



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE ROPA PARA MASCOTA CON TELA IMPORTADA PET

AUTOR

MICAELA ANNABELLE CAJAMARCA CACERES

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA PARA MASCOTAS CON TELA PET IMPORTADA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesora guía
Msc. María Verónica Dávalos González

Autora
Micaela Annabelle Cajamarca Cáceres

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Msc. María Verónica Dávalos González

CI: 1707895767

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Oswaldo Xavier Martínez Páez

CI: 1711663151

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”

Micaela Cajamarca Cáceres
CI: 0923762371

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, amigos y profesores que me han ayudado y guiado a lo largo de la elaboración del presente proyecto.

DEDICATORIA

A Dios, a mi familia, que me ha apoyado a lo largo de toda mi carrera universitaria. A mi fiel mascota, por su cariño y lealtad.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo justificar la viabilidad de la implementación de la empresa “My PET Fashion” en la ciudad de Quito. Para determinar la factibilidad del mismo, se ha procedido a analizar el entorno externo e interno y desarrollar el respectivo plan de marketing, estructura organizacional y plan financiero.

La oportunidad de negocio encontrada para la empresa “My PET Fashion”, radica en las nuevas tendencias sociales en cuanto al cuidado de las mascotas, especialmente, se las considera parte de la familia. La tendencia anteriormente descrita, se ve reflejada en mayores gastos hacia accesorios de cuidado de las mascotas. Por ende, se pretende desarrollar una empresa que confeccione ropa canina, que utiliza tela reciclada, elaborada a partir de botellas de plástico, misma que será un factor de diferenciación.

ABSTRACT

The present business plan aims to determine the feasibility of the implementation of the company "My PET Fashion" in the city of Quito. In order to achieve this, it is necessary to proceed to analyze the external and internal environment, as well as develop the respective marketing plan, organizational structure and financial plan.

The business opportunity found for the company "My PET Fashion", lies in the new social trends in terms of pet care, specially, since they are now considered family members. The trend described above, is reflected in higher expenditures towards pet care accessories. Therefore, it is intended to develop a company that makes clothing, using recycled fabric, made from plastic bottles, which will be a differentiation factor.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del Trabajo	2
1.1.2. Objetivo Específico del Trabajo	2
2. Análisis del Entorno	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1. Entorno Externo PEST	3
2.1.2. Análisis de la Industria	8
2.2. Conclusiones.....	12
3. Análisis del Cliente.....	14
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa	14
3.1.1. Entrevista	14
3.1.2. Análisis Grupo Focal.....	16
3.1.3. Encuestas	17
3.2. Conclusiones.....	20
4. Oportunidad de Negocio	21
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	21
4.1.1. Oportunidad de negocio sustentada por el Análisis Externo.....	21
4.1.2. Oportunidad de negocio sustentada por el Análisis del Cliente	23
4.2. Conclusiones	24
5. Plan de Marketing	25

5.1. Estrategia General de Marketing	25
5.1.1. Mercado Objetivo	25
5.1.2. Propuesta de Valor	27
5.1.2.1. Posicionamiento	27
5.2. Mezcla de Marketing	27
5.2.1. Producto	27
5.2.2. Precio	31
5.2.3. Plaza	34
5.2.4. Promoción	37
5.3. Costeo y Proyección Mezcla de Marketing	38
6. Propuesta de Filosofía y Estructura	
Organizacional	39
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.2. Plan de Operaciones	40
6.2.1. Recursos.....	40
6.2.2. Infraestructura	41
6.2.3. Operaciones	42
6.3. Estructura Organizacional	45
7. Evaluación Financiera	48
7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos	48
7.1.1. Costos de Producción	48
7.1.2. Gastos	49
7.1.3. Proyección Ingresos	49
7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y	
Estructura de Capital	50
7.3. Proyección de Estados de Resultados,	
Situación Financiera, Estado Flujo de	
Efectivo y Flujo de Caja	51
7.3.1. Estado de Flujo de Efectivo	51

7.3.2. Estado de Situación Financiera	51
7.3.3. Estado de Resultados	52
7.3.4. Flujo de Caja del Proyecto	53
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	53
7.5. Índices Financieros.....	54
8. Conclusiones Generales	55
Referencias	57
Anexos	60

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: CIIU Empresa	3
Tabla 2: Número de Empresas Ecuatorianas Productoras Textiles	10
Tabla 3: Principales Empresas Ecuatorianas Competidoras.....	11
Tabla 4: Matriz EFE.....	12
Tabla 5: Entrevista a Expertos	15
Tabla 6: Resultados Grupo Focal	16
Tabla 7: Resultados Grupo Focal	17
Tabla 8: Segmentación Geográfica	25
Tabla 9: Segmentación Demográfico	26
Tabla 10: Segmentación Social	26
Tabla 11: Precios Competencia Prendas Para Mascotas	32
Tabla 12: Costo Bienes Vendidos	32
Tabla 13: Precios Competencia de Chalecos por Talla	33
Tabla 14: Costos Elaboración Camisetas por Talla	33
Tabla 15: Costos Elaboración Abrigos por Talla	34
Tabla 16: Costos Elaboración Musculosas	34
Tabla 17: Costeo y Proyección Mezcla de Marketing	38
Tabla 18: Objetivos de la Empresa	39
Tabla 19: Maquinaria Empresa “My PET Fashion”	40
Tabla 20: Equipos de Cómputo	40
Tabla 21: Vehículos	41
Tabla 22: Intangibles	41
Tabla 23: Infraestructura empresa	41
Tabla 24: Acondicionamiento y Mobiliario	42
Tabla 25: Costos de Importación	44
Tabla 26: Salario Trabajador	47
<i>Tabla 27: Resumen Políticas</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 28: Resumen Costos</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 29: Resumen Gastos</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 30: Ingresos Empresa My PET Fashion</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 31: Resumen Capital de Trabajo</i>	<i>50</i>

Tabla 32: Resumen Estructura de Capital	50
Tabla 33: Flujo de Caja	51
Tabla 34: Estado de Situación Financiera Anualizado	52
Tabla 35: Estado de Resultados	52
Tabla 36: Flujo de Caja Sin Financiamiento	53
Tabla 37: Flujo de Caja del Inversionista	54
Tabla 38: Índices Financieros	54

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Tasa Variación PIB por Industria: Manufacturera (2008-2015)	5
Figura 2: Matriz Hofstede Ecuador- Colombia	7
Figura 3. Logo Empresa My PET Fashion	29
Figura 4: Etiquetado Modelo	31
Figura 5: Estructura del Canal	35
Figura 6: Cadena de Valor	36
Figura 7: Mapa de Procesos	42
Figura 8: Flujograma Proceso Importación	43
Figura 9: Flujograma Proceso Elaboración	44
Figura 10: Diagrama de Gantt	45
Figura 11: Organigrama	46

1. Introducción

1.1. Justificación del Trabajo

De acuerdo con estudios realizados por la consultora Nielsen Group, en el Ecuador, las familias destinaron aproximadamente 40 millones de dólares, solo en alimentos para sus mascotas. En el país, existe un creciente interés hacia el bienestar de los animales, la misma que responde al auge de ciertas tendencias sociales, en especial al nuevo rol que cumplen las mascotas dentro de las familias (El Universo, 2011). Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), los propietarios de mascotas destinan mensualmente alrededor de \$11 para el cuidado de las mismas (El Comercio, 2014).

El presente proyecto pretende impulsar el sector textil ecuatoriano, que a pesar del contexto macroeconómico actual, se ha mantenido como uno de los sectores clave para la economía ecuatoriana. El sector aportó con el 0.9% del PIB real, empleando más de 250 mil plazas de trabajo directas e indirectas (EKOS, 2015). De esta manera, considerando los antecedentes previamente expuestos, la elaboración del presente proyecto se justifica dado que en el mercado nacional no se encuentra una variedad de diseño de ropa para mascotas, así como el precio de las mismas resultan ser costosas.

Para el proceso de producción del presente proyecto, se pretende importar la tela reciclada desde Colombia, uno de los socios comerciales más importantes para el sector textil ecuatoriano. Además, se consideraron aspectos tales como: la cercanía geográfica, cultural y las preferencias arancelarias por ser miembros de la Comunidad Andina de Naciones (Ver Anexo 1). Actualmente, en el país no se elabora este tipo de telas, por lo que al importar tela reciclable, se estaría impulsando procesos de producción y confección sustentable con el ambiente.

De esta manera, se pretende confeccionar ropa para mascotas a un precio más competitivo y garantizando calidad en el producto.

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

- Identificar la factibilidad de la creación de una empresa comercializadora y productora de vestimenta para mascotas, mediante el desarrollo de un plan de negocios para crear una empresa rentable.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno externo con enfoque en la industria textil, mediante la utilización de las distintas técnicas para identificar los factores que afectarán al desarrollo del negocio.
- Identificar los gustos y preferencias de los clientes potenciales mediante el desarrollo de una investigación de mercado para satisfacer la demanda potencial de los consumidores.
- Diseñar un plan de marketing, mediante el análisis del mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla del marketing para diseñar la estrategia general de mercado efectiva.
- Desarrollar la filosofía y estructura organizacional, mediante la elaboración de la filosofía institucional para lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Evaluar el plan financiero mediante la proyección de ingresos, estados financieros, flujos de caja y el análisis de indicadores financieros para demostrar la viabilidad del proyecto y sustentar su rentabilidad.

2. Análisis del Entorno

- **Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU)**

De acuerdo a la clasificación nacional de actividades económicas emitida por el INEC, el CIIU del presente plan de negocio se encuentra detallado en la siguiente categoría:

Tabla 1: CIIU Empresa

CIIU	Descripción
C1410.02	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas

Adaptado de: (INEC, 2012)

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo: Político, Económico, Social y Tecnológico- PEST

- **Análisis Entorno Político**

El gobierno ecuatoriano ha implementado políticas que promueven el crecimiento de las pymes, siendo el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) el reglamento donde se promueve la creación de incubadoras, centros de investigación y demás medidas para impulsar la competitividad (COPCI, 2010). Por otra parte, existen leyes, como la *Ley de Gestión Ambiental*, donde se fomenta la producción sustentable, así como la reutilización de los desechos, por medio de incentivos tributarios, impulsando de esta manera la competitividad en las empresas (Ministerio del Ambiente, 2004).

No obstante, también existen políticas que han perjudicado el desarrollo del sector manufacturero, en especial al sector textil. Ejemplo de ello, es la Resolución N° 011- 2015, aprobada por el Comité de Comercio Exterior, en el cual se aplica sobretasas arancelarias a las importaciones de insumos y maquinarias necesarios para el sector textil. Sin embargo, a finales del mes de octubre del presente año, se procederá a desgravar de manera progresiva los aranceles aplicados (El Universo, 2016).

Por otra parte, en el Ecuador existen ciertos requisitos para importar productos. En primer lugar, la empresa debe tener el Registro Único de Contribuyente y no presentar obligaciones en el SRI. Además, es necesario registrarse en el sistema Ecuapass y contar con un certificado digital. Para las importaciones provenientes de países miembros de la Comunidad Andina, será necesario la Declaración Andina de Valor; no obstante, quedan exentas de presentar el registro de importador de textiles por parte del Ministerio de Industrias y Productividad. Se recomienda consultar a un agente de aduana para que pueda asesorar en el régimen aduanero a utilizar y para llenar la Declaración Aduana Única, necesaria para desaduanar la mercancía (Cámara de Comercio de Quito, 2016).

En cuanto a la situación política de Colombia, ha existido una relativa estabilidad respaldada por la predisposición a firmar un acuerdo de paz con grupos armados tales como las FARC (Banco Mundial, 2016). Por otra parte, existen políticas de gobierno que promueven las exportaciones e inversiones para el país. Además, instituciones tales como ProColombia, brindan capacitaciones y asesoramiento técnico a los exportadores colombianos.

En cuanto a las relaciones político-económicas con Ecuador, éstas se han visto respaldadas por el Acuerdo de Cartagena, vigente desde 1969, mismo que impulsó la creación de la Comunidad Andina de Naciones (Comunidad Andina, 2010). Desde el rompimiento de relaciones con Ecuador en el 2008, ha avanzado hacia una integración bilateral de Ecuador y Colombia. Actualmente, existen varias reuniones para impulsar el desarrollo de la infraestructura, economía, defensa nacional, protección al medio ambiente, entre otros aspectos.

- **Económico**

El producto interno bruto (PIB) del Ecuador para el primer trimestre del año, registra una disminución del -1,9%. En especial, la industria de manufacturas, tuvo una tasa de variación del PIB negativa del 7.8%, mismo que refleja la

disminución de la demanda dentro del sector textil (Banco Central del Ecuador, 2016). En lo que respecta a la inflación, para el mes de septiembre fue del 0,15%; siendo uno de los registros más bajos para este mes desde hace cinco años (históricamente es un mes con altas inflaciones, ver Anexo 2 y 3). Particularmente, el sector de prendas de vestir y calzado incidió en un -0,0003% en este resultado, lo cual fue reflejado en una disminución del consumo en este sector (INEC, 2016). Como se describe en la figura a continuación:



Figura 1: Tasa Variación PIB por Industria: Manufacturera (2008-2015)

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Por otro lado, la situación económica actual en Colombia se ha visto afectada principalmente por la desaceleración económica a nivel mundial. La moneda nacional se depreció fuertemente a inicios del presente año en un 40% respecto al dólar americano. A pesar de esto, la economía colombiana registra un crecimiento en el PIB, del 2,5% para el primer trimestre del año (Banco de la República, 2016). De igual manera, existe una disminución de la tasa de desempleo en Colombia del 8,9%, principalmente por la disminución en los costos laborales (Banco Mundial, 2016).

En cuanto a la balanza comercial del sector textil, es importante mencionar que el Ecuador registró un saldo deficitario para el mes de marzo de \$89.704,509 miles de dólares. Para Ecuador, uno de sus principales socios comerciales es

Colombia, país miembro de la CAN, del cual provinieron alrededor del 32% del total de insumos y telas para este sector (ver Anexo 4).

Por otro lado, el sector textil colombiano se vio beneficiado por la apreciación del dólar, incrementado su demanda interna. No obstante, factores del entorno externo, no han permitido el incremento de las exportaciones. Así por ejemplo con Ecuador ha disminuido las exportaciones por medidas impuestas como las salvaguardias y en Perú, la devaluación del sol ha incrementado los costos de importación disminuyendo la demanda de textiles colombianos (ver anexo 4). Por ello, el sector textil colombiano está ingresando a otros mercados, como los de Estados Unidos y está diversificando su oferta para volverla más atractiva y competitiva a nivel internacional (El Tiempo, 2016).

- **Social (cultural, demográfico y ambiental)**

En la actualidad, se ha mantenido en auge en cuanto a la cultura de la tenencia responsable de las mascotas, misma que se ve respaldada por los hábitos de compra de las personas, pues destinan en promedio \$15 mensuales para la compra de comida, ropa y servicio de peluquería para sus mascotas (El Comercio, 2016). Asimismo, existe una tendencia en aplazar la decisión de tener hijos (ver Anexo 5), optando en su lugar por continuar con su desarrollo profesional. Estas parejas, prefieren gastar en sus mascotas de la misma manera como si fueran sus hijos (El Telégrafo, 2015).

De igual manera, de acuerdo a la revista especializada *Psychology Today*, otra de las posibles causas de la creciente tendencia de tratar a los animales como si fueran hijos es el síndrome del “nido vacío”. Este síndrome está asociado con la depresión y sentido de abandono que los padres sienten luego de la partida de sus hijos de sus hogares. Así, son las mascotas quienes llenan el vacío emocional de estas personas, que en su mayoría están próximas a jubilarse (Psychology Today, 2015).

Por otro parte, considerando las nuevas tendencias de cuidado del ambiente, es importante destacar que según el INEC, existe un incremento (13%) en cuanto a la concientización de la importancia del reciclaje dentro de los hogares ecuatoriano. Así, el cuidado al ambiente resulta un aspecto importante para las nuevas generaciones, convirtiéndose en un factor decisivo de compra, pues prefieren empaques reciclados en los productos (22.38%), así como garantías de que el mismo sea un producto ecológico (INEC, 2014).

Otro aspecto a considerar, es la idiosincrasia y costumbres al momento de realizar negocios con Colombia. En primer lugar, en cuanto a la actitud hacia los negocios, es recomendable llegar a la reunión de manera puntual, si bien es probable que la otra parte llegue ligeramente retrasada. Por ello, es recomendable utilizar el título de “Doctor” a las personas que tengan una alta formación educativa, que no necesariamente significa que tenga un doctorado. Así mismo, de acuerdo a la matriz Hofstede, existe una cercanía cultural entre Ecuador y Colombia lo que ha facilitado la realización de negocios, en especial porque en ambos países tienen una cultura colectivista y tradicionalista. Como se describe en la siguiente figura:

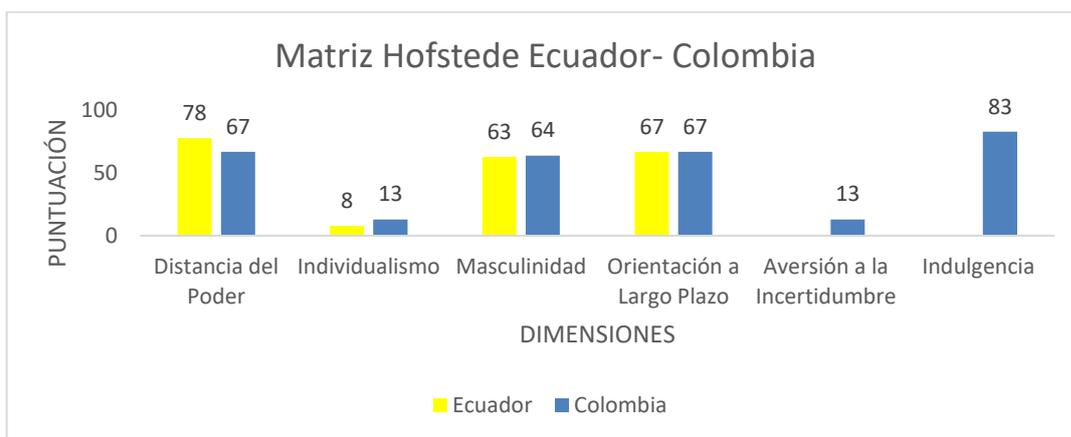


Figura 2: Matriz Hofstede Ecuador- Colombia

Tomado de: (Hofstede, 2016)

- **Tecnológico**

Para el sector textil ecuatoriano, la tecnología se ha convertido en una herramienta clave para el mejoramiento de los procesos productivos. Actualmente están en el mercado máquinas bordadoras de origen alemán, que permiten optimizar los tiempos de producción e incorporan softwares actualizados (Proecuador, 2012).

Para Colombia, la tecnología también ha sido clave para el desarrollo de la moda sustentable con el medio ambiente. Las empresas en el sector textil colombiano han visto la necesidad de incorporar el reciclaje en sus procesos de producción. Principalmente, para realizar este tipo de telas se utiliza tecnología para triturar y convertir botellas de plástico (polietileno tereftalato) en fibras de poliéster. Otra opción es la reutilización de textiles para elaboración de nuevas prendas (Proexport Colombia, 2009).

2.1.2 Análisis de la industria

La industria analizada es el sector manufacturero, en especial las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de ropa para mascotas en la ciudad de Quito. Para el análisis de la industria se utilizó la metodología de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:

- **Amenaza de Entrada Potencial de Nuevos Competidores: ALTA**

Dentro del sector textil ecuatoriano existen altas barreras de entrada que limitan el ingreso de nuevas empresas dentro de esta industria, en especial, es necesario una inversión alta en capital. Actualmente en el país, las maquinarias para el sector textil gravan aranceles, al igual que varios insumos necesarios como hilos y agujas. Por otra parte, esta industria es una de las más reguladas por parte del gobierno, en especial en cuanto a las normas de etiquetado reguladas por el INEN. De esta manera se asegura que el consumidor adquiera un producto de calidad (INEN, 2016).

- **Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos: BAJA**

La amenaza de productos sustitutos es relativamente baja para el sector de fabricación de prendas de vestir, en especial para la ropa de mascotas debido a que no existe un sustituto en el mercado que reemplace por completo. De esta manera, se toma en consideración como sustitutos otros artículos para el cuidado de mascotas tales como juguetes o correas, donde sus propietarios podrían preferir estos accesorios antes que comprar prendas de vestir para las mismas. Por otro lado, con respecto a los precios de los artículos anteriormente mencionados, varían de acuerdo a los gustos y preferencias de los dueños de mascotas. En el Ecuador, existen empresas que se dedican a la fabricación de juguetes de carnazas, tales como Mas-Can, misma que distribuye sus productos en tiendas especializadas y supermercados (Mas-Can, 2016).

- **Poder de Negociación de los Proveedores: ALTO**

Dentro de la industria de prendas de vestir, se considera como proveedores a las empresas dedicadas a la fabricación de insumos textiles tales como: hilaturas y fibras que sirven para la manufactura de las telas. Según, los últimos datos disponibles por parte de la *Superintendencia de Compañías*, para el 2012, señala que en el país existen 196 empresas dedicadas a la confección de telas. Sin embargo, es importante señalar que se registró una disminución del 13%, en comparación al número de empresas registradas en el 2011. Como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2: Número de Empresas Ecuatorianas Productoras Textiles

Actividad Económica		2010	%	2011	%	2012
C 131	Hilaturas, Tejeduradas y Acabados	114	-1%	113	-10%	102
C 139	Otros productos/ insumos	115	-3%	112	-16%	94
TOTAL		229	-2%	225	-13%	196

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2016).

En particular, para la empresa cuyo enfoque es la confección de ropa para mascotas a partir de tela reciclada de botellas de tereftalato de polietileno- PET, el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que existen pocas materias primas sustitutas que tengan el enfoque medioambiental de la empresa. A nivel nacional, sólo existe una empresa que está empezando a elaborar telas a partir de botellas recicladas, como es el caso de *Vicunha*, no obstante esta tela es utilizada sólo para la elaboración de *jeans*. Por lo que, se vuelve indispensable buscar en otros mercados, empresas especializadas en la producción de este tipo de telas (Ver Anexo 6).

- **Poder de Negociación de los Consumidores: MEDIO**

El poder de negociación de los consumidores en Ecuador está en un nivel medio principalmente porque la decisión de compra es sensible ante variaciones del precio. De esta manera, los consumidores de textiles ecuatorianos pueden cambiar hacia otras marcas o buscar en otros mercados internacionales tales como Colombia o Perú para beneficiarse del tipo de cambio favorable (Expreso.ec, 2015).

No obstante, hay que puntualizar que si bien la demanda de textiles ha disminuido, en lo que respecta a gastos para el cuidado de la mascota ha tenido un considerable aumento, en especial en Pichincha, que es la provincia con mayores gastos registrados. A nivel nacional se registró un total de 2,5 millones de dólares en gastos para alimentación y ropa para mascotas (El Comercio, 2014).

- **Rivalidad entre empresas competidoras: MEDIO**

La rivalidad entre las empresas competidoras del sector textil ecuatoriano es medio. Actualmente, el sector textil enfrenta altos costos fijos, principalmente en su mano de obra (regulaciones y leyes laborales) en comparación con empresas

de textiles a nivel internacional. De esta manera, existe una disminución de las empresas en este sector, las cuales que se han visto perjudicadas por la falta de crédito, acceso a tecnología, así como problemas de contrabando (Ver Anexo 6) (AITE, 2016).

No obstante, las empresas cuya actividad económica es la elaboración de prendas y accesorios para mascotas están creciendo en número. Para el año 2016, aún son pocas las empresas ecuatorianas que se dedican a la presente actividad, por lo que es una industria que está desarrollo. A continuación, se detalla las principales empresas competidoras, que existen en el Ecuador:

Tabla 3: Principales Empresas Ecuatorianas Competidoras

EMPRESA	Origen	Descripción
Betoven	Cuenca	Confección y distribución nacional
The Pet Factory	Quito	Confección y distribución nacional
Guau Dog Fashion	Quito	Confección y distribución nacional.
Pinki's Pet	Quito	Confecciona y distribución en: Guayaquil, Quito y Riobamba
Woof Pet Fashion	Guayaquil	Confección y distribución local

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2016

- **Conclusión General:** Actualmente, la industria presenta ciertas amenazas como: la alta inversión necesaria y el contrabando; no obstante, se puede potenciar las oportunidades especialmente reflejados en: el incremento de empresas dedicadas a la confección de ropa para mascotas, escasez de sustitutos y el aumento de gastos en productos y accesorios para mascotas.

- **Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La matriz de evaluación de factores externos permite evaluar el macro entorno en el que se desarrollará la empresa identificando oportunidades y amenazas del análisis PEST y Porter. Al realizar la presente matriz, el resultado es de 2.89, que es un valor superior a la media (2.5), lo cual significa, que la empresa está aprovechando las oportunidades externas y está evitando las amenazas.

Tabla 4: Matriz EFE

Factores Externos Claves	Peso Relativo	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Nuevas tecnologías	0.10	2	0.20
Aumento del cuidado de mascotas	0.11	4	0.44
Pocos productos sustitutos	0.04	2	0.08
Pocas empresas en el sector	0.05	3	0.15
Acuerdos Comerciales (CAN)	0.09	4	0.36
Similitud Cultural con Colombia	0.08	3	0.24
Amenazas			
Aranceles a insumos textiles	0.10	2	0.20
Disminución del consumo	0.09	2	0.18
Pocos proveedores nacionales	0.07	3	0.21
Altas barreras de entrada	0.11	3	0.33
Decrecimiento sector textil	0.07	2	0.14
Consumidores sensibles ante el precio	0.09	4	0.36
TOTAL	1		2.89

Entre las oportunidades que la empresa debe potenciar están las nuevas tendencias del cuidado a las mascotas e incorporar nuevas tecnologías en el sector. Por otra parte, uno de los mayores retos es ser competitivo a pesar de medidas tales como salvaguardias y demás, que afectan al precio de venta final.

2.2 Conclusiones

- Entorno Político: Las políticas gubernamentales actuales fomentan el desarrollo y competitividad de las pymes ecuatorianas, dichos incentivos tributarios se encuentran dentro del Código Orgánico de la Producción.

- Entorno Económico: El PIB de Ecuador registró un déficit de -1,9%, de igual manera, se evidenció una disminución en la demanda dentro de la industria manufacturera, siendo un año difícil para la economía del país.
- Entorno Social: Nuevas tendencias hacia el cuidado responsable de las mascotas están en auge, reflejado en un incremento en el presupuesto que destinan sus dueños en el cuidado de los mismos.
- Entorno Tecnológico: El sector textil ecuatoriano está evolucionando hacia procesos de confección más amigables con el medioambiente. Se ha incorporado tecnología capaz de triturar las botellas de plástico para obtener de ello una fibra sintética para la confección de ropa.
- Nuevos Competidores: Existe una baja amenaza en cuanto a la entrada de nuevos competidores, principalmente por las altas barreras de entrada y altos costos en inversión y mano de obra.
- Negociación de Proveedores: El poder de negociación de los proveedores es alto, pues actualmente en el Ecuador, sólo hay una empresa que se está iniciando en la elaboración de telas y fibras sintéticas o recicladas, por lo que resulta necesario importar los insumos textiles.
- Negociación de Consumidores: El poder de negociación de los consumidores es medio, pues se caracterizan por ser sensibles ante el precio, no obstante, los dueños de mascotas se caracterizan por no escatimar en gastos hacia ellos.
- Desarrollo Productos Sustitutos: En la actualidad, no existe un producto sustituto que satisfaga por completo la necesidad de vestir. Ciertas razas de perros no logran retener el calor corporal durante las bajas temperaturas, razón por la cual, resulta necesario potenciar la compra de prendas de vestir para mascotas para este nicho. No obstante, es importante tomar en cuenta, que se podría considerar como sustitutos a productos de cuidado para las mascotas, tales como juguetes y demás accesorios.
- Rivalidad Empresas Competidoras: La rivalidad entre empresas competidoras dentro de este ramo, del sector textil es medio, principalmente porque en la actualidad es una industria que se ha visto afectada con la economía. A pesar de ello, en el país aún son pocas las empresas dedicadas a la confección y venta de ropa para mascotas, por lo que es un sector aún por desarrollar.

3. Análisis del Cliente

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Entrevista

Para el análisis cualitativo del presente plan de negocio, se procedió a entrevistar al Ing. Pablo Rosero, propietario y administrador de la tienda especializada para mascotas "*Puppy's Pet Services*". De acuerdo a la entrevista realizada, la industria de cuidado para las mascotas está en crecimiento, principalmente por el cambio cultural que está enfrentando el país. Adicionalmente, para la empresa "*Puppy's Pet Services*", la venta de ropa para mascotas ha sido un rubro dentro de los ingresos que ha tenido un crecimiento en los últimos años; siendo los chalecos para las mascotas, uno de las prendas más demandadas. No obstante, es importante destacar, que la frecuencia de compra de esta prenda es menor en comparación con la demanda del servicio de peluquería y la compra de balanceados (Rosero, 2016).

Para complementar el análisis cualitativo, se procedió a entrevistar a Diana Martínez, gerente de "*Guau Dog Fashion*", empresa dedicada a la confección y diseño de ropa para perros y gatos, en la ciudad de Quito. Para la empresa, "*Guau Dog Fashion*", uno de los mayores retos fue la elección de sus proveedores. Actualmente, la empresa cuenta con proveedores nacionales y extranjeros, mismos que se les exige calidad en las telas confeccionadas. Particularmente, la empresa maneja políticas de control de calidad, principalmente, se realizan inspecciones en el proceso de fabricación de la prenda (detectar costuras sueltas, manchas, sistema de fijación como cierre o botones, correcto tamaño, etc.).

De igual manera, el cumplimiento de las normas técnicas tales como el etiquetado INEN, para lo cual tuvo que incorporar a todas las prendas (Martínez, 2016). En la Tabla 5, se presenta la investigación cualitativa sistematizada:

Tabla 5: Entrevista a Expertos

Preguntas	Respuestas	
Tema: Empresa	Ing. Pablo Rosero	Diseñadora Diana Martínez
¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?	Hace más de 8 años	Hace 4 años
¿Cuáles son sus principales logros?	Expansión del negocio hacia otros servicios tales como: guardería, cafetería canina, hospedaje, adiestramiento y demás	Lograr una distribución a nivel nacional, siendo actualmente una de las empresas de mayor participación en el mercado
¿Cuáles son las principales restricciones que enfrenta la empresa a nivel: productivo, demanda del producto, del ambiente externo?	Medidas del gobierno tales como aranceles e incremento del IVA han reducido la cuota de importación, perjudicando la demanda de estos productos	El cumplimiento de las normas de etiquetado del INEN en la confección de la ropa para mascotas
Tema: Competidores	Otras empresas dedicadas a brindar servicios generales para las mascotas: Lord Guau, Mundo Mágico de la Mascota	Otras empresas dedicadas a la confección de ropa para mascotas tales como: Pinki's Pet y demás empresas importadoras de ropa canina
¿Quiénes son sus principales competidores nacionales?		
Tema: Clientes	Son dueños responsables y pendientes de los cuidados que requieren sus mascotas	Son personas que consideran a sus mascotas como un miembro más de su familia
¿Quiénes son sus clientes?		
¿Cuáles son sus gustos y preferencias?	Los clientes prefieren comprar principalmente chalecos, aunque son demandados en menor medida que los demás servicios que ofrece la empresa.	Los gustos son variados de acuerdo a la región en que se encuentre el cliente. Frente a esto, la empresa crea colecciones anuales para satisfacer todas las necesidades.
Tema: Proveedores	Para ropa canina: la empresa importa principalmente de China, pero también tiene empresas locales que provee de ropa canina (ej.: Guau Dog Fashion)	La materia prima para la confección de telas es tanto importada como nacional.
¿Quién les provee las materias primas?		
¿Cuál fue el grado de dificultad a la hora de escoger un proveedor para el negocio?	-	Encontrar un proveedor que esté alineado a las políticas de la empresa de alta calidad.
Productos Sustitutos	Serían personas que prefieran gastar en otros servicios y cuidados para sus mascotas	-
¿Es fácil encontrar alternativas para este producto		

3.1.2 Análisis Grupo Focal

Se procedió a realizar un grupo focal en la ciudad de Quito conformado por un grupo de seis personas, comprendidas por: clientes potenciales (dueños de mascotas), asesores de comercio internacional y empleados dentro del sector textil de la ciudad de Quito. De acuerdo al grupo focal realizado, se plantearon un conjunto de preguntas encaminadas a identificar a profundidad gustos y preferencias de los clientes. Las Tablas 6 y 7, muestran una síntesis de los resultados del grupo focal:

Tabla 6: Resultados Grupo Focal

Preguntas	Respuestas
Rompimiento del Hielo	
¿Cómo se llaman? ¿Cómo les gustaría que les llamen? ¿A qué se dedican?	<ul style="list-style-type: none"> · René (asesor de importación) · Myriam (trabaja en empresa textil) · Christian (cliente potencial-analista de sistemas) · Cynthia (cliente potencial- vendedora) · Gema (cliente potencial- asistente de compras) · Ruth (importadora de textiles)
¿Cómo están?	<ul style="list-style-type: none"> · Todos respondieron estar bien
¿Qué edad tienen?	<ul style="list-style-type: none"> · Los clientes potenciales tiene un rango de edad entre 22-30 años. · Las otras personas que participan dentro del grupo focal tienen entre 40-50 años.
Preguntas Generales	
¿Qué tipo de mascota tienen?	<ul style="list-style-type: none"> · 5/6 tiene como mascota un perro · 1/6 tiene como mascota un gato
¿Qué raza son sus mascotas?	<ul style="list-style-type: none"> · Razas de perros pequeños: yorkshire, schnauzer, castellanos y pugs. · Razas de perros grandes: labrador · Raza de gato: persa
Preguntas de Transición	
¿Compran accesorios para tus mascotas?	<ul style="list-style-type: none"> · 5/6 aseguró comprar un accesorio para su mascota en el último mes. · 1/6 no compró ningún accesorio para su mascota (última compra fue hace 6 meses)
¿Qué tipo de accesorio compraron?	<ul style="list-style-type: none"> · 4/6 han comprado para sus mascotas correas o placas de identificación. · 1/6 compró un juguete · 1/6 no compra accesorios

De la tabla anteriormente expuesta, se pudo determinar que los dueños de mascotas de razas pequeñas y medianas son más propensos a comprar

accesorios. Dentro de los principales accesorios que compran para sus mascotas, destacan: correas y placas de identificación.

Tabla 7: Resultados Grupo Focal

Preguntas Específicas	Respuestas
¿Es importante el tipo de tela al momento de comprar ropa para sus mascotas?	<ul style="list-style-type: none"> · 4/6 No se fijan en este factor al momento de realizar su compra · 1/6 se mostró indiferente · 1/6 sí se fija en la tela de la prenda para su mascota
¿Estarían interesados en personalizar la ropa para sus mascotas?	<ul style="list-style-type: none"> · 5/6 se mostraron interesados en personalizar la ropa de sus mascotas · 2/6 (personas dentro del sector textil) sugirieron incorporar estampados en la ropa de las mascotas, es una técnica menos costosa y se puede aplicar en todo tipo de telas
¿Estarían interesados en comprar ropa para sus mascotas utilizando telas ecológicas?	<ul style="list-style-type: none"> · 5/6 se mostraron interesados en comprar ropa para sus mascotas utilizando telas ecológicas. Consideran esta tela como un factor de diferenciación. · 1/6 se mostró indiferente
¿Conocen otras empresas que utilicen este tipo de telas en el país?	<ul style="list-style-type: none"> · 6/6 no conocen otras empresas que utilicen telas ecológicas en el país para la confección de prendas
¿Qué percepción tienen de los textiles colombianos?	<ul style="list-style-type: none"> · 5/6 tienen una buena percepción de los textiles colombianos · 4/6 consideran que son de buena calidad

3.1.3 Encuestas

Para el análisis cuantitativo, se procedió a realizar encuestas con el objetivo de identificar gustos y preferencias de los clientes potenciales, para así definir el mercado meta. Para el cálculo respectivo, se procedió en primer lugar, a calcular el tamaño de la muestra, utilizando la siguiente ecuación estadística:

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

(Ecuación 1)

En relación a lo anteriormente señalado, el tamaño de la muestra fue calculado a partir de la población total de Quito, tomando en cuenta sólo las parroquias del norte de la ciudad. Además, se procedió a segmentar tanto psicográfica como conductualmente, cuyo resultado es una población total de 17 316. Se utilizó un

nivel de confianza del 95%, cuyo resultado es un tamaño de muestra de 160 personas. No obstante, por fines académicos, sólo se procedió a realizar la encuesta a 50 personas.

$$n = \frac{(17136) \times (1.96)^2 \times 0.5 \times (0.5)}{0.005^2 (17136 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (0.5)} = 160$$

(Ecuación 2)

Por otra parte, se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico por juicio, seleccionando a los encuestados en base a su ubicación geográfica, por lo que se realizó en Quito y que tengan una mascota en sus hogares (ver Anexo 8).

- **Perfil Socioeconómico**

En cuanto al sexo de los encuestados, el 64% de las encuestadas son mujeres frente al 36% que son hombres. En lo que respecta a la edad, el 48% de los encuestados tienen entre 26-35 años, el 26% tienen 36-40 años, el 16% tienen más de 46 años y el restante 6% tienen menos de 26 años.

- **Gustos, Preferencias y Lugar de Compra**

De acuerdo a los resultados que arrojó la encuesta, el 70% de las personas tienen como mascota un perro, el 26% tiene un gato y un 4% tiene otro tipo de mascotas como conejos o peces. En cuanto al tamaño de la mascota, se destacan principalmente los de raza mediana con el 42%, pequeña con 40% y el 8% tienen mascotas de razas grandes. Respecto al sexo de la mascota, el 62% son machos y el 38% son hembras. Por otro lado, la frecuencia de compra de productos para las mascotas fue del el 34% hace 1 mes, el 36% hace 2-4 meses, mientras que el 30% hace más de 4 meses.

Particularmente, la mayoría de los encuestados prefirieron comprar productos de higiene para sus mascotas con un 38%; el 24% prefirió comprar productos tales

como: comida, masticadores o juguetes; el 20% prefirió comprar correas, mientras que el restante 18% compró ropa para su mascota.

Por otra parte, el 50% del total de los encuestados gastó en promedio un rango de \$10 a \$15 al comprar un producto para su mascota; un 18% gastó más de \$15; mientras que un 40% gastó menos de \$10. Además, en cuanto al lugar de preferencia de compra, el 56% optaron por realizar sus compras en tiendas especializadas, seguido por supermercados (26%), mientras que el 18% optaron por otros centros de distribución (veterinarias). En particular, dichos centros de distribución se encuentran ubicados en la zona residencial de los encuestados, por lo que la mayoría están en el norte (58%); el 20% se encuentran en Cumbayá, mientras que el 22% se encuentra localizado en otras zonas de Quito.

- **Cruce de Variables**

En cuanto al análisis de cruce de variables, se pudo determinar que del total de los encuestados, el 72% compra ropa para su mascota. De este total, el 43% prefirió comprar chalecos para su mascota, seguido de un 22% con preferencia hacia la compra de camisetas. Por ende, la empresa deberá ofertar principalmente estas dos prendas para tener una mejor aceptación en el mercado, enfocándose en diseños variados para estos ítems. Si bien, los chalecos, fue la prenda con la mayor aceptación ente los encuestados, la frecuencia de compra para el mismo fue baja, dado que un 42% de los encuestados compró ropa para sus mascotas cada 4 a 6 meses.

Por otra parte, la encuesta ayudó a determinar las preferencias en cuanto al material a utilizar para confeccionar la ropa para las mascotas. En general, el 70% de los encuestados se mostraron interesados en adquirir prendas para sus mascotas que sean amigables con el medio ambiente y que la tela sea térmica, para mayor comodidad de las mascotas.

Finalmente, en cuanto al aspecto de promoción y publicidad, el 84% de los encuestados prefieren el uso de redes sociales como medio de difusión, para conocer las tendencias y promociones en accesorios para mascotas. De esta manera, resulta indispensable elaborar páginas y cuentas oficiales para la promoción y publicidad de la empresa.

3.2 Conclusiones

- El mercado objetivo comprenden personas adultas que residen en la ciudad de Quito, que tengan mascotas principalmente de razas pequeñas y medianas. El cliente potencial, se caracteriza por tratar a sus mascotas como si fueran un miembro más de la familia, razón por la cual se encuentran interesados en la compra de vestimenta para mascotas.
- En lo que respecta al grupo focal, permitió conocer a profundidad los gustos y preferencias de los clientes potenciales, los mismos que mostraron un aumento en la intención de compra, si se les ofrece la opción de personalización del producto
- El grupo focal permitió determinar que, dentro de las principales características que los clientes potenciales buscan en las prendas de sus mascotas, son que luzcan cómodas y el diseño sea atractivo.
- En cuanto a la entrevista a expertos, la misma destacó que medidas económicas como las salvaguardias, permiten que exista mayor apertura para empresas nacionales.
- De acuerdo a las encuestas, el 70% del total de los encuestados compran ropa para sus mascotas y estarían interesadas que las mismas estén elaboradas de telas recicladas, en especial chalecos y camisetas.
- Se pudo determinar que la intención de compra crece en un 68%, al ofrecer la opción de personalizar la ropa para las mascotas, así como la preferencia en comprar en tiendas especializadas ubicadas al norte de Quito.
- De igual manera, se pudo determinar que el uso de redes sociales, como el modo de comunicación más efectivo con los clientes potenciales, prefiriendo el mismo en un 84%.

4. Oportunidad de Negocio

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

Actualmente, en el Ecuador existen empresas que se dedican a la elaboración de ropa para las mascotas; no obstante, ninguna incorpora telas recicladas en sus procesos de producción. Por ende, la oportunidad del negocio es desarrollar la comercialización y elaboración de ropa canina a partir de tela importada polietileno tereftalato-PET desde Colombia.

4.1.1 Oportunidad de negocio sustentada por el análisis externo

- **Análisis Político-Económico-Social-Tecnológico- PEST**

De los resultados obtenidos del análisis PEST, los entornos legales y sociales son los que más impulsan el desarrollo de la presente oportunidad de negocio. En lo que se refiere, al entorno político, el actual gobierno ha impulsado algunos incentivos para las pequeñas y medianas empresas, mismas que se encuentran detalladas en el Código Orgánico de la Producción e Inversiones (COPCI, 2010). De igual manera, el gobierno actual está impulsando que las empresas adopten políticas y procesos de producción amigables con el ambiente. Para lo cual, se ha establecido como marco legal, la Ley de Gestión Ambiental (Ministerio del Ambiente, 2004), que define los incentivos para las empresas que incorporen las prácticas ambientales anteriormente señaladas.

En lo que respecta, al entorno social, se destaca el trato que reciben las mascotas dentro de las familias ecuatorianas. Actualmente, en el Ecuador, las mascotas son consideradas como un miembro más de sus familias, por ello sus dueños invierten en productos y servicios que mejoren su bienestar.

En cuanto a la oportunidad tecnológica, es importante destacar que a nivel mundial, se están incorporando nuevos textiles, elaborados por medio de procesos de producción amigables con el ambiente; así, surgen prendas

confeccionadas a partir de retazos de otras prendas, impulsando el reciclaje. Actualmente, otros países han desarrollado su tecnología para obtener fibra textil a partir del reciclaje de las botellas de plástico. A la tendencia anteriormente mencionada, se la denomina, “Eco Fashion”, misma que nace a partir de la concientización que tienen los consumidores por el respeto al ambiente.

Por otro lado, en el Ecuador, aún no se ha desarrollado una industria que elabore telas amigables con el medio ambiente, por ello se hace necesaria la importación del producto antes mencionado. Para ello, se eligió como país socio a Colombia, nación con la cual el Ecuador tiene firmado un acuerdo económico y forma parte del bloque regional CAN. De esta manera, se podrá importar las telas recicladas con una preferencia arancelaria, además de beneficiarse de los tiempos de tránsito que son menores (36 horas vía terrestre) y menos costosos.

En lo concerniente al aspecto político de Colombia, es importante señalar, que en los últimos años, el país ha experimentado un proceso de estabilidad política, misma que brinda mayor seguridad al momento de realizar negocios con el país. De igual manera, de acuerdo al índice “*Doing Business*”, Colombia se sitúa como uno de los países en América Latina, con el menor número de trámites y días necesarios para realizar un negocio (Doing Business, 2016). Además, es importante destacar que existe una cercanía cultural, aspecto clave al momento de realizar negocios con el vecino país. Así, se podrá ofertar el producto con calidad a los potenciales consumidores, con un precio accesible.

En base a los resultados que arroja el análisis de la industria, se pudo determinar que son pocas las empresas que están dentro de la confección y venta de prendas para mascotas, razón por la cual es una industria que puede ser potenciada. Debido a ello, el presente plan de negocio pretende atender la demanda insatisfecha de los dueños de mascotas, que busca variedad en los diseños para las prendas de sus mascotas.

Otro aspecto a destacar, radica en que la provincia del Pichincha es la que mayor gastos registra en cuanto a productos de cuidado para las mascotas, de acuerdo a lo que señala el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Así pues, a nivel nacional, se gastó 2,5 millones de dólares en productos tales como: alimentos balanceados y accesorios para las mascotas (El Comercio, 2014). Ello sustenta el grado de aceptación que tendría la empresa a nivel local.

4.1.2 Oportunidad de negocio sustentada por el análisis del cliente

Perfil del Cliente: Adultos quiteños (entre 25 a 60 años), que posean en sus hogares una mascota e inviertan de la misma manera como si fueran sus hijos. Residen al norte de la ciudad y gustan de comprar en tiendas especializadas. Además, se encuentran interesados en la personalización de ropa para sus mascotas, así como en productos eco-amigables para ellos.

De acuerdo a la investigación de campo realizada, se evidenció que el 68% de las personas se encuentran interesadas en adquirir ropa para sus mascotas, elaboradas a partir de telas recicladas. De esta manera, se demuestra el interés creciente que tienen los dueños de mascotas en adquirir productos amigables con el medio ambiente y que a su vez brinden comodidad a sus perros. El cliente potencial se caracteriza por gastar alrededor de \$10 a \$15 en accesorios para sus mascotas, mismo que evidencia la capacidad de compra que tendrán los mismos y la predilección de adquirir un producto a un menor precio del mercado.

Además, de acuerdo al análisis del cliente, los resultados obtenidos señalan que los dueños de mascotas de razas pequeñas y medianas son más propensas a comprar ropa y accesorios para sus mascotas, principalmente para protegerlas del clima (41%), que por ejemplo, en la ciudad de Quito puede bajar en promedio

hasta 9°C (Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología, 2016). Razón por la cual, los canes de pelaje corto, cachorros o con problemas de salud, necesitan del uso de ropa para mantener el calor corporal durante las bajas temperaturas. En vista de que no existen productos sustitutos que satisfacen por completo esta necesidad y que permitan la movilidad del can, es necesario la confección y venta de ropa para mascotas. Por lo que, el presente plan de negocios se apoya en la necesidad anteriormente mencionada.

4.2 Conclusiones:

- Actualmente, el Código Orgánico de la Producción e Inversiones, es el marco legal donde se incentiva la creación de incubadoras y demás facilidades para el desarrollo de los emprendimientos y pequeñas empresas.
- El presente plan de negocio pretende incorporar procesos de producción responsables con el medio ambiente, principalmente impulsadas por la Ley de Gestión Ambiental, misma que promueve dichas prácticas a través de incentivos tributarios.
- Colombia es un socio comercial clave para desarrollar la oportunidad de negocio encontrada, pues actualmente, presenta un entorno favorable para desarrollar negocios con este país, destacando la estabilidad política que está atravesando la nación, así como la cercanía cultural que se tiene con el mismo.
- La oportunidad de negocio enfocada en la elaboración y comercialización de ropa para canes es sustentada ante las nuevas tendencias en el mercado hacia el la tenencia responsable de las mismas
- Existe una demanda insatisfecha 41% por parte de los clientes potenciales por brindar un accesorio práctico para resguardar a sus mascotas del clima, misma que se ve reflejado en la tendencia de buscar ropa con propiedades térmicas para sus mascotas.
- El cuidado de mascotas es una industria en crecimiento que tiene un alto potencial de expansión en el país, mismo que se ve reflejado en las altas cifras de gastos anuales, aproximadamente 2,5 millones de dólares a nivel nacional, en la compra de accesorios y alimentos para mascotas.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia general a utilizar en el presente plan de negocio es de enfoque o nicho de mercado, puesto que el mismo se centra en las necesidades de un determinado segmento de mercado, que en el presente caso son personas que cuidan de sus mascotas y gastan en productos y accesorios para el cuidado de las mismas (Kotler, 2013, pág. 176).

5.1.1 Mercado Objetivo

Nivel Geográfico

Para determinar el mercado objetivo, se procedió a segmentar a nivel geográfico, por lo que se consideró la población de la provincia del Pichincha con un total de 2,576,287 habitantes y del cantón de Quito con 1 619 146 habitantes, tomando en cuenta sólo las parroquias del norte de la ciudad. Como, se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 8: Segmentación Geográfica

Provincia		Pichincha	2,576,287	
Cantón		Quito	1,619,146	
Geográfica	Parroquias	Carcelén	14.537	
		Iñaquito	16.129	
		Bellavista	2.205	
		Ponceano	7.119	
		Kennedy	16.511	
		Inca	4.123	106 039
		Las Casas	12.191	
		Monteserrín	3.197	
		Pinar Alto	3 141	
		El Condado	10 757	
		La Carolina	16 129	

Nivel Demográfico

Se determinó la población mujeres entre 25 a 50 años, de acuerdo al análisis cuantitativo de la presente investigación, a través de la cual se identificó que las personas dentro este rango de edad y sexo, son quienes registran mayores consumos para sus mascotas. Como, se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 9: Segmentación Demográfico

	Edad	25 - 60 años (54,08%)	57 346
	Género	Hombres- Mujeres	57 346
Demográfica	PEA	Población Económicamente Activa (69,8%)	40 028

Nivel Social

Se consideró principalmente a las personas que cumplan dos características centrales: posean una mascota dentro de sus hogares y pertenezcan a los niveles socioeconómicos: A, B, y C+, determinados por el INEC. Como, se describe a continuación:

Tabla 10: Segmentación Social

	Nivel	A, B, C+ (35,9%)	28 860
Social	Socioeconómico		
	Requisito	Posee Mascota (60%)	17 316

Nivel Psicográfico

Se consideró a las personas cuyo estilo de vida se evidencia por tener conciencia social en cuanto al cuidado responsable que implica tener una mascota. Es decir, son personas que tratan a sus mascotas como si fuera un miembro más de sus familias, y les brindan cuidado, alimentación y abrigo.

Segmentación Conductual:

- **Ocasión:** Compran vestimenta para sus mascotas en fechas especiales tales como: San Valentín, Día del Niño, Día de Brujas, Navidad, etc.
- **Beneficios Buscados:** Los dueños de mascotas buscan que las prendas para sus mascotas les protejan del clima y además sea cómodo.
- **Estatus del usuario:** Los usuarios potenciales son jóvenes y adultos que han incorporado en sus vidas a mascotas, a quienes les dan un trato similar a la de un hijo.

- Tasa de utilización: El mercado objetivo se segmenta en: clientes esporádicos y aquellos que compran frecuentemente productos para sus mascotas.

5.1.2 Propuesta de Valor

De acuerdo con los principios enunciados por Phillip Kotler, la propuesta de valor es un conjunto de beneficios que pretende satisfacer la necesidades de los clientes meta (Kotler, 2013, pág. 9). Para el presente plan de negocio, la propuesta de valor será la tela, que se caracteriza por: ser térmica, no retiene agua, se puede lavar a máquina, es de secado rápido y no necesita plancharse. Los beneficios anteriormente mencionados, sustentan una alta calidad y permitirán una mayor durabilidad. A lo descrito anteriormente, se incorporarán diseños atractivos, los cuales estarán en función de las distintas festividades, con la posibilidad de personalizar los bordados en las prendas.

5.1.2.1 Posicionamiento

De acuerdo a Kotler, la estrategia de posicionamiento permite a la empresa identificar el por qué los clientes potenciales preferirán la marca frente a otras. Para el presente plan de negocio, la propuesta de valor utilizará la estrategia “más por lo mismo”, para posicionar las prendas de mascotas en el mercado local, ofreciendo calidad, comparable a una prenda ofertada por la competencia, a un menor precio (Kotler, 2013, pág. 187)

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

De acuerdo a la clasificación de los productos propuesto por Kotler, las prendas para mascotas se ubican dentro de la familia de productos de consumo, específicamente, dentro del grupo de comparación frente a la competencia, ya que la compra de vestimenta para mascotas no es tan frecuente y los clientes

potenciales comparan entre distintas marcas, precio y calidad antes de comprar (Kotler, 2013, pág. 199).

Decisiones de Mezcla de Producto (Ver Anexo 9)

- **Amplitud:** Únicamente se dispondrá de una línea de producto, la misma que se ajusta a la categoría de accesorios para mascotas
- **Longitud:** La empresa confeccionará, tres tipos de prendas: chalecos, camisetas, abrigos y musculosas para mascotas.
- **Profundidad:** En cuanto al número de versiones para cada prenda estará disponible en tres colores. A continuación, se presentan los colores disponibles por prenda:
 - Chalecos y camisetas: negro, azul y morado
 - Camisetas: negro, azul y rojo
 - Abrigos: rojo, azul, morado

- **Niveles de Producto**

Beneficio Básico

Los clientes potenciales al adquirir ropa para sus mascotas compran una protección externa para las mismas que les permita mantener el calor corporal durante las bajas temperaturas.

Producto real: Algunas de los atributos del producto serán:

- **Calidad del producto:** El nivel de calidad de la prenda se garantizará por los controles de inspección y aseguramientos de calidad medidos a través de parámetros estadísticos. La calidad de la prenda estará respaldada por el desempeño de la tela tereftalato de polietileno- PET, al permitir a los animales mantener su calor corporal.
- **Características del producto:** La prenda tendrá un secado rápido y no se necesita planchar, pues las fibras de la tela tereftalato de polietileno- PET son resistentes a las arrugas.

- Diseño y estilo: Se podrá incorporar estampados personalizados en las prendas para mascotas. El estilo de las prendas será vistosas pero a la vez prácticos para la comodidad de la mascota.

Producto aumentado:

- La garantía del producto se extiende exclusivamente a defectos de fábrica, si la prenda presenta algún defecto, el cliente accede a un descuento en el precio del producto.
- La opción de personalización de la prenda estará disponible sólo para compras en línea. La entrega de la prenda será a domicilio sin costo alguno, siempre y cuando esté dentro del perímetro de la ciudad de Quito.
- Los pagos para la compra en línea, así como para los distintos centros de distribución serán por medio de tarjeta de crédito.
- Se brindará soporte en línea a los clientes que tienen dudas en cuanto al manejo de la prenda o las formas de pago del producto.
- Por medio del uso de las redes sociales y página web, se les comunicará a los clientes las nuevas colecciones de prendas para mascotas.

Branding

El nombre de la marca “My PET Fashion”, se eligió a partir de utilizar la palabra mascota en inglés “PET”, que contiene las mismas siglas de la materia prima principal con la que confeccionará las prendas (tereftalato de polietileno). Se incorporó la palabra “*fashion*”, pues a pesar que está en inglés la misma es de uso global para enmarcar que se trata de una empresa que está involucrada en el sector textil.



Figura 3. Logo Empresa My PET Fashion

- **Estrategia de Capital de Marca**

De acuerdo al libro, *Fundamentos de Marketing*, para construir una marca fuerte es necesario posicionar la marca para lograr una fidelización por parte del cliente meta. Para ello, la marca no solo hará referencia de los atributos que presentan las prendas de vestir, sino que apelará a los valores y creencias de los dueños de mascotas, tales como: responsabilidad frente al cuidado de las mascotas, alegría y respeto por el ambiente. De esta manera, la marca “My PET fashion” se enfocará en el bienestar del animal y en fortalecer la relación amo-perro.

Empaque

El empaque del producto es una bolsa, elaborada a partir de papel reciclado, para así mantener la línea ecológica de la marca. La bolsa anteriormente mencionada, tendrá igual resistencia que la de una bolsa de plástico y sólo se utilizará para las compras en línea. Además, se podrá incorporar a la bolsa el logo de la empresa para que exista un mejor reconocimiento de marca. Por otra parte, cada uno de los productos (chalecos, camisetas y abrigos para mascotas) tendrá un armador de cartón, lo cual permitirá su fácil identificación y selección dentro de las perchas.

- **Etiquetado**

El etiquetado para las prendas de mascotas se elaborará de acuerdo a las normas INEN 013. La etiqueta estará cosida, de manera que se garantice la fijación de la misma en la prenda para mascota. En cuanto al idioma de la etiqueta, será escrita en español, además, constará número o la talla de la prenda, así como, el porcentaje de fibras textiles, las indicaciones de cuidado de la prenda, de acuerdo a la norma NTE INEN 1875, el nombre del importador, el RUC y el país de origen.

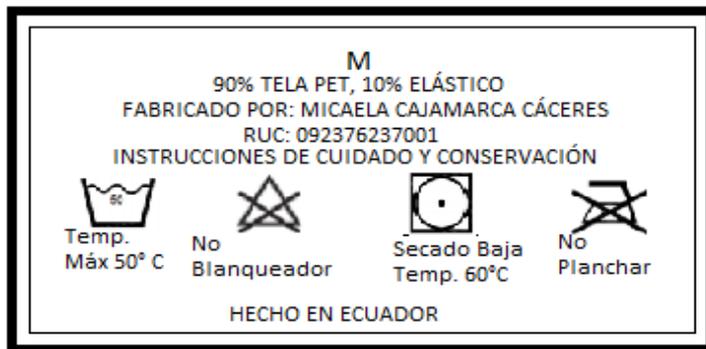


Figura 4: Etiquetado Modelo

Tomado de: (INEN, 2016)

5.2.2 Precio

- **Estrategia de Fijación de Precio Nuevos Productos**

La empresa utilizará la estrategia de fijación de precios por penetración de mercado, la cual implica entrar al mercado con un bajo precio inicial para tener una mayor aceptación por parte del mercado objetivo. Además, al utilizar la presente estrategia se podrá entrar al mercado de manera más rápida y así ganar una mayor participación de mercado.

- **Estrategia de Ajuste de Precio**

La empresa My PET Fashion utilizará la estrategia de fijación de precios promocional como estrategia de ajuste al mercado. Esta estrategia se utilizará principalmente en los meses de: febrero, octubre y diciembre, por festividades como: San Valentín, Fiesta de Brujas y Navidad. De esta manera, se otorgará al cliente descuentos en el precio, durante estas fechas, para así incentivar una mayor compra para la ropa de mascota.

Costos

- **Precios Competencia:** Para establecer el precio de las distintas prendas para mascotas, se realizó un cuadro de comparación de precios, que maneja la competencia en la actualidad. La empresa que presenta costos más bajos para la elaboración de las distintas prendas para mascotas es “Pet Factory”, con un valor que oscila entre \$8 a \$12, mismo que se detalla a continuación:

Tabla 11: Precios Competencia Prendas Para Mascotas

Empresa	Talla XS	Costo Talla Pequeño (S)	Costo Talla Mediano
CHALECOS			
Woof Pet Fashion	\$9-\$10	\$12	\$15
Guau!	\$10	\$12	\$15
Pet Factory	\$8	\$10	\$12
CAMISETAS			
Woof Pet Fashion	\$9	\$13	\$15
Guau!	\$8	\$10	\$15
Pet Factory	\$6	\$8	\$10
ABRIGOS			
Woof Pet Fashion	\$9	\$15	\$17
Guau!	\$9	\$10-\$12	\$12
Pet Factory	\$8	\$9 -\$10	\$10

Costos Bienes Vendidos Empresa My PET Fashion

A continuación, se detallan los costos de ventas para las prendas que ofertará la empresa My PET Fashion, para el cálculo del mismo, se tomó en consideración costos y gastos tales como: materia prima directa e indirecta, sueldos y salarios, mano de obra indirecta, depreciaciones, seguro, mantenimiento y reparaciones de maquinaria, etc. Además, los costos fueron proyectados con un incremento en el precio, tomando en consideración la inflación, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 12: Costos Bienes Vendidos

Años	1	2	3	4	5
Total Costos de Producción	\$37,422.15	\$ 48,613.39	\$ 79,827.17	\$119,682.52	\$ 133,868.79
Unidades	7560	13116	29153	59575	71594
Costo Unitario Promedio	\$4.95	\$3.71	\$2.74	\$2.01	\$1.87

- **Elaboración de Chalecos My PET Fashion:**

Se cotizó con los posibles proveedores de insumos necesarios para la confección de la prenda. Los costos de materia prima para los chalecos de mascotas bordean entre \$1 a \$2. Se manejó este rango de tallas, pues como se señaló anteriormente en el análisis del cliente, son los dueños de razas pequeñas y medianas los que más gastan en accesorios para sus mascotas. A continuación, se detallan los costos de elaboración de chalecos, para la empresa “My PET Fashion”:

Tabla 13: Costos Elaboración Chalecos por Talla

Material	Costo Talla XS	Costo Talla Pequeño (S)	Costo Talla Medio (M)	Referencia
Tela PET	\$0.80	\$1.20	\$1.60	ENKA Colombia
Hilo	\$0.07	\$0.07	\$0.08	Gafetes y Corchetes
Elástico	\$0.01	\$0.01	\$0.01	Mil Colores
Velcro	\$0.02	\$0.02	\$0.02	Mil Colores
Etiqueta	\$0.12	0.12	\$0.12	
TOTAL	\$1.02	\$1.43	\$1.84	
PRECIO VENTA	\$4.80	\$5.80	\$7.40	

Nota: El precio de venta no incluye IVA

- **Elaboración de Camisetas**

En la siguiente tabla, se detallan los costos de materia prima para las camisetas, clasificadas por tallas. Es importante señalar que tanto los chalecos como las camisetas utilizan un mismo porcentaje de materia prima para la confección, razón por la cual estas dos prendas presentan un nivel similar de costos. Como, se describe a continuación:

Tabla 14: Costos Elaboración Camisetas por Talla

Material	Costo Talla XS	Costo Talla Pequeño (S)	Costo Talla Medio (M)	Referencia
Tela PET	\$0.80	\$1.20	\$1.60	ENKA Colombia
Hilo	\$0.07	\$0.07	\$0.08	Gafetes y Corchetes
Elástico	\$0.01	\$0.01	\$0.01	Mil Colores
Botones	\$0.09	\$0.09	\$0.12	Mil Colores
Etiqueta	\$0.12	\$0.12	\$0.12	
TOTAL	\$1.09	\$1.50	\$1.94	
PRECIO VENTA	\$4.80	\$5.80	\$7.40	

Nota: El precio de venta no incluye IVA

- **Elaboración de Abrigos**

Para la empresa “My Pet Fashion”, los costos de materia prima para la elaboración de abrigos varían entre \$1.44 a \$2.66. Comparando con los precios de la competencia, los costos de materia prima para de la empresa son inferiores, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 15: Costos Elaboración Abrigos por Talla

Material	Costo Talla Pequeño	Costo Talla Medio	Costo Talla Grande	Referencia
Tela PET	\$1.20	\$2.00	\$2.40	ENKA Colombia
Hilo	\$0.11	\$0.11	\$0.13	Gafetes y Corchetes
Elástico	\$0.01	\$0.01	\$0.01	Mil Colores
Etiqueta	\$0.12	\$0.12	\$0.12	-
TOTAL	\$1.44	\$2.25	\$2.66	
PRECIO VENTA	\$5.30	\$6.30	\$7.70	

Nota: El precio de venta no incluye IVA

- **Elaboración de Musculosas Personalizadas**

Finalmente, los costos de materia prima para las musculosas, representan un mayor costo en la materia prima utilizada, principalmente porque son personalizadas. A continuación, se detallan los costos para esta prenda:

Tabla 16: Costos Elaboración Musculosas

Material	Costo Talla Pequeño	Costo Talla Medio	Costo Talla Grande	Referencia
Tela PET	\$0.80	\$1.20	\$3.20	ENKA Colombia
Hilo	\$0.05	\$0.07	\$0.08	Gafetes y Corchetes
Lámina Termoadhesiva	\$0.05	\$0.05	\$0.05	Mil Colores
Aplicado Termoadhesivo	\$0.45	\$0.45	\$0.45	Mil Colores
Funda de Papel	\$0.18	\$0.18	\$0.18	Romi-Pack
Etiqueta	\$0.12	\$0.12	\$0.12	
TOTAL	\$1.65	\$2.07	\$4.08	
PRECIO VENTA	\$7.70	\$9.70	\$12.30	

Nota: El precio de venta no incluye IVA

5.2.3 Plaza

- **Estrategia de Distribución:**

La estrategia de distribución es selectiva, ya que permitirá que el producto (chalecos, camisetas y abrigos) estén disponibles en las principales tiendas especializadas de mascotas.

- **Estructura de Canal:**

Para el presente, plan de negocio, se utilizará un canal indirecto corto, mismo que tendrá la siguiente estructura:



Figura 5: Estructura del Canal

Puntos de Venta:

Para el presente proyecto, se han considerado las siguientes tiendas especializadas para mascotas, que se encuentran en la ciudad de Quito y que se describen a continuación:

- Mundo Mágico de la Mascota: Empresa, dedicada a la venta de accesorios y productos de cuidado para la mascota. Cuenta con varias sucursales en la ciudad de Quito y en los principales centros comerciales de la ciudad. Ubicaciones de algunas de las sucursales:
 - Centro Comercial Quicentro Shopping
 - Avenida Amazonas N44-164 y Avenida El Inca
 - Avenida Brasil 170104
 - Avenida Interoceánica 170902
- Puppy's Pet Services: Tienda especializada de mascotas que vende accesorios y productos para mascotas y ofrece otros servicios tales como: hospedaje, veterinaria, peluquería, entre otras. Ubicación: Avenida Brasil y Edmundo Carvajal
- Comisariato de la mascota: Empresa dedicada a la venta de suplementos alimenticios, accesorios, medicinas y demás productos para el cuidado de las mascotas. Cuenta con 4 sucursales en la ciudad de Quito. Ubicación de algunas de las sucursales:

- Avenida Occidental Lote 17 y Manuel Valdivieso
- Avenida de los Shyris 3647 y Suecia
- Avenida de los Granados E14-748 y Shuara

Por otra parte, My PET Fashion, desarrollará una página web, para promocionar el servicio personalizado para prendas de mascotas, para lo cual, subcontratará los servicios de un diseñador de páginas web.

Estrategias para los miembros del canal

- *Estrategia Distribución con Minoristas:* Realizar alianzas estratégicas con los distintos puntos de venta especializados en la venta de productos para mascotas. De esta manera, se pretende otorgar a los minoristas descuentos por volumen de compra para las prendas de mascotas. Así, afianzar la relación con los mismos y fomentar la preferencia de los productos de la empresa My PET Fashion, en las perchas de dichos puntos de distribución.

- **Cadena de Valor**

A continuación, se presenta el diagrama de la cadena de valor para la empresa “My PET Fashion”, donde se identifica las actividades primarias y secundarias:

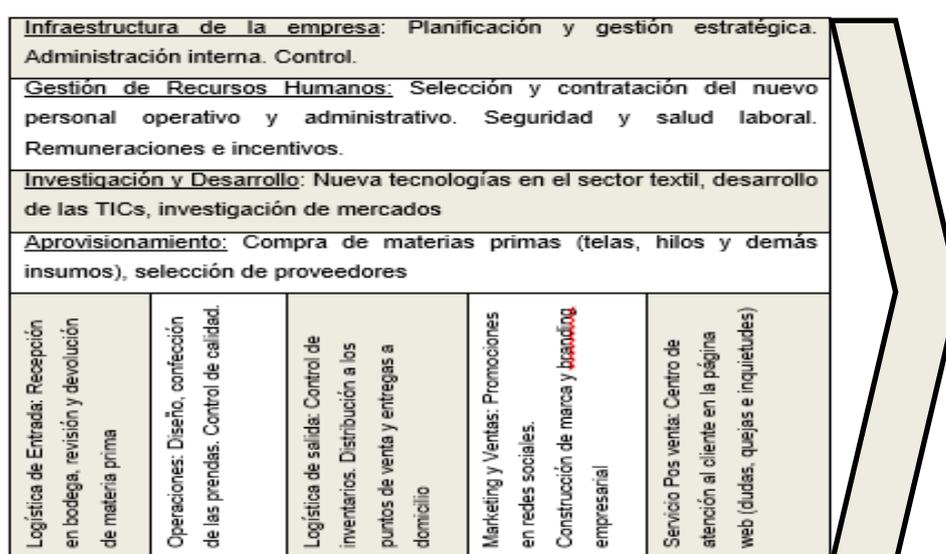


Figura 6. Cadena de Valor

De acuerdo a la figura anteriormente expuesta, el almacenaje (logística de entrada) y el transporte (logística de salida), son actividades primarias claves para el desarrollo de la empresa. Por ende, resulta necesario detallar cómo operará la empresa para dichas actividades:

- **Almacenaje/ Logística de Entrada**

La empresa utilizará un almacén para embodegar tanto la materia prima para la confección de la prenda como el producto final. El almacén, estará ubicado junto a la fábrica de la empresa, para de esta manera, tener un mejor control de inventarios.

- **Transporte:** Para el traslado de las prendas finales hacia los distintos puntos de venta, se comprará un pequeño camión. Este mismo vehículo se lo utilizará para las entregas a domicilio de las compras a través de la página web de la empresa.

5.2.4 Publicidad y Promoción

Estrategia para el Cliente

- **Publicidad:** De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas utilizadas, se ha seleccionado la estrategia de jalar. Para ello, se utilizará publicidad en las redes sociales (Facebook e Instagram) para promocionar tanto la página web de la empresa como las nuevas colecciones por temporada de las prendas para mascotas.
- **Marketing Directo:** La empresa enviará correos electrónicos a los clientes (principalmente aquellos que han realizados pedidos de personalización), indicando el arribo de nuevas colecciones de prendas para mascotas.
- **Relaciones Públicas:** Se entregará a personas públicas del medio ecuatoriano (presentadores de televisión, cantantes, etc.) que posean una mascota, prendas de la empresa My PET Fashion, para la promoción de la marca en sus redes sociales.

- **Promoción en Ventas:** Se entregará a los clientes cupones de descuento para incentivar la frecuencia de compra. Dichos cupones, otorgarán descuentos de hasta \$2, para los pagos en efectivo.
- **Promoción:** Se procederá a entregar tanto a clientes como a los proveedores material promocional, tales como esferos, vasos y demás, para afianzar la relación con los mismos, y posicionar la marca.

5.3 Costeo y Proyección Mezcla de Marketing

Tabla 17: Costos de Marketing

Costos MKT	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estrategia de Precio	\$ 672.63	\$ 1,449.17	\$ 3,657.63	\$ 7,675.76	\$ 9,605.18
<i>Descuentos por temporada</i>	\$ 672.63	\$ 1,449.17	\$ 3,657.63	\$ 7,675.76	\$ 9,605.18
Estrategia de Plaza	\$672.63	\$1,449.17	\$3,657.63	\$7,675.76	\$9,605.18
<i>Hosting Página</i>	\$672.63	\$1,449.17	\$3,657.63	\$7,675.76	\$9,605.18
<i>Descuentos Minoristas</i>	\$336.31	\$724.59	\$1,828.82	\$3,837.88	\$4,802.59
Estrategia de Promoción	\$67.26	\$144.92	\$365.76	\$767.58	\$960.52
<i>Publicidad Redes Sociales</i>	\$269.05	\$579.67	\$1,463.06	\$3,070.30	\$3,842.07
<i>Promoción en Ventas (Cupón)</i>	\$672.63	\$1,449.17	\$3,657.63	\$7,675.76	\$9,605.18
<i>Relaciones Públicas</i>	\$235.42	\$507.21	\$1,280.17	\$2,686.52	\$3,361.81
<i>Marketing Directo</i>	\$235.42	\$451.11	\$1,109.07	\$2,427.90	\$3,449.90
Contratación de un diseñador de páginas web	\$100.89	\$217.38	\$548.64	\$1,151.36	\$1,440.78
TOTAL	\$100.89	\$217.38	\$548.64	\$1,151.36	\$1,440.78

Nota: El total de los costos de marketing se proyectaron a partir del 5% de las ventas mensuales.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

- **Misión:** Innovamos la confección de accesorios para la mascota fiel al ser humano, utilizando procesos de confección con materiales amigables con el ambiente; elaborados por nuestros colaboradores comprometidos con el cuidado y protección de la naturaleza, en la ciudad de Quito
- **Visión:** Para el 2022, My PET Fashion se consolidará dentro del mercado de accesorios para mascotas, como una empresa rentable, siendo reconocidos a nivel regional por brindar un producto de calidad y con un excelente servicio, el cual permita expandirnos a otros mercados.

- **Objetivos**

A continuación, se detallan los objetivos y las estrategias propuestos para el corto, mediano y largo plazo:

Tabla 18: Objetivos de la Empresa

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	PLAZO	INDICADOR
Incrementar las ventas de la empresa	2% mensual	Alianzas estratégicas con tiendas para mascotas	Corto Plazo: 1er año de operación	Incremento de ventas
Reducir costos de almacenamiento de inventario	10%	Mayor rotación de inventario por ventas	Corto Plazo: 1er semestre	Rotación de Inventario
Incrementar la producción de prendas	30%	Inversión en maquinaria	Mediano Plazo: Año 3	Incremento de líneas de producto
Alcanzar rentabilidad superior a la inversión inicial	15%	Mejorar atributos de las prendas	Mediano Plazo: Año 4	ROI
Consolidar la marca "My PET Fashion"	35%	Inversión en MKT y Publicidad	Largo Plazo: Año 5	Participación de Mercado

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Recursos

En cuanto a la maquinaria a utilizar para llevar a cabo el presente proyecto, será necesario la compra de:

Tabla 19: Maquinaria Empresa "My PET Fashion"

MAQUINARIA	CANT.	V. UNITARIO	VALOR TOTAL
Máquina Remalladora	1	\$377.00	\$377.00
Máquina Cortadora	1	\$2220.00	\$2220.00
Máquina de Coser y Bordar (Zigzag)	1	\$763.00	\$763.00
Máquina de Coser Punta Recta	2	\$670.00	\$1340.00
Máquina Estampadora	1	\$690.00	\$690.00
TOTAL			\$5370.00

Nota: Los precios referenciales fueron tomados de: Brothers, 2016

Es importante señalar, que en el tercer año de operaciones, está presupuestado realizar una reinversión en la maquinaria para la empresa, de un total de \$3937.00; mismo que responde a la necesidad de expansión y crecimiento de la empresa.

A continuación, en la Tabla 20, se presenta un resumen de los equipos de cómputo a utilizar en la parte administrativa del presente plan de negocio. Es importante destacar que está presupuestado realizar una reinversión (\$585.97) en los equipos de cómputo en el tercer año de operaciones:

Tabla 20: Equipos de Cómputo

Equipos de Cómputo	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Impresora (oficina)	1	\$148.25	\$148.25
Computadora	2	\$437.72	\$875.44
TOTAL			\$1023.69

Nota: Referencia de precios tomado de: COMPUTRON, 2016

Por otra parte, será necesaria la compra de un vehículo, para el transporte de las prendas hacia los distintos puntos de venta, es decir, a las tiendas especializadas de mascotas con las que se haya acordado establecer una alianza estratégica. La Tabla 21, muestra el costo de adquisición de una van, para el área logística de la empresa:

Tabla 21: Vehículos

Vehículo	Marca	Modelo	Valor Total
Van de Carga	Chevrolet	N300	\$17290.00

Nota: Referencia de precio tomado de: Chevrolet, 2016

Finalmente, la empresa tiene presupuestado invertir en licencias para un software contable, mismo que ayudará al correcto manejo de dicho departamento.

Tabla 22: Intangibles

Vehículo	Cantidad	Detalle	Valor Total
Licencias	1	Empresa Soft Corp.	\$400.00

6.2.2 Infraestructura

Para el presente plan de negocio, se detalla la infraestructura necesaria para un correcto funcionamiento en sus operaciones:

Tabla 23: Infraestructura de la empresa

INFRAESTRUCTURA	DIMENSIONES	COSTO ALQUILER MES
Oficina Administrativa	16 m ²	\$300.00
Taller de Trabajo	85 m ²	\$400.00
Bodega	20 m ²	\$100.00
Parqueadero	5 m x 2m	*Alquiler incluye
TOTAL MENSUAL		\$800.00

Nota: Los precios referenciales fueron tomados de OLX, 2016

La empresa (oficinas y taller de trabajo), estarán ubicadas en la zona industrial de la ciudad de Quito. La zona industrial de la ciudad, se caracteriza por tener

accesibilidad a servicios básicos, además, es una zona de fácil acceso hacia las empresas proveedoras de insumos textiles.

Por otra parte, se ha considerado el acondicionamiento del negocio, tomando en cuenta los costos por decoración y mobiliario necesario para adecuar a la oficina administrativa. A continuación, se detallan los costos mencionados:

Tabla 24: Acondicionamiento y Mobiliario

	Descripción	Cant.	V. Unitario	V. Total
Acondicionamiento Interior	Rotulación Interna	8	\$3.00	\$24.00
	Adecuación Eléctrica	1	\$45.00	\$45.00
	Escritorios	2	\$225.00	\$450.00
Adecuación Mobiliaria	Sillas Oficina	3	\$45.00	\$135.00
	Sillas Operativas	2	\$26.50	\$53.00
	Estanterías	2	\$300.00	\$600.00
	Mesa de trabajo	2	\$490.00	\$980.00
TOTAL				\$2263.00

6.2.3 Operaciones

El plan de operaciones para la empresa “My PET Fashion”, consta de tres partes: la importación de la materia prima, seguido de la fabricación y finalmente la comercialización de la prenda. A continuación, se presenta el mapa de procesos:



Figura 7: Mapa de Procesos

- **Proceso de Importación de la Materia Prima PET**

Para el proceso de importación de la materia prima, se contratarán los servicios de un agente de aduana, para el correcto asesoramiento de dicho proceso. Un aspecto a considerar, es que para importadores de insumos textiles desde Colombia (país con el cual se tiene un acuerdo comercial- CAN), no es necesario el registro de importador. De esta manera, será únicamente necesario establecer contacto con la empresa proveedora de la materia prima, misma que se le solicitará una cotización para realizar un pedido mínimo. Dentro de la cotización, se establecerá el precio unitario, las garantías que ofrece el proveedor, así como también las condiciones de pago.

En cuanto a los gastos de transporte y seguro de flete, serán asumidos por la empresa “My PET Fashion”, por lo que se subcontratará el servicio antes mencionado. El modo transporte que se utilizará será el terrestre, ya que es el más económico y el medio a utilizar serán los camiones de carga. Una vez, que la mercancía llega al Puente Internacional Rumichaca, el agente de aduana se encargará de desaduanar la mercancía, para que la misma pueda ingresar al territorio ecuatoriano. Previamente, la empresa “My PET Fashion”, procederá a realizar el pago de los aranceles y sobretasas arancelarias de la materia prima. A continuación, el respectivo flujograma:

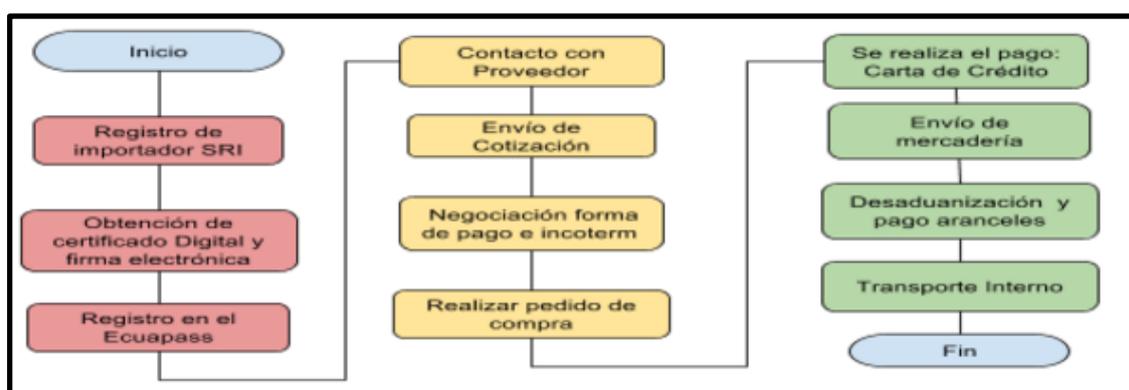


Figura 8: Flujograma Proceso Importación

A continuación, se presentan los costos para el proceso de importación:

Tabla 25: Costos de Importación

Rubro	Valor
Valor de la Importación Tela PET (200kg)	\$1800.00
Seguro	\$200.00
Flete	\$95.00
Arancel Mixto	\$0.00
Salvaguardia (5%)	\$104.75
FODINFA (0.5%)	\$11.00
Pago al agente de aduana	\$126.00
Flete Interno	\$50.00
Valor Total	\$2386.00

- **Proceso de elaboración y distribución de las prendas**

Para la elaboración de las prendas para mascotas es necesario la recepción de un pedido de compra. Posteriormente, se procede con la compra de la materia prima, este proceso incluye la importación de tela, previamente explicado en el apartado anterior. De acuerdo, al pedido de compra, se seleccionan los materiales a utilizar y se realiza un diseño modelo y pasa por un proceso de aprobación. Posteriormente, se procede a elaborar los moldes de las prendas para mascotas y se inicia el proceso de corte y confección de la prenda. Como, se describe a continuación:

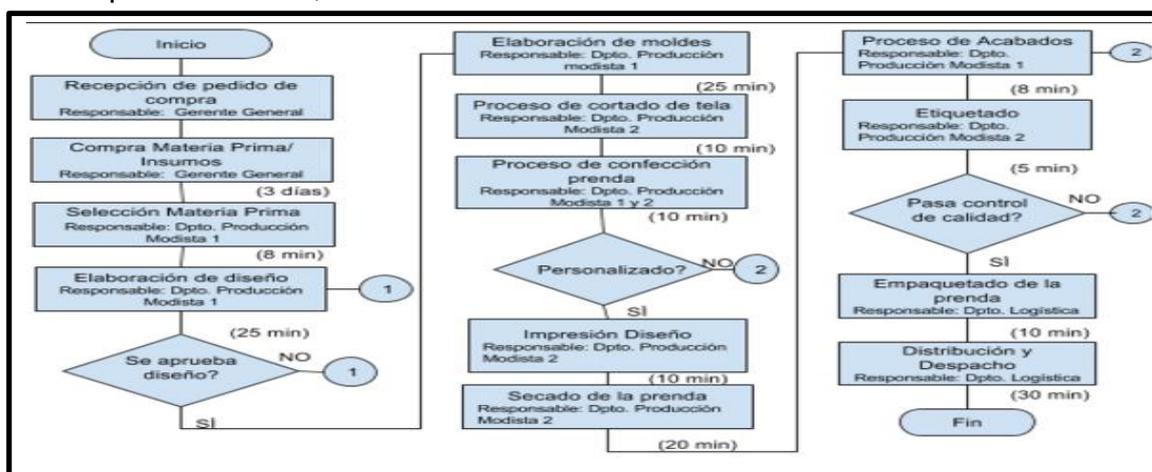


Figura 9: Flujograma Proceso Elaboración

- **Cronograma Puesta en Marcha**

A continuación, se detalla el cronograma de puesta en marcha para la empresa My PET Fashion, a través del diagrama de Gantt:

		SEMANA													
ACTIVIDAD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Fase : Implementación	<i>Legalización y Constitución</i>	■	■	■											
	<i>Alquiler de Fábrica y Oficina</i>		■	■											
	<i>Compra de Maquinaria</i>			■	■										
	<i>Compra de Muebles</i>				■	■									
	<i>Compra Materia Prima para Operaciones</i>			■	■										
	<i>Adecuaciones</i>				■	■	■								
	<i>Selección y Contratación Personal</i>							■	■						
	<i>Inducción y Capacitación al Personal</i>									■	■				
	<i>Planificación y Preparación de Campaña de Lanzamiento</i>											■	■		
	<i>Inicio de Operaciones</i>														■

Figura 10. Diagrama de Gantt

6.3 Estructura Organizacional

- **Estructura Legal**

La razón social para la empresa “My PET Fashion”, será compañía limitada. La presente estructura organizacional es la más adecuada para las pequeñas empresas y emprendimientos, dado que es más fácil su constitución. Además, dado que para la constitución de la empresa, será necesario contraer un préstamo bancario (deuda), los socios del presente proyecto no estarán obligados a responder por el pago de la misma a través del patrimonio personal.

- **Diseño organizacional**

La estructura organizacional que utilizará la empresa My PET Fashion será una estructura jerárquica con pocos departamentos. A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

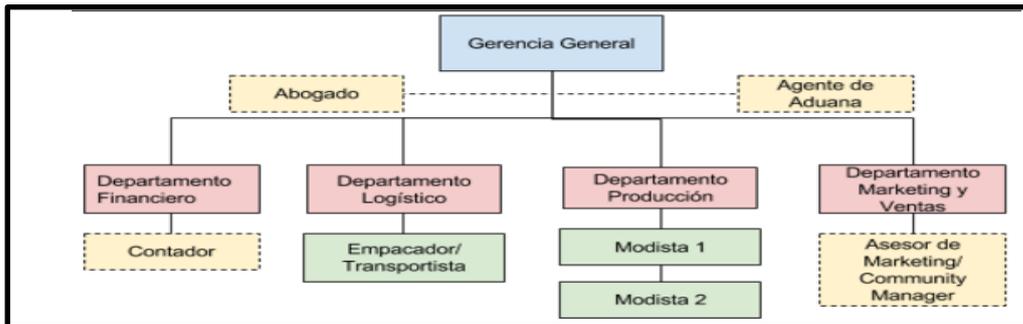


Figura 11: Organigrama

Descripción de las funciones y responsabilidades del personal:

- **Gerente General:** Responsable de la planeación estratégica de la empresa, establecer los lineamientos, objetivos y metas, la representación legal de la empresa, controlar la gestión de recursos, evaluar los estados financieros contables y la compra de insumos importados.
 - Requisitos: Ingeniería en Negocios Internacionales o afines.

- **Modistas:** Responsables del departamento de producción de las prendas para mascotas. Se encargan del diseño, corte, confección de la prenda, así como la impresión de estampados en la misma.
 - Requisitos: Experiencia mínima 2 años
 - Conocimiento en corte y confección
 - Conocimiento en el manejo de maquinaria textil

- **Empacador/ Transportista:** Es el responsable del departamento de logística de la empresa. Dentro de las funciones están el empaque y embalaje del producto en cajas y el despacho de los mismos a los distintos puntos de venta. Es decir, a las tiendas especializadas de mascotas; además, se encargará del despacho a domicilio de las prendas para mascotas, que se solicita en la tienda en línea.
 - Requisitos: Licencia para conducir tipo B
 - 1 año de experiencia en un cargo similar.

- **Subcontratación**

- **Contador:** Elabora los estados financieros y pago de la nómina de los trabajadores. Además, brinda asesoramiento al área financiera de la empresa. En el tercer año de operaciones se contratará un asistente contable, mismo que será responsable del área contable.
- **Agente de Aduana:** Responsable en el asesoramiento y realización de todos los trámites de importación de la empresa.
- **Asesor de Marketing:** Responsable de la creación y manejo de la página web, Actualizar cada mes la información en cuanto a promociones, lanzamientos en las redes sociales.
- **Abogado:** Asesora a la empresa en lo referente al área legal.

En lo que respecta al salario de los trabajadores, se ha designado en función a la tabla de mínimos sectoriales, además, se tomó en consideración el nuevo salario básico vigente desde enero 2017, así como otros beneficios de ley, tales como: décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva y demás. Además, es importante señalar que la empresa My PET Fashion, en el tercer año de operaciones, tiene presupuestado la contratación de una nueva modista. A continuación, en la Tabla 26 se describe un resumen de los salarios para los trabajadores:

Tabla 26: Salarios Trabajadores

Rubro	Gerente General	Empacador/ Transportista	Modista 1	Modista 2
Salario Básico Unificado	\$1000.00	\$375.00	\$375.00	\$375
Décimo Tercero	\$83.83	\$31.25	\$31.25	\$31.25
Décimo Cuarto	\$31.25	\$31.25	\$31.25	\$31.25
Fondos de Reserva	\$85.60	\$32.10	\$32.10	\$32.10
TOTAL	\$1,200.68	\$469.60	\$469.60	\$469.60
TOTAL SALARIOS MENSUALES APROXIMADO				\$2,609.48

Nota: Los fondos de reserva se procederá a pagar a partir del segundo año.

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

A continuación, se expone las políticas de cobro y pago que utilizará la empresa:

Tabla 27: Resumen Políticas

Políticas		
Cuentas por Pagar a Proveedores	Contado 0%	Crédito-Plazo 30 días 100%
Cuentas Por Cobrar a Clientes	Contado 70%	Crédito-Plazo 30 días 30%
Fuente de Ingresos	Chalecos, Camisetas, Abrigos y Musculosas	

Nota: Otras políticas se encuentran detalladas en el Anexo 10

7.1.1 Costos de Producción:

Para la elaboración de las prendas para mascotas se ha incurrido en los siguientes costos de producción: materia prima directos (tela PET, hilo, elástico, velcro y apliques de bordado); costos de mano de obra directa (incluyen los sueldos de modistas y empacadores) y costos indirectos de manufactura (materia prima indirecta, mano de obra indirecta, seguros, mantenimiento, reparaciones, amortizaciones y depreciaciones). Como se aprecia en la tabla 28, los costos de mano de obra directa, así como los costos indirectos se optimizan a lo largo del proyecto, llegando a representar en el quinto año de operaciones el 15% del total de los costos de manufactura.

Tabla 28: Resumen Costos

Costos	Año				
	1	2	3	4	5
Materiales Directos Usados	\$ 12,228.40	\$ 20,125.94	\$ 41,021.13	\$ 75,655.94	\$ 87,217.14
Mano de Obra Directa	\$ 11,593.50	\$ 12,679.24	\$ 19,140.50	\$20,067.56	\$20,613.40
Costos Indirectos de Manufactura	\$ 13,600.25	\$ 15,808.21	\$ 19,665.54	\$ 23,959.03	\$ 26,038.25
Costo de Productos Manufacturados	\$ 37,422.15	\$ 48,613.39	\$ 79,827.17	\$119,682.52	\$133,868.79
% Costo Materia Prima Directa	33%	41%	51%	63%	65%
% Costo Mano de Obra Directa	31%	26%	24%	17%	15%
%Costos Indirectos	36%	33%	25%	20%	19%

7.1.2 Gastos

En cuanto a los gastos operativos incurridos para el presente proyecto, se detallan los siguientes: gastos por suministros de oficina (se destinó \$10 mensuales), servicios básicos (\$130 mensuales), gasto arriendo (\$800 mensuales), publicidad (5% ventas mensuales), gasolina (\$40 mensuales) y gastos de constitución de \$900 valor que se debe pagar una sola vez. Por otra parte, dentro de los costos indirectos de fabricación, que se mencionaron anteriormente, están: gastos de seguro (2% del valor de la maquinaria y 2% del valor en vehículos) y gasto en mantenimiento y reparaciones (\$50 mensuales). Es importante señalar que tanto los costos como los gastos descritos para el presente proyecto, están proyectados con un ajuste inflacionario.

Tabla 29: Resumen de Gastos

Año	Año				
	1	2	3	4	5
GASTOS OPERACIONALES	\$15,021.57	\$ 16,401.01	\$ 22,269.42	\$ 32,671.44	\$ 37,861.39
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 6,148.40	\$ 7,058.18	\$ 8,234.37	\$ 8,693.43	\$ 9,040.04
GASTO TOTAL	\$ 21,169.97	\$ 23,459.19	\$ 30,503.79	\$ 41,364.87	\$ 46,901.43

Nota: En el Anexo 11 se encuentra detallado los gastos

7.1.3 Proyección de Ingresos (Ver Anexo 13)

Tabla 30: Ingresos Empresa My PET Fashion

Año	Año				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 49,631.36	\$ 88,893.81	\$ 199,763.72	\$ 401,129.35	\$ 498,072.17

De acuerdo a las tiendas especializadas para mascotas, cada mes compran 300 prendas para mascotas, razón por la que se decidió iniciar la producción de 165 prendas por línea (45 talla XS, 50 talla S, 70 talla M), pues la empresa tiene alrededor de cuatro puntos de venta. Para el cálculo de los ingresos, el precio de venta (detallado en el capítulo 5), tiene un ajuste anual del 1.5%, inferior a la inflación promedio del país. De igual manera, se ha proyectado un incremento gradual para la cantidad vendida siendo del 4% en el primer

año, del 6% para el segundo (etapa de crecimiento), del 7% en el tercer año (etapa de madurez), del 3-4% en el cuarto año y del 1% para el quinto año. Es importante señalar, que de acuerdo a Euromonitor, el crecimiento proyectado para el sector de productos y accesorios para mascotas es del 9%, por lo que se ha manejado un crecimiento dentro de dicho margen.

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

- **Inversión Inicial:** Es de \$36885.39, misma que se financiará 50% por medio de un préstamo bancario a una tasa del 11.83% (utilizado para las pymes) y 50% por medio de capital propio. Para el cálculo de la inversión inicial se tomó en consideración los gastos por compra de propiedad, planta y equipo, inventarios, capital de trabajo e inversiones intangibles.
- **Capital de Trabajo Neto:** Para el año previo a las operaciones, se calculó a partir de los gastos proyectados para los primeros seis meses. A partir del primer año de operación, se calculó por medio de la resta de los activos corrientes (sin tomar en cuenta el efectivo) y el pasivo corriente. Como se aprecia en la tabla 31, el primer año es negativo, evidenciando problemas de liquidez en el corto plazo; no obstante el valor del capital de trabajo neto va incrementando paulatinamente, hasta llegar a \$15 095.25, en el quinto año.

Tabla 31: Resumen Capital de Trabajo (CTN)

	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>CTN</i>	\$10,000.00	\$ 1,477.09	\$ 2,554.47	\$ 4,442.51	\$ 6,282.70	\$ 15,095.25
<i>Variación</i>	\$10,000.00	\$(8,522.91)	\$ 1,077.38	\$ 1,888.03	\$ 1,840.19	\$ 8,812.55

- **Estructura de Capital:** La estructura capital inicial es la misma a la descrita en la inversión inicial, misma que disminuye a lo largo de los años operativos, principalmente por el pago de la deuda siendo al final del quinto año, 0%.

Tabla 32: Resumen Estructura de Capital

Año	0	1	2	3	4	5
Deuda LP	50%	46%	40%	32%	20%	0%
Capital	50%	54%	60%	68%	80%	100%

7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

7.3.1 Estado de Flujo de Efectivo

El año previo al inicio de operaciones el principal desembolso de efectivo son las inversiones en propiedad, planta y equipo, equivalente a \$25 933.69. En el primer año, el flujo de efectivo es negativo por los gastos operacionales, en especial por las pérdidas registradas durante el periodo. El segundo año, también se registra un flujo negativo, no obstante es menor al registrado en el primer año. A partir del tercer año, el flujo de efectivo incrementa y es positivo, principalmente respaldado por las utilidades que se empiezan a generar en este año, a pesar de que existen reinversiones de maquinaria.

Tabla 33: Flujo de Efectivo

Actividades	Año					
	0	1	2	3	4	5
Operacionales	\$ -	\$(2,767.70)	\$ (104.19)	\$ 5,376.43	\$ 13,094.89	\$ 14,810.40
Inversión	\$(25,933.69)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiamiento	\$36,884.3	\$ (252.93)	\$ (284.53)	\$ (320.08)	\$ (360.07)	\$ (405.05)
Flujo de Efectivo	\$ 10,950.70	\$(12,619.22)	\$(11,564.55)	\$29,056.23	\$173,626.80	\$369,683.97

7.3.2 Estado de Situación Financiera:

Los activos corrientes de la empresa My PET Fashion están conformados por el efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. El efectivo presenta una disminución en el segundo año principalmente por el aumento de las obligaciones a cumplir en el corto plazo (cuentas por pagar a proveedores y salarios), sumado a que en ese año aún no se proyecta utilidades. Los activos no corrientes corresponde a la maquinaria y equipos, proyectados con las depreciaciones, así como inversiones de intangibles (software) de la empresa. Por otro lado, los pasivos corrientes incluyen las cuentas por cobrar a proveedores, salarios e impuestos. En un inicio, la deuda a largo plazo tiene una mayor ponderación, dentro del total de los pasivos, no obstante, al final del quinto año, se paga en totalidad dicha deuda, por lo que las cuentas por pagar se convierten en el rubro con mayor peso dentro de los pasivos. Finalmente, en cuanto al patrimonio, el capital se

mantiene a lo largo de los cinco años de operaciones. Las variaciones dentro del patrimonio son a causa de las utilidades retenidas, mismas que son negativas hasta el segundo año, registrando a partir del tercer año ganancias.

Tabla 34: Estado de Situación Financiera Anualizado

Año	Año					
	0	1	2	3	4	5
Activos	\$37,835.10	\$ 13,040.07	\$ 13,659.67	\$ 64,486.31	\$ 214,067.72	\$ 408,180.47
Pasivos	\$ 19,392.90	\$ 17,530.81	\$ 16,481.38	\$ 20,114.11	\$ 23,260.08	\$ 19,838.46
Patrimonio	\$ 18,442.20	\$ (4,490.74)	\$ (2,821.71)	\$ 44,372.19	\$ 190,807.64	\$ 388,342.01

Nota: Estado de Situación Financiera detallado en Anexo 12

7.3.3 Estado de resultados

Para la empresa “My PET Fashion”, el primer año de operaciones está proyectado una pérdida de \$22,950.55; siendo los gastos operacionales los que mayor porcentaje contribuyen a dicho resultado (-42%). A partir del segundo año de operaciones, se registran utilidades y un incremento general de los márgenes de ganancias. El tercer año de operaciones, es la etapa donde registra un mayor crecimiento en las utilidades de la empresa, principalmente porque se encuentra dentro de la fase de crecimiento. Para el quinto año de operaciones, el margen neto de ganancia aumenta hasta el 40%, mientras que el margen bruto es del 73%, evidenciando la rentabilidad del proyecto.

Tabla 35: Estado de Resultados

Año	Año				
	1	2	3	4	5
<i>Ventas</i>	\$49,631.36	\$88,893.81	\$199,763.72	\$401,129.35	\$498,072.17
Utilidad Bruta	\$ 12,635.04	\$40,553.60	\$120,570.96	\$281,835.13	\$364,234.34
UAll y Participación	\$(20,919.46)	\$ 4,189.01	\$ 71,699.42	\$221,680.26	\$298,240.81
Utilidad Antes de Impuestos y Participación	\$ (22,950.55)	\$ 2,517.39	\$ 70,432.19	\$ 220,867.94	\$ 297,940.23
Utilidad antes de Impuestos	\$ (22,950.55)	\$ 2,139.78	\$ 60,088.74	\$ 187,737.75	\$ 253,249.19
Utilidad Neta	\$ (22,950.55)	\$ 1,669.03	\$ 47,193.90	\$ 146,435.45	\$ 197,534.37
Margen Bruto	25%	46%	60%	70%	73%
Margen Operacional	-42%	5%	36%	55%	60%
Margen Neto	-46%	2%	24%	37%	40%

7.3.4 Flujo de Caja del Proyecto

Para el cálculo del flujo de caja del proyecto se utilizaron los siguientes datos: el beta de la industria se obtuvo en la página de Damodaran; en cuanto a la tasa libre de riesgo se realizó un promedio de los últimos cinco años de los bonos del tesoro de EEUU; para el riesgo país, se utilizó el último dato disponible del Banco Central, a fecha febrero 2017; el costo de la deuda fue del 11.83%, el rendimiento del mercado es del 11.42% y con una tasa de impuestos del 33.70%.

Tabla 36: Flujo de Caja sin Financiamiento

Año	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Proyecto	\$ (36,919.62)	\$ (18,108.14)	\$ 6,613.00	\$46,613.23	\$ 150,563.02	\$ 234,945.43
	\$ (36,919.62)	\$ (55,027.76)	\$(11,495.15)	\$53,226.22	\$ 197,176.24	\$ 385,508.45
Criterios de Inversión Para el Proyecto						
VAN	\$202,510.79		TIR		62%	
IR	6.49		Periodo de Recuperación		3.25	

Nota: El Anexo 14 y 15 incluye detalle de sobre CAPM y WACC

En los primeros años de operación el flujo de caja tiene montos negativos, superiores a los treinta y seis mil dólares, propios del inicio del proyecto, pues responde a los gastos de capital adquiridos para la compra de maquinaria y equipos; no obstante, a partir del tercer año en adelante, los flujos son positivos, demostrando la rentabilidad del proyecto. El VAN del proyecto sin financiamiento es de \$202,510.79 el índice de rentabilidad es de 6.49, mismo que implica que por cada dólar invertido, existe una ganancia de \$5.49; y el periodo de recuperación son de 3.25 años.

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

El flujo de caja para el inversionista presenta flujos negativos hasta el tercer año de operaciones, sin embargo a diferencia del flujo de caja del proyecto, presenta un VAN superior de \$236,856.88, al igual que un mejor índice de rentabilidad 9.76. Si bien el periodo de recuperación es ligeramente mayor por la deuda (3.48 años), la tasa interna de retorno es superior al 85%.

Tabla 37: Flujo de Caja del Inversionista

	Año					
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Inversionista	\$(18,459.81)	\$(22,332.20)	\$ 2,267.80	\$42,131.75	\$145,928.24	\$230,138.20
	\$(18,459.81)	\$(40,792.01)	\$(20,064.40)	\$44,399.55	\$188,059.99	\$376,066.44
Criterios de Inversión Para el Proyecto						
VAN	\$236,856.88		TIR		85%	
IR	9.76		Periodo de Recuperación		3.48	

7.5 Índices Financieros

Tabla 38: Índices Financieros

Año	1	2	3	4	5	Industria
Liquidez						
Razón Corriente	-4.72	-1.18	3.94	10.65	20.40	3.66
Prueba Ácida	-5.69	-2.06	3.19	9.95	19.28	1.66
Endeudamiento						
Endeudamiento Total	-3.90	-5.84	0.45	0.12	0.05	0.33
Apalancamiento	-2.90	-4.84	1.45	1.12	1.05	2.59
Razón de Endeudamiento	1.34	1.21	0.31	0.11	0.05	0.49
Rentabilidad						
Retorno sobre Ventas	-0.46	0.02	0.24	0.37	0.40	0.04
Retorno sobre Patrimonio (ROE)	5.11	-0.59	1.06	0.77	0.51	

De acuerdo a la tabla antes expuesta, la liquidez de la empresa en el primer año resulta negativa de -4.72, pues la empresa aún no genera utilidades y siendo mayores sus obligaciones financieras. A partir del tercer año de operación todos los indicadores financieros presentan una mejora, pues es a partir de dicho año que la empresa empieza a registrar mayores utilidades. De esta manera, el nivel de endeudamiento en ese año, disminuye a 0.45 (similar al de la industria de 0.33); el retorno sobre ventas incrementa a 0.24. Finalmente, la empresa en el quinto año de operaciones llega a tener un alto nivel de liquidez y un nivel de endeudamiento de 0.05, menor al de la industria, que es 0.49.

8. Conclusiones

- El presente plan de negocio pretende incorporar procesos de producción responsables con el medio ambiente, principalmente impulsadas por la Ley de Gestión Ambiental, misma que promueve dichas prácticas a través de incentivos tributarios.

- Colombia es un socio comercial clave para desarrollar la oportunidad de negocio encontrada, pues actualmente, presenta un entorno favorable para desarrollar negocios con este país, destacando la estabilidad política que está atravesando la nación, así como la cercanía cultural que se tiene con el mismo.

- El sector textil ecuatoriano está evolucionando hacia procesos de confección más amigables con el medioambiente. Se ha incorporado tecnología capaz de triturar las botellas de plástico para obtener de ello una fibra sintética para la confección de ropa.

- No existe un producto sustituto que satisfaga por completo la necesidad de vestir, por lo que se debe potenciar la compra de prendas de vestir, haciendo especial énfasis en la calidad y en los bajos precios.

- El grupo focal permitió determinar que, dentro de las principales características que los clientes potenciales buscan en las prendas de sus mascotas, son que luzcan cómodas y el diseño sea atractivo.

- En cuanto a la entrevista a expertos, la misma destacó que medidas económicas como las salvaguardias, permiten que exista mayor apertura para empresas nacionales.

- De acuerdo a las encuestas, el 70% del total de los encuestados compran ropa para sus mascotas y estarían interesadas que las mismas estén elaboradas de telas recicladas, en especial chalecos y camisetas.

- Para el presente proyecto, será necesario una inversión inicial de \$36885.39, el mismo estará financiado 50% por un préstamo bancario y el restante 50% será capital propio, aportado por los inversionistas.

- La empresa My PET Fashion tendrá cuatro fuentes de ingresos, correspondientes a cada una de las líneas de prendas para mascotas (chalecos, camisetas, abrigos y musculosas personalizadas), cuyos precios se ajustarán anualmente de acuerdo a la inflación.

- En cuanto a las estrategias de marketing a utilizar por parte de la empresa, se procederá a realizar una alianza estratégica con los distribuidores, así como otorgar descuentos tanto a los minoristas como a los clientes, de esta manera se pretende generar fidelidad en los clientes.

- Se demuestra la rentabilidad del presente plan de negocios, pues el mismo proyecta utilidades a partir del segundo año de operación. Además, el margen neto de utilidades del proyecto para el quinto año de operaciones es del 40%.

- El flujo de caja del inversionista, para la empresa “My PET Fashion”, muestra flujos positivos a partir del tercer año. Es precisamente durante ese año, donde se tiene proyectado un mayor incremento de las utilidades, pues el negocio se encuentra en su etapa de crecimiento, próxima a la madurez. El periodo de recuperación es de 3.48 años y tasa interna de retorno es del 85%.

Referencias

- AITE. (2016). *Historia y Actualidad*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-trimestre-de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>
- Banco de la República. (2016). *Estadística*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/es/-estadisticas>
- Banco Mundial. (2016). *Colombia: panorama general*. Recuperado el 13 de octubre de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- BCE. (septiembre de 2016). *Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado el 9 de octubre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionSeptiembre2016/ipc%20PresentaciOn_IPC_septiembre16.pdf
- Cámara de Comercio de Quito. (1 de enero de 2016). *Guía General del Importador*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de http://www.lacamaradequito.com/media/com_lazypdf/pdf/Guia_General_del_Importador_r_.pdf
- Comunidad Andina. (2010). *Somos Comunidad Andin*. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>
- COPCI. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI*. Recuperado el 19 de mayo de 2016, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>
- Díaz Videla, M. (2015). *El miembro no humano de la familia: las mascotas a través del ciclo vital familiar*. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ca/article/view/3504>
- Doing Business. (2016). *Colombia*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia/>
- EKOS. (2015). *Industria Textil*. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6446>
- El Comercio. (2014). *Dueños de mascotas dedican más de dos horas semanales a sus cuidados*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de

- <http://www.elcomercio.com/tendencias/duenos-de-mascotas-dedican-mas.html>
- El Comercio. (2014). *Las Mascotas Ponen a Prueba la Armonía Entre Vecinos*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/mascotas-armonia-vecinos-convivencia.html>
- El Comercio. (2016). *¿Cuánto cuesta mantener una mascota?* Recuperado el 17 de octubre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/narices-frias/costos-mantenimiento-mascotas-alimentacion-salud.html>
- El Telégrafo. (2015). *Los Dinks Prefieren No Tener Hijos*. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com/ec/noticias/consentido/1/los-dinks-prefieren-no-tener-hijos>
- El Tiempo. (2016). *Repuntan las Ventas de Ropa Nacional*. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/crecimiento-del-sector-confecciones/16549912>
- El Universo. (2011). *Ecuador gasta \$40 millones para alimentar a sus mascotas*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/2011/11/03/1/1356/ecuador-gasta-40-millones-alimentar-sus-mascotas.html>
- El Universo. (2016). *Salvaguardias bajarán desde octubre próximo*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/09/16/nota/5802595/salvaguardias-bajaran-octubre-proximo>
- Expreso.ec. (2015). *Los ecuatorianos gastan miles de dólares en Colombia*. Recuperado el 11 de abril de 2016, de http://expreso.ec/historico/los-ecuatorianos-gastan-miles-de-dolares-en-c-COGR_8283528
- Hofstede. (2016). *Ecuador*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de <https://geert-hofstede.com/ecuador.html>
- INEC. (2012). *CIIU 4.0*. Recuperado el 11 de abril de 2016, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- INEC. (2014). *Información Ambiental Hogares*. Recuperado el 30 de enero de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Documento_tecnico_Modulo_Ambiental_Hogares_2014.pdf
- INEC. (2014). *Nacimientos y Defunciones*. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/>
- INEC. (2016). *Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionSeptiembre2016/ipc%20PresentaciOn_IPC_septiembre16.pdf

- INEN. (2016). *Etiquetado Prendas de Vestir*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de <http://www.normalizacion.gob.ec/la-institucion/etiquetado-prendas-de-vestir/>
- Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología. (2016). *Pronóstico para Quito*. Obtenido de <http://186.42.174.241/pronostico/index.php>
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Martinez, D. (2016). (M. Cajamarca, Entrevistador)
- Mas-Can. (2016). *Somos Mas-Can*. Recuperado el 26 de octubre de 2016, de <http://www.mascan.ec/index.php/somos>
- Ministerio del Ambiente. (2004). *Ley de Gestión Ambiental*. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Procuador. (2012). *Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones*. Recuperado el 11 de abril de 2016, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- Proexport Colombia. (2009). *El Sector Textil-Confección en la Era del Reciclaje*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de http://www.procolombia.co/sites/default/files/EL_SECTOR_TEXTIL_CONFECCION_EN_LA_ERA_DEL_RECICLAJE_0.pdf
- Psychology Today. (2015). *Empty Nest Syndrome*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <https://www.psychologytoday.com/conditions/empty-nest-syndrome>
- Rosero, P. (6 de junio de 2016). (M. Cajamarca, Entrevistador) Quito, Ecuador.
- Superintendencia de Compañías. (2016). *Análisis por: Actividad Económica*. Recuperado el 19 de abril de 2016, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Var

ANEXO

ANEXO 1

Tabla 1: Matriz Selección País

Crterios	Ponderación	China	Colombia	España	EEUU
A. Accesibilidad	20%	0.2	0.8	0.6	0.4
Tiempos de Logística	20%	1	4	3	2
B. Factores Políticos	10%	0.2	0.15	0.3	0.4
Control de Corrupción	5%	2	2	3	4
Estabilidad Política	5%	2	1	3	4
C. Factores Económicos	18%	0.18	0.72	0.54	0.36
Acuerdos Comerciales	9%	1	4	3	2
Barreras Arancelarias	9%	1	4	3	2
D. Regulaciones para Realizar Negocios	15%	0.15	0.3	0.45	0.6
Doing Business	15%	1	2	3	4
E. Factores Socioculturales	15%	0.15	0.6	0.3	0.15
Matriz Hofstede	15%	1	4	2	1
F. Riesgo País	2%	0.06	0.04	0.06	0.08
Retrasos en los Pagos	2%	3	2	3	4
G. Garantías de la Empresa	20%	0.3	0.7	0.6	0.4
Formas y Facilidades de Pago	10%	2	3	3	3
Certificaciones y Garantía de Calidad	10%	1	4	3	1
TOTAL	100%	1.24	3.31	2.85	2.39

Nota: La matriz fue elaborada a partir de los datos publicados en el 2016. Colombia tuvo la mejor puntuación, siendo el país seleccionado para realizar la importación.

Anexo 2

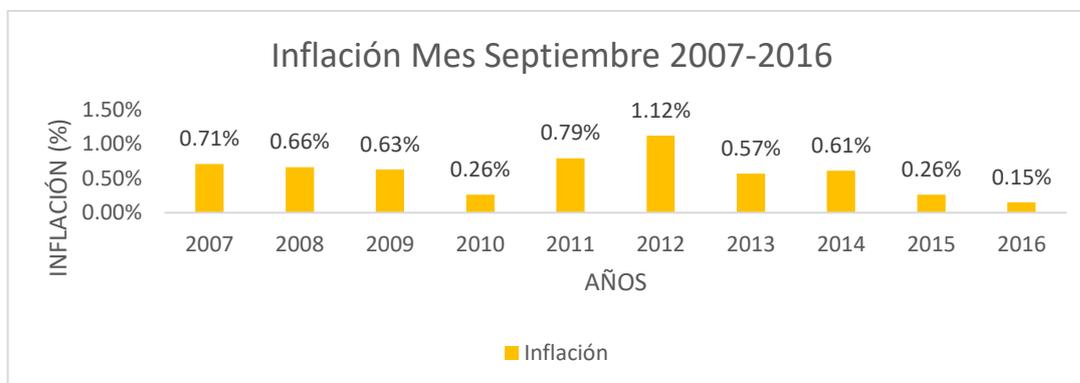


Figura 1: Inflación Mes Septiembre 2007-2016

Tomado de: (BCE, 2016)

ANEXO 3

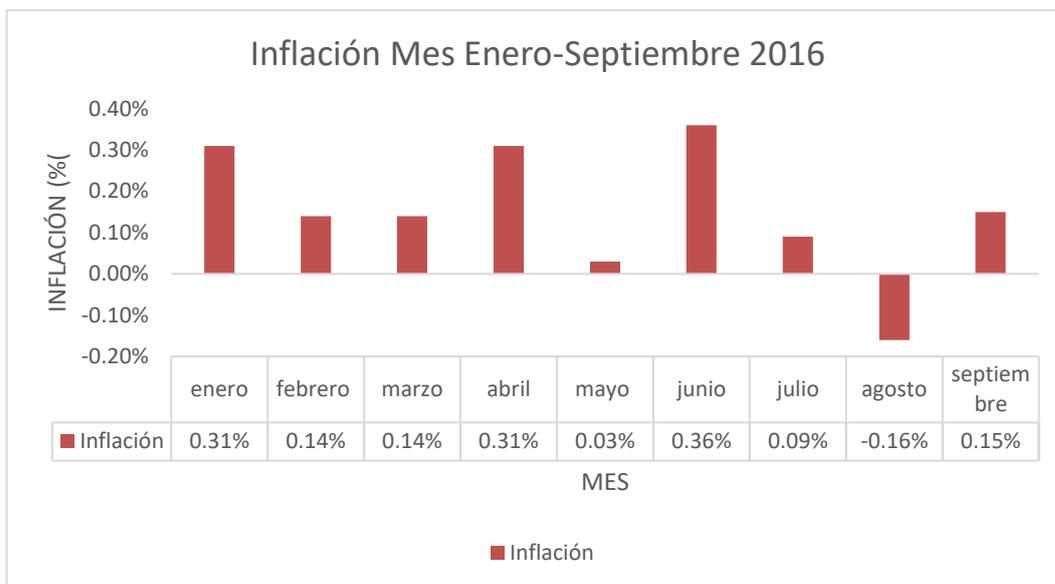


Figura 2: Inflación Ecuador Meses Enero-Septiembre 2016

Tomado de: (BCE, 2016)

ANEXO 4

Tabla 2: Balanza Comercial del Sector Textil Ecuador

SOCIO COMERCIAL	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
	Precio FOB MILES USD.	%	Precio CIF MILES USD	%
CAN	8.213,503	58,26%	33.109,167	32%
MERCOSUR	1.663,628	11,80%	5.334,638	5%
EEUU	817,358	5,8%	10.377,170	10%
Resto de Asia	39,067	2,8%	12.696,306	12%
China	-	-%	24.183,574	23%
TOTAL PAÍSES	14.096,911	100%	103.801,420	100%

Tomado de, (AITE, 2016)

ANEXO 5

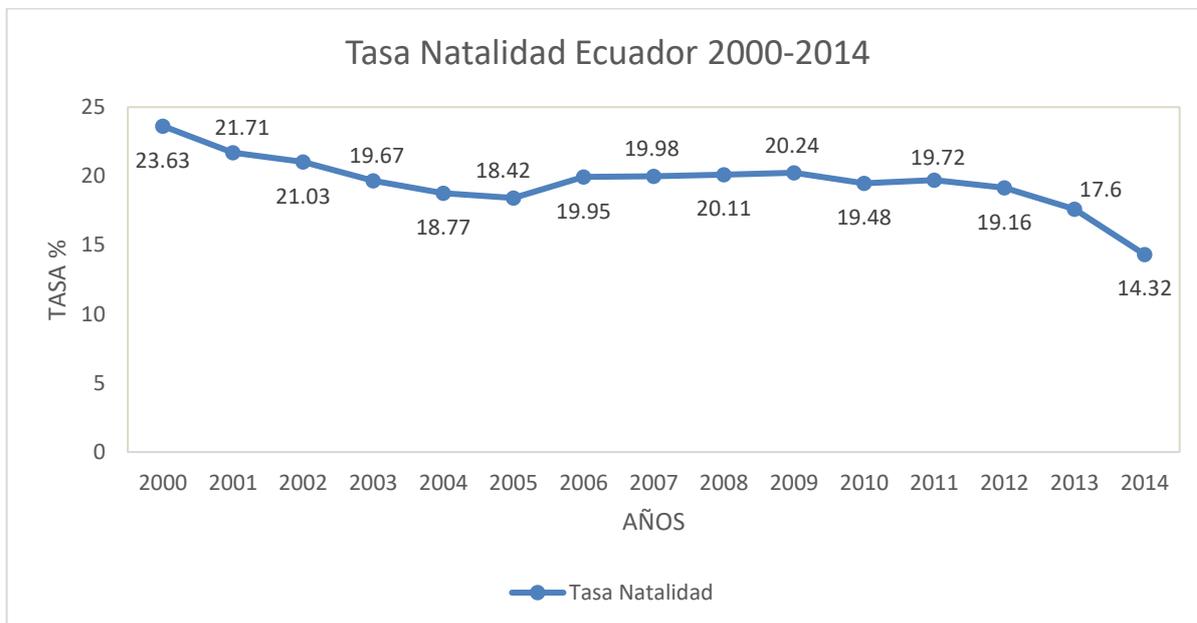


Figura 3. Tasa Natalidad Ecuador Periodo: 2000-2014

Tomado de: (INEC, 2014)

ANEXO 6

Tabla 3: Empresas Proveedoras

Empresas fabricantes de telas ecológicas	País de Origen
Enka	Colombia
Fujian Tianlongxing Group Co., Ltd.	China
Dongxiang Chemical & Light Industrial Textile Co., Ltd. Quanzhou	China
Alcocertex S.L.	España

ANEXO 7

Tabla 4: Empresas Competidoras

	2009	%	2010	%	2011	%	2012
C141 - Fabricación de prendas de vestir	132	4%	137	2%	140	-13%	122

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2016)

ANEXO 8

A continuación, se presenta los resultados del análisis cuantitativo (encuesta):

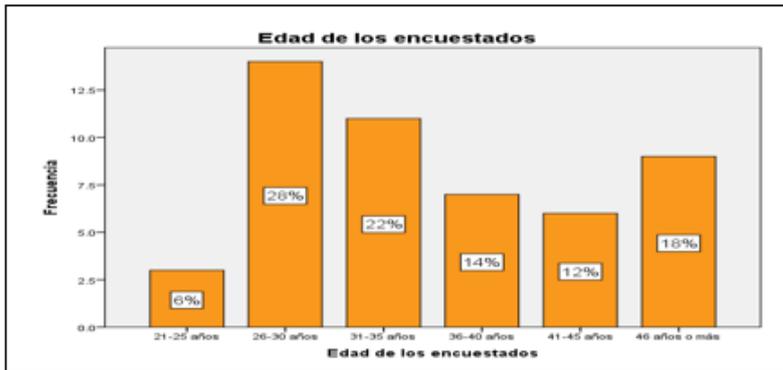


Figura 4: Edad de los encuestados

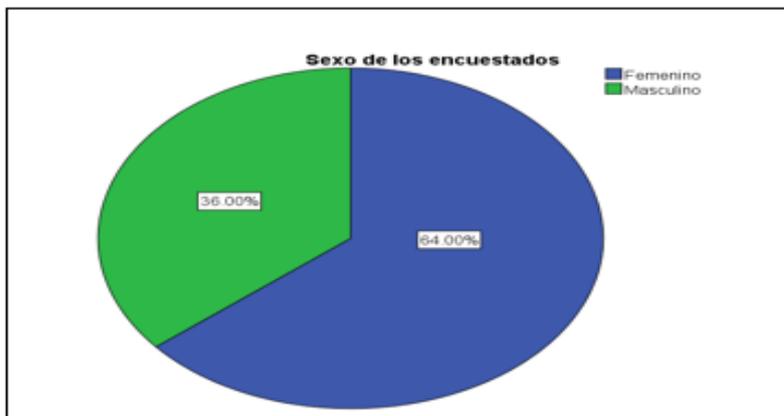


Figura 5. Sexo de los Encuestados



Figura 6. Tipo de Mascota

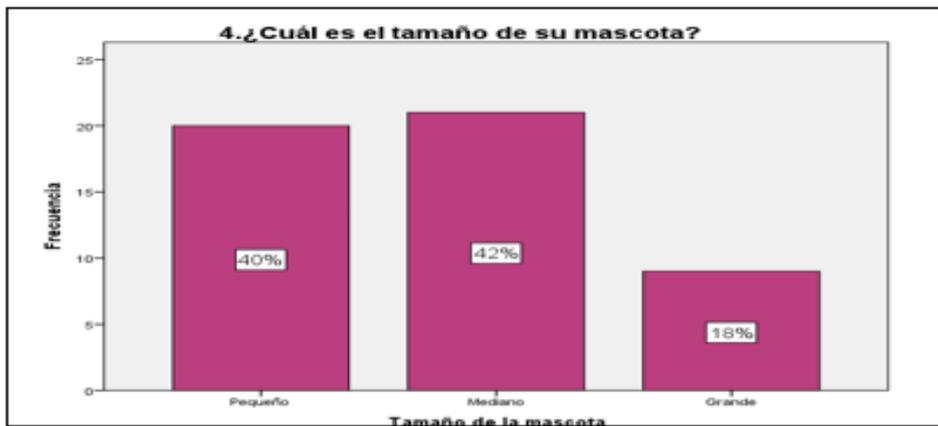


Figura 7. Tamaño Mascota

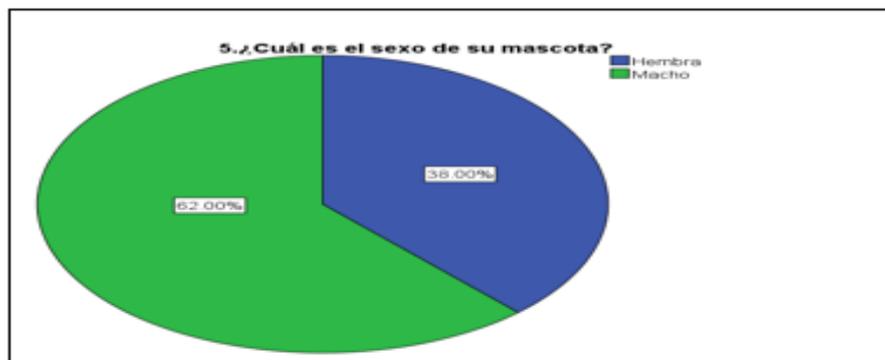


Figura 8. Sexo Mascota

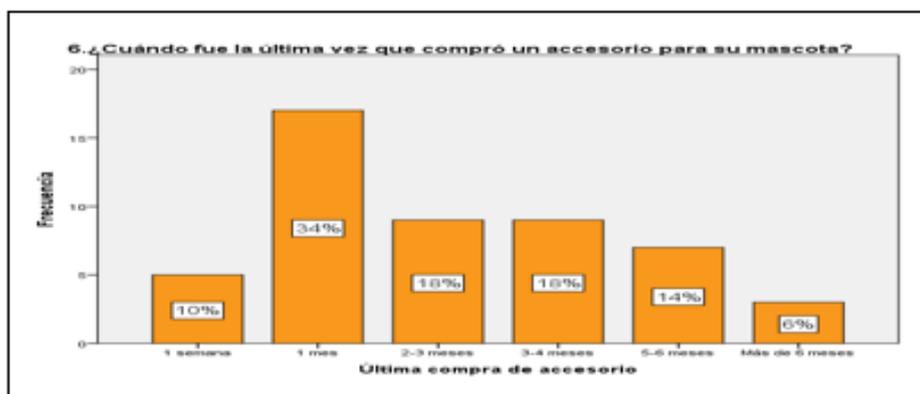


Figura 9. Última Compra

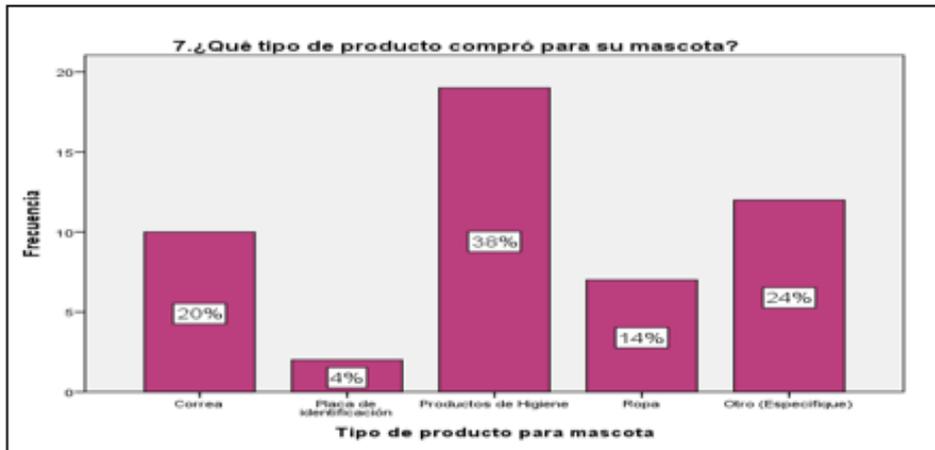


Figura 10. Producto para Mascota

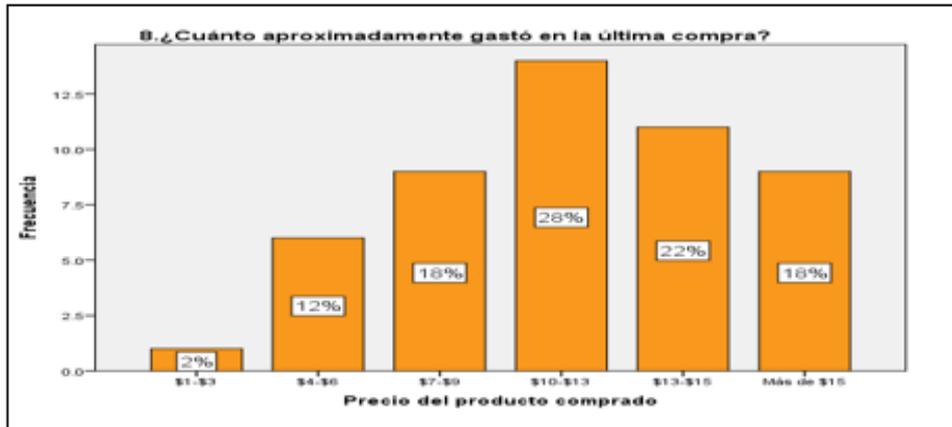


Figura 11. Precio Producto Comprado

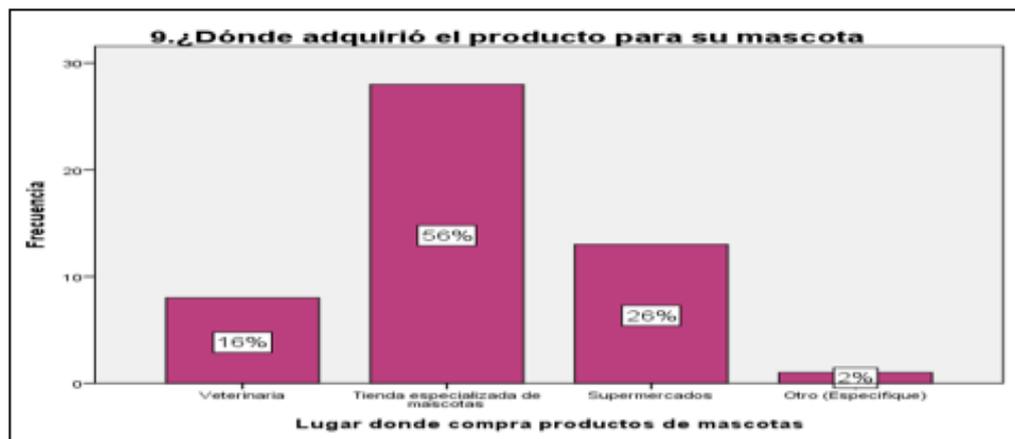


Figura 12. Lugar de Compra

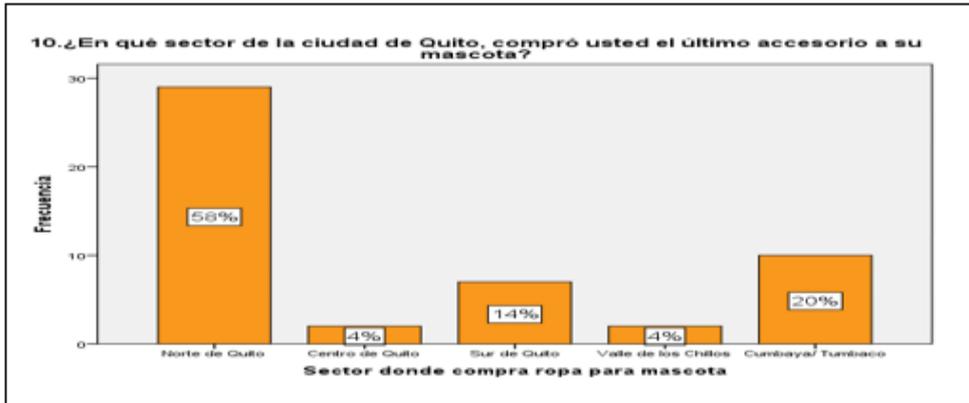


Figura 13. Sector de Compra

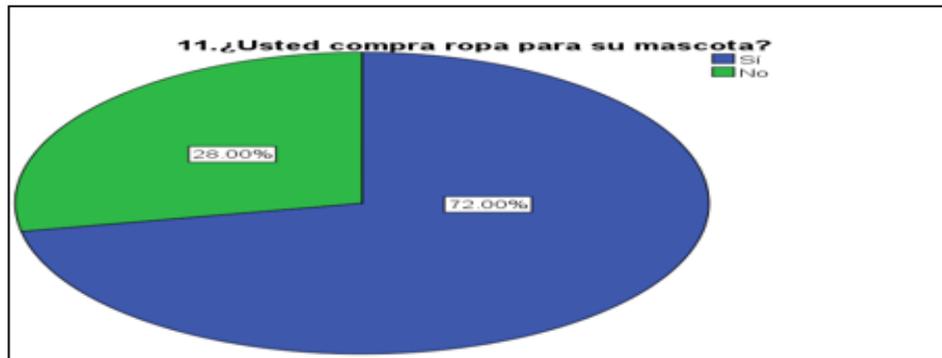


Figura 14. Compra Potencial

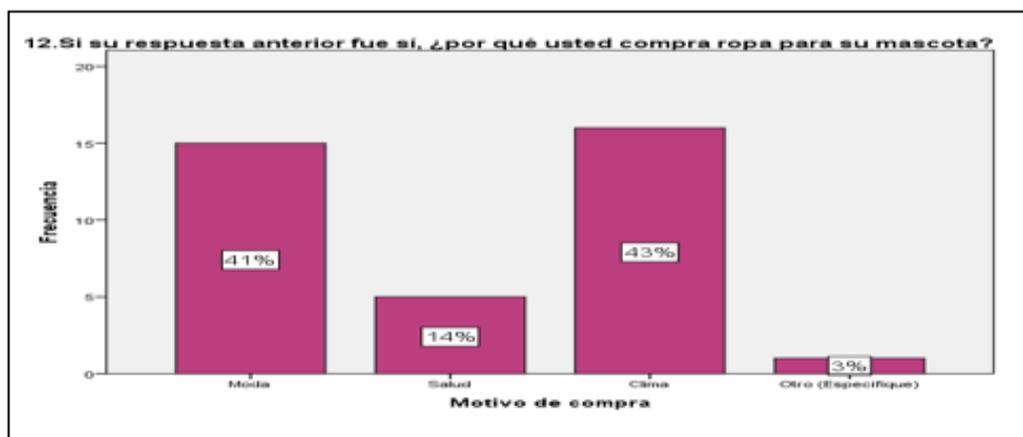


Figura 15. Motivo de Compra



Figura 16. Tipo de Prenda

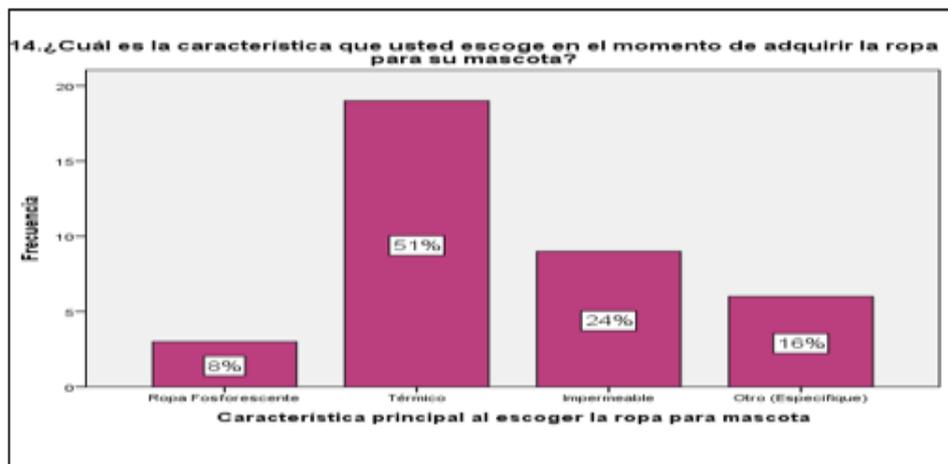


Figura 17. Características de la Prenda

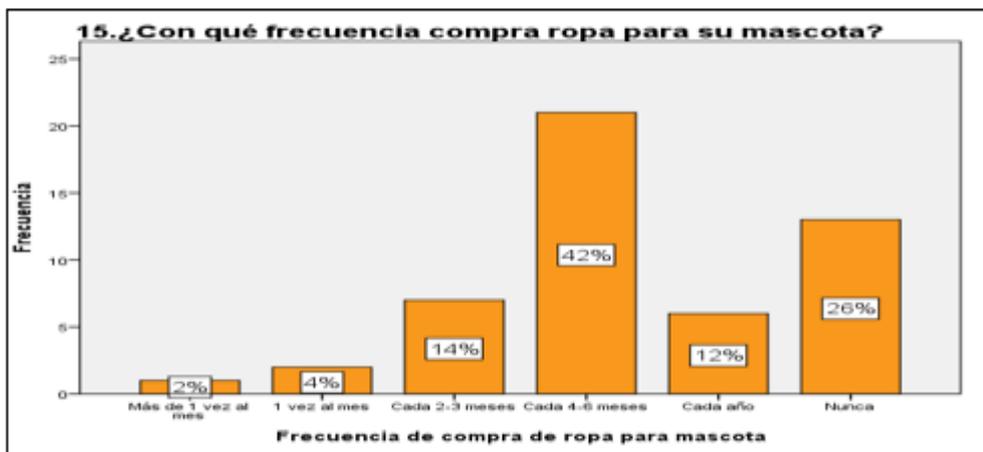


Figura 18. Frecuencia de Compra

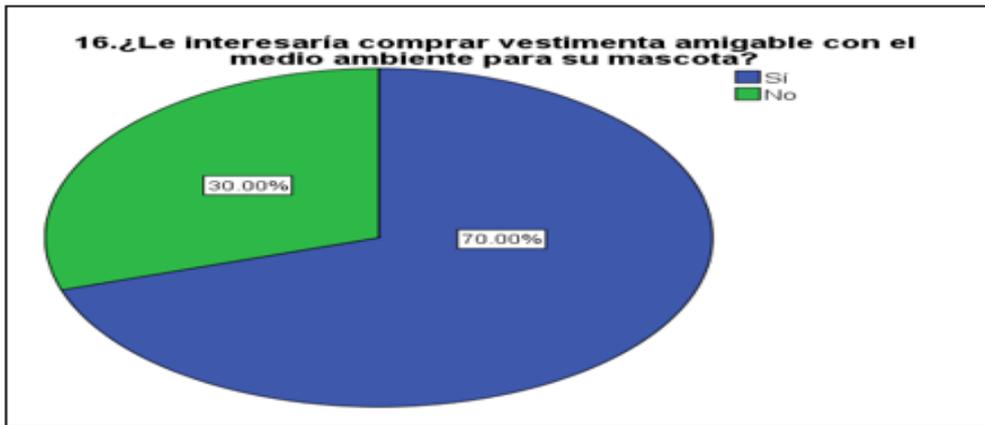


Figura 19. Interés Medioambiente



Figura 20. Material Prenda

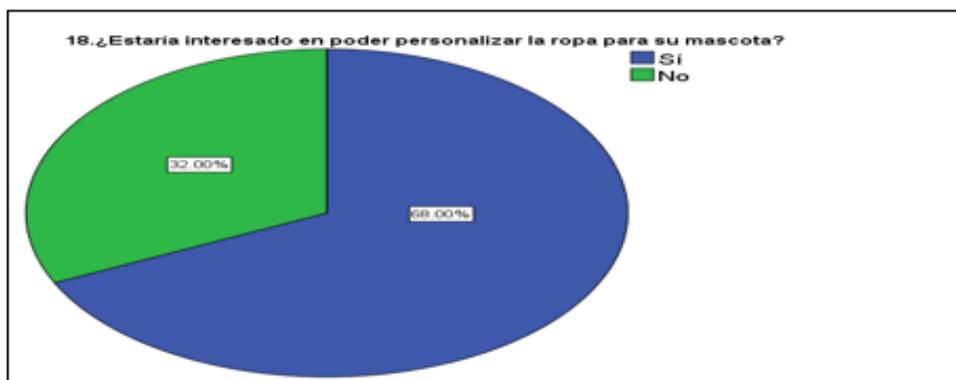


Figura 21. Personalizar Prenda



Figura 22. Tipo de Personalización

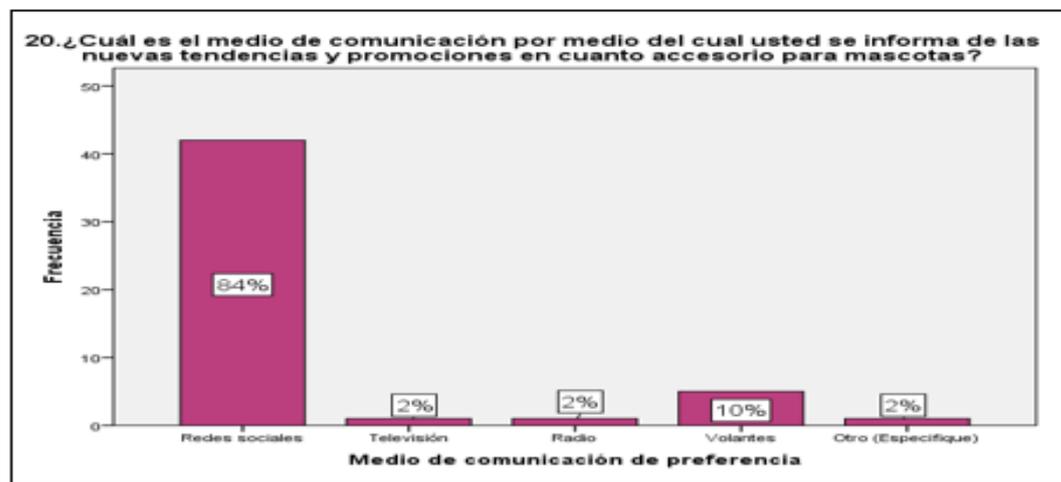


Figura 23. Medio de Comunicación

ANEXO 9



Figura 24. Modelo Prenda Para Mascota

ANEXO 10

Tabla 5: Política Inventarios

Política Inventarios	
Inventario Producto Terminado	10% ventas próximo mes
Inventario Producto en Proceso	0%
Inventario Materia Prima	100% producción próximo mes

ANEXO 11

Tabla 6: Gastos Totales Detallados

Año	Año				
	1	2	3	4	5
GASTO SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 120.00	\$ 123.26	\$ 126.61	\$ 130.05	\$ 133.59
SEGURO DE MAQUINARIA	\$ 1,288.80	\$ 1,288.80	\$ 2,154.94	\$ 2,233.68	\$ 2,233.68
SEGURO VEHICULOS	\$ 4,149.60	\$ 4,149.60	\$ 4,149.60	\$ 4,149.60	\$ 4,149.60
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 360.00	\$ 369.78	\$ 379.83	\$ 390.15	\$ 400.76
MANTENIMIENTO VEHICULO	\$ 350.00	\$ 750.00	\$ 1,150.00	\$ 1,600.00	\$ 2,000.00
MATRÍCULA	\$ -	\$ 500.00	\$ 400.00	\$ 320.00	\$ 256.00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 1,560.00	\$ 1,602.39	\$ 1,645.94	\$ 1,690.67	\$ 1,736.61
GASTO ARRIENDO	\$ 9,600.00	\$ 9,860.88	\$ 10,128.85	\$ 10,404.10	\$ 10,686.83
PUBLICIDAD	\$ 2,481.57	\$ 4,444.69	\$ 9,988.19	\$ 20,056.47	\$ 24,903.61
TRANSPORTE	\$ 360.00	\$ 369.78	\$ 379.83	\$ 390.15	\$ 400.76
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 900.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS OPERACIONALES	\$ 15,021.57	\$ 16,401.01	\$ 22,269.42	\$ 32,671.44	\$ 37,861.39
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 6,148.40	\$ 7,058.18	\$ 8,234.37	\$ 8,693.43	\$ 9,040.04
GASTO TOTAL	\$ 21,169.97	\$ 23,459.19	\$ 30,503.79	\$ 41,364.87	\$ 46,901.43

ANEXO 12

Tabla 7: Estado de Situación Detallado

Año	Año					
	0	1	2	3	4	5
Activos	\$ 37,905.55	\$ 13,040.07	\$ 13,659.67	\$ 64,486.31	\$ 214,067.72	\$ 408,180.47
Corrientes	\$ 11,971.86	\$ (9,193.69)	\$ (4,874.16)	\$ 44,908.69	\$ 198,561.63	\$ 404,617.68
No Corriente	\$ 25,933.69	\$ 22,233.76	\$ 18,533.83	\$ 19,577.62	\$ 15,506.09	\$ 11,872.28
Pasivos	\$ 19,445.74	\$ 17,530.81	\$ 16,481.38	\$ 20,114.11	\$ 23,260.08	\$ 19,838.46
Corrientes	\$ 985.93	\$ 1,948.44	\$ 4,135.92	\$ 11,409.96	\$ 18,652.13	\$ 19,838.46
No Corriente	\$ 18,459.81	\$ 15,582.37	\$ 12,345.46	\$ 8,704.16	\$ 4,607.95	\$ -
Patrimonio	\$ 18,459.81	\$ (4,490.74)	\$ (2,821.71)	\$ 44,372.19	\$ 190,807.64	\$ 388,342.01
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

ANEXO 13

Tabla 8: Cantidad Proyectada 6 meses

Mes	Año 1						
	0	1	2	3	4	5	6
Incremento		0%	1%	2%	2%	3%	3%
<i>Chaleco XS</i>		45	45	46	47	48	49
<i>Chaleco S</i>		50	51	52	53	55	57
<i>Chaleco M</i>		70	71	72	73	75	77
<i>Camiseta XS</i>		45	45	46	47	48	49
<i>Camiseta S</i>		50	51	52	53	55	57
<i>Camiseta M</i>		70	71	72	73	75	77
<i>Abrigo XS</i>		45	45	46	47	48	49
<i>Abrigo S</i>		50	51	52	53	55	57
<i>Abrigo M</i>		70	71	72	73	75	77
<i>Musculosa Personalizada S</i>		15	15	15	15	15	15
<i>Musculosa Personalizada M</i>		15	15	15	15	15	15
<i>Musculosa Personalizada L</i>		15	15	15	15	15	15

ANEXO 14

Tabla 9: Datos Cálculo WACC y CAPM

Tasa de Descuento con Beta Apalancada			
Tasa Libre de Riesgo	2.24%	Riesgo País	6.01%
Rendimiento del Mercado	11.42%	Tasa de Impuesto de Proyecto	33.70%
Beta Proyectada	1.12	CAPM	18.55%
Costo Deuda	11.83%	WACC	13.20%

ANEXO 15

Tabla 10: CAPM y WACC

Año	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Proyecto	\$ (36,919.62)	\$ (18,108.14)	\$ 6,613.00	\$46,613.23	\$150,563.02	\$234,945.43
	\$ (36,919.62)	\$ (55,027.76)	\$ (11,495.15)	\$53,226.22	\$197,176.24	\$385,508.45
Beta Apalancada		1.12	1.05	0.97	0.89	0.79
CAPM		18.55%	17.91%	17.19%	16.38%	15.47%
WACC		13.20%	13.30%	13.44%	13.64%	13.94%

