



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVAMENTE DE ALIMENTOS PARA MASCOTA
(PERROS Y GATOS) EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial

Profesor Guía
Juan Carlos Torres

Autor
Holmes Alejandro Encalada Chauvin

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencia para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimientos a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

Juan Carlos Torres
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA
180336917-0

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.

Holmes Alejandro Encalada Chauvin
171343635-8

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi esposa por convencerme y apoyarme a terminar la Carrera, por la paciencia en esas noches largas, sin ella jamás lo hubiera hecho.

Agradezco a Ari, Marce y Juan, mis compañeros y ahora amigos, que sin duda sin ellos este camino hubiera sido imposible.

Agradezco a mi tutor Juan Carlos y mis correctores por la guía inteligente para terminar este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos, Joaquín, Emanuel y el que viene en camino los motorcitos de mi mente y corazón, para demostrarles que todo lo que se propongan lo pueden lograr.

Y a mis padres, que me dieron la guía y amor suficiente para no perderme en el mundo, ejemplo que daré cada día a mis hijos.

RESUMEN

El presente plan de negocios propone distribuir alimento balanceado para perros y gatos en Quito y sus alrededores, a locales comerciales como Pet Shop, Veterinarias, Puntos Agrícola, Tiendas, etc.

La idea del negocio nace a partir de ver las necesidades de los locales comerciales de abastecerse de alimento balanceado, y en donde muchos de ellos suelen salir a comprar en diferentes lugares ya que nadie les va a ofrecer.

El objetivo es comercializar el alimento a los puntos de venta o locales comerciales, los cuales han incrementado la venta de este producto, sin embargo, el sistema de distribución es deficiente, a excepción de Pronaca.

La entrega se realizará mediante una furgoneta inicialmente y luego con un camión. La tarea de comercializar estará a cargo de una fuerza de ventas (vendedores) distribuidos estratégicamente en la ciudad. Además, el centro de operaciones se situará en la parte centro sur de la ciudad para facilidad de movilidad de los despachos.

Se diversificará la gama de productos contando con alimento Económico, Premium y Súper Premium. Y en un futuro con golosinas como Huesos, y Snacks.

El negocio necesita un capital de \$72.610,86 Suma que se financiara en un 85% con una de las entidades financieras de la ciudad.

El análisis financiero proyecta una sustentabilidad del negocio, con una rentabilidad superior a la esperada en el mercado.

ABSTRACT

This business plan proposes the distribution of pet food for dogs and cats in Quito and surrounding areas to commercial premises as Pet Shops, Veterinaries, Agricultural points, minimarkets, etc.

The business idea was born from the need of business premises to stock pet food, since many of them tend to buy at the wholesale market.

The aim is to sell through the traditional food channel which have increased the consumption of this product, however the distribution system is deficient, except for one of the biggest producers: Pronaca.

The business will feature a truck for distribution, and the introduction to the market will be in charge of salesmen strategically located in the city. In addition, the operations center will be located in the south central part of the city in order to ease the delivery of the product.

The range of products will start from Economic to Premium and Super Premium and in the future will increase the offer of treats like bones, and snacks.

The business needs a capital of \$ 72.610,86 amount which would be supported by 85% with one of the financial institutions of the city.

The financial analysis projects a business sustainability, with a higher profitability than expected in the Market.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Objetivo General	1
1.3. Objetivos Específicos	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. PESTEL	2
2.1.2. ANÁLISIS INDUSTRIA (5 FUERZAS DE PORTER).....	5
2.1.3. Matriz de entorno externo (EFE).....	6
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa	7
3.1.1. Problema	7
3.1.2. Objetivo General	7
3.1.3. Objetivo específicos	7
3.2. Metodología del estudio	8
3.2.1. Técnica de observación	8
3.2.2. Conclusiones.....	8
3.3. Grupo focal.....	8
3.3.1. Conclusiones Grupo focal (CONSUMIDORES FINALES)	8
3.3.2. Conclusiones grupo focal (VENDEDORES).....	9
3.4. Entrevista con expertos.....	9
3.4.1. Perfil de experto 1: CLIENTE PET SHOP	9
3.4.2. Perfil de Experto 2: PROVEEDOR (PRODUCTORES).....	10
3.5. Método Cuantitativo	11
3.5.1. Ficha Técnica método cuantitativo	11
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	13
5. PLAN DE MARKETING	14
5.1. Estrategia general de Marketing	14
5.1.1. Mercado Objetivo	14
5.1.2. Propuesta de Valor.....	14
5.2. Mezcla de Marketing	15

5.2.1.	Producto.....	15
5.2.2.	Precio.....	17
5.2.3.	Plaza	18
5.2.4.	Promoción	20
5.2.5.	Imagen Institucional.....	21
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
6.1.	Misión, Visión y Objetivos de la organización	22
6.1.1.	Misión.....	22
6.1.2.	Visión.....	22
6.1.3.	Objetivos	22
6.2.	Plan de operaciones.....	22
6.3.	Estructura organizacional.....	24
6.3.1.	Descripciones de puestos.....	24
6.3.2.	Estructura Legal.....	26
6.3.3.	Costos Generales.....	26
6.3.4.	Planos de la oficina.....	26
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	28
7.1.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujos de efectivo y flujo de caja	28
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	28
7.3.	Estado y evaluación financiera del proyecto	29
7.4.	Índices financieros.....	29
8.	CONCLUSIONES GENERALES.....	31
9.	REFERENCIAS	32

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz EFE	6
Tabla 2: Objetivos Específicos	7
Tabla 3: Ventas en unidades Tabla 4: Ventas en dinero	11
Tabla 5: Mercado Objetivo	14
Tabla 6: Productos de Agripac	15
Tabla 7: Productos de NESTLE	16
Tabla 8: Productos de Mega valle	17
Tabla 9: Costos de producción de Productos Agripac	17
Tabla 10: Costos de distribución de productos NESTLE	18
Tabla 11: Costos de distribución de productos Mega valle	18
Tabla 12: Detalle de gastos mensuales para la distribución con la furgoneta.....	19
Tabla 13: Detalle de gastos mensuales para la distribución con el Camión JMC	20
Tabla 14: Costos por relaciones publicas.....	21
Tabla 15: Costos generales de Inversión	26
Tabla 16: Estado de resultados anuales	28
Tabla 17: Flujo de efectivos anuales.....	28
Tabla 18: Estructura de Capital.....	29
Tabla 19: Evaluación del proyecto (TIR y VAN)	29
Tabla 20: Razón Corriente	29
Tabla 21: Prueba Acida	29
Tabla 22: ROA	30
Tabla 23: ROE	30

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: PIB real en miles de Dólares.....	2
Figura 2: Ventas anuales de alimento para mascotas en toneladas.....	3
Figura 3: Inflación Nacional.....	3
Figura 4: Población de Mascotas en Latinoamérica.....	4
Figura 5: Cobertura Calórica Perros por país.....	4
Figura 6: Diamante de Porter.....	5
Figura 7: Cadena de Valor.....	7
Figura 8: Logotipo de la empresa.....	21
Figura 9: Flujograma de Compras, Ventas, Facturación y despachos.....	23
Figura 10: Estructura Organizacional.....	24
Figura 11: Plano de la oficina planta baja.....	26
Figura 12: Plano de la oficina planta alta.....	27

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Código de Industria: G4630.97

Actividad: Venta al por mayor de alimento para mascota

La tendencia de adquisición y cuidado de las mascotas ha tenido una transformación trascendental, las personas ya ven a los perros y gatos como un miembro más de la familia. Según el psicólogo Miguel Gaya:

“Vivir con un perro o un gato, que son lo que generalmente consideramos mascotas, potencia diferentes aspectos en todos los estados de la vida. En los más pequeños, el vínculo emocional hacia los demás. En la adolescencia, puede facilitar el proceso de individuación y transición a la vida adulta al ser un soporte emocional. En la tercera edad, tiene un valor social —ya que facilita la interacción de los mayores— así como pueden retrasar el desarrollo de demencias.” (ABC, 2015).

Esto ha producido que el cuidado a ellos sea más prolijo y dentro de este cuidado esta la alimentación, donde las personas se han dado cuenta que los productos balanceados que se ofrecen en el mercado son una opción ideal, ya que los nutrientes que necesitan las mascotas no son las mismas que los humanos y el tiempo de ahorro en la preparación de la comida es importante.

Actualmente aún se está en el inicio del ciclo de vida de este producto, las personas aún le brindan comida casera a los perros sin darse cuenta que van dañando la calidad de vida de las mascotas. (BOLDO, 2014)

1.2. Objetivo General

Analizar y desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad de implementar una empresa de distribución exclusiva de alimento para mascota.

1.3. Objetivos Específicos

- ✚ Analizar y evaluar el micro y macro entorno de la industria en la cual se localizará el negocio para establecer si existe la factibilidad de desarrollo del plan de negocios en la provincia de Pichincha.
- ✚ Entender mediante un estudio de mercado la realidad de la industria junto con las preferencias, segmentación más adecuada para ingresar con los diferentes productos.
- ✚ Determinar la estructura organizacional con la que contaría la empresa.
- ✚ Evaluar la situación real financiera con una proyección a 5 años.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. PESTEL

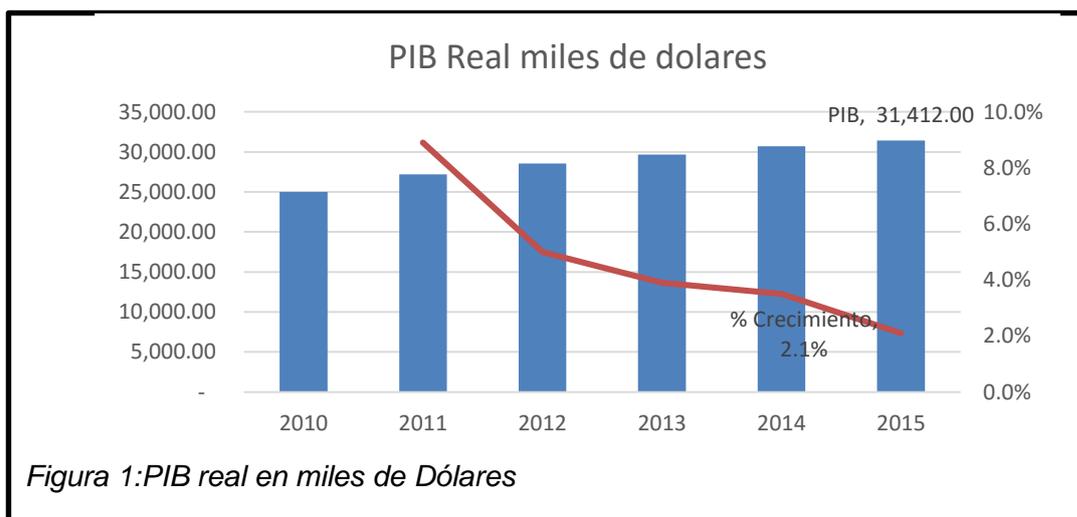
Factores políticos, legales y regulatorios

Esto ha sido un inconveniente en la mayoría de negocios, ya que las diferentes regulaciones, constantes y parcializadas en las leyes de: trabajadores, permisos de funcionamiento, cuotas, aranceles, salvaguardias, etc., dificultan el crecimiento de los mismos. Según (DOING BUSSINES, 2015) el Ecuador ha decrecido 9 puestos en el índice para crear empresas desde el 2012.

Si a esto se le suma la variabilidad en las barreras comerciales, arancelarias y para arancelarias que cambian constantemente, aproximadamente se crea 1 resolución semanal. (COMEX, 2015).

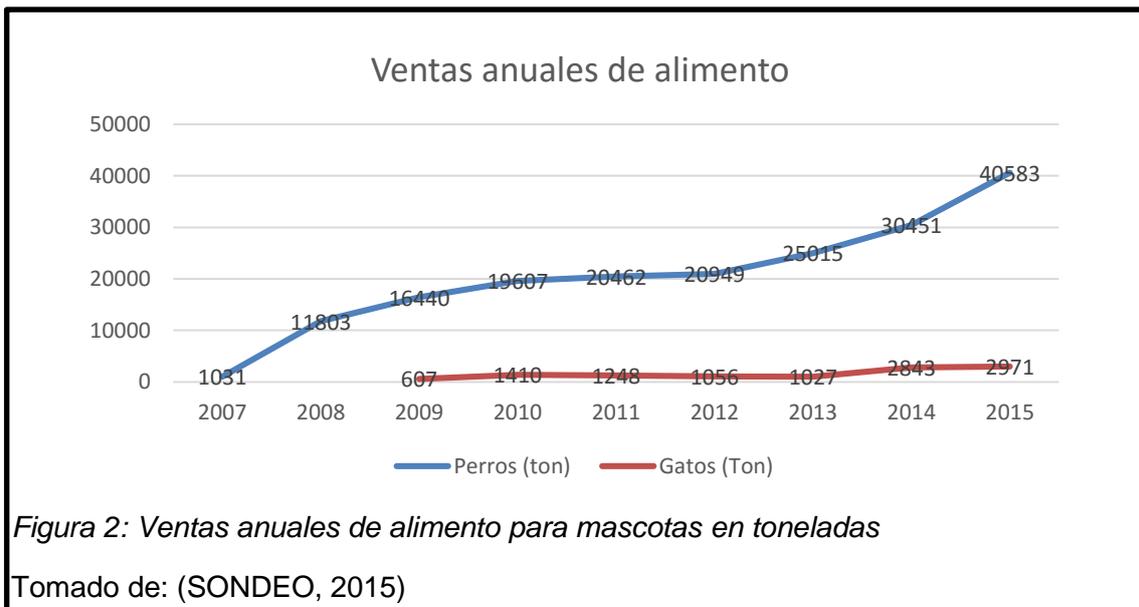
Por un lado, estas salvaguardias no han apoyado a las importaciones de alimento de mascotas, por el otro ayudan a la producción nacional que no tiene las mismas trabas y el precio es mucho más accesible.

Condiciones Económicas



Tomado de (BCE, 2015)

El desarrollo económico en los últimos 5 años ha ido decreciendo, básicamente por el precio del petróleo, que para finales del 2015 acabó por debajo de \$35.00 por barril. (BCE, 2015). Para ver un contexto Macro Económico del País Ver Anexo 1

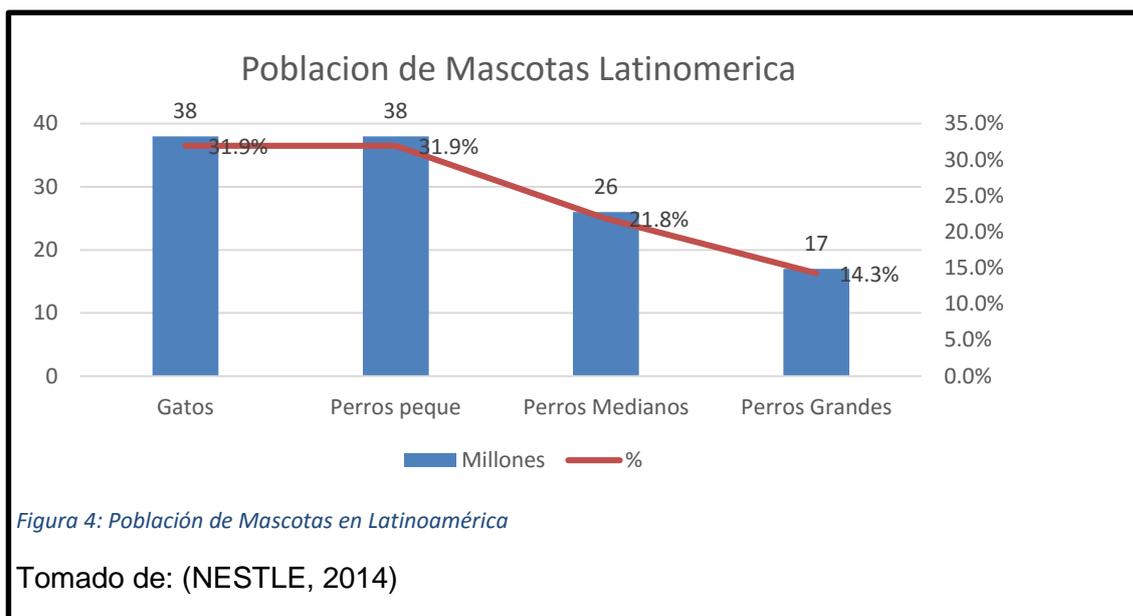


Se puede observar que la tendencia de las ventas es una pendiente positiva importante, con un crecimiento del 93% desde el 2012 al 2015. Y del último año tenemos un crecimiento de 34%.

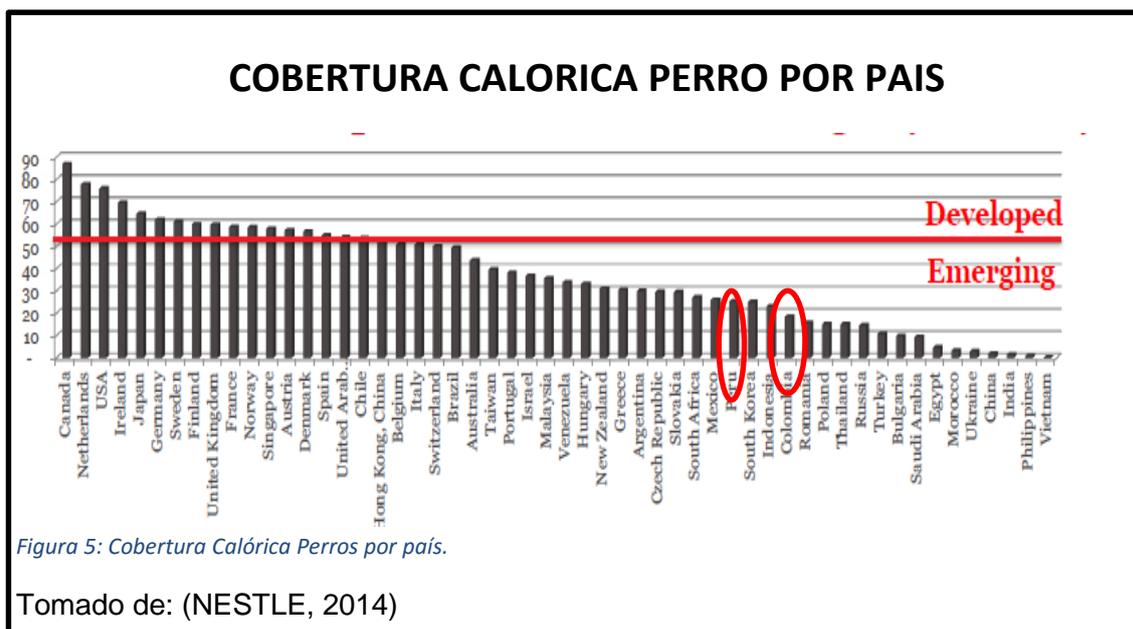


La inflación según el INEC, el Ecuador terminará con una tasa de 4.02%. La inflación durante los últimos años relativamente se ha mantenido entre los mismos valores, esto da una variable que se la podrá considerar y proyectar para los siguientes años con el mismo porcentaje asumiendo que en el peor de los casos crecerá un 5% donde se deberá tomar en cuenta para los cálculos financieros.

Fuerzas Sociales



Según Nestlé existen 100 millones de mascotas en Latinoamérica, donde los perros pequeños tienen la mayor aceptación en los hogares. Revisar Anexo 2.



La cobertura Calórica, es la cantidad de mascotas que están consumiendo alimento balanceado. En Perú y Colombia países semejantes a Ecuador están alrededor del 30% teniendo un mercado potencial para crecer el 70%. Ver Anexo 3

Basándonos en estos datos se puede evidenciar el potencial de crecimiento del mercado, la tendencia de las personas a tener una mascota por su tamaño y el cambio de mentalidad de la gente de por qué adquirir y como mantener a sus mascotas.

Factores tecnológicos

El internet es una herramienta que puede ayudar a estar más comunicado con nuestros cliente internos y externos para poder informarles de noticias y otros aspectos directamente o para que los clientes se puedan conectar con la empresa y realizar sus pedidos en línea y tengan una respuesta inmediata.

Al mismo tiempo la publicidad mal manejada puede jugar en contra ya que si no se administra una fanpage adecuadamente, puede dar la vuelta la tortilla y también generar una mala publicidad para la empresa.

Actualmente los factores tecnológicos pueden brindar facilidades para administrar las empresas, y sin duda se debe invertir en estos productos, en el negocio de distribución hay sistemas exclusivos para esta industria, que ofrece trabajar en línea el tema de pedidos, despachos, cobros, etc. Generando una mejor logística y eficiencia, en cuanto a los despachos, englobando a toda la empresa en los procesos.

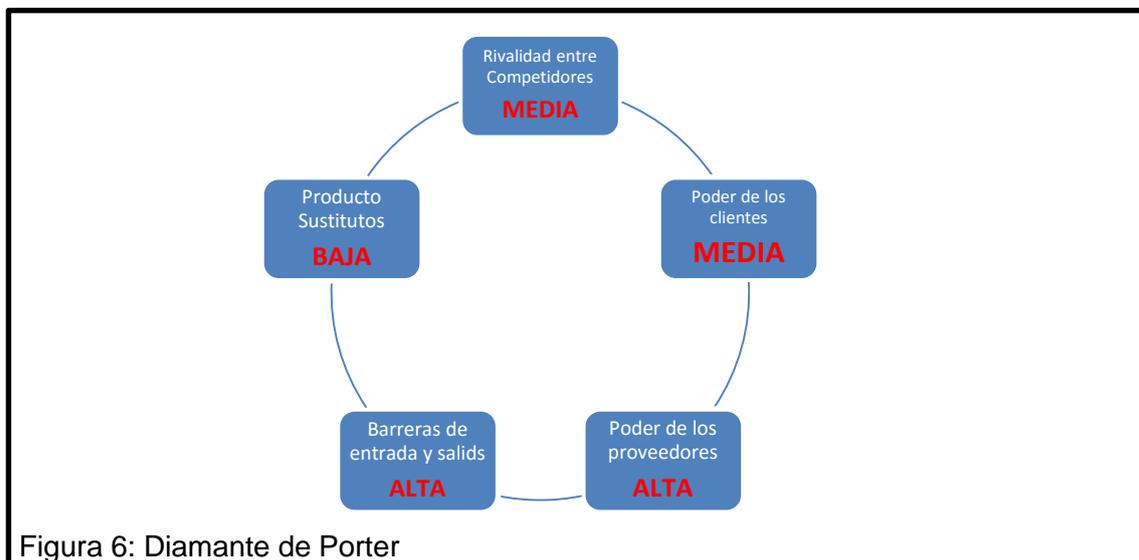
Ambiente Natural / Ambiental

Las entidades de control actualmente ejercen una revisión severa a todas las empresas o negocios involucrados con el manejo de alimento para animales.

Agro calidad es el ente encargado de otorgar los permisos de funcionamiento.

Este producto no tiene muchas complicaciones de manipulación, sin embargo, su olor fuerte llama a ratas y bichos, por ende, se debe mantener un control de plagas periódicas para no tener inconvenientes ni pérdidas.

2.1.2. ANÁLISIS INDUSTRIA (5 FUERZAS DE PORTER)



Productos sustitutos

Es una amenaza **BAJA**, la competencia directa es la comida casera, que siempre ha estado, pero las personas están cambiando de cultura y alimentando a sus mascotas con balanceado.

Poder de los Proveedores

Es un nivel **ALTO**, los proveedores son pocos en el país (NESTLE, AGRIPAC, PRONACA) entre los 3 tienen el 90% (Revisar Anexo 4) de la participación en el país, y sus ventas han crecido considerablemente como se indicó en la figura 2, generando un gran poder de negociación por parte de los productores/importadores hacia los distribuidores, a pesar que ellos buscan cada vez más distribuidores, siguen imponiendo las condiciones comerciales.

Rivalidad entre competidores

La amenaza es **MEDIA**, las empresas productoras o importadoras debido al crecimiento de la demanda y el potencial de ventas, buscan más distribuidores para abarcar más mercados, además pequeños comerciantes informales se ponen a comercializar el producto, sin embargo, no duran mucho tiempo y tienden a desaparecer al ver que al precio que venden no es suficiente para cubrir sus costos.

Barreras de entrada y de salida

Es una amenaza **ALTA**, el mayor problema que se encuentra es la inversión inicial, seguido por el conocimiento del mercado y el riesgo de NO recuperación de cartera.

Poder de negociación de los clientes

Aquí se tiene una amenaza **MEDIA**, los puntos de venta con compras importantes tienen un poder de negociación interesante frente a los distribuidores, en cambio los puntos de venta pequeños no logran este poder por sus cantidades de compra.

2.1.3. Matriz de entorno externo (EFE)

Tabla 1: Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Calif.	Total
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del mercado constante	0.10	4	0.40
Empresas interesadas en tener nuevos distribuidores.	0.10	3	0.30
Ser el primero en brindar el servicio de distribuir alimento de mascota especializado.	0.20	4	0.80
Beneficios a la industria nacional.	0.10	2	0.20
AMENAZAS			
Competencia por mantenerse la comida casera	0.05	1	0.05
Proveedores con políticas comerciales injustas	0.15	4	0.60
Competencia de precios entre competidores	0.05	2	0.10
Riesgo de NO recuperación de cartera, clientes morosos	0.20	3	0.60
Dificultad de negociar con clientes de volúmenes importantes	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		3.10

Se puede observar que se tiene una ponderación de 3.10 que está por encima del promedio que es 2.5, lo que indica que las oportunidades son mayores a las amenazas o por lo menos se podrá aplacarlas.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Es importante antes de iniciar la investigación presentar el esquema de donde se encuentra la empresa a crearse exactamente, para tener claro todos los participantes del negocio.



3.1.1. Problema

Determinar la viabilidad del negocio para distribuir alimento de mascotas en la provincia de Pichincha.

No se conoce factores determinantes del proyecto como: Gustos y preferencias de marcas, canales, sectorización, cantidades.

3.1.2. Objetivo General

Identificar las necesidades de los puntos de venta y productores sobre la distribución de alimento de mascotas en Pichincha.

3.1.3. Objetivo específicos

Determinar los siguientes objetivos específicos:

Tabla 2: Objetivos Específicos

Objetivo	Hipótesis	Pregunta modelo	Fuente
Establecer como es el movimiento en los locales en cuanto a las ventas de alimento para mascota	Se vende alimentos para perros y Gatos.	¿Qué alimento balanceado tiene mayor rotación?	Observación / Grupo focal / entrevista con experto / encuestas
Determinar las tendencias de los clientes finales en cuanto a la compra de alimento para mascota	Compran alimento de mascotas los dueños de ellas	¿Qué piensa cuando va a comprar alimento para su mascota?	Observación / Grupo focal / entrevista con experto / encuestas
Conocer las necesidades de la fuerza de venta	Los vendedores venden por incentivos	¿Qué les motiva vender?	Observación / Grupo focal / entrevista con experto
Prescribir los requerimientos y necesidades por parte de las casas comerciales	Los productores comercializan	¿Les interesa tener distribuidores para la comercialización de sus productos?	Observación / Grupo focal / entrevista con experto
Determinar volúmenes, márgenes, condiciones, etc. de los locales comerciales	La marca que más se vende es la de menor precio	¿Cuál es la marca que le da mejores beneficios?	Observación / Grupo focal / entrevista con experto / encuestas

3.2. Metodología del estudio

3.2.1. Técnica de observación

En la observación estructurada el investigador especifica con detalle los que se va a observar y la forma en que se registraran las mediciones. (Malhotra N. K., 2008, p. 202). Es una observación de 2 días no representativa

3.2.2. Conclusiones

Una vez realizado el trabajo de campo y observar en los diferentes locales visitados, se puede concluir que Procan es la marca líder del mercado, en segundo lugar, se tiene a Buen Can, después Dog Chow. Todo esto por presencia en percha ya que estas marcas tienen un mercadeo definido. Procan a pesar de no ser el más barato es el líder, en promedio está a 80ctvs la libra, donde su fortaleza es la logística de distribución, ya que llega a todos los sectores de la ciudad.

El precio más alto que se encontró fue de \$120 una funda de Pro Plan cachorros de 15Kg.

3.3. Grupo focal

Es una sesión de grupo entre 8 y 12 personas homogéneas y participantes novatos, con una atmosfera relajada entre 1 y 3 horas donde el moderador debe tener una relación cordial y lograr con la discusión que los participantes brinden los conocimientos buscados. (Malhotra N. K., 2008, p. 146)

Se reunirá a 2 grupos de 8 personas cada uno. El primero, será consumidores finales propietarios de mascotas, quienes decidan la compra del alimento balanceado frecuentemente, en un segmento socio-económico Medio. El segundo, será asesores comerciales (VENEDORES) que vendan o hayan vendido alimento para mascota, y estén trabajando o hayan trabajado en empresas de distribución. Si se desea ver el formato guía de preguntas por favor ver el anexo 5.

3.3.1. Conclusiones Grupo focal (CONSUMIDORES FINALES)

El alimento más comprado es Procan, seguido por Cani, Buen Can, Dog Chow, Pedigree, en ese orden.

La mayoría coincidió que compran el producto por publicidad en la televisión luego por el precio, y después por una recomendación médica. También la facilidad de encontrar el producto es un factor influyente el momento de la compra saben que PROCAN lo pueden encontrar en cualquier lado hasta en las ferreterías y farmacias.

El público indico que la mayoría ha decidido por mascotas pequeñas por que viven en departamentos que son pequeños y también el costo es menor a tener un perro de raza grande.

Las personas destinan alrededor de \$50,00 mensuales para alimento de mascotas. Además, las compras más constantes son en las tiendas en primer lugar, seguido por agro-puntos y después en Pet Shop, veterinarias y supermercados.

En cuanto a las promociones supieron manifestar que lo que más les agrada es que venga alimento adicional, luego juguetes, o también alimento húmedo. La mayoría concluyo que quien compra el alimento en casa es la mujer.

3.3.2. Conclusiones grupo focal (VENDEDORES)

Aquí fue interesante entender cuáles son las necesidades de la fuerza de venta que pertenecerá a la empresa para que se obtengan resultados. Todos habían vendido alguna marca de alimento para mascota en sus lugares de trabajo.

Su mayor motivación es su salario, es decir las comisiones al final del mes, por lo tanto, cuando están en una empresa de distribución cualquiera que esta sea, dan más énfasis a los productos que tienen mayor rotación, en promedio suelen tener presupuestos de \$50.000 mensuales y de esto solamente el 5% es de alimento para mascota, por tal razón les dan mucha más fuerza a los productos de consumo masivo ya que le da su sueldo al final.

Indicaron que es recomendable que cada vendedor viva cerca de su ruta de trabajo, ya que esto les ahorra en tiempo de traslados y dinero.

Manifestaron que la marca Procan se vende sola, sin embargo, indican que les pedían el resto de marcas al visitar los puntos de venta.

Todos indicaron que cada vez se vende más el balanceado para mascotas, independiente de la marca.

La mayoría coincidió que las promociones son importantes para cumplir los presupuestos de ventas.

Les pareció interesante si pudieran ingresar en los puntos de venta con todas las marcas de alimento para mascotas, así es más fácil vender a los locales comerciales. Y sugirieron que también se tenga el tema de medicina y accesorios de animales, para que el portafolio sea completo y los puntos de venta solo tengan que trabajar con un solo proveedor.

3.4. Entrevista con expertos

Es una entrevista no estructurada directa y personal con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes, y sentimientos subyacentes acerca de un tema. (Malhotra N. K., 2008, p. 158). Para ver los formatos de encuesta por favor ver Anexo 6.

3.4.1. Perfil de experto 1: CLIENTE PET SHOP

Sra. Sofía Tapia. Propietaria de MI PEQUEÑO PET SHOP, local enfocado únicamente a la venta de alimento balanceado para mascota a consumidores finales, ubicado en La Magdalena. Con 5 años de experiencia en el mercado.

Los principales hallazgos obtenidos son:

La señora Sofía Tapia vende todas las marcas que existen en el mercado, alimento económico (18% de proteína), Premium (23% de proteína) y súper Premium (33% de proteína), tanto para perros y Gatos. Teniendo una venta promedio de \$10.000 mensual, de los cuales el 60% es económico, 30% Premium y 10% súper Premium.

Además, supo indicar que actualmente tiene 2 distribuidores, que le dejen alimento de mascota en su local, que son Ecuaquimica y Quifatex, el resto de marcas va a comprar en el mercado mayorista, donde dice, que puede encontrar precios más económicos, sin embargo, indica que si le gustaría tener un solo proveedor o distribuidor que le abastezca con todas las marcas.

Actualmente le dejan 30 días de crédito Quifatex y Ecuaquimica, con un margen de utilidad del 20% aproximadamente, esto varía según la distribuidora.

Tiene retrasos en entrega de mercadería por parte de las distribuidoras, lo cual le molesta mucho porque ella queda mal ante sus clientes (consumidores Finales), también ha tenido problema con vendedores porque le envía cambiado los pedidos, o con otros precios de los ofrecidos.

El producto más importante o interesante para la señora Tapia son los productos Purina y Canimentos ya que le dejan mejor rentabilidad y no se han rebajado los precios como en la categoría económica, dejando menos rentabilidad en este tipo de producto a los puntos de venta y por ende a los distribuidores.

3.4.2. Perfil de Experto 2: PROVEEDOR (PRODUCTORES)

Ing. Lorena Núñez, jefe zona sierra y oriente División consumo AGRIPAC. Profesional ligada al alimento de Mascota desde hace 20 años desde que Agripac tenía la representación de Purina en el Ecuador.

La Ing. Núñez, indica que su competencia directa es Procan ya que están en la misma categoría de alimentos económicos.

AGRIPAC es una empresa dedicada a la producción de productos para la agricultura, pero se introdujo en el mundo de Alimento de Mascota (Buen Can, Alcon, Michu) que actualmente representan un 25% del total de las ventas de AGRIPAC, pero ha sido la categoría que más ha crecido en los últimos años aproximadamente un 30% por año.

Indica que tiene 2 vendedores directos en Quito y cada uno tiene que cumplir un presupuesto de \$250.000, incluido distribuidores.

Actualmente existen 2 distribuidores en la ciudad de Quito, pero aun así no alcanzan a atender todos los puntos de venta que son alrededor de 20.000, hoy se está buscando un distribuidor o algunos distribuidores para los canales: Pet shop, veterinarias, víveres y agro puntos, etc. ya que la demanda ha crecido, y mucho más ahora que por el tema de las salvaguardias los productos importados se han visto frenados en su comercialización.

Las condiciones comerciales que se le brinda a un distribuidor si se le aprueba el crédito son 70 días para el pago, 15% de Margen de utilidad más 3% por bonificaciones mensuales por cumplimientos de presupuestos, y 3% por un cumplimiento anual. Lo cual se entrega mediante una nota de crédito, con un total del 21% de rentabilidad para el negocio.

Se conoce el potencial de crecimiento que existe en el alimento de mascotas, por eso al ingresar un distribuidor nuevo tiene como meta el primer trimestre cumplir \$75.000, terminó diciendo la Ing. Núñez.

3.5. Método Cuantitativo

3.5.1. Ficha Técnica método cuantitativo

La herramienta para realizar este método será una encuesta que responde a los objetivos de la investigación. El diseño de esta investigación es la siguiente:

Tipo de estudio:	Cuantitativo
Área Geográfica:	Quito Urbano y Foráneos.
Grupo objetivo:	Locales Especializados y no especializados que vendan alimento para mascota.
Segmentación:	Pet Shop, Víveres Tradicionales (Tiendas), Bodegas, Puntos agrícolas, Ferreterías, Hotel canino, Panaderías, gasolineras, etc.
Trabajo de Campo:	enero 2016

Muestra:	$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 Npq}{NE_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2 pq}$	Ecuación 1
-----------------	---	------------

200 casos, que corresponde al cálculo de muestra con un error estadístico del 7%.

Muestreo:	Se va a escoger locales de manera aleatoria, definiendo la densidad de cada zona (Norte, Sur, Centro, Valles), la entrevista se hace al dueño o administrador del punto de venta que tiene conocimiento para responder a los objetivos de la encuesta.
------------------	--

Previamente se hizo una prueba piloto, para definir el esquema de la encuesta cuyo diseño se encuentra en el ANEXO 7

Resultados

Una vez procesada la información se va a entender el movimiento de los productos, mayor rotación, participación, tendencia de tamaños, precios de la competencia, para poder apoyarse en estos datos y comercializar las marcas, productos, tamaños, variedades que requiere el mercado.

La investigación arrojó como resultados que el 85% de las ventas se comercializa a través de los canales Pet Shop, Víveres y Agro puntos. Además, la Marca que más se vende es Procan con una participación de 79.71% seguido por Agripac con el 7.4% y luego Nestlé con el 4.35%.

Las variedades que más rotación tiene son para perros adultos con una venta del 50%, cachorros 27% y gatos 23%.

Tabla 3: Ventas en unidades

Tamaño (Kg)	% de ventas
30	31.30%
18	11.20%
1 a 4	18.40%
0.374	29%

Tabla 4: Ventas en dinero

Tamaño (Kg)	% de ventas
30	51%
18	15%
17	7%
22	7%
1 a 4	9%

Se puede observar que las ventas en unidades son diferentes a la de dinero, por lo tanto, se decide dar más énfasis a los tamaños de 30, 22, 18 y 17 Kg ya que es más conveniente vender una funda de 30 Kg que 15 unidades de 2 Kg, tanto por logística y por costos de distribución.

La funda de Buen Can de 30Kg entregan entre \$36.5 y \$38.00 por los diferentes distribuidores a los puntos de venta.

En PURINA se maneja un precio oficial que determina Nestlé, que es el 20% de descuento desde el PVP.

Para ver las gráficas de todos los resultados por favor dirigirse al ANEXO 8.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Actualmente a las empresas productoras o importadoras no les interesa entrar en el negocio de distribución, porque llega a ser más costoso hacerlo por ellos mismos que dar la distribución a otra persona, además de todos los permisos, riesgos, logística que esto requiere. He aquí nuestra primera oportunidad de negocio, el interés de los productores o importadores de dar sus productos para la distribución en la ciudad.

Realizando el análisis externo de la investigación de mercado, se puede observar que Procan está con una participación del 85%, esto se debe a la gran logística de distribución que tienen, mas no porque es el producto que pide el consumidor final. Mientras que la línea de Agripac solo participa con un 7.4% y Nestlé un 4%, todo esto hablando en tiendas, por lo tanto, es interesante ingresar en este canal ya que se tiene un potencial mercado del 85% por cubrir.

De acuerdo a las estadísticas del INEN en Quito existen alrededor de 20.000 Víveres tradicionales, donde la estrategia inicial es ingresar a un 5% de puntos de venta, eso quiere decir que se podría ingresar en 1000 víveres. Si a esto se le suma que las ventas anuales son de 12.000 toneladas mensuales en base al histórico de ventas (Figura 2) y con un crecimiento del 68% en los 3 últimos años se puede evidenciar que se podría vender con el mencionado 5% de participación 50 Toneladas mensuales que representa alrededor de \$100.000. Además, el crecimiento de poder calórico está aún por debajo del 30% por ende el mercado de comercialización de balanceados para mascotas tiene aún por crecer un 70%.

Actualmente no existe ningún distribuidor que tenga todas las marcas que hay el mercado. Esta es una oportunidad importante de ser el primer Distribuidor especializado de alimento para mascotas.

También se ha determinado por medio de las encuestas a los puntos de venta, que todas las zonas (SUR, CENTRO, NORTE Y VALLES) están desatendidas; en el 100% de los locales comerciales siempre les falta alguna marca.

Según las encuestas en los puntos de venta, los administradores han contado que los consumidores finales han cambiado sus hábitos de consumo, ahora compran más productos para mascotas siempre buscando variedad de tamaños, tipos de razas, especiales para enfermedades, etc.

También supieron manifestar los administradores de los puntos de venta investigados, que los distribuidores actuales tienen muchas deficiencias de despachos como demora, pedidos cambiados, incompletos, en mal estado, etc.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de Marketing

En base a la investigación y oportunidad encontrada, se ha considerado las siguientes estrategias de Marketing: Penetración de Mercado y Diferenciación.

Desarrollo de mercado

Una vez procesada y analizada la información recopilada, se ha decidido implementar una penetración de mercado, existe el 80% de Tiendas que no tienen las marcas Buen Can, Michu, Dog Chow, Cat Chow, etc.

Además, en los locales especializados como Pet Shop, Veterinarias y puntos agrícolas donde ya están las marcas, se desarrollará el mercado con el resto de tamaños y presentaciones que actualmente no los tienen.

Diferenciación

Otro instrumento que será importante es la diferenciación con el resto de distribuidores, la cual será que la empresa se enfocara únicamente a la comercialización de alimento para mascotas, es decir se va a comercializar a los puntos de venta un portafolio completo y extenso de productos para mascotas. El resto de Distribuidores solo tienen una marca y un tamaño, pero la demanda pide más variedad y eso es lo que se ofrecerá mediante la distribuidora.

5.1.1. Mercado Objetivo

Según el estudio realizado, el mercado objetivo que se ha decidido ingresar es Víveres Tradicionales (Tiendas), Especializados y Puntos Agrícolas en la provincia de Pichincha distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 5: Mercado Objetivo

	Viveres	Especializado	Puntos Agrícolas
Universo	20,000	457	494
Mercado objetivo	136	25	25

5.1.2. Propuesta de Valor

Según las respuestas de los encuestados, lo que les interesa a los potenciales clientes, es 3 cosas:

- % de Rentabilidad
- Buena atención (Entrega correcta y oportuna de los pedidos)
- Variedad en el portafolio.

Por ende, se centrará la propuesta de valor en estos puntos, ofreciendo mejor % de rentabilidad por incremento de compras, cumplir lo ofrecido en cuanto a las entregas y mantener siempre un portafolio variado de alimento de mascotas, con las principales marcas del mercado.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

El producto o servicio en este caso que se ofrecerá a los clientes es la facilidad de encontrar todas las marcas, variedades, tamaños, etc. en un solo distribuidor.

Portafolio de productos

Se va a trabajar bajo los resultados obtenidos, donde indica que las presentaciones grandes son las que tienen el 80% de las ventas, entre ellas encontramos de 15, 17, 18, 22.7, 25 y 30Kg.

Por lo que, se va a contactar a 3 casas comerciales para adquirir sus productos: Agripac, Nestlé y MEGAVALLE, y cuyas marcas a ofrecer son:

Tabla 6: Productos de Agripac

MARCA	Descripción	(Kg)	FOTO	Costo
Buen Can Adulto	Es un alimento que se suministra a los perros a partir de los 12 meses de edad. Existen 2 sabores de carne y pollo.	30		28.81
Buen Can Cachorro	Este alimento se da a los perros a partir de los 2 meses que se destetan hasta los 12 meses que son considerados cachorros.	30		33.42
Alcon	Es un producto de mantenimiento (Básico) para perros a partir de los 12 meses de edad.	30		22.53
Michu	Es un alimento seco para gatos a partir del destete que brinda todos los nutrientes a los felinos para su correcto funcionamiento de su organismo.	18		22.4

Tabla 7: Productos de NESTLE

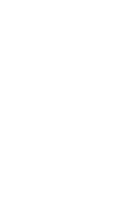
MARCA	DESCRIPCION	(Kg)	FOTO	COSTO
Dog Chow Cachorro Raza Pequeña	Es un alimento Premium con mayor cantidad de proteína se da a los perros a partir del destete hasta los 12 meses.	17		52.18
Dog Chow Cachorro Raza Mediana a Grande	Es un alimento Premium, y se diferencia de la raza pequeña básicamente en el tamaño de la croqueta, esta es más grande.	17		53.58
Dog Chow Adulto Raza Pequeña	Alimento Premium, que una vez que el perro pasa los 12 meses de edad es recomendable cambiarle a adulto por la cantidad de proteína que necesita la mascota.	17		51.11
Dog Chow Adulto Raza Mediana a Grande	Alimento Premium para perros a partir de los 18 meses de edad.	17		50.63
Dog Chow Adulto Raza Mediana a Grande	Alimento Premium para perros a partir de los 18 meses de edad.	22.7		62.81
Pro Plan Puppy	Es un alimento Súper Premium a base de carne deshidratada de pollo que incluye calostro para el apoyo del sistema inmunológico además su ración a dar a los perros es 3 veces menos que los otros alimentos.	15		76.94
Pro Plan Adulto	Alimento Súper Premium, se da a los perros a partir de los 12 meses de edad. Tiene las mismas características del Puppy	15		70.16
Cat Chow	Alimento Premium para gatos adultos se suministra a partir de los 12 meses.	8		33.92

Tabla 8: Productos de Mega valle

MARCA	VARIEDAD	KG	FOTO	COSTO
CANI CACHORRO	Alimento Premium de producción Nacional, ideal para perros hasta los 12 meses de edad.	25		51.96
CANI ADULTO	Alimento Premium, recetado para perros a partir de los 12 meses de edad	25		45.90

5.2.2. Precio

Una vez realizado los cálculos, bajo los análisis de las entrevistas y encuestas presentamos el siguiente cuadro donde se puede encontrar los precios del costo de cada funda incluyendo todos los costos de distribución.

Los precios se han establecido en base a una estrategia según la competencia, donde se ha optado por ingresar con un precio intermedio entre el más alto y el más bajo.

Tabla 9: Costos de producción de Productos Agripac

Marca	BUEN CAN	BUEN CAN	ALCON	MICHU
Edad	CACHORRO	ADULTO	ADULTO	Gato
Tamaño de la mascota	*RMG	*RMG	*RMG	*RMG
Peso (Kg)	30	30	30	18
Precio Distribuidor	33.42	28.81	22.53	22.40
+ Costo x distribución	4.15	3.48	3.14	3.08
= Costo Total x funda	37.56	32.29	25.68	25.48
+ Ganancia	2.51	1.30	4.68	4.25
= Precio del punto de venta	40.07	33.59	30.36	29.72

*RMG = Raza mediana a grande (Tamaño de la mascota)

Tabla 10: Costos de distribución de productos NESTLE

Marca	DOG CHOW	PRO PLAN	PRO PLAN	CAT CHOW				
Edad	Cachorro	Cachorro	Adulto	Adulto	Adulto	Adulto	Cachorro	Gato
*Tamaño	*RP	*RMG	*RP	*RMG	*RMG	*RMG	*RMG	*RMG
Peso Kg	17	17	17	17	22.7	15	15	8
Precio Distribuidor	52.18	53.58	51.11	50.63	62.81	70.16	76.94	33.92
+ Costo x distribución	6.51	6.68	6.38	6.32	7.84	8.55	9.37	4.23
= Costo Total x funda	58.69	60.26	57.49	56.95	70.65	78.71	86.31	38.15
+ Ganancia	4.18	4.28	4.09	4.06	5.02	3.83	4.21	2.72
= Precio al punto de venta	62.87	64.54	61.58	61.01	75.67	82.54	90.52	40.87

*RMG = Raza mediana a grande (Tamaño de la mascota)

*RP= Raza Pequeña (Tamaño de la mascota)

Tabla 11: Costos de distribución de productos Mega valle

Marca	CANI	CANI
Edad	Cachorro	Adulto
Tamaño	*RMG	*RMG
Peso (Kg)	25	25
Precio Distribuidor	51.96	45.90
+ Costo x distribución	6.33	5.59
= Costo Total x funda	57.64	50.92
+ Ganancia	3.49	3.08
= Precio al punto de venta	61.13	54.00

*RMG = Raza mediana a grande (Tamaño de la mascota)

Se realizará un ajuste de precios en base a los productores, por lo general cada inicio de año incrementa un 5% según Lorena Nunez Gerente de Agripac.

5.2.3. Plaza

Se realizará una distribución al por mayor a locales comerciales ubicados en a lo largo de la ciudad de Quito y los valles de los Chillos y Tumbaco, se zonificará en base a las parroquias establecidas por el municipio.

El centro de acopio y oficinas de la empresa se ubicará en las calles Alejandro Machuca y 5 de junio esq. Siendo un lugar estratégico para realizar los DESPACHOS, ya que el traslado a cualquier parte de la ciudad es más fácil desde este sector.

El centro de acopio tendrá un sistema de ventilación mecánica para mantener la temperatura máximo a 20 grados centígrados y el producto será colocado sobre pallets, además se ordenará en secciones según la casa comercial.

La fuerza de ventas estará conformada por 1 persona inicialmente, y cada año se incrementará una persona más o en el tiempo que se requiera. Según las encuestas realizadas a los vendedores, es importante que el asesor viva por la zona de trabajo que se le asigne, ya que esto le brinda mayor facilidad de horario para la visita a sus clientes.

Según la zonificación del municipio, se divide en 32 parroquias urbanas y 33 rurales. Por ende, cada asesor tendrá alrededor de 16 Parroquias. Se espera una cobertura diaria de 14 locales a partir de la salida de la oficina (9:00), es decir 30 minutos por local incluida la movilización entre uno a otro, esto en base a los resultados del grupo focal de los vendedores.

Se adquirirá una furgoneta Chevrolet Súper Carry que se utilizará para los despachos durante los 2 primeros años, que tendrá capacidad suficiente para entregar durante este tiempo, se tendrá una persona que será la encargada de recoger el producto en la bodega e ir a entregarlo.

Tabla 12: Detalle de gastos mensuales para la distribución con la furgoneta

DETALLE DE GASTOS MENSUALES PARA LA DISTRIBUCIÓN			
Año	Detalle	Anual	Mensual
1	Seguro Súper Carry	\$ 776.70	\$ 64.73
12	Gasolina Súper Carry	\$ 1,200.00	\$ 100.00
6	Mantenimiento Súper Carry	\$ 600.00	\$ 50.00
1	Revisión Municipio Súper Carry	\$ 28.51	\$ 2.38
1	Matricula Súper Carry 2016	\$ 85.91	\$ 7.16
1	Matricula Súper Carry 2017	\$ 64.43	\$ 5.37
1	Matricula Súper Carry 2018	\$ 48.32	\$ 4.03
1	Matricula Súper Carry 2019	\$ 36.24	\$ 3.02
1	Matricula Súper Carry 2020	\$ 27.18	\$ 2.27
1	Sueldo Despachador 1		\$ 615.77
	TOTAL		\$ 854.72

A partir del mes 24 se comprará un Camión JMC de capacidad de 2 Toneladas, apto para llevar en su máxima capacidad 70 unidades de 30Kg. El cual según la planificación del día de entrega podrá realizar hasta 2 viajes, cada uno con 2 toneladas. Es decir que serían 4 toneladas diarias, 20 toneladas semanales y 80 toneladas mensuales, esta sería la capacidad máxima de despachos al mes. Aquí se contratará a un ayudante para los despachos.

Tabla 13: Detalle de gastos mensuales para la distribución con el Camión JMC

DETALLE DE GASTOS MENSUALES PARA LA DISTRIBUCION			
Año	Detalle	Anual	Mensual
1	Seguro JMC	\$ 1,073.50	\$ 89.46
12	Gasolina JMC	\$ 1,680.00	\$ 140.00
2	Revisión Municipio JMC	\$ 90.36	\$ 7.53
6	Mantenimiento JMC	\$ 1,200.00	\$ 100.00
1	Matricula JMC 2017	\$ 643.91	\$ 53.66
1	Matricula Camión JMC 2018	\$ 482.93	\$ 40.24
1	Matricula Camión JMC 2019	\$ 362.20	\$ 30.18
1	Matricula Camión JMC 2020	\$ 271.65	\$ 22.64
1	Sueldo Despachador 1	\$ 16,923.42	\$ 1,410.29
	TOTAL		\$ 1,789.63

Se designará rutas de 20 facturas donde el proceso de traslado y entrega será registrado por un GPS y con base a los resultados obtenidos se reasignarán las rutas para seleccionar zonas y días de entrega, a partir del 3 mes.

“Más de 70% de los clientes se pierde por indiferencia y/o mala atención, 14% deja de comprar porque el producto es malo, 9% porque la competencia ofrece mejores precios, 3% porque se mudan y el resto por causas naturales como la muerte”. (BE THERE, 2011).

5.2.4. Promoción

Se quiere dejar claro que el giro del negocio es Distribuir, ya que las empresas productoras actuales han visto que el costo de hacerlo ellos mismos es muy caro y la tendencia es trabajar con distribuidores según Agripac. El trabajo de la distribuidora es hacer que aterrice todo el material publicitario a los puntos de venta desde el productor.

Estrategia promocional

Se utilizará capacitaciones de administración financiera de pequeños negocios, manipulación de alimento para mascota, etc. que serán financiadas por parte de las casas comerciales (empresas productoras). Para esto se ha destinado un 0.1% de las ventas mensuales para varios gastos que se pueden incurrir en el proceso de las mismas como bebidas, bocadillos, etc.

Publicidad

La Publicidad, se encargará de proveer directamente las empresas productoras o importadoras, nuestro trabajo será apoyar y fortalecer a locales donde no se ha llegado con la mercadería, llevando el respectivo material publicitario como: afiches, volantes, perchas, etc.

Promoción de ventas

Las promociones de ventas estarán determinadas de igual manera por parte de productores e importadores, donde se clasificarán en Clientes A, B y C. Donde al primer Grupo por volúmenes mayores a \$3000 se le bonificará con un 3% adicional, en el grupo

B por volúmenes de \$1500 se le ofrecerá 2% adicional de descuento, y al grupo C se le ofrecerá un 1% de descuento por cumplimientos de \$500.

Relaciones públicas

La distribuidora creará una página web donde será otro portal adicional para mantener contacto continuo con los puntos de venta. También una fan Page como Facebook que aparte de ser gratuita es la red social más utilizada por las personas en Quito y que ayudaran a la comunicación.

Tabla 14: Costos por relaciones públicas

Productos	Costo una sola vez
Página Web, Facebook, twitter	\$ 1.500,00

Fuerza de ventas y marketing directo

La fuerza de ventas tendrá incentivos por un cumplimiento con cada casa comercial aparte de las comisiones, esto ayudará a cumplir mensualmente las cuotas de ventas planificadas.

Conclusiones

Para estas actividades a pesar que todas son financiadas por parte de las empresas productoras o importadoras, se ha presupuestado destinar el 0.5% de las ventas mensuales para los gastos que generan dichas actividades.

5.2.5. Imagen Institucional

Nombre de la empresa: aniMALL Cía. Ltda.
Slogan: No llevamos solo comida, llevamos felicidad y bienestar a las mascotas.

Logo:



Significado de colores:
Verde: Saludable y natural
Amarillo: Alimento
Azul: Agilidad
Gris: seguridad, compromiso y fiabilidad.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1. Misión

aniMALL CIA. LTDA, es una empresa que se dedica a la distribución al por mayor de alimento de mascota en la provincia de Pichincha, garantizando un servicio de calidad a los puntos de ventas a través de nuestro personal altamente calificado, generando a su vez satisfacción al consumidor final. Estamos firmemente comprometidos con el crecimiento de cada uno de nuestros miembros, brindando toda la apertura a sugerencias e ideas que permitan lograr el crecimiento y mejoramiento continuo de la empresa, cumpliendo con los acuerdos ofrecidos a nuestros usuarios y proveedores, viviendo siempre a la vanguardia teniendo información oportuna y real del mercado.

6.1.2. Visión

Alcanzar y mantener para el 2020 el liderazgo en la distribución de alimentos balanceados para mascotas en Ecuador, siendo aniMALL la principal opción para los productores e importadores para distribuir sus productos, así como también ser los principales proveedores para nuestros clientes, a través de un servicio de calidad sustentados en la eficiencia y la honestidad.

6.1.3. Objetivos

- Alcanzar \$ 60.000 dólares de ventas mensuales para enero del 2017.
- Contar con 4 vendedores para el 4 año y una venta de \$120.000
- Lograr un crecimiento del 20% semestralmente.
- Incrementar los activos de la empresa, comprando un terreno con galpones para el año 2020.

6.2. Plan de operaciones

Los procesos se dividen en 4 Macro procesos

- Compras
- Ventas
- Facturación
- Despachos

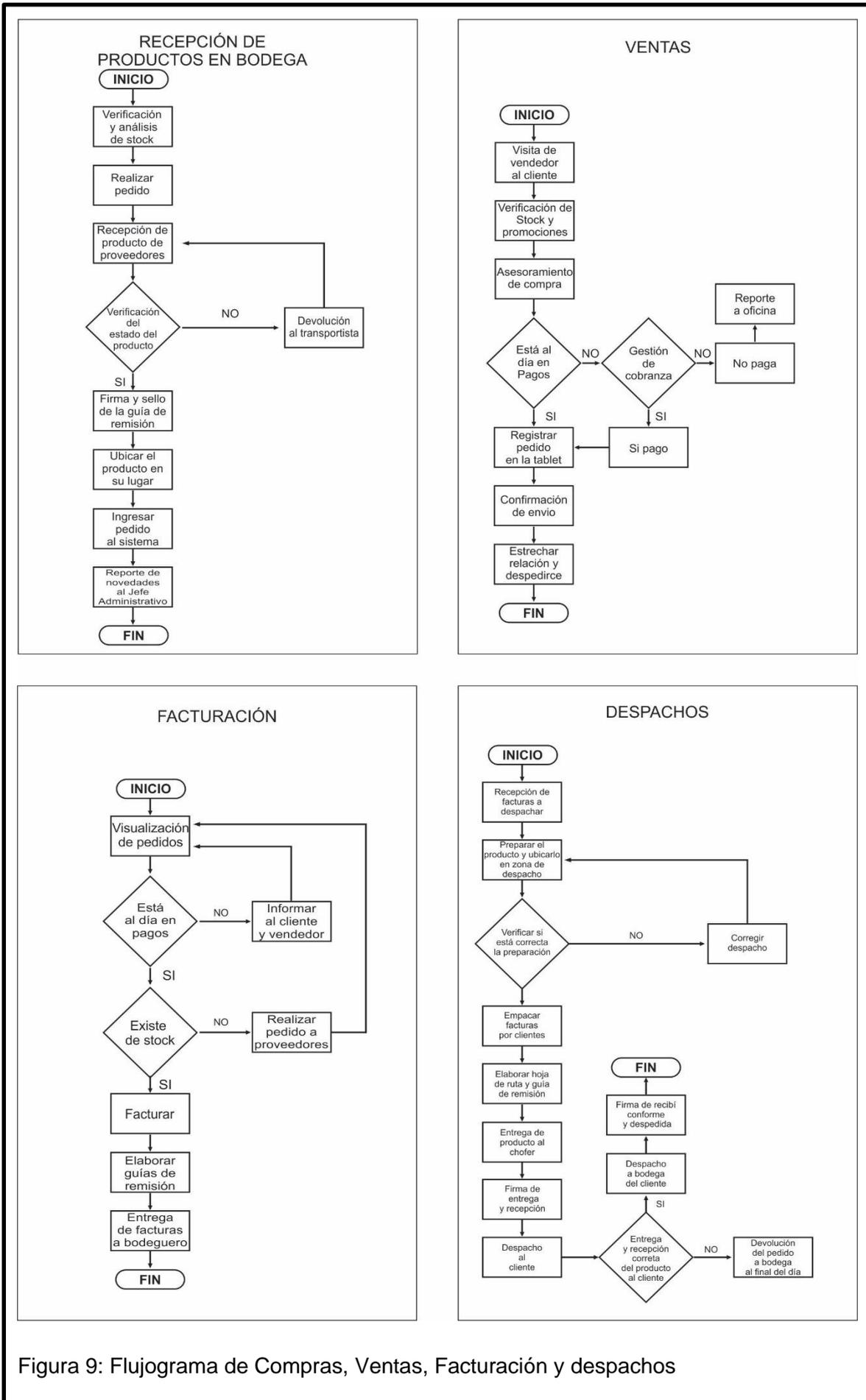
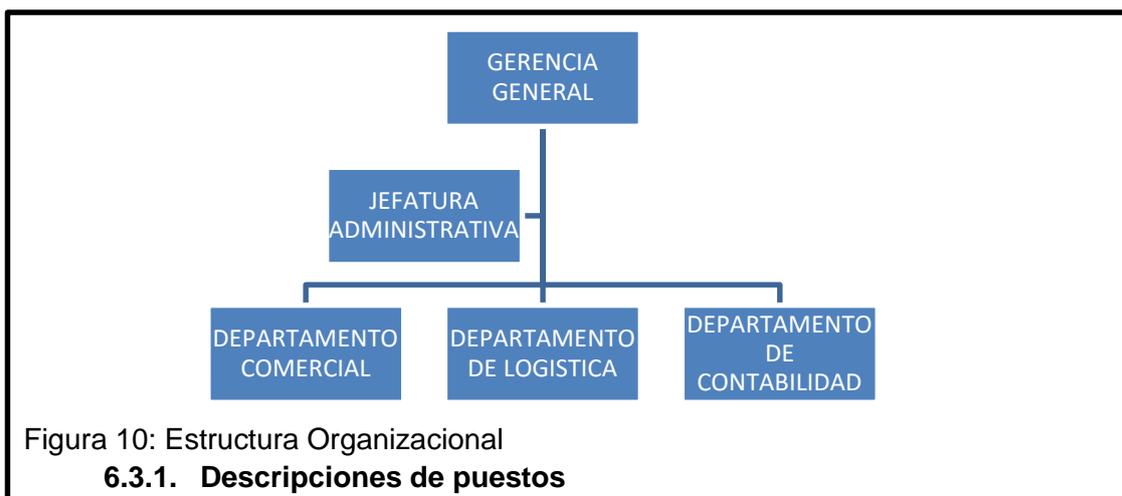


Figura 9: Flujograma de Compras, Ventas, Facturación y despachos

6.3. Estructura organizacional



GERENCIA GENERAL (1 persona)

Sueldo: \$ 2.000,00

Responsabilidades y Competencias

- Incrementar las utilidades de la compañía.
- Incrementar el estado de la tecnología de la empresa.
- Perpetuar la organización.
- Proporcionar dirección a la organización.
- Incrementar la productividad.
- Satisfacer a los empleados, ofreciendo las herramientas para cumplir los objetivos
- Contribuir con la comunidad.
- Diseñar planes estratégicos para apoyar y mejorar las ventas de nuestros asesores.
- Cumplir el presupuesto destinado mensualmente.
- Velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos empresariales.
- Negociaciones con clientes representativos.

JEFATURA ADMINISTRATIVA (1 Persona)

Sueldo: \$ 1000

Responsabilidades

- Recepción de Detalle de Cobros, Retenciones y Notas de crédito
- Facturación
- Recepción y Revisión de Inventario entregado por el Bodeguero
- Ingreso de Documentos al Sistema (Facturas de compra, Cuentas contables, etc.)
- Confirmación de depósitos por parte del vendedor encargado de Depositar.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas y distribución.

Competencias

Organización, Liderazgo, Capacidad de dirigir, Optimización de recursos, Facilidad de resolución de problemas, Agilidad y rapidez en procesos.

EJECUTIVOS DE VENTAS (4 Personas) Sueldo: \$375.77 + comisiones**Responsabilidades**

- Ir a la oficina todos los días a las 8:00am a dar el informe de ventas y recaudación diaria.
- Llenar en forma clara y precisa cada uno de los documentos de la empresa:
 - Notas de Crédito
 - Retenciones móviles y físicas (A TIEMPO 5 DÍAS HÁBILES)
 - Pedidos móviles (Correctamente Llenado)
 - Recibos móviles
- Visita a los clientes, 14 visitas diarias. Se hará el análisis a partir del tercer mes para clasificar los clientes y definir la frecuencia de visita para cada local.
- Definir claramente con los clientes las políticas de entrega y días de crédito

Competencias

Buena Predisposición, Honradez, proactivo, Respetuoso, Capacidad de escuchar, conversador, Persuasivo, etc.

BODEGUERO (1 Persona)**Sueldo: 375.77 + Bonos por cumplimientos****Responsabilidades**

- Preparar el producto el día anterior.
- Preparar la ruta junto al informe del GPS.
- Realizar el Kardex de la bodega diariamente.
- Pasar informe de inventario a Jefe administrativo.
- Recepción de productos de Proveedores (12:00)

Competencias

Honradez, Conocimiento de la ciudad y sus rutas, buen estado físico (sin problemas de salud),

DESPACHADORES (2 Personas) Sueldo: \$375.77 +Bonos por cumplimientos**Responsabilidades**

- Confirmar recepción de producto por parte del bodeguero (en buen estado y cantidades)
- Verificar nivel de combustible, y pedir el recibo a administración
- Acatar y Seguir la ruta preparada junto con el bodeguero.
- Entregar y revisar junto con el cliente la cantidad y el buen estado del producto.
- Hacer firmar al cliente la factura en recibí conforme
- Si algún cliente está cerrado el despachador se tendrá que comunicar con el vendedor o administración para solucionar la entrega. (enviar foto por Whats app)
- Entregar todos los pedidos despachados
- Si hay productos de regreso a la oficina se tiene que entregar en bodega con el respaldo respectivo (factura o Nota de crédito).
- Revisión de novedades e informe al Bodeguero

Competencias

Honradez, Conocimiento de la ciudad: rutas y direcciones, buenos modales, Buen estado de salud y físico.

Conclusiones de los procesos

Con lo expuesto se manifiesta el rol de cada integrante de la compañía y cada persona tenga clara sus funciones para que los procesos sean incluyentes entre todos los departamentos generando así una mayor eficacia y eficiencia para cumplir los objetivos de servicio planteados.

6.3.2. Estructura Legal

La empresa se creará como compañía limitada en la ciudad de Quito bajo escritura Pública y todos los requisitos legales. Se conformará por 2 accionistas el señor Gustavo Loaiza y Alejandro Encalada con una participación del 50% cada uno y un capital suscrito de \$10.891,63.

6.3.3. Costos Generales

Tabla 15: Costos generales de Inversión

Cantidad	Detalle	Subtotal
1	Camión JMC	19,990.00
1	Furgón	3,200.00
1	Furgoneta Súper Carry 2008	6,000.00
1	Gastos de Constitución	2,000.00
3	Equipos de Computación	2,682.00
3	Muebles de oficina	3,525.00
1	Adecuaciones	984.22
	TOTAL	37,881.22

6.3.4. Planos de la oficina

Las oficinas centrales estarán ubicadas en la calle Alejandro Machuca Oe2-375 y Av. 5 de junio. Donde las bodegas serán en la planta baja y las oficinas en el primer piso.

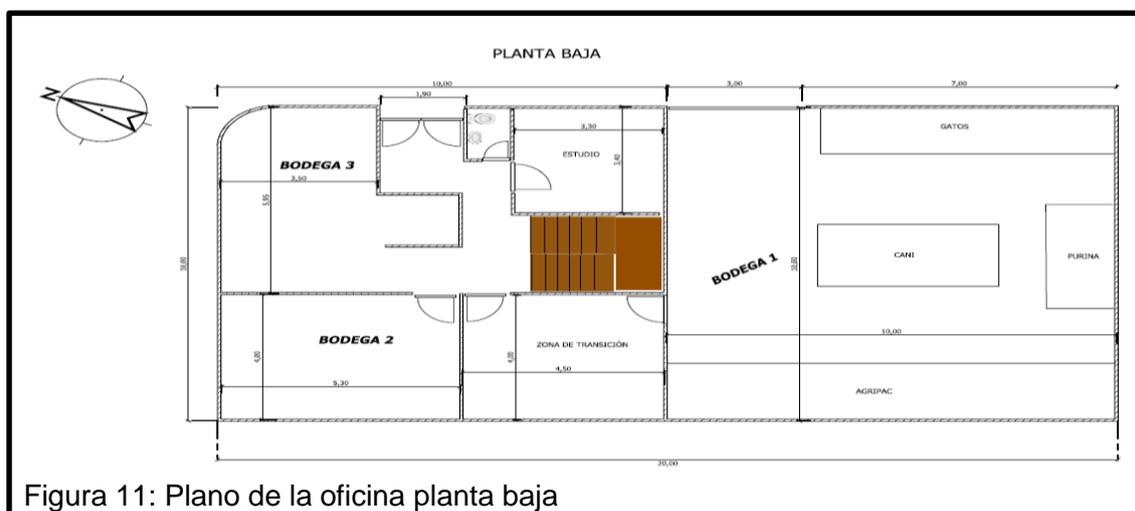


Figura 11: Plano de la oficina planta baja

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujos de efectivo y flujo de caja

Se ha proyectado un inicio de ventas de \$35.296,20 mensuales con un crecimiento anual que ha dado la industria (figura 2) los últimos 3 años del 34%.

Para los cálculos de ajustes de costos se basará en la información histórica de la inflación promedio en los últimos 3 años que es de un 5%. (ver figura 3).

En base al análisis financiero, crudamente, se puede observar que el estado de resultados nos indica una pérdida considerable en el primer año que suman los \$12.023,83, donde van a ser tiempos de aprendizaje para entender, corregir y direccionar los años venideros. Pero si se cuida los números establecidos y se corrige sobre la marcha los ingresos, se podrá disminuir la pérdida y mantener en el negocio los siguientes años, ya que a partir del segundo año se obtiene utilidades importantes.

Tabla 16: Estado de resultados anuales

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO – ANUAL					
Año	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	\$ (12,023.83)	\$ 4,395.96	\$ 10,349.71	\$ 12,143.66	\$ 33,713.08

Tabla 17: Flujo de efectivos anuales

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO					
Año	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EFFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 48,627.31	\$ 45,008.85	\$ 69,987.49	\$ 96,363.16	\$ 159,654.12

Se encuentra un flujo de efectivo importante para solventar la pérdida del primer año y reinversión en los próximos años sin necesidad de pedir préstamos adicionales, debido al crédito que brindan los proveedores el cual ofrecen hasta 70 días sin intereses, donde el efectivo se mantiene constante, sirviendo para cancelar la inversión inicial en 3 años y aun así manteniendo un flujo de efectivo positivo por cualquier acontecimiento que pase. Si desea ver el modelo Financiero Completo por favor ir al ANEXO 9.

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

Se necesita una inversión inicial de \$73.166,78, donde el 85% se financiará por medio del Banco Guayaquil, sirviendo como Garante la señora Denisse Loaiza Propietaria de la Escuela Pio Jaramillo Alvarado. El 15% restante serán mediante fondos propios.

Se ha proyectado un capital adicional para 3 meses de trabajo, por si no se alcanzan las ventas estos primeros meses y poder cubrir los costos fijos.

Se puede observar que la proyección de la estructura de capital va variando conforme pasan los años donde la deuda va disminuyendo, mientras que el capital va incrementando, llegando al 30,39% al quinto año. (ANEXO 10)

Tabla 18: Estructura de Capital

Estructura de Capital						
Años	0	1	2	3	4	5
Deuda	85.00%	101.15%	97.18%	76.51%	74.74%	69.61%
Capital	15.00%	-1.15%	2.82%	23.49%	25.26%	30.39%

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla 19: Evaluación del proyecto (TIR y VAN)

Criterios de Inversión del Proyecto	
VAN	\$18,963.52
IR	\$1.30
TIR	23.53%
Periodo Rec.	2.99

Se obtiene un VAN positivo al cabo de los 5 años con una TIR del 23.53% siendo mayor al CAPM esperado del inversionista del 14.29%, y una tasa de descuento ponderado de los 5 años (WACC) del 11.69%, proponiendo e insistiendo que es un proyecto viable y sustentable.

7.4. Índices financieros

Para visualizar los índices financieros completos por favor revisar ANEXO 11

Tabla 20: Razón Corriente

Año	1	2	3	4	5
Razón corriente	1.53	1.28	1.15	1.23	1.39

Se puede observar que la razón corriente se mantiene con un promedio de 1.32, lo que indica que por cada dólar que se endeuda la empresa, tiene para cancelar el total de la deuda y además se queda con 0.29.

Tabla 21: Prueba Acida

Año	1	2	3	4	5
Prueba Acida	1.46	1.21	1.08	1.16	1.39

En el primer año se indica que la empresa podría liquidar sus deudas sin necesidad de vender sus inventarios, Para los siguientes años vemos un decrecimiento, pero es porque se van cancelando todas las deudas y además se adquiere un camión sin necesidad de un prestamos bancario. Pero siempre manteniendo un valor positivo con un promedio de 1.26.

Tabla 22: ROA

Año	1	2	3	4	5
ROA	-5.8%	9.2%	10.8%	8.9%	18.1%

Con el ROA obtenido, se puede determinar un panorama pesimista el primer año con un -5.8%, ya que la utilidad es negativa, pero a partir del segundo año vemos un balance positivo donde nos indica un rendimiento en promedio del 10% en el 2do, 3er, y 4to año y obteniendo para el quinto año un indicador del 18% que es superior a los rendimientos del mercado.

Tabla 23: ROE

Año	1	2	3	4	5
ROE	1001.41%	137.58%	28.02%	23.46%	39.44%

Según el ROE, se observa que una rentabilidad interesante a partir del tercer año, donde por cada dólar que se invierte se obtiene un 30% de Utilidad. Valor importante y superior al que podemos encontrar en cualquier entidad bancaria. Sin embargo, la pérdida del primer año es muy fuerte, pero por el crédito que da los productores ayuda a mantenerse con liquidez suficiente y salir a flote el resto de años.

8. CONCLUSIONES GENERALES

La cultura de las personas está cambiando de tendencia en cuanto a las mascotas, han pasado de ser un artículo de la casa a un miembro de la familia, por lo tanto, el cuidado hacia ellos ha crecido considerablemente, entre esto va la alimentación, es decir, de darle las sobras de la casa, ahora le brindamos alimento balanceado necesario, especial y adecuado para su salud. Aun se tiene un potencial de crecimiento del 70%, donde esta cantidad de animales siguen alimentándose con las sobras de la casa según NESTLE.

Además, la tendencia de las personas es buscar opciones de marcas, lugares de compra, precios, presentaciones, tipos de razas, etc. sin embargo, actualmente no se puede encontrar en todos lados esta variedad de productos que busca la gente.

La economía del país se ha mantenido estable y a pesar de los impuestos, aranceles, salvaguardias, inflación, etc. el consumo de este producto ha seguido en crecimiento, según SONDEO el crecimiento fue en el último año del 34%. Y según Agripac es la categoría de mayor crecimiento en AGRIPAC entre todas las líneas que manejan.

La distribución externa es un mecanismo que están implementando las empresas productoras o importadoras para llegar con sus productos hacia el punto de venta. La marca PROCAN es el líder en participación y su fortaleza está en la logística de distribución, pero no todas las empresas pueden tener esa infraestructura, por ende, optan por tercerizar esta actividad con varios distribuidores

Existen otras empresas de distribución que se han enfocado en comercializar productos de consumo masivo y que tienen de relleno el alimento para mascota, por eso NO le dan la fuerza necesaria ya que tienen su giro de negocio enfocado en otros víveres, que son lo que le dan su mayor % de rentabilidad.

El negocio que sugiere este plan, es enfocarse únicamente en el alimento balanceado para mascotas, para comercializar todas las marcas y llegar a todos los sectores de la ciudad que buscan el producto.

Sobre la parte financiera evaluada, se ve un proyecto real, no se pretende ingresar con una venta irreal, o utilidades infinitas, con una pérdida significativa el primer año de \$12.000 pero solo hasta alcanzar el punto de equilibrio y de ahí en más con utilidades positivas, además de cumplir con todas las obligaciones y ampliar los activos de la empresa.

Los negocios van a traer oportunidades y amenazas, sin embargo, con todos los elementos que se han analizado, estamos disminuyendo la mayoría de riesgos para tener un negocio rentable y que además de dar utilidades económicas, brinde puestos de trabajo y siempre manteniendo una responsabilidad social con la gente, la comunidad y los más importante nuestras mascotas.

9. REFERENCIAS

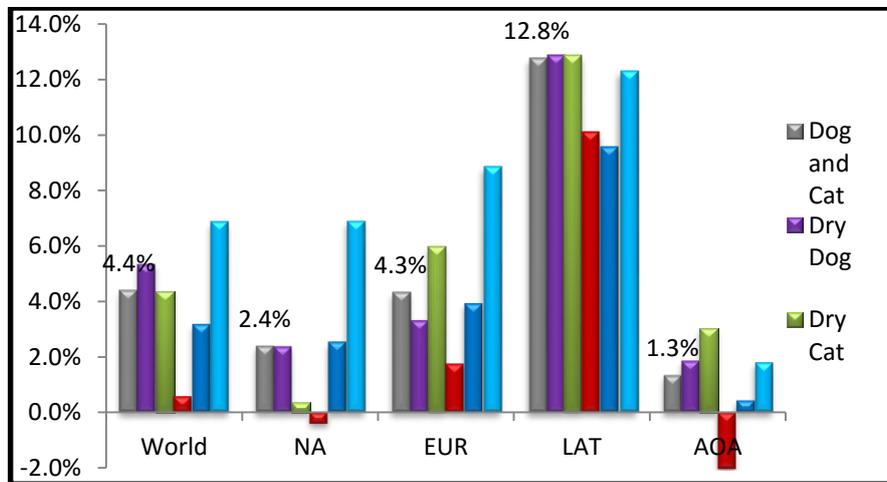
- ABC, D. V. (17 de 08 de 2015). *ABC FAMILIA*. Obtenido de <http://www.abc.es/familia-padres-hijos/20150817/abci-estas-razones-mascotas-familia-201508131643.html>
- BCE. (2015). *BCE*. Obtenido de BCE:
<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- BE THERE. (23 de mayo de 2011). *Comercio y Justicia*. Obtenido de <http://comercioyjusticia.info/blog/marketing/el-70-de-los-clientes-se-pierden-por-indiferencia-o-mala-atencion/>
- BOLDO, A. (27 de 02 de 2014). *DIA A DIA*. Obtenido de DIA A DIA:
<http://www.diaadia.com.ar/tu-dia/tu-mascota/alimento-balanceado-vs-comida-casera-que-hacer-tiempos-crisis>
- COMEX. (2015). *Ministerio de comercio exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/comex/>
- DOING BUSSINES. (2015). *Doing Bussines Grupo Banco Mundial*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (s.f.). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). McGraw Hill.
- INEC. (2015). *INEC*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/cpv/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú. (06 de 17 de 2002). *Guía para la aplicación del análisis multivariado a las encuestas de hogares*. Lima: Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0512/Libro.pdf>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigacion de Mercados (5ta. ed)*. Mexico DF: Pearson.
- MARKOP. (2010). *Indice estadístico Markop Ecuador 2010*. Quito.
- MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO. (2015). *SIISE*. Obtenido de SIISE:
<http://www.siise.gob.ec>
- MUNICIPIO DE QUITO. (2015). *Municipio de Quito*. Obtenido de www.quito.gob.ec
- NESTLE. (2014). *Generalidades Mercado mundial de mascotas*.
- NESTLE. (2015). *Buisness plan 2016*. Quito.
- SONDEO. (2015). *AUDITORIA MASCOTAS. QUITO*.

ANEXOS

ANEXO 1: Contexto Macro económico del Ecuador

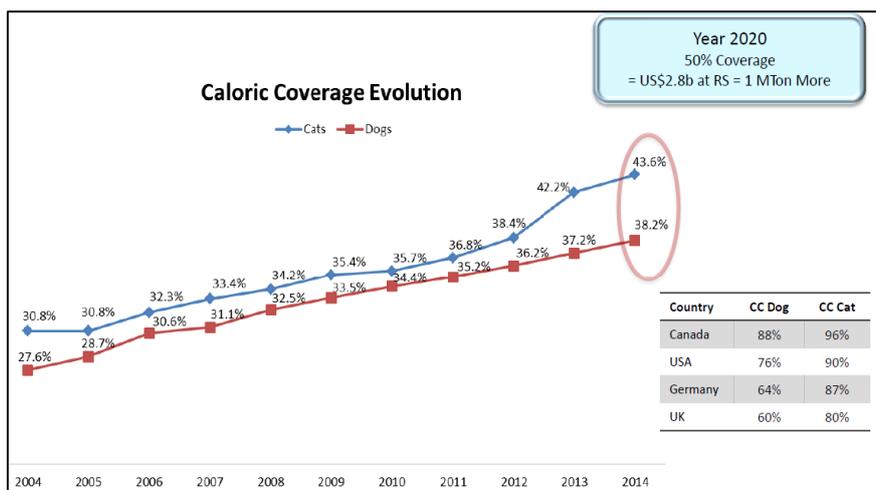


ANEXO 2: Crecimiento por categorías a nivel mundial



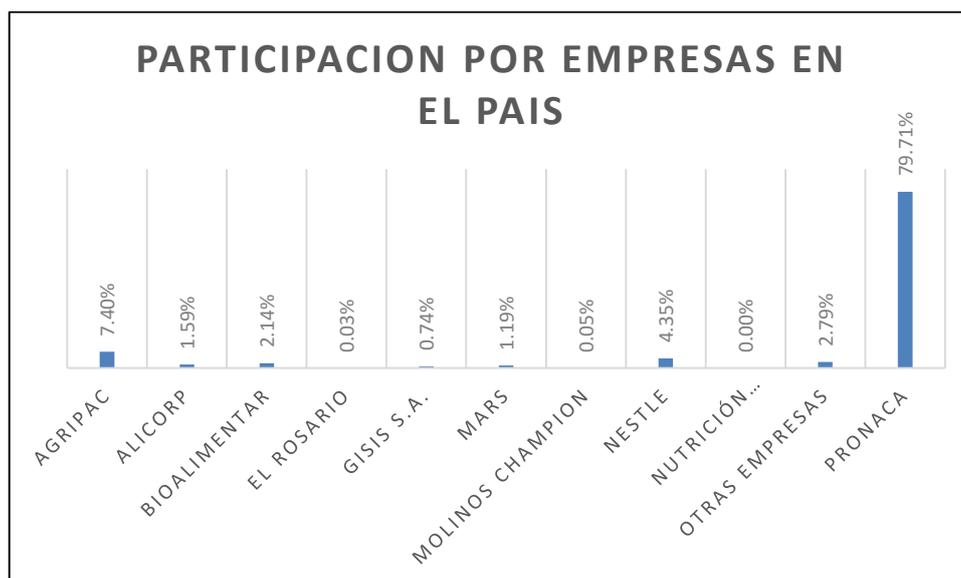
Tomado de (NESTLE, 2014)

ANEXO 3: Comportamiento de la cobertura calórica en Ecuador 2004-2014



Tomado de (NESTLE, 2015)

ANEXO 4: Participación por empresas en el país



ANEXO 5: Formato para grupo focal a consumidores y Vendedores

CUESTIONARIO BASE PARA CONSUMIDORES

- ¿Qué Marca de alimento consume su mascota?
- ¿Qué Marca compra por lo general?
- ¿Dónde Compra el alimento?
- ¿Por qué compra en ese lugar?
- ¿De qué tamaño es su mascota? ¿Porque?
- ¿Por qué se decidió comprar esa marca?
- ¿Qué cantidad compra?
- ¿Con que frecuencia?
- ¿Cuánto gasta aproximadamente en alimento cada vez que compra?
- ¿Qué promociones le gustaría que ofrezcan en alimento para mascotas?

CUESTIONARIO A VENDEDORES

- ¿Qué producto es el que más han vendido?
- ¿Qué presupuesto deben cumplir?
- ¿Han vendido Alimento para mascota?
- ¿Qué marcas?
- ¿Cuál dirían que es la más rentable en el mercado?
- ¿Cuál compra más la gente? ¿Por qué?
- ¿Qué buscan en un trabajo como asesor comercial de puntos de venta?
- ¿Cómo creen que está el mercado de balanceado de mascota?
- ¿Qué opinan de un negocio de distribución de solo alimento de mascota?
- ¿Cuál es su mayor motivación cuando está en una empresa?

ANEXO 6: Formatos para entrevista a experto: Cliente y Proveedor

CUESTIONARIO A EXPERTOS CLIENTE

- ¿Cuál es la marca que más compra?
- ¿Con que distribuidora trabaja?
- ¿Por qué compra con ellos?
- ¿Qué condiciones comerciales le brinda?
- ¿Qué bonificaciones le ofrece?
- ¿Después de cuánto tiempo le entregan el pedido?
- ¿Que no le gusta de las distribuidoras con las que trabaja actualmente?
- ¿Trabajaría con otra distribuidora?
- ¿Le gustaría pedir mediante sistemas tecnológicos, Smartphone, Tablet, pagina web?

CUESTIONARIO A EXPERTO: PROVEEDOR

- ¿Cómo mira las ventas actualmente?
- ¿Cuál es su competencia directa?
- ¿Es importante para ustedes contar con distribuidores?
- ¿Cuáles son los canales que se atiende?
- ¿Cuáles serían las condiciones comerciales para un distribuidor nuevo?
- Existe, bonificaciones y/o promociones, incentivos?

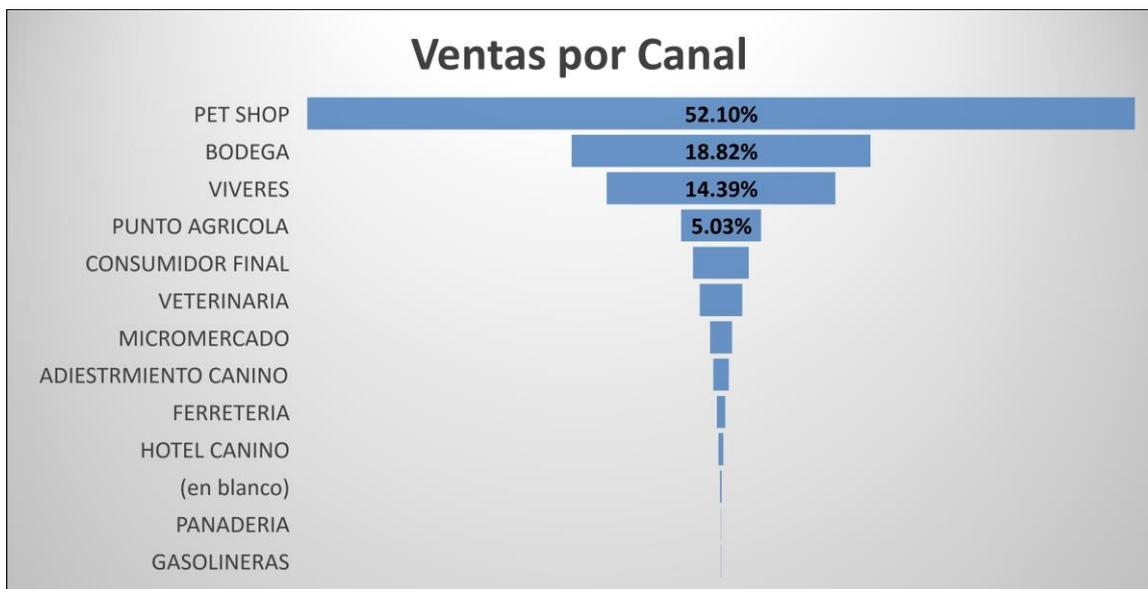
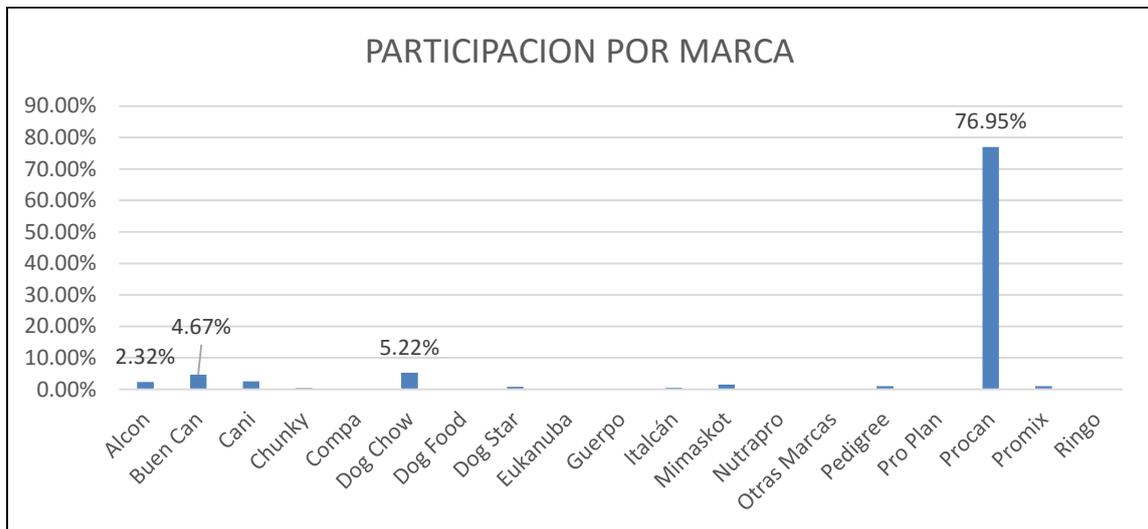
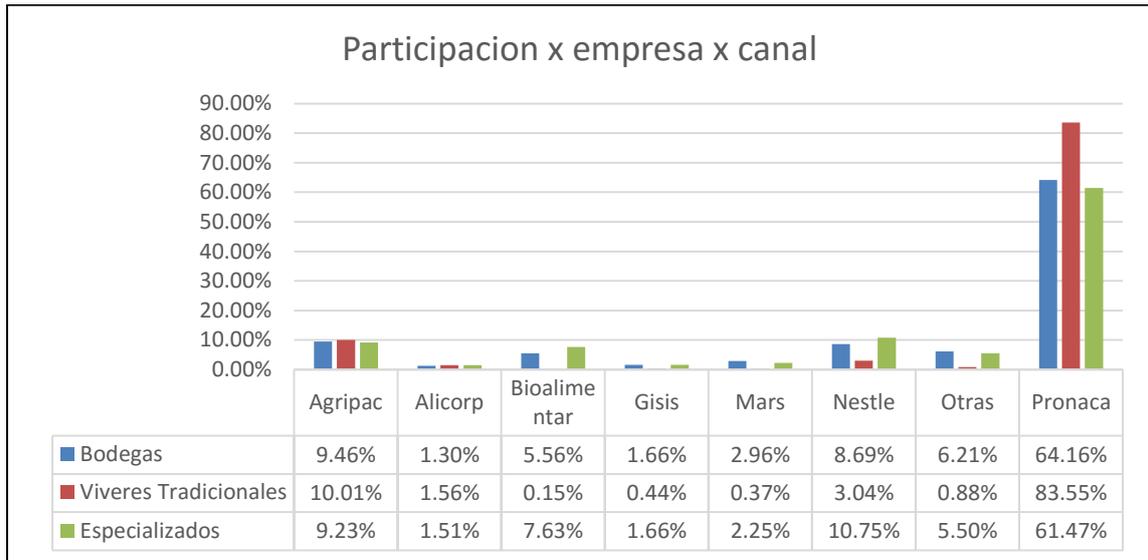
ANEXO 7: Formato Encuesta Cuantitativa a Locales comerciales

The screenshot shows a spreadsheet with the following structure:

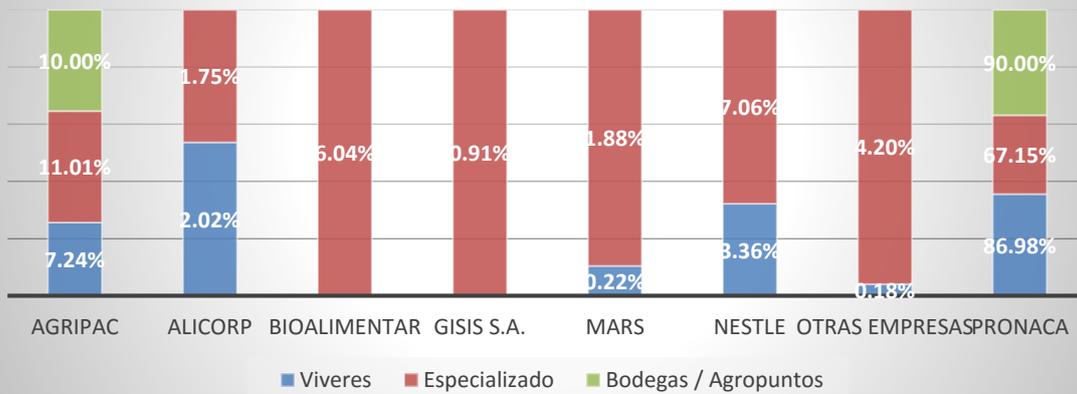
- Header Row (Row 10):** PRODUCTO, TIPO, RAZA, TAMAÑO, STOCK (Lib., Kilos, Unid), Compra al mes (Lib., Kilos, Unid), PPP (Lib., Kilos, Unid).
- Product List (Rows 11-36):**
 - ALCON: Adulto, Mediana y Grand, 30 Kg, 66.1 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Mediana y Grand, 0.45 Kg, 0.99 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Mediana y Grand, 2 Kg, 4.41 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Mediana y Grand, 4 Kg, 8.81 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Mediana y Grand, 8 Kg, 17.6 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Mediana y Grand, 15 Kg, 33 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Mediana y Grand, 30 Kg, 66.1 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Razas Pequeñas, 0.45 Kg, 0.99 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Razas Pequeñas, 2 Kg, 4.41 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Razas Pequeñas, 4 Kg, 8.81 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Razas Pequeñas, 8 Kg, 17.6 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Razas Pequeñas, 15 Kg, 33 Lb
 - BUEN CAN: Adulto, Razas Pequeñas, 30 Kg, 66.1 Lb
 - BUEN CAN: Cachorro, Mediana y Grand, 0.45 Kg, 0.99 Lb
 - BUEN CAN: Cachorro, Mediana y Grand, 2 Kg, 4.41 Lb
 - BUEN CAN: Cachorro, Mediana y Grand, 4 Kg, 8.81 Lb
 - BUEN CAN: Cachorro, Mediana y Grand, 15 Kg, 33 Lb
 - BUEN CAN: Cachorro, Razas Pequeñas, 0.45 Kg, 0.99 Lb
 - BUEN CAN: Cachorro, Razas Pequeñas, 2 Kg, 4.41 Lb
 - BUEN CAN: Cachorro, Razas Pequeñas, 4 Kg, 8.81 Lb
 - CANI: Adulto, Razas Pequeñas, 0.45 Kg, 0.99 Lb
 - CANI: Adulto, Razas Pequeñas, 2 Kg, 4.41 Lb
 - CANI: Adulto, Razas Pequeñas, 4 Kg, 8.81 Lb
 - CANI: Adulto, Razas Pequeñas, 9 Kg, 19.8 Lb
 - CANI: Adulto, Razas Pequeñas, 15 Kg, 33 Lb

Nota: Se hizo solo una captura de pantalla ya que el formato es demasiado Grande, constan de 5 Paginas por la gran cantidad de productos existentes en el mercado.

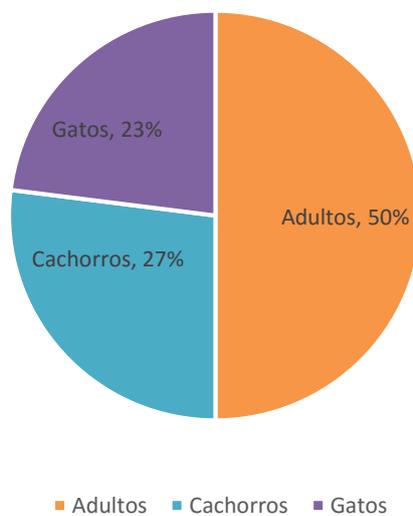
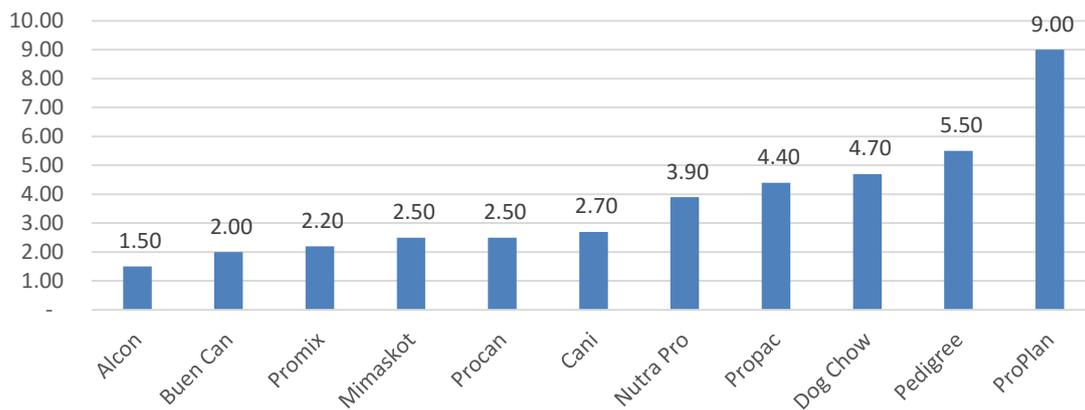
ANEXO 8: Graficas de los resultados



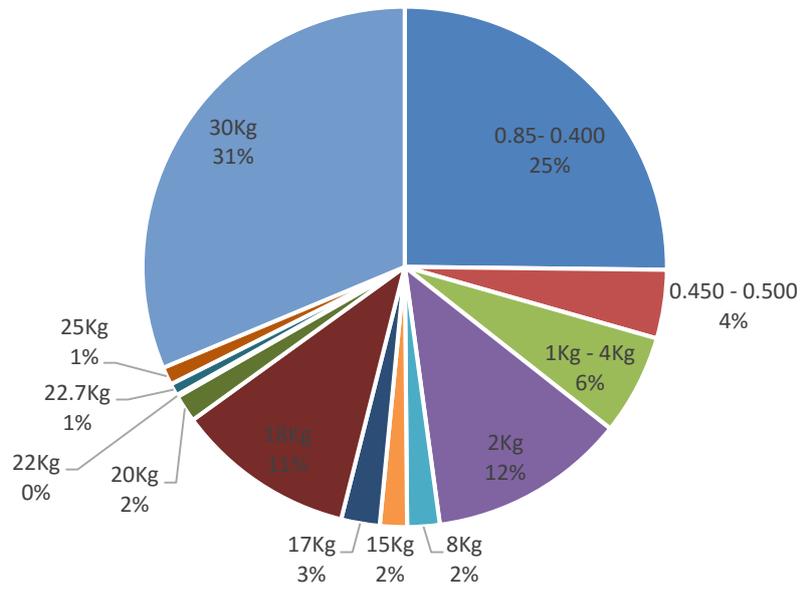
Participacion por empresa x canal



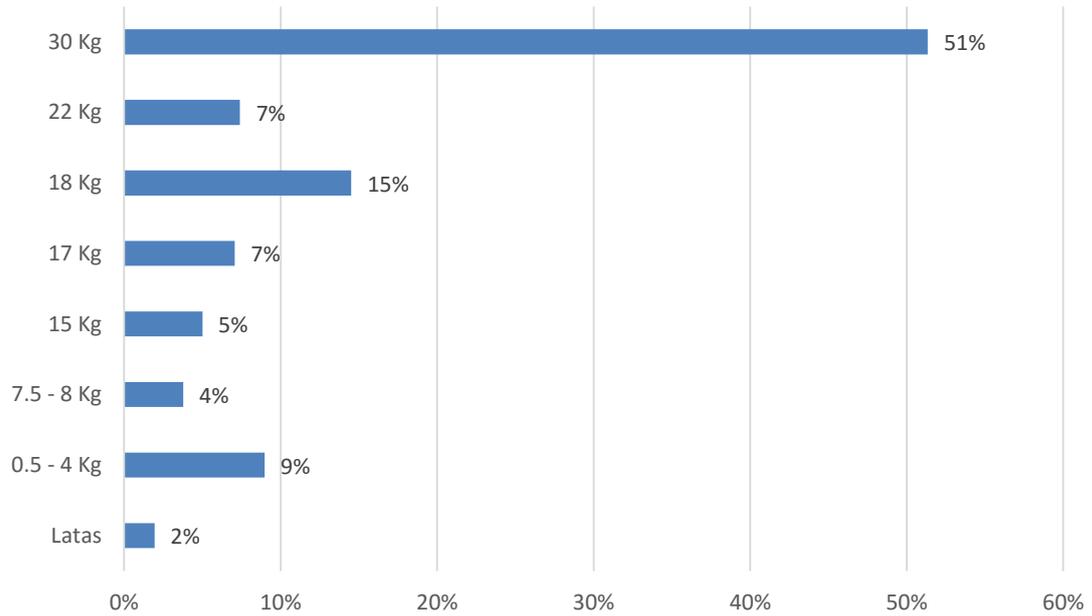
PVP / Kg



Venta por Tamaños Unidades



Ventas por tamaños \$



ANEXO 9: Resultados del modelo Financiero

INGRESOS POR VENTAS						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes	0	1	13	25	37	49
Incremento	Kg	30%	28%	28%	20%	20%
BUEN CAN CACHORRO Pollo, leche y cereales 30 Kg	30	903	1263	1686	2133	2625
BUEN CAN ADULTO Pollo , maiz y arroz 30 Kg	30	4179	5709	7512	9414	11478
ALCON ADULTO Pollo , maiz y arroz 30 Kg	30	2232	3066	4047	5076	6189
MICHU Gato Pollo 18 Kg	18	2370	3252	4287	5370	6552
Dog Chow Cachorro Raza pequeña 17 Kg	17	399	567	765	975	1209
Dog Chow Cachorro Raza Mediana 17 Kg	17	399	567	765	975	1209
Dog Chow Adulto Raza Pequeña 17 Kg	17	423	600	810	1029	1275
Dog Chow Adulto Raza Mediana 17 Kg	17	423	600	810	1029	1275
Dog Chow Adulto Raza Mediana 22.7 Kg	23	483	687	927	1185	1467
Pro Plan Adulto Raza Mediana 15 Kg	15	114	162	240	336	432
Pro Plan Cachorro Raza Mediana 15 Kg	15	90	138	195	267	360
Cat Chow Gato Pollo 8 Kg	8	204	300	414	546	690
Cani Cachorro Raza Mediana 25 Kg	25	147	240	339	444	558
Cani Adulto Raza Mediana 25 Kg	25	147	240	339	444	558
TOTAL TONELADAS		313.03	433.85	575.90	726.00	889.75
Incremento		0%	4%	4%	4%	4%
BUEN CAN CACHORRO Pollo, leche y cereales 30 Kg	\$ 40.07	\$ 40.07	\$ 41.67	\$ 43.34	\$ 45.07	\$ 46.88
BUEN CAN ADULTO Pollo , maiz y arroz 30 Kg	\$ 33.59	\$ 33.59	\$ 34.93	\$ 36.33	\$ 37.78	\$ 39.29
ALCON ADULTO Pollo , maiz y arroz 30 Kg	\$ 30.36	\$ 30.36	\$ 31.57	\$ 32.84	\$ 34.15	\$ 35.51
MICHU Gato Pollo 18 Kg	\$ 29.72	\$ 29.72	\$ 30.91	\$ 32.15	\$ 33.43	\$ 34.77
Dog Chow Cachorro Raza pequeña 17 Kg	\$ 62.87	\$ 62.87	\$ 65.38	\$ 68.00	\$ 70.72	\$ 73.54
Dog Chow Cachorro Raza Mediana 17 Kg	\$ 64.54	\$ 64.54	\$ 67.13	\$ 69.81	\$ 72.60	\$ 75.51
Dog Chow Adulto Raza Pequeña 17 Kg	\$ 61.58	\$ 61.58	\$ 64.04	\$ 66.61	\$ 69.27	\$ 72.04
Dog Chow Adulto Raza Mediana 17 Kg	\$ 61.01	\$ 61.01	\$ 63.45	\$ 65.99	\$ 68.63	\$ 71.37
Dog Chow Adulto Raza Mediana 22.7 Kg	\$ 75.67	\$ 75.67	\$ 78.70	\$ 81.84	\$ 85.12	\$ 88.52
Pro Plan Adulto Raza Mediana 15 Kg	\$ 82.54	\$ 82.54	\$ 85.84	\$ 89.28	\$ 92.85	\$ 96.56
Pro Plan Cachorro Raza Mediana 15 Kg	\$ 90.52	\$ 90.52	\$ 94.14	\$ 97.91	\$ 101.82	\$ 105.90
Cat Chow Gato Pollo 8 Kg	\$ 40.87	\$ 40.87	\$ 42.50	\$ 44.20	\$ 45.97	\$ 47.81
Cani Cachorro Raza Mediana 25 Kg	\$ 61.13	\$ 61.13	\$ 63.58	\$ 66.12	\$ 68.77	\$ 71.52
Cani Adulto Raza Mediana 25 Kg	\$ 54.00	\$ 54.00	\$ 56.16	\$ 58.41	\$ 60.74	\$ 63.17
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 496,812.28	\$ 723,466.04	\$ 1,006,409.51	\$ 1,328,193.33	\$ 1,702,594.02

COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS ANUALES						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes	0	12	24	36	48	60
BUEN CAN CACHORRO Pollo, leche y cereales 30 Kg		903	1263	1686	2133	2625
BUEN CAN ADULTO Pollo , maiz y arroz 30 Kg		4179	5709	7512	9414	11478
ALCON ADULTO Pollo , maiz y arroz 30 Kg		2232	3066	4047	5076	6189
MICHU Gato Pollo 18 Kg		2370	3252	4287	5370	6552
Dog Chow Cachorro Raza pequeña 17 Kg		399	567	765	975	1209
Dog Chow Cachorro Raza Mediana 17 Kg		399	567	765	975	1209
Dog Chow Adulto Raza Pequeña 17 Kg		423	600	810	1029	1275
Dog Chow Adulto Raza Mediana 17 Kg		423	600	810	1029	1275
Dog Chow Adulto Raza Mediana 22.7 Kg		483	687	927	1185	1467
Pro Plan Adulto Raza Mediana 15 Kg		114	162	240	336	432
Pro Plan Cachorro Raza Mediana 15 Kg		90	138	195	267	360
Cat Chow Gato Pollo 8 Kg		204	300	414	546	690
Cani Cachorro Raza Mediana 25 Kg		147	240	339	444	558
Cani Adulto Raza Mediana 25 Kg		147	240	339	444	558
Costo unitario (CU)						
Incremento		0%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
BUEN CAN CACHORRO Pollo, leche y cereales 30 Kg		\$ 33.42	\$ 34.75	\$ 36.14	\$ 37.59	\$ 39.09
BUEN CAN ADULTO Pollo , maiz y arroz 30 Kg		\$ 28.81	\$ 29.96	\$ 31.16	\$ 32.41	\$ 33.70
ALCON ADULTO Pollo , maiz y arroz 30 Kg		\$ 22.53	\$ 23.43	\$ 24.37	\$ 25.35	\$ 26.36
MICHU Gato Pollo 18 Kg		\$ 22.40	\$ 23.30	\$ 24.23	\$ 25.20	\$ 26.20
Dog Chow Cachorro Raza pequeña 17 Kg		\$ 52.18	\$ 54.27	\$ 56.44	\$ 58.70	\$ 61.04
Dog Chow Cachorro Raza Mediana 17 Kg		\$ 53.58	\$ 55.72	\$ 57.95	\$ 60.27	\$ 62.68
Dog Chow Adulto Raza Pequeña 17 Kg		\$ 51.11	\$ 53.15	\$ 55.28	\$ 57.49	\$ 59.79
Dog Chow Adulto Raza Mediana 17 Kg		\$ 50.63	\$ 52.66	\$ 54.76	\$ 56.95	\$ 59.23
Dog Chow Adulto Raza Mediana 22.7 Kg		\$ 62.81	\$ 65.32	\$ 67.94	\$ 70.65	\$ 73.48
Pro Plan Adulto Raza Mediana 15 Kg		\$ 70.16	\$ 72.97	\$ 75.89	\$ 78.92	\$ 82.08
Pro Plan Cachorro Raza Mediana 15 Kg		\$ 76.94	\$ 80.02	\$ 83.22	\$ 86.55	\$ 90.01
Cat Chow Gato Pollo 8 Kg		\$ 33.92	\$ 35.28	\$ 36.69	\$ 38.16	\$ 39.68
Cani Cachorro Raza Mediana 25 Kg		\$ 51.96	\$ 54.04	\$ 56.20	\$ 58.45	\$ 60.79
Cani Adulto Raza Mediana 25 Kg		\$ 45.90	\$ 47.74	\$ 49.65	\$ 51.63	\$ 53.70
TOTAL CXP AGRIPAC 70 DIAS		\$ 253,950.92	\$ 362,552.75	\$ 497,509.64	\$ 649,219.48	\$ 824,297.66
TOTAL CXP NESTLE 30 DIAS		\$ 137,414.01	\$ 204,172.83	\$ 289,247.15	\$ 387,935.64	\$ 504,369.23
TOTAL CXP MEGAVALLE CONTADO		\$ 14,385.42	\$ 24,425.86	\$ 35,881.58	\$ 48,875.16	\$ 63,881.16
TOTAL CXP PROVEEDORES		\$ 405,750.35	\$ 591,151.44	\$ 822,638.38	\$ 1,086,030.28	\$ 1,392,548.04

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	496,812.28	723,466.04	1,006,409.51	1,328,193.33	1,702,594.02
(-) Costo de los bienes vendidos	405,750.35	591,151.44	822,638.38	1,086,030.28	1,392,548.04
(=) UTILIDAD BRUTA	91,061.93	132,314.61	183,771.13	242,163.05	310,045.98
(-) Gastos sueldos	70,270.85	96,058.40	135,128.05	191,721.25	226,404.74
(-) Gastos generales	20,572.94	19,186.07	25,000.66	25,554.23	26,168.47
(-) Gastos de depreciación	5,972.64	6,323.49	6,323.49	6,271.34	6,271.34
(-) Gastos de amortización	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(6,054.50)	10,446.65	17,018.94	18,316.24	50,849.29
(-) Gastos de intereses	5,969.33	3,816.24	1,408.52	0.00	0.00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(12,023.83)	6,630.41	15,610.42	18,316.24	50,849.29
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	994.56	2,341.56	2,747.44	7,627.39
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(12,023.83)	5,635.85	13,268.86	15,568.80	43,221.89
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	1,239.89	2,919.15	3,425.14	9,508.82
(=) UTILIDAD NETA	(12,023.83)	4,395.96	10,349.71	12,143.66	33,713.08
MARGEN BRUTO	18.33%	18.29%	18.26%	18.23%	18.21%
MARGEN OPERACIONAL	-1.22%	1.44%	1.69%	1.38%	2.99%
MARGEN NETO	-2.42%	0.61%	1.03%	0.91%	1.98%

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	72,154.27	104,723.02	113,189.73	157,236.19	204,948.86	281,295.46
Corrientes	57,463.05	96,304.44	111,394.64	138,674.59	188,399.18	271,369.27
Efectivo	57,463.05	48,627.31	45,008.85	46,597.49	70,291.16	133,582.12
Cuentas por Cobrar	-	43,185.61	60,401.98	83,913.39	107,648.37	137,787.15
Inventarios Prod. Terminados	-	4,491.52	5,983.81	8,163.70	10,459.65	-
No Corrientes	14,691.22	8,418.58	1,795.10	18,561.61	16,549.67	9,926.19
Propiedad, Planta y Equipo	13,191.22	13,191.22	13,191.22	36,581.22	39,263.22	39,263.22
Depreciación acumulada	-	5,972.64	12,296.12	18,619.61	23,013.55	29,337.03
Intangibles	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Amortización acumulada	-	300.00	600.00	900.00	1,200.00	1,500.00
PASIVOS	61,331.13	105,923.71	109,994.46	120,301.21	153,188.20	195,821.73
Corrientes	-	62,798.32	87,227.90	120,301.21	153,188.20	195,821.73
Cuentas por pagar proveedores	-	62,066.32	85,951.30	118,698.24	151,631.34	193,273.40
Sueldos por pagar	-	732.00	732.00	732.00	732.00	732.00
Impuestos por pagar	-	-	544.60	870.97	824.86	1,816.33
No Corrientes	61,331.13	43,125.39	22,766.56	0.00	0.00	-
Deuda a largo plazo	61,331.13	43,125.39	22,766.56	0.00	0.00	-
PATRIMONIO	10,823.14	(1,200.69)	3,195.28	36,934.99	51,760.65	85,473.73
Capital	10,823.14	10,823.14	10,823.14	34,213.14	36,895.14	36,895.14
Utilidades retenidas	-	(12,023.83)	(7,627.86)	2,721.85	14,865.51	48,578.59
Comprobación	-	(0.00)	0.00	-	-	-
Valoración Empresa	72,154.27	104,723.02	113,189.73	157,236.19	204,948.86	281,295.46
Estructura de Capital						
Años	0	1	2	3	4	5
Deuda	85.00%	101.15%	97.18%	76.51%	74.74%	69.61%
Capital	15.00%	-1.15%	2.82%	23.49%	25.26%	30.39%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	(4,077.91)	(4,497.50)	(6,546.76)	(9,986.77)	3,034.47
Utilidad Neta	413.49	1,071.43	1,713.51	1,622.80	3,573.37
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-
+ Depreciación	526.96	526.96	526.96	526.96	526.96
+ Amortización	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
- Δ CxC	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(441.78)	(271.36)	(332.45)	(613.02)	12,527.85
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	(4,601.58)	(5,855.11)	(8,486.02)	(11,548.51)	(13,618.71)
+ Δ Impuestos	-	5.58	6.24	-	-
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(1,596.07)	(1,784.83)	(1,995.91)	0.00	0.00
+ Δ Deuda Largo Plazo	(1,596.07)	(1,784.83)	(1,995.91)	0.00	0.00
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(5,673.98)	(6,282.33)	(8,542.67)	(9,986.77)	3,034.47
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	54,301.29	51,291.18	78,530.16	106,349.93	156,619.66
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	48,627.31	45,008.85	69,987.49	96,363.16	159,654.12

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO					
Año	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 48,627.31	\$ 45,008.85	\$ 69,987.49	\$ 96,363.16	\$ 159,654.12

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	0	1	13	25	37	49
Ventas		496,812.28	723,466.04	1,006,409.51	1,328,193.33	1,702,594.02
Costo de los bienes vendidos		405,750.35	591,151.44	822,638.38	1,086,030.28	1,392,548.04
UTILIDAD BRUTA		91,061.93	132,314.61	183,771.13	242,163.05	310,045.98
Gastos sueldos		70,270.85	96,058.40	135,128.05	191,721.25	226,404.74
Gastos generales		20,572.94	19,186.07	25,000.66	25,554.23	26,168.47
Gastos de depreciación		5,972.64	6,323.49	6,323.49	6,271.34	6,323.49
Gastos de amortización		300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(6,054.50)	10,446.65	17,018.94	18,316.24	50,849.29
Gastos de intereses		5,969.33	3,816.24	1,408.52	0.00	0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		(12,023.83)	6,630.41	15,610.42	18,316.24	50,849.29
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	994.56	2,341.56	2,747.44	7,627.39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(12,023.83)	5,635.85	13,268.86	15,568.80	43,221.89
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	1,239.89	2,919.15	3,425.14	9,508.82
UTILIDAD NETA		(12,023.83)	4,395.96	10,349.71	12,143.66	33,713.08
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(6,054.50)	10,446.65	17,018.94	18,316.24	50,849.29
Gastos de depreciación		5,445.68	6,323.49	6,323.49	6,271.34	6,323.49
Gastos de amortización		300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	994.56	2,341.56	2,747.44	7,627.39
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	1,239.89	2,919.15	3,425.14	9,508.82
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(308.82)	14,835.69	18,381.71	18,715.00	40,336.56
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(56,052.50)	0	0	0	0	0
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		23,956.93	9,339.38	5,793.36	(16,837.60)	(40,336.56)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		0	0	0	0	18084.49459
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(56,052.50)	23,956.93	9,339.38	5,793.36	(16,837.60)	(22,252.07)
INVERSIONES	(14,691.22)	-	-	23,390.00	804.60	-
RECUPERACIONES						
<i>Recuperación maquinaria</i>						
<i>Recuperación vehiculos</i>						
<i>Recuperación equipo de computación</i>						
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(14,691.22)	-	-	23,390.00	804.60	8,865.94
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(70,743.72)	23,648.11	24,175.07	47,565.07	2,682.00	26,950.43
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(70,743.72)	23,648.11	24,175.07	47,565.07	2,682.00	26,950.43
Préstamo	61,331.13	0	0	0	0	0
Gastos de interés		(5,969.33)	(3,816.24)	(1,408.52)	(0.00)	(0.00)
Amortización del capital		(18,205.74)	(20,358.83)	(22,766.56)	0.00	0.00
Escudo Fiscal		2011.66	1286.07	474.67	0.00	0.00
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(9,412.59)	1,484.71	1,286.07	23,864.67	2,682.00	26,950.43

ANEXO 10: Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

TABLA DE RESUMEN DE SUELDOS ANUALES					
PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	12	24	36	48	60
Incremento Sueldo		4.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Total					
Sueldos	\$ 62,634.48	\$ 79,269.93	\$ 113,951.16	\$ 154,160.09	\$ 181,422.19
Décimo Tercero	\$ 5,219.54	\$ 6,605.83	\$ 9,495.93	\$ 12,846.67	\$ 15,118.52
Décimo Cuarto	\$ 1,464.00	\$ 2,196.00	\$ 2,196.00	\$ 2,196.00	\$ 2,196.00
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 6,605.83	\$ 4,284.60	\$ 12,846.67	\$ 15,118.52
Aportes al IESS Patronal	\$ 7,610.09	\$ 9,631.30	\$ 13,845.07	\$ 18,730.45	\$ 22,042.80
Aportes al IESS Personal	\$ 5,918.96	\$ 7,491.01	\$ 10,768.38	\$ 14,568.13	\$ 17,144.40
Provisión DecTer	\$ 5,219.54	\$ 6,605.83	\$ 9,495.93	\$ 12,846.67	\$ 15,118.52
Provisión DecCuar	\$ 2,196.00	\$ 2,196.00	\$ 2,196.00	\$ 2,196.00	\$ 2,196.00
Gastos Sueldos	\$ 77,660.11	\$ 104,308.88	\$ 143,772.76	\$ 200,779.89	\$ 235,898.02
Pago Empleado	\$ 63,399.06	\$ 80,580.75	\$ 114,874.71	\$ 154,634.64	\$ 181,592.31
Pago IESS	\$ 13,529.05	\$ 23,728.13	\$ 28,898.05	\$ 46,145.25	\$ 54,305.71
CxP Empleados Período	\$ 732.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CxP Acumuladas	\$ 35,661.47	\$ 47,904.46	\$ 63,261.81	\$ 81,418.03	\$ 93,549.39

DETALLE DE GASTOS GENERALES MENSUALES				
Año	Detalle	Total	Anual	Mensual
2	Papelería	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 8.33
1	Facturas	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 20.83
1	Chequera	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 7.50
2	Toner	\$ 300.00	\$ 600.00	\$ 50.00
10	Seguro Super Carry	\$ 77.67	\$ 776.70	\$ 64.73
12	Gasolina Super Carry	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 100.00
6	Mantenimiento Super Carry	\$ 100.00	\$ 600.00	\$ 50.00
1	Revision Municipio Super Carry	\$ 45.18	\$ 45.18	\$ 3.77
1	Matricula Super Carry 2016	\$ 85.91	\$ 85.91	\$ 7.16
1	Matricula Super Carry 2017	\$ 64.43	\$ 64.43	\$ 5.37
1	Matricula Super Carry 2018	\$ 48.32	\$ 48.32	\$ 4.03
1	Matricula Super Carry 2019	\$ 36.24	\$ 36.24	\$ 3.02
1	Matricula Super Carry 2020	\$ 27.18	\$ 27.18	\$ 2.27
10	Seguro JMC	\$ 107.35	\$ 1,073.50	\$ 89.46
12	Gasolina JMC	\$ 140.00	\$ 1,680.00	\$ 140.00
2	Revision Municipio JMC	\$ 45.18	\$ 90.36	\$ 7.53
6	Mantenimiento JMC	\$ 200.00	\$ 1,200.00	\$ 100.00
1	Matricula JMC 2017	\$ 643.91	\$ 643.91	\$ 53.66
1	Matricula Camion JMC 2018	\$ 482.93	\$ 482.93	\$ 40.24
1	Matricula Camion JMC 2019	\$ 362.20	\$ 362.20	\$ 30.18
1	Matricula Camion JMC 2020	\$ 271.65	\$ 271.65	\$ 22.64
12	Arriendo	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 500.00
12	Agua	\$ 10.00	\$ 120.00	\$ 10.00
12	Luz	\$ 10.00	\$ 120.00	\$ 10.00
12	Telefono	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 50.00
12	Servicio Movistar	\$ 223.30	\$ 2,679.60	\$ 223.30
12	Tablets y telefonos	\$ 86.00	\$ 1,032.00	\$ 86.00
12	Publicidad	\$ 35.30	\$ 423.55	\$ 35.30
12	Servicios Pedidos en Linea	\$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 300.00
1	Hosting	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 20.83
	TOTAL			\$ 2,046.14

Tasa de Descuento WACC					
Tasa libre de riesgo	4.58%				
Rendimiento del Mercado	11.40%				
Beta	0.69				
Riesgo País	5%				
Tasa de Impuestos	33.70%				
CAPM	14.29%				
Criterios de Inversión con Modelo WACC					
WACC		Criterios de Inversión del Inversionista		Criterios de Inversión del Proyecto	
Año 1	7.37%	VAN	\$21,222.06	VAN	\$23,197.25
Año 2	7.64%	IR	\$3.58	IR	\$1.33
Año 3	14.05%	TIR	64.13%	TIR	23.53%
Año 4	9.17%	Periodo Rec.	3.26	Periodo Rec.	2.99
Año 5	9.52%				
Tasa de Descuento CAPM Ponderado de los 5 años					
		Propio	15%	14.29%	2.14%
		Deuda L/P	85%	11.23%	9.55%
		WACC GENERAL DEL PROYECTO	100%	11.69%	
Criterios de Inversión Con Modelo WACC por toda la vida del proyecto					
		Criterios de Inversión del Proyecto			
		VAN	\$18,963.52		
		IR	\$1.30		
		TIR	23.53%		
		Periodo Rec.	2.99		

ANEXO 11: Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS											
		Año	1	2	3	4	5				
Razon corriente =	Activos Corrientes	\$	96,304.44	\$	111,394.64	\$	138,674.59	\$	188,399.18	\$	271,369.27
	Pasivos Corrientes	\$	62,798.32	\$	87,227.90	\$	120,301.21	\$	153,188.20	\$	195,821.73
Razon corriente =			1.53	1.28	1.15	1.23	1.39				
Prueba Acida =	Activos Corrientes - inventarios	\$	91,812.92	\$	105,410.83	\$	130,510.88	\$	177,939.53	\$	271,369.27
	Pasivos Corrientes	\$	62,798.32	\$	87,227.90	\$	120,301.21	\$	153,188.20	\$	195,821.73
Prueba Acida =			1.46	1.21	1.08	1.16	1.39				
ROA =	Utilidad Operacional	\$	(6,054.50)	\$	10,446.65	\$	17,018.94	\$	18,316.24	\$	50,849.29
	Activos Totales	\$	104,723.02	\$	113,189.73	\$	157,236.19	\$	204,948.86	\$	281,295.46
ROA =			-5.8%	9.2%	10.8%	8.9%	18.1%				
ROE =	Utilidad Neta	\$	(12,023.83)	\$	4,395.96	\$	10,349.71	\$	12,143.66	\$	33,713.08
	Patrimonio	\$	(1,200.69)	\$	3,195.28	\$	36,934.99	\$	51,760.65	\$	85,473.73
ROE =			1001.41%	137.58%	28.02%	23.46%	39.44%				