se consideró a una población de 15 a 65 años con características enfocadas a la mascota como miembros de la familia. Adicionalmente para la investigación de mercado se realizó una encuesta en la ciudad de Ambato y observación directa en el punto de venta para que UnionPET pueda tomar decisiones sobre ciertos parámetros.

Las estrategias planteadas se focalizaron en tres puntos: una alianza comercial con el albergue municipal de la ciudad de Ambato, fidelización de clientes internos y externos en el punto de venta y el desarrollo de una campaña de e-commerce.

Los análisis financieros se basaron en el crecimiento de ventas para UnionPET en el punto de venta, se plantearon tres escenarios: optimista, realista y pesimista de los cuales se puede resaltar que para un escenario optimista y realista el VAN y TIR son positivos, las utilidades para UnionPET total compañía crecerían al 29% en el escenario optimista, 19% escenario realista y el 2% en un pesimista.

El presente estudio es una herramienta importante que dará visibilidad a las oportunidades de la industria, ayudara a conocer las necesidades de los compradores, el enfoque que UnionPET deberá tomar para seguir creciendo rentablemente y tomar acción a las debilidades y amenazas.

## ABSTRACT

This paper titling is focus on the pet industry in Ecuador which is in a growth phase and a potential trend towards the commercialization of food and pet accessories.

UnionPET Company is located in Ambato city and has 23 years of experience in the pet industry, focusing these last 15 years in a specialized channel that is taking shape in the city.

UnionPET has an extensive infrastructure, market knowledge, broad product portfolio and differentiating strengths that have enabled it to compete and be pioneers in the industry.

Currently the pet industry is in a stage of growth to 12% according to experts, further selling pet food in Ecuador step 40MM in 2011 to 67MM in 2015, demand for pet food this taking shape in the industry.

The opportunities in the pet industry is reflected in the growth and cultural change of people towards the holding of a pet as a family member, according to analysis 4 out of 10 families have pets an interesting market that is evolving and taking form in the country.

The objective set for the job titling focuses on increasing sales 18% UnionPET at the point of sale. Segmentation was developed in the city of Ambato in strategic areas with no sample type probalistic for convenience, it was considered a population of 15 to 65 years with features aimed at the pet and family members. In addition to market research survey in the city of Ambato and direct observation at the point of sale to UnionPET can make decisions on certain parameters was performed.

The proposed strategies were focused on three points: a commercial alliance with the municipal shelter in the city of Ambato, loyalty of internal and external customers at the point of sale and the development of a campaign of e-commerce.

The financial analysis was based on sales growth for UnionPET at the point of sale, they raised three scenarios: optimistic, realistic and pessimistic of which can highlight that for an optimistic and realistic scenario NPV and IRR are positive, profits Total UnionPET company to grow to 29% in the optimistic scenario realistic scenario 19% and 2% in a pessimistic.

The present study is an important tool to give visibility to industry opportunities, help to meet the needs of buyers, the approach UnionPET must take to continue growing profitably and take action to weaknesses and threats.

## ÍNDICE

CAPITULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. OBJETIVOS .....	2
1.2.1. Objetivo General .....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
CAPITULO II .....	3
2. EMPRESA Y ENTORNO .....	3
2.1. ORGANIZACIÓN.....	3
2.1.1. Misión .....	3
2.1.2. Visión .....	3
2.2 Análisis Interno.....	3
2.2.1. Situación General de la Empresa .....	3
2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos .....	5
2.2.1.2. Marketing y Ventas .....	6
2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad .....	14
2.2.1.4. Producción y Operaciones.....	15
2.2.1.5. Investigación y Desarrollo.....	17
2.2.2. Cadena de Valor .....	18
2.2.2.1 Actividades Primarias .....	19
2.2.2.2. Logística de Interna .....	19
2.2.2.3. Operaciones .....	20
2.2.2.4. Logística Externa .....	20
2.2.2.5. Marketing y Ventas .....	21

2.2.2.6. Servicios Post-Venta .....	22
2.2.2.7. Actividades de Apoyo .....	23
2.2.2.8. Infraestructura empresarial .....	23
2.2.2.9. Gestión de Recursos Humanos .....	24
2.2.2.10. Desarrollo Servicios .....	25
2.2.2.11. Aprovisionamiento .....	25
2.2.3. Matriz EFI .....	26
2.3. Análisis Externo .....	27
2.3.1. Industria .....	27
2.3.2. Análisis Pestel.....	30
2.3.2.1. Factores Políticos .....	30
2.3.2.2. Factores Económicos .....	32
2.3.2.2.1. La Inflación .....	33
2.3.2.2.2. Tasa de Interés.....	35
2.3.2.2.3. Producto Interno Bruto.....	37
2.3.2.2.4. Balanza Comercial .....	39
2.3.2.3. Factores Sociales .....	41
2.3.2.4. Factores Tecnológicos.....	45
2.3.2.5. Factores Ecológicos .....	46
2.3.2.6. Factores Legales .....	48
2.3.3. Competencia.....	49
2.3.3.1. Análisis Cinco fuerzas de Porter .....	53
2.3.3.1.1. Rivalidad entre los competidores.....	54
2.3.3.1.2. Amenaza de los nuevos competidores .....	56
2.3.3.1.3. Amenaza de productores de productos sustitutos .....	58
2.3.3.1.4. Poder de Negociación de los Proveedores.....	60

2.3.3.1.5. Poder de Negociación con los compradores .....	62
2.3.4. Matriz EFE .....	63
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>66</b>
<b>3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA .....</b>	<b>66</b>
3.1 Análisis de matriz FODA.....	66
3.1.1. Identificación de factores clave .....	66
3.1.1.1. Matrices de Impacto .....	67
3.1.2. Ponderación de Factores Clave.....	70
3.1.2.1 Matriz FODA .....	75
3.1.2.2. Punto de vista de los actores involucrados.....	78
3.1.2.3. Punto de vista de expertos de la industria .....	79
3.2. Investigación de Mercados .....	81
3.2.1. Segmento de Mercado.....	81
3.2.1.1. Variables de Segmentación .....	81
3.2.1.2. Cálculo de la Muestra .....	82
3.2.1.3. Guía de Encuesta .....	85
3.2.1.3.1. Objetivo general .....	85
3.2.1.3.2. Objetivos Específicos .....	85
3.2.1.3.3 Análisis Encuestas .....	85
3.3. Planteamiento de Objetivos.....	100
3.3.1 Objetivos SMART .....	100
3.3.2. Objetivos.....	101
3.4 Definición de las áreas a ser Intervenidas.....	102
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>103</b>
<b>4. Formulación del Plan de Mejora.....</b>	<b>103</b>
4.1 Propuesta de Cambio .....	103

4.1.1. Planteamiento de las Estrategias.....	103
4.1.1.1. Posición Estratégica Actual .....	104
4.1.1.2. Estrategias.....	106
4.1.2. Propuesta de Implementación .....	108
4.1.3 Cronograma de Implementación .....	125
4.2 Evaluación Financiera .....	126
4.2.1. Gastos Involucrados .....	126
4.2.2. Flujo de efectivo incremental .....	131
4.2.3. Estados de Resultados .....	133
4.2.4. Flujo de Caja.....	135
4.2.5. Evaluación financiera del proyecto .....	139
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>141</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>141</b>
5.1. Conclusiones .....	141
5.2. Recomendaciones .....	142
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>150</b>

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Promedio Mensual de Compra por consumidor .....	6
Tabla 2. Estructura por tipo de cliente – Distribución 2014 .....	7
Tabla 3. Portafolio de Productos-Puntos de Venta.....	8
Tabla 4. Portafolio de Productos- Distribución .....	9
Tabla 5. Ventas UnionPET -Punto de Venta .....	10
Tabla 6. Ventas UnionPET- Distribución .....	11
Tabla 7. Ventas UnionPET canal E-commerce 2014 .....	12
Tabla 8. Matriz EFI .....	26
Tabla 9. Variación Anual de Venta productos especializados .....	34
Tabla 10. Variación Anual IPC-IPP .....	35
Tabla 11. Tasas de Interés.....	36
Tabla 12. Variación del PIB.....	37
Tabla 13. Balanza Comercial en Kilos Mascotas .....	39
Tabla 14. Población Tungurahua .....	42
Tabla 15. Adopción de Perros y Gatos en Ambato .....	44
Tabla 16. Canal Especializado Ambato.....	50
Tabla 17. Canal Especializado Ambato.....	51
Tabla 18. Canal no Especializado Ambato.....	52
Tabla 19. Factores rivalidad entre los competidores actuales.....	55
Tabla 20. Factores que influyen en la rivalidad con los nuevos competidores .	57
Tabla 21. Amenaza de Productores de productos Sustitutos.....	59
Tabla 22. Poder de Negociación de los Proveedores .....	61
Tabla 23. Poder de Negociación con los compradores .....	62
Tabla 24. Matriz EFE.....	64
Tabla 25. Matriz FODA UnionPET .....	66
Tabla 26. Matriz de Impacto – Fortalezas UnionPET .....	67
Tabla 27. Matriz de Impacto -Oportunidades UnionPET .....	68
Tabla 28 Matriz de Impacto – Debilidades UnionPET .....	69
Tabla 29. Matriz Impacto Amenazas – UnionPET.....	69
Tabla 30. Ponderación factores clave –FO .....	71

Tabla 31. Ponderación Factores Clave- DA.....	72
Tabla 32. Ponderación Factores Clave- FA.....	73
Tabla 33. Ponderación Factores Clave – DO.....	74
Tabla 34. Matriz FODA.....	75
Tabla 35. Análisis Población Personas - Mascotas.....	83
Tabla 36. Tamaño de la muestra.....	83
Tabla 37. Objetivos SMART .....	100
Tabla 38. Objetivos .....	101
Tabla 39. Análisis Factores Críticos de Éxito .....	103
Tabla 40. Estrategias UnionPET .....	107
Tabla 41. Kit Perros y Gatos .....	110
Tabla 42. Escenarios de ventas con la Alianza Comercial.....	111
Tabla 43. Proyección de Ventas 2016 con la Alianza Comercial .....	112
Tabla 44. Sistema SAFI- Almacenamiento de Datos .....	115
Tabla 45. Cronograma de Cumpleaños .....	116
Tabla 46. Kit Clientes Tipo A.....	117
Tabla 47. Kit Clientes Tipo B.....	118
Tabla 48. Cronograma de Capacitación.....	121
Tabla 49. Cronograma de Implementación .....	125
Tabla 50. Escenarios proyectados UnionPET –Punto de Venta .....	127
Tabla 51. Resumen gastos proyectados escenario optimista .....	129
Tabla 52. Resumen gastos proyectados escenario realista .....	129
Tabla 53. Resumen gastos proyectados escenario pesimista .....	130
Tabla 54. Flujo de efectivo incremental escenario optimista .....	131
Tabla 55. Flujo de efectivo incremental escenario realista.....	132
Tabla 56. Flujo de efectivo incremental escenario pesimista .....	132
Tabla 57. Resumen estado de resultados escenario optimista .....	134
Tabla 58. Resumen estado de resultados escenario realista .....	134
Tabla 59. Resumen estado de resultados escenario pesimista .....	135
Tabla 60. Flujo de caja escenario optimista .....	137
Tabla 61. Flujo de caja escenario realista .....	138
Tabla 62. Flujo de caja escenario pesimista.....	139

## ÍNDICE DE FIGURA

<i>Figura 1.</i> Organigrama funcional de la organización .....	4
<i>Figura 2.</i> Estructura por tipo de cliente – Distribución 2014 .....	7
<i>Figura 3.</i> Portafolio de Productos-Puntos de Venta .....	8
<i>Figura 4.</i> Portafolio de Productos- Distribución .....	9
<i>Figura 5.</i> Ventas UnionPET -Punto de Venta .....	10
<i>Figura 6.</i> Ventas UnionPET- Distribución .....	11
<i>Figura 7.</i> Ventas UnionPET canal E-commerce 2014 .....	12
<i>Figura 8.</i> Cadena de Valor .....	18
<i>Figura 9.</i> Crecimiento proyectado de la industria .....	28
<i>Figura 10.</i> Clasificación CIIU de UnionPET Company .....	29
<i>Figura 11.</i> Inflación Anual.....	32
<i>Figura 12.</i> Variación Anual Venta al por menor .....	34
<i>Figura 13.</i> Tasas de Interés y Variación de Salario de Venta .....	36
<i>Figura 14.</i> Variación del PIB.....	38
<i>Figura 15.</i> Balanza Comercial Mascotas .....	39
<i>Figura 16.</i> Población Ecuador .....	41
<i>Figura 17.</i> Estado Conyugal Tungurahua.....	43
<i>Figura 18.</i> Población Canina y Felina.....	44
<i>Figura 19.</i> Acceso a Tecnología Tungurahua.....	46
<i>Figura 20.</i> Mercado de Mascotas Ambato.....	49
<i>Figura 21.</i> Canal Especializado Ambato .....	51
<i>Figura 22.</i> Canal no Especializado Ambato .....	52
<i>Figura 23.</i> Cinco Fuerzas de Porter .....	53
<i>Figura 24.</i> Zonas Estratégicas.....	84
<i>Figura 25.</i> Género .....	86
<i>Figura 26.</i> Edad.....	86
<i>Figura 27.</i> ¿Tiene Mascotas?.....	87
<i>Figura 28.</i> ¿Qué mascota tiene? .....	87
<i>Figura 29.</i> ¿Considera a la mascota como miembro de la familia? .....	88
<i>Figura 30.</i> ¿En qué sector vive?.....	88

<i>Figura 31.</i> ¿Qué nombre de tienda de mascotas se le viene a la mente? .....	89
<i>Figura 32.</i> Lugar de compra - Alimentos .....	89
<i>Figura 33.</i> Lugar de compra - Accesorios .....	90
<i>Figura 34.</i> Frecuencia de Compra- Alimentos .....	90
<i>Figura 35.</i> Frecuencia de Compra – Accesorios .....	91
<i>Figura 36.</i> Inversión - Alimentos .....	91
<i>Figura 37.</i> Inversión - Accesorios .....	92
<i>Figura 38.</i> Preferencia de Marcas - Alimento para Perros .....	92
<i>Figura 39.</i> Inversión Alimentos - Gatos .....	93
<i>Figura 40.</i> Evaluación grado de Importancia .....	93
<i>Figura 41.</i> Evaluación del Servicio en el Punto de Venta .....	94
<i>Figura 42.</i> Uso de Servicio a Domicilio .....	94
<i>Figura 43.</i> Respuesta Servicio a Domicilio "SI" .....	95
<i>Figura 44.</i> Respuesta Servicio a Domicilio "NO" .....	95
<i>Figura 45.</i> Adopción .....	96
<i>Figura 46.</i> Respuesta de Adopción - Perro – Gato .....	96
<i>Figura 47.</i> Razones de Adopción .....	97
<i>Figura 48.</i> Medios de Comunicación .....	97
<i>Figura 49.</i> Frecuencia Uso de medios digitales .....	98
<i>Figura 50.</i> Notificaciones sobre Mascotas .....	98
<i>Figura 51.</i> Tipo de Noticia .....	99
<i>Figura 52.</i> Posición Estratégica Actual - UnionPET .....	105
<i>Figura 53.</i> Ciclo de Vida .....	105
<i>Figura 54.</i> Matriz de Contenido .....	117
<i>Figura 55.</i> Tarjeta de Fidelización Cliente Exclusivo .....	118
<i>Figura 56.</i> Flujograma Encuestas de satisfacción .....	119
<i>Figura 57.</i> Flujograma Campaña de Comunicación E-commerce .....	124

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Antecedentes

En Octubre de 1991 en la ciudad de Ambato bajo el nombre comercial de Distribuidora La Unión, se apertura una tienda especializada en la comercialización de alimentos balanceados para ganado. Debido a la zona geográfica de Ambato dedicada a la agricultura, ganadería y comercio al por mayor y menor, el enfoque hacia el ganado empezó a crear demanda y rentabilidad en las empresas que producían y comercializaban, de este modo Distribuidora La Unión vio la oportunidad de ingresar al mercado de alimentos balanceados.

Sin embargo Distribuidora La Unión decidió cambiar su negocio por uno más rentable y se enfocó en la industria de mascotas. Es por esta razón que una década después la empresa decidió dar un giro de negocio y comercializar alimentos y accesorios para mascotas a través de la representación de una firma Colombiana- Ringo.

Distribuidora La Unión asumió nuevos desafíos y en el año 2004, su comercialización se expandió hacia la zona centro de Ecuador, emprendiendo una cobertura en diversos mercados y ampliando su portafolio de clientes.

Es por esta razón que en el 2004 tuvo la oportunidad de negociar con la multinacional Nestlé Purina, quien le ofreció la distribución para la zona centro con todo su portafolio de productos. Esta negociación duró siete años donde la experiencia en el mercado de las mascotas de Distribuidora La Unión se incrementó.

Distribuidora La Unión vio la necesidad de invertir en la industria de las mascotas, es por esta razón que su crecimiento en infraestructura, personal e imagen cambió y a finales del 2013 su nombre comercial paso de Distribuidora

La Unión a UnionPET Company con el slogan de “Unidos por el bienestar de tu mascota”.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad financiera y comercial del plan de mejora para la empresa UnionPET.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar las fortalezas y amenazas a través del entorno interno.
- Analizar el entorno externo para definir las oportunidades y amenazas del mercado.
- Plantear un plan de mejora analizando los resultados.

## CAPITULO II

### 2. EMPRESA Y ENTORNO

#### 2.1. ORGANIZACIÓN

##### 2.1.1. Misión

Somos una empresa Ambateña cuya responsabilidad es con los compradores de alimentos y accesorios para mascotas, brindándoles un portafolio de productos de calidad para un miembro más de la familia.

##### 2.1.2. Visión

Ser líderes en la industria de macotas en la ciudad de Ambato, a través de varios servicios que cumplan las necesidades de los compradores y sus mascotas.

### 2.2 Análisis Interno

#### 2.2.1. Situación General de la Empresa

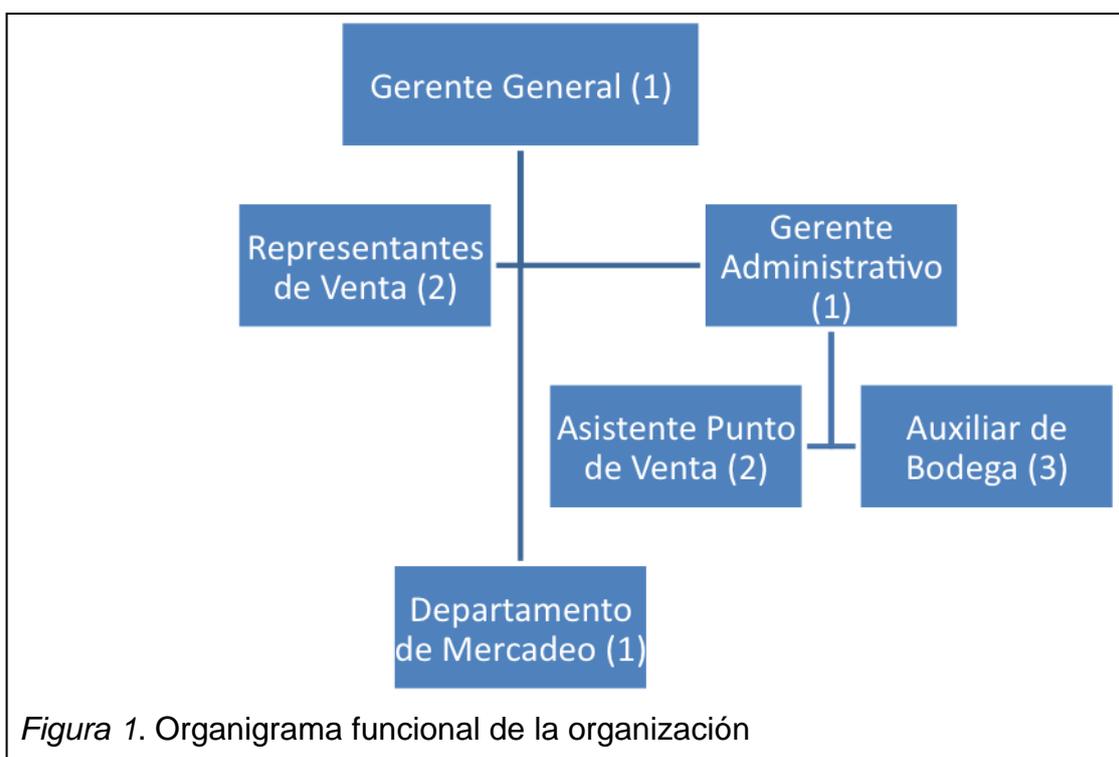
UnionPET Company es una empresa familiar fundada hace 23 años en la ciudad de Ambato, durante dos décadas han variado su modelo de negocio y se han adaptado a las necesidades de los consumidores. UnionPET ha experimentado un cambio importante en su actividad comercial, al dedicarse a la industria de mascotas ofreciendo un portafolio de alimentos y accesorios para el mercado Ambateño. Su experiencia en el mercado le ha permitido competir y desarrollar proyectos innovadores como la incorporación de servicio a domicilio para la ciudad de Ambato.

Tungurahua se encuentra dentro de las 10 provincias que cuentan con una gran proporción de microempresas representando un 2.7% a nivel nacional (Perspectiva, s.f.). La cultura Ambateña es emprendedora y fruto de ello la provincia se ha caracterizado por ser muy comercial en diversos campos como

en la industria de carrocías, industria automotriz y emprendimientos que aportan económicamente a la provincia y al país.

UnionPET es parte del 2.7% de microempresas de la provincia de Tungurahua, tiene una estructura organizacional lineal, donde las decisiones recaen sobre el Gerente General quien es el dueño de la empresa y recibe información de dos departamentos; Gerencia Administrativa y Departamento de Marketing. La estructura de la empresa es pequeña sin embargo se encuentra en una etapa de crecimiento y tiene proyecciones de incorporar nuevas personas para que aporten en el área de ventas y de esta manera se pueda cubrir más canales en la zona centro del país.

Adicionalmente UnionPET mantiene alianzas con empresas nacionales y multinacionales para la comercialización de alimentos y accesorios para mascotas, es afiliado a la Cámara de Comercio de Ambato y es parte de proyectos que maneja el Municipio de Ambato como proveedor de alimentos para el Albergue Municipal. Estos factores determinan la experiencia y las alianzas estratégicas que permiten crecer a UnionPET en la industria de mascotas de la ciudad de Ambato.



### **2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos**

Las funciones de administración constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control (David, 2008, pp.131). En base a esta teoría dentro de la planeación, UnionPET Company se está preparando con estrategias de fidelización e incorporación de nuevos servicios como servicio veterinario y peluquería para el futuro, de esta manera se establecen metas para ser más competitivos y ganar mercado.

Dentro de la organización UnionPET Company tiene una estructura jerárquica lineal, liderada por el Gerente General quien es el dueño de la empresa y toma todas las decisiones. En la estructura constan dos departamentos; departamento de marketing y gerencia administrativa que reportan directamente a la gerencia general. La estructura tiene definida la responsabilidad de cada departamento para que trabaje en función a los objetivos del área y de la empresa.

La dirección consta de esfuerzos dirigidos a la conformación del comportamiento humano (David, 2008, pp.132). UnionPET Company ha desarrollado un código de conducta y lineamientos para sus empleados con la finalidad de que exista una satisfacción laboral.

Adicionalmente cada gerente es el encargado de liderar su equipo de trabajo, esto incluye la comunicación para que todos estén alineados a los nuevos productos, cambios de precios, entre otros y control de las políticas internas.

Con respecto a la interacción personal, se enfoca en la administración de los recursos humanos que implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos de la organización (Mondy, 2010, pp.4). UnionPET Company establece sueldos acorde al mercado y comisiones en los cargos que apliquen como ventas, adicionalmente está trabajando en la imagen y cultura corporativa con uniformes y eventos como celebrar cumpleaños y capacitaciones con la finalidad de fidelizar al cliente interno y mejorar el clima laboral.

Finalmente la gerencia general se encarga de medir todos los resultados y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de cada departamento y de la empresa.

### 2.2.1.2. Marketing y Ventas

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes (David, 2008, pp.136). Para analizar el marketing y ventas de UnionPET Company se ha considerado ciertos puntos como el análisis de clientes, análisis de ventas, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, publicidad, investigación de mercados y análisis de oportunidades.

UnionPET Company categoriza a sus clientes como: clientes de punto de venta y clientes de distribución. Los clientes de punto de venta son los compradores que acuden a una tienda física y adquieren alimentos o accesorios para mascotas. Según UnionPET el promedio diario de compra por consumidor es de \$18 dólares y la frecuencia de visita es de 20 clientes diarios en el punto de venta equivalente a 5410 visitas anuales (Clientes tipo B). Actualmente UnionPET no tiene una base de datos establecida, sin embargo anualmente registra a 350 clientes (Clientes Tipo A) con recompras de \$40 aproximadamente.

Clientes Tipo A: son los que tienen una frecuencia de compra a lo largo del año en la categoría de perros y gatos.

Clientes Tipo B: son los que acuden al punto de venta y no se conoce si existe una recompra en todas las categorías.

Tabla 1. Promedio Mensual de Compra por consumidor

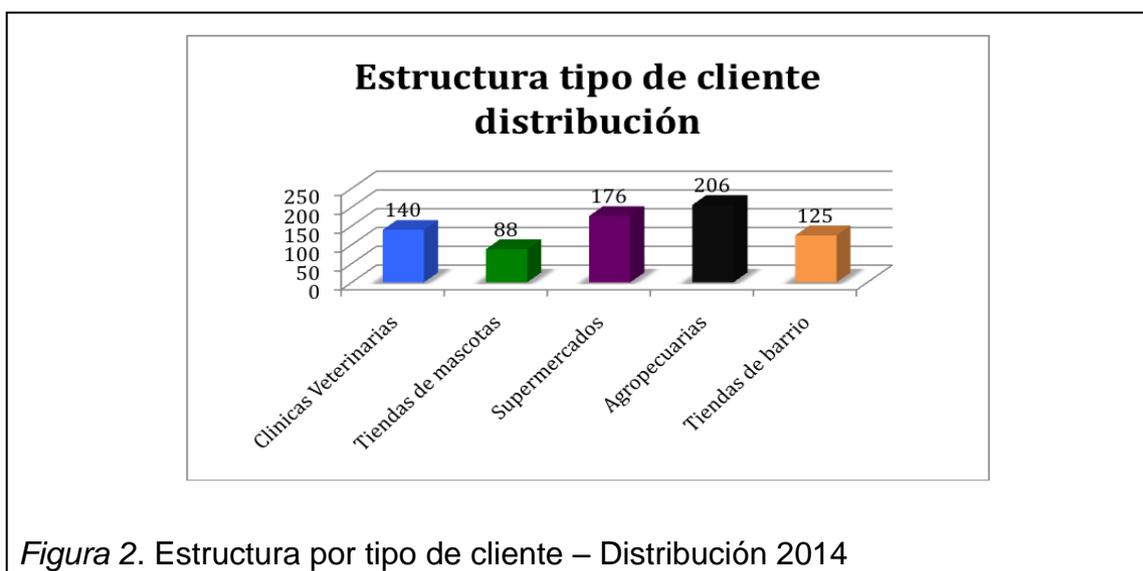
	Perros	Gatos	Otras Mascotas	Rotación
Alimentos	40,00\$	20,00\$	4,00\$	78%
Accesorios	5,00\$	3,00\$	10,00\$	10%
Productos Veterinarios	8,00\$	3,00\$	1,00\$	12%
Promedio	34,41\$	16,94\$	4,49\$	100%

La tabla 1, presenta el promedio mensual de compra por consumidor de alimentos, accesorios y productos veterinarios para perros, gatos y otras mascotas (pájaros, peces, hámster) en base a la rotación por categoría.

Por otra parte está la categoría de los clientes de distribución que son: clínicas veterinarias, tiendas de mascotas, supermercados, agropecuarias y tiendas de barrio los cuales tienen características de montos y frecuencia de compras más altos, adicionalmente se les otorga crédito.

Tabla 2. Estructura por tipo de cliente – Distribución 2014

<b>Estructura Tipo de Cliente Distribución</b>	<b>Ventas 2014</b>	<b>%</b>
Clínicas Veterinarias	140K	19%
Tiendas de mascotas	88K	12%
Supermercados	176K	24%
Agropecuarias	206K	28%
Tiendas de barrio	125K	17%
Total	734,283	100%



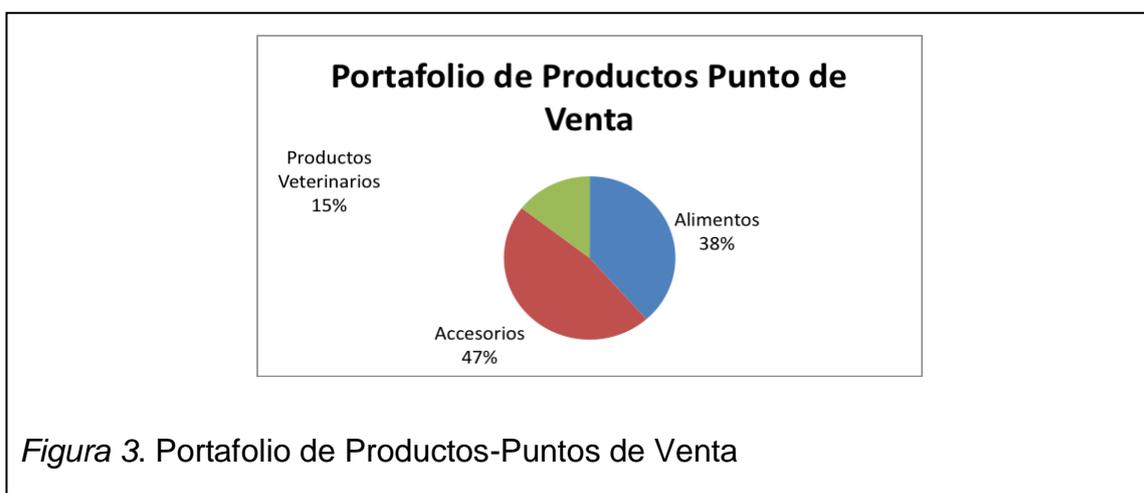
La figura 2, presenta el nivel de venta registrado en el año 2014 de los clientes de distribución, las categorías que resaltan son los negocios agropecuarios con

el 28% de la venta, seguido por los supermercados con el 24% y las clínicas veterinarias representando el 19% de ventas globales en la categoría de distribución.

Con respecto a la venta de productos y servicios, UnionPET maneja desde su tienda de mascotas interactuando directamente con los compradores y a través de la visita de asesores comerciales para el canal de distribución para la zona centro del país. Actualmente UnionPET tiene 722 ítems en su portafolio de productos para el punto de venta, la participación dentro del portafolio es del 38% en alimentos, 47% en accesorios y 15% en productos veterinarios. Más adelante se presentará las ventas, rotación y crecimiento en las dos categorías.

Tabla 3. Portafolio de Productos-Puntos de Venta

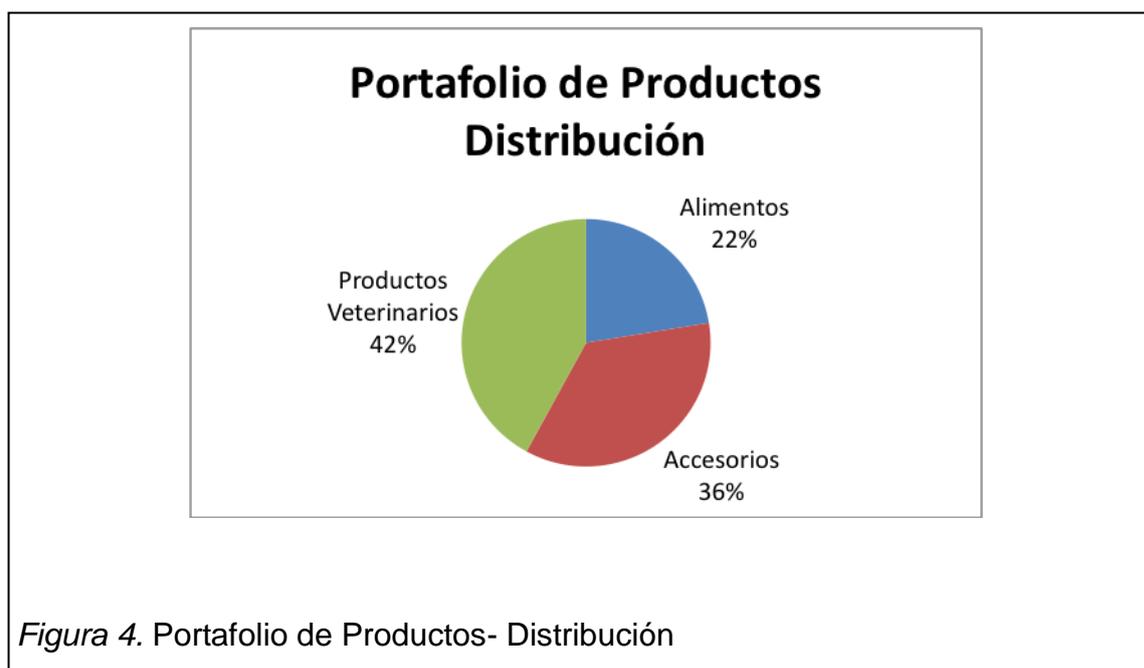
<b>Portafolio de Productos Punto de Venta</b>				
Mascota	Alimentos	Accesorios	Productos Veterinarios	Total
Perros	164	200	62	426
Gatos	55	8	3	66
Otras Mascotas	20	189	21	230
<b>Total</b>	<b>239</b>	<b>397</b>	<b>86</b>	<b>722</b>



Por otra parte el canal de distribución tiene 127 ítems en su portafolio de productos para la distribución de alimentos, accesorios y productos veterinarios para perros, gatos y otras mascotas. La participación en alimentos es del 22%, en accesorios 36% y productos veterinarios el 42%.

Tabla 4. Portafolio de Productos- Distribución

<b>Portafolio de Productos Distribución</b>				
Mascota	Alimentos	Accesorios	Productos Veterinarios	Total
Perros	24	38	45	107
Gatos	7	2	1	10
Otas Mascotas	4	6	0	10
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>127</b>



Con respecto a las ventas se ha utilizado datos del año 2013 y 2014 para analizar el crecimiento y rotación de producto en cada categoría. Adicionalmente se ha dividido las ventas en el punto de venta y el canal de distribución.

Tabla 5. Ventas UnionPET -Punto de Venta

Ventas UnionPET Punto de Venta					
Detalles	Venta 2013	Rotación 2013	Ventas 2014	Rotación 2014	Crecimiento
Alimentos Perros	\$42.952	50%	\$52.469	51%	22%
Alimentos Gatos	\$18.040	21%	\$21.750	21%	21%
Otros Alimentos	\$5.412	6%	\$6.185	6%	14%
Accesorios	\$9.278	11%	\$10.308	10%	11%
Productos Veterinarios	\$10.223	12%	\$12.370	12%	21%
<b>Total</b>	<b>\$85.904</b>	100%	<b>\$103.082</b>	100%	<b>20%</b>

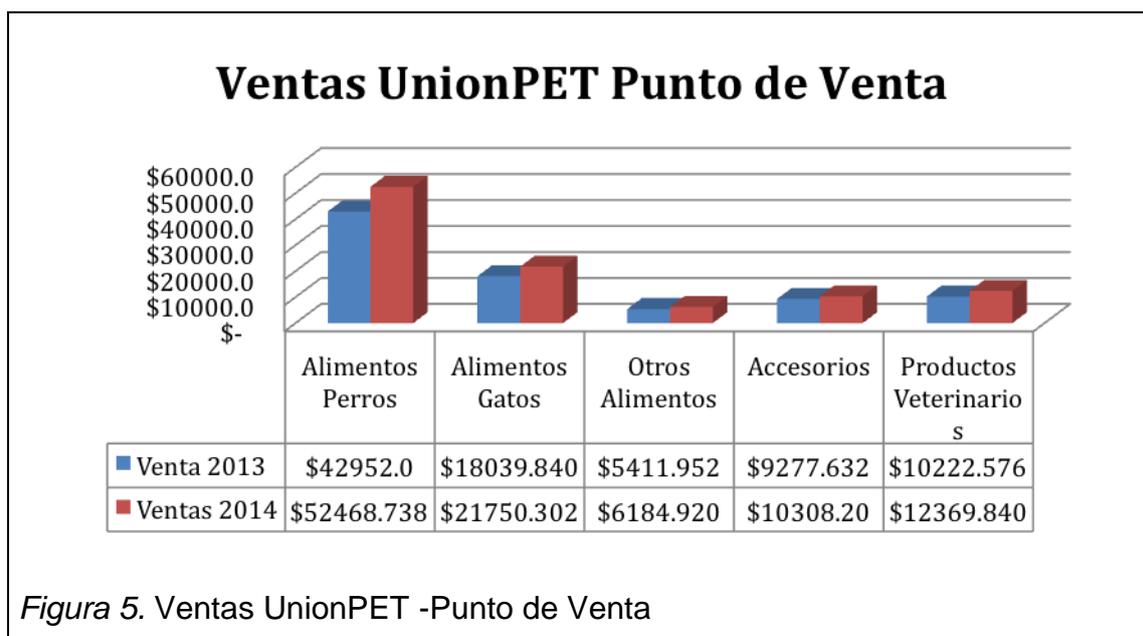


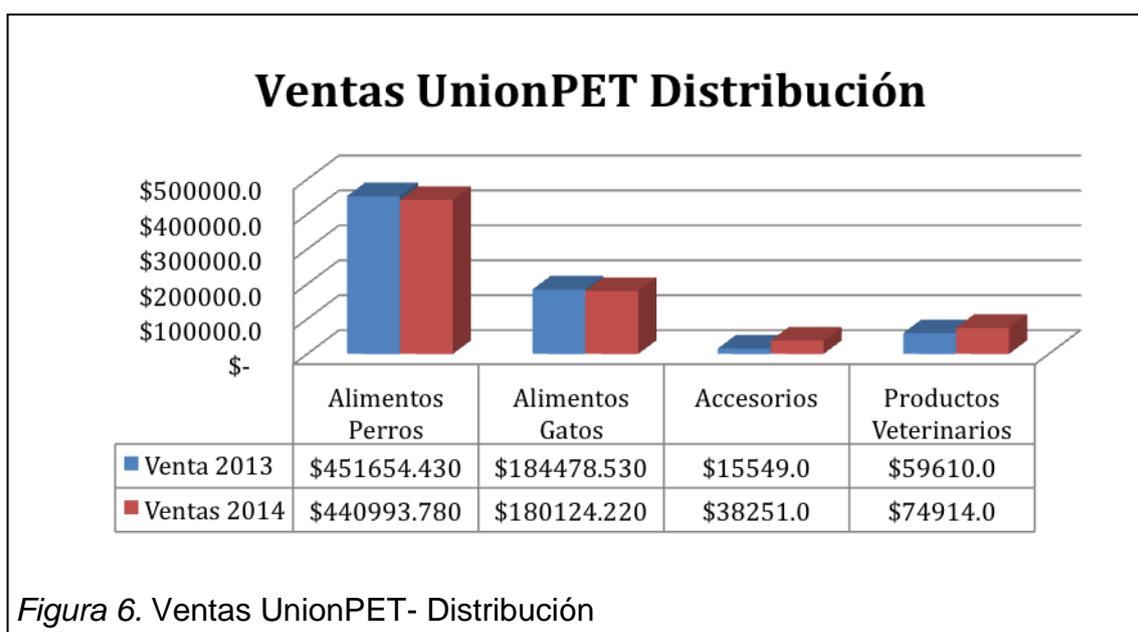
Figura 5. Ventas UnionPET -Punto de Venta

La tabla 5, muestra el análisis de ventas de UnionPET en el punto de venta durante el año 2013 y 2014, donde se puede deducir que creció un 20%, sin embargo el crecimiento histórico de ventas promedio de UnionPET es del 10% por debajo de la industria que se encuentra en un crecimiento actual del 12%, más adelante se encontrara un análisis de la industria, adicionalmente la mayor rotación de productos se encuentra en la venta de alimentos para perros y

gatos que representa el 71% de ventas globales en el punto de venta de UnionPET.

Tabla 6. Ventas UnionPET- Distribución

<b>Ventas UnionPET Distribución</b>					
Detalles	Venta 2013	Rotación 2013	Ventas 2014	Rotación 2014	Crecimiento
Alimentos Perros	\$451.654	63%	\$440.994	60%	-2%
Alimentos Gatos	\$184.479	26%	\$180.124	25%	-2%
Accesorios	\$15.549	2%	\$38.251	5%	146%
Productos Veterinarios	\$59.610	8%	\$74.914	10%	26%
<b>Total</b>	<b>\$711.292</b>	100%	<b>\$734.283</b>	100%	<b>3%</b>



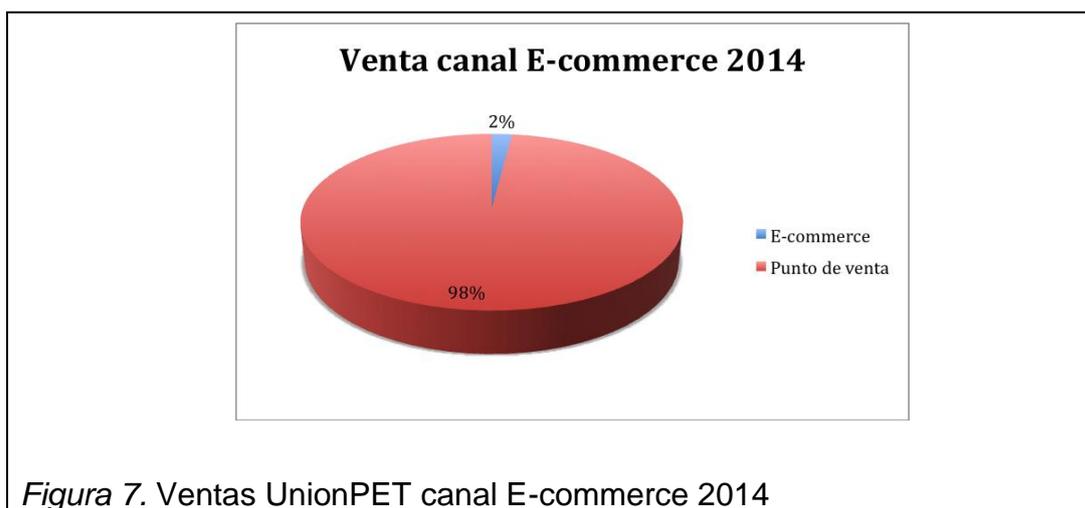
Por otra parte la tabla 6, muestra el análisis de ventas en el canal de distribución durante el año 2013 y 2014, donde se puede deducir que el crecimiento fue del 3% en ventas y la mayor rotación productos se encuentra

en la venta de alimentos para perros y gatos representando el 85% de las ventas global en distribución.

En el 2014 UnionPET incorporó una tienda e-commerce donde los clientes pueden tener acceso para comprar alimentos y accesorios sin acudir a la tienda de mascotas, la venta se maneja a través de una plataforma virtual donde el cliente se registra, ingresa los datos de envío y personales, realiza la compra que debe ser superior a \$25 para que no exista un recargo en el envío y finalmente selecciona su forma de pago la cual puede ser con transferencia bancaria, cheque, tarjeta de crédito o débito o pago de contado. Mediante un sistema interno la solicitud llega al correo de UnionPET para ser procesada y automáticamente el sistema envía un correo al cliente con el código de su pedido y una pre factura (Anexo 1).

Tabla 7. Ventas UnionPET canal E-commerce 2014

<b>Venta canal E-commerce</b>	<b>Ventas 2014</b>	<b>%</b>
E-commerce	\$2.062	2%
Punto de venta	\$101.020	98%
Total	\$103.082	100%



La Tabla 7, muestra las ventas del canal e-commerce en el año 2014 representando una participación del 2% en las ventas globales de UnionPET en el punto de venta, cabe resaltar que el 2% de la población de Tungurahua

utiliza el canal e-commerce para realizar compras de productos (Ecuador en cifras, s.f.).

Dentro de la planeación de productos y servicios, UnionPET está utilizando la técnica de marketing de prueba que son los que permiten a una organización probar planes de marketing alternativo y pronosticar ventas futuras de los nuevos productos (David, 2008, pp.137). A través del servicio a domicilio UnionPET está probando la acogida y efectos en los compradores al utilizar el servicio a domicilio como; el pago, la rapidez de servicio y la facilidad de compra por internet.

La fijación de precios de los alimentos y accesorios para mascotas está establecido por el mercado y los proveedores, con un precio sugerido el cual manejan los distintos canales como; las tiendas de mascotas, supermercados y clínicas veterinarias. Debido a la infraestructura y los montos de compra a los proveedores.

UnionPET tiene precios más competitivos que el mercado, permitiéndole manejar descuentos desde el 5% hasta el 20% y promociones atractivas para los compradores.

UnionPET también cuenta con una distribución de alimentos y accesorios para mascotas a través de la representación de 5 marcas.

- Bioalimentar: con la línea de alimentos para perros y gatos.
- CC Laboratorios: productos veterinarios y de higiene para las mascotas.
- Mas-Can: accesorios para perros (huesos y treats para mascotas).
- Mimma: galletas y snacks para mascotas.
- Blenastor-Orly: pasta dental para perros.

Su cobertura es para la zona centro del país; Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza las cuales son visitadas por los asesores comerciales de acuerdo a rutas establecidas y políticas de la empresa.

La publicidad de UnionPET, se encuentra en una etapa de introducción la inversión del 2014 fue de \$ 3500 dólares, utilizados para patrocinar revistas caninas, espacios publicitarios en la radio, publicidad en la prensa escrita y producción de p.o.p. El 2014 publicitaron la marca UnionPET y el servicio a domicilio para la ciudad de Ambato (Anexo 2).

La investigación de mercados, se encarga el departamento de marketing para conocer las necesidades del mercado y recopilar información para futuros proyectos, la última investigación realizada fue un análisis de factibilidad para incorporar el servicio a domicilio dentro del portafolio de UnionPET el cual fue favorable y actualmente está en una etapa de introducción.

El análisis de oportunidades realiza la gerencia general con el departamento de marketing, para evaluar los costos y beneficios de incorporar nuevos proyectos como el servicio a domicilio que se lo lanzo en el 2014 o decisiones para importar productos como Alpiste, arena para gatos y accesorios para mascotas que se lo ha realizado desde el año 2009.

### **2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad**

Las funciones de finanzas y contabilidad se enfocan en tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos (David, 2008, pp.141). UnionPET Company utiliza el indicador de crecimiento a través del cálculo de las ventas semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales para conocer el ingreso neto de las ventas de alimentos y accesorios para mascotas, adicionalmente las ganancias que estas han generado para la empresa y de esta manera tomar decisiones para conocer los proveedores que generan más rentabilidad. Actualmente UnionPET tiene un crecimiento en ventas globales del 5% considerando las ventas en el punto de venta y distribución.

Dentro de la decisión de inversión UnionPET Company ha invertido en el proyecto del servicio a domicilio en la ciudad de Ambato, invirtiendo en comunicación local como radio, periódico, revistas, redes sociales y publicidad rodante en sus camiones, adicionalmente una inversión en el sistema de pago datafast que facilita el modo de pago de los compradores. Adicionalmente invirtieron en una bodega de almacenamiento para los alimentos y accesorios de mascotas, que cuenta con un espacio físico amplio y su ubicación es en una zona estratégica de la ciudad de Ambato ya que el punto de partida para entregar los pedidos es descentralizado y ayuda a optimizar tiempos.

Con respecto a la decisión financiera, UnionPET se encuentra en una etapa de incrementar la deuda para adquirir capital y de esta manera inyectar en el proyecto de servicio a domicilio con mayor publicidad y alianzas para patrocinar eventos con la cámara de comercio y municipio de Ambato con la finalidad de dar a conocer el servicio y generar una base de datos de futuros compradores.

Finalmente la decisión de dividendos que involucran al gerente general quien es el dueño de la empresa y accionista único de UnionPET. El indicador utilizado es la razón entre deuda y activos totales los cuales le ayudan a determinar el porcentaje de los fondos que ha aportado el gerente general, se trata de una división entre el total de la deuda y el total de activos. Actualmente UnionPET presenta un porcentaje del 10% positivo ya que el gerente general está aportando para la inversión en el proyecto de servicio a domicilio y en crear una imagen representativa de UnionPET para la ciudad de Ambato.

#### **2.2.1.4. Producción y Operaciones**

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios (David, 2008, pp.147). Dentro de las funciones básicas de la administración de producción encontramos 5 pasos; proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad las cuales se pueden adaptar a las operaciones de UnionPET.

El proceso de UnionPET empieza en la bodega de almacenamiento de alimentos y accesorios para mascotas que se encuentra localizada en una zona industrial de Ambato por lo cual su espacio físico es amplio tanto para descargar como cargar la mercadería. Los proveedores tienen horarios y fecha para descargar la mercadería, una vez que ingresa a la bodega internamente existe una organización de los productos que divide a los alimentos y accesorios para mascotas y en cada espacio una subdivisión por categoría de mascotas, perros, gatos, hámster, canarios y peces.

La mercadería es registrada en el sistema y se procesa las solicitudes de despacho tanto para el punto de venta como los clientes finales. Una vez que las facturas están elaboradas se procede a cargar la mercadería en los camiones que diariamente cubren diferentes zonas de Ambato.

Por otra parte la capacidad que maneja UnionPET es el almacenamiento de los productos en la bodega, el espacio físico tiene una capacidad de almacenamiento máxima es de 45 toneladas. Adicionalmente también se calcula el almacenamiento de los camiones que tienen una capacidad máxima de 2 toneladas. Es por esta razón que para evitar un sobre stock se realiza una planificación de los pedidos por toneladas que ingresan semanalmente, también se maneja una calendarización de despachos para que los camiones cubran las zonas de la mejor manera optimizando tiempo y cuidando los recursos como los camiones al no cargarlos al límite, de esta manera las zonas están distribuidas de acuerdo al volumen de compra y rotación de producto.

El inventario se lo realiza a través del sistema contable SAFI que determina la cantidad exacta de productos que ingresaron y salieron durante un período de tiempo. Esto facilita mantener un control de los productos, adicionalmente ayuda al análisis del gerente general para tomar decisiones de invertir en las marcas que generan más rentabilidad y rotan más rápido.

Dentro de la fuerza laboral, UnionPET evalúa a los colaboradores de acuerdo a su cargo, por ejemplo a los asesores comerciales por el incremento en ventas, la apertura de nuevos clientes y como mantiene la cartera de pago, de esta

manera se puede conocer en qué condiciones se encuentra la fuerza de ventas, el rendimiento y esfuerzo que están realizando para crecer en conjunto con la empresa. En el área administrativa se evalúan factores como la atención al cliente, rapidez para solucionar problemas, el conocimiento de los productos entre otros.

La calidad de UnionPET es que los alimentos y accesorios llegue en óptimas condiciones a los clientes finales, el almacenamiento debe en un lugar fresco y libre de contaminación cruzada como los olores de otros productos que no estén relacionados al negocio, garantizando que el producto este limpio y conservado de la mejor manera.

Adicionalmente se involucra en la transportación de alimentos y accesorios para mascotas, se garantiza que los empaques estén completos sin rupturas y limpios para conservar la imagen tanto de marca como de UnionPET. Finalmente en el punto de venta la calidad es visual y se da en la percha al mantener los productos ordenados y limpios, de esta manera genera un valor agregado para los compradores al momento de efectuar una venta.

#### **2.2.1.5. Investigación y Desarrollo**

La investigación y desarrollo de una empresa depende de la estrategia que esta tenga (David, 2008, pp.151). En varios casos las empresas dependen de una I&D ya que se convierte en una ventaja competitiva por ejemplo una empresa que tiene una estrategia de innovación debe crear constantemente productos para que su ventaja competitiva sea efectiva.

UnionPET está desarrollando una estrategia de servicio al cliente ya que se considera que un buen servicio tanto en el punto de venta como en el servicio a domicilio creara una ventaja competitiva. Cuando se habla de servicio al cliente esto no solo involucra a la atención y amabilidad que se presta a los compradores también es el inventario y el amplio porfolio que la empresa puede proporcionar.

El departamento de marketing está desarrollando un plan de encuestas telefónicas y encuestas de campo con la finalidad de evaluar la calidad en el servicio y las necesidades de los compradores, enfocándose en tres segmentos, el primero son la base de clientes que han comprado en la tienda de mascotas durante 5 años, la segunda base son los clientes que han comprado en este año, finalmente la base de clientes que ha utilizado el servicio a domicilio.

De esta manera se desarrollara una estrategia a largo plazo enfocada en la satisfacción y fidelización para los clientes y de esta manera recuperar a los clientes y fidelizarles a los actuales, realizando promociones o invirtiendo en inventario que cubran las necesidades de los compradores.

### 2.2.2. Cadena de Valor



La cadena de valor es un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes. La empresa se encarga de desarrollar una serie de actividades que están destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto. La cadena de valor está dividida en actividades primarias y actividades de apoyo (Kotler y Lane ,2006, p. 38).

Las actividades de apoyo ayudan al cliente interno a definir esquemas en sus procesos a través de políticas, reglamentos de la compañía, contabilidad, ambiente laboral, investigación y desarrollo y procesos de compras que son pilares fundamentales dentro de la empresa para construir una estructura sólida en el momento que se efectúen las actividades primarias que se focalizan en las ventas, marketing, operaciones y logística con el fin de generar valor para la compañía.

UnionPET Company ha identificado que su proceso crítico para analizar la cadena de valor se concentra en la venta ya que este factor es el motor de la economía del negocio y una venta involucra una serie de acciones como la satisfacción del cliente para que se genere una re compra, recomendación a otras personas y superar las expectativas desde el precio, experiencia de compra hasta el servicio al cliente.

### **2.2.2.1 Actividades Primarias**

#### **2.2.2.2. Logística de Interna**

Dentro de la logística interna UnionPET tiene un proceso de recepción de mercadería que empieza con un cronograma que se les proporciona a los proveedores para que puedan entregar la mercadería en los días indicados por la empresa. Una vez que la mercadería llega a las bodegas de UnionPET se procesa la factura analizando el tipo de producto y las toneladas que va a ingresar para colocarlo adecuadamente en el lugar establecido ya que en varias ocasiones el producto necesita un espacio físico más grande o precauciones a la hora de almacenarlos.

El tiempo que se demora en efectuar este proceso depende del producto pero según datos de UnionPET cuando se trata de una mercadería de alimentos para perros y gatos el promedio de descargo es de 40 minutos ya que el volumen es más grande y en promedio se recibe 2 toneladas y cuando se trata de accesorios el promedio de descargo es de 15 minutos considerando que el volumen es más reducido y fácil de receptor. Cuando se termina de descargar

la factura es ingresada al sistema SAFI para actualizar el inventario y de esta manera el punto de venta y los asesores comerciales puedan disponer de esta mercadería para efectuar las ventas.

### **2.2.2.3. Operaciones**

UnionPET mantiene un proceso ordenado de ingresar la mercadería al sistema SAFI con los precios y cantidades para actualizar el inventario cada vez que ingrese la mercadería, adicionalmente se analiza el volumen que está ocupando la mercadería y la rotación que se debe evacuar durante la semana y el mes, de esta manera no se genera un sobre stock. UnionPET tiene la política de comunicar el ingreso de mercadería a los asesores comerciales, punto de venta y mercadeo para que se puedan realizar promociones y evacuar la mercadería lo antes posible. Según datos de UnionPET el promedio de stock que se maneja por cada categoría mensualmente es de 23 toneladas en alimentos para mascotas y 4 toneladas en accesorios.

La bodega esta ordenada con una rotulación para segmentar los productos y de esta manera no se genere una contaminación y al momento de cargar la mercadería se optimice tiempo ya que es fácil ubicar los productos.

### **2.2.2.4. Logística Externa**

La logística externa de UnionPET, se efectúa en la bodega donde se establece un proceso para que la mercadería pueda salir hacia el punto de venta y clientes finales. El proceso empieza con la facturación de la mercadería de todos los clientes, posteriormente se establece una ruta y tiempos para dejar la mercadería que dependen del volumen, el promedio es de 12 minutos como máximo por cada cliente.

Después se procede a embargar la mercadería en el camión de acuerdo a la ruta que se estableció y se colocan letreros de cada cliente para que sea fácil identificar los productos y optimizar tiempo. El proceso de embarque dura 40

minutos y la mercadería esta lista para distribuir al punto de venta o clientes finales.

#### **2.2.2.5. Marketing y Ventas**

El marketing y ventas de UnionPET Company, radican en el proceso crítico que se ha identificado que son las ventas y la fidelización en el punto de venta ya que esta operación fortalece la economía de la empresa y le permite crecer en el mercado siendo competitivos. Las ventas son muy importantes ya que se involucran procesos de calidad en la satisfacción al cliente para crear una fidelización y generar un valor agregado que se diferencie ante la competencia.

Se ha identificado que el proceso que genera valor al momento de efectuar una venta empieza en el primer contacto con el cliente al prestarle atención e identificar la necesidad de compra, después mencionar información importante sobre el producto o el bienestar de las mascotas, genera una conexión con el consumidor y cuando esto sucede el 50% de los compradores agrega más productos a su compra como galletas para perros y accesorios que no estaban planificados inicialmente.

Al momento de pagar se otorga un descuento y se proporciona tips de cómo alimentarle a la mascota, las proporciones diarias para los alimentos, el uso de productos veterinarios e información importante para el dueño de la mascota. De esta manera se genera un valor agregado y se fideliza a los clientes.

Adicionalmente se establecen estrategias de marketing para generar más venta y se lo hace a través de promociones por temporada como combos navideños para las mascotas, se manejan descuentos de acuerdo a los montos de compra y se premia a los clientes frecuentes a través de la base de datos que nos proporciona el sistema SAFI.

Finalmente se establece una estrategia de marketing digital a través de la página web y redes sociales, generando una comunicación visual que genere

contacto con los clientes y sea un canal informativo para que visiten el punto de venta y accedan a las promociones.

#### **2.2.2.6. Servicios Post-Venta**

El servicio es un factor importante para las empresas debido al diferenciador que puede causar ante la competencia por la calidad en la atención, capacitación de los empleados y otros factores que crean una ventaja competitiva. Los servicios constan de cuatro características; intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e perecibilidad.

- La intangibilidad en los servicios de UnionPET se enfoca en el material de comunicación que manejan internamente con los empleados y externamente con los compradores y futuros clientes a través del slogan “Unidos por el bienestar de tu mascota”, se pretende crear un vínculo entre UnionPET y el comprador para cuidar a la mascota a través de la compra de alimentos y accesorios que garanticen una nutrición adecuada y compartir el pensamiento de que una mascota es parte de la familia. Adicionalmente con el personal se pretende tangibilizar este compromiso a través de capacitaciones sobre el cuidado de las mascotas y tips de recomendaciones, de esta manera la atención a los compradores es más personalizada y profesional generando un valor agregado a la compra.
- La inseparabilidad en el servicio se presenta en el punto de venta donde interactúa el comprador y el personal de UnionPET para que se efectúe la venta de alimentos y accesorios para mascotas, esta acción es inseparable ya que el comprador debe acudir al punto de venta para seleccionar el producto o accesorio, adicionalmente si requiere una explicación profesional relacionada a la nutrición y cuidado de la mascota donde interviene la empresa, también esta interacción se puede efectuar cuando el comprador requiere de servicio a domicilio en el momento de entregar el producto el comprador debe recibir el mismo y efectuar su pago.

- La variabilidad debe ser estandarizada para que la percepción de los compradores sea similar en todas sus compras, de esta manera la imagen de la empresa es sólida. UnionPET capacita a sus empleados en temas de atención al cliente y conocimiento de los productos para que todos sigan un mismo proceso a la hora de enfrentar a un comprador sin importar si es el bodeguero o el gerente general, todos deben estar alineados para que la imagen de UnionPET genere confianza.
- Finalmente esta la perecibilidad que se refiere a que un servicio no se puede almacenar o guardar, debe ser constante para que genere tráfico en las ventas y sea rentable para la empresa. Por esta razón UnionPET desarrolla promociones en el punto de venta con descuentos desde el 5% hasta el 20% en los alimentos y accesorios para mascotas, adicionalmente en el servicio a domicilio con kits gratuitos de aseo para las mascotas, en las horas críticas donde las ventas disminuyen, de esta manera se reactiva la venta y no se pierda la frecuencia de compra.

#### **2.2.2.7. Actividades de Apoyo**

#### **2.2.2.8. Infraestructura empresarial**

UnionPET tiene una infraestructura empresarial organizada con procesos en sus; políticas de pago, políticas logísticas, reglamento interno y contabilidad.

Las políticas de pago que maneja UnionPET están divididas en el punto de venta y distribución. En el punto de venta las políticas de pago son en efectivo o a través de tarjetas de crédito y débito que se pueden diferir en 3, 6 y 12 meses de acuerdo a los montos de compra (Anexo 21). En las políticas de distribución se pueden realizar pagos en efectivo y se otorga el 2% de descuento, a través de transferencia bancaria validando con un correo el número de transferencia y scan del recibo y finalmente a través de cheque con un crédito de 30 días a partir de la emisión de la factura.

Con respecto a las políticas de logística, se manejan en el canal de distribución con los despachos en la zona centro del país. Las rutas de despacho se realizan semanalmente en el caso de Ambato, Riobamba y Latacunga, quincenalmente al Puyo y Tena y mensualmente a Guaranda, para cumplir con los tiempo de entrega y abastecimiento de producto en los clientes de distribución.

El reglamento interno de UnionPET establece los lineamientos y reglas que la compañía ha dispuesto en función de cumplir con los objetivos y misión, adicionalmente garantizar el bienestar de los colaboradores de UnionPET.

La contabilidad de UnionPET se lo realiza a través de un sistema financiero contable SAFI que facilita un análisis de rentabilidad, costos, gastos, inventario e información que ayuda a la gerencia en la toma de decisiones, adicionalmente el gerente administrativo es el encargado de gestionar los análisis y manejo de sistema.

#### **2.2.2.9. Gestión de Recursos Humanos**

En UnionPET Company las personas son un recurso muy importante dentro de la empresa, es por esta razón que se les capacita para que el clima organizacional sea el adecuado. Adicionalmente para crear una ética empresarial, UnionPET Company cuenta con un manual de conducta para lograr una equidad dentro del equipo de trabajo. En cuanto a la remuneración se rige a las políticas que establece el gobierno central, adicionalmente las remuneraciones dependiendo de las competencias son evaluadas y tienen beneficios adicionales, promoviendo el bienestar dentro de todos los colaboradores.

El reclutamiento de personal es manejado con una empresa de Recursos Humanos de la ciudad de Ambato que ayuda en los procesos para incorporar personal, dentro de ello se encuentran las pruebas psicotécnicas, simulaciones y otras herramientas para que el personal reclutado sea el adecuado.

Finalmente la tecnología utilizada para sus colaboradores para que el clima laboral sea adecuado y óptimo, sistemas biométricos y cámaras de seguridad para fomentar el bienestar dentro de la empresa.

#### **2.2.2.10. Desarrollo Servicios**

UnionPET Company tiene una visión del negocio de la industria de mascotas y conoce las necesidades de los consumidores de agregar más servicios a su portafolio, es por esta razón que ha incorporado servicios de distribución de diversas marcas de alimentos y accesorios para mascotas y un servicio a domicilio para la ciudad de Ambato, generando una mayor participación e innovando su portafolio.

La empresa constantemente analiza otros servicios como servicio veterinario, peluquería y hospedaje canino para incorporar en mediano plazo y de esta manera consolidarse dentro del mercado Ambateño de mascotas.

#### **2.2.2.11. Aprovechamiento**

UnionPET Company mantiene un control de almacenamiento de los productos tanto en el punto de venta como en la bodega se realiza una evaluación constante de la rotación de los productos, de esta manera se toma decisiones de realizar una requisición de alimentos y accesorios que permitan satisfacer la demanda de los compradores. En el caso del punto de venta se proyecta un stock para ventas mensuales, por otra parte en la bodega el stock varía de acuerdo a las promociones de los proveedores y de la rotación en el punto de venta y en clientes finales.

El objetivo de UnionPET es tener un stock de productos que roten en el corto plazo de esta manera se garantiza que los alimentos y accesorios no están almacenados por un largo período y se conserven los estándares de calidad tanto de la empresa productora como de UnionPET.

### 2.2.3. Matriz EFI

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas internas de la empresa, adicionalmente constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas (David, 2008, pp.158).

Dentro del análisis se ha asignado la calificación de 1 a 4, utilizando 1 y 2 para evaluar las debilidades y 3 y 4 para evaluar las fortalezas de UnionPET. Los factores que se han utilizado son los factores críticos de éxito que son importantes para el crecimiento y posicionamiento en la industria de mascotas de Ambato.

Tabla 8. Matriz EFI

<b>Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)</b>					
<b>Factores determinantes del Éxito</b>			<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>					
1	Amplia Infraestructura	0,08	4	0,32	
2	Conocimiento del Mercado	0,08	4	0,32	
3	Imágen Corporativa	0,04	3	0,12	
4	Amplia cartera de clientes	0,08	4	0,32	
5	Inversión en capital de Trabajo	0,04	3	0,12	
6	Publicidad en medios locales	0,03	3	0,09	
7	Implementación de E-commerce	0,05	3	0,15	
8	Implementación de sistema contable y pago datafast	0,05	3	0,15	
9	Amplio portafolio de productos y servicios	0,05	4	0,2	
10	El personal es dedicado y trabajador	0,03	3	0,09	
11	Reglamento interno de la compañía	0,04	3	0,12	
12	Se elabora permanentemente reportes financieros	0,03	3	0,09	
13	Las responsabilidades están claramente definidas	0,03	3	0,09	
<b>Debilidades</b>					
1	Estructura jerárquica centralizada	0,03	2	0,06	
2	La motivación de los empleados no es suficiente	0,08	1	0,08	
3	Falta capacitación para los empleados	0,05	1	0,05	
4	Fidelización hacia los clientes	0,08	1	0,08	
5	Falta promociones en el punto de venta	0,05	1	0,05	
6	Falta conocer la satisfacción de los clientes en el punto de venta	0,05	1	0,05	
7	Falta profundizar las necesidades de los clientes	0,03	1	0,03	
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,58</b>	

La tabla 8, presenta la matriz EFI que tiene un peso ponderado de 2.58 que significa que esta sobre el promedio de 2.5, por lo tanto tiene una posición interna representativa y está aprovechando las fortalezas para ser competitivo y crecer en la industria de mascotas. Los factores que resaltan dentro de las fortalezas es la infraestructura, el conocimiento de mercado y la cartera de clientes, por otra parte las debilidades más relevantes es la falta de conocimiento de la satisfacción del cliente, la fidelización y la motivación de los empleados.

## **2.3. Análisis Externo**

### **2.3.1. Industria**

La industria de mascotas está tomando forma en Ecuador y se ha determinado un crecimiento entre el 12% y 15% anual según la revista América Economía (América Economía, s.f.) publicada a finales del 2011, la cual destaca que el mercado de mascotas en Ecuador es una de las industrias con mayor crecimiento, esto se debe a ciertos factores que han cambiado las necesidades del mercado Ecuatoriano.

La industria de las mascotas empezó aproximadamente hace dos décadas con la comercialización de alimentos para perros, representada por una multinacional Nestlé y la apertura de una empresa local Pronaca. Al paso de los años surgieron otras compañías y complementaron los alimentos para perros y gatos. En la última década se ha dado un boom de servicios y productos adicionales para complementar al mundo de las mascotas como accesorios y productos de aseo y limpieza.

La tendencia de la industria de las mascotas está en crecimiento y toman como ejemplo a una potencia mundial como Estados Unidos que factura alrededor de 61.4 billones de dólares anuales en la industria de mascotas, esto no solo involucra a la alimentación sino a servicios complementarios como hoteles, spa, veterinaria canina e incluso se han incurrido en eventos de moda siendo las mascotas protagonistas (Amaluisa, 2012).

De acuerdo al estudio publicado en la Revista América Economía, en el año 2011 Ecuador registró una venta de 40 millones de dólares en alimentos para mascotas. Estas cifras nos han permitido visualizar un mercado que está en expansión y cada vez requiere de servicios y accesorios que complementan el bienestar de sus mascotas (América Economía, s.f.).

Ipsa Consulting Group publicó un estudio en el cual indica que al menos cuatro de cada diez familias compran alimentos para mascotas es decir aproximadamente 16% de la población Ecuatoriana (América Economía, s.f.).

Tabla 9. Crecimiento proyectado de la industria, venta de alimentos para mascotas

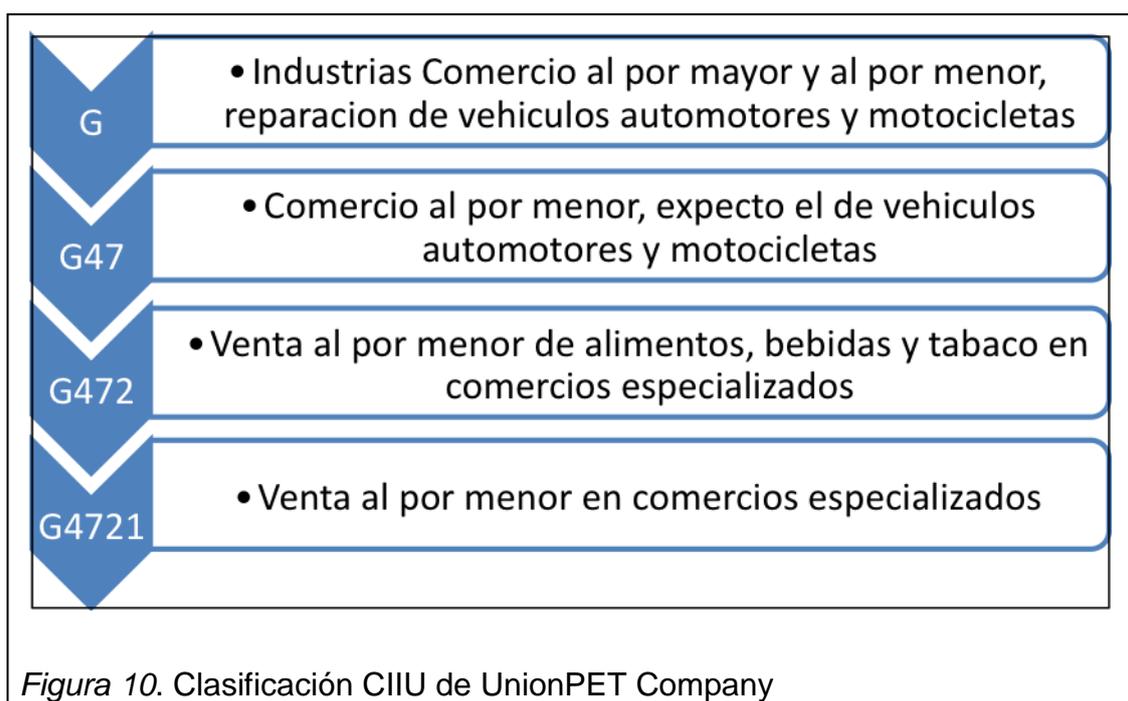
Crecimiento Proyectado	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento en \$	40M	48M	54M	60M	67M



La tabla 9, muestra la proyección de ventas en base al crecimiento de la industria desde el año 2011 hasta el año 2015, se ha considerado un crecimiento anual del 12% obteniendo como resultado un crecimiento de 27 millones de dólares en 4 años.

Dentro de la clasificación de las industrias publicada por el INEC, no se incluyen a las mascotas, es por esta razón que UnionPET Company estaría considerada dentro de la categoría “CIIU G47-21”, correspondiente a la venta al por menor en comercios especializados. El CIIU sirve para clasificar las actividades o unidades económicas de producción dentro de un sector determinado y según la actividad económica principal (INEC, s.f.).

UnionPET Company se encuentra dentro de la categoría de venta al por menor en comercios especializados ya que su foco de mercado son las mascotas con todo lo que corresponde a alimentos y accesorios.



### **2.3.2. Análisis Pestel**

Es un análisis macroeconómico que permite examinar el impacto en la empresa de cada factor (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y de esta manera establecer interrelaciones entre ellas. Los resultados del análisis se pueden analizar, evaluar y posteriormente convertirlas en oportunidades que están presentes en el entorno externo, finalmente se pueden realizar planes de contingencia para enfrentar amenazas del mercado (3w3 Search, s.f.).

Esta herramienta permite tener una visión externa del negocio y otros factores que ayudan a tomar decisiones que son importantes para una empresa a la hora de introducir invertir o comercializar un nuevo producto o servicio.

#### **2.3.2.1. Factores Políticos**

Durante dos décadas Ecuador sufrió una crisis política, antes del actual presidente Rafael Correa Delgado existió una variación de 10 presidentes en 17 años. La estabilidad política para Ecuador empezó en el 2007 con el actual presidente Rafael Correa del partido Alianza País. Sin embargo la inestabilidad económica en los últimos años ya tenido un fuerte impacto en varias industrias debido a la alta inversión en el sector público y el aumento de impuestos para estabilizar la economía del país.

El gobierno ha invertido en el sector público en ciertas áreas como infraestructura, tecnología, educación, salud, vivienda que se ha costado a través de impuestos y la venta de petróleo que durante 7 años se mantuvo con precios superiores a los proyectados por el gobierno. Sin embargo en el 2014 se presentaron fluctuaciones y al cerrar el año el 22 de diciembre el precio recayó a \$48 según el Sistema Nacional de Información (El Universo, s.f.). El gobierno proyectó que el 2015 el precio sea de \$80 para equilibrar el gasto público sin embargo se prevé que el precio sea de \$60, la inestabilidad económica de Ecuador se verá afectada en varios sectores industriales.

Una de las principales características de la actual administración, son los acuerdos políticos y comerciales con varios países de América, Europa, Asia y otros. Actualmente existen 32 acuerdos donde resaltan países como China con negociaciones industriales y petroleras, la India con biotecnología y transporte y el sistema de preferencias arancelarias con la Unión Europea (El Universo, s.f.).

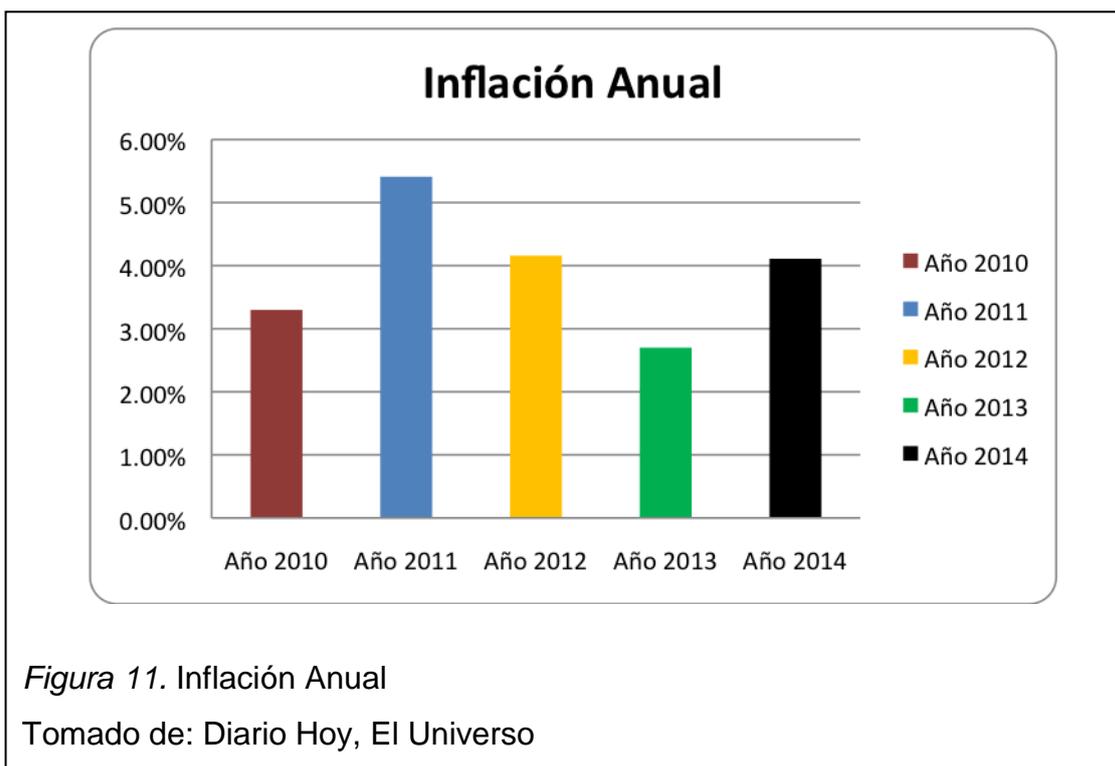
Uno de los cambios políticos que ha experimentado Ecuador es la barrera de entrada a las importaciones de diversos productos incluyendo los alimentos y accesorios para mascotas, con el fin de promover e incentivar a los productores Ecuatorianos a mejorar sus productos y crecer nacionalmente y proyectarse al mercado internacional, adicionalmente las salvaguardias para los alimentos para perros han generado un incremento entre el 15% y 25% afectando a productos importados de marcas reconocidas, sin embargo las empresas han asumido cierta parte del porcentaje para que la industria y el crecimiento del negocio no se vea afectado.

Según Eduardo Peña Presidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil define que esta política gubernamental que implica barreras arancelarias con la intención de evitar o limitar la importación de productos que se pretenden producir localmente (Peña, 2012).

El gobierno incentiva la producción nacional es por esta razón que varias empresas han surgido y otras han crecido ofreciendo productos competitivos y con precios por debajo de los competidores internacionales. Para la industria de las mascotas los alimentos para perros y gatos se han dividido en los nacionales con precios atractivos y calidad similar a competidores internacionales, sin embargo un gran porcentaje sigue comprando alimentos importados debido a recomendaciones y factores de calidad.

### 2.3.2.2. Factores Económicos

Se han considerado ciertos indicadores como la inflación, el PIB, la tasa activa y pasiva de interés, el desempleo y subempleo para analizar los factores económicos de la industria vs la industria de las mascotas que se encuentra dentro de la categoría de venta al por menor de productos especializados.



Como podemos observar en la Figura 11, se presenta la inflación de los últimos 5 años para analizar los cambios que han ocurrido en estos períodos y tener una perspectiva del factor económico, la inflación ha fluctuado entre el 2.7% y el 5.41%. Ecuador cerró el año 2010 con una inflación de 3.30% según lo proyectado por el presidente Rafael Correa y registrando niveles similares antes de la crisis del año 2008, lo que quiere decir que la economía se estabilizó (El Universo, s.f.).

En el 2011 se presentó una inflación de 5.41% debido a la inyección de dinero en el mercado interno a través de mayor gasto público, uno de los aumentos se

presentó en la industria de alimentos y bebidas con una inflación del 10% (El Comercio, s.f.).

Con respecto al año 2012 la inflación fue de 4.16% por debajo de la meta prevista, en ese año se registró una deflación de 0.19% a finales de años, adicionalmente en esta etapa Ecuador estaba preparándose para las elecciones presidenciales del 2013 (El Universo, s.f.).

En el año 2013 Ecuador registró una inflación de 2.70%, la más baja dentro de los últimos cinco años, esto se debió al incremento de precios en los alimentos y bebidas no alcohólicas, lo que generó un incremento en la canasta familiar, afectando directamente al IPC (Índice de Precios al Consumidor) (El Universo, s.f.).

Finalmente en lo que registra el 2014, su inflación es del 4.11%, se percibe un aumento de precios al consumidor de 0.40% y una división en alimentos y bebidas no alcohólicas que contribuyó en mayor medida a la variación de la tasa inflacionaria. (El Universo, s.f.).

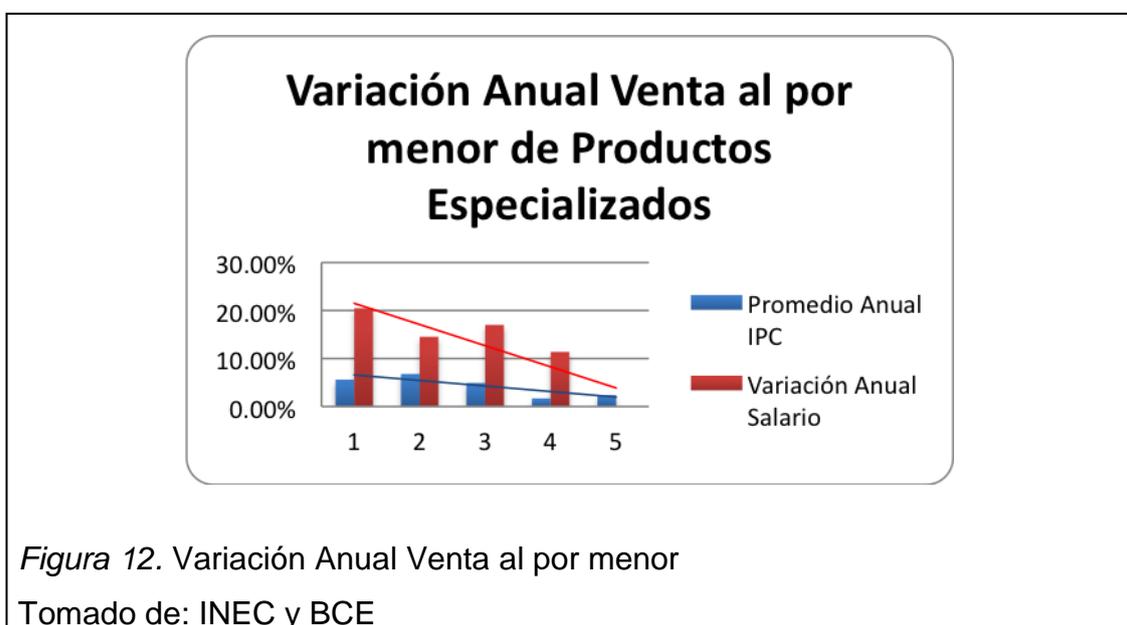
#### **2.3.2.2.1. La Inflación**

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un período determinado (E-económico, s.f.). Para analizar la inflación se han considerado dos análisis el primero entre el Índice de Precios del Consumidor (IPC) y el salario básico unificado, y el segundo análisis entre el (IPC) y el Índice de Precios del Productor (IPP).

Tabla 9. Variación Anual de Venta productos especializados

Año	Promedio Anual IPC	Variación Anual Salario
2010	5,60%	20%
2011	6,79%	14,53%
2012	4,92%	17,00%
2013	1,69%	11,38%
2014	2,38%	

Tomado de: INEC y BCE



La Figura 12, muestra la variación entre el IPC y el Salario de la venta al por menor de productos especializados donde se encuentran los alimentos y accesorios para mascotas. Durante el período del 2010 al 2014 la variación anual del salario fue superior al IPC, lo cual nos permite deducir que ha existido un aumento de sueldo o ahorro por parte de los compradores lo cual les ha permitido consumir más a precios que se han mantenido y no afectan a su economía.

Tabla 10. Variación Anual IPC-IPP

Año	Variación IPC		Variación IPP	
	General	Venta al por menor de productos especializados	General	Venta al por menor de productos especializados
2010	3,33%	5,60%	3,10%	4,90%
2011	5,41%	6,79%	2,59%	4,98%
2012	4,16%	4,92%	3,67%	4,93%
2013	2,70%	1,69%	1,73%	1,73%
2014	4,31%	2,38%	1,29%	1,29%

Tomado de: INEC

La Tabla 10, muestra la variación del IPC y el IPP, se puede apreciar que el IPC es más alto que la variación del IPP lo cual es positivo ya que dentro de la industria el poder adquisitivo de los compradores de productos para mascotas se ha mantenido en una etapa de crecimiento y la demanda es estable lo cual genera dentro de la industria de mascotas.

Hubo una ligera variación en el 2012 y 2013 donde la variación del IPP fue más alto que la variación del IPC, el índice de precios del consumidor se vio afectado ya que el gobierno estableció restricciones a las importaciones de materias primas lo cual limitó la producción interna de alimentos y accesorios, sin embargo la variación se estabilizó en el 2014 y no afectó a la industria.

#### **2.3.2.2.2. Tasa de Interés**

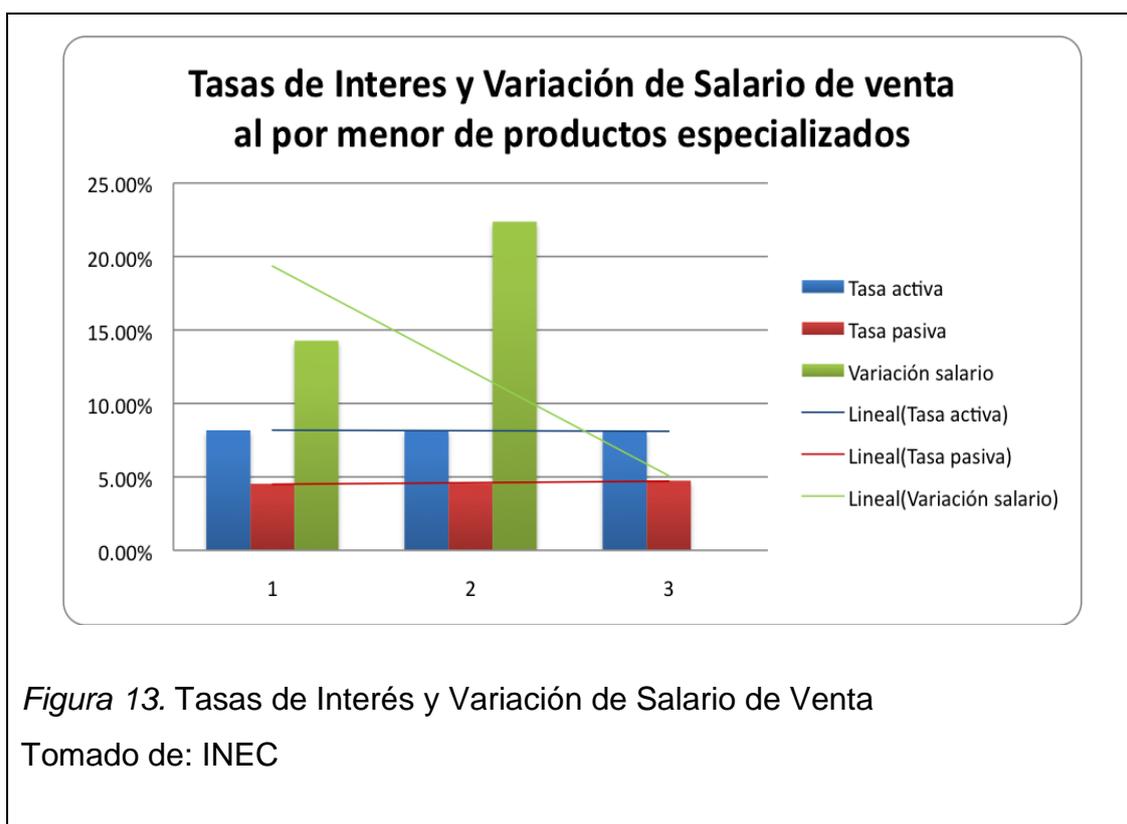
Para realizar el siguiente análisis se ha considerado la tasa de interés activa, pasiva y el salario mínimo de la industria. La tasa de interés activa es la que el banco cobra por una deuda, la tasa que manejan estas entidades financieras

son altas, por otra parte la tasa de interés pasiva es la que el banco paga por tener un monto de dinero en la cuenta, su tasa de interés es baja y no representa una inversión.

Tabla 11. Tasas de Interés

<b>AÑO</b>	<b>Tasa activa</b>	<b>Tasa pasiva</b>	<b>Variación salario</b>
<b>2012</b>	8,17%	4,53%	14,27%
<b>2013</b>	8,17%	4,53%	22,37%
<b>2014</b>	8,09%	4,74%	

Tomado de: INEC



Como se puede apreciar en la figura 13 se presenta un análisis de las tasas de interés y la variación del salario, las tasas de interés tanto la pasiva como la activa no han presentado variaciones representativas en los últimos tres años, a pesar que en lo que va el 2014 la tasa activa ha disminuido 0.08% y la tasa

activa ha crecido 0.21%. Con respecto a la variación de salarios la industria va en crecimiento, el 2013 cerró con un aumento de 8%.

Existen beneficios de tener tasas de interés constantes, ya que los inversionistas pueden proyectar sus inversiones y los montos que deben pagar o conseguir en el banco. Sin embargo se debe tener muy claro que si la tasa activa aumenta las inversiones disminuyen y la tendencia a endeudarse es menor, por otra parte si la tasa activa disminuye las personas tienen más facilidad de endeudarse. Con respecto a la tasa de interés pasiva si aumenta, las personas tienden a ahorrar y viceversa si la tasa de interés pasiva baja aumenta el consumo.

Con respecto a los salarios de la industria de venta al por menor de productos especializados se encuentra en una etapa de crecimiento, lo cual sustenta el desarrollo y oportunidades en la industria de mascotas. Este análisis nos permite deducir que si el salario de la industria aumenta, las tasas de interés son constantes, el consumo de las personas aumentan por lo tanto la industria crece.

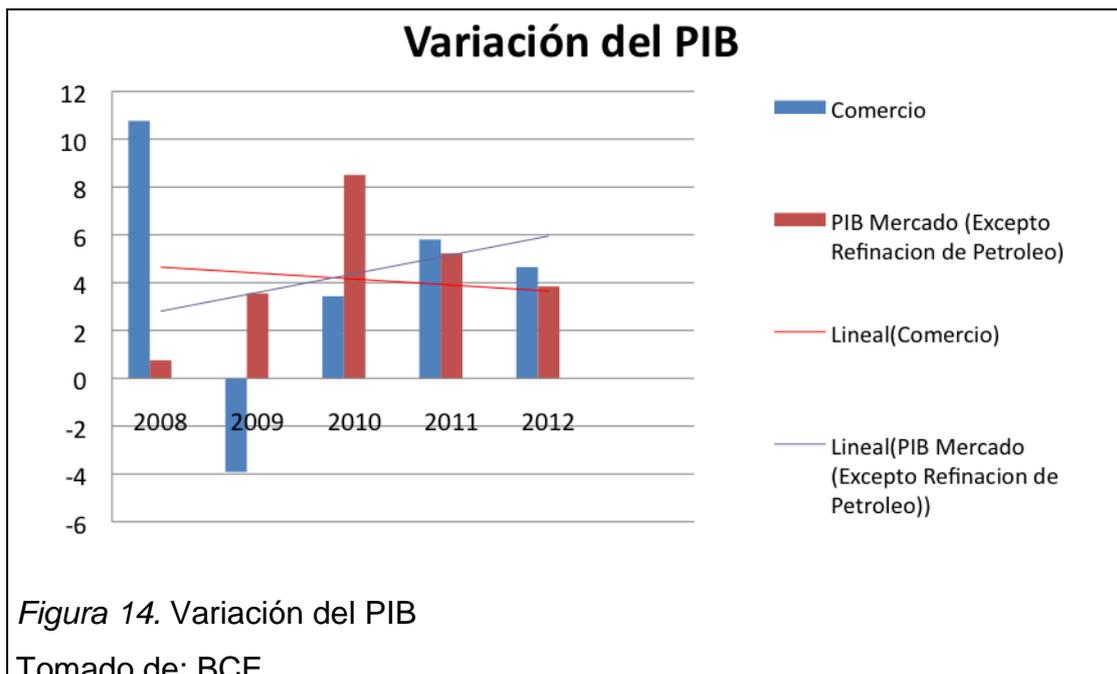
### 2.3.2.2.3. Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB), es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda de un país durante un período determinado de tiempo.

Tabla 12. Variación del PIB

<b>PIB</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Comercio	10,8	-3,91	3,43	5,81	4,65
PIB Mercado (Excepto Refinación de Petróleo)	0,75	3,55	8,51	5,23	3,84

Tomado de: BCE



El mercado de las mascotas se encuentra en una etapa de crecimiento, por esta razón se ha considerado dentro de la industria del comercio donde interviene el comercio al por mayor y menor de diversos productos. Para analizar el PIB se ha considerado el PIB del Comercio y el PIB de todo el mercado excepto la refinación de petróleo ya que este genera una inflación y modifica el PIB de todas las industrias.

La Figura 14, muestra la variación que ha tenido el PIB dentro de 5 años, donde podemos divisar que el PIB de la Industria del Comercio resalta en el 2008, 2011 y 2012 en relación al PIB del mercado, sin embargo en el 2009 el PIB del Comercio tuvo una recaída de -3.91% debido a ciertas políticas introducidas por el gobierno de impuestos, aranceles a la entrada de materia prima y otros factores que afectaron a la industria.

La Figura 14, muestra la tendencia del PIB, donde se percibe un crecimiento dentro de la industria del Comercio lo cual es positiva ya que afirma un crecimiento dentro de la industria de mascotas y estabilidad para invertir en el mercado, por otra parte el PIB del mercado que constituyen todas las industrias excepto petroleras es fluctuante y está decreciendo lo que indica que otras

industrias no están produciendo en su mayor capacidad y se ven afectadas por las políticas actuales.

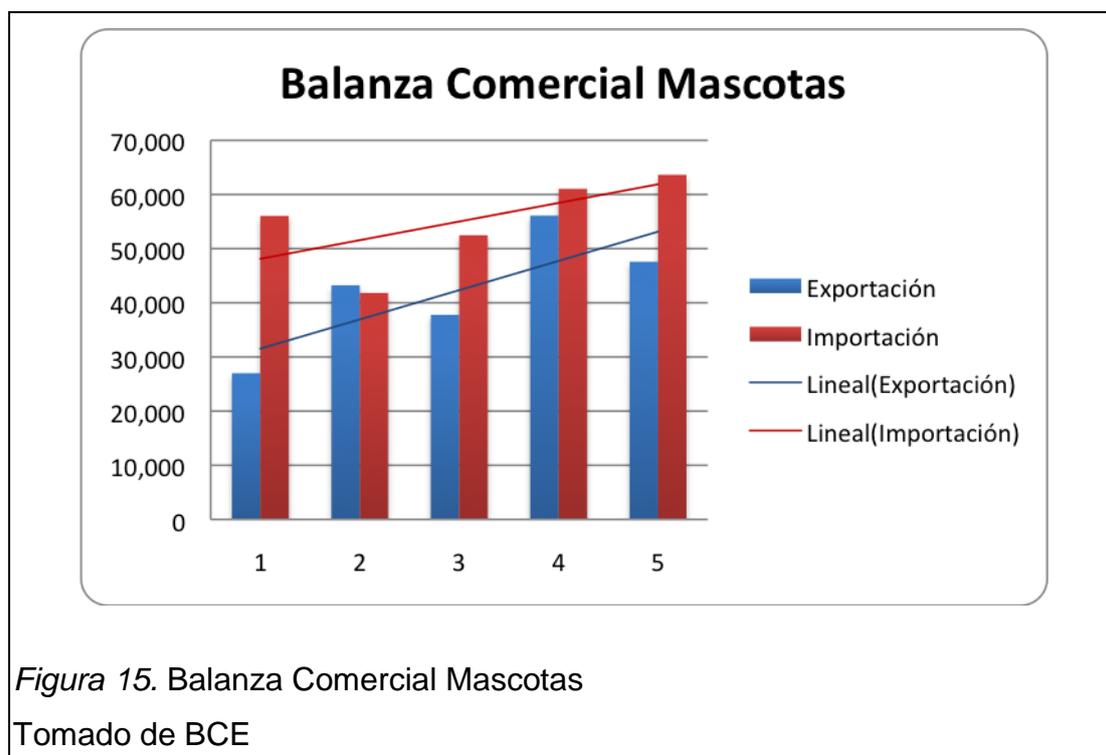
#### 2.3.2.2.4. Balanza Comercial

La balanza comercial es un registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo determinado, es decir la diferencia que le queda al país.

Tabla 13. Balanza Comercial en Kilos Mascotas

	2008	2009	2010	2011	2012
Exportación	26.993	43.235	37.774	56098,963	47571,354
Importación	56.042	41.817	52.471	61043,407	63634,098
Saldos	-29.050	1.418	-14.697	-4.944	-16.063

Tomado de: BCE



La balanza comercial presentada por el BCE, muestra las exportaciones e importaciones de la industria de mascotas en kilos que está considerada dentro de Otras Mercancías. Las exportaciones son muy fluctuantes dentro de la industria de mascotas y esta se debe a que existe una carencia de empresas que produzcan alimentos y accesorios de exportación, sin embargo podemos ver una tendencia que está en crecimiento y se ve reflejado en el crecimiento de la industria y de la inversión de ciertas empresas para producir productos de exportación como por ejemplo Bioalimentar que se introdujo al mundo de las mascotas en el año 2008 y actualmente están exportando sus productos.

Por otra parte las importaciones de la industria siempre han estado por encima de las exportaciones y su razón se debe a que el mercado es nuevo y la producción de alimentos y accesorios provienen de China, Estados Unidos, Brasil, Colombia y otros países que ya tienen experiencia en el mercado de las mascotas y están penetrando sus productos en el mercado Ecuatoriano.

Podemos concluir que la balanza comercial del mercado de mascotas se encuentra en déficit, sin embargo debemos entender que es una industria nueva que está en crecimiento y actualmente las empresas está invirtiendo internamente en la elaboración de alimentos, accesorios y productos veterinarios para mascotas, por lo cual se proyecta que la balanza comercial cambie positivamente en el transcurso de los años a medida que la industria crezca.

### 2.3.2.3. Factores Sociales

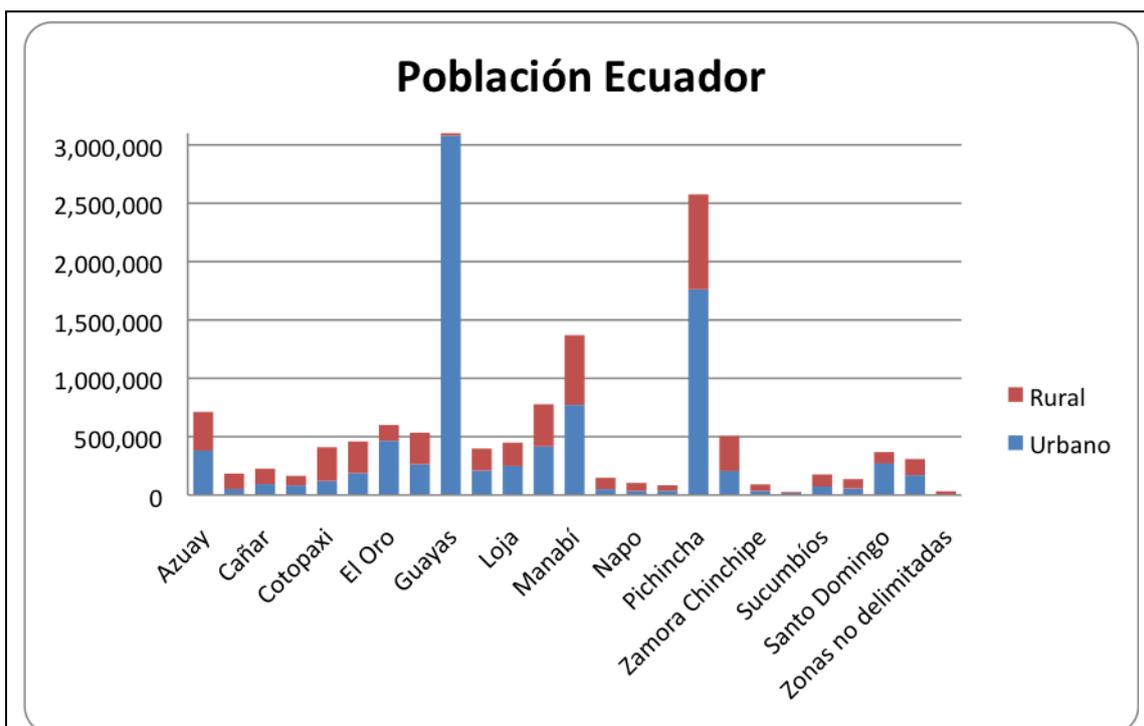


Figura 16. Población Ecuador

Tomado de: INEC

Según el INEC actualmente Ecuador tiene una población de 15.877.672, donde existe una división de 5 niveles socioeconómicos, la A es la clase social más alta, representa el 1.9% de la población y sus características principales son vivienda propia, el 99% de los hogares cuenta con servicio de internet, una variedad de bienes, hábitos de consumos en lugares exclusivos y estudios de cuarto nivel. La clase B representa el 11.2% de la población, su característica es de vivienda propia, una menor cantidad de bienes, el 81% cuenta con servicio de internet, hábitos de consumo en tiendas no exclusivas y educación superior.

La clase C+ representa el 22.8% de la población, la vivienda no es propia, sus bienes son limitadas sin vehículo, el 39% de los hogares tiene servicio de internet y educación secundaria. La clase C- representa el 49.3% la mayor parte de la población Ecuatoriana, sus características son viviendas de ladrillo y

cemento, bienes muy escasos, la tecnología es muy limitada y solo el 43% tiene acceso a internet y educación primaria. Finalmente la clase D que representa el 14.9% de la población, la vivienda se caracteriza por un piso de tablas sin tratar o tierra, no tienen acceso a internet, bienes muy limitados y necesarios. (INEC, s.f.).

Actualmente las personas usan en promedio 2.64 horas dedicado al internet de lunes a viernes, donde los mayores consumidores son las personas de 18 a 29 años con un promedio de 2.79 horas, seguidas por las personas de 0 a 17 años con un promedio de 2.62 (INEC, s.f.).

Otra cifra importante son las personas que dedican tiempo a su familia, a nivel nacional dedican 3.38 horas para compartir con su familia, las personas que más comparten con su familia son personas que tiene de 65 años en adelante con un promedio de 4.18 horas, seguida por las personas de 30 a 40 años con un promedio de 3.56 horas y finalmente las personas de 18 a 29 años con un promedio de 3.42 horas (INEC, s.f.).

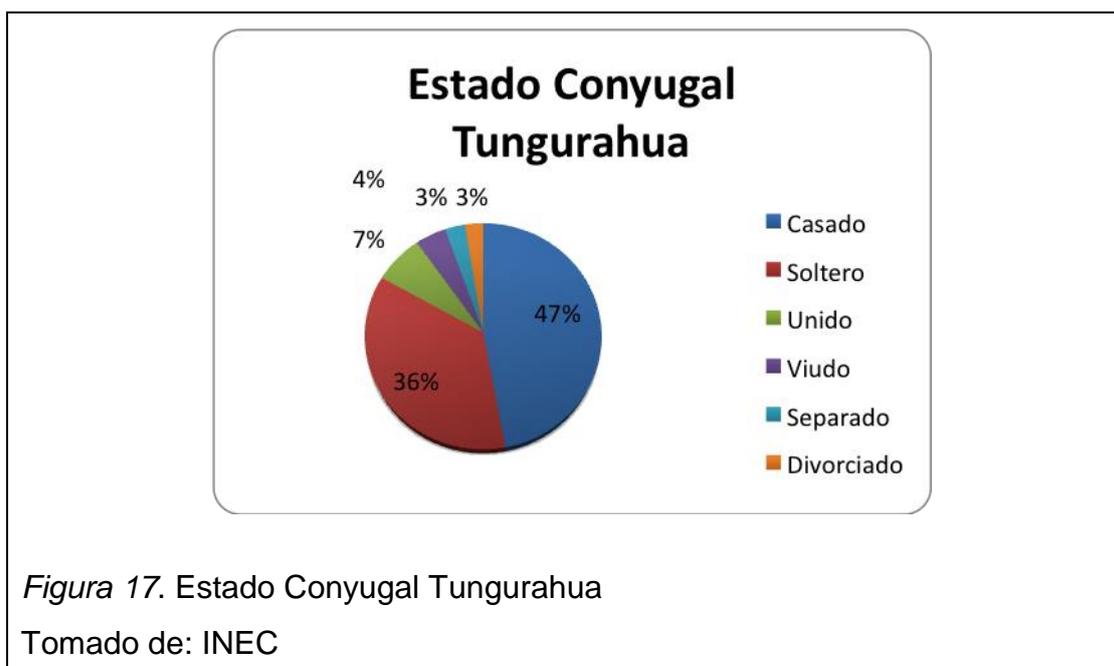
Tabla 14. Población Tungurahua

#### **Población Tungurahua**

<b>Cantones</b>	<b>Población</b>
<b>Ambato</b>	<b>329.856</b>
Baños	20.018
Cevallos	8.163
Mocha	6.777
Patate	13.497
Quero	19.205
San Pedro de Pelileo	56.573
Santiago de Pillaro	38.357
Tisaleo	12.137
<b>Total</b>	<b>504.583</b>

Tomado de: INEC

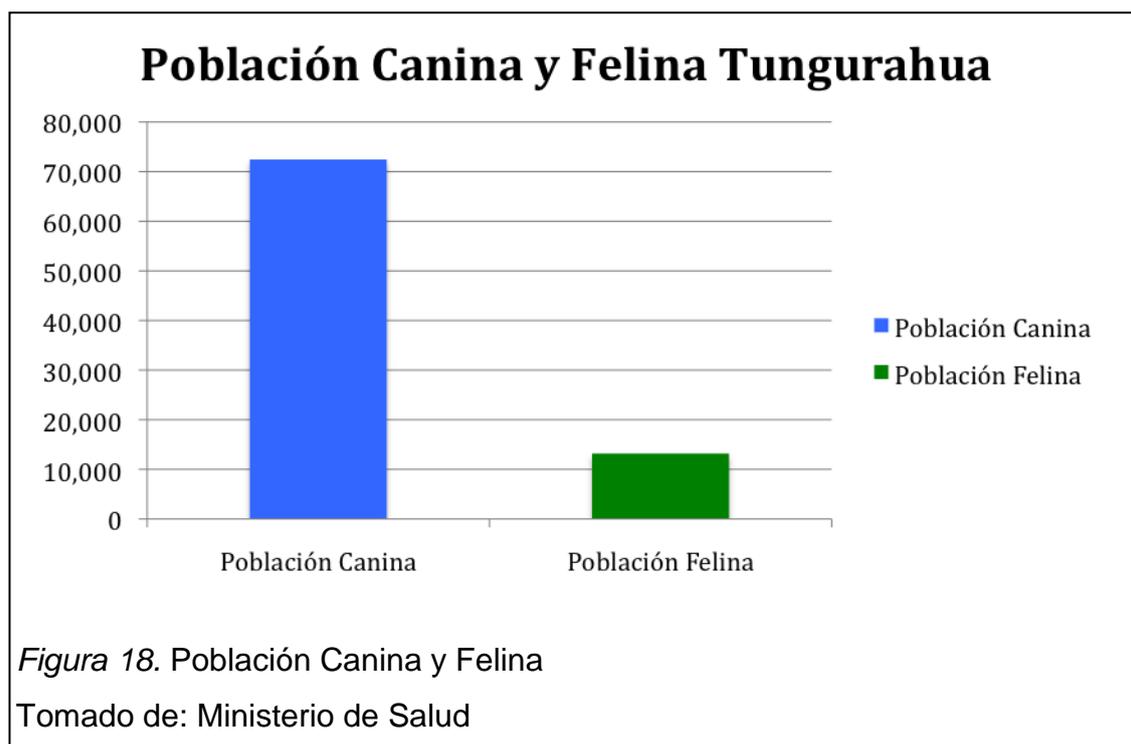
Según el último censo realizado por el INEC en el año 2010, Tungurahua presenta una población de 504.583 habitantes considerando los nueve cantones que constituyen la provincia. Ambato es la ciudad donde se concentra la mayor cantidad de habitantes de esta provincia con una población de 329.856, equivalente al 65.37% de Tungurahua (Ecuador en cifras, s.f.).



En Ambato el 83% de la población corresponde a casados y solteros, un mercado interesante para la proyección de la industria de mascotas debido a los nuevos cambios sociales que involucran a la mascota como parte de la familia y la adopción de perros y gatos se focaliza en este segmento de mercado e incluso en parejas casadas que no tienen hijos y prefieren tener una mascota.

El 47% de la población de Tungurahua es casada, de esta cifra el 65% son familias con hijos y el 35% restante son casados sin hijos. Adicionalmente el 36% de la población son solteros, que está representada por niños, estudiantes y adultos que no tienen compromisos.

Actualmente uno de los importantes cambios en el estilos de vida de los Ecuatorianos son las mascotas ya que las personas tienen un ritmo de vida muy acelerado y los jóvenes ya no piensan en tener hijos, es por este motivo que las mascotas se han convertido en miembros de su familia, adicionalmente las personas jubiladas y parejas que sufren de soledad por la ausencia de sus hijos adquieren mascotas como compañía.



En Ecuador el crecimiento de la industria de mascotas es cada vez más alta con un crecimiento aproximado del 12% según la revista América Economía (América Economía, s.f.). En la provincia de Tungurahua existen 72.454 perros y 13.176 gatos es decir que el 14.35% de la población de Tungurahua tiene un perro o gato como mascota (Ministerio de Salud, s.f)).

Tabla 15. Adopción de Perros y Gatos en Ambato

Perros y Gatos Adoptados	Adopción Mensual	Adopción Anual
Perros y Adoptados	35	420
Gatos Adoptados	12	144
Total	47	564

Tomado de: Telégrafo

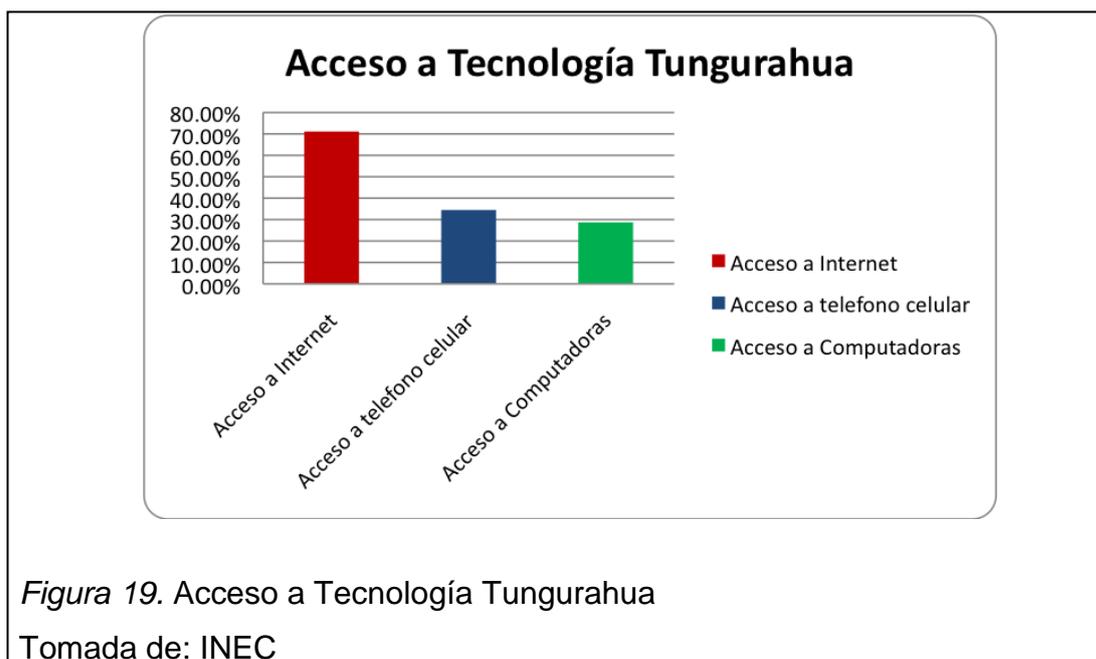
Adicionalmente el Municipio de Ambato ha emprendido desde el 2010 el proyecto del Albergue Municipal para recoger a perros y gatos abandonados o maltratados y rehabilitarlos para darles en adopción. Anualmente aproximadamente 564 perros y gatos son adoptados es decir 420 perros y 144 gatos (El telégrafo, s.f.).

#### **2.3.2.4. Factores Tecnológicos**

La tecnología en la industria de mascotas se focaliza en los procesos para recolectar la materia prima y de esta manera optimizar el tiempo en la elaboración de los alimentos balanceados. Ecuador ofrece condiciones atractivas para invertir en negocios de alimentos para animales. La producción de maíz se encuentra a las puertas de superar la demanda interna del país gracias a un proceso de inversión en tecnología y mejorar en la productividad de cultivos. (Pro Ecuador, s.f.).

La materia prima dentro de la industria de mascotas juega un rol importante debido a la escasez en los cultivos de maíz y el cuidado que se debe tener para que la cosecha sea de los más altos estándares de calidad y se pueda conservar los nutrientes. Es por esta razón que Ecuador ha invertido en procesos tecnológicos para la recolección de maíz con máquinas y procesos que indican el punto exacto para la recolección y en el proceso de tratamiento del maíz para que sea una materia prima de calidad.

La escasez de maíz a nivel mundial es notoria debido al cambio en las condiciones climáticas, es por esta razón que la inversión en tecnología para los procesos del maíz en Ecuador ha ayudado a exportar hacia Perú, Colombia y Asia. (Pro Ecuador, s.f.). Adicionalmente la materia prima es de calidad y es la razón del surgimiento de nuevas empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de alimentos para mascotas como Bioalimentar, Pronaca, Nutra Pro, Buen-Can y Chunky.



Con respecto al uso de tecnología en la provincia de Tungurahua el 71.1% de la población tiene acceso a internet, el 34.5% a teléfono celular y el 28.7% a computadoras, de la cifra del acceso a internet el 2% realiza compras en línea (Ecuador en cifras, s.f.). Este índice está creciendo ya que en Tungurahua las micro empresas están aumentando y cada vez necesitan más tecnología para sus negocios y procesos industriales.

Adicionalmente la tecnología móvil y los sistemas de compra a través del e-commerce están ayudando a que la industria de mascotas sea más rentable con facilidades de compra y optimización de tiempo. Esto se ve sustentado con investigaciones del INEC que determinan que el 40% de la población usa internet y el uso de Smartphone se ha incrementado en 120% en estos tres últimos años llegando a 1.200 millones de usuarios (Ecuavisa, s.f.).

### 2.3.2.5. Factores Ecológicos

Ecuador ha logrado importantes cambios en temas ambientales. La legislación actual abarca aspectos relacionados con la contaminación, manejo de recursos naturales, protección y gestión ambiental, biodiversidad y el desarrollo en general (GeoEcuador, s.f.). Uno de los grandes problemas ambientales se

debe a la expansión urbana, las industrias y la explotación de petróleo. Actualmente ya existen leyes que supervisan y controlan estos temas ambientales es por esta razón que las industrias están innovando en sus procesos invirtiendo en máquinas de alta tecnología que contaminan menos y sean más eficientes.

Ecuador se encuentra en una etapa ambientalista que está tomando mayor fuerza, la generación de normas generales y de carácter sectorial (calidad ambiental, recursos naturales, biodiversidad) promueve instrumentos de regulación jurídica, económica y administrativa que utilicen medidas precautorias para abordar los factores condicionantes de los problemas ambientales (GeoEcuador, s.f.).

Para controlar estos temas ambientales, las empresas están incorporando en su cultura organizacional la responsabilidad social empresarial donde las organizaciones no solo deben actuar en función a la legislación vigente, sino que además debe haber una integración voluntaria en su gobierno y gestión, política de actuación y en su estrategia, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales como el respeto a los derechos humanos entre otros (Barco, 2013). Y otro factor importante es la sostenibilidad que involucran temas de cultura, concientización en sus organizaciones, promoviendo buenos hábitos de cuidar el medio ambiente a través de campañas internas.

Adicionalmente las empresas están empezando a investigar formas de realizar sus productos de una manera más ecológica reduciendo químicos o procesos que afectan al ambiente y su entorno, además incluyen en su cadena de producción a la transportación de sus productos invirtiendo en bienes que no dañen el ambiente y controlan la logística de transportación pensando en ser más amigables y responsables con el ambiente.

En Ambato en el 2009 se estableció una ordenanza municipal que regula el cuidado de las mascotas de compañía en temas de limpieza especialmente cuando acuden a lugares públicos como parques, donde los dueños son los

responsables de limpiar las heces de las mascotas y cuidarles para que no hagan ningún daño al espacio físico donde se encuentren.

Esta iniciativa está manejada por el municipio de Ambato en conjunto con el PAE donde han considerado lineamientos para los dueños en función de crear responsabilidad con el medio ambiente y las mascotas. Parte de las obligaciones de los dueños son: ponerles un collar o un arnés a los perros cuando se los saque a pasear por las calles, llevar fundas plásticas u otras similares que permitan recoger las heces fecales de las mascotas, finalmente los dueños deben poseer un certificado municipal canino. (El Comercio, s.f.).

#### **2.3.2.6. Factores Legales**

Dentro de los factores legales, un tema que ha cambiado la visión del negocio, es la ley antimonopolio que determina establecer o sugerir contratos de distribución o venta exclusiva injustificados está prohibido y será sancionado por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (EKOS, s.f.).

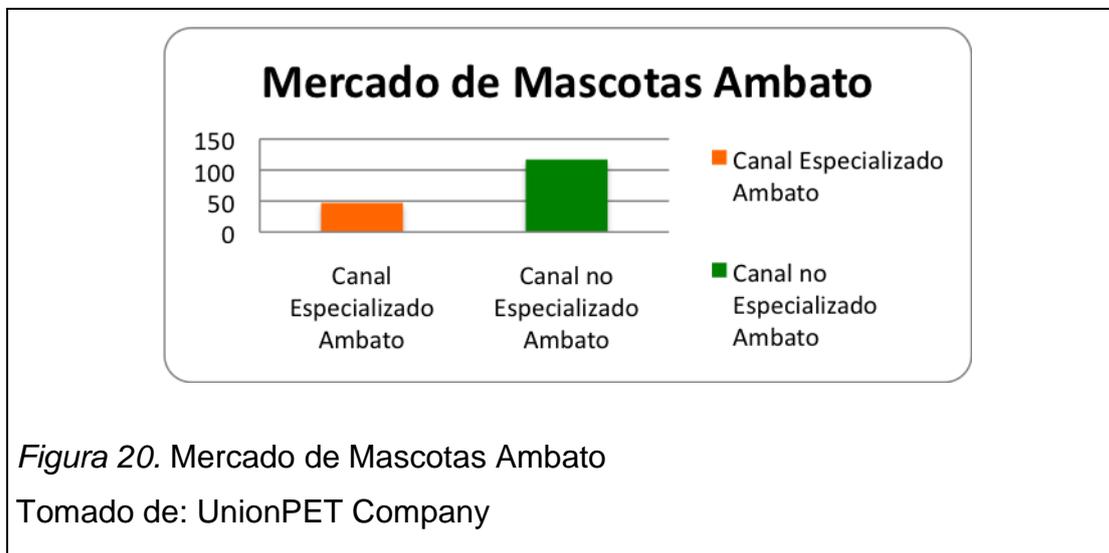
Esta ley permite una libre competencia lo cual es interesante ya que no se involucran temas de exclusividad, sino también se empieza a jugar con la calidad en el servicio, beneficios adicionales, precios y otros factores que antes no eran relevantes para la empresa pero ahora son indispensables para cerrar un negocio y fidelizar a los clientes.

Por otra parte en Ambato se ha decretado un control sobre el maltrato animal y los perros de las calles a través del Albergue Municipal de Ambato que se encarga de recogerles y rehabilitarles con servicio veterinario, quirúrgico y tratamientos para que la mascota se recupere y después a través del PAE (Protección Animal del Ecuador) promover una campaña de adopción y de esta manera darles un hogar a las mascotas abandonadas y maltratadas.

Este decreto entró en vigencia en el 2010 y se han adoptado 2250 perros y gatos y 2806 fueron rescatados. El decreto municipal va ligado al Artículo 145

de la Constitución que les responsabiliza a los municipios sobre el manejo de la fauna urbana (El telégrafo, s.f.).

### 2.3.3. Competencia



La industria de mascotas en la ciudad de Ambato se encuentra en una etapa de crecimiento y cada vez la demanda de alimentos y accesorios crece con rapidez. Para conocer la competencia de UnionPET Company en el mercado Ambateño, se realizó una división entre el canal especializado que cuenta con 47 empresas donde se involucra a los clínicas veterinarias, tiendas de mascotas y agros, que como el nombre lo indica son especializados en alimentos y accesorios para mascotas, su target está definido, por otra parte el canal no especializado cuenta con 117 empresas que son los supermercados, micro mercado y tiendas quienes tienen un portafolio muy amplio de diversos productos y atienden a varios consumidores no especializados en el canal.

Tabla 16. Canal Especializado Ambato

	Amplio portafolio de productos	Servicios complementarios	Infraestructura	Experiencia en el mercado de mascotas	Ubicación	Promociones	Total
<b>Canal Especializado</b>							
UnionPET Company	5	3	5	5	4	3	25
Clínica Americana	4	4	4	4	4	4	24
Vital Pets	3	4	3	3	4	3	20
Veranarúa Quito	4	3	3	5	3	3	21
Royal Hount	4	4	3	3	4	3	21
<b>Canal no Especializado</b>							
La Favorita	3	0	5	3	5	2	18
Tia	3	0	4	3	5	2	17
Mi Caserita	4	0	3	2	5	2	16
Santamaría	3	0	4	2	5	1	15
Supermercado Gato	3	0	2	3	4	1	13

Tomado de: UnionPET Company

La tabla 16, muestra el top 5 de las empresas más fuertes dentro del canal especializado y no especializado, adicionalmente se realizó una ponderación de 1 a 5, considerando 1 lo más débil y 5 lo más fuerte de acuerdo a 6 factores; portafolio de productos, servicios complementarios, infraestructura, experiencia en el mercado, ubicación y promociones las cuales ayudaran a determinar la posición de UnionPET frente a la competencia e identificar las debilidades para trabajar y convertirse en el top of mind de la población ambateña en el mediano plazo.

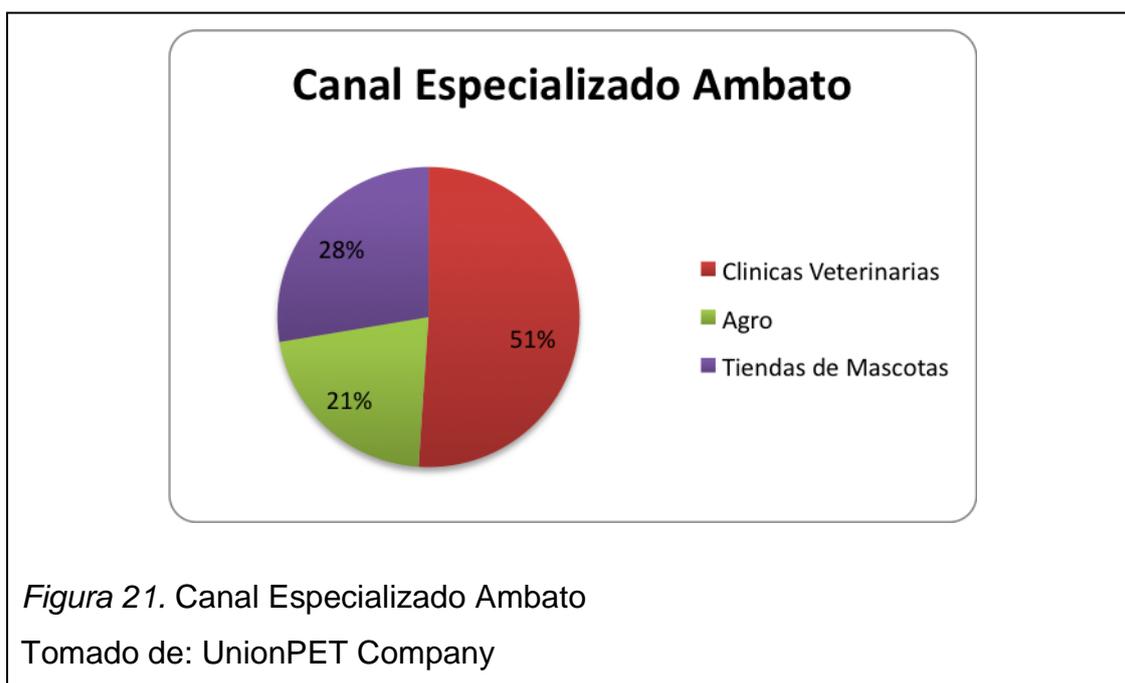
De acuerdo al análisis UnionPET se encuentra en el top de canal especializado debido al portafolio de productos, infraestructura y experiencia en el mercado de mascotas, sin embargo para liderar el mercado deberá expandirse con servicios complementarios como peluquería canina y veterinaria, adicionalmente trabajar en promociones para fidelizar a los compradores.

El canal no especializado es una amenaza muy baja ya que no tienen un amplio porfolio de productos para mascotas, adicionalmente al no ser un canal especializado el foco no se concentra en los alimentos y accesorios para mascotas por el contrario son un complemento para su gran variedad de productos para el hogar.

Tabla 17. Canal Especializado Ambato

<b>Canal Especializado</b>	
Clínicas Veterinarias	24
Agro	10
Tiendas de Mascotas	13
Total	47

Tomado de: UnionPET Company



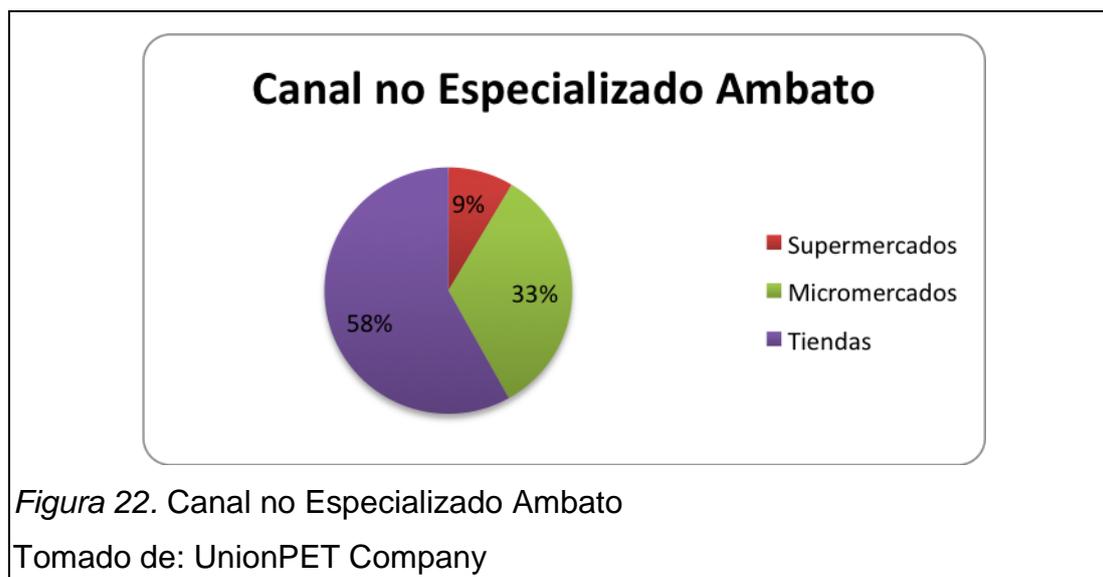
La tabla 17, presenta el canal especializado donde se encuentra UnionPET Company, se puede percibir que el 51% son clínicas veterinarias, el 28% son tiendas de mascotas y el 21% son Agros. UnionPET Company se encuentra dentro del 28% correspondiente a 13 tiendas de mascotas en la ciudad de

Ambato. Este número de tiendas de mascotas son la competencia directa de UnionPET ya que cuentan con un portafolio de productos similar, sin embargo en infraestructura, imagen, experiencia en el mercado y otros factores UnionPET es líder dentro de este canal.

Tabla 18. Canal no Especializado Ambato

<b>Canal no Especializado</b>	
Supermercados	10
Micro mercados	39
Tiendas	68
Total	117

Tomado de: UnionPET Company



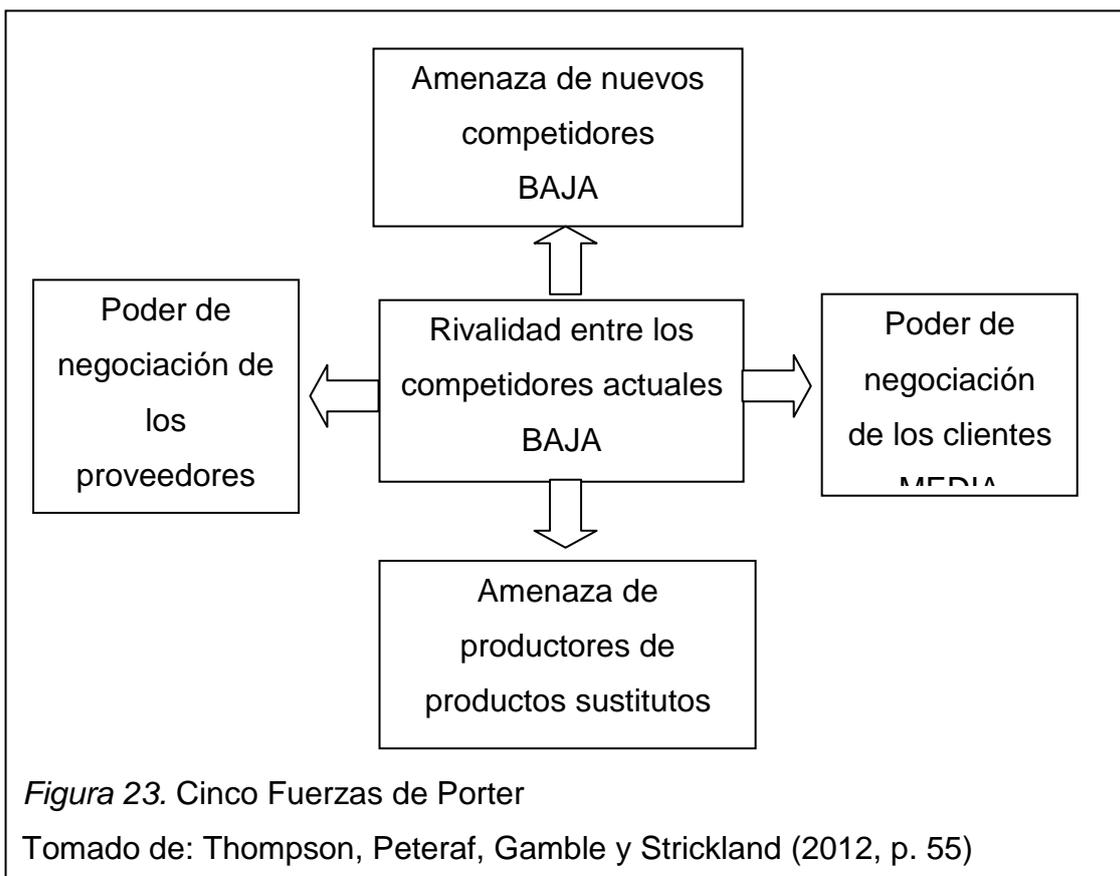
La tabla 18, presenta el canal no especializado de Ambato, donde el 58% representa a las tiendas, el 33% a los micro mercados y el 9% a los supermercados. Este canal no es tan atractivo y no representa una amenaza para UnionPET Company ya que al no ser especializado no cuentan con un amplio portafolio de productos para mascotas, adicionalmente los precios no

son competitivos y no es su foco de mercado por lo cual no les interesa expandirse sino cubrir las necesidades básicas de los compradores.

### 2.3.3.1. Análisis Cinco fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permite analizar los factores externos que afectan al negocio desde la perspectiva de rentabilidad, para ello se utilizan cinco fuerzas donde intervienen el poder de negociación con los clientes y proveedores, la amenaza de los nuevos competidores y manufactura de productos sustitutos y finalmente la rivalidad entre los competidores actuales.

El siguiente análisis ayudara a UnionPET Company conocer cómo se encuentra en relación al entorno externo de la industria de las mascotas y de esta manera tomar acciones para ser competitivos en el mercado Ambateño.



Como podemos observar en la Figura 23, se presenta un gráfico de las cinco fuerzas de Porter, sin embargo para analizar el impacto en cada fuerza, se ha considerado una ponderación de 1 a 5, siendo 1 el más bajo, 3 mediano y 5 el más alto.

#### **2.3.3.1.1. Rivalidad entre los competidores**

La industria de las mascotas se encuentra en una etapa de crecimiento ya que el estilo de vida de las personas está cambiando y ahora una mascota es parte de la familia, por esta razón la demanda de alimentos y accesorios para mascotas es cada vez más fuerte en el mercado Ecuatoriano.

Actualmente en la ciudad de Ambato existen 47 competidores directos del canal especializado donde se localiza UnionPET y 117 en el canal no especializado que genera una competencia media.

Los competidores actuales buscan ventajas competitivas para fidelizar a sus clientes e incorporar nuevos servicios que complementen el cuidado de las mascotas. La industria de las mascotas es rentable ya que existe una variedad de productos y accesorios, adicionalmente la industria se encuentra en crecimiento.

UnionPET busca generar una ventaja competitiva a través de la fidelización y calidad en el servicio tanto en el punto de venta como en el servicio a domicilio, a través de un personal capacitado para recomendar y dar tips sobre el manejo y cuidado de mascotas.

Tabla 19. Factores rivalidad entre los competidores actuales

<b>Factores</b>	<b>Rivalidad</b>
Los costos del cambio de marca para el comprador.	2
Los servicios de los competidores son similares	4
Los competidores son semejantes en tamaño y fuerza en el mercado	2
Los rivales tiene objetivos y estrategias similares	2
Los costos fijos y de almacenamiento son elevados	2
<b>Promedio</b>	<b>2,4</b>

Tomado de: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012, p. 54-59)

La Tabla 19, presenta los resultados del análisis de los factores que influyen en la rivalidad entre los competidores actuales, donde se puede deducir que la rivalidad es baja.

- El primer factor que se analizó fue el costo del cambio de marca para el comprador que es baja, ya que los precios son similares a los de los competidores sin embargo la infraestructura para tener un amplio portafolio de alimentos y accesorios para mascotas debe ser mediana, adicionalmente el costo del cambio depende del valor agregado que se proporcione al comprador como un servicio a domicilio, facilidades de pago y una adecuada atención.
- Los servicios de los competidores son similares ya que el canal especializado ofrece un portafolio similar de productos como alimentos

para mascotas, accesorios, productos de aseo y limpieza y servicio veterinario. Sin embargo los servicios complementarios como servicio a domicilio de: alimentos, peluquería y veterinaria están generando un factor diferenciador.

- En el factor de tamaño y fuerza en el mercado Ambateño es baja ya que se necesita experiencia e infraestructura en la industria de las mascotas para competir en precios, variedad de productos, servicios comentarios e innovación en los procesos de almacenamiento, facturación, comunicación que representan una inversión.
- El objetivo principal de los competidores es ampliar su portafolio de productos y generar más ventas en el mercado Ambateño y las estrategias se basan en la fidelización y complementar su negocio con otros servicios para cubrir las necesidades de los compradores. Son objetivos similares, sin embargo para generar estrategias de fidelización y ampliar el negocio depende de la experiencia y la capacidad que la empresa tiene para invertir en infraestructura, comunicación y conocimiento para cumplir con los objetivos establecidos.
- Los costos fijos y de almacenamiento son elevados para la industria de las mascotas si se quiere competir en mayor escala y tener un stock de alimentos y accesorios para satisfacer la necesidad del mercado Ambateño, ya que el almacenamiento debe ser muy amplio para los alimentos para perros y gatos debido al volumen y la variedad de marcas, adicionalmente los costos fijos cuando se tiene una infraestructura mediana son altos por mantenimientos de los carros, sueldos y otras variables que son importantes para cubrir la demanda del mercado y posicionarse.

#### **2.3.3.1.2. Amenaza de los nuevos competidores**

En este factor se va a considerar la dificultad o facilidad como barreras de entrada para ingresar al mercado de las mascotas.

Tabla 20. Factores que influyen en la rivalidad con los nuevos competidores

<b>Factores</b>	<b>Rivalidad</b>
Políticas gubernamentales	3
Oposición por parte de la competencia	1
Economías de escala en la producción, distribución y otras áreas de operaciones	1
Ventajas en costos basado en la experiencia	3
Preferencias de marca y lealtad del cliente	2
Requisitos de capital	3
<b>Promedio</b>	<b>2,16</b>

Tomado de: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012, p. 59-62)

La Tabla 20, presenta los resultados de la amenaza de los nuevos competidores, obteniendo un resultado de amenaza mediana.

- Las políticas gubernamentales son medias ya que existen restricciones para importar productos y accesorios, lo cual afecta al canal especializado y no especializado porque necesitan más inversión para adquirir los productos, adicionalmente los proveedores que importan dan un cupo de productos de acuerdo a los aliados estratégicos y la dimensión de las empresas que son más fuertes en el mercado.
- La oposición por parte de la competencia es una amenaza baja ya que no pueden existir monopolios o restricciones por parte de las empresas. El gobierno fomenta una libre competencia donde gana la empresa con una mejor estrategia.
- Fabricar alimentos y accesorios para mascotas en economías de escala es una amenaza baja ya que se necesita una infraestructura, tecnología y otros factores como inversión en medios, personal capacitado y cobertura

nacional que limitan a las empresas realizar productos para las mascotas. Es por esta razón que en el país existen dos empresas que producen alimentos para perros y gatos que son Pronaca y Bioalimentar.

- Las ventajas en costos basados en la experiencia es mediana ya que se necesita un cierto nivel de experiencia para conocer las necesidades de las mascotas y de los dueños, adicionalmente las características de los alimentos y los comportamientos de las mascotas para garantizar productos y accesorios adecuados.
- Con respecto a las preferencias de marca y lealtad del cliente es una amenaza baja ya que los clientes conocen la marca de alimento preferido de su mascota y la lealtad del cliente depende de factores que influyen en sus compras como el precio, calidad en el servicio, variedad de productos en el punto de venta, conocimiento de producto por parte de la empresa entre otros que hacen que el cliente se fidelice o busque alternativas.
- Finalmente la amenaza de requisitos de capital es mediana ya que se necesita infraestructura y liquidez para tener un portafolio muy amplio de alimentos, accesorios y productos de aseo y limpieza para las mascotas y de esta manera competir en el mercado.

#### **2.3.3.1.3. Amenaza de productores de productos sustitutos**

Dentro de la industria de mascotas los productos sustitutos son todos los alimentos fabricados que existen en el mercado ya que estos están sustituyendo a la comida casera elaborada por los dueños de las mascotas. El mercado ofrece una amplia gama de productos para mascotas y su precio depende de la calidad y el contenido nutricional que estos poseen, clasificándoles en alimentos económicos, estándar, premium y súper-premium.

Tabla 21. Amenaza de Productores de productos Sustitutos

<b>Factores</b>	<b>Rivalidad</b>
Los productos sustitutos se encuentran con facilidad	5
Los compradores consideran que el precios del bien sustituto es atractivo en relación con los atributos	3
Los costos que incurren los compradores al cambiar a productos sustitutos	3
Acceso a los canales de Distribución	4
Diferenciación del Producto	4
<b>Promedio</b>	3.8

Tomado de: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012, p. 63-64)

- La amenaza de los productos sustitutos para encontrar con facilidad en el mercado es alta, debido a que el canal especializado y no especializado tienen un fácil acceso a todo el portafolio de alimentos y accesorios, adicionalmente la provincia de Tungurahua no es tan grande y la cobertura de distribución de las empresas que fabrican o importan el alimento es de fácil acceso.
- La amenaza es media con respecto a los precios del producto sustituto en relación con los atributos ya que dentro de los atributos adicionalmente al contenido nutricional esta la facilidad para alimentar a la mascota optimizando tiempo y recursos al comprar alimentos que cumplen con estándares de calidad y ayudan a la nutrición de la mascota.
- La amenaza es media con respecto a los costos que incurren los compradores al cambiar a productos sustitutos, debido a que la

alimentación casera en varias ocasiones resulta costosa por la inversión en tiempo y recursos para alimentar a las mascotas, al cambiar a un producto sustituto dependiendo de la clasificación económica, estándar, premium o súper-premium garantizan una nutrición adecuada, logrando un equilibrio en la alimentación y bienestar de la mascota.

- El acceso a los canales de distribución es una amenaza alta ya que todas las marcas de alimentos y accesorios para mascotas quieren introducir sus productos en el mercado Ambateño tanto en el canal especializado como en el no especializado para ser más rentables y crear un posicionamiento de marca, a través de estrategias de comunicación y promociones que les permita ganar mercado.
- La diferenciación de producto es una amenaza alta ya que actualmente en el mercado la única marca que es top of mind y está en todos los canales es Pronaca con sus productos Pro-Can y Pro-Cat, es por esta razón que las marcas locales como Bioalimentar e internacionales como Purina realizan una fuerte inversión en campañas publicitarias en medios locales, adicionalmente generan promociones para posicionarse en la mente de los consumidores y compartir el mercado con Pronaca.

#### **2.3.3.1.4. Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación con los proveedores hace referencia a la cantidad de proveedores en el mercado, es muy importante ya que mientras menos proveedores existen el poder de negociación es alto para UnionPET y se involucran temas de precios que pueden afectar a la empresa o viceversa cuando existen varios proveedores el poder de negociación es bajo y los precios son más competitivos e involucran otros factores como la calidad en el servicio, rapidez entre otros.

Tabla 22. Poder de Negociación de los Proveedores

<b>Factores</b>	<b>Rivalidad</b>
Escasez de productos de los proveedores	2
Los proveedores entregan insumos diferenciados	3
El producto que se consigue se consigue con facilidad	2
Es costoso para los miembros de la industria cambiarse de proveedor	3
Hay buenos sustitutos de los productos de los proveedores	5
<b>Promedio</b>	<b>3</b>

Tomado de: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012, p. 64-67)

- La escasez de productos de los proveedores es baja ya que existen portafolios muy completos de alimentos y accesorios para mascotas, el cliente puede escoger de acuerdo a la necesidad de su mascota y recomendación veterinaria.
- La entrega de insumos diferenciados por parte de los proveedores es media, ya que en los alimentos para las mascotas existe una diferenciación de acuerdo a la calidad, fórmula nutricional, tamaño y figura de la croqueta, de igual manera en la línea de accesorios tienen diferenciación de acuerdo a la raza de la mascota.
- Los productos se consiguen con facilidad ya que se encuentran en canales especializados y no especializados, adicionalmente la industria de las mascotas está creciendo en un 12% y encontrar alimentos o accesorios tiene un fácil acceso.

- El costo para los miembros de la industria cambiarse de proveedor es media ya que existe una variedad de proveedores con productos similares, sin embargo los clientes tienen sus marcas preferidas o recomendadas por el veterinario y si una tienda de mascota no cuenta con un amplio portafolio buscan a otra empresa que cubra sus necesidades. Adicionalmente es un costo cambiarse de proveedor ya que se deben negociar descuentos, crédito, procesos de entrega y otros beneficios.
- Existen buenos sustitutos de los productos de los proveedores ya que existen estándares de alimentos que cumplen distintas recetas nutricionales y se adaptan a las necesidades, por ejemplo dentro de la categoría de alimentos económicos adicionalmente al precio, la receta nutricional es atractiva para los clientes ya que algunos ofrecen alimentos con recetas de comida cacera, otros con recetas más tradicionales, variando la textura y figuras de las croquetas.

#### 2.3.3.1.5. Poder de Negociación con los compradores

El poder de negociación con los compradores hace referencia al poder que tienen los consumidores para realizar una compra, en este punto influyen los precios y la cantidad de proveedores que existen para satisfacer la demanda.

Tabla 23. Poder de Negociación con los compradores

Factores	Rivalidad
Los costos de cambio de marca de la competencia o sustitutos	3
Los servicios de la industria no tienen mayor diferencia	3
Los compradores son empresas grandes en el mercado	1
Los compradores están bien informados de los productos, precios y costos del vendedor	2
Los compradores plantean una amenaza de integración hacia atrás	1
Promedio	2

Tomado de: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012, p. 67-70)

- Los costos de cambio de marca de la competencia es mediana ya que UnionPET tiene precios competitivos, adicionalmente el servicio a domicilio y el amplio portafolio de productos le ha permitido ser completo en la industria de mascotas.
- Los servicios de la industria si tienen diferencia, porque dentro de la línea de mascotas existe un amplio portafolio de servicios complementarios como delivery, peluquería, servicio de limpieza, servicio veterinario, tiendas de mascotas y e-commerce que generan un valor agregado para la industria y se puede competir en los distintos campos.
- Dentro de la industria de mascotas son muy escasos los compradores con empresas grandes, se manejan más clientes finales con otras características como familias, estudiantes, solteros entre otros, es un negocio B2C.
- Los compradores tienen un alto conocimiento sobre los productos y precios en el mercado, debido a que una mascota es considerada como un miembro de la familia y su alimentación y productos complementarios son importantes.
- Actualmente los compradores plantean una baja amenaza de integración hacia atrás ya que existe un equilibrio entre proveedores que satisfacen la demanda del mercado y compradores que van requiriendo nuevos servicios y productos a medida que crece el mercado. Adicionalmente los compradores están imposibilitados a producir alimentos y accesorios ya que se necesitan procesos para transformar la materia prima en productos terminados y una fuerte inversión económica.

#### **2.3.4. Matriz EFE**

La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) es una herramienta que permite resumir y evaluar información económica, demográfica, ambiental,

política, gubernamental, tecnológica y competitiva (David, 2008, pp.110). Dentro del análisis se ha asignado la calificación de 1 a 4, donde 4 es lo más fuerte y 1 es lo más deficiente.

Tabla 24. Matriz EFE

<b>Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)</b>				
	<b>Factores determinantes del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>
				<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Crecimiento en un 12% en la industria de mascotas	0,1	4	0,4
2	Tendencia de la población hacia la inversión en las mascotas	0,08	3	0,24
3	Población prefiere tener mascotas antes que hijos	0,07	2	0,14
4	El 16% de la población Ecuatoriana compra alimentos para mascotas	0,09	3	0,27
5	4 de cada 10 familias tiene mascotas	0,07	3	0,21
6	Existen posibilidades de alianzas comerciales con multinacionales para la distribución	0,08	4	0,32
7	Crédito para inversión	0,07	2	0,14
8	Alianzas con la cámara de comercio, medios de comunicación y municipio de Ambato para ganar mercado	0,09	2	0,18
9	Las personas consideran a la mascota como miembro de la familia	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>				
1	Impuestos a los productos importados	0,05	3	0,15
2	Ingreso de nuevas tiendas de mascotas y servicios complementarios	0,05	4	0,2
3	Carencia de accesorios con certificaciones ecológicas	0,03	1	0,03
4	Preparación de comida casera para las mascotas	0,05	2	0,1
5	La economía del país es inestable	0,05	3	0,15
6	Aumento de gastos e impuestos generan reducción del poder adquisitivo	0,04	2	0,08
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,85</b>

La tabla 24, presenta la matriz EFE que tiene un peso ponderado de 2.85 que significa que esta sobre el promedio de 2.5, por lo tanto la empresa está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas de la industria de mascotas con estrategias como alianzas comerciales con marcas reconocidas como Nestlé-Purina y Bioalimento, crédito para la inversión que le permitirán aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Los factores que resaltan dentro de las oportunidades es el crecimiento en un 12% de la industria, la tendencia de la población hacia la inversión en las mascotas debido a que consideran que es parte de su familia y las alianzas estratégicas con empresas nacionales y multinacionales, por otra parte las amenazas más fuertes son el ingreso de nuevas tiendas de mascotas y servicios complementarios, impuestos a los productos importados y la inestabilidad del país por factores políticos y la reducción del precio del petróleo que afecta a la economía de Ecuador.

## CAPITULO III

### 3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

#### 3.1 Análisis de matriz FODA

FODA es una importante herramienta de conciliación que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades), las estrategias DO (Debilidades – Oportunidades), las estrategias FA (Fortalezas y Amenazas) y las estrategias DA (Debilidades y Amenazas) (David, 2008, pp.221). Para el siguiente análisis se han considerado ciertos factores internos de UnionPET y externos de industria para desarrollar estrategias y aprovechar las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y amenazas de esta manera ser competitivos en la industria de mascotas.

##### 3.1.1. Identificación de factores clave

Tabla 25. Matriz FODA UnionPET

FODA	
Fortalezas	Debilidades
1 Amplia Infraestructura	1 Estructura jerárquica centralizada
2 Conocimiento del Mercado	2 La motivación de los empleados no es suficiente
3 Imágen Corporativa	3 Falta capacitación para los empleados
4 Amplia cartera de clientes	4 Fidelización hacia los clientes
5 Inversión en capital de Trabajo	5 Falta promociones en el punto de venta
6 Publicidad en medios locales	6 Falta conocer la satisfacción de los clientes en el punto de venta
7 Implementación de E-commerce	7 Falta profundizar las necesidades de los clientes
8 Implementación de sistema contable y pago datafast	
9 Amplio portafolio de productos y servicios	
10 El personal es dedicado y trabajador	
11 Reglamento interno de la compañía	
12 Se elabora permanentemente reportes financieros	
13 Las responsabilidades están claramente definidas	
Oportunidades	Amenazas
1 Crecimiento en un 12% en la industria de mascotas	1 Impuestos a los productos importados
2 Tendencia de la población hacia la inversión en las mascotas	2 Ingreso de nuevas tiendas de mascotas y servicios complementarios
3 Población prefiere tener mascotas antes que hijos	3 Carencia de accesorios con certificaciones ecológicas
4 El 16% de la población Ecuatoriana compra alimentos para mascotas	4 Preparación de comida casera para las mascotas
5 4 de cada 10 familias tiene mascotas	5 La economía del país es inestable
6 Existen posibilidades de alianzas comerciales con multinacionales para la distribución	6 Aumento de gastos e impuestos generan reducción del poder adquisitivo
7 Crédito para inversión	
8 Alianzas con la cámara de comercio, medios de comunicación y municipio de Ambato para ganar mercado	
9 Las personas consideran a la mascota como miembro de la familia	

La tabla 25, presenta los factores de UnionPET que se han considerado para el análisis foda, que constan de 13 fortalezas y 7 debilidades dentro del entorno interno, adicionalmente se han considerado 9 oportunidades y 6 amenazas para analizar el entorno externo.

Estos factores han sido evaluados en base a un análisis de la industria de mascotas en la ciudad de Ambato, adicionalmente se han observado las fortalezas y debilidades de UnionPET como empresa para cruzar los factores externos y generar estrategias que beneficien a UnionPET.

### 3.1.1.1. Matrices de Impacto

Se ha considerado una matriz por cada fuerza para medir el impacto que cada factor representa dentro de cada fuerza, la matriz consta de tres características; alta, media y baja que permiten calificar. El impacto es alto cuando es muy fuerte y conecta a otros factores, el impacto es mediano cuando es secundario pero también es importante y relevante, finalmente el impacto es bajo cuando la fuerza no conecta a otros factores y el grado de importancia no es tan relevante.

Tabla 26. Matriz de Impacto – Fortalezas UnionPET

MATRICES IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS.				
Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Amplia Infraestructura		X	
2	Conocimiento del Mercado	X		
3	Imagen Corporativa	X		
4	Amplia cartera de clientes	X		
5	Inversión en capital de Trabajo		X	
6	Publicidad en medios locales		X	
7	Implementación de E-commerce	X		
8	Implementación de sistema contable y pago datafast	X		
9	Amplio portafolio de productos y servicios	X		
10	El personal es dedicado y trabajador		X	
11	Reglamento interno de la compañía		X	
12	Se elabora permanentemente reportes financieros	X		
13	Las responsabilidades están claramente definidas		X	

La Tabla 26, muestra la matriz de fortalezas de UnionPET, donde se puede deducir que el impacto es positivo para la empresa ya que el 92% se focaliza en un impacto alto y medio, las fortalezas que resaltan dentro del análisis es el conocimiento del mercado debido a sus 23 años en la industria de mascotas en la ciudad de Ambato y experiencias con empresas multinacionales como Nestlé, Bioalimentos, James Brown, Ringo, Pronaca, CC Laboratorios.

Como resultado se ha generado una amplia cartera de clientes alrededor de 5560, un amplio portafolio de productos y servicios con 1800 ítems de venta y una imagen corporativa interna y externa que le permite a UnionPET ser fuerte e importante dentro de la industria de mascotas en la ciudad de Ambato.

Tabla 27. Matriz de Impacto -Oportunidades UnionPET

Nro.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Crecimiento en un 12% en la industria de mascotas	X		
2	Tendencia de la población hacia la inversión en las mascotas	X		
3	Población prefiere tener mascotas antes que hijos	X		
4	Crédito para inversión	X		
5	Alianzas con la cámara de comercio, medios de comunicación y municipio de Ambato para ganar mercado		X	
6	Las personas consideran a la mascota como miembro de la familia	X		
7	El 16% de la población Ecuatoriana compra alimentos para mascotas	X		
8	4 de cada 10 familias tiene mascotas	X		
9	Existen posibilidades de alianzas comerciales con multinacionales para la distribución	X		

La tabla 27, presenta las oportunidades de la industria de mascotas, donde se puede deducir que el 88.8% tiene un alto impacto lo cual es favorable para UnionPET ya que es una industria que tiene factores importantes como un crecimiento del 12%, la tendencia de la población es hacia la inversión en las mascotas ya que las familias consideran que es parte de la familia, actualmente existen estudios que 4 de cada 10 familias tiene mascotas y el 16% de la población ecuatoriana compra alimentos para mascotas.

Tabla 28 Matriz de Impacto – Debilidades UnionPET

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estructura jerárquica centralizada	X		
2	La motivación de los empleados no es suficiente	X		
3	Falta capacitación para los empleados		X	
4	Fidelización hacia los clientes		X	
5	Falta promociones en el punto de venta		X	
6	Falta conocer la satisfacción de los clientes en el punto de venta	X		
7	Falta profundizar las necesidades de los clientes		X	

La Tabla 28, presenta las debilidades de UnionPET, estos factores también son importantes ya que permiten tener un panorama de los cambios o modificaciones que se deben realizar para fortalecer aspectos que no han sido considerados y están limitando el crecimiento de la empresa. El 57% se focaliza en un impacto medio y dentro de ellos se encuentra la falta de motivación para los empleados, fidelización para los clientes y conocer la satisfacción de los clientes en el punto de venta. Debilidades que están afectando a la calidad y diferenciación en el servicio de UnionPET.

Tabla 29. Matriz Impacto Amenazas – UnionPET

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Impuestos a los productos importados	X		
2	Ingreso de nuevas tiendas de mascotas y servicios complementarios		X	
3	Carencia de accesorios con certificaciones ecológicas		X	
4	Preparación de comida casera para las mascotas		X	
5	La economía del país es inestable	X		
6	Aumento de gastos e impuestos generan reducción del poder adquisitivo	X		

La tabla 29, presenta las amenazas externas de la industria de mascotas que pueden generar problemas para el crecimiento de UnionPET y la industria. El 50% representa un alto impacto y tiene que ver con impuestos, políticas gubernamentales y la reducción del precio de petróleo que han creado inestabilidad y una reducción del poder adquisitivo de los compradores, el otro 50% tiene un impacto mediano pero es importante para la industria de mascotas por el ingreso de nuevos competidores, carencia de productos con certificaciones ecológicas y la elaboración de comida casera para mascotas.

### **3.1.2. Ponderación de Factores Clave**

Una vez que se ha identificado los factores claves, es necesario ponderarlos cruzando las matrices FO, FA, DO, DA para conocer los factores más importantes y desarrollar estrategias. La calificación está dividida en alta con una ponderación de 5 que representa un alto grado importancia al cruzar las variables, después esta la media con una ponderación de 3 y finalmente la baja con una ponderación de 1.

Tabla 30. Ponderación factores clave –FO

MATRIZ ESTRATÉGICA "FO"												
<b>FORTALEZAS</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b> Crecimiento en un 12% en la industria de mascotas Tendencia de la población hacia la inversión en las mascotas Población prefiere tener mascotas antes que hijos Crédito para inversión Alianzas con la cámara de comercio, medios de comunicación y municipio de Ambato para ganar Las personas consideran a la mascota como miembro de la familia El 16% de la población Ecuatoriana compra alimentos para mascotas 4 de cada 10 familias tiene mascotas Existen posibilidades de alianzas comerciales con multinacionales para la distribución <b>TOTAL</b>											
	Amplia Infraestructura	5	3	1	5	5	3	5	5	5	5	5
Conocimiento del Mercado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Imágen Corporativa	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	33
Amplia cartera de clientes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Inversión en capital de Trabajo	3	3	5	5	1	3	3	3	3	3	3	31
Publicidad en medios locales	3	3	3	1	3	3	5	3	3	3	3	27
Implementación de E-commerce	5	5	3	1	5	3	5	5	5	5	5	37
Implementación de sistema contable y pago datafast	5	5	5	1	5	5	3	3	3	3	3	35
Amplio portafolio de productos y servicios	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43
El personal es dedicado y trabajador	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	21
Reglamento interno de la compañía	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Se elabora permanentemente reportes financieros	5	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	23
Las responsabilidades están claramente definidas	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>47</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>47</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	

La tabla 30, presenta la ponderación de la matriz FO (Fortalezas y Oportunidades) que tiene un promedio de 3.3 al cruzar todos los factores, lo cual indica que la matriz FO tiene un peso medio y es interesante ya que se están aprovechando las fortalezas y oportunidades para crecer en la industria de mascotas, sin embargo faltan mejorar ciertos factores para que se consiga una alta ponderación y sea efectiva en su totalidad.

Tabla 31. Ponderación Factores Clave- DA

MATRIZ ESTRATEGICA "DA"							
<p style="text-align: center;"><b>PONDERACIÓN</b></p> <p style="text-align: center;">ALTA=5</p> <p style="text-align: center;">MEDIA=3</p> <p style="text-align: center;">BAJA=1</p>	<b>A M E N A Z A S</b>						
	Impuestos a los productos importados	Ingreso de nuevas tiendas de mascotas y servicios complementarios	Carencia de accesorios con certificaciones ecológicas	Preparación de comida casera para las mascotas	La economía del país es inestable	Aumento de gastos e impuestos generan reducción del poder adquisitivo	TOTAL
<b>DEBILIDADES</b>							
Estructura jerárquica centralizada	1	3	1	1	1	1	8
La motivación de los empleados no es suficiente	1	3	1	1	3	5	14
Falta capacitación para los empleados	3	5	1	3	1	1	14
Fidelización hacia los clientes	1	5	1	5	3	5	20
Falta promociones en el punto de venta	3	5	3	3	3	5	22
Falta conocer la satisfacción de los clientes en el punto de venta	1	5	1	3	1	3	14
Falta profundizar las necesidades de los clientes	1	5	3	3	1	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	

La tabla 31, presenta la ponderación de la matriz DA (Debilidades y Amenazas) que tiene un promedio de 2.5 con una ponderación mediana, la cual es una alerta para mejorar las debilidades de UnionPET y contrarrestar las amenazas de la industria para reducir el impacto.

Tabla 32. Ponderación Factores Clave- FA

MATRIZ ESTRATEGICA "FA"							
FORTALEZAS	AMENAZAS						TOTAL
	Impuestos a los productos importados	Ingreso de nuevas tiendas de mascotas y servicios complementarios	Carencia de accesorios con certificaciones ecológicas	Preparación de comida casera para las mascotas	La economía del país es inestable	Aumento de gastos e impuestos generan reducción del poder adquisitivo	
Amplia Infraestructura	1	1	1	1	3	3	10
Conocimiento del Mercado	1	1	1	1	1	1	6
Imagen Corporativa	1	3	3	1	1	1	10
Amplia cartera de clientes	3	5	3	3	3	1	18
Inversión en capital de Trabajo	3	3	1	1	3	3	14
Publicidad en medios locales	1	3	1	1	3	3	12
Implementación de E-commerce	1	3	1	1	1	1	8
Implementación de sistema contable y pago datafast	1	1	1	1	1	1	6
Amplio portafolio de productos y servicios	5	1	3	1	3	3	16
El personal es dedicado y trabajador	1	1	1	1	1	1	6
Reglamento interno de la compañía	1	1	1	1	1	1	6
Se elabora permanentemente reportes financieros	1	1	1	1	1	1	6
Las responsabilidades están claramente definidas	1	1	1	1	1	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	

La tabla 32, muestra la ponderación de los factores clave de la matriz FA (Fortalezas y Amenazas) que tienen un promedio de 1.6, lo cual indica que está equilibrada y las fortalezas están ayudando a contrarrestar las amenazas de la industria, sin embargo hay fortalezas que no se están aprovechando al máximo como el reglamento interno de la compañía y la elaboración de reportes financieros.

Tabla 33. Ponderación Factores Clave – DO

MATRIZ ESTRATÉGICA "DO"										
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div> <b>DEBILIDADES</b>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>									
	Crecimiento en un 12% en la industria de mascotas	Tendencia de la población hacia la inversión en las mascotas	Población prefiere tener mascotas antes que hijos	Crédito para inversión	Alianzas con la cámara de comercio, medios de comunicación y municipio de Ambato para ganar mercado	Las personas consideran a la mascota como miembro de la familia	El 16% de la población Ecuatoriana compra alimentos para mascotas	4 de cada 10 familias tiene mascotas	Existen posibilidades de alianzas comerciales con multinacionales para la distribución	TOTAL
Estructura jerárquica centralizada	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11
La motivación de los empleados no es suficiente	1	3	1	1	1	1	1	1	1	11
Falta capacitación para los empleados	5	3	1	1	1	1	3	3	3	21
Fidelización hacia los clientes	5	3	3	1	3	1	3	3	3	25
Falta promociones en el punto de venta	3	3	3	1	3	3	3	3	3	25
Falta conocer la satisfacción de los clientes en el punto de venta	3	3	3	3	3	5	3	3	3	29
Falta profundizar las necesidades de los clientes	3	3	3	3	3	5	3	3	3	29
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	

La tabla 33, muestra la ponderación de los factores claves DO (Debilidades – Oportunidades) que tiene un promedio de 2.4, lo cual indica que las debilidades de UnionPET están afectando a la claridad de las oportunidades de la industria. Este análisis es una alerta para que UnionPET mejore y evalúe los factores internos, de esta manera las debilidades no sean fuertes y se aproveche las oportunidades de la industria al máximo.

### 3.1.2.1 Matriz FODA

Tabla 34. Matriz FODA

MATRIZ FODA	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Crecimiento en un 12% en la industria de mascotas</li> <li>2 Existen posibilidades de alianzas comerciales con multinacionales para la distribución</li> <li>3 Tendencia de la población hacia la inversión en las mascotas</li> <li>4 4 de cada 10 familias tiene mascotas</li> <li>5 El 16% de la población Ecuatoriana compra alimentos para mascotas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Impuestos a los productos importados</li> <li>2 Preparación de comida casera para las mascotas</li> <li>3 La economía del país es inestable</li> <li>4 Aumento de gastos e impuestos generan reducción del poder adquisitivo</li> <li>5 Ingreso de nuevas tiendas de mascotas y servicios complementarios</li> </ol>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Conocimiento del Mercado</li> <li>2 Amplia cartera de clientes</li> <li>3 Amplio portafolio de productos y servicios</li> <li>4 Amplia Infraestructura</li> <li>5 Implementación de E-commerce</li> <li>6 Reglamento interno de la compañía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Cubrir más zonas de Tungurahua (F1,F3,F4,01,06)</li> <li>2 Promocionar la página web de UnionPET (F5,05)</li> <li>3 Fidelizar a los clientes (F2,05,01)</li> <li>4 Campaña de posicionamiento de marca UnionPET en medios de comunicación (F1,F4,05)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Desarrollar estrategias de precios y promociones en el punto de venta (F2,F3,F4,A5)</li> <li>2 Invertir en productos rentables y de alta rotación para no stockear la bodegas (F1,F4,A1,A3)</li> </ol>
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 La motivación de los empleados no es suficiente</li> <li>2 Falta capacitación para los empleados</li> <li>3 Fidelización hacia los clientes</li> <li>4 Falta promociones en el punto de venta</li> <li>5 Falta conocer la satisfacción de los clientes en el punto de venta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Cronograma de promociones para los clientes (D3,D4,01,05,06)</li> <li>2 Capacitar a los empleados sobre productos y la industria de mascotas (D1,01)</li> <li>3 Premiar a los empleados por el cumplimiento de metas (D1,05)</li> <li>4 Evaluar la satisfacción en el punto de venta (D5,05)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Brindar una excelente atención al cliente antes, durante y después de la venta (D3,A5)</li> <li>2 Utilizar medios digitales como correos y redes sociales para crear un vínculo con los clientes de UnionPET (D3,D4,A4,A5)</li> <li>3 Comunicar los beneficios nutricionales y la relación de precios entre la comida casera y los alimentos para mascotas (D4,A2)</li> </ol>

La matriz FODA muestra un resumen de los factores que han tenido un mayor impacto al cruzar las variables y de esta manera desarrollar estrategias. Dentro de la matriz FO podemos resaltar el crecimiento de la industria de mascotas en un 12%, el conocimiento del mercado y el amplio portafolio de productos y servicios que le han permitido a UnionPET ser competitivos y explotar sus fortalezas en la ciudad de Ambato.

Con respecto a la matriz FA se resaltan amenazas que afectan directamente a la industria como la inestabilidad económica, impuestos a la importación de productos y el ingreso de nuevos competidores, sin embargo al cruzar con las fortalezas encontramos que la amplia cartera de clientes y portafolio de productos y servicios han ayudado a contrarrestar las amenazas.

Por otra parte la matriz DO, muestra las debilidades de UnionPET que se han centralizado en la falta de promociones en el punto de venta y la falta de fidelización hacia los clientes, factores que la empresa debe considerarlos para

corregir para aprovechar las oportunidades de la industria que es el crecimiento del 12%, la tendencia de la población hacia la inversión en las mascotas y la oportunidad de las alianzas estratégicas.

Finalmente la matriz DA, que es importante para comprender las debilidades de UnionPET y trabajar en ellas para contrarrestar las amenazas de la industria que son fuertes como la entrada de nuevos competidores, la preparación de la comida casera y la reducción del poder adquisitivo debido a los impuestos, factores que se pueden reducir mejorando las debilidades internas de UnionPET.

Dentro de la matriz, se han considerado cuatro estrategias para cada cruce de variables. Para los factores FO se han establecido estrategias ofensivas que permiten proyectar un crecimiento dentro de la industria aprovechando las oportunidades externas y las fortalezas internas de UnionPET, es por esta razón que se han planteado las siguientes estrategias:

- Cubrir más zonas en Tungurahua para ganar mercado y ser competitivos en toda la provincia.
- Promocionar la Página web, aprovechando la tendencia de la población hacia la inversión en mascotas, brindando facilidades de compra y presencia de marca.
- Fidelizar a los clientes, es la estrategia más fuerte ya que el mercado está en crecimiento y la competencia no tiene claridad ni infraestructura, esta estrategia al ser aprovechada las ventas y cartera de clientes en UnionPET se incrementaran.
- Campaña de posicionamiento de la marca UnionPET en medios de comunicación, aprovechando que la competencia está en una etapa de introducción se debe resaltar la marca para posicionarse en el mercado Ambateño como marca líder en la industria de mascotas.

Con respecto a los factores FA se han planteado estrategias defensivas que se deben aprovechar las fortalezas de UnionPET para contrarrestar las amenazas de la industria de mascotas. Las siguientes estrategias son:

- Desarrollar estrategias de precios y promociones en el punto de venta, debido a la infraestructura y conocimiento de mercado de UnionPET se debe desarrollar estrategias que permitan competir y crear una barrera para el ingreso de nuevos competidores a la industria.
- Invertir en productos rentables y de alta rotación para no tener inventario en las bodegas, debido a problemas económicos en el país se debe aprovechar el conocimiento del mercado para invertir en productos que sean rentables y de alta rotación.

Con respecto a los factores DO se han planteado estrategias de reorientación que pretenden disminuir las debilidades internas de UnionPET para aprovechar las oportunidades externas de la industria. Las estrategias se deben enfocar en:

- Cronograma de promociones para los clientes, aprovechando la tendencia hacia la inversión en las mascotas y las posibles alianzas comerciales con empresas multinacionales, se debe contrarrestar la falta de promociones en el punto de venta y la fidelización con un cronograma de promociones que atraigan a los compradores durante el tiempo programado y de esta manera generar más ventas.
- Capacitar a los empleados sobre productos y la industria de mascotas, aprovechando la falta de claridad en el negocio e infraestructura por parte de la competencia, se debe generar un diferenciador en la atención al cliente para ser más competitivos.
- Se debe premiar a los empleados por el cumplimiento de metas para motivarles y de esta manera se generen competencias internas para incrementar las ventas y ganar mercado con empleados que sean comprometidos.

- Evaluar la satisfacción de los clientes en el punto de venta, para mejorar los procesos internos de UnionPET y ser competitivos en el mercado brindando una atención de excelencia.

Finalmente los factores DA que se plantean estrategias de supervivencia con el objetivo de minimizar las amenazas externas y evitar que las debilidades de UnionPET no afecten a su crecimiento y rentabilidad del negocio. Las estrategias se enfocan en:

- Brindar una excelente atención antes, durante y después de la venta, de esta manera se puede contrarrestar la entrada de nuevas tiendas de mascotas siendo más eficientes y fidelizando a los compradores.
- Utilizar medios digitales para crear un vínculo con los clientes de UnionPET, a través de promociones, recomendaciones y datos interesantes que fidelicen a los compradores e incentiven la compra de alimentos y accesorios para mascotas contrarrestando el ingreso de nuevas tiendas de mascotas.
- Comunicar los beneficios nutricionales y la relación de precios entre la comida casera y los alimentos para mascotas, de esta manera la venta de alimentos no decrece y los compradores pueden evaluar los beneficios de comprar alimentos para mascotas.

### **3.1.2.2. Punto de vista de los actores involucrados**

Para conocer más sobre las necesidades de los compradores y la percepción sobre ciertos temas relacionados a las mascotas, se realizó una entrevista a una compradora de alimentos y accesorios (Ver Anexo 13) donde se pudo obtener la siguiente información:

- La mascota es un perro raza golden retriever.
- Le considera como parte de la familia ya que es su compañía para hacer deporte.
- El alimento y accesorios compra en un pet shop ya que considera que hay más variedad de productos y el servicio es especializado.

- La inversión mensual es de \$70 dólares.
- El lugar ideal para comprar alimentos y accesorios lo describió como un lugar amplio con decoración de mascotas, que tenga una sección interactiva o de libros para revisar las características de su perro.
- Con respecto a la atención al cliente consideró que es fundamental para generar confianza y poder regresar a realizar una compra, los consejos y tips son importantes y considera como un valor agregado a la compra.
- Le gustaría recibir promociones de alimentos para su perro y en productos veterinarios como shampoo y desparasitantes ya que es el consumo más frecuente que realiza. Esta información desearía recibir vía correo electrónico y mensaje de texto.
- La sugerencia se direccionó hacia la buena atención, precios competitivos y sentir que la empresa le interesa a mi perro conociendo el nombre, raza y cumpleaños.
- Con respecto al servicio a domicilio le parece interesante ya que en una emergencia facilitará tiempo y estaría dispuesta a utilizar, sin embargo considera que la tienda física también es importante ya que se percibe todos los productos.
- Con respecto a un portafolio completo de servicios en un mismo lugar, le parece innovador ya que en Ambato no existe un portafolio tan amplio y le ayudaría a optimizar tiempo y dinero.
- La persona conoce sobre el albergue municipal y le parece muy interesante que exista un albergue que se preocupe por los perros y gatos abandonados y facilite un hogar.
- Con respecto a la adopción, ella lo haría ya desearía ayudar a un perro abandonado y educarlo para que sea parte de la familia.

### **3.1.2.3. Punto de vista de expertos de la industria**

Para conocer más sobre la industria de mascotas, se realizó una entrevista (Ver Anexo 14) a Alejandra Barahona, responsable técnico de Nestlé Purina a nivel nacional donde se pudo obtener la siguiente información:

- La industria de mascotas se encuentra en una etapa de crecimiento.
- El crecimiento es de doble dígito y en Nestlé Purina crece en un 20%.
- La cobertura calórica<sup>1</sup> en Ecuador representa entre el 20% a 30%, por lo tanto la oportunidad de negocio es del 70%.
- En países como Canadá y Estados Unidos la cobertura calórica es del 95%.
- En Ambato la conciencia responsable de mascotas es fuerte por lo tanto hay inversión.
- Ambato tiene una participación del 3% a nivel nacional en la industria de mascotas.
- Quito y Guayaquil son las ciudades con mayor desarrollo con respecto a pet shops por lo tanto en Ambato hay oportunidades de crecimiento.
- Existen los consumidores expertos y saludables quienes tienen un vínculo emocional con la mascota consideran como parte de la familia y buscan un lugar especializado para adquirir los alimentos para las mascotas (PetShops y Clínicas Veterinarias).
- El servicio a domicilio es una oportunidad de negocio y una alternativa para los consumidores, Quito presenta una buena recepción del servicio a domicilio.
- Con respecto al albergue municipal es un tema social que ha proliferado, adicionalmente apalanca al negocio debido a las leyes que encaminan el futuro de beneficio social.
- Según su nivel de experto en cinco años la industria de mascotas triplicará las ventas y la producción.
- La industria de mascotas crece a la par que el crecimiento de la población humana.
- Actualmente la sociedad es individualista y los jóvenes tienen una forma de vida, prefieren cuidar a una mascota y considerarle como hijo, lo cual genera una oportunidad de negocio en la industria de mascotas.

---

<sup>1</sup> Cantidad de kilo calorías que requieren las mascotas (alimentos balanceados)

## **3.2. Investigación de Mercados**

La siguiente investigación de mercados se desarrollará a través del método cuantitativo mediante encuestas en la ciudad de Ambato, se han considerado ciertos parámetros para obtener una información adecuada para el análisis y evaluación de la industria de mascotas en la ciudad de Ambato y de esta manera desarrollar estrategias para ser competitivos y generar más ingresos.

### **3.2.1. Segmento de Mercado**

La segmentación de mercados se define como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea (Fernández, 2009, pp. 11). Para realizar la segmentación de mercado se han considerados las variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta.

#### **3.2.1.1. Variables de Segmentación**

##### Variables Geográficas

- País: Ecuador.
- Provincia: Tungurahua.
- Ciudad: Ambato.
- Zona: Centro, Ficoa - Miraflores, Huachi Chico.

##### Variables demográficas:

- Género: Masculino y femenino.
- Edad: 15 años a 64 años.
- Nivel socioeconómico: A,B y C+

##### Variables psicográficas:

- Estilo de vida: Activos, alegres, apasionados a las mascotas.
- Preferencias: Mascotas como miembros de la familia.

Variables de conducta:

- Conocimiento Mediano: cuidado de las mascotas, (alimentación, higiene y bienestar).
- Frecuencia de compra: Semanal, Quincenal, Mensual.
- Beneficios esperados: productos de calidad.

**3.2.1.2. Cálculo de la Muestra**

Para conocer la muestra de la investigación, se utilizó la siguiente la siguiente fórmula:

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

(Ecuación 1)

Dónde:

N: es el tamaño de la población.

Z: es el nivel de confianza.

e: es el error muestral deseado.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen la característica.

n: resultado de la muestra

Tabla 35. Análisis Población Personas - Mascotas

Población Personas Tungurahua	504.583
Población Personas Ambato	329.866
Población de Mascotas Tungurahua	85.630
Población de Mascotas Ambato	70.216
Población de Mascotas Casa	56.173
Población de Mascotas Callejeras (adopción)	14.043

Tomado de: INEC y PAE

En base a la fórmula planteada, se aplicaron los datos de la industria de mascotas de la ciudad de Ambato y ciertas características de la población para conocer la muestra y proceder con la investigación de mercados. Se consideró un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

La población canina y felina en Tungurahua representa el 72% (72.454) con respecto a la industria de mascotas, el 18% (13.176) restante son el resto de mascotas como pájaros, peces, hámster. Según el PAE, Ambato representa el 82% (70.216) en la industria de mascotas de Tungurahua, adicionalmente se menciona que el 80% son mascotas de casa y el 20% restante son de la calle.

Tabla 36. Tamaño de la muestra

Población Mascotas Ambato	70.216
Tamaño de la muestra	382

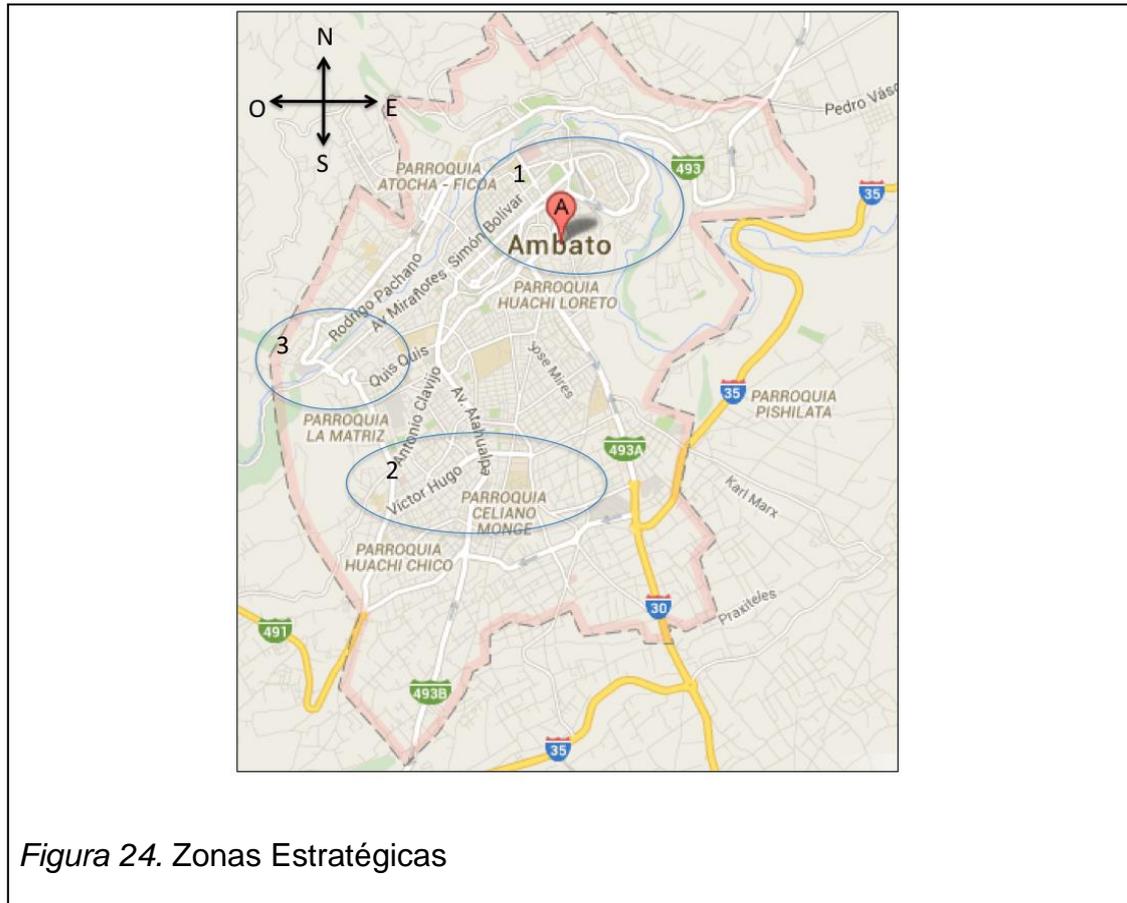


Figura 24. Zonas Estratégicas

Se ha utilizado el tipo de muestra no probabilística por conveniencia, técnica de muestreo no probabilístico donde se selecciona a los encuestados dada la conveniente accesibilidad y proximidad para el investigador. La figura 24, muestra 3 zonas estratégicas de la ciudad de Ambato, que se consideraron para realizar las encuestas.

- La zona 1 es el centro de Ambato
- La zona 2 es el Mall de Los Andes
- La zona 3 es el Parque "Luis. A Martínez – El Sueño"

### **3.2.1.3. Guía de Encuesta**

#### **3.2.1.3.1. Objetivo general**

Evaluar las oportunidades y amenazas de la industria de mascotas en la ciudad de Ambato para generar estrategias de ventas, y rentabilizar el negocio.

#### **3.2.1.3.2. Objetivos Específicos**

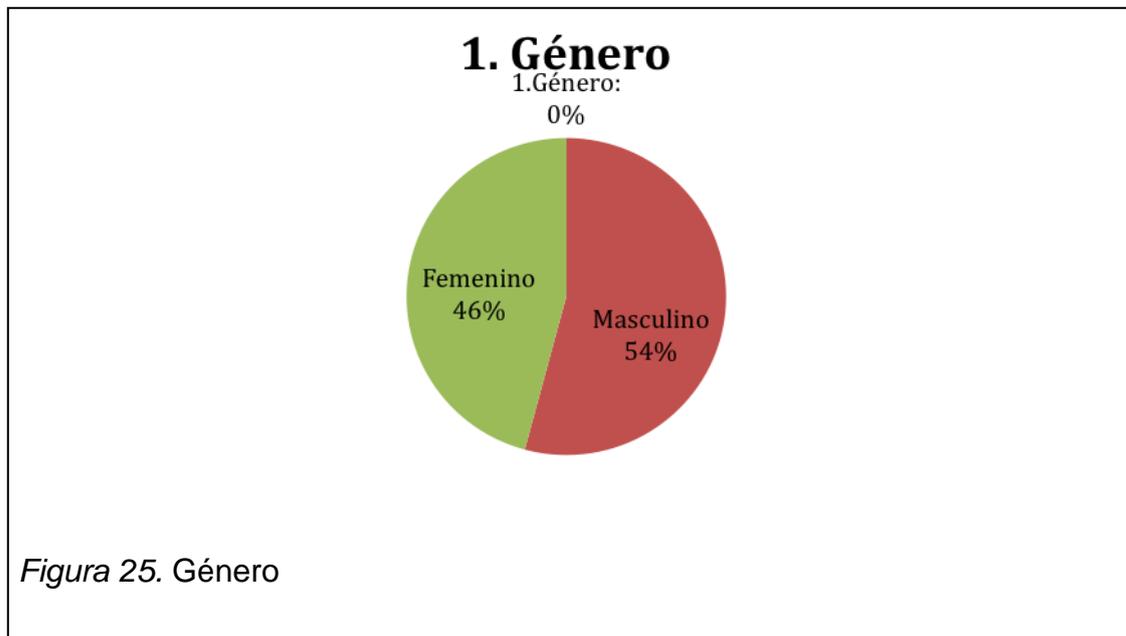
- Conocer el canal donde compran alimentos y accesorios para mascotas.
- Medir el posicionamiento de UnionPET en Ambato.
- Conocer la preferencia de marcas de alimentos para perros y gatos.
- Conocer los factores que prevalecen en el momento de realizar la compra.
- Conocer la aceptación del servicio a domicilio.
- Conocer la aceptación para adoptar un perro o gato.
- Conocer los medios de comunicación más utilizados.

#### **3.2.1.3.3 Análisis Encuestas**

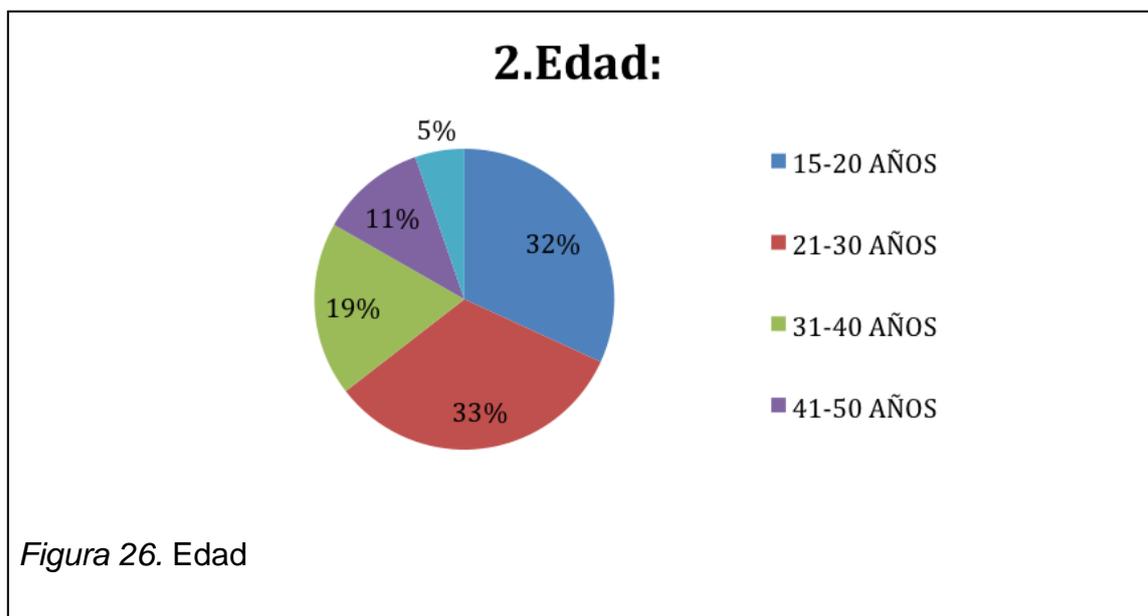
El siguiente análisis está dividido en tres secciones que nos permitirá ver los siguientes puntos con respecto a la Industria de mascotas en la ciudad de Ambato.

- Sección A: Datos generales de los encuestados.
- Sección B: Posicionamiento de UnionPET, Preferencia de compra, Servicio a domicilio, Adopción de perros y gatos.
- Sección C: Medios de comunicación, noticias.

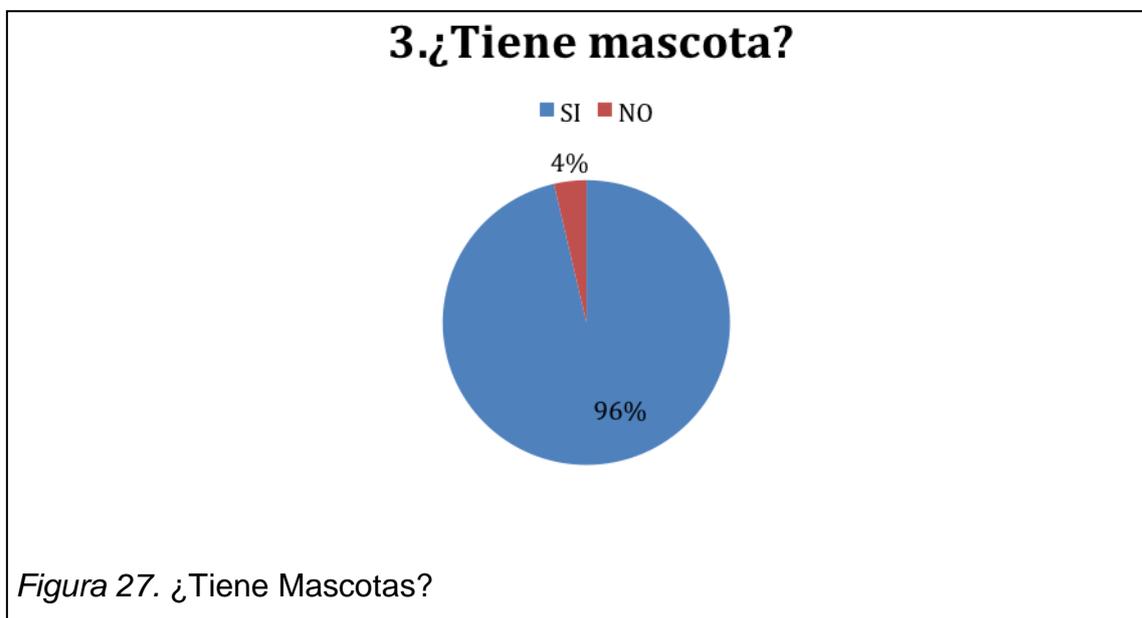
Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Sección A**

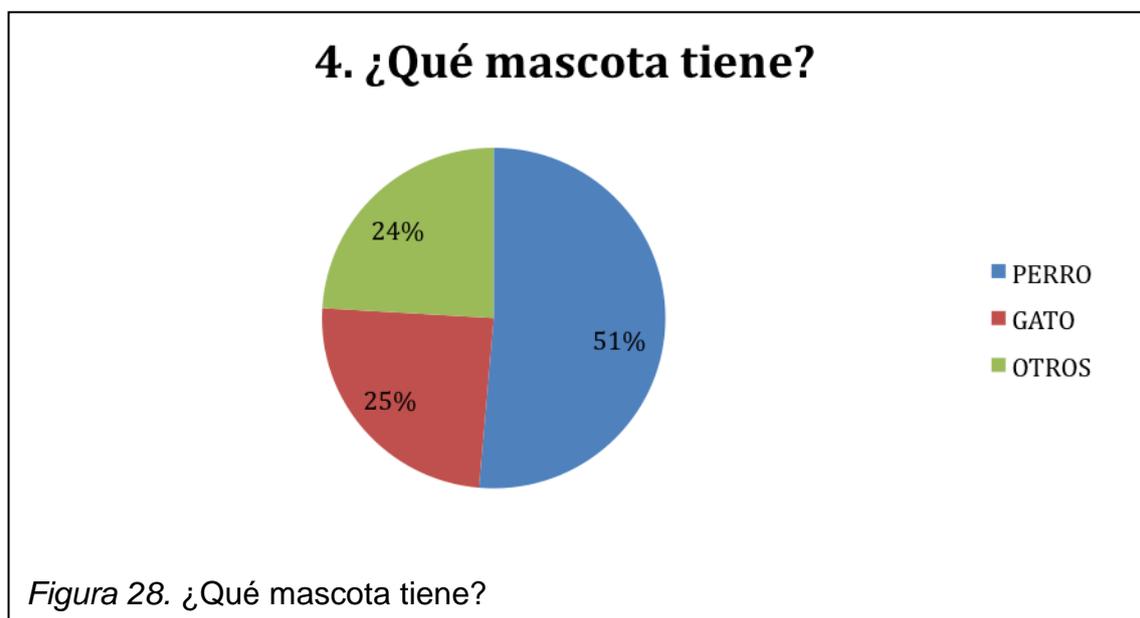
El gráfico 25, presenta el género, donde se puede deducir que el 54% de los entrevistados son de género masculino y el 46% género femenino.



Con respecto a la edad de los entrevistados el 65% se encuentra localizado entre 15 y 30 años.



Se preguntó si tenían mascotas para focalizar la encuesta y obtener resultados desde el punto de vista de los actores involucrados dentro de la industria.



En la ciudad de Ambato, el 51% de los encuestados tienen perros y el 25% tiene gatos, una cifra importante para conocer el enfoque que UnionPET debe adoptar para crecer en la industria de mascotas.

### 5. ¿Considera a la mascota como miembro de su familia?

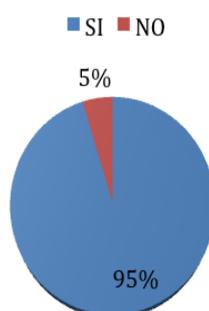


Figura 29. ¿Considera a la mascota como miembro de la familia?

El 95% considera a la mascota como parte de la familia, un dato muy importante que afirma que la inversión en esta industria de mascotas ya no se da solo por una necesidad de alimentar a la mascota sino que al considerarle como parte de la familia el gasto aumenta y la industria crece a consecuencia de la inversión que las familias realizan para un miembro más.

### 6. ¿En qué sector de Ambato vive?

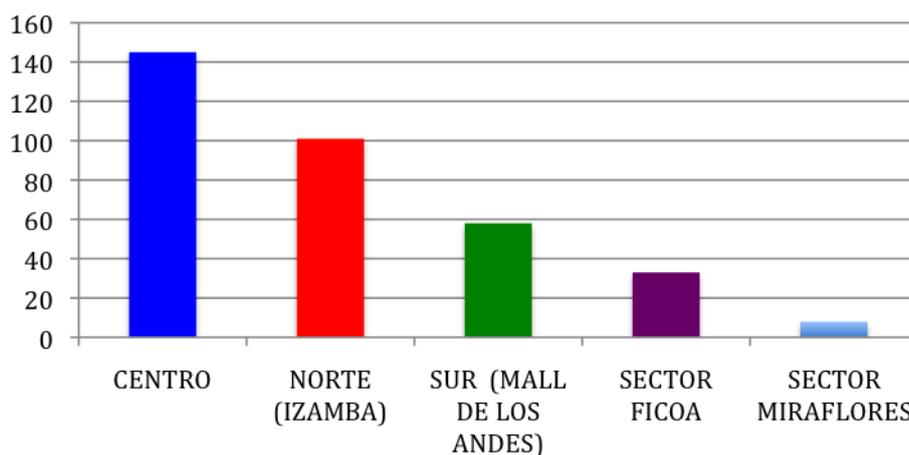
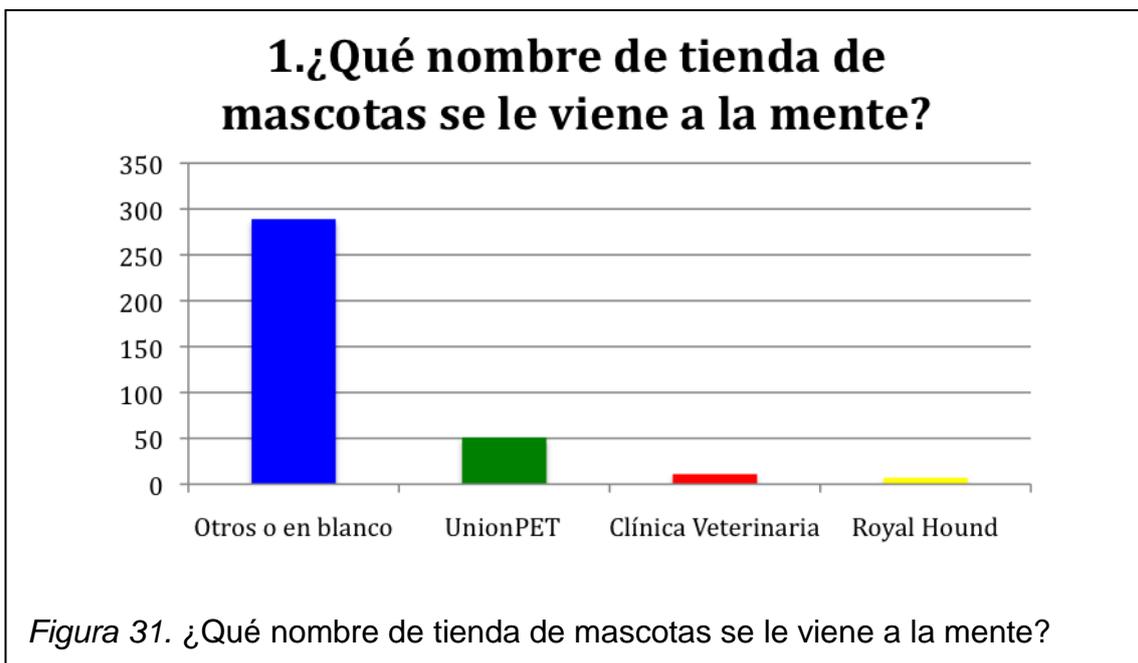


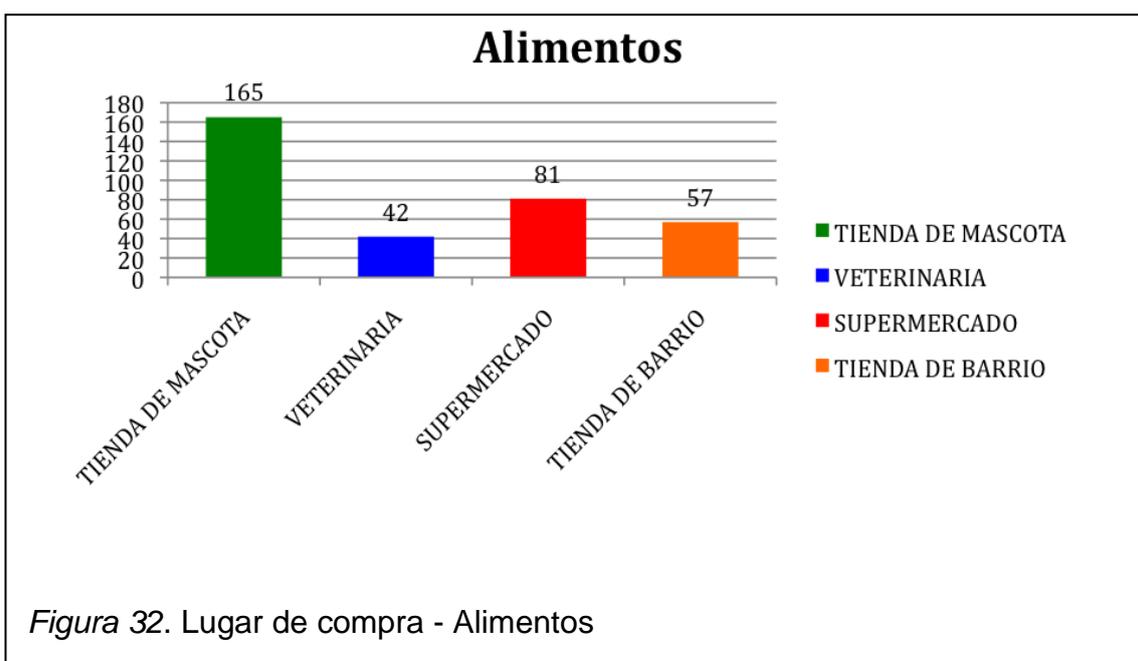
Figura 30. ¿En qué sector vive?

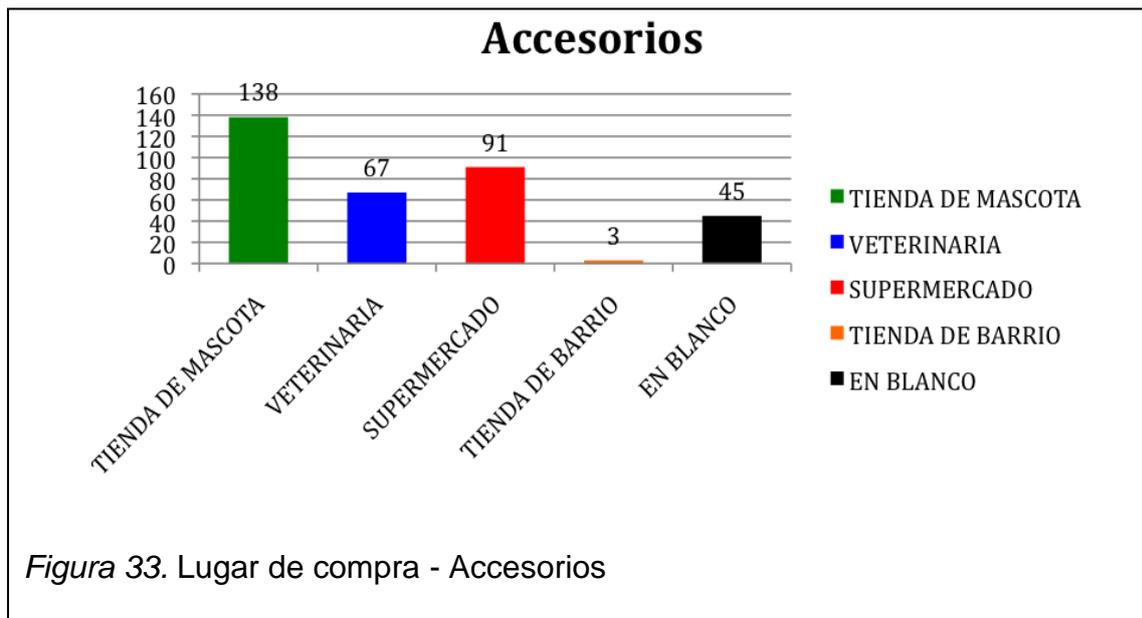
En la figura 30, se puede observar que el 71% de los encuestados viven en el centro y norte de Ambato, sin embargo el 16% una cifra importante se localiza en el sur, sector Mall de Los Andes.

## Sección B

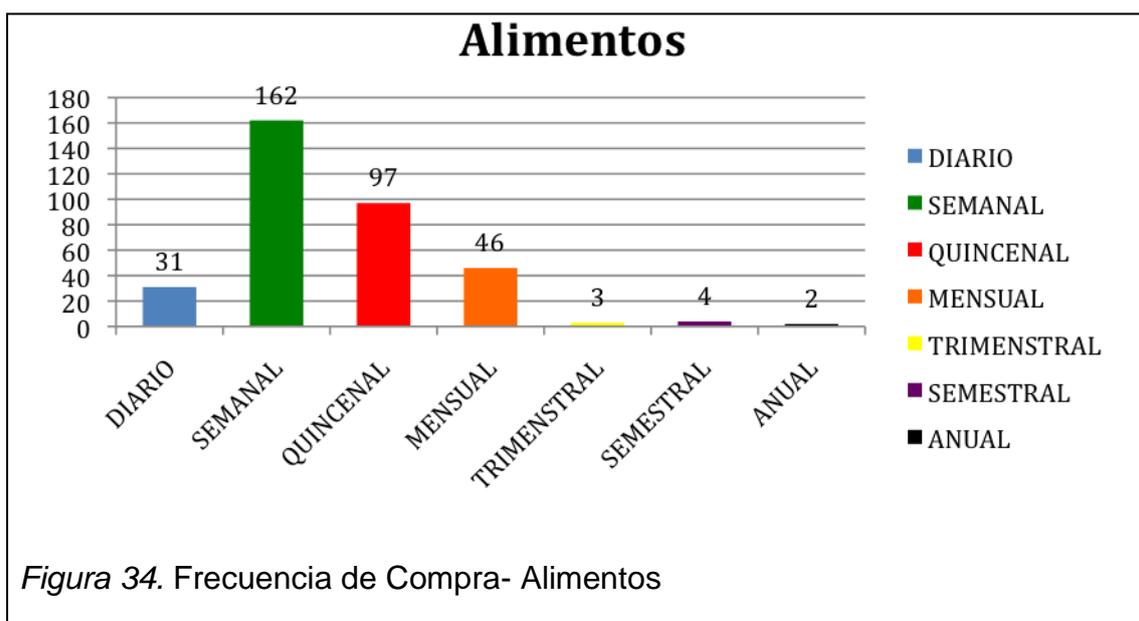


Con respecto al posicionamiento de la marca UnionPET, se pudo conocer que el 14% de los encuestados reconocen a la marca es decir 51 personas, el 89% de los encuestados dejaron en blanco porque no recordaron la marca, lo cual indica que UnionPET debe trabajar más en la recordación de marca.

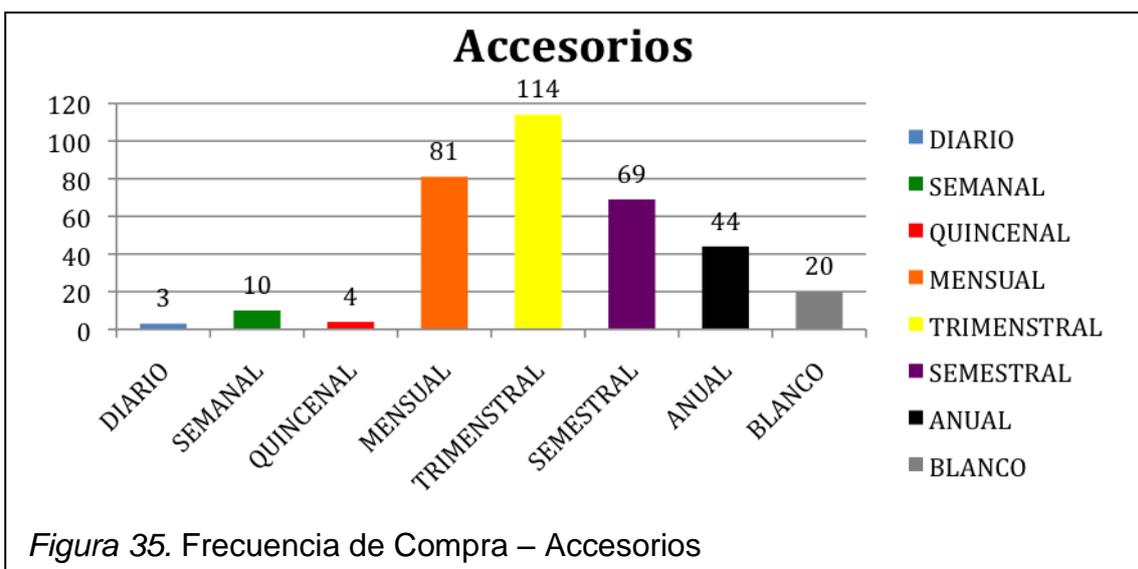




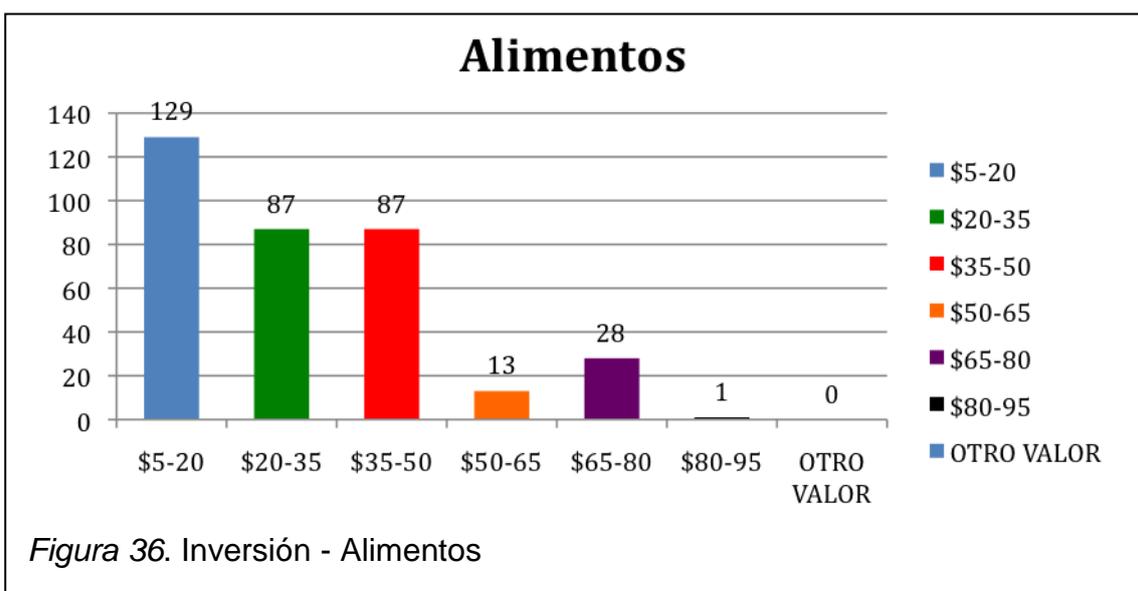
El gráfico 32 y 33, presentan el lugar donde compran los alimentos y accesorios para mascotas, donde se observa que tanto en los alimentos como accesorios la tienda de mascotas prevalece en un 44% seguido por los supermercados (canal no especializado) con el 25%. El resultado permitirá crear estrategias para minimizar las compras en los supermercados y de esta manera que las tiendas de mascotas tengan mayor participación y crezcan en la industria.



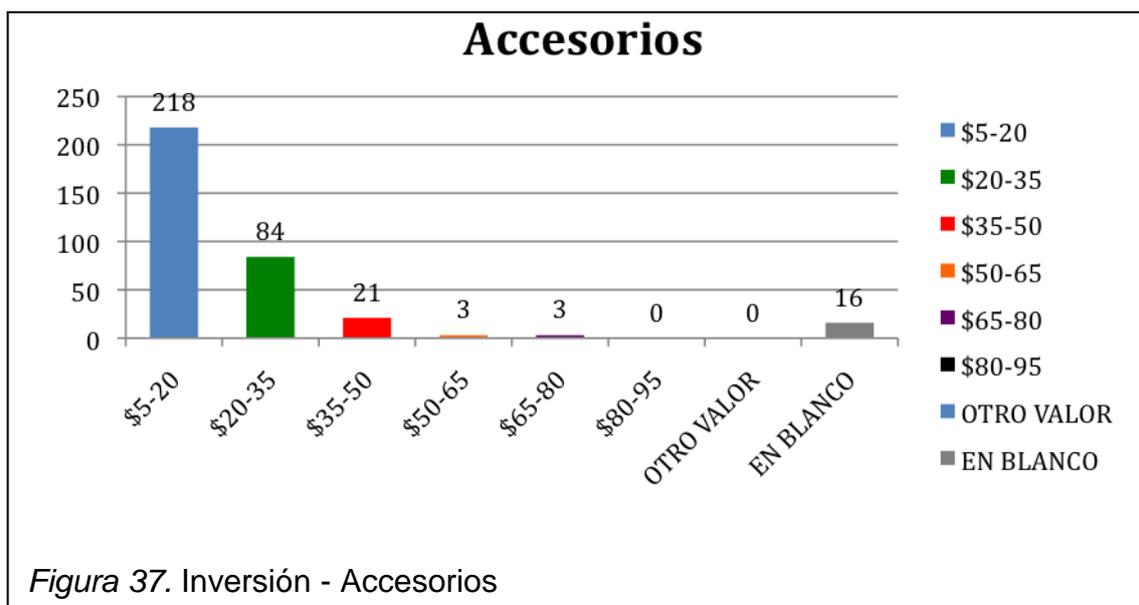
El gráfico 34, presenta la frecuencia de compra en alimentos para mascotas donde podemos observar que el 47% compra semanalmente, seguido por el 28% quincenal y el 13% mensual. La industria Ambateña prefiere comprar semanalmente el alimento para las mascotas con el objetivo de minimizar los gastos mensuales.



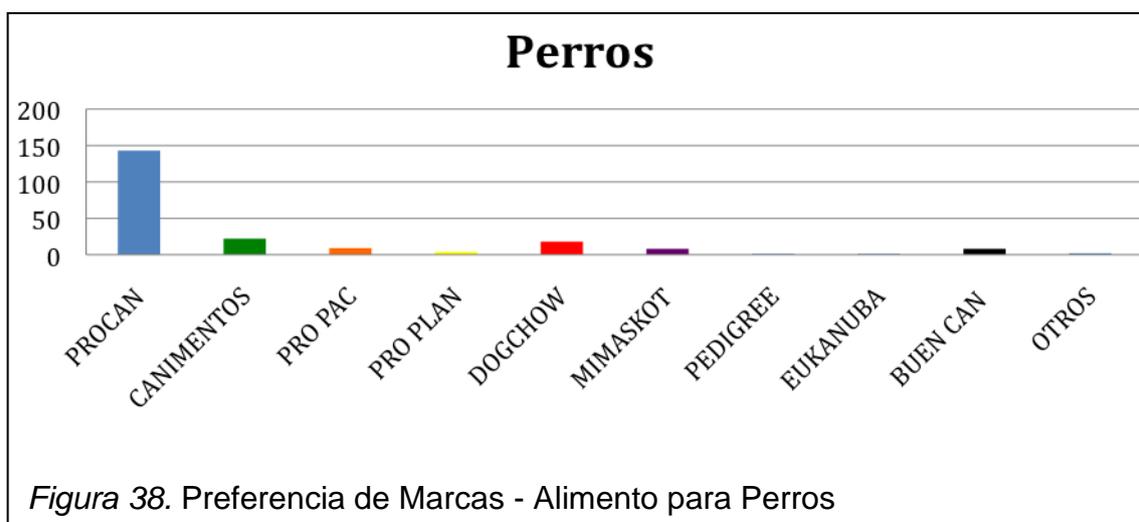
El gráfico 35, presenta la frecuencia de compra en accesorios para mascotas, debido a que el uso es duradero y es un producto complementario, el 33% compra trimestralmente, el 23% mensualmente y el 20% semestralmente.



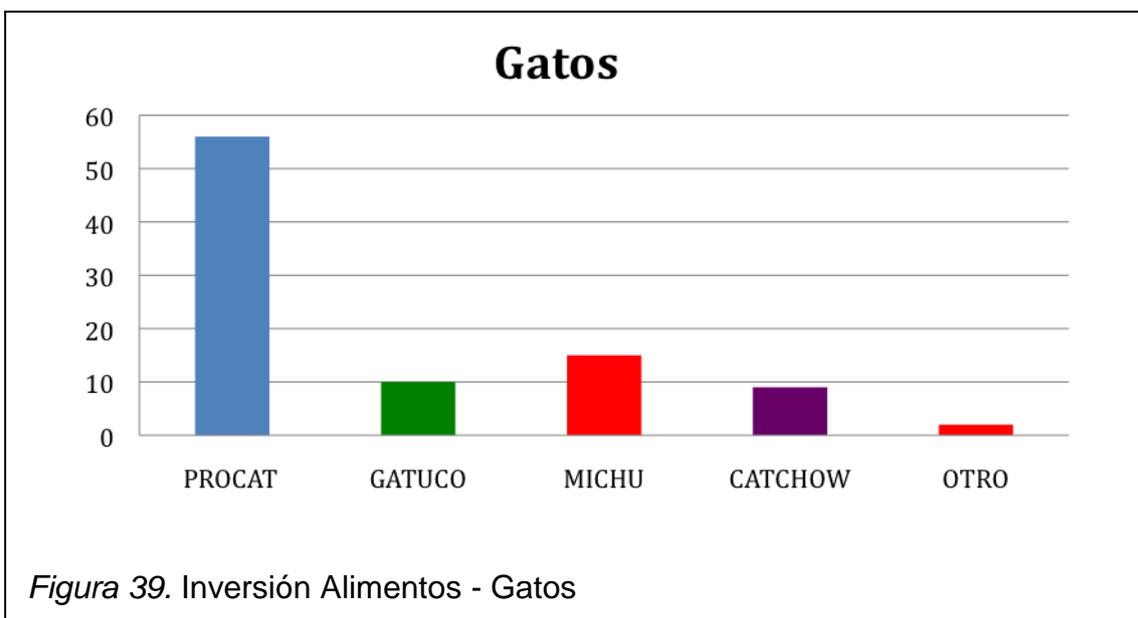
El gráfico 36, presenta la inversión en alimentos para mascotas, donde se puede observar que el 38% de los encuestados invierten entre \$5 - \$20, este monto se debe a que las compras son semanales, seguido por el 25% correspondiente a una inversión de \$20-\$35 dólares sustentado con las compras quincenales, finalmente el 25% correspondiente a una inversión de \$35-\$50 mensualmente.



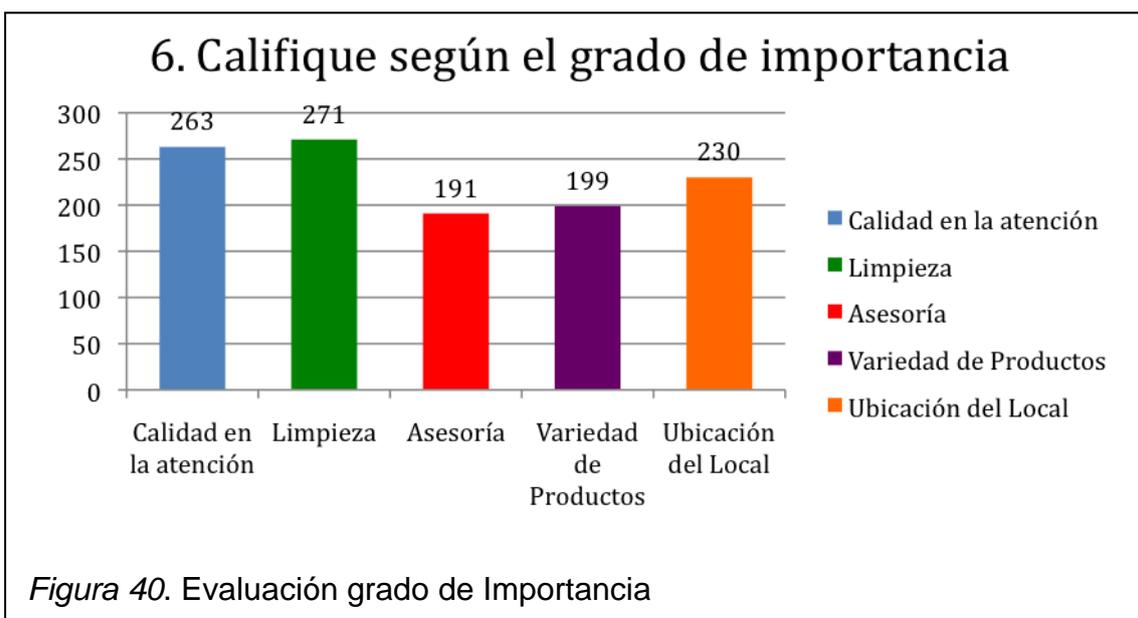
Con respecto a la inversión en accesorios para mascotas el 63% invierte entre \$5-\$20, una inversión baja debido a la frecuencia de compra en accesorios que es trimestral.



El gráfico 38, presenta la preferencia de marcas en alimentos para perros, donde se puede observar que el 66% prefiere a ProCan (Alimento Económico), sin embargo la línea de alimentos Premium está creciendo y representa el 22% en la ciudad de Ambato.

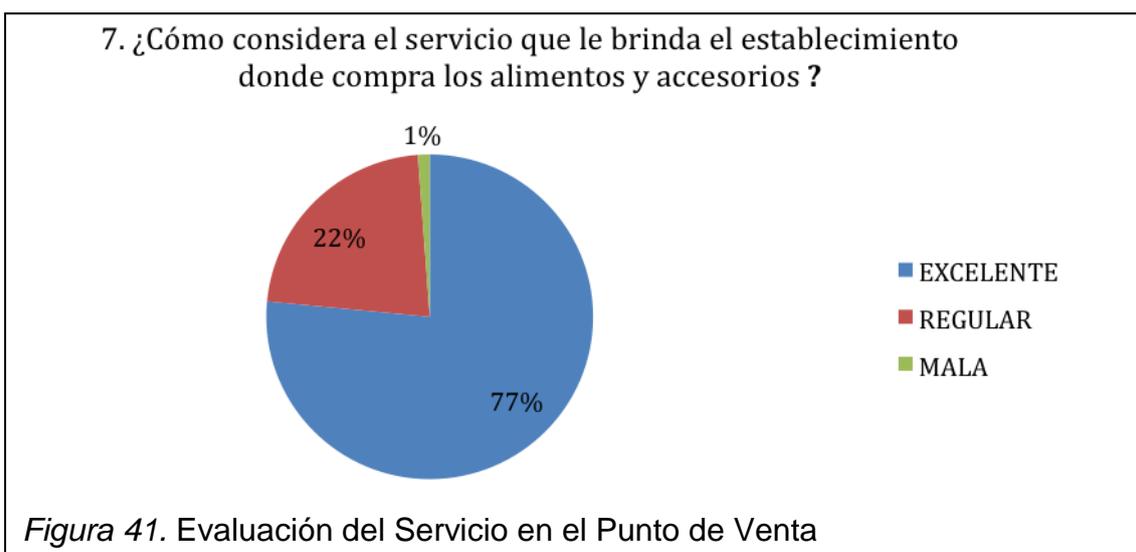


El gráfico 39, presenta la preferencia de marcas en alimentos para gatos, donde se puede observar que el 61% está liderado por ProCat, seguido por el 16% Michu y con el 11% Gatuco.

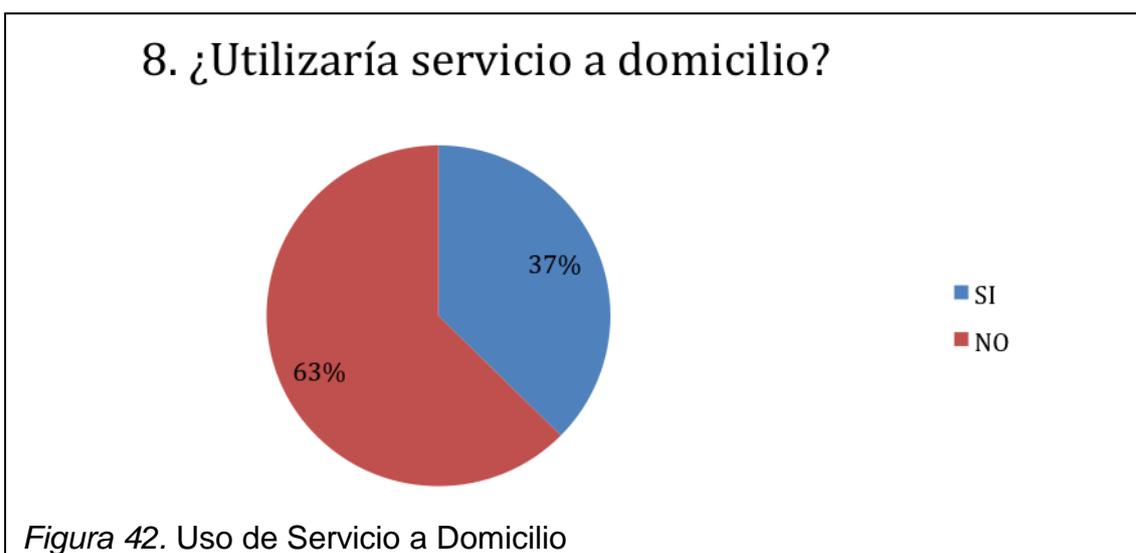


El gráfico 40, presenta el resultado de los aspectos que los compradores consideran importantes al entrar a un establecimiento de venta de alimentos y accesorios para mascotas, donde se puede observar que existe un equilibrio, sin embargo los tres aspectos que resaltan más son:

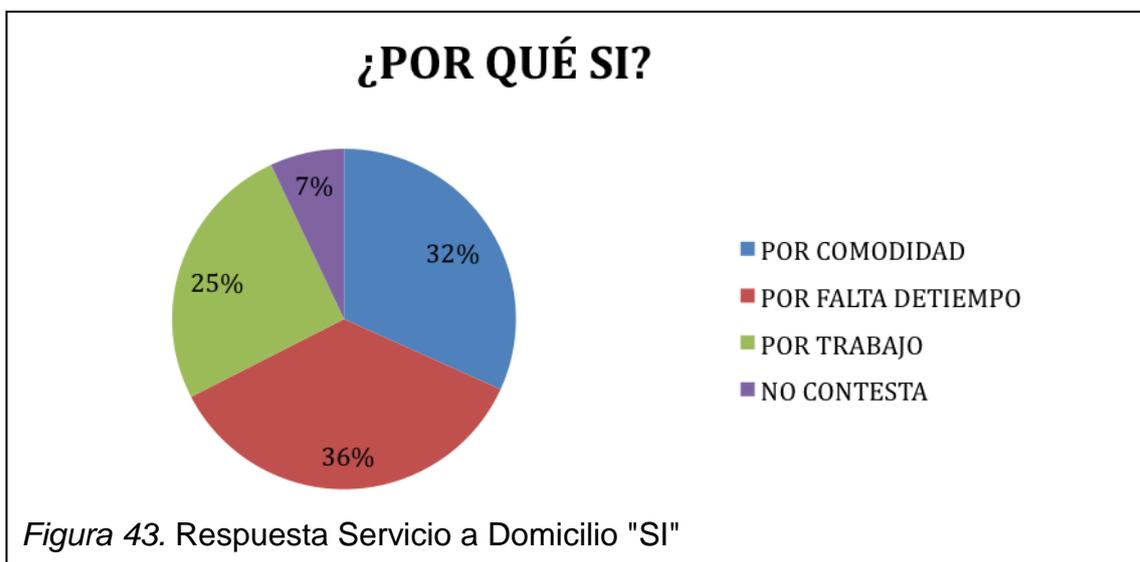
- Calidad en la atención
- Limpieza
- Ubicación del local



Actualmente el servicio que brinda el establecimiento donde los encuestados compran los alimentos y accesorios para mascotas, han calificado como excelente con el 77% y regular con el 22%.

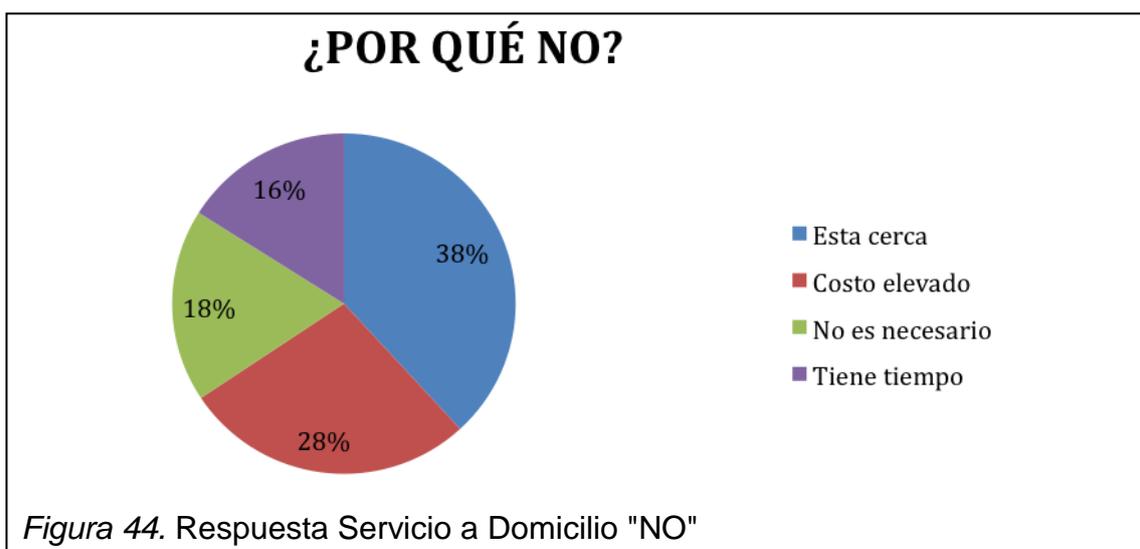


Con respecto a la pregunta si utilizarían el servicio a domicilio, existe una aceptación del 63%. Sin embargo es importante conocer la respuesta de aceptación y negación al uso del servicio a domicilio, donde se puede deducir los siguientes puntos:



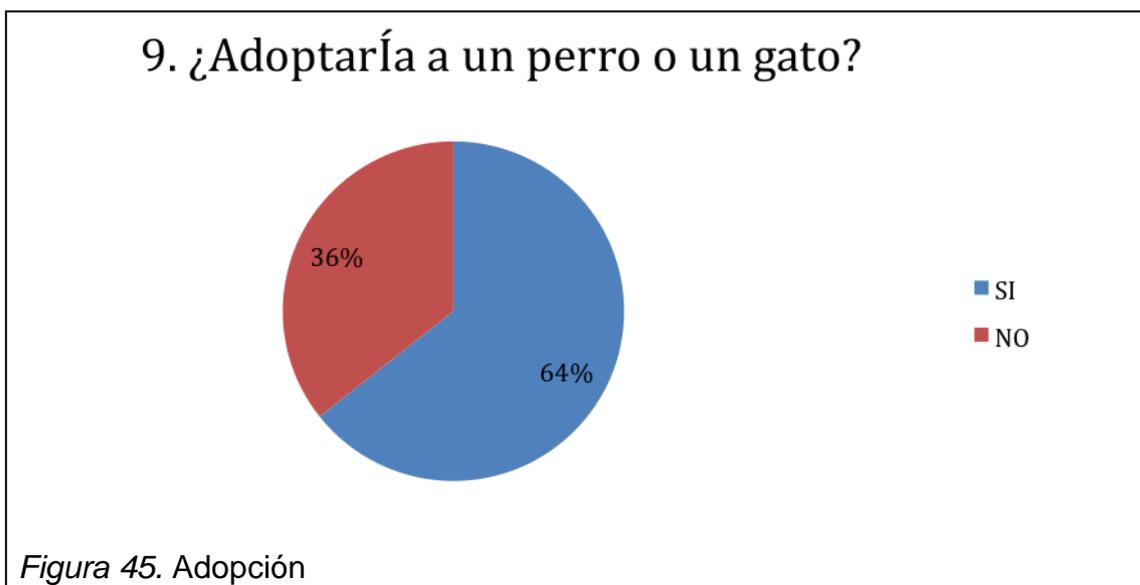
Las personas utilizarían el servicio a domicilio debido a:

- Comodidad
- Falta de tiempo
- Trabajo

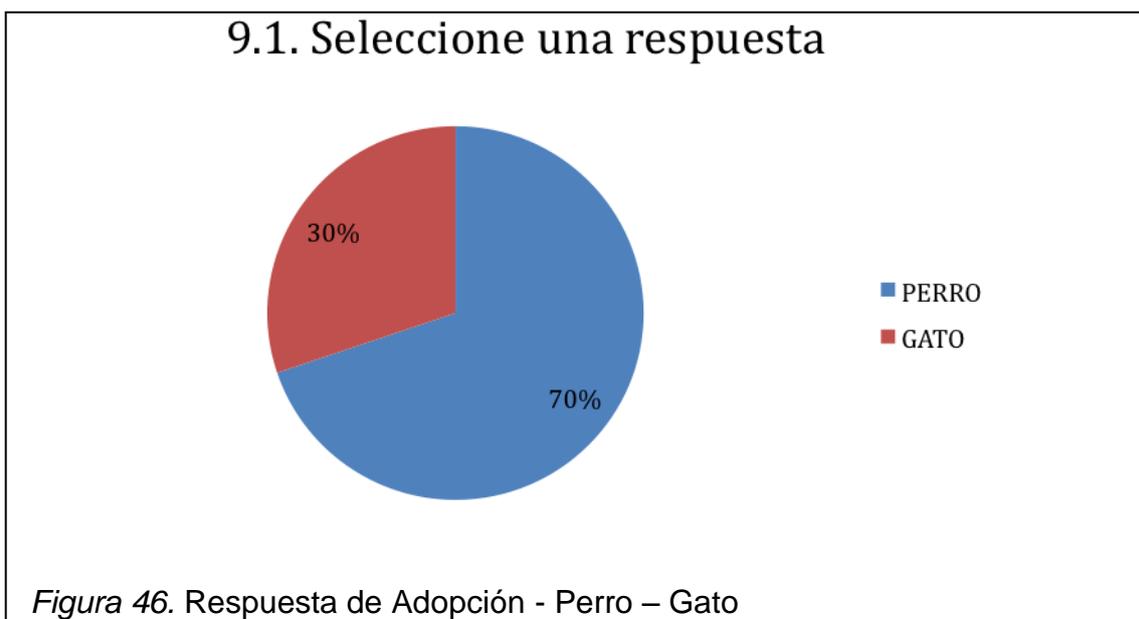


Las personas no utilizarían el servicio a domicilio debido a:

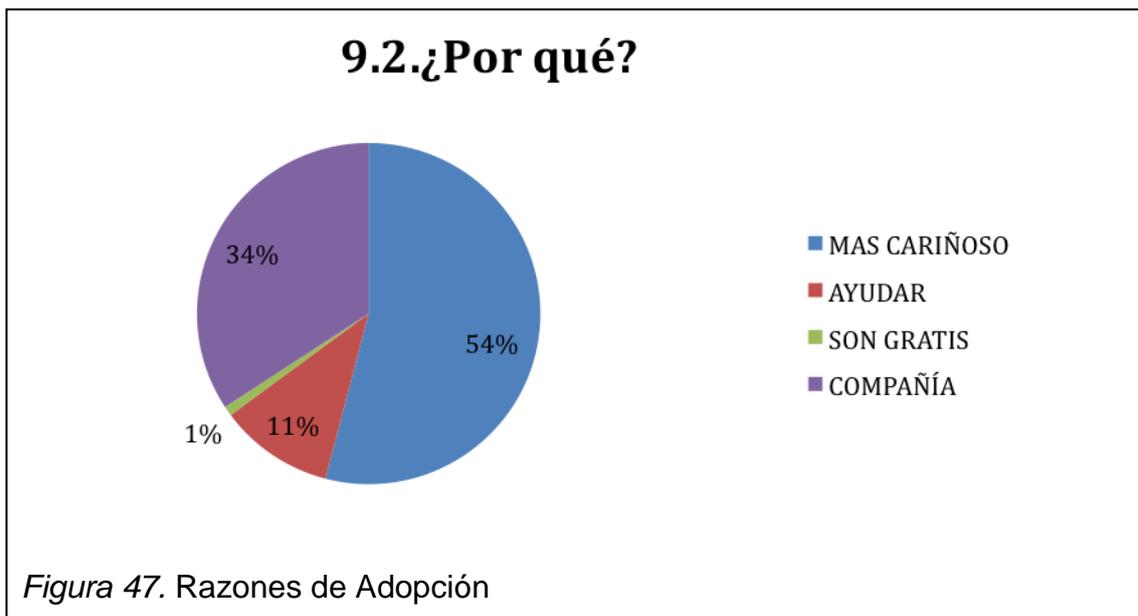
- La cercanía debido a la dimensión de la ciudad de Ambato
- Las personas tienen una percepción de que un servicio a domicilio tiene un costo elevado



Con respecto a la pregunta si adoptaría a un perro o gato, la aceptación fue del 64%

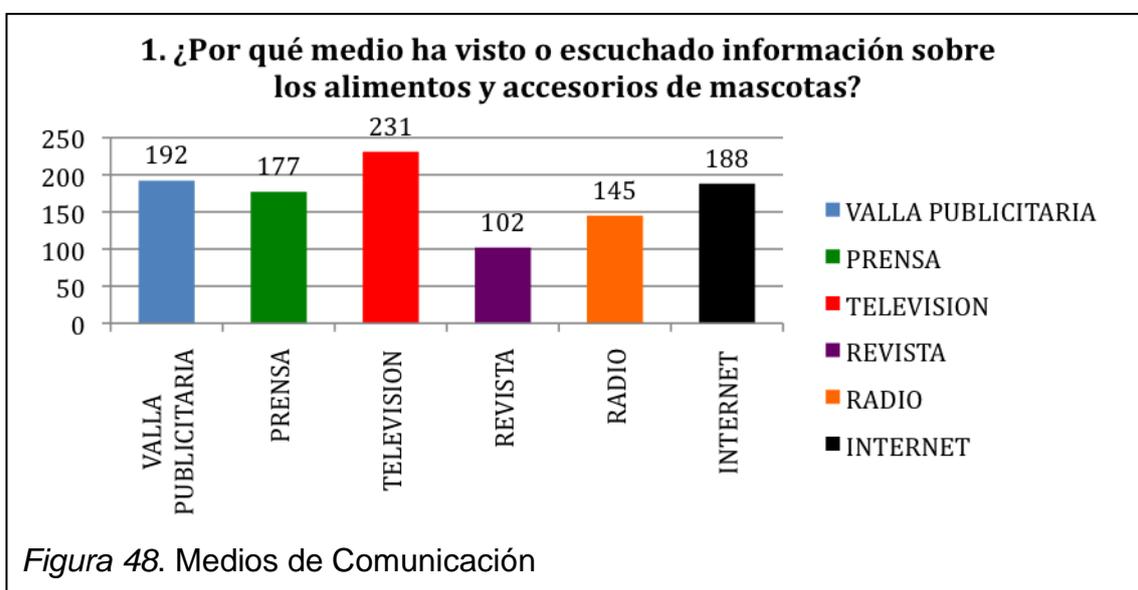


El 70% adoptaría un perro y el 30% a un gato



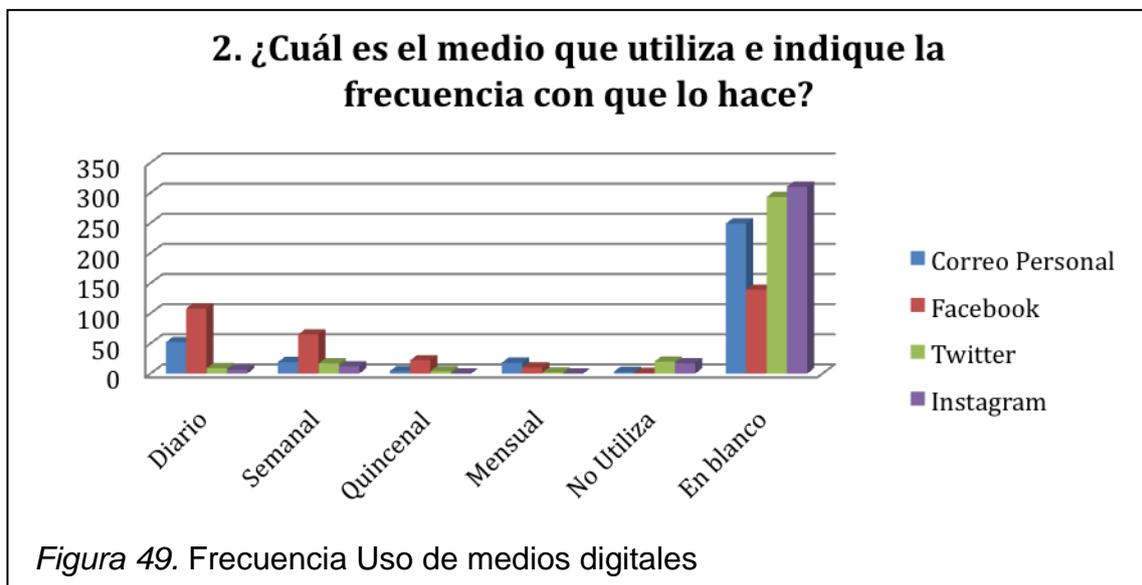
Las razones de adopción se inclinan hacia la parte sentimental ya que el 54% considero que son más cariñosos, seguido por el 34% por compañía.

### Sección C

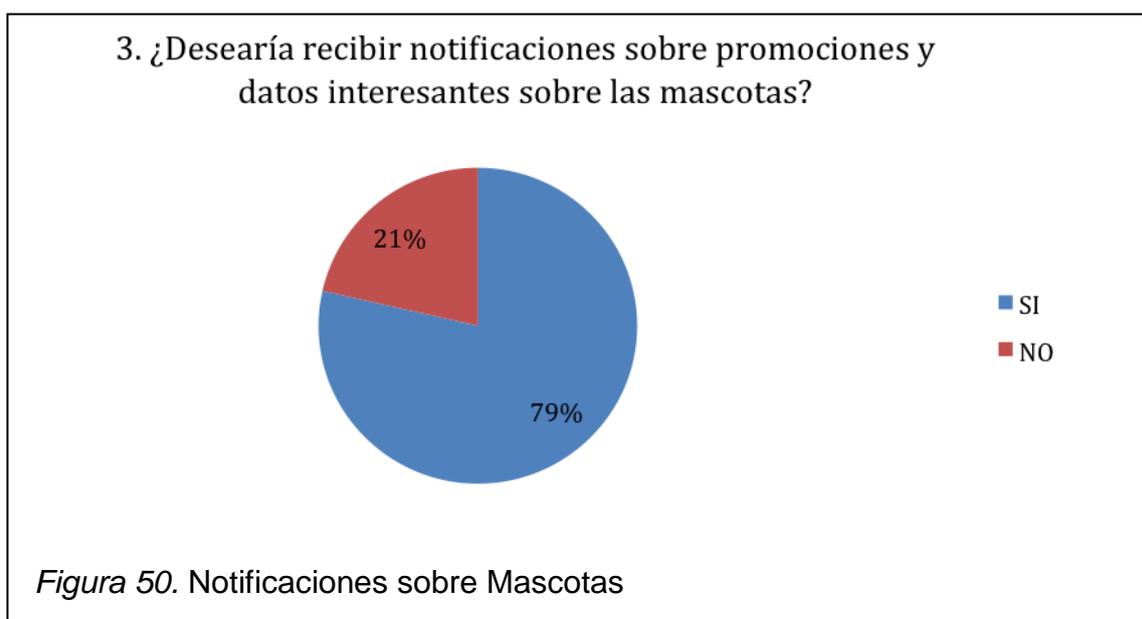


El gráfico 48, presenta el medio que más ha impactado a los compradores y donde han visto o escuchado información sobre alimentos y accesorios para mascotas, donde se puede deducir que el 29% ha sido por la televisión, 20%

vallas publicitarias y el 17% prensa. Es importante conocer el impacto para invertir en temas publicitarios y de esta manera llegar a los actuales y futuros clientes.



Con respecto al uso de medios digitales, Facebook y el correo personal son los más utilizados, diariamente, semanalmente, quincenalmente y mensualmente, UnionPET debe enfocarse en estos medios para enviar promociones, noticias o información para captar la atención de los compradores.



#### 4. ¿Qué tipo de noticia le interesaría recibir?

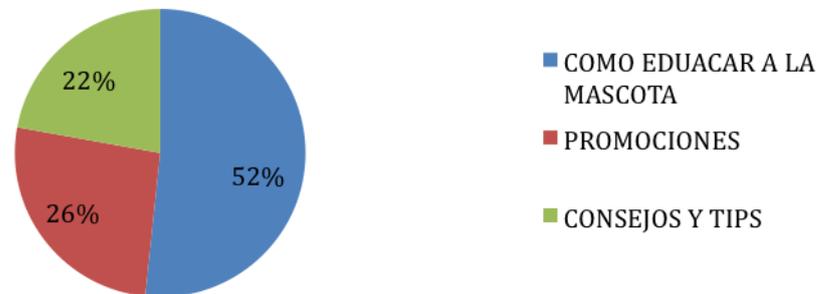


Figura 51. Tipo de Noticia

El 79% de los encuestados estarían dispuestos a recibir notificaciones sobre las mascotas. Se puede observar que el 52% le gustaría recibir noticias sobre cómo educar a la mascota, el 26% promociones y el 22% consejos y tips.

Los siguientes análisis se desarrollarán en base al canal de punto de venta de UnionPET.

### 3.3. Planteamiento de Objetivos

#### 3.3.1 Objetivos SMART

Tabla 37. Objetivos SMART

OBJETIVOS SMART							
SMART							
No.	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCION	
1	DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Motivar a los empleados para que desempeñen de mejor manera sus responsabilidades.	Incremento de la eficiencia, rapidez y calidad de trabajo	Gerente General, Departamento de Marketing	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses	Incrementar la eficiencia, rapidez y calidad de trabajo motivando a los empleados, a partir de Agosto del 2015
2	PROCESOS INTERNOS	Incremento de Ventas	Análisis de Ventas año 2015 vs 2016	Gerente General, Departamento de Marketing	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Incrementar las ventas a través de alianzas comerciales, se desarrollará a inicios del 2016
3	PROCESOS INTERNOS	Servicio al cliente	Encuestas	Departamento de Marketing	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Evaluar el servicio al cliente en el punto de venta, a través de encuestas intercept, telefónicas u on line, se desarrollará a inicios del 2016
4	PROCESOS INTERNOS	Conservar la cartera de clientes	Número de clientes actuales, montos de compra y frecuencia	Gerente General, Departamento de Marketing	Tecnológicos Humanos	3 meses	Conocer el número de clientes actuales sus montos de compra y frecuencia de compra para clasificar de acuerdo a categorías, se desarrollará a partir de Julio del 2015
5	PROCESOS INTERNOS	Desarrollar promociones en el punto de venta	Monto de compra y frecuencia de consumo con una promoción y sin promoción	Departamento de Marketing	Tecnológicos Financieros Humanos	3 meses	Ejecutar una promoción en el punto de venta para medir el monto de compra y frecuencia de consumo de los compradores, se desarrollará a partir de Julio del 2015
6	CLIENTES	Plan de fidelización hacia los clientes	Re compra de los clientes	Gerente Administrativo, Departamento de Marketing	Tecnológicos Financieros Humanos	4 meses	Medir la efectividad del plan de fidelización de los clientes a través de la recompra que realicen durante el primer trimestre del año, el tiempo de ejecución de desarrollará a partir de Septiembre del 2015
7	CLIENTES	Campaña de uso de E-commerce en la ciudad de Ambato	Leads de personas que se registran y se contactan a través de la página	Departamento de Marketing	Tecnológicos Humanos	1 año	Evaluar el número de leads que se generan a través de la página web como resultado de las campañas comunicativas a través de redes sociales, mailings y material p.o.p. Se desarrollará a inicios del 2016

Los objetivos SMART, se utilizan como recurso nemotécnico para recordar las principales características que debe tener un objetivo, y por tanto, sugiere cinco sencillas normas para la formulación (Pymerang, s.f.).

El planteamiento de los objetivos SMART pretende organizar y detallar objetivos que UnionPET debe trabajar en el punto de venta durante un período de tiempo para mejorar las debilidades internas que se han identificado anteriormente para ser competitivos y rentables en la industria de mascotas y caminar acorde a la visión planteada por parte de la empresa.

La tabla 37, muestra los objetivos SMART de UnionPET para el punto de venta que se han separado de acuerdo a tres ejes; desarrollo humano y tecnológico que trata sobre los colaboradores la motivación y capacitación, los procesos internos que se refiere a la investigación y procesos de manejo de datos y clientes que trata sobre la fidelización y percepciones de compra. Cada uno de ellos contiene factores en los cuales se plantean objetivos, como se va a medir,

a quien se asignarán las responsabilidades, el período de tiempo que se ejecutará y los recursos que se utilizarán.

### 3.3.2. Objetivos

Tabla 38. Objetivos

	<b>Plazo</b>	<b>Ejes</b>	<b>Objetivos</b>
1	Corto Plazo	Procesos Internos	Conocer el número de clientes actuales sus montos de compra y frecuencia de compra para clasificar de acuerdo a categorías, se desarrollará a partir de Julio del 2015
2	Corto Plazo	Procesos Internos	Ejecutar una promoción en el punto de venta para medir el monto de compra y frecuencia de consumo de los compradores, se desarrollará a partir de Julio del 2015
3	Corto Plazo	Clientes	Medir la efectividad del plan de fidelización de los clientes a través de la recompra que realicen durante el primer trimestre del año, el tiempo de ejecución de desarrollará a partir de Septiembre del 2015
4	Mediano Plazo	Desarrollo Humano y Tecnológico	Incrementar la eficiencia, rapidez y calidad de trabajo motivando a los empleados, a partir de Agosto del 2015
5	Largo Plazo	Procesos Internos	Incrementar las ventas a través de alianzas comerciales, se desarrollará a inicios del 2016
6	Largo Plazo	Clientes	Incrementar el número de leads a través de la página web, se desarrollará a inicios del 2016
7	Largo Plazo	Procesos Internos	Evaluar el servicio al cliente en el punto de venta, se desarrollará a inicios del 2016

La tabla 38, presenta los objetivos de corto, mediano y largo plazo, los cuales están divididos por ejes para tener un enfoque más preciso. Los objetivos de corto plazo son operacionales y tienen un enfoque hacia los colaboradores que se los debe trabajar en un plazo menor a seis meses, se han planteado 3 objetivos dentro de ellos está el eje de desarrollo humano y tecnológico, procesos internos y clientes, los cuales son viables trabajar en el corto plazo para resultados inmediatos y cubrir ciertas debilidades de UnionPET.

Los objetivos de mediano plazo son tácticos y tienen un enfoque para la empresa, su plazo es de un año y se ha planteado 1 objetivos que contiene el siguientes eje; desarrollo humano y tecnológico. Este objetivo está conectado a las de corto plazo e involucran a toda la empresa para que sean efectivos y se logre minimizar las debilidades y optimizar las oportunidades.

Los objetivos de largo plazo son generales, tienen un plazo mayor a un año ya que en ese período de tiempo se evaluara el crecimiento y el futuro de la

empresa, por esta razón los objetivos que se han planteado son 3 y los ejes que se enfocan son; procesos internos y clientes, que determinaran la situación actual de la visión de UnionPET.

### **3.4 Definición de las áreas a ser Intervenido**

De acuerdo a los resultados del análisis FODA y los puntos de vista de los actores involucrados, las áreas a ser intervenidas por parte de UnionPET en el punto de venta son Ventas, Marketing y Recursos Humanos.

Con la intervención de ventas, UnionPET debe aprovechar las alianzas comerciales para desarrollar estrategias de cobertura hacia segmentos específicos de la industria como el albergue municipal de Ambato para atraer más clientes y generar más ventas para UnionPET.

Con la intervención del área de Marketing se pretende: fidelizar a los compradores con una atención de calidad antes, durante y después de la venta, adicionalmente conocer más a los clientes y sus mascotas a través de un CRM para premiarles por su fidelidad y estar pendientes en fechas especiales para que sientan que UnionPET es su aliado en el bienestar de la mascota.

Con la intervención del área de Recursos Humanos se pretende: capacitar a los empleados para que conozcan más sobre los productos y la industria de mascotas, de esta manera puedan asesorar al cliente. Adicionalmente crear competencias internas mediante incentivos para que el equipo de UnionPET este motivado y sea más eficiente.

## CAPITULO IV

### 4. Formulación del Plan de Mejora

#### 4.1 Propuesta de Cambio

##### 4.1.1. Planteamiento de las Estrategias

Para realizar el planteamiento de estrategias, se ha utilizado un análisis de la situación interna y externa considerando los factores críticos de éxito de esta manera a través de la matriz de la gran estrategia encontrar la posición actual de UnionPET para el punto de venta y conocer las estrategias que se pueden adoptar para cumplir con los objetivos planteados.

Se han utilizado 5 factores críticos de éxito por cada área del FODA los cuales tiene posiciones; Muy fuertes, fuertes, débiles y muy débiles aplicadas de acuerdo a los análisis posteriores, adicionalmente se ha otorgado un porcentaje según la importancia de éxito para obtener la posición estratégica actual de UnionPET en el punto de venta.

Tabla 39. Análisis Factores Críticos de Éxito

UnionPET		Análisis de la SITUACIÓN INTERNA			
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> pon los factores críticos	1 Conocimiento del Mercado	MF	25%		
	2 Amplia cartera de clientes	F	10%		
	3 Reglamento interno de la compañía	M	5%		
	4 Amplia Infraestructura	M	8%		
	5 Amplio portafolio de productos y servicios	MF	12%		
<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b> pon los factores críticos	1 La motivación de los empleados no es suficiente	MD	10%		
	2 Falta capacitación para los empleados	M	8%		
	3 Fidelización hacia los clientes	M	10%		
	4 Falta promociones en el punto de venta	M	7%		
	5 Falta conocer la satisfacción de los clientes en el punto de venta	MD	5%		
		Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA			
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> pon los factores críticos	1 Crecimiento en un 12% en la industria de mascotas	MF	15%		
	2 Tendencia de la población hacia la inversión en las mascotas	MF	15%		
	3 Competencia aun no tiene infraestructura y claridad en el negocio	M	8%		
	4 El 16% de la población Ecuatoriana compra alimentos para mascotas	MF	15%		
	5 4 de cada 10 familias tiene mascotas	F	10%		
<b>A</b> <b>AMENAZAS</b> pon los factores críticos	1 Impuestos a los productos importados	F	8%		
	2 Ingreso de nuevas tiendas de mascotas y servicios complementarios	M	10%		
	3 Preparación de comida casera para las mascotas	M	8%		
	4 La economía del país es inestable	F	6%		
	5 Aumento de gastos e impuestos generan reducción del poder adquisitivo	F	5%		

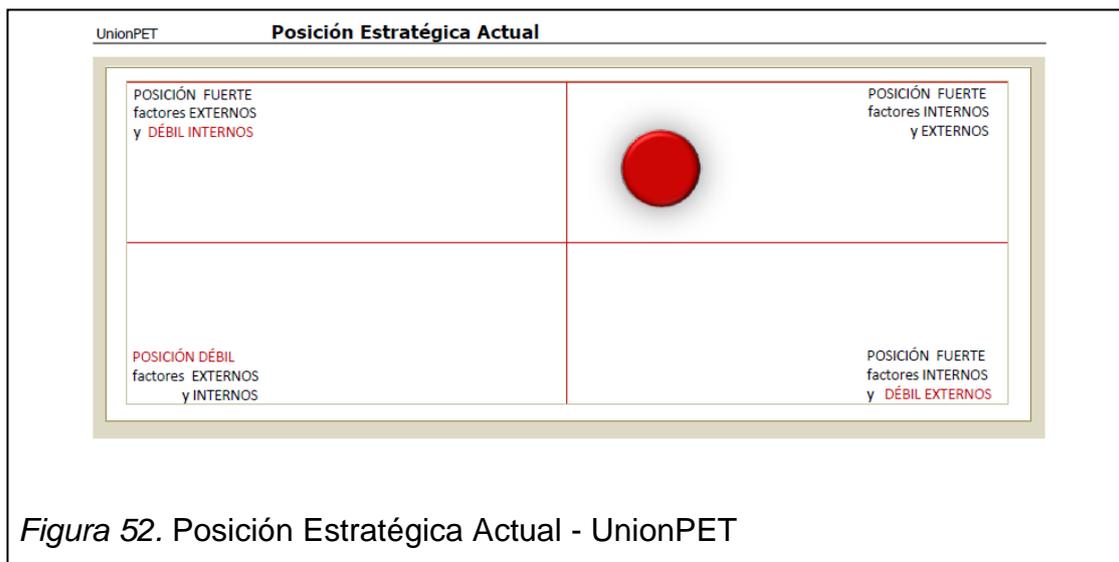
La tabla 39, presenta el análisis de los factores críticos de éxito internos y externos, donde se puede deducir que dentro de los factores internos las fortalezas representan el 60% de la importancia de éxito debido a ciertos factores como el conocimiento de mercado, la amplia cartera de clientes e infraestructura que permiten que UnionPET tenga una diferenciación en la industria de macotas ante la competencia que aún no tiene claridad del negocio. Por otra parte las debilidades representan el 40% y son alertas de cambio para UnionPET como la fidelización de los clientes, la motivación y capacitación de los empleados. El porcentaje de las debilidades críticas son altas ya que están afectando al crecimiento, posicionamiento y ventas de UnionPET en el punto de venta.

Dentro de los factores externos las oportunidades de la industria representan el 63% y se sustenta principalmente por el crecimiento del mercado en un 12%, adicionalmente factores culturales como la tendencia a tener mascotas, parejas que prefieren tener una mascota antes que hijos, lo cual genera un movimiento económico en la industria de macotas. Por otra parte las amenazas representan el 37% un porcentaje que se debe a la entrada de nuevos competidores dentro de la industria y principalmente los impuestos a los productos importados y la inestabilidad económica debido a factores como la reducción del precio de petróleo.

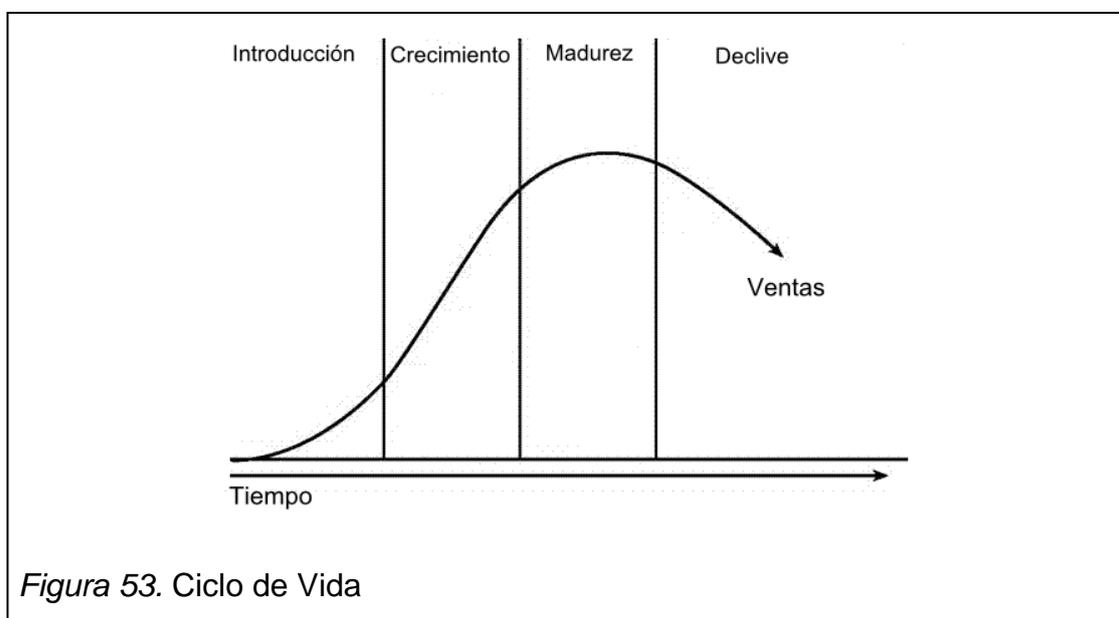
De esta manera se puede deducir que las estrategias recaen en la fidelización de clientes, alianza con el albergue municipal, re compras en los clientes y mejorar el servicio en el punto de venta, todas estas estrategias con la finalidad de generar un crecimiento promedio del 18% en las ventas anuales de UnionPET.

#### **4.1.1.1. Posición Estratégica Actual**

La posición estratégica es el resultado del cruce de los factores críticos internos y externos que determinan la posición actual de la empresa y en base a ello se desarrollan estrategias que ayuden a la empresa en su crecimiento, posicionamiento y aumentar las ventas en la industria de mascotas.



La figura 52, muestra la posición estratégica de UnionPET, que indica que la posición es fuerte en los factores internos y externos. Según Fred David al utilizar la matriz de la gran estrategia la empresa puede utilizar las siguientes estrategias; desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada (David, 2008,pp.240).



Según el ciclo de vida, en el punto de venta UnionPET se encuentra en una etapa de crecimiento, el cual se puede sustentar con las características de crecimiento en ventas, extensión con nuevos productos o servicios y el ingreso

de nuevos competidores. Actualmente UnionPET tiene un crecimiento del 5% en ventas globales, se ha extendido con el servicio a domicilio en la ciudad de Ambato, ha invertido en infraestructura, tiene una amplia cartera de clientes y conocimiento de mercado, sin embargo la competencia está ingresando a una industria que crece en un 12% y demanda cada vez más alimentos y accesorios para mascotas.

En la etapa de crecimiento las acciones que UnionPET debe tomar para incrementar las ventas son las siguientes: aumentar la participación de mercado, aumentar los gastos promocionales, solidificar la marca, fidelizar a los clientes e incentivar o premiar al equipo interno por resultados alcanzados (Mentores por Chile, s.f.).

A través de la evaluación FODA y la posición actual en el ciclo de vida, UnionPET debe enfocarse específicamente en estrategias de crecimiento como el desarrollo de mercados al buscar un nuevo canal para generar más venta como Albergues Municipales donde existe un mercado con nuevos consumidores que se puede aprovechar una estrategia de fidelización y de esta manera generar beneficios comunes para UnionPET aumentando las ventas y el Municipio de Ambato solidificando la imagen de responsabilidad social.

#### **4.1.1.2. Estrategias**

Para el siguiente análisis se han planteado tres estrategias que engloban a los objetivos más importantes para UnionPET que ayudarán a incrementar las ventas en el punto de venta.

Tabla 40. Estrategias UnionPET

Objetivo	Estrategia	Acción
Incrementar el 18% en ventas anuales en el punto de venta	Desarrollar una alianza con el Albergue Municipal de Ambato en el año 2016	Elaborar kits de productos
	Fidelizar a los clientes en el punto de venta	Implementar un CRM
		Medir la satisfacción al cliente mediante encuestas y observación
	Motivar a los empleados mediante incentivos	
Desarrollar campaña de uso de e-commerce	Implementar herramientas de marketing digital	

1. Está dirigida a incrementar las ventas cubriendo el segmento especializado del Albergue Municipal de Ambato con una alianza comercial que permita ampliar la cartera de clientes y dar una imagen de responsabilidad social con los perros y gatos. La alianza comercial tendrá estrategias de promoción a través de la elaboración de kits e integración vertical hacia delante para controlar la industria de mascotas de la ciudad de Ambato y lograr un posicionamiento de la marca UnionPET.
2. La implementación de un CRM para UnionPET, de esta manera se pretende conocer a profundidad a los compradores y evaluar ciertas características de compra que permitan fidelizar y diseñar promociones. El CRM tendrá datos tanto de la mascota como el comprador y serán utilizadas con la autorización y supervisión de Marketing para que la base de datos se maneje adecuadamente y los resultados de las estrategias sean favorables para UnionPET. El CRM será una herramienta fundamental para crear una ventaja competitiva ante la competencia y posicionarse en el mercado Ambateño.

Desarrollar encuestas de satisfacción y observación en el punto de venta para que UnionPET conozca la percepción de sus clientes y de esta manera se generen estrategias de retención al cliente obteniendo futuras re compras.

Capacitar a los empleados y motivarles a través de incentivos para que se genere una competencia interna y se incrementen las ventas de UnionPET por un factor que es la excelente atención al cliente.

3. Desarrollar campaña de uso de e-commerce para atraer nuevos clientes a través del canal digital.

#### **4.1.2. Propuesta de Implementación**

- 1. Desarrollar una alianza comercial con el Albergue Municipal de la ciudad de Ambato para incrementar las ventas.**

Las ventas de UnionPET se encuentran en una etapa de crecimiento con el 10% en el punto de venta, sin embargo se ha identificado que existen mercados no han sido explotados y uno de ellos es de la adopción de perros y gatos manejado por el Albergue Municipal de la ciudad de Ambato. UnionPET puede desarrollar una alianza comercial con el Albergue Municipal durante el año 2016 para atraer nuevos clientes e incrementar las ventas.

Como se presentó anteriormente el Albergue Municipal da en adopción anualmente a 564 perros y gatos, una industria muy interesante ya que el 78% de ventas de UnionPET se concentra en esta categoría. Es por esta razón que la alianza comercial es una oportunidad para crecer un 18% en ventas que representa \$133.671 dólares anuales para el año 2016.

La propuesta constaría del siguiente proceso:

1. Campaña de Comunicación.
2. Albergue Municipal recupera a la mascota y la da en adopción.
3. Albergue Municipal entrega la tarjeta para canjear en UnionPET el Kit.

4. UnionPET entrega el kit y solicita información del futuro cliente.
5. UnionPET inicia el proceso de fidelización.
6. Generar ventas a través del segmento de perros y gatos adoptados.

Dentro de la propuesta para la alianza comercial con el Albergue Municipal, UnionPET deberá presentar una campaña de comunicación (Anexo 9) para que la ciudadanía de Ambato conozca sobre la opción de adoptar un perro o gato. Para ello se emplearán los siguientes recursos con un presupuesto de \$1.330 dólares durante el año 2016.

- redes sociales: \$80 dólares de pauta anual
- mailing: gratuito
- revistas: \$600 dólares (2 publicaciones al año)
- periódicos de la ciudad: \$240 dólares ( 4 publicaciones de 1/8 de página en El Heraldito)
- punto de venta (UnionPET): \$150 dólares ( roll-up, volantes)
- radio local: \$290 dólares (360 horas radiales emisora FM)

De esta manera se creará un interés en las personas para adoptar a una mascota sin necesidad de invertir y se transmitirá el mensaje de responsabilidad social. Para UnionPET esta campaña de comunicación será importante para posicionar la marca a través de una alianza de responsabilidad y compromiso con los ciudadanos de Ambato creando una imagen muy fuerte, adicionalmente es el filtro para que las personas adopten a perros y gatos y posteriormente sean clientes de UnionPET logrando el objetivo de crecer en ventas rentables.

La alianza comercial se manejaría directamente con el Municipio de Ambato, ellos tienen procesos de recoger a perros y gatos abandonados y maltratados dándoles cuidados especiales hasta recuperarlos y posteriormente darlos en adopción. El ciclo de adopción no terminaría con la entrega de la mascota, por el contrario con la alianza de UnionPET la adopción es más atractiva ya que al adoptar un perro o gato se entregaría una tarjeta de UnionPET ( Ver Anexo 10)

para que el nuevo dueño acuda al punto de venta y se le entregue un Kit Premium, adicionalmente el personal de UnionPET estará en la capacidad de asesorar para que el nuevo dueño le alimente y cuide adecuadamente a su mascota y posteriormente solicite los datos para seguir construyendo el CRM de los futuros clientes y fidelizándoles para que las ventas de UnionPET crezcan.

Tabla 41. Kit Perros y Gatos

<b>Kit Perros</b>	<b>PVP</b>	<b>Precio con descuento %</b>
Shampoo 200ml	\$ 2,00	1,3
Desparasitante 2ml	\$ 1,60	1,44
Alimentos Premium Perros 2kg	\$ 7,50	4,8
Tarjeta	\$ 1,00	1,00
<b>Total</b>	<b>\$ 12,10</b>	<b>8,54</b>

<b>Kit Gatos</b>	<b>PVP</b>	<b>Precio con descuento %</b>
Shampoo 200ml	\$ 2,00	1,3
Desparasitante 2ml	\$ 1,60	1,44
Alimento Premium Gatos 500gr	\$ 1,94	1,24
Tarjeta	\$ 1,00	1,00
<b>Total</b>	<b>\$ 6,54</b>	<b>4,98</b>

La tabla 41, muestra el kit para perros y gatos a P.V.P y precio de costo que UnionPET asumirá como inversión para fidelizar a los clientes de la alianza comercial. El costo del Kit para perros es de \$8.54 y consta de:

- Shampoo 200ml
- Desparasitante 2ml
- Alimento Premium 2kg
- Tarjeta y Publicidad (P.O.P)

El costo del Kit para gatos es de \$4.98 y consta de:

- Shampoo 200ml
- Desparasitante 2ml
- Alimento Premium 500gr
- Tarjeta y Publicidad (P.O.P)

Tabla 42. Escenarios de ventas con la Alianza Comercial

<b>Escenario Optimista 70%</b>					
	Adopción	Promedio de Compra Mensual por cliente	Promedio de Compra Anual 395 clientes	Costo Kit	Ventas Proyectadas Anualmente de 395 Clientes Descontando el costo del Kit
Perros	296	34,41\$	10.185\$	2527,84	7.658\$
Gatos	99	16,94\$	1.677\$	493,02	1.184\$
	395		11.862\$		8.842\$

<b>Escenario Realista 50%</b>					
	Adopción	Promedio de Compra Mensual por cliente	Promedio de Compra Anual 282 clientes	Costo Kit	Ventas Proyectadas Anualmente de 282 Clientes Descontando el costo del Kit
Perros	211	34,41\$	7.261\$	1801,94	5.459\$
Gatos	71	16,94\$	1.203\$	353,58	849\$
	282		8.463\$		6.308\$

<b>Escenario Pesimista 30%</b>					
	Adopción	Promedio de Compra Mensual por cliente	Promedio de Compra Anual 169 clientes	Costo Kit	Ventas Proyectadas Anualmente de 169 Clientes Descontando el costo del Kit
Perros	127	34,41\$	4.370\$	1084,58	3.285\$
Gatos	42	16,94\$	711\$	209,16	502\$
	169		5.082\$		3.788\$

La tabla 42, presenta tres escenarios de ventas anuales considerando la alianza comercial con el Albergue Municipal, para asignar el valor promedio de compra se han considerado los siguientes criterios basados en los datos que maneja UnionPET: los perros son de raza mediana y el valor promedio de compra mensual es de \$34.41, por otra parte en los gatos el promedio de compra mensual es de \$16.94.

Adicionalmente se ha considerado el escenario optimista con un porcentaje de 70%, 50% y 30% ya que UnionPET tiene destinado a invertir \$3000 dólares en kits y es su tope para fidelizar a los clientes de la alianza comercial.

El primer escenario es el optimista considerando que el 70% de los 564 perros y gatos adoptados se convierten en clientes de UnionPET con un promedio de compra mensual de \$34.41, por cliente en el caso de perros y \$16.94 en el caso de gatos, sumando anualmente \$ 8.842 en ventas.

El segundo escenario es el realista, considerando que el 50% de los 564 perros y gatos se convierten en clientes de UnionPET, facturando un valor de \$6.308 anualmente.

Finalmente está el escenario pesimista considerando que el 30% de los 564 perros y gatos adoptados se convierten en clientes de UnionPET, generando \$3.788 en ventas anuales

Tabla 43. Proyección de Ventas 2016 con la Alianza Comercial

	Escenario Optimista	Escenario Realista	Escenario Pesimista
Ventas 2014	103.082\$	103.082\$	103.082\$
Ventas 2015	113.390\$	113.390\$	113.390\$
Ventas Sin Alianza Comercial 2016	124.729\$	124.729\$	124.729\$
Escenario	8.842\$	6.308\$	3.788\$
Ventas Proyectadas 2016	133.671\$	131.037\$	128.527\$
Crecimiento	18%	15%	13%

La tabla 43, presenta el crecimiento de ventas proyectado para UnionPET durante el año 2016 sin la alianza comercial y con la alianza comercial, adicionalmente se consideraron las ventas del 2014 y para el 2015 un 10% de crecimiento de acuerdo al histórico de ventas de UnionPET en el punto de venta.

El resultado obtenido fue el siguiente: el crecimiento anual en el escenario optimista sería de 18%, en el escenario realista el crecimiento sería del 15% anualmente y finalmente en el escenario pesimista el crecimiento sería del 13% anualmente.

El objetivo de UnionPET es aprovechar la alianza con el Albergue municipal durante el año 2016 para crear una imagen de responsabilidad social, adicionalmente fortalecer la base de clientes para fidelizarlos e incrementar las ventas.

## **2. Desarrollar un CRM para UnionPET y de esta manera ejecutar el plan de fidelización.**

El CRM constituye una estrategia para administrar todas las interacciones de la empresa con los clientes actuales y potenciales. El CRM permite aumentar la productividad y cerrar más contratos, así como mejorar la satisfacción y la retención de los clientes ( Salesforce, s.f). El CRM se enfoca en tres componentes la gente, procesos y tecnología para lograr el objetivo de encontrar a los clientes actuales y potenciales, adicionalmente recompensar por la lealtad.

Debido a la rentabilidad, crecimiento y volumen de ventas la propuesta debe enfocarse en perros y gatos ya que representan el 78% de ventas de UnionPET.

La propuesta se focaliza en el desarrollo de una base de datos de clientes en el punto de venta a través de la recolección de información según ciertas características como montos de compra, tipo de mascota, cumpleaños de la mascota y sector donde vive. La construcción de esta base de datos se obtendrá mediante incentivos y ordenes de compras para los clientes en el punto de venta, logrando beneficios mutuos.

### Proceso

1. Capacitar a los empleados con la mecánica de la recopilación de datos.
2. Recopilar la información de clientes y mascotas mediante incentivos.
3. Analizar a los clientes potenciales según su frecuencia y montos de compra.
4. Analizar los productos más vendidos.
5. Desarrollar un cronograma de los cumpleaños de las mascotas.
6. Desarrollar un cronograma de envío de información y promociones.
7. Ejecutar el plan de fidelización mediante estrategias.

### Desarrollo

1. Capacitar a los empleados con talleres de atención al cliente e indicarles la mecánica de la recopilación de datos para que todos estén alineados y trabajen en equipo para construir una base sólida y efectiva. Adicionalmente se premiará a los empleados trimestralmente con órdenes de consumo de \$30 en supermercados, si cumplen con el objetivo de recopilar 50 datos de clientes mensualmente.
2. La recolección de información se desarrollará mediante incentivos a los clientes dentro del punto de venta para que sea más amigable la obtención de datos. Por esta razón se han planteado tres incentivos para los clientes que proporcionen la información, la vigencia de los incentivos será hasta finales del 2016 y tendrá una inversión de \$1290 dólares.

### **Incentivos**

- a. Descuento del 10% y snack en compras de alimentos o accesorios para perros y gatos, a todos los clientes que proporcionen los datos, el descuento y el snack tendrá una inversión de \$360 dólares en snacks .
- b. Sorteo mensual de 10 entradas al cine, con una inversión de \$630 dólares.
- c. Sorteo trimestral de una GiftCard de \$50, con una inversión de \$300 dólares.

La información será recopilada aplicando el sistema SAFI, el cual generará un código de cliente a través del número de cedula y permitirá construir la siguiente base de datos:

Datos personales del Cliente:

1. Nombre y Apellido del cliente
2. Dirección y sector donde vive
3. Teléfono convencional y celular
4. Ciudad
5. Correo electrónico

Datos de la mascota:

1. Que mascota tiene (Perro – Gato)
2. Nombre
3. Raza
4. Mes de cumpleaños

Información de Compra:

1. Compra \$
2. Descripción del producto
3. Marca del producto comprado
4. Fecha de compra

Tabla 44. Sistema SAFI- Almacenamiento de Datos



Código de Cliente		Datos Personales					Datos Mascota				Información de Compra			
Código de Cliente	Nombre y Apellido	Dirección	Teléfono L	Celular	Ciudad	Correo	Mascota	Nombre	Raza	Cumpleaños	Compra	Descripción	Marca	IDG/MM/YY)
1803875938	Sebastián Carvajal	Rinlo Urb. Jardín	2467070	0995848981	Ambato	sebastiansebastian@hotmail.com	Perro	Toby	Golden Retriever	Agosto	80,004	Características 22 SKG	Caninientos	10-ene-15
1803875937	Consuelo Ramirez	Darquta y S. de Junio	2422154	0995848982	Ambato	consuelo.ramirez@unionpatco.com	Gato	Klara	Angora	Enero	23,004	Cat Chow 8KG	Purina	05-feb-15

3. Una vez que se obtenga los datos de los clientes, el departamento de marketing será el encargado de exportar la información del sistema SAFI a Microsoft Excel como se muestra en la tabla 44, donde se filtrarán los datos de acuerdo a la información de compra segmentando a perros y gatos, de esta manera se conocerá los clientes paretos<sup>2</sup>.
4. Adicionalmente la base de datos permitirá conocer la marca y presentaciones de alimentos y accesorios que más rotan en el punto de venta (Ver tabla 44), de esta manera se analizará la inversión en los proveedores que sean más rentables y tenga una mayor acogida en los clientes para tener un stock de productos más amplio en dichas marcas.
5. A través de los datos de las mascotas, se filtrará mensualmente los cumpleaños para elaborar un cronograma y de esta manera el departamento de marketing diseñará un arte para perros y gatos donde

<sup>2</sup> Clientes potenciales que representan el 80% de las ganancias de la empresa

UnionPET recuerde al dueño a través de un SMS (el costo del SMS se encuentra en el Anexo 15) y correo electrónico el cumpleaños de su mascota, el arte también comunicara que tiene un descuento especial del 15% en las compras de alimentos y accesorios en UnionPET, adicionalmente un kit de cumpleaños que consta de un snack y juguete (Ver Anexo 3 -4), valorado en \$0.50.

Tabla 45. Cronograma de Cumpleaños

<b>AGOSTO</b>					
Mascota	Nombre	Raza	Nombre y Apellido	Correo	Celular
Perro	Toby	Golden Retriever	Sebastián Carvajal	<a href="mailto:carvajal8sebastian@hotmail.com">carvajal8sebastian@hotmail.com</a>	0995848982
Gato	Kiara	Persa	Consuelo Ramirez	<a href="mailto:consuelo.ramirez@unionpetco.com">consuelo.ramirez@unionpetco.com</a>	0995848983
Perro	Tissue	Doberman	Michelle Carvajal	<a href="mailto:m_carvajal@gmail.com">m_carvajal@gmail.com</a>	0998526123

- UnionPET deberá optimizar la base de clientes, desarrollando un cronograma mensual de envío de noticias y promociones mediante correos masivos, página web y redes sociales sobre temas de interés como: la adecuada alimentación de la mascota, tips y consejos para cuidar y educar a la mascota y promociones por temporadas (Ver Anexo 5-6).

El cronograma se denominara Matriz de Contenido y cada semana tendrá un enfoque para la alinearse con las noticias e imágenes que se publicaran en los medios digitales, capturando el interés de los seguidores y clientes (Ver Figura 54). De esta manera la imagen de UnionPET se verá reflejada como compromiso e interés hacia mascota.

La figura 54, es un ejemplo de la matriz de contenido que realizará el departamento de marketing y el gerente de UnionPET.

Matriz de Contenido Agosto				
Enfoque	Semana 1 -7	Semana 8-14	Semana 15 -21	Semana 22 -
	Perros	Perros	Perros	Gatos
Promocion			Por la compra de \$50 dolares en alimentos gratis un shampoo	
Noticia		Como alimentar a la mascota		Pasos para bañar a tu mascota

Nomenclatura
Redes Sociales
Pagina Web
Correos

*Figura 54. Matriz de Contenido*

7. Finalmente se ejecutará el plan de fidelización a partir de la base de datos, premiándoles a los clientes tipo A (paretos) considerando los siguientes criterios: montos de compra y frecuencia de compra. La mecánica de premiación será a partir de la entrega de una tarjeta de Cliente Exclusivo, donde tendrá descuentos especiales en UnionPET durante el año (Ver Figura 55), adicionalmente se entregará un kit de limpieza que constara de: Shampoo, desparasitante y cepillo para el pelo.

El cliente exclusivo tendrá la oportunidad de acumular puntos por cada compra para el sorteo de fin de año de una GiftCard de \$50 dólares por haber acumulado 850 puntos equivalentes a \$850 dólares en compras (Ver Anexo 7 ). El Kit A tendrá un alcance de 1201 clientes con una inversión de \$5.104 dólares hasta el año 2019.

Tabla 46. Kit Clientes Tipo A

Kit Clientes Tipo A	Costo
Shampoo 200ml	1,3
Desparasitante 2ml	1,44
Cepillo Pelo	1,5
Total	4,25

Adicionalmente el plan de fidelización también será aplicado para los clientes tipo B que tiene montos de compra más bajos, sin embargo son importantes para UnionPET y se trabajará para que en el futuro sean potenciales.

La fidelización es a través de un kit económico que consta de: un shampoo y un identificador de mascota, incentivando a un consumo más frecuente en el punto de venta. El Kit B tendrá un alcance de 1810 clientes con una inversión de \$3.259 dólares hasta el año 2019. Los costos de los Kits para los clientes Tipo A y B serán asumidos por UnionPET Company.

Tabla 47. Kit Clientes Tipo B

Kit Clientes Tipo B	Costo
Shampoo 200ml	1,3
Identificador de mascota	0,5
Total	1,8



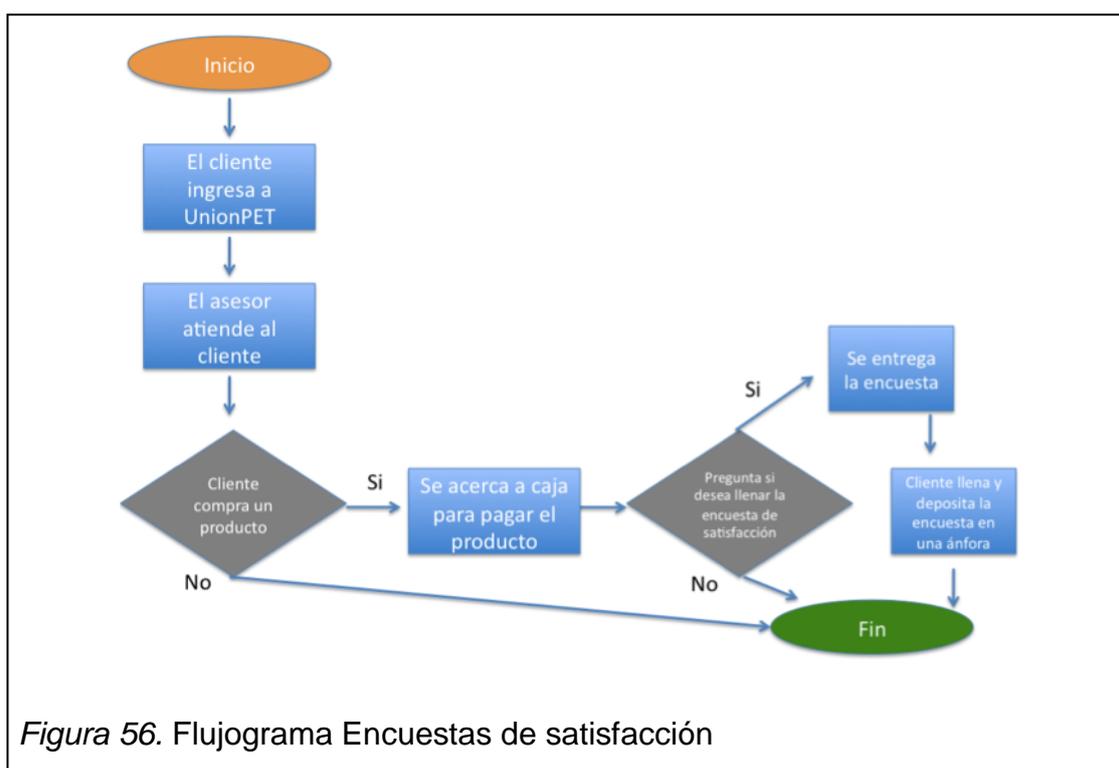
Figura 55. Tarjeta de Fidelización Cliente Exclusivo

Al construir una base de datos de los clientes, UnionPET estará en la capacidad de utilizar diversas herramientas electrónicas como correo masivo, e-commerce, redes sociales para tener un contacto más directo con los clientes y fidelizarles no solo con productos, servicios y promociones, también con información importante para la mascota como: la alimentación adecuada y consejos para educar a la mascota, de esta manera construir una relación más personalizada con el cliente y crear una imagen de confianza hacia la marca UnionPET, el departamento de marketing realizará la tarea del manejo de CRM y marketing digital de acuerdo al cronograma planteado (Ver tabla 45).

La empresa debe retener a los clientes brindándoles un valor agregado de compromiso y demostrando que UnionPET trabaja bajo el slogan de “Unidos por el bienestar de tu mascota”.

## 2.1 Desarrollar encuestas de satisfacción mediante calificaciones y observación

Las encuestas ayudarán a evaluar la calidad en la atención y tomar acciones correctivas para fidelizar a los clientes desde diversas perspectivas. Para conocer la satisfacción de los clientes de UnionPET se han planteado dos mecanismos para evaluar al equipo mediante encuestas y observación directa. Las encuestas de satisfacción las elaborará el departamento de marketing y tendrá una inversión para la impresión de \$25 dólares (Ver Anexo 15).



La figura 56, presenta el flujograma de la encuesta de satisfacción al cliente, la cual ayudará a evaluar al equipo y tomar correctivos para fidelizar a los clientes a través de una excelente calidad en la atención y asesoría, generando un valor agregado en la compra de alimentos y accesorios para mascotas.

La calificación del equipo deberá ser evaluada considerando los siguientes puntos:

- Atención al cliente
- Asesoría
- Rapidez del Servicio
- Limpieza y orden de las perchas
- Amabilidad

Con respecto a la observación directa, se utilizarán las tres cámaras que tiene UnionPET ubicadas dentro de la tienda de mascotas y autorizadas por el ministerio de relaciones laborales, de esta manera a través de un televisor se podrá observar el momento en que el asesor interactúa con el cliente.

La observación se realizará aleatoriamente en diversos horarios y se deberá evaluar los siguientes puntos:

- Saludo y despedida al cliente al ingresar y salir de la instalación
- Amabilidad para preguntar la necesidad al cliente
- Manejo del conocimiento para asesorar al cliente sobre los productos
- Tiempo de atención al cliente
- Tiempo en caja

Al realizar el ejercicio de observación se podrá evaluar a cada asesor y trabajar en las falencias para que en futuras ventas la interacción sea más eficiente y el cliente se sienta satisfecho no solo por adquirir un producto, también por la asesoría y otros factores que son indispensables para lograr una recompra y crecer en ventas.

## 2.2. Capacitar a los empleados y mediar las ventas efectuadas a través de incentivos.

La capacitación de los empleados tendrá el objetivo de motivarles y darles herramientas de ventas para lograr la satisfacción en los clientes y de esta manera generar una recompra.

Para ello se han planteado los siguientes procedimientos:

1. Capacitar a los empleados durante 4 meses de acuerdo a los módulos planteados (Ver tabla 48), adicionalmente la inversión será de \$150 dólares para cubrir los materiales de capacitación, diplomas y alimentación.
2. Desarrollar incentivos para motivarles (Ver Página 35)
3. Medir las ventas a través del sistema SAFI

La capacitación será dictada el primer sábado de cada mes por el Gerente de UnionPET y Marketing quienes serán los encargados de compartir herramientas prácticas para que apliquen con los clientes antes, durante y después de la venta.

Tabla 48. Cronograma de Capacitación

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Imágen Corporativa de UnionPET					
Técnicas de Ventas					
Satisfacción al Cliente					
Manejo de Situaciones Críticas					
Graduación Curso					
Simulaciones Practicas					

La tabla 48, presenta el cronograma de capacitación para los empleados que se manejará desde Agosto hasta Diciembre del 2015. El curso estará compuesto por 4 módulos con temas de ventas, satisfacción al cliente y simulaciones prácticas para que la capacitación sea más dinámica. Finalmente en Diciembre será la graduación de los empleados por culminar el primer curso de ventas de UnionPET.

Los incentivos para los empleados estarán orientados hacia los esfuerzos y competitividad que cada empleado demuestre para incrementar las ventas de UnionPET. De esta manera se han planteado tres tipos de incentivos:

- El primer incentivo son tarjetas de reconocimiento que cualquier empleado puede otorgar a un compañero de equipo en cualquier momento. Las tarjetas tendrán un formato (Ver Anexo 8) y estarán colocadas en un punto estratégico de UnionPET para que cualquier empleado pueda tomarla. Con estas tarjetas el incentivo es colectivo y cualquier empleado puede premiar a su compañero de equipo, de esta manera se pretende construir un lugar de trabajo más competitivo.
- El segundo incentivo está orientado al personal de ventas, a través de su código se medirán las ventas cerradas y las recompras de los clientes mensualmente, este análisis será proporcionado por el sistema SAFI. El vendedor que haya logrado el objetivo de vender \$ 5.000 dólares en el punto de venta durante el mes, obtendrá una Giftcard de \$30 dólares. Actualmente UnionPET tiene 2 vendedoras en el punto de venta y su monto de venta mensual es de \$3.700 dólares por vendedora.
- El tercer incentivo es el reconocimiento del empleado del mes que será otorgado por todo el equipo de UnionPET mediante una votación, donde cada empleado explicará la razón de la nominación a la persona a ser reconocida. El reconocimiento se colocará en una cartelera para que el equipo y los clientes conozcan al empleado del mes.

### **3.Desarrollar una campaña de uso de e-commerce**

El objetivo de desarrollar una campaña de uso de e-commerce es educar y crear interés en las personas de la industria de mascotas de la ciudad de Ambato para que tengan varias opciones de compra no solo a través del canal especializado y no especializado, sino que también pueden utilizar el e-

commerce de UnionPET como un valor agregado y de esta manera se pueda incrementar el número de leads de interés o venta de productos.

Actualmente UnionPET tiene una frecuencia de visita a través de la página web de 105 personas mensualmente y se registran 2 compras mensuales de \$60 dólares por este canal. La campaña se desarrollará durante el 2016.

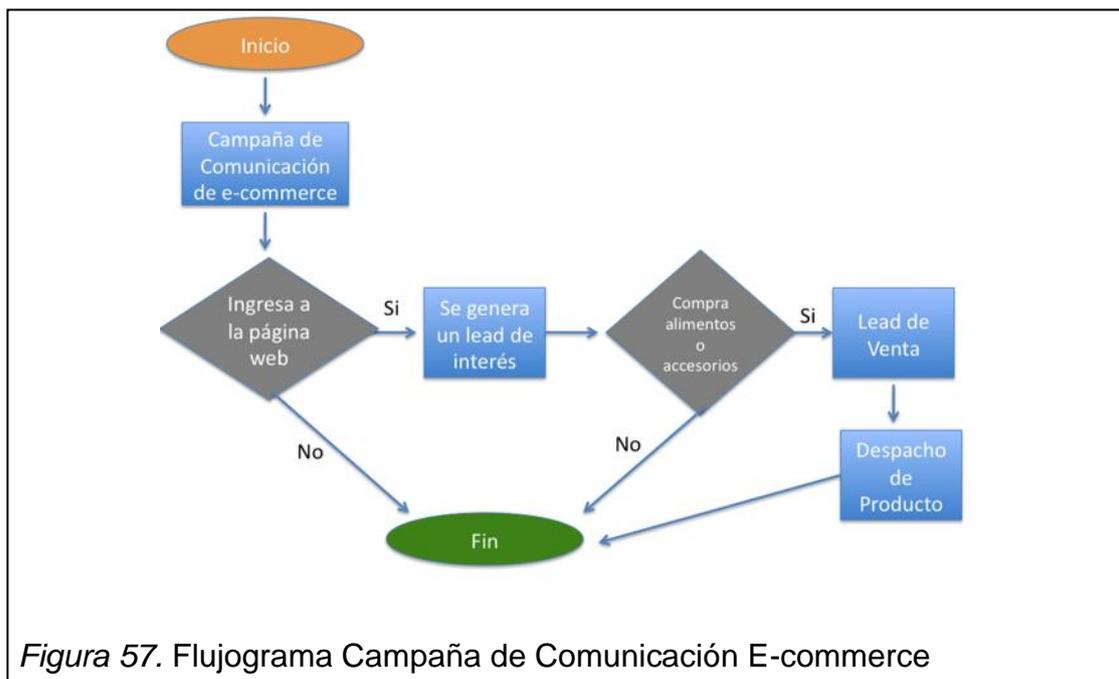
La campaña publicitaria (Ver Anexo 11) se focalizará a través de:

- Redes sociales (Facebook)
- Punto de venta
- SMS y correos

Facebook es una red sociales muy fuerte que no solo tiene seguidores de UnionPET sino que también es una red de conocidos e interesados, de esta manera se pretende transmitir visualmente la opción de venta en línea de alimentos y accesorios para mascotas a través de la página web de UnionPET.

En el punto de venta se manejará una comunicación interna con afiches cerca de las perchas, adicionalmente se comunicará y entregará material P.O.P a los clientes durante el proceso de pago para crear un interés sobre la venta en línea de alimentos y accesorios para mascotas.

Finalmente con la base de correos se utilizará la herramienta MailChimp para enviar correos masivos a los clientes sobre la venta en línea anexo un hipervínculo que dirija hacia la página web, adicionalmente con la base de datos de teléfonos se enviará un mensaje de texto y un link para que puedan ingresar a la página web y conozcan sobre la opción de venta en línea.



La Figura 57, presenta el flujograma del proceso de la campaña de comunicación de uso de E-commerce, donde se puede deducir que UnionPET puede generar dos leads:

1. Lead de Interés: el cliente o interesado ingresa a la página web para mirar el portafolio que ofrece UnionPET y conocer la opción de compra en línea.
2. Lead de Venta: el cliente o interesado ingresa a la página web se registra y compra un producto, posteriormente UnionPET entrega la mercadería y termina el proceso.

Los leads de interés se medirán a través de la plataforma Prestashop que emite un informe del tracking de visitas en la página web, por otra parte los leads de venta se medirán por las ventas efectuadas a través de este canal.

El objetivo de la campaña de comunicación de E-commerce es incrementar en un 200% las visitas mensuales a través de la página web es decir 11 visitas diarias y cerrar 25 ventas mensuales, correspondiente a \$1.000 dólares a través del canal.



## 4.2 Evaluación Financiera

Para analizar el plan de mejoramiento desde la perspectiva financiera, se utilizará tres escenarios; optimista, realista y pesimista, los mismos que se proyectarán a cinco años, desglosando los dos primeros años mensualmente<sup>3</sup>.

Adicionalmente es importante resaltar que el análisis financiero se desarrollará en base al proyecto, por tal razón las cuentas se han dividido por la participación del punto de venta y el proyecto, de esta manera se pretende dar visibilidad financiera para que UnionPET tome decisiones sobre el plan de mejoramiento en el punto de venta.

El análisis está desglosado en los siguientes puntos:

- Gastos Involucrados.
- Flujo de efectivo incremental.
- Estado de resultados.
- Flujo de caja.
- Evaluación financiera.

Se debe considerar que en el año 2016 los gastos, crecimiento y ventas son mayores debido a la alianza comercial con el Albergue Municipal de Ambato.

### 4.2.1. Gastos Involucrados

Los gastos involucrados están divididos de acuerdo a los tres escenarios planteados, donde existen variaciones debido al número de clientes proyectados para ser fidelizados, adicionalmente la inversión en publicidad y otros costos se ajustan de acuerdo a los escenarios.

---

<sup>3</sup> Para visualizar detalladamente los gastos involucrados, flujos de efectivo incremental y estado de resultados mensualmente dirigirse a Anexos.

Tabla 50. Escenarios proyectados UnionPET –Punto de Venta

		0	1	2	3	4	5	Total	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019	TASA CREC
OPTIMISTA	CLIENTES TIPO A	350	189	212	237	266	297	1201	12%
	CLIENTES TIPO B	5410	285	319	358	400	448	1811	12%
	ALBERGUE	0	0	395					

		0	1	2	3	4	5	5	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019	TASA CREC
REALISTA	CLIENTES TIPO A	350	149	164	180	198	218	910	10%
	CLIENTES TIPO B	5410	228	251	276	303	334	1392	10%
	ALBERGUE	0	0	282					

		0	1	2	3	4	5	5	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019	TASA CREC
PESIMISTA	CLIENTES TIPO A	350	92	94	96	98	100	479	2%
	CLIENTES TIPO B	5410	30	31	31	32	32	156	2%
	ALBERGUE	0	0	169					

La tabla 50, presenta los tres escenarios que involucran la fidelización de los clientes tipo A y tipo B proyectados a 5 años, adicionalmente en el 2016 la penetración de nuevos clientes como resultado de la alianza comercial con el Albergue Municipal de Ambato. Se han considerado los siguientes puntos:

- Para fidelizar a los clientes tipo A, se ha tomado el dato de UnionPET que tiene una base de 350 clientes.
- Para fidelizar a los clientes tipo B, se ha tomado el dato de UnionPET que tiene un promedio de 20 clientes diarios o 5410 clientes anualmente.
- El escenario optimista tiene una tasa de crecimiento del 12% de acuerdo a la industria de mascotas.
- El escenario realista presenta un crecimiento del 10% de acuerdo al promedio de crecimiento de UnionPET en los últimos 4 años.
- En el escenario pesimista se ha asumido un crecimiento del 2%.
- El promedio de compra proyectado para un cliente tipo A es de \$40 dólares mensuales.
- El cliente tipo B al fidelizarlo, automáticamente se convierte en uno tipo A, por lo tanto se considera una compra proyectada de \$40 dólares mensuales.
- El año 2015 se proyectó para 6 meses a partir de Julio por el inicio del proyecto.
- En el 2016 los clientes del Albergue Municipal tienen un promedio de compra de \$34,41 en perros y \$16,94 en gatos.

El anexo 20 presenta la tabla de los tres escenarios con los cálculos en base a la información mencionada anteriormente.

Los gastos proyectados para el plan de mejoramiento se han dividido en cuatro cuentas con una variación de valores debido a los escenarios planteados:

1. Gasto de Sueldos y Honorarios: contiene el sueldo de la secretaria de facturación, auxiliar de almacén y la administradora. Este gasto es variable de acuerdo a los escenarios proyectados.
2. Gasto de Bienes y Servicios: contiene la póliza del sistema SAFI que se paga anualmente para acceder al sistema contable y financiero, gastos de marketing del proyecto (Ver Anexo 15) y gastos de papelería.
3. Gasto de depreciación, amortización y deterioro: está compuesta por la depreciación del equipo de cómputo.
4. Gasto de Servicios y Bienes Locales: hace referencia a los gastos de los servicios básicos como agua, luz, teléfono, internet entre otros.

Adicionalmente los gastos en cada escenario han sido considerados de acuerdo a la participación del plan de mejoramiento y el punto de venta, cabe resaltar que los gastos se pagarán por su totalidad y la división realizada es para desglosar y entender de mejor manera el proyecto.

Para realizar el siguiente análisis se han considerado los siguientes parámetros (Ver Anexo 16):

- El análisis partió de la venta del año 2014 que fue de \$103.082 dólares.
- A partir del año 2015 hasta el año 2019 se incrementó un 10% debido al histórico de ventas de UnionPET como un crecimiento normal.
- Se añadió las ventas proyectadas del proyecto según los escenarios.
- Sobre el total de ventas se realizó una regla de 3 para conocer la participación que tendría UnionPET y la participación del proyecto en función de los gastos involucrados.

Tabla 51. Resumen gastos proyectados escenario optimista

Resumen			2015	2016	2017	2018	2019
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	Mensual					
	Secretaría de Facturación	420	361,01	1013,20	744,59	756,10	767,75
	Auxiliar de Almacén	380	326,62	916,70	673,68	684,09	694,63
	Administradora	600	515,72	1447,43	1063,70	1080,14	1096,79
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS						
	Póliza SAFI	0	0,00	118,61	87,16	88,51	89,88
	Marketing y Publicidad	500	5056	10081	3678	4041	4447
	Papelería	80	68,76	192,99	141,83	144,02	146,24
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO						
	Equipo de Computo	15	12,89	36,19	26,59	0,00	0,00
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES						
	Luz	45	38,68	108,56	79,78	81,01	82,26
	Agua	15	12,89	36,19	26,59	27,00	27,42
	Teléfono	32	27,51	77,20	56,73	57,61	58,50
	Internet	14	12,03	33,77	24,82	25,20	25,59
	Mantenimiento Equipo	45	38,68	108,56	79,78	81,01	82,26
	Impuesto Funcionamiento	0	0,00	261,34	192,06	195,03	198,03
	Total		6471,25	14432,08	6875,08	7260,70	7716,17

La tabla 51, presenta los gastos proyectados a cinco años del escenario optimista que representan un valor de: \$ 42.755 dólares. Cabe resaltar que los gastos se dividieron en proporción a las ventas del proyecto (Ver Anexo 16), es decir que para el año 2015 se aplicó el 14%, para el año 2016 se aplicó el 20% y para los años 2017,2018 y 2019 el 15%.

Tabla 52. Resumen gastos proyectados escenario realista

Resumen			2015	2016	2017	2018	2019
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	Mensual					
	Secretaría de Facturación	420	295,80	808,79	591,60	591,60	591,60
	Auxiliar de Almacén	380	267,63	731,76	535,26	535,26	535,26
	Administradora	600	422,57	1155,41	845,15	845,15	845,15
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS						
	Póliza SAFI	0	0,00	94,68	69,25	69,25	69,25
	Marketing y Publicidad	500	4561	8375	2972	3204	3664
	Papelería	80	56,34	154,05	112,69	112,69	112,69
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO						
	Equipo de Computo	15	10,56	28,89	21,13	0,00	0,00
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES						
	Luz	45	31,69	86,66	63,39	63,39	63,39
	Agua	15	10,56	28,89	21,13	21,13	21,13
	Teléfono	32	22,54	61,62	45,07	45,07	45,07
	Internet	14	9,86	26,96	19,72	19,72	19,72
	Mantenimiento Equipo	45	31,69	86,66	63,39	63,39	63,39
	Impuesto Funcionamiento	0	0,00	208,62	152,60	152,60	152,60
	Total		5720,01	11847,68	5511,98	5722,94	6183,19

La tabla 52, presenta el escenario realista de los gastos proyectados a cinco años que representan un valor de: \$ 34.985. Cabe resaltar que los gastos se dividieron en proporción a las ventas del proyecto (Ver Anexo 16), es decir que para el año 2015 se aplicó el 12%, para el año 2016 se aplicó el 26% y para los años 2017,2018 y 2019 el 12%.

Tabla 53. Resumen gastos proyectados escenario pesimista

Resumen			2015	2016	2017	2018	2019
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	Mensual					
	Secretaria de Facturación	420	103,98	353,00	179,85	167,20	155,42
	Auxiliar de Almacén	380	94,08	319,38	162,72	151,28	140,62
	Administradora	600	148,54	504,29	256,93	238,86	222,03
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS						
	Póliza SAFI	0	0,00	41,32	21,05	19,57	18,19
	Marketing y Publicidad	281	3376	5755	1415	1918	2194
	Papelería	80	19,81	67,24	34,26	31,85	29,60
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO						
	Equipo de Computo	15	3,71	12,61	6,42	0,00	0,00
6.1.4.01.01	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES						
	Luz	45	11,14	37,82	19,27	17,91	16,65
	Agua	15	3,71	12,61	6,42	5,97	5,55
	Teléfono	32	7,92	26,90	13,70	12,74	11,84
	Internet	14	3,47	11,77	5,99	5,57	5,18
	Mantenimiento Equipo	45	11,14	37,82	19,27	17,91	16,65
	Impuesto Funcionamiento	0	0,00	91,05	46,39	43,13	40,09
	Total		3783,10	7270,87	2187,36	2629,88	2855,87

Finalmente la tabla 53, presenta el escenario realista de los gastos proyectados a cinco años que representan un valor de: \$ 16.097. Cabe resaltar que los gastos se dividieron en proporción a las ventas del proyecto (Ver Anexo 16), es decir que para el año 2015 se aplicó el 4%, para el año 2016 se aplicó el 7%, para el año 2017 el 4%, y para los años 2018 y 2019 el 3%.

#### 4.2.2. Flujo de efectivo incremental

El flujo incremental está dividido en los tres escenarios planteados, adicionalmente en el Anexo 20 se presenta el desglose de los ingresos de acuerdo a tres parámetros; fidelización de clientes tipo A y B y la alianza comercial con el Albergue Municipal de Ambato como estrategias del plan de mejoramiento, de esta manera se puede deducir que:

Tabla 54. Flujo de efectivo incremental escenario optimista

		2015	2016	2017	2018	2019
4.	INGRESOS	18.960	31.384	35.645	38.499	41.696
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS	18.960	31.384	35.645	38.499	41.696
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES	18.960	31.384	35.645	38.499	41.696
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.1.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.1.01.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS	-	-	-	-	-
4.2.1.02.	OTRAS RENTAS	-	-	-	-	-
	TOTAL EGRESOS	16.899	23.847	27.746	29.578	31.688
5.	COSTOS	10.428	9.415	19.605	21.175	22.933
5.1.	COSTO DE VENTAS	10.428	9.415	19.605	21.175	22.933
5.1.1.	COSTO DE VENTAS	10.428	9.415	19.605	21.175	22.933
6.	GASTOS OPERACIONALES	6.471	14.432	8.141	8.403	8.755
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION	6.471	14.432	8.141	8.403	8.755
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	1.203	3.377	3.465	3.415	3.372
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	1.203	3.377	3.465	3.415	3.372
6.1.2.	GASTOS GENERALES	5.138	10.429	4.035	4.356	4.758
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS	5.125	10.393	3.997	4.356	4.758
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO	13	36	37	-	-
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES	-	-	-	-	-
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-	-	-	-	-
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES	130	626	642	633	625
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES	-	-	-	-	-
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES	130	626	642	633	625

- El escenario optimista tiene un crecimiento del 10% a excepción del año 2016 que tiene un incremento del 65% a causa de la alianza estratégica, proyectando ingresos de \$166. 184 dólares en cinco años. (Ver Anexo 17).

Tabla 55. Flujo de efectivo incremental escenario realista

		2015	2016	2017	2018	2019
4.	INGRESOS	15.080	23.842	26.710	28.534	30.542
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS	15.080	23.842	26.710	28.534	30.542
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES	15.080	23.842	26.710	28.534	30.542
4.1.1.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.1.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS	-	-	-	-	-
4.2.1.01.	OTRAS RENTAS	-	-	-	-	-
	TOTAL EGRESOS	14.014	19.000	21.189	22.310	23.797
5.	COSTOS	8.294	7.153	14.690	15.694	16.798
5.1.	COSTO DE VENTAS	8.294	7.153	14.690	15.694	16.798
5.1.1.	COSTO DE VENTAS	8.294	7.153	14.690	15.694	16.798
6.	GASTOS OPERACIONALES	5.720	11.848	6.498	6.616	6.999
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION	5.720	11.848	6.498	6.616	6.999
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	986	2.696	2.738	2.671	2.610
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	986	2.696	2.738	2.671	2.610
6.1.2.	GASTOS GENERALES	4.628	8.652	3.254	3.450	3.905
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS	4.617	8.623	3.224	3.450	3.905
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO	11	29	29	-	-
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES	-	-	-	-	-
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-	-	-	-	-
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES	106	499	507	495	484
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES	-	-	-	-	-
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES	106	499	507	495	484

- El escenario realista presenta un crecimiento del 9% anualmente, sin embargo percibe una variación en el año 2016 debido a la alianza estratégica proyectando ingresos de \$124.708 dólares en cinco años.

Tabla 56. Flujo de efectivo incremental escenario pesimista

		2015	2016	2017	2018	2019
4.	INGRESOS	4.880	9.394	10.159	10.261	10.364
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS	4.880	9.394	10.159	10.261	10.364
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES	4.880	9.394	10.159	10.261	10.364
4.1.1.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.1.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS	-	-	-	-	-
4.2.1.01.	OTRAS RENTAS	-	-	-	-	-
	TOTAL EGRESOS	5.612	10.101	8.495	8.927	9.156
5.	COSTOS	2.684	2.818	5.588	5.643	5.700
5.1.	COSTO DE VENTAS	2.684	2.818	5.588	5.643	5.700
5.1.1.	COSTO DE VENTAS	2.684	2.818	5.588	5.643	5.700
6.	GASTOS OPERACIONALES	2.928	7.283	2.907	3.284	3.455
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION	2.928	7.283	2.907	3.284	3.455
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	347	1.177	1.158	1.069	987
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	347	1.177	1.158	1.069	987
6.1.2.	GASTOS GENERALES	2.544	5.888	1.534	2.017	2.285
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS	2.540	5.864	1.522	2.017	2.285
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO	4	25	12	-	-
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES	-	-	-	-	-
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-	-	-	-	-
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES	37	218	215	198	183
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES	-	-	-	-	-
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES	37	218	215	198	183

- Finalmente el escenario pesimista tiene un crecimiento del 3%, asumiendo que el plan de mejoramiento no es efectivo, proyecto ingresos de \$ 45.085 dólares en cinco años.

### 4.2.3. Estados de Resultados

El estado de resultados es un estado financiero que está conformado por los ingresos, gastos, costos y la utilidad que ha generado la empresa durante un período de tiempo. Para analizar el estado de resultados del plan de mejoramiento de la empresa UnionPET en el punto de venta, se ha considerado tres escenarios: optimista, realista y pesimista, los mismos que se han proyectado a cinco años.

El estado de resultados está compuesto por:

- Ingresos: es la cantidad de dinero que ingresa a la empresa a causa de las ventas que se han efectuado durante un período de tiempo.
- Costos de Venta: es el valor de un bien o servicio que adquiere la empresa para comercializar en el mercado.
- Gastos: es la salida de dinero que la empresa debe pagar en el corto, mediano y largo plazo.
- Utilidad Bruta: es el beneficio o ganancia que se obtiene del total de ingresos menos el costo de venta.
- Utilidad Operativa: es el valor que se establece de la utilidad bruta menos los gastos operacionales de la empresa.
- Utilidad Antes de Impuestos: es el valor de la utilidad operacional antes de determinar los impuestos.
- Utilidad Neta: beneficio percibe la empresa al final de reducir todos los costos, gastos operacionales e impuestos.
- Se consideró el 15% para calcular la participación de empleados y 22% para el impuesto a la renta.

Tabla 57. Resumen estado de resultados escenario optimista

		2015	2016	2017	2018	2019
4.	INGRESOS	18.960	31.384	35.645	38.499	41.696
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS	18.960	31.384	35.645	38.499	41.696
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES	18.960	31.384	35.645	38.499	41.696
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.1.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.1.01.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS	-	-	-	-	-
4.2.1.02.	OTRAS RENTAS	-	-	-	-	-
	TOTAL EGRESOS	16.899	23.847	27.746	29.578	31.688
5.	COSTOS	10.428	9.415	19.605	21.175	22.933
5.1.	COSTO DE VENTAS	10.428	9.415	19.605	21.175	22.933
5.1.1.	COSTO DE VENTAS	-	-	-	-	-
	UTILIDAD BRUTA	8.532	21.969	16.040	17.325	18.763
6.	GASTOS OPERACIONALES	6.471	14.432	8.141	8.403	8.755
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION	6.471	14.432	8.141	8.403	8.755
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	1.203	3.377	3.465	3.415	3.372
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	1.203	3.377	3.465	3.415	3.372
6.1.2.	GASTOS GENERALES	5.138	10.429	4.035	4.356	4.758
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS	5.125	10.393	3.997	4.356	4.758
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO	13	36	37	-	-
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES	-	-	-	-	-
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-	-	-	-	-
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES	130	626	642	633	625
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES	-	-	-	-	-
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES	130	626	642	633	625
	UTILIDAD OPERATIVA	2.061	7.536	7.900	8.922	10.008
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.061	7.536	7.900	8.922	10.008
	PARTICIPACION DE EMPLEADOS 15%	309	1.130	1.185	1.338	1.501
	IMPUESTO A LA RENTA 22%	68	249	261	294	330
	UTILIDAD NETA	1.684	6.157	6.454	7.289	8.177

La tabla 57, presenta el estado de resultado del escenario optimista donde se puede apreciar que la utilidad neta es positiva durante los cinco años proyectados con un crecimiento en del 12% a excepción del año 2016 que la utilidad se duplica a causa de la alianza estrategica con el Albergue Municipal de Ambato.

Tabla 58. Resumen estado de resultados escenario realista

		2015	2016	2017	2018	2019
4.	INGRESOS	15.080	23.842	26.710	28.534	30.542
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS	15.080	23.842	26.710	28.534	30.542
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES	15.080	23.842	26.710	28.534	30.542
4.1.1.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.1.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS	-	-	-	-	-
4.2.1.01.	OTRAS RENTAS	-	-	-	-	-
	TOTAL EGRESOS	14.014	19.000	21.189	22.310	23.797
5.	COSTOS	8.294	7.153	14.690	15.694	16.798
5.1.	COSTO DE VENTAS	8.294	7.153	14.690	15.694	16.798
5.1.1.	COSTO DE VENTAS	8.294	7.153	14.690	15.694	16.798
	UTILIDAD BRUTA	6.786	16.689	12.019	12.841	13.744
6.	GASTOS OPERACIONALES	5.720	11.848	6.498	6.616	6.999
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION	5.720	11.848	6.498	6.616	6.999
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	986	2.696	2.738	2.671	2.610
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	986	2.696	2.738	2.671	2.610
6.1.2.	GASTOS GENERALES	4.628	8.652	3.254	3.450	3.905
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS	4.617	8.623	3.224	3.450	3.905
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO	11	29	29	-	-
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES	-	-	-	-	-
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-	-	-	-	-
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES	106	499	507	495	484
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES	-	-	-	-	-
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES	106	499	507	495	484
	UTILIDAD OPERATIVA	1.066	4.842	5.521	6.224	6.745
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.066	4.842	5.521	6.224	6.745
	PARTICIPACION DE EMPLEADOS 15%	160	726	828	934	1.012
	IMPUESTO A LA RENTA 22%	35	160	182	205	223
	UTILIDAD NETA	871	3.956	4.511	5.085	5.511

La tabla 58, presenta el escenario realista que tiene una utilidad neta positiva proyectada a cinco años con un crecimiento aproximado del 8% que representa \$ 19.933 dólares.

Tabla 59. Resumen estado de resultados escenario pesimista

		2015	2016	2017	2018	2019
4.	INGRESOS	4.880	9.394	10.159	10.261	10.364
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS	4.880	9.394	10.159	10.261	10.364
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES	4.880	9.394	10.159	10.261	10.364
4.1.1.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
4.2.1.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS	-	-	-	-	-
4.2.1.01.	OTRAS RENTAS	-	-	-	-	-
	TOTAL EGRESOS	5.612	10.101	8.495	8.927	9.156
5.	COSTOS	2.684	2.818	5.588	5.643	5.700
5.1.	COSTO DE VENTAS	2.684	2.818	5.588	5.643	5.700
5.1.1.	COSTO DE VENTAS	2.684	2.818	5.588	5.643	5.700
	UTILIDAD BRUTA	2.196	6.576	4.572	4.617	4.664
6.	GASTOS OPERACIONALES	2.928	7.283	2.907	3.284	3.455
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION	2.928	7.283	2.907	3.284	3.455
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	347	1.177	1.158	1.069	987
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	347	1.177	1.158	1.069	987
6.1.2.	GASTOS GENERALES	2.544	5.888	1.534	2.017	2.285
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS	2.540	5.864	1.522	2.017	2.285
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO	4	25	12	-	-
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES	-	-	-	-	-
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-	-	-	-	-
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES	37	218	215	198	183
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES	-	-	-	-	-
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES	37	218	215	198	183
	UTILIDAD OPERATIVA	(732)	(707)	1.665	1.333	1.209
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(732)	(707)	1.665	1.333	1.209
	PARTICIPACION DE EMPLEADOS 15%	-	-	250	-	-
	IMPUESTO A LA RENTA 22%	-	-	55	-	-
	UTILIDAD NETA	(732)	(707)	1.360	1.333	1.209

La tabla 59, presenta el escenario pesimista que tiene una utilidad neta muy baja que representa \$2.463 dólares para los cinco años proyectados, lo cual significa que la proyección en este escenario no sería óptima porque la utilidad no representaría una ganancia significativa.

#### 4.2.4. Flujo de Caja

El flujo de caja es un indicador de liquidez ya que registra la entrada y salida de dinero en un período determinado. El flujo de caja ayudará a determinar el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno) de la empresa proyectado a cinco años de acuerdo a los tres escenarios planteados.

Para el siguiente análisis se deben considerar los siguientes puntos:

- VAN: el valor actual neto es traer a valor actual los flujos de la inversión con una tasa de descuento.

Fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0 \quad (\text{Ecuación 2})$$

Vt: flujos de caja.

Io: inversión.

n: número de periodos.

k: interés.

- La tasa de descuento utilizada es del 8%, debido a que en el mercado de valores se podría ganar esa misma tasa de interés.
- TIR: la tasa interna de retorno es la tasa de rendimiento sobre la inversión, que hace que el VAN sea igual a 0%.

Fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I = 0 \quad (\text{Ecuación 3})$$

Ft: flujo de caja.

n: número de periodos.

I: Inversión inicial.

- Debido a que UnionPET no tiene accionistas, las utilidades se van recapitalizando.
- El pago a proveedores corresponde al 63% de los ingresos ya que la utilidad en la venta de alimentos, accesorios, productos veterinarios y productos de aseo y limpieza para mascotas representan el 37%.

Tabla 60. Flujo de caja escenario optimista

DETALLE	FLUJO DE CAJA OPTIMISTA					
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas	18.960	31.384	35.645	38.499	41.696	
Otros ingresos	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>18.960</b>	<b>31.384</b>	<b>35.645</b>	<b>38.499</b>	<b>41.696</b>	
<b>Compras</b>	11.945	19.772	22.457	24.255	26.268	
Pago a proveedores	11.945	19.772	22.457	24.255	26.268	
<b>Gastos:</b>	<b>6.471</b>	<b>14.432</b>	<b>8.141</b>	<b>8.403</b>	<b>8.755</b>	
Gastos de Personal	1.203	3.377	3.465	3.415	3.372	
Gastos Generales	5.138	10.429	4.035	4.356	4.758	
Otros Gastos Generales	130	626	642	633	625	
<b>TOTAL COMPRAS / GASTOS</b>	<b>18.416</b>	<b>34.204</b>	<b>30.598</b>	<b>32.658</b>	<b>35.024</b>	
<b>TOTAL FLUJO OPERATIVO</b>	<b>544</b>	<b>(2.820)</b>	<b>5.048</b>	<b>5.842</b>	<b>6.672</b>	
<b>INVERSIONES</b>						
Tiendas nuevas / remodelaciones	-	-	-	-	-	
Otros activos	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>SALDO CAJA FINANCIERO</b>	<b>544</b>	<b>(2.820)</b>	<b>5.048</b>	<b>5.842</b>	<b>6.672</b>	
<b>FINANCIAMIENTO</b>						
Nuevos préstamos	-	-	-	-	-	
Pago capital	-	-	-	-	-	
Pago intereses	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL PAGO FINANCIERO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>SALDO CAJA ACCIONISTAS</b>	<b>544</b>	<b>(2.820)</b>	<b>5.048</b>	<b>5.842</b>	<b>6.672</b>	
Pago dividendos accionistas	-	-	-	-	-	
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>544</b>	<b>(2.820)</b>	<b>5.048</b>	<b>5.842</b>	<b>6.672</b>	
	(18.416)	18.960	(2.820)	5.048	5.842	6.672

VAN	8.855	8%
TIR	32,45%	

La tabla 60, muestra el escenario optimista del flujo de caja, donde se puede deducir que el resultado del VAN es de \$8.855 dólares proyectado a cinco años y es mayor a cero por lo tanto indica que el proyecto va a aportar a UnionPET en su crecimiento económico, adicionalmente el TIR es positivo ya que se está obteniendo el 32% de utilidad sobre la inversión inicial, es decir que la empresa está generando ganancias a excepción del año 2016 que tiene un alto rubro en gastos generales por la inversión en marketing y publicidad.

Tabla 61. Flujo de caja escenario realista

DETALE	FLUJO DE CAJA REALISTA					
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas	15.080	23.842	26.710	28.534	30.542	
Otros ingresos	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>15.080</b>	<b>23.842</b>	<b>26.710</b>	<b>28.534</b>	<b>30.542</b>	
Compras	9.500	15.020	16.827	17.977	19.241	
Pago a proveedores	9.500	15.020	16.827	17.977	19.241	
<b>Gastos:</b>	<b>5.720</b>	<b>11.848</b>	<b>6.498</b>	<b>6.616</b>	<b>6.999</b>	
Gastos de Personal	986	2.696	2.738	2.671	2.610	
Gastos Generales	4.628	8.652	3.254	3.450	3.905	
Otros Gastos Generales	106	499	507	495	484	
<b>TOTAL COMPRAS / GASTOS</b>	<b>15.220</b>	<b>26.868</b>	<b>23.325</b>	<b>24.593</b>	<b>26.240</b>	
<b>TOTAL FLUJO OPERATIVO</b>	<b>(140)</b>	<b>(3.026)</b>	<b>3.384</b>	<b>3.942</b>	<b>4.302</b>	
<b>INVERSIONES</b>						
Tiendas nuevas / remodelaciones	-	-	-	-	-	
Otros activos	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>SALDO CAJA FINANCIERO</b>	<b>(140)</b>	<b>(3.026)</b>	<b>3.384</b>	<b>3.942</b>	<b>4.302</b>	
<b>FINANCIAMIENTO</b>						
Nuevos préstamos	-	-	-	-	-	
Pago capital	-	-	-	-	-	
Pago intereses	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL PAGO FINANCIERO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>SALDO CAJA ACCIONISTAS</b>	<b>(140)</b>	<b>(3.026)</b>	<b>3.384</b>	<b>3.942</b>	<b>4.302</b>	
Pago dividendos accionistas	-	-	-	-	-	
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(140)</b>	<b>(3.026)</b>	<b>3.384</b>	<b>3.942</b>	<b>4.302</b>	
	(15.220)	15.080	(3.026)	3.384	3.942	4.302

VAN	4.314	8%
TIR	23,47%	

La tabla 61, muestra el flujo de caja en el escenario realista que indica que el VAN es de \$4.314 dólares y el TIR es del 23% valores positivos que indican la aceptación del proyecto y de esta manera ayudarán al crecimiento económico de UnionPET en el punto de venta. En el año 2015 y 2016 el flujo es negativo por la inversión en marketing y publicidad.

Tabla 62. Flujo de caja escenario pesimista

DETALLE	FLUJO DE CAJA PESIMISTA					
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas	4.880	9.394	10.159	10.261	10.364	
Otros ingresos	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>4.880</b>	<b>9.394</b>	<b>10.159</b>	<b>10.261</b>	<b>10.364</b>	
<b>Compras</b>	<b>3.074</b>	<b>5.918</b>	<b>6.400</b>	<b>6.464</b>	<b>6.529</b>	
Pago a proveedores	3.074	5.918	6.400	6.464	6.529	
<b>Gastos:</b>	<b>2.928</b>	<b>7.283</b>	<b>2.907</b>	<b>3.284</b>	<b>3.455</b>	
Gasto de Personal	347	1.177	1.158	1.069	987	
Gastos Generales	2.544	5.888	1.534	2.017	2.285	
Otros Gastos Generales	37	218	215	198	183	
<b>TOTAL COMPRAS / GASTOS</b>	<b>6.002</b>	<b>13.201</b>	<b>9.307</b>	<b>9.748</b>	<b>9.985</b>	
<b>TOTAL FLUJO OPERATIVO</b>	<b>(1.122)</b>	<b>(3.807)</b>	<b>852</b>	<b>512</b>	<b>380</b>	
<b>INVERSIONES</b>						
Tiendas nuevas / remodelaciones	-	-	-	-	-	
Otros activos	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>SALDO CAJA FINANCIERO</b>	<b>(1.122)</b>	<b>(3.807)</b>	<b>852</b>	<b>512</b>	<b>380</b>	
<b>FINANCIAMIENTO</b>						
Nuevos préstamos	-	-	-	-	-	
Pago capital	-	-	-	-	-	
Pago intereses	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL PAGO FINANCIERO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>SALDO CAJA ACCIONISTAS</b>	<b>(1.122)</b>	<b>(3.807)</b>	<b>852</b>	<b>512</b>	<b>380</b>	
Pago dividendos accionistas	-	-	-	-	-	
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(1.122)</b>	<b>(3.807)</b>	<b>852</b>	<b>512</b>	<b>380</b>	
	(6.002)	4.880	(3.807)	852	512	380
<b>VAN</b>						
<b>TIR</b>						
					8%	
					-5,27%	

La tabla 62, muestra el flujo de caja en el escenario pesimista, donde se puede deducir que bajo esas condiciones el VAN y TIR son negativos, por lo tanto el proyecto no es adecuado para la empresa ya que generará pérdidas y a pesar que a partir del año 2017 el flujo es positivo no es viable por la fuerte inversión en los gastos de marketing y publicidad que tomarían mayor tiempo recuperar.

#### 4.2.5. Evaluación financiera del proyecto

A través de los diferentes análisis financieros en los tres escenarios y considerando la utilidad registrada en el 2014 de UnionPET total compañía (Ver anexo 19), podemos deducir que:

- El escenario optimista es muy viable ya que podría tener un incremento anual total compañía de 29% en utilidad neta, adicionalmente el VAN y TIR son positivos lo cual validan las ganancias proyectadas a cinco años en este escenario.
- El escenario realista también es viable y podría tener un crecimiento anual total compañía proyectado del 19% en utilidad neta para UnionPET, adicionalmente el VAN y TIR son positivos lo cual validan las ganancias

proyectadas en menor proporción que el escenario optimista pero ayudarán en el crecimiento económico de UnionPET.

- El escenario pesimista determina que el plan de mejoramiento en las condiciones planteadas no sería adecuado para la empresa ya que el crecimiento es del 2% anualmente total compañía en utilidad neta. Adicionalmente el VAN y TIR son negativos lo cual indica que el plan de mejoramiento no tendría ganancias para UnionPET en el punto de venta.

La utilidad total compañía está dividida en: utilidad en el punto de venta que representa el 40% y utilidad en la distribución que representa el 60%.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

La industria de mascotas se encuentra en una etapa de crecimiento del 12% con una proyección de venta de doble dígito en el corto plazo y triple dígito en cinco años, lo cual permite tener una visibilidad de inversión en esta industria.

El estilo de vida de las personas está cambiando y actualmente las mascotas forman parte de la familia e incluso las parejas jóvenes consideran como un hijo, por lo tanto la oportunidad comercial e inversión de estas personas crecerá.

Las leyes y la responsabilidad social hacia las mascotas está tomando fuerza en el país, por lo tanto el vínculo con el albergue municipal es una oportunidad de incrementar las ventas y posicionamiento de marca.

El plan de mejoramiento se enfocó en las ventas y rentabilidad para el negocio en el punto de venta para ello se planteó el objetivo de incrementar en 18% las ventas de UnionPET en el punto de venta a través de tres estrategias basadas en la alianza comercial, fidelización de clientes y campaña de e-commerce herramientas de crecimiento para UnionPET.

Se tomaron acciones en cada estrategia para tener un enfoque en base al objetivo, de esta manera para la alianza comercial se plantearon kits para las personas que adopten a un perro o gato, en la fidelización de los clientes internos y externos se manejó una propuesta de un CRM, incentivos y un plan de acción para penetración y retención de clientes. Finalmente la campaña de e-commerce para posicionarse a través de este canal y en el futuro se vean reflejadas las ventas.

Del estudio de mercado se determinó que UnionPET tiene ventajas competitivas muy fuertes para el mercado ambateño como el portafolio

adecuado e infraestructura comercial, adicionalmente los compradores se están convirtiendo en expertos, lo cual involucra un vínculo emocional más alto hacia las mascotas y buscan un canal más especializado que satisfaga las necesidades. Los expertos validan el crecimiento del mercado y focalizan a esta industria como rentable para el futuro.

Financieramente el plan de mejoramiento para UnionPET en el escenario optimista y realista es positivo con un crecimiento en utilidad total compañía del 29% en el escenario optimista y 19% en el escenario realista, cifras que se ven beneficiadas con el plan de mejoramiento. En el año 2016 la alianza comercial presenta una fuerte inversión en los gastos de los kits sin embargo se recuperan a partir del año 2017.

## **5.2. Recomendaciones**

Es necesario invertir en el plan de mejoramiento enfocándose en la fidelización y la alianza comercial con instituciones públicas y empresas privadas quienes están fomentando la responsabilidad social sobre la tenencia de mascotas. La fidelización y alianza comercial permitirá conservar a los clientes y atraer a nuevos para UnionPET.

Se debe renovar la alianza comercial en una fase 2 para atraer más clientes y vincularle a UnionPET como empresa socialmente responsable, de esta manera crear acciones enfocadas a la comunicación y leyes del cuidado de la mascota.

Se recomienda enfocarse en jóvenes de 15 a 30 años quienes tienen un nuevo concepto sobre las mascotas y su inversión es más alta ya que consideran como parte de la familia.

UnionPET debe invertir en el posicionamiento de marca a través de medios digitales, revistas y prensa para obtener un top of mind en la ciudad de Ambato.

UnionPET debe transmitir su valor agregado de “Unidos por el bienestar de tu mascota” concientizando a los compradores que la empresa se preocupa por las mascotas y sus productos y atención al cliente es de calidad.

Conservar la página web de venta digital enlazada con el servicio a domicilio ya que en el mediano plazo se verá reflejado este canal de venta como potencial dentro de la ciudad de Ambato aportando a los compradores y a UnionPET.

Enfocarse en la categoría de perros y gatos ya que son las más representativas y rentables, sin embargo no descuidar a la categoría de peces y pájaros ya que están tomando fuerza y en el largo plazo puede ser un nicho de mercado rentable y potencial para la industria de mascotas.

## REFERENCIAS

- 3w3 Search.(s.f). El análisis PEST. Recuperado el 10 de Octubre del 2014 de <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Administración Estratégica. (s.f.). Integración Vertical Hacia Delante. Recuperado el 4 de Febrero del 2015 de <http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008/03/integracin-vertical-hacia-delante.html>
- Amaluisa, K. (2012). Tendencia en la industria de mascotas. Recuperado el 7 de Septiembre de 2014 de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROECUADOR\\_IC\\_02-14.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROECUADOR_IC_02-14.pdf)
- América Economía. (s.f). Negocios & Industrias. Recuperado el 7 de Septiembre de 2014 de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-gasta-us40m-para-alimentar-sus-mascotas>
- Barco. R. (2013). RSE y Lean Manufacturing. Recuperado el 12 de Octubre de 2014 de <http://www.responsabilidadsocialempresarial.com/?p=311>
- BCE (s.f.). *Producto interno bruto por industria*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BCE. (s.f.) *Comercio Exterior*. Recuperado el 11 de Noviembre de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- BCE. (s.f.) *Tasa de interés activa*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014 de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- BCE. (s.f.) *Tasa de interés pasiva*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014 de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)

BCE. (s.f.). 5.1. *Precios al consumidor*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>

Chase, R. Jacobs, R. Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones Producción y cadena de Suministros*. (12. ed.). México: McGraw Hill.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Ecuador en Cifras. (s.f.). Fascículo Provincial Tungurahua. Recuperado el 19 de Octubre de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>

Ecuavisa.(s.f). El uso de la tecnología se extiende en Ecuador. Recuperado el 12 de Octubre de 2014 de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/62137-uso-tecnologia-se-extiende-ecuador>

E-económico. (s.f.). Definición de Inflación. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014 de <https://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-inflacion>

Ekos. (s.f.). Ley Antimonopolio el 13 de Octubre de 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=782>

El Comercio. (s.f.). El 2011 fue el segundo año con mayor inflación desde el 2004. Recuperado el 19 de Octubre de 2014 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/2011-segundo-ano-mayor-inflacion.html>

El Comercio. (s.f.). El cuidado de mascotas tiene reglas importantes en Ambato. Recuperado el 23 de Diciembre de 2014 <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/cuidado-mascotas-reglas-ambato.html>

El Telégrafo. (s.f.). Ambato es pionera en el cuidado de la fauna urbana. Recuperado el 23 de Diciembre de 2014 <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/ambato-es-pionera-en-el-cuidado-de-la-fauna-urbana.html>

El Universo .(s.f.). Ecuador se beneficiara del Sistema de Preferencias Arancelarias de la UE, según Ministerio. Recuperado el 10 de Octubre de 2014 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997506/Ecuador-beneficiará-del-Sistema-Preferencias-Arancelarias-UE-según-Ministerio>

El Universo. (s.f.). Ecuador cierra el 2012 con inflación 4.16%, por debajo de la meta. Recuperado el 19 de Octubre de 2014 de <http://www.eluniverso.com/2013/01/05/1/1356/ecuador-cierra-2012-inflacion-416-debajo-meta.html>

El Universo. (s.f.). Ecuador registro inflación de 2.70% en 2013. Recuperado el 19 de Octubre de 2014 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997356/ecuador-registro-inflacion-270-2013>

El Universo. (s.f.). El Ecuador Cierra el 2010 con inflación de 3.33%. Recuperado el 19 de Octubre de 2014 de <http://www.eluniverso.com/2011/01/06/1/1356/ecuador-cierra-2010-inflacion-333.html>

El Universo. (s.f.). El petróleo cae y complica la economía de este 2015. Recuperado el 6 de Enero de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>

El Universo. (s.f.). Inflación se aceleró a 4.11% en Julio en Ecuador, según INEC. Recuperado el 19 de Octubre de 2014 de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/08/06/nota/3327876/inflacion-se-acelero-411-interanual-julio-segun-inec>

Elias, A. (s.f.). *La cadena de valor de Porter*. Recuperado el 5 de julio de 2014 de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Fernández, R. (2009). *Segmentación de Mercados*. México: McGraw Hill.

GeoEcuador.(s.f). Las políticas Ambientales. Recuperado el 12 de Octubre del 2014 de <http://www.pnuma.org/deat1/pdf/Ecuador%20pdf/09.%20Capitulo%207.%20Politicasy20ambientales.pdf>

INEC. (s.f.). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado el 7 de Septiembre de 2014 <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

INEC. (s.f.). *Índices y Variaciones del IPP Nacional*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipp/>

INEC. (s.f.). *Remuneraciones índices Serie 2003-2013*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=429&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=429&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

INEC. (s.f.). *Remuneraciones índices Serie 2003-2013*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=429&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=429&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

INEC.(s.f). Encuesta de Estratificación de nivel Socioeconómico. Recuperado el 11 de Octubre de 2014 de

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90)

INEC.(s.f). Principales indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado el 12 de Octubre de 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Ciencia\\_Tecnologia/Presentacion\\_de\\_principales\\_resultados\\_ACTI.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf)

INEC.(s.f). Uso del Tiempo. Recuperado el 11 de Octubre de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>

Kotler, P. y Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12. ed.). México: Pearson.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.

Mentores por Chile. (s.f.). Estrategias de Marketing Según el Ciclo de Vida de tu Producto. Recuperado el 17 de Enero de 2015 de <http://www.mentoresporchile.cl/articulos/estrategias-de-marketing-segun-el-ciclo-de-vida-de-tu-producto/>

Ministerio de Salud. (s.f.). Programa Nacional de Control de Raza.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Peña, E. (2012). Restricciones al Comercio Internacional en Ecuador. Recuperado el 10 de Octubre de 2014 de <http://www.lacamara.org/prueba/images/boletines/2012%20julio%20be%20ccg%20inicio%20del%20comercio%20regulado.pdf>

Perspectiva. (s.f). Una mirada a las microempresas de Ecuador. Recuperado el 13 de Diciembre de 2014 de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-noviembre-2006/764-una-mirada-a-las-microempresas-del-ecuador>

ProEcuador. (s.f). Oportunidades para invertir. Recuperado el 29 Agosto del 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-7/>

Pymerang. (s.f). Qué son los objetivos SMART?. Recuperado el 08 Septiembre del 2015 de <http://pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/229-objetivos-smart>

Salesforce. (s.f.). Que es CRM. Recuperado el 1 de Febrero del 2015 de <http://www.salesforce.com/es/crm/what-is-crm.jsp>

Telégrafo. (s.f). Invención e innovación ganan terreno en el Ecuador. Recuperado el 12 de Octubre de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/invencion-e-innovacion-ganan-terreno-en-el-ecuador.html>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (18ª edición). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Últimas Noticias. (s.f). Perros Callejeros. Recuperado el 5 de Septiembre de 2015 de <http://www.ultimasnoticias.ec/noticias/7-iperros-callejeros.html>

## **ANEXOS**

Anexo 1



Anexo 2



### Anexo 3



### Anexo 4

**UnionPET Company**  
*Unidos por el bienestar de tu mascota...!*

**UnionPET te desea  
Feliz Cumpleaños!!!**



**Reclama  
GRATIS**

**Regalo**

**Descuento**

**Visítanos**  
- [www.unionpetco.com](http://www.unionpetco.com)  
- [fb.com/Unionpetco](https://fb.com/Unionpetco)  
- Darquea 03-27 y 5 de Junio -Ambato  
- (03) 2422154

**\*Valido por Agosto/2015**

Anexo 5

**UnionPET Company**  
Unidos por el bienestar de tu mascota...!

## Promoción



Por la compra del Alimento para perro o gato  
recibe **GRATIS** Un shampoo

**Visítanos**

- [www.unionpetco.com](http://www.unionpetco.com)
- [fb.com/Unionpetco](https://fb.com/Unionpetco)
- Darquea 03-27 y 5 de Junio -Ambato
- (03) 2422154

Anexo 6

**UnionPET Company**  
Unidos por el bienestar de tu mascota...!

## Sabes como educar a tu perro?

**Tips:**

- Mantener un peso saludable
- Invierte en su entrenamiento
- Tómate un tiempo para revisar sus dientes
- Agenda visitas al médico
- Manténlos hidratados



**Visítanos**

- [www.unionpetco.com](http://www.unionpetco.com)
- [fb.com/Unionpetco](https://fb.com/Unionpetco)
- Darquea 03-27 y 5 de Junio -Ambato
- (03) 2422154

Anexo 7

**UnionPET Company**  
Unidos por el bienestar de tu mascota...!

## Acumula Puntos

Por la compra de alimentos para perros o gatos acumule puntos para el sorteo de una GiftCARD de \$50



**Mecánica**  
-Cada dólar equivale a 1 punto  
-Si llegas a los 850 puntos ganas una GiftCARD de \$50  
-Vigencia para acumulación de puntos (1año)



**Visítanos**  
- www.unionpetco.com - Darquea 03-27 y 5 de Junio -Ambato  
- fb.com/Unionpetco - (03) 2422154

Anexo 8

**UnionPET Company**  
Unidos por el bienestar de tu mascota...!

 **Yo reconozco a:** .....



**Motivo:** .....

Fecha: ..... Entregado por: .....

Anexo 9

**UnionPET Company**  
Unidos por el bienestar de tu mascota...!

## Adopta y conviértete en Héroe



Por la adopción de tu mascota  
recibe completamente  
**GRATIS** un Kit



Para mayor información

- [www.unionpetco.com](http://www.unionpetco.com)
- Darquea 03-27 y 5 de Junio -Ambato
- (03) 2422154

Anexo 10

**UnionPET Company**  
Unidos por el bienestar de tu mascota...!

## Felicitaciones



001 888 2015

Anexo 11

**UnionPET Company**  
Unidos por el bienestar de tu mascota...!

**Compra en Línea?**

Ingresa a [www.unionpetco.com](http://www.unionpetco.com)  
Enterate de nuestras novedades

**Visítanos**  
- [www.unionpetco.com](http://www.unionpetco.com)  
- [fb.com/Unionpetco](https://fb.com/Unionpetco)  
- Darquea 03-27 y 5 de Junio - Ambato  
- (03) 2422154

Anexo 12

Encuesta

**Universidad de Las Américas**

**Indicaciones:** *El siguiente cuestionario es con fines académicos, y la información que genere este será de carácter confidencial. Por favor conteste las preguntas que siguen a continuación, de la manera más honesta posible.*

---

**SECCION A**

**1. Género:**

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

**2.Edad:**

15-20 años	<input type="checkbox"/>
21-30 años	<input type="checkbox"/>
31-40 años	<input type="checkbox"/>
41-50 años	<input type="checkbox"/>
Mayor a 51 años	<input type="checkbox"/>

**3.¿ Tiene mascota?**

Si	
No	

**Si la respuesta es NO agradecemos por su tiempo, la encuesta ha finalizado**

**4. ¿Qué Mascota tiene?**

Perro	
Gato	
Pájaro	
Pez	
Hámster	
Otro Cuál?	

**5.¿ Considera a la mascota como miembro de su familia?**

Si	
No	

**6. En qué sector de Ambato vive**

Centro	
Norte (Izamba)	
Sur (Mall de los Andes)	
Sector Ficoa	
Sector Miraflores	

**SECCION B**

**1. ¿Qué nombre de tienda de mascotas se le viene a la mente?**

.....

**2.¿Dónde compra el alimento y accesorios para mascotas?. Seleccione una respuesta**

Lugar	Alimentos	Accesorios
Tienda de Mascotas		
Veterinario		
Supermercado		
Tienda de Barrio		

**3. ¿Con que frecuencia compra los alimentos y accesorios para su mascotas?.  
Seleccione una respuesta**

Frecuencia	Alimentos	Accesorios
Diario		
Semanal		
Quincenal		
Mensual		
Trimestral		
Semestral		
Anual		

**4.¿Cuál es su inversión mensual promedio en alimentos y accesorios para mascotas?  
Seleccione una respuesta**

	Alimentos	Accesorios
\$5 - \$20		
\$20- \$35		
\$35 -\$50		
\$50-\$65		
\$65-\$80		
\$80-\$95		
Otro Valor		

5. ¿Qué marca de alimentos balanceado compra?. Seleccione una respuesta

Perros		Gatos		Otras Mascotas	
Pro-Can		Pro-Cat		Alpiste	
Canimentos		Gatuco		Hámster	
Pro-Pac		Michu		Peces	
Pro-Plan		Cat-Chow		Otro	
DogChow		Otro			
Mimaskot					
Pedigree					
Eukanuba					
Buen-Can					
Otro					

6. Califique según el grado de importancia los factores que son indispensables al realizar una compra. La calificación debe estar dentro de las siguientes características: Muy Importante(1), Importante (2), Más o menos Importante (3), Poco Importante (4), Nada importante (5). Seleccione una respuesta por cada característica.

Calidad en la atención	
Limpieza	
Asesoría	
Variedad de Productos	
Ubicación del Local	

7.¿Cómo considera actualmente el servicio que le está brindando el establecimiento donde compra los alimentos y accesorios para mascotas? Seleccione una respuesta.

Excelente	
Regular	
Mala	

**8. ¿Utilizaría un servicio a domicilio de alimentos y accesorios para mascotas?**

Si	
No	

¿Por que?.....

**9. ¿Adoptaría a un perro o gato? Si su respuesta es NO continúe a la Sección C**

Si	
No	

**9.1 Seleccione una respuesta.**

Perro	
Gato	

**9.2 ¿Por qué? Seleccione una respuesta.**

Más cariñosos	
Ayudar	
Son Gratis	
Compañía	

**SECCION C**

**1. ¿Por qué medios ha visto o escuchado información sobre alimentos y accesorios de mascotas? Seleccione 3 respuestas.**

Valla Publicitaria	
Prensa	
Televisión	
Revista	
Radio	
Internet	

**2. ¿Cuál es el medio que utiliza e indique la frecuencia con que lo hace?**

	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	No utilizo
Correo Personal					
Facebook					
Twitter					
Instagram					
Celular					

**3. ¿Desearía recibir notificaciones sobre promociones y datos interesantes sobre las mascotas?**

Si	
No	

**Si la respuesta es NO agradecemos por su tiempo, la encuesta ha finalizado**

**4.¿Qué tipo de noticia le interesaría recibir? Seleccione una Respuesta**

Cómo educar a la mascota?	
Promociones	
Consejos y Tips	

**Gracias por su tiempo.**

## **Anexo 13**

### **Guía Entrevista Actores Involucrados:**

**Buenos Días, gracias por acceder a la entrevista, la intención es conocer su punto de vista como comprador de alimentos y accesorios para mascotas en la ciudad de Ambato.**

-Nombre:

-Edad:

-Ocupación:

Sector donde Vive:

-Tipo de Mascota:

-Raza si Aplica:

-¿Considera a la mascota como miembro de la familia?

-¿Dónde compra el alimento y accesorios para las mascotas?

-¿Cuánto invierte aproximadamente al mes en su mascota?

-Que evalúa usted al momento de realizar una compra

-Describa el lugar ideal donde realizaría frecuentemente la compra de alimentos y accesorios para mascotas. ¿Cómo sería?

-¿Qué opina sobre una buena atención al momento realizar la compra?

-¿Le gustaría que le den consejos para su mascota, tips de cómo cuidarle?

-¿Le gustaría suscribirse gratuitamente a noticias, eventos, promociones a través de medios digitales?

-¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir por parte del establecimiento donde compra el alimento y accesorio para mascotas?

-¿Que sugeriría como comprador al establecimiento para que le fidelice, recomiende y regrese al lugar?

-¿Qué opina sobre el servicio a domicilio de alimentos y accesorios?

-¿Utilizaría este servicio?

-Si una empresa le brindaría servicio veterinario, hospedaje, peluquería, venta de alimentos y accesorios. ¿Que necesitaría la empresa para que usted como cliente utilice todos los servicios?

-¿Ha escuchado sobre la iniciativa del Municipio de Ambato sobre el albergue de perros y gatos? Qué opina?

-¿Adoptaría a un perro o gato?

-¿Por qué?

Gracias por la entrevista, le recordamos que tiene fines académicos y se guardara total confidencialidad.

## Anexo 14

### Guía Entrevista Experto de la Industria:

Buenos Días, gracias por acceder a la entrevista, la intención es conocer su punto de vista como experto en la industria de mascotas.

-¿Cómo percibe la industria de mascotas actualmente en Ecuador?

-¿Cómo percibe la industria de mascotas actualmente en la ciudad de Ambato?

-¿Considera que la competencia en la venta de alimentos y accesorios para mascotas (pet shops) tiene un alto impacto en la ciudad?

-¿Que buscan los compradores de alimentos y accesorios para mascotas con relación al producto y al lugar donde compran?

- ¿Que factor diferenciador cree usted que debe tener una tienda de mascotas para ser competitivo?

-¿Qué opina sobre el servicio a domicilio de alimentos y accesorios para mascotas en la ciudad de Ambato? Existe un mercado?

-¿Qué opina sobre la Iniciativa de Adopción de perros y gatos por parte del Albergue Municipal de Ambato?

-¿Cómo visualiza la industria de mascotas en 5 años?

**Gracias por la entrevista, le recordamos que tiene fines académicos y se guardara total confidencialidad.**



Anexo 16

<b>Participación en Ventas Escenario Optimista</b>						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas 2014	103.082	113.390	124.729	137.202	150.922	166.015
Ventas Proyecto		18.960	31.384	23.783	26.637	29.834
Total		132.350	156.113	160.986	177.560	195.849

<b>Gastos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Punto de Venta	86%	80%	85%	85%	85%
Proyecto	14%	20%	15%	15%	15%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

<b>Participación en Ventas Escenario Realista</b>						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas 2014	103.082	113.390	124.729	137.202	150.922	166.015
Ventas Proyecto		15.080	23.842	18.247	20.071	22.079
Total		128.470	148.571	155.449	170.994	188.093

<b>Gastos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Punto de Veta	88%	84%	88%	88%	88%
Proyecto	12%	16%	12%	12%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

<b>Participación en Ventas Escenario Optimista</b>						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas 2014	103.082	113.390	124.729	137.202	150.922	166.015
Ventas Proyecto		4.880	9.394	5.077	5.179	5.282
Total		118.270	134.123	142.279	156.101	171.297

<b>Gastos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Punto de Venta	96%	93%	96%	97%	97%
Proyecto	4%	7%	4%	3%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Anexo 17

Flujo incremental escenario optimista

	2015												2016												2017	2018	2019																
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Annual	Annual	Annual																						
4.	INGRESOS																					3,480	2,960	2,960	3,400	2,640	3,520	3,204	2,050	2,607	1,905	2,607	2,607	3,216	2,607	2,607	2,979	1,813	3,179	35,645	38,499	41,696	
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS																					3,480	2,960	2,960	3,400	2,640	3,520	3,204	2,050	2,607	1,905	2,607	2,607	3,216	2,607	2,607	2,979	1,813	3,179	35,645	38,499	41,696	
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES																					3,480	2,960	2,960	3,400	2,640	3,520	3,204	2,050	2,607	1,905	2,607	2,607	3,216	2,607	2,607	2,979	1,813	3,179	35,645	38,499	41,696	
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2.1.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2.1.01.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2.1.02.	OTRAS RENTAS																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL EGRESOS																					3,767	2,353	2,433	2,907	2,130	3,308	2,732	1,563	1,888	1,529	1,808	1,888	2,418	1,888	1,888	2,066	1,548	2,632	27,746	29,578	31,688	
5.	COSTOS																					1,914	1,628	1,628	1,870	1,452	1,936	961	615	782	571	782	782	965	782	782	894	544	954	19,605	21,175	22,933	
5.1.	COSTO DE VENTAS																					1,914	1,628	1,628	1,870	1,452	1,936	961	615	782	571	782	782	965	782	782	894	544	954	19,605	21,175	22,933	
5.1.1.	COSTO DE VENTAS																					1,914	1,628	1,628	1,870	1,452	1,936	961	615	782	571	782	782	965	782	782	894	544	954	19,605	21,175	22,933	
6.	GASTOS OPERACIONALES																					1,853	725	805	1,037	678	1,372	1,771	947	1,106	958	1,026	1,106	1,453	1,106	1,106	1,173	1,004	1,678	8,141	8,403	8,755	
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION																					1,853	725	805	1,037	678	1,372	1,771	947	1,106	958	1,026	1,106	1,453	1,106	1,106	1,173	1,004	1,678	8,141	8,403	8,755	
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL																					201	201	201	201	201	201	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	3,465	3,415	3,372
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS																					201	201	201	201	201	201	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	3,465	3,415	3,372
6.1.2.	GASTOS GENERALES																					1,652	524	604	836	477	1,171	1,490	666	825	677	745	825	1,172	825	825	893	723	1,397	4,676	4,988	5,383	
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS																					1,629	501	581	813	453	1,148	1,194	633	791	643	711	791	1,139	791	791	858	689	1,363	3,997	4,356	4,758	
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIOR																					2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES																					22	22	22	22	22	22	292	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	642	633	625
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES																					22	22	22	22	22	22	292	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	642	633	625

Flujo incremental escenario realista

	2015												2016												2017	2018	2019																
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Annual	Annual	Annual																						
4.	INGRESOS																					3,000	2,360	2,360	2,600	1,760	3,000	2,373	1,488	1,976	1,619	1,976	1,976	2,239	1,976	1,976	2,322	1,451	2,468	26,710	28,534	30,542	
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS																					3,000	2,360	2,360	2,600	1,760	3,000	2,373	1,488	1,976	1,619	1,976	1,976	2,239	1,976	1,976	2,322	1,451	2,468	26,710	28,534	30,542	
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES																					3,000	2,360	2,360	2,600	1,760	3,000	2,373	1,488	1,976	1,619	1,976	1,976	2,239	1,976	1,976	2,322	1,451	2,468	26,710	28,534	30,542	
4.1.1.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2.1.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2.1.01.	OTRAS RENTAS																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL EGRESOS																					1,742	606	686	888	530	1,267	1,455	755	894	780	814	894	1,200	894	894	968	836	1,462	6,498	6,616	6,999	
5.	COSTOS																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.1.	COSTO DE VENTAS																					1,650	1,298	1,298	1,430	968	1,650	712	446	593	486	593	593	672	593	593	697	435	740	14,690	15,694	16,798	
5.1.1.	COSTO DE VENTAS																					1,650	1,298	1,298	1,430	968	1,650	712	446	593	486	593	593	672	593	593	697	435	740	14,690	15,694	16,798	
6.	GASTOS OPERACIONALES																					1,742	606	686	888	530	1,267	1,455	755	894	780	814	894	1,200	894	894	968	836	1,462	6,498	6,616	6,999	
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION																					1,742	606	686	888	530	1,267	1,455	755	894	780	814	894	1,200	894	894	968	836	1,462	6,498	6,616	6,999	
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL																					164	164	164	164	164	164	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2,738	2,671	2,610	
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS																					164	164	164	164	164	164	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2,738	2,671	2,610	
6.1.2.	GASTOS GENERALES																					1,560	424	504	706	348	1,085	996	506	645	531	565	645	951	645	645	719	587	1,213	3,254	3,450	3,905	
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS																					1,538	423	503	705	346	1,083	996	504	643	529	563	643	949	643	643	716	585	1,211	3,224	3,450	3,905	
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIOR																					2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES																					18	18	18	18	18	18	233	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	507	495	484
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES																					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES																					18	18	18	18	18	18	233	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	507	495	484

## Flujo incremental escenario pesimista

		2015												2016												2017			2018			2019																																					
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual	Anual	Anual	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual	Anual	Anual	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual	Anual	Anual																													
4.	INGRESOS	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364					
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364					
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364					
4.1.1.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
4.2.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
4.2.1.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
4.2.1.01.	OTRAS RENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.2.1.01.	TOTAL EGRESOS	1,375	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	819	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455	1,375	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	819	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455	1,375	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	819	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455					
5.	COSTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5.1.	COSTO DE VENTAS	528	418	418	484	242	594	293	130	241	158	241	241	273	241	241	277	158	324	5,588	5,643	5,700	528	418	418	484	242	594	293	130	241	158	241	241	277	158	324	5,588	5,643	5,700	528	418	418	484	242	594	293	130	241	158	241	241	277	158	324	5,588	5,643	5,700											
5.1.1.	COSTO DE VENTAS	528	418	418	484	242	594	293	130	241	158	241	241	273	241	241	277	158	324	5,588	5,643	5,700	528	418	418	484	242	594	293	130	241	158	241	241	277	158	324	5,588	5,643	5,700	528	418	418	484	242	594	293	130	241	158	241	241	277	158	324	5,588	5,643	5,700											
6.	GASTOS OPERACIONALES	1,375	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	819	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455	1,375	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	819	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455	1,375	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	819	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455					
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION	1,375	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	819	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455	1,375	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	819	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455	1,375	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	819	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455					
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	58	58	58	58	58	58	58	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,158	1,069	987	58	58	58	58	58	58	58	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,158	1,069	987	58	58	58	58	58	58	58	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,158	1,069	987				
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	58	58	58	58	58	58	58	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,158	1,069	987	58	58	58	58	58	58	58	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,158	1,069	987	58	58	58	58	58	58	58	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,158	1,069	987			
6.1.2.	GASTOS GENERALES	1,311	234	314	501	184	856	705	299	424	330	344	424	710	424	424	458	390	955	1,534	2,017	2,285	1,311	234	314	501	184	856	705	299	424	330	344	424	710	424	424	458	390	955	1,534	2,017	2,285	1,311	234	314	501	184	856	705	299	424	330	344	424	710	424	424	458	390	955	1,534	2,017	2,285					
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS	1,311	233	313	500	183	856	703	296	422	328	342	422	708	422	422	456	388	953	1,522	2,017	2,285	1,311	233	313	500	183	856	703	296	422	328	342	422	708	422	422	456	388	953	1,522	2,017	2,285	1,311	233	313	500	183	856	703	296	422	328	342	422	708	422	422	456	388	953	1,522	2,017	2,285					
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIO	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	-	-	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	-	-	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	-	-						
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES	6	6	6	6	6	6	102	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	215	198	183	6	6	6	6	6	6	102	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	215	198	183	6	6	6	6	6	6	102	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	215	198	183							
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES	6	6	6	6	6	6	102	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	215	198	183	6	6	6	6	6	6	102	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	215	198	183	6	6	6	6	6	6	102	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	215	198	183					

# Anexo 18

## Estado de resultados escenario optimista

		2015						2016						2017			2018			2019		
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Annual	Annual	Annual
4.	INGRESOS	3,480	2,960	2,960	3,400	2,640	3,520	3,204	2,050	2,607	1,905	2,607	2,607	3,216	2,607	2,607	2,379	1,813	3,179	35,645	38,493	41,696
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS	3,480	2,960	2,960	3,400	2,640	3,520	3,204	2,050	2,607	1,905	2,607	2,607	3,216	2,607	2,607	2,379	1,813	3,179	35,645	38,493	41,696
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES	3,480	2,960	2,960	3,400	2,640	3,520	3,204	2,050	2,607	1,905	2,607	2,607	3,216	2,607	2,607	2,379	1,813	3,179	35,645	38,493	41,696
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2.1.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2.1.01.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2.1.02.	OTRAS RENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL EGRESOS	1,853	725	805	1,037	678	1,372	1,771	947	1,106	958	1,026	1,106	1,453	1,106	1,106	1,173	1,004	1,678	8,141	8,403	8,755
6.	COSTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.	COSTO DE VENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.1.	COSTO DE VENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	UTILIDAD BRUTA	3,480	2,960	2,960	3,400	2,640	3,520	3,204	2,050	2,607	1,905	2,607	2,607	3,216	2,607	2,607	2,379	1,813	3,179	35,645	38,493	41,696
6.	GASTOS OPERACIONALES	1,853	725	805	1,037	678	1,372	1,771	947	1,106	958	1,026	1,106	1,453	1,106	1,106	1,173	1,004	1,678	8,141	8,403	8,755
6.1.	GASTOS DE PERSONAL	201	201	201	201	201	201	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	3,455	3,416	3,372
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	201	201	201	201	201	201	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	3,455	3,416	3,372
6.1.2.	GASTOS GENERALES	1,631	503	603	836	476	1,169	1,490	666	825	677	745	825	1,135	825	825	898	723	1,397	4,035	4,356	4,758
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS	1,629	501	581	813	473	1,148	1,484	663	821	673	741	821	1,133	821	821	896	721	1,383	4,037	4,356	4,758
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETE	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES	22	22	22	22	22	22	292	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	642	633	625
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES	22	22	22	22	22	22	292	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	642	633	625
	UTILIDAD OPERATIVA	1,627	2,235	2,155	2,363	1,962	2,148	1,434	1,103	1,501	947	1,582	1,501	1,762	1,501	1,501	1,206	809	1,501	27,505	30,096	32,941
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,627	2,235	2,155	2,363	1,962	2,148	1,434	1,103	1,501	947	1,582	1,501	1,762	1,501	1,501	1,206	809	1,501	27,505	30,096	32,941
	PARTICIPACION DE EMPLEADOS	244	336	323	364	294	322	216	165	226	142	237	226	264	226	226	271	121	226	4,126	4,514	4,941
	IMPUESTO A LA RENTA	54	74	71	78	65	71	47	36	50	31	52	50	68	50	50	50	27	50	908	933	1,037
	UTILIDAD NETA	1,329	1,825	1,761	1,921	1,603	1,755	1,171	901	1,225	774	1,292	1,225	1,434	1,225	1,225	935	611	1,225	22,479	24,563	26,913

## Flujo de resultados escenario realista

	2015												2016				2017			2018			2019
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Annual	Annual	Annual		
4.	INGRESOS	3,000	2,360	2,360	2,600	1,760	3,000	2,373	1,488	1,976	1,619	1,976	1,976	2,239	1,976	1,976	2,322	1,451	2,468	26,710	28,534	30,542	
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS	3,000	2,360	2,360	2,600	1,760	3,000	2,373	1,488	1,976	1,619	1,976	1,976	2,239	1,976	1,976	2,322	1,451	2,468	26,710	28,534	30,542	
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES	3,000	2,360	2,360	2,600	1,760	3,000	2,373	1,488	1,976	1,619	1,976	1,976	2,239	1,976	1,976	2,322	1,451	2,468	26,710	28,534	30,542	
4.1.1.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.2.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.2.1.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.2.1.01.	OTRAS RENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.2.1.02.	TOTAL EGRESOS	1,742	606	686	888	530	1,267	1,455	755	894	780	814	894	1,200	894	894	968	836	1,462	6,498	6,616	6,999	
5.	COSTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5.1.	COSTO DE VENTAS	1,650	1,298	1,298	1,430	968	1,650	712	446	593	486	593	593	672	593	593	697	435	740	14,630	15,694	16,798	
5.1.1.	COSTO DE VENTAS	1,650	1,298	1,298	1,430	968	1,650	712	446	593	486	593	593	672	593	593	697	435	740	14,630	15,694	16,798	
6.	UTILIDAD BRUTA	3,000	2,360	2,360	2,600	1,760	3,000	2,373	1,488	1,976	1,619	1,976	1,976	2,239	1,976	1,976	2,322	1,451	2,468	26,710	28,534	30,542	
6.	GASTOS OPERACIONALES	1,742	606	686	888	530	1,267	1,455	755	894	780	814	894	1,200	894	894	968	836	1,462	6,498	6,616	6,999	
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION	1,742	606	686	888	530	1,267	1,455	755	894	780	814	894	1,200	894	894	968	836	1,462	6,498	6,616	6,999	
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	164	164	164	164	164	164	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2738	2,671	2,610	
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	164	164	164	164	164	164	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2738	2,671	2,610	
6.1.2.	GASTOS GENERALES	1,560	424	504	706	348	1,085	898	506	645	531	565	645	951	645	645	719	587	1,213	3,254	3,450	3,905	
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS	1,558	423	503	705	346	1,083	896	504	643	528	563	643	949	643	643	716	585	1,211	3,224	3,450	3,905	
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	-	-	
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES	18	18	18	18	18	18	233	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	507	495	484
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES	18	18	18	18	18	18	233	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	507	495	484
6.1.4.01.01.	UTILIDAD OPERATIVA	1,288	1,754	1,674	1,716	1,230	1,733	918	733	1,082	839	1,162	1,082	1,039	1,082	1,082	1,384	616	1,088	20,242	21,988	23,543	
6.1.4.01.01.	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,258	1,724	1,674	1,716	1,230	1,733	918	733	1,082	839	1,162	1,082	1,039	1,082	1,082	1,354	616	1,095	20,212	21,958	23,513	
6.1.4.01.01.	PARTICIPACION DE EMPLEADOS	189	263	251	257	184	260	138	110	162	126	174	162	156	162	162	203	92	151	3,032	3,288	3,531	
6.1.4.01.01.	IMPUESTO A LA RENTA	42	58	55	56	41	57	30	24	36	28	38	36	34	36	36	45	20	33	667	723	777	
6.1.4.01.01.	UTILIDAD NETA	1,028	1,433	1,367	1,398	1,005	1,416	750	599	884	686	949	884	849	884	884	1,107	502	821	16,513	17,907	19,234	

## Flujo de resultados escenario pesimista

	2015												2016				2017			2018			2019
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Annual	Annual	Annual		
4.	INGRESOS	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364	
4.1.	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIOS	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364	
4.1.1.	VENTAS NETAS LOCALES	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364	
4.1.1.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.2.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.2.1.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS BANCARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.2.1.01.	OTRAS RENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.2.1.02.	TOTAL EGRESOS	1,376	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	619	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455	
5.	COSTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5.1.	COSTO DE VENTAS	528	418	418	484	242	594	293	130	241	168	241	241	273	241	241	277	158	324	5,588	5,843	5,700	
5.1.1.	COSTO DE VENTAS	528	418	418	484	242	594	293	130	241	168	241	241	273	241	241	277	158	324	5,588	5,843	5,700	
6.	UTILIDAD BRUTA	960	760	760	880	440	1,080	976	434	804	526	804	804	910	804	804	922	526	1,080	10,159	10,261	10,364	
6.	GASTOS OPERACIONALES	1,376	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	619	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455	
6.1.	GASTOS VENTAS Y ADMINISTRACION	1,376	298	378	565	248	920	904	407	533	438	453	533	619	533	533	567	498	1,064	2,907	3,284	3,455	
6.1.1.	GASTOS DE PERSONAL	58	58	58	58	58	58	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,158	1,063	987	
6.1.1.01.	GASTOS SUELDOS Y HONORARIOS	58	58	58	58	58	58	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,158	1,063	987	
6.1.2.	GASTOS GENERALES	1,311	234	314	501	184	856	705	299	424	330	344	424	710	424	424	458	390	955	1,534	2,017	2,285	
6.1.2.01.	GASTOS BIENES Y SERVICIOS	1,311	233	313	500	183	856	703	296	422	328	342	422	708	422	422	456	388	953	1,522	2,017	2,285	
6.1.2.02.	GASTO DEPRECIACIONES AMORTIZ Y DETERIORO	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	-	-	
6.1.2.99.	GASTOS NO DEDUCIBLES GENERALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6.1.3.01.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6.1.4.	OTROS GASTOS GENERALES	6	6	6	6	6	102	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	215	198	183	
6.1.4.01.	OTROS GASTOS LOCALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6.1.4.01.01.	GASTOS SERVICIOS Y BIENES LOCALES	6	6	6	6	6	102	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	215	198	183	
6.1.4.01.01.	UTILIDAD OPERATIVA	(418)	462	382	316	192	800	75	27	271	98	361	271	91	271	271	355	28	16	7,252	6,977	6,909	
6.1.4.01.01.	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(415)	462	382	316	192	800	72	27	271	98												

Anexo 19

Estado de Resultados

<b>Plan de Mejoramiento</b>						
Escenario Optimista	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	103.082					
Ventas del Proyecto		18.960	31.384	35.645	38.499	41.696
Utilidad	20.616	1.684	6.157	6.454	7.289	8.177
Crecimiento		8%	30%	31%	35%	40%

<b>Plan de Mejoramiento</b>						
Escenario Realista	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	103.082	15.080	23.842	26.710	28.534	30.542
Utilidad Neta	20.616	871	3.956	4.511	5.085	5.511
Crecimiento		4%	19%	22%	25%	27%

<b>Plan de Mejoramiento</b>						
Escenario Pesimista	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	103.082	4.880	9.394	10.159	10.261	10.364
Utilidad Neta	20.616	-732	-707	1.360	1.333	1.209
Crecimiento		-4%	-3%	7%	6%	6%

Anexo 20

<b>Optimista</b>	2015	2016	2017	2018	2019
Cientes Tipo A	\$7.560	\$8.480	\$9.483	\$10.621	\$11.896
Cientes Tipo B	\$11.400	\$12.760	\$14.300	\$16.016	\$17.938
Albergue	\$-	\$11.862	\$11.862	\$11.862	\$11.862
<b>Total</b>	<b>\$18.960</b>	<b>\$31.384</b>	<b>\$35.645</b>	<b>\$38.499</b>	<b>\$41.696</b>

<b>Realista</b>	2015	2016	2017	2018	2019
Cientes Tipo A	\$5.960	\$6.556	\$7.212	\$7.933	\$8.726
Cientes Tipo B	\$9.120	\$10.032	\$11.035	\$12.139	\$13.353
Albergue	\$-	\$8.463	\$8.463	\$8.463	\$8.463
<b>Total</b>	<b>\$15.080</b>	<b>\$23.842</b>	<b>\$26.710</b>	<b>\$28.534</b>	<b>\$30.542</b>

<b>Pesimista</b>	2015	2016	2017	2018	2019
Cientes Tipo A	\$3.680	\$3.754	\$3.829	\$3.905	\$3.983
Cientes Tipo B	\$1.200	\$1.224	\$1.248	\$1.273	\$1.299
Albergue	\$-	\$5.082	\$5.082	\$5.082	\$5.082
<b>Total</b>	<b>\$4.880</b>	<b>\$9.394</b>	<b>\$10.159</b>	<b>\$10.261</b>	<b>\$10.364</b>

Anexo 21

<b>Tarjetas de Crédito</b>	<b>Valor</b>
Diferir 3 meses	10 hasta 50
Diferir 6 meses	50 hasta 100
Diferir 12 meses	100 en adelante