

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Posgrados

**Plan de negocios para implementar una empresa de servicios integrales para mascotas en
Quito**

Miguel Ángel Benítez Ramírez

Fabrizio Noboa, PhD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Posgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan de negocios para implementar una empresa de servicios integrales para mascotas en
Quito**

Miguel Ángel Benítez Ramírez

Fabrizio Noboa S., PhD.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de Tesis

Matías Santana, PhD.
Miembro del Comité de Tesis

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

Thomas Gura, PhD.
Decano del Colegio de
Administración y Economía

Víctor Viteri, PhD.
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, agosto de 2014

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Miguel Ángel Benítez Ramírez

C. I.: 171020309-0

Fecha: Quito, agosto de 2014

Dedicatoria

Para Ángel, Fátima, Lorena y Alicia. Mi amor y esfuerzo va dedicado a ellos.

Resumen

En este plan de negocios se presenta la factibilidad económica y administrativa de la creación de una empresa enfocada a ofrecer una cadena de tiendas para mascotas donde los clientes encontrarán los productos y servicios que sus mascotas necesitan.

La estrategia genérica que utilizará este proyecto, luego de analizar factores tanto externos como internos de la industria, es a la diferenciación a través de un servicio profesional al cliente enfocándose en las necesidades determinadas mediante técnicas cuantitativas de investigación de mercado.

La investigación de este proyecto concluye con el planteamiento operativo del crecimiento de la cadena de tiendas y el cálculo de todos los recursos financieros necesarios para determinar la factibilidad económica del proyecto.

Summary

This business plan presents the administrative and economic viability of a company that is focused in building a pet shops chain where the costumers can find the products and services that their pets need.

The generic strategy that this project will proceed, after analyzing external and internal industrial issues, is the differentiation throughout a professional customer service converging specific needs using quantitative techniques of market research.

This project concludes with the operational approach of increasing the number of pet shops and the accounting of financial resources necessary for the economic viability of the company presented.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	10
1.1 Tendencias del Macro Entorno	10
1.2 Análisis Sectorial	11
1.3 Análisis de la Competencia	12
CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	15
2.1 Oportunidad de Negocio	15
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado	16
2.3 Volumen del Mercado Objetivo y Resultados de la Investigación de Mercados	18
CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	30
3.1 Estratégica Genérica.....	30
3.2 Posicionamiento Estratégico	31
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.....	32
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	33
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL	35
4.1 Producto	35
4.2 Precio.....	35
4.3 Plaza	36
4.4 Promoción	36
4.5 Publicidad.....	37
4.6 Copy Strategy	37
CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES	39
5.1 Servicios.....	40
5.2 Infraestructura	40
5.3 Manejo de flujos de producción e inventarios.....	40
5.4 Gestión de calidad	41
5.1 Indicadores clave de desempeño	42
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO	43
6.1 Supuestos generales.....	43
6.2 Estructura del capital financiero.....	46
6.3 Estados financieros proyectados	50
6.4 Flujo de efectivo proyectado	52

6.5 El TIR y VAN del proyecto	53
6.6 Punto de equilibrio del proyecto	53
6.7 Análisis de sensibilidad.....	54
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES.....	55
ANEXOS:	56
BIBLIOGRAFÍA.....	72

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que justifican la creación de una empresa que ofrezca servicios integrales para mascotas en Quito: 1) el incremento en la producción nacional de alimento para mascotas; 2) el crecimiento en la población de mascotas y; 3) los cambios en el comportamiento demográfico en el país.

En primer lugar, los productores nacionales de alimento de mascotas han mantenido un crecimiento sostenible de su producción en los últimos diez años además de diversificar su portafolio de productos para ajustarse a los cambios y el aumento de la demanda del mercado. Esto se observa en la producción en toneladas métricas de marcas nacionales de alimentos para mascotas que desde el año 2009 ha crecido en un 25% mientras que la importación en toneladas métricas de alimentos para mascotas apenas creció en un 12% (ProChile, 2012).

En segundo lugar, la tasa de crecimiento de dueños de mascotas en América Latina es del 2% desde el año 2007 (Shore, 2013), valor ligeramente mayor a la tasa de crecimiento poblacional del país en el mismo período (del 1,6%). Actualmente, según la empresa de investigación de mercado Ipsa Group existen 400.000 mascotas en Quito y Guayaquil (<http://www.eluniverso.com/>, acceso 31/08/2013).

Finalmente, existen factores demográficos que mejoran la situación de la industria porque los balanceados están contribuyendo en mejorar la calidad de vida de los hogares al facilitar la alimentación para la mascota y ahorrando tiempo al dueño. El primer factor es ingreso de la mujer en el campo laboral (<http://www.ecuadorencifras.com/>, acceso 31/08/2013). Este aspecto hace que se dedique menos tiempo para las tareas del hogar; las horas que se dedica a las tareas del hogar bajaron de 5 a 3,3 horas

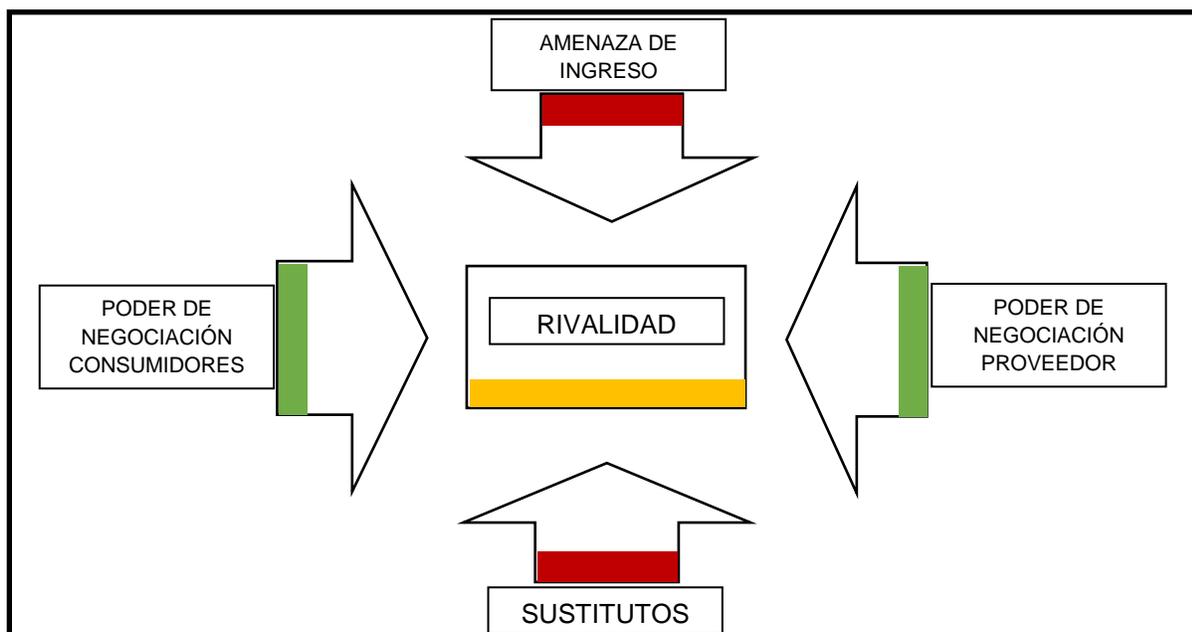
(<http://www.elcomercio.com/>, acceso 05/10/2012) cambiando las prioridades de las actividades realizadas, siendo una de ellas la preparación de los alimentos para las mascotas. El segundo factor demográfico es el incremento de hogares unipersonales en las ciudades donde también es reducido el tiempo dedicado a tareas domésticas. Estos factores hacen que el sector tenga una demanda por ser una alternativa práctica para atender a las mascotas en hogares ecuatorianos donde existen mejores ingresos y con poco tiempo para realizar actividades domésticas (Shore, 2013).

1.2 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de la venta minorista de productos y servicios para mascotas, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El Gráfico 1 resume el análisis sectorial que se lo detalla en el Anexo 1.

Gráfico 1

Análisis de las Fuerzas de Porter para la Industria de Tiendas de Productos y Servicios para Mascotas



El gráfico muestra que hay dos fuerzas favorables, dos fuerzas contrarias y una neutral. Lo normal es que competir en esta industria, la rentabilidad a largo plazo no llegue a superar el costo de oportunidad del capital. Sin embargo, existiendo cierta oposición en los factores de rivalidad, amenaza de ingreso de nuevos competidores y sustitutos estos deben y pueden ser superados aplicando estrategias adecuadas.

1.3 Análisis de la Competencia

Se analizarán empresas que ofrecen productos y servicios para mascotas en la ciudad de Quito donde el proyecto se pondrá en marcha.

En el cantón Quito, existen alrededor de 1300 locales que ofrecen productos y servicios que tienen relación al mercado de mascotas (Conchambay, 2012). Los competidores dentro de este grupo son heterogéneos entre sí por el grado de inversión que han realizado a sus empresas. Dentro de este grupo de empresas, las principales se pueden resumir en la Tabla 1.

Tabla 1

Descripción de cobertura y precios de las principales empresas proveedoras de productos y servicios para mascotas

	Cobertura	Servicio a domicilio	Nivel de precios
Mundo mágico de la mascota	7 locales	Si	Medio
Comisariato de las Mascotas (Pet Center)	7 locales	No	Alto
Pet Shop Davi	3 locales	Si	Medio
Pets Republic	2 locales	Si	Medio
Agropet GB	2 locales	No	Bajo
Lord Guau	2 locales	Si	Alto
Veterinaria El Rancho	1 local	No	Bajo

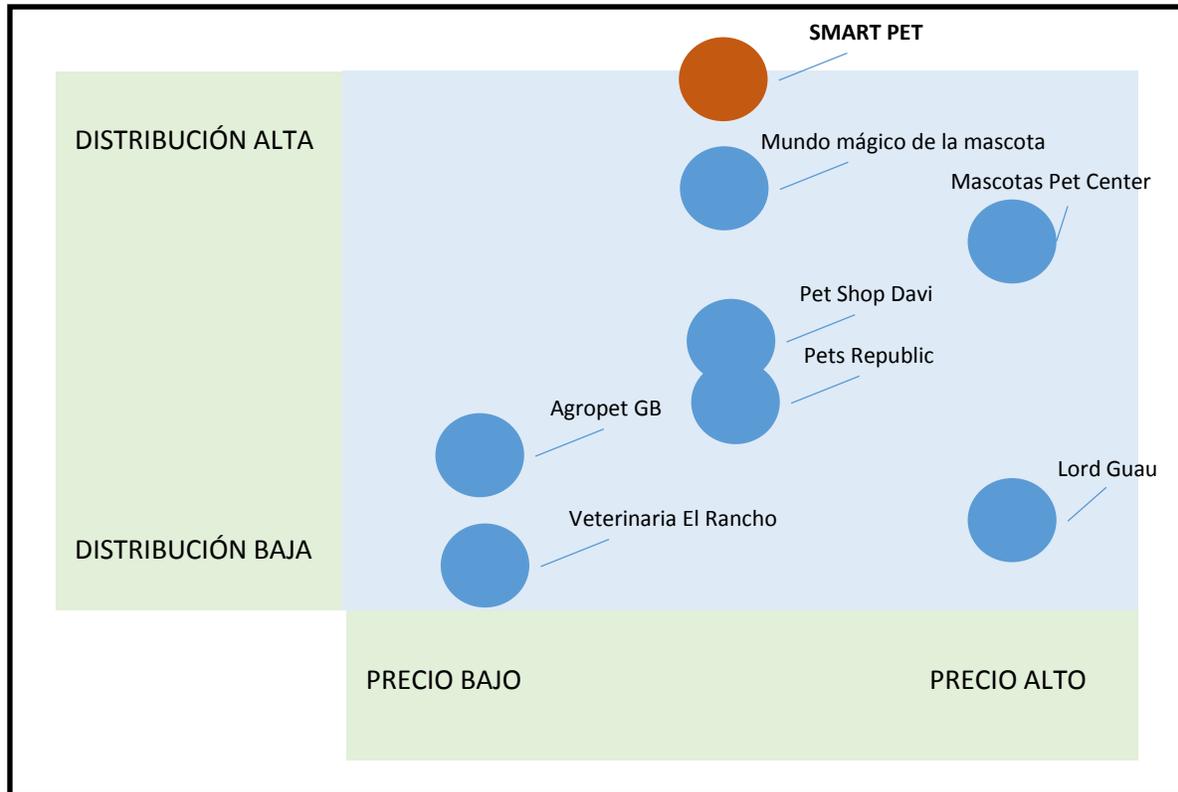
La posición de los competidores se determina por dos factores que son importantes en el sector: la distribución o cobertura y los precios que ofrecen a sus clientes.

La distribución o cobertura se refiere al nivel de aproximación que las empresas han realizado para llegar con sus productos y servicios a los clientes. En este caso, las empresas invierten en abrir locales en distintos sectores de la ciudad u ofrecer su servicio a domicilio.

En este punto se realizó una encuesta (Anexo 2) donde se determinó las preferencias del cliente para los puntos de venta. Esta encuesta se hizo a 25 personas que tengan mascotas y que los alimenten con balanceado en la ciudad de Quito de zonas del norte, sur, centro y los valles aledaños. Se determinó que la preferencia de los clientes por un local se basa en los precios bajos y conveniencia de estar cerca de su domicilio. Otro importante detalle que se determinó es que una parte de los clientes compran los balanceados y accesorios en los autoservicios; y que los encuestados que compran balanceado en las tiendas especializadas no conocen los nombres de las empresas que proveen los productos y servicios para sus mascotas. Muchos se dirigen a ellos por el sector o la dirección de donde esos locales están ubicados y no por su nombre.

Gráfico 2

Mapa Estratégico de la Competencia



Con el crecimiento sostenible de la demanda y la dificultad que representa la movilización dentro de la ciudad hace que el proyecto se enfoque en mejorar la distribución y cobertura que ofrece la competencia actual; disminuyendo la movilización de los clientes para satisfacer sus necesidades a precios competitivos.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 Oportunidad de Negocio

Hoy en día las mascotas son parte importante de la mayoría de las familias, han pasado de ser simples cuidadores o compañía a ser un miembro más de ella.

Es por ello que en un mercado de mascotas, se torna cada vez más exigente. Proveer el alimento correcto, el aseo periódico, la imagen perfecta para la mascota, en el momento exacto y con los beneficios que me pueda dar una empresa que conoce bien el mercado y sus clientes. El objetivo de la tesis es crear una propuesta donde el cliente que busca una mascota o que actualmente es dueño de una, pueda encontrar todo lo que necesite en un solo lugar; motivado por una empresa que genere reconocimiento de marca ofreciendo una creciente distribución y servicio diferenciado, que de la seguridad que las mascotas estarán en su “segundo hogar” y que el dinero de su propietario vale más.

La industria de las mascotas en la región se encuentra en crecimiento mayor al 2% anual (Shore, 2013), por su demanda. Gracias a esto, se han visto beneficiadas empresas productoras e importadoras de alimentos, accesorios, ropa, etc. y por supuesto, las tiendas de mascotas. Asociada a la venta de mercancía, la industria de las mascotas también contempla muchos servicios los cuales los cuales se han ido incorporando y evolucionando a lo largo del tiempo. Por lo tanto, se analizarán las verdaderas necesidades de los clientes de este sector y cuáles son los procesos que generan un valor adicional a estos productos y servicios para que sean percibidos realmente en el mercado.

Se ha detectado que se requiere de un local donde los clientes encuentren todo lo necesario para su mascota: desde alimentos, atención médica, peluquería, ropa, accesorios, etc. Normalmente los clientes son personas que tienen un fuerte vínculo con su mascota y tienen la

predisposición de gastar cada vez más (Shore, 2013) y compensar el afecto que reciben de ella.

En este proyecto se propone crear una marca de empresa original que ofrezca al cliente una experiencia de compra con un diseño de navegabilidad cómoda para él y su mascota. Además de presencia de tiendas a nivel de Quito que refiera una red de locales que ofrezca una mejor acercamiento al cliente.

Las R's para el plan de negocios son:

- Real: Hoy el gasto en el mercado de mascotas es mayor.
- Relevante: La preocupación de los dueños para que la mascota se vea linda, no se estrese y se mantenga saludable, los lleva a buscar un lugar especializado (El Comercio, 2013).
- Resonancia: Tu mascota en las mejores manos.
- Reacción: Los mejores productos y servicios con la mejor asesoría para su dueño. Le ofrecemos los mejores productos y tu mascota estará linda.

2.2 Diseño de la Investigación de Mercado

En el capítulo anterior se determinó mediante una encuesta los factores relevantes que los clientes buscan en los locales de mascotas (cobertura y nivel de precios) en la ciudad de Quito para diseñar el mapa estratégico del proyecto.

En esta nueva investigación de mercado del proyecto se considerará el uso de encuesta de mercado, que es una técnica cuantitativa que permite recoger y analizar variables principalmente relacionadas a factores como: prueba de concepto y uso, satisfacción actual del consumidor y apreciación de la competencia que tiene los actuales clientes.

Además, este método de investigación basado en encuestas permite recolectar no solo datos demográficos sino también de actitudes, preferencias, emociones, conductas en el pasado, el presente y el futuro.

Con este método se obtienen resultados de una muestra poblacional objetiva para luego aplicar las motivaciones y preferencias a la población objetiva de dueños de mascotas (Gates, 2005).

La investigación de mercado se basará en la realización de 32 encuestas a personas que viven en el norte de Quito, que son dueñas de mascotas y que tienen el siguiente perfil:

- Personas de entre 24 y 65 años de edad.
- Nivel socio económico medio, medio alto y alto

A través de las 32 encuestas se buscan los siguientes objetivos:

- Determinar el grado de afecto que las personas tienen con sus mascotas para evaluar el nivel de “humanización” que tienen ellas y para ofrecer productos y servicios adecuados a sus dueños.
- Determinar los principales puntos de compra de productos para posteriormente realizar estrategias adecuadas para atraer a las personas que compran fuera del segmento de tienda mascotas.
- Determinar el grado de conocimiento de la competencia actual.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes de la competencia actual.
- Determinar los principales servicios que los clientes utilizan para sus mascotas.
- Determinar frecuencias de uso de los servicios (peluquería, veterinaria, spa y alojamiento) que los clientes utilizan para sus mascotas.

- Determinar los puntos más importantes para el cliente en el momento de elegir una determinada tienda de mascotas.
- Determinar la predisposición del cliente de realizar compras en línea.

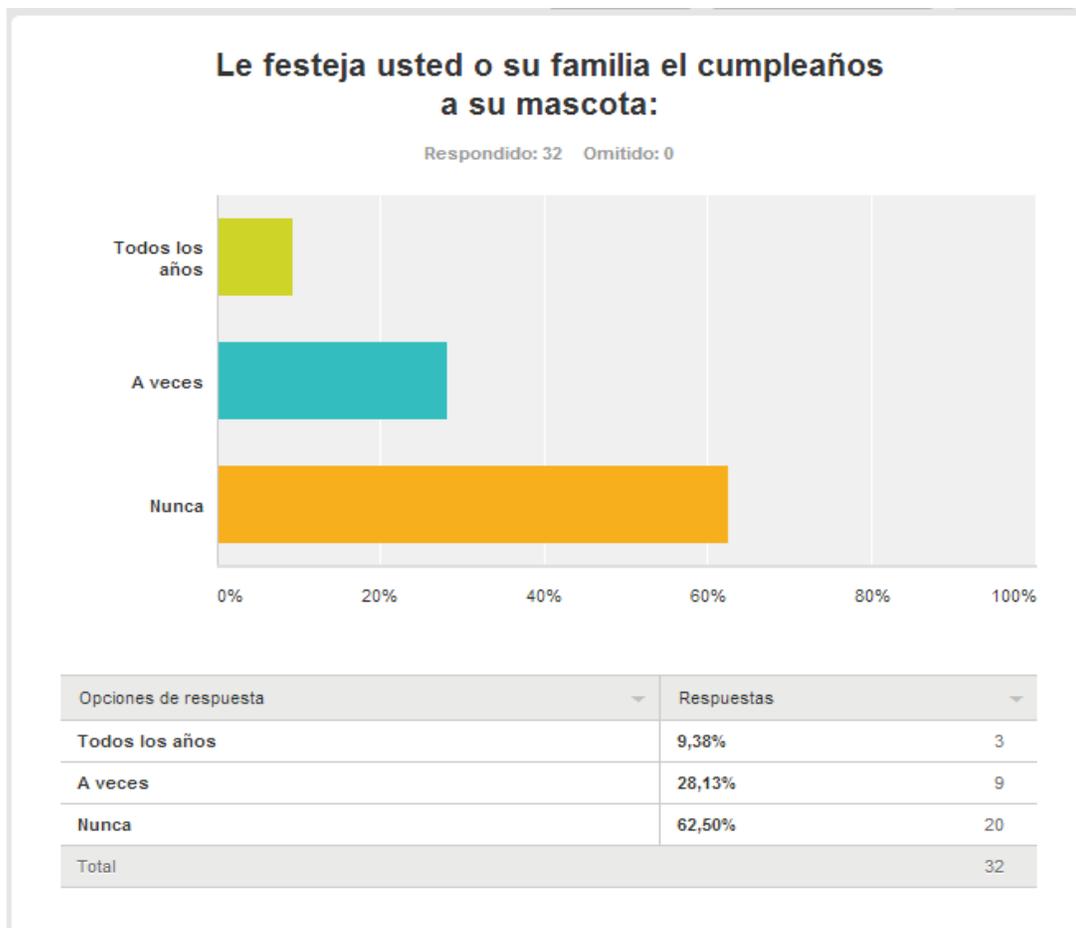
2.3 Volumen del Mercado Objetivo y Resultados de la Investigación de Mercados

Según datos ofrecidos por el Servicio de Rentas Interno (SRI) del año 2011, existen 1.326 locales relacionados a la venta de productos y servicios para mascotas en el cantón Quito (Conchambay, 2012). Si las ventas mensuales promedio de este tipo de negocio son de \$ 8.000; al multiplicar por el número de establecimientos obtenemos un tamaño de mercado objetivo de venta de \$10.608.000 de dólares.

La encuesta realizada (Anexo 4) presenta los siguientes resultados que sustentan el modelo de negocio planteado:

Gráfico 3

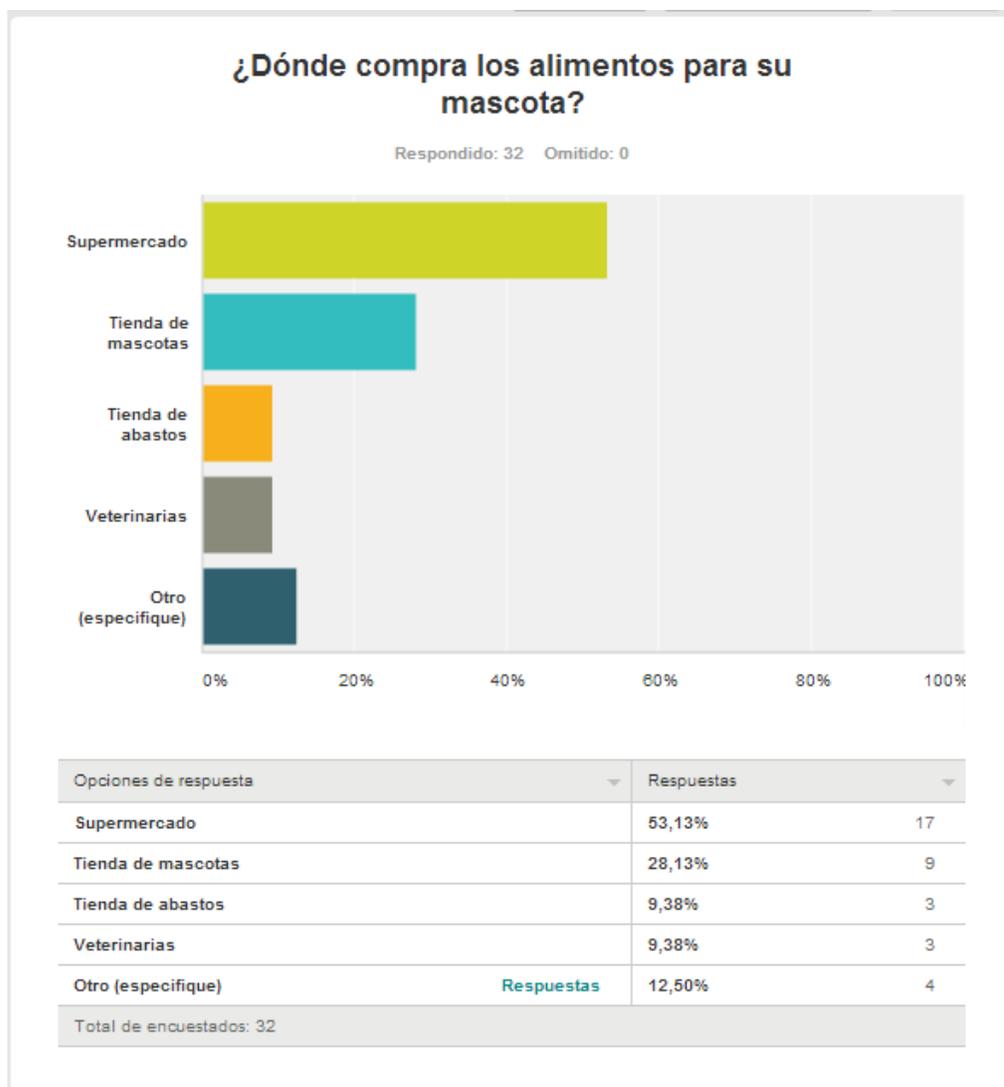
Primera Pregunta de la Encuesta



Gracias a esta pregunta se puede determinar que las mascotas del 37,5% de los encuestados tienen un nivel de “humanización” dentro de las familias donde viven. Sus dueños tienen una motivación sentimental en gastar más en sus mascotas en productos y servicios. Esto refleja una oportunidad para la empresa de ofrecer productos innovadores y variados servicios para aprovechar esta preocupación del cliente por el bienestar de su mascota.

Gráfico 4

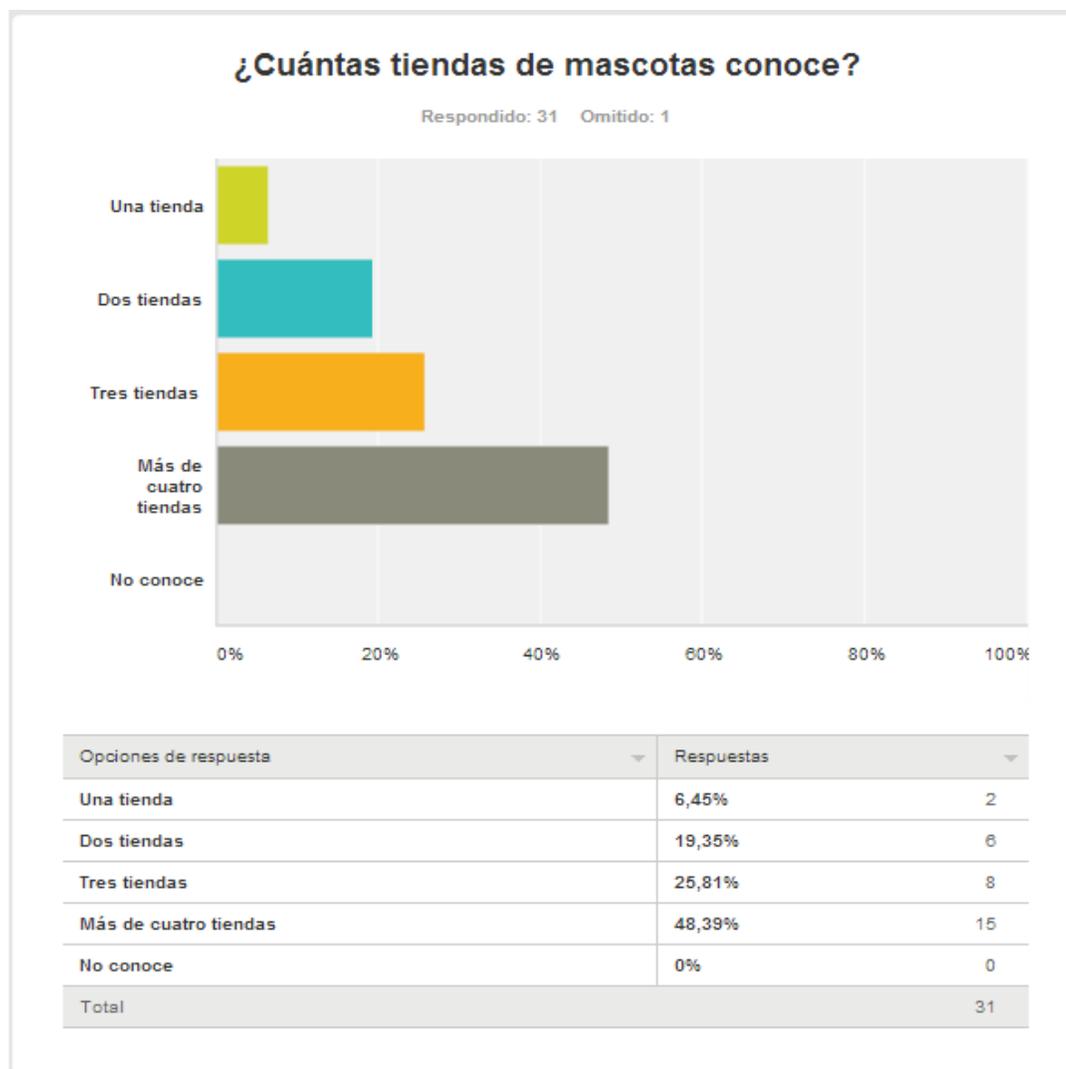
Segunda Pregunta de la Encuesta



En esta pregunta se determinó que 75,01% de los encuestados realizan frecuentemente las compras de los productos de mascotas fuera de las tiendas especializadas (tiendas de mascotas y veterinarias). Mediante estrategias de mercado se puede atraer parte de este porcentaje de clientes, y además, ofreciéndoles servicios vinculados al sector (peluquería, spa, etc.).

Gráfico 5

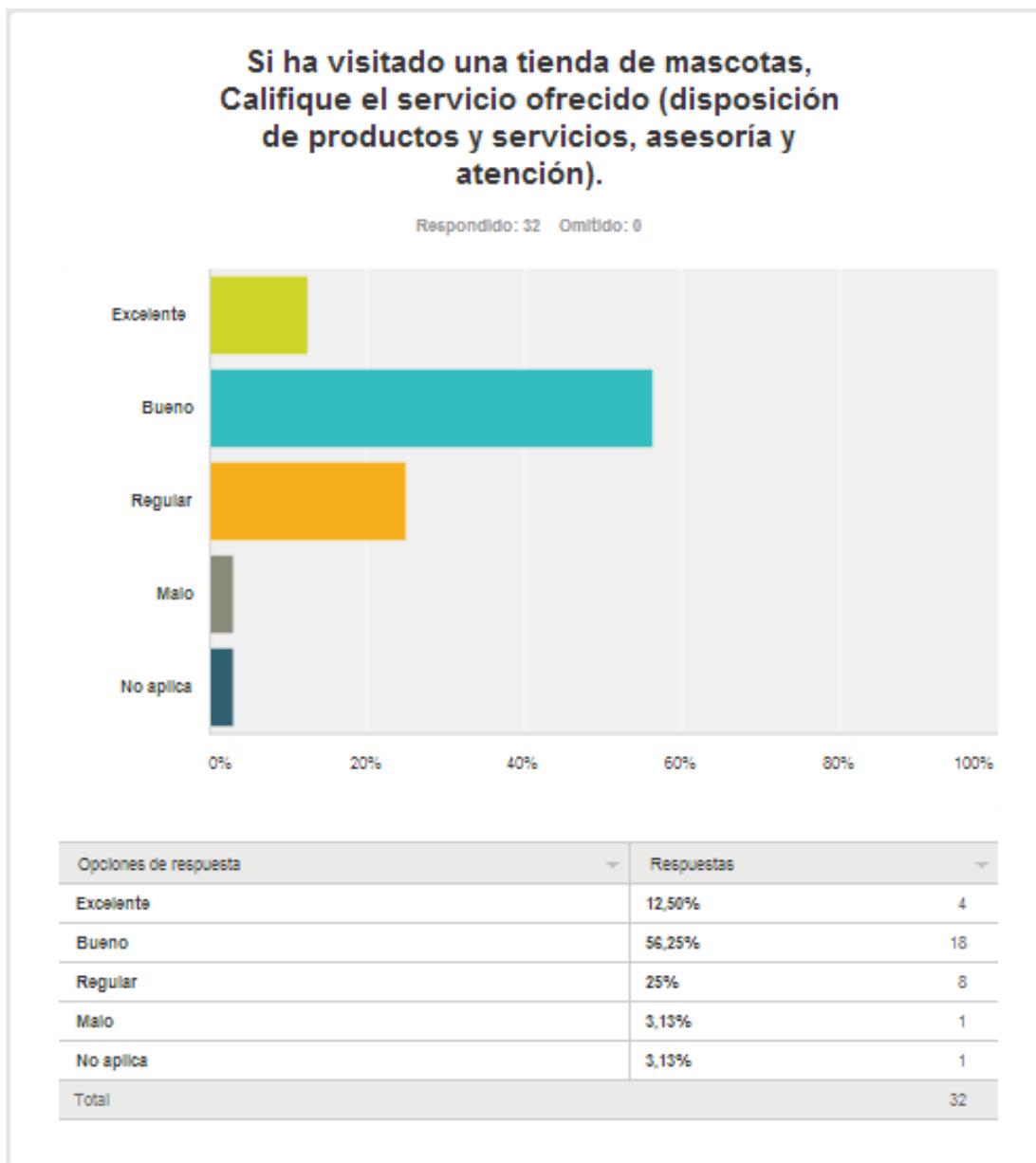
Tercera Pregunta de la Encuesta



En esta encuesta se determinó que todos los encuestados han visitado tiendas especializadas para mascotas y el mayor porcentaje (48,39%) conocen más de cuatro tiendas de mascotas. Esto refleja una disposición de los clientes a visitar tiendas nuevas en busca de posibles beneficios para ellos o novedades para sus mascotas.

Gráfico 6

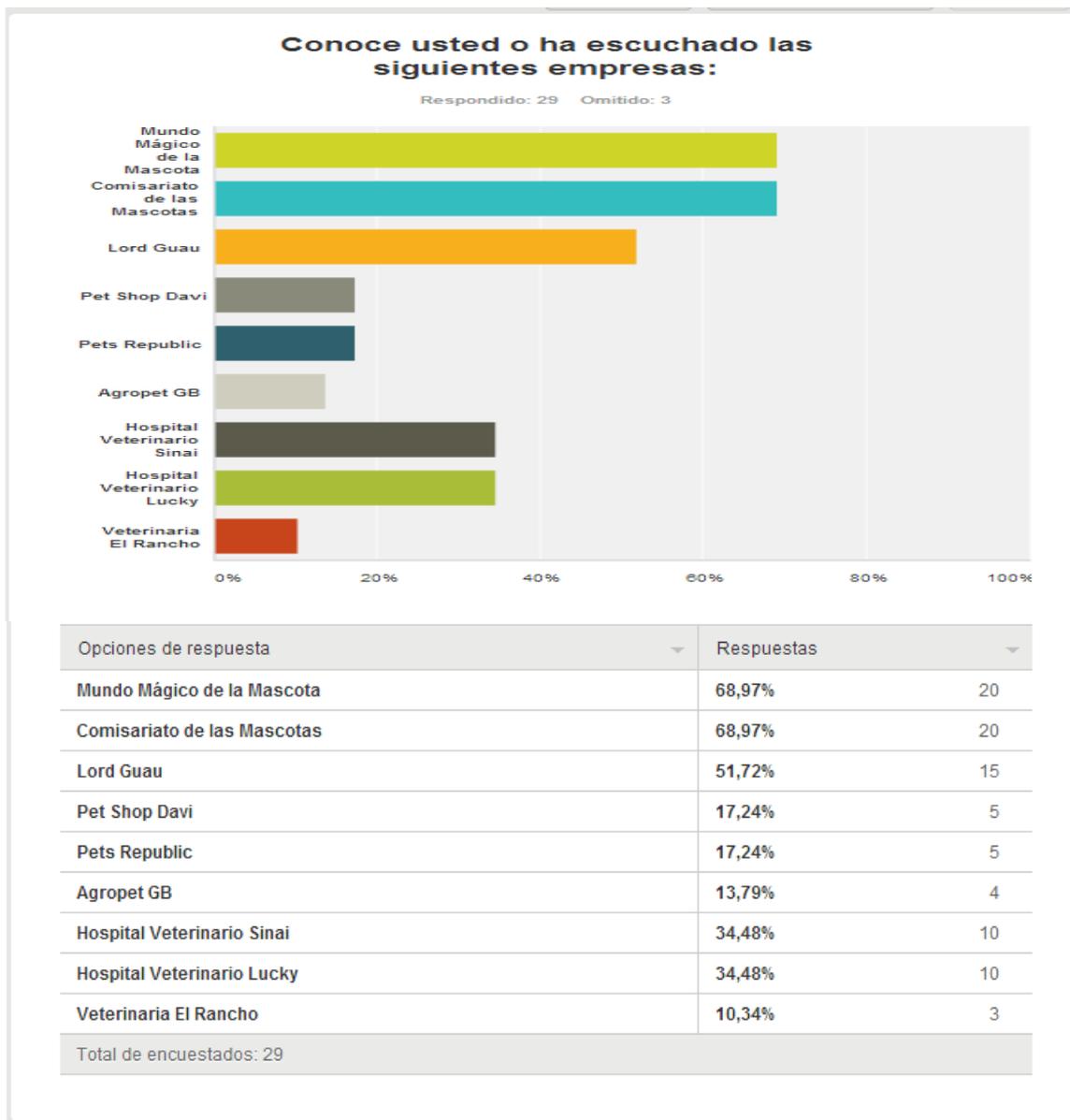
Cuarta Pregunta de la Encuesta



En esta encuesta se determinó el grado de satisfacción en el servicio y atención que han recibido en las tiendas de mascotas. El 28,13% de los clientes no se encontraron satisfechos con la atención brindada, lo que ofrece una posibilidad de plantear una estrategia para captar estos clientes en base a determinar las necesidades insatisfechas de ellos.

Gráfico 7

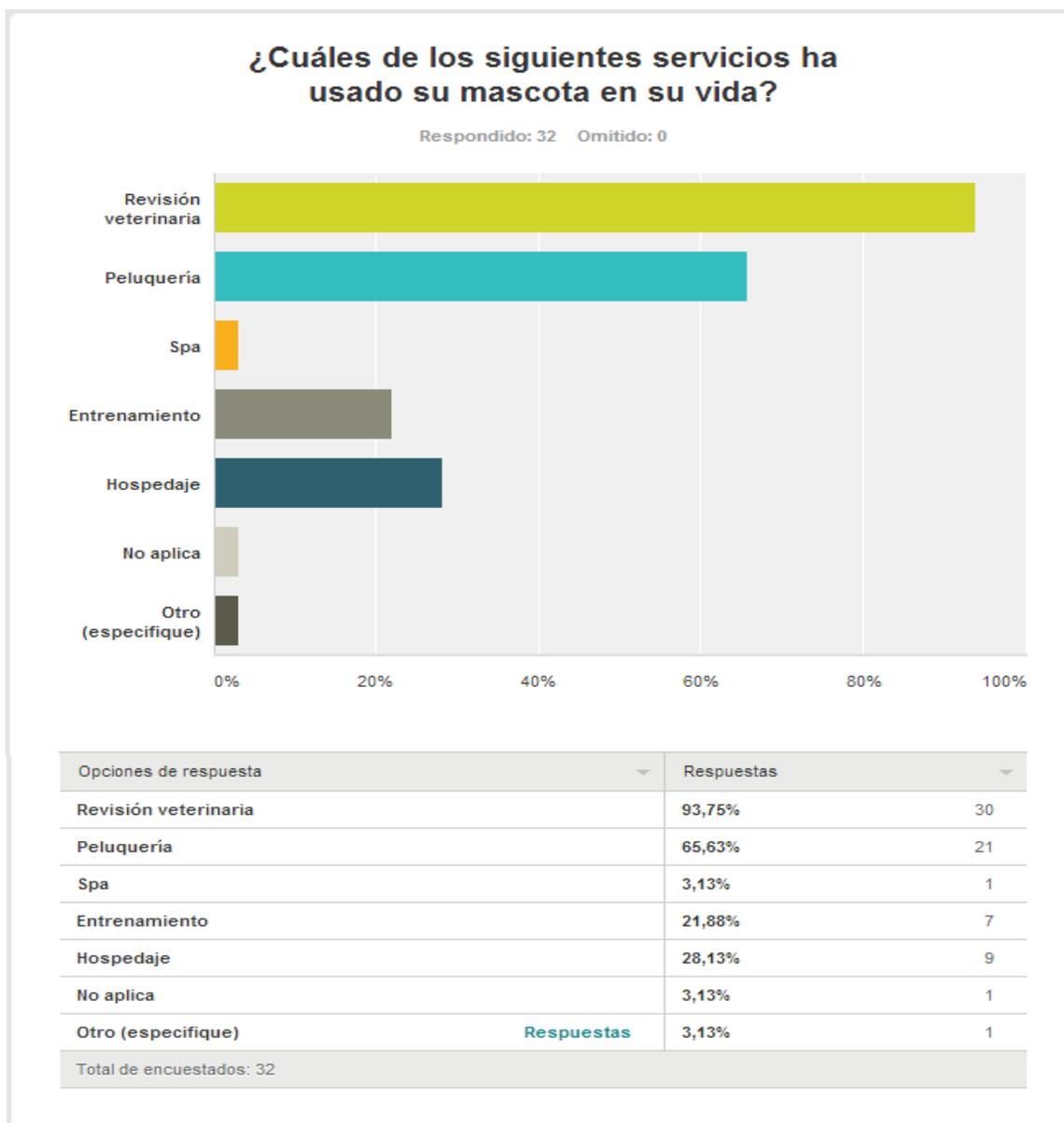
Quinta Pregunta de la Encuesta



Las principales empresas que los clientes identifican son el Mundo Mágico de la Mascota y el Comisariato de las Mascotas (68,97% cada una) siendo debido a su mayor número de locales que facilita su identificación (Tabla 1).

Gráfico 8

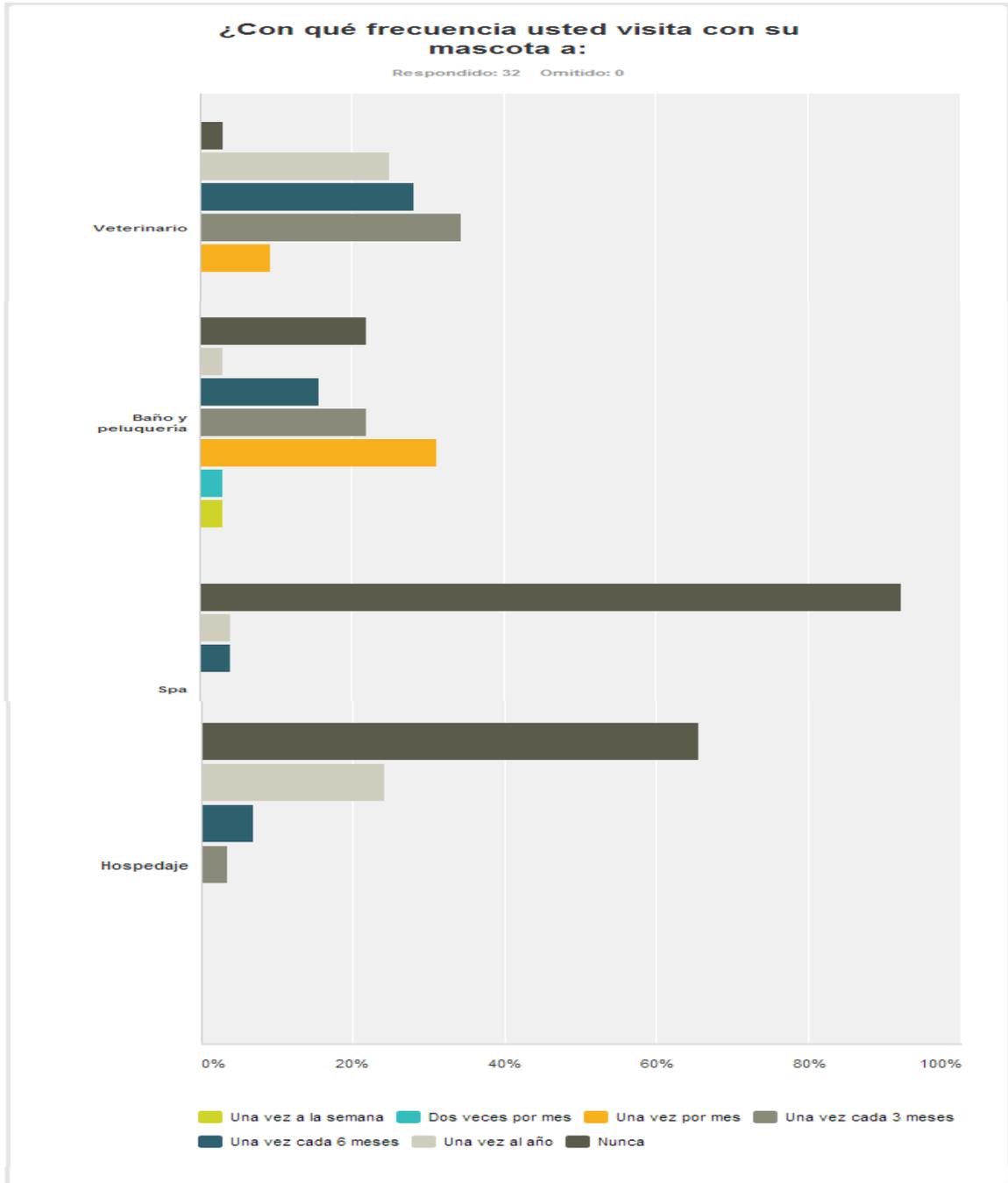
Sexta Pregunta de la Encuesta



Este gráfico de la encuesta muestra que la revisión veterinaria y la peluquería son los servicios que principalmente debe contar una tienda de mascotas ya que son los más requeridos por los clientes (93,75% y 65,63% respectivamente).

Gráfico 9

Séptima Pregunta de la Encuesta

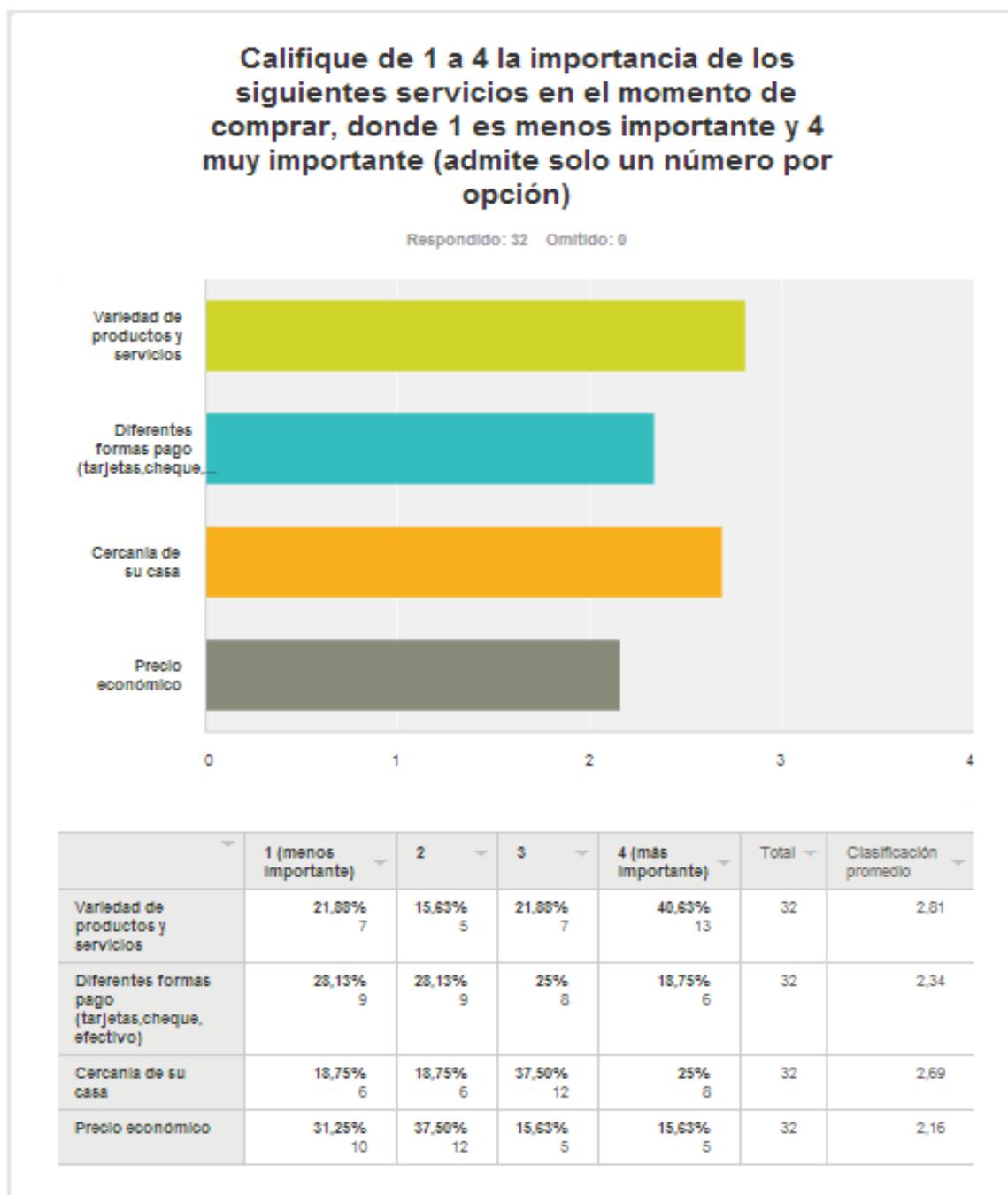


	Una vez a la semana	Dos veces por mes	Una vez por mes	Una vez cada 3 meses	Una vez cada 6 meses	Una vez al año	Nunca	Total de encuestados
Veterinario	0% 0	0% 0	9,38% 3	34,38% 11	28,13% 9	25% 8	3,13% 1	32
Baño y peluquería	3,13% 1	3,13% 1	31,25% 10	21,88% 7	15,63% 5	3,13% 1	21,88% 7	32
Spa	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0	4% 1	4% 1	92% 23	25
Hospedaje	0% 0	0% 0	0% 0	3,45% 1	6,90% 2	24,14% 7	65,52% 19	29

En esta encuesta se determinó que la peluquería es el servicio que los clientes más frecuentan para sus mascotas, siendo usual que los lleven una vez al mes. Al veterinario lo frecuentan una vez cada trimestre; mientras que el Spa y el hospedaje lo utilizan una vez al año.

Gráfico 10

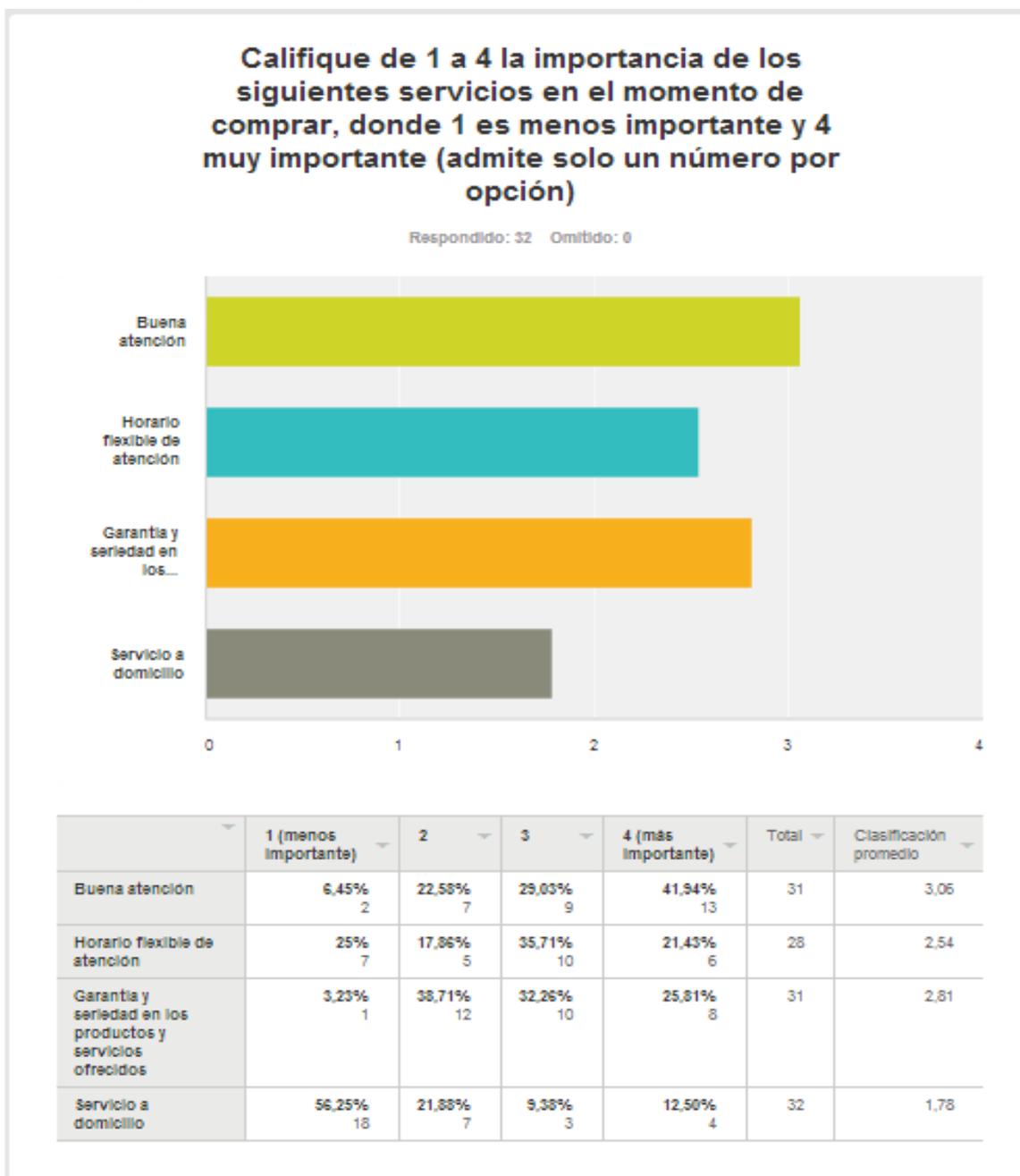
Octava Pregunta de la Encuesta



El primer grupo de preferencias está determinado por la variedad de productos y servicios ofrecidos al cliente y la cercanía del local al su hogar. Es importante mencionar que los clientes priorizan las demás opciones sobre el precio del producto.

Gráfico 11

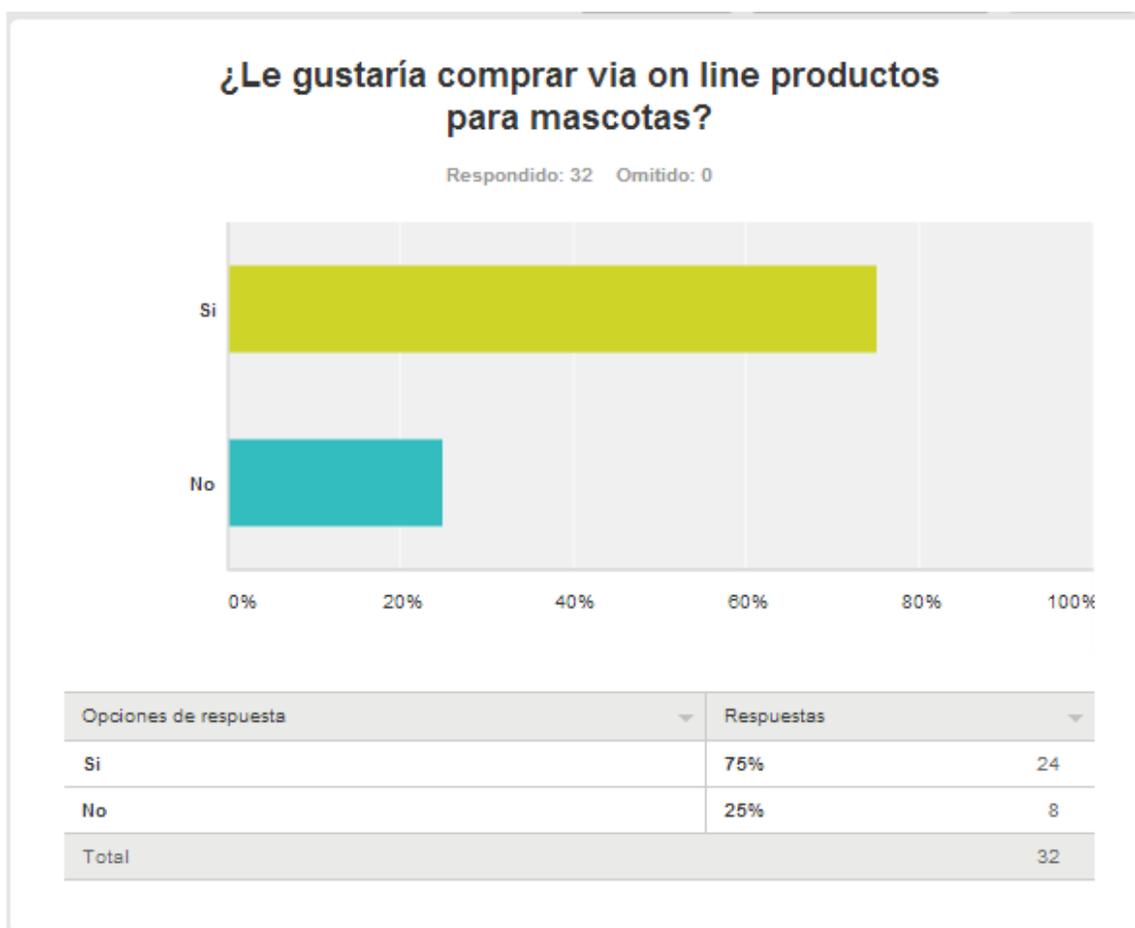
Novena Pregunta de la Encuesta



En el segundo grupo de preferencias está determinado por locales que ofrecen buena atención al cliente y la garantía que ofrece el local a los productos y servicios ofrecidos. El servicio a domicilio no es un servicio apreciado dentro de este grupo de factores.

Gráfico 12

Décima Pregunta de la Encuesta



Esta pregunta abre la posibilidad de una nueva forma de ventas a los clientes dueños de mascotas. Existe una mayoría (75%) de aceptación para la opción de ventas en línea de productos para mascotas.

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estratégica Genérica

El objetivo principal de este proyecto es superar el costo de oportunidad de capital para asegurar obtener ventaja competitiva dentro la industria. Para cumplir este objetivo se determinará una estrategia genérica que permita determinar las capacidades y recursos del proyecto y que sea capaz de contrarrestar las fuerzas externas con éxito. Para este proyecto se ha elegido la estrategia de diferenciación cuyo atributo diferenciador es nivel de servicio altamente especializado y la cercanía al cliente. El estudio del mercado del capítulo 2 determinó que los clientes están dispuestos a pagar una prima por estos beneficios.

Este atributo diferenciador se consigue con la correcta realización de, entre otras, las actividades de reclutamiento, selección y capacitación de personal y la actividad de selección, ubicación y adecuación de los locales.

En primer lugar, el objetivo de tener colaboradores capacitados y especializados permitirá marcar una diferencia con relación a la competencia en relación a la asesoría brindada respecto a los productos que se ofrecen, buscando que la empresa sea percibida en el mercado como una asesora en el bienestar de las mascotas, con un alto nivel de conocimiento específico, elevando además el nivel de atención al que los clientes están acostumbrados. Además, se busca que los colaboradores se empoderen en el manejo del local, tengan confianza en sí mismos para realizar tareas de administración y productividad de la tienda para que el cliente sienta también un ambiente de organización y elegancia.

Por otro lado, en el capítulo 2 se determinó que uno de los atributos más importantes que los clientes esperan de este tipo de empresas es la cercanía a su hogar. La estrategia de implementar locales en varios puntos de la ciudad donde se concentren la población de

mascotas en la ciudad permitirá estar cerca del cliente para evitarle el desplazamiento con su mascota. Para este punto, es importante implementar locales homogéneos entre sí, para que permita una visualización general de la marca en la ciudad, lo que aportará en el conocimiento de la empresa en el mercado (Existe una correlación en el número de locales y conocimiento de la marca como se aprecia en el Anexo 5). También se diseñará un sistema logístico que pueda mantener abastecidos a todos los locales y además eficiente para que permita mantener a la empresa competitiva dentro del mercado.

3.2 Posicionamiento Estratégico

En el capítulo 1 se realizó un análisis sectorial donde se identificaron las fuerzas dentro del sector que se encuentran este proyecto y que son contrarias a la rentabilidad promedio a largo plazo. Para que este plan de negocios alcance la ventaja competitiva es necesario contrarrestar los siguientes factores: amenazas de entrada de nuevos competidores y sustitutos.

En el caso del factor de las amenazas de entrada, se planea establecer barreras de entrada más altas, cubriendo la ciudad con locales que brinden todos los servicios y productos que se adapten a cada sector y que tengan altos estándares, de esta forma, la inversión de implementación de un local competidor sea cada vez más alta y que pueda competir con los locales que este proyecto ofrece al cliente.

El proyecto también plantea realizar campañas promocionales asociadas con proveedores para transmitir los beneficios de los alimentos balanceados con respecto a las sobras de alimentación humana para las mascotas. Si bien las tendencias demográficas y de preferencias están a favor de los alimentos balanceados, existe aún un mercado grande y cautivo de personas que alimentan a sus mascotas con sobras de la alimentación humana. Para lo cual, la estrategia consiste en llegar a lugares donde se ha determinado este tipo de clientes

potenciales y atraerlos con promociones para que dentro de los locales sean asesorados con los beneficios que ofrecen los productos comerciales.

Este objetivo se conseguirá con personal entrenado y profesional que ofrezcan consejos y tengan compromiso con las mascotas de los clientes; locales cómodos con accesos y navegabilidad privilegiada. También los locales brindarán un portafolio más amplio de productos y servicios para que los clientes.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

Las empresas sostienen su ventaja competitiva a lo largo del tiempo mediante recursos y capacidades estratégicas que fortalecen su estrategia genérica. En el caso de este plan de negocios, el recurso sugerido es la implementación de tecnología en la empresa que sostenga un grupo de actividades que ayuden a la diferenciación y a la competitividad. En primer lugar, es importante tener un apoyo en la parte logística que ayude al manejo de inventarios en los locales, rutas eficientes y pedidos oportunos a los proveedores para cumplir con las necesidades de los clientes en tiempo y lugar. Otro factor que será potenciado por la tecnología es la relación de pos venta con los clientes. Para esto se debe invertir en sistemas de relacionamiento donde se pueda crear una base de datos de los clientes y se pueda determinar con precisión las preferencias y hábitos de compra individuales, con el fin de llegar a un nivel más alto de seguimiento al cliente y personalización en los servicios y promociones.

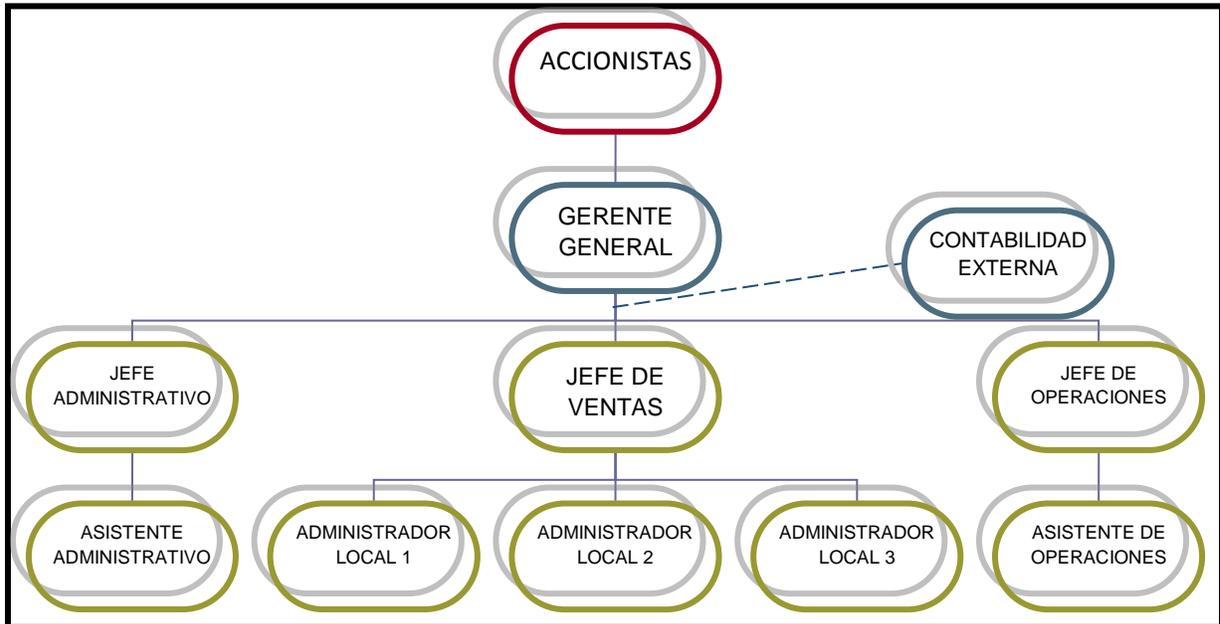
El manejo de personal desde su selección y entrenamiento es otro punto principal para la estrategia de este proyecto. En este trabajo se requieren personas que se relacionen con clientes que son dueños de animales de compañía los cuales tienen un alto involucramiento con el entorno familiar. Por lo tanto, debe percibirse una relación con el servicio de la tienda y el ambiente del hogar. Aquí es importante alinear a los colaboradores a los valores de la

empresa, que a largo plazo dará un factor de diferenciación difícil de imitar por la competencia. Este proyecto establece proveer un plan de crecimiento personal y de carrera para mantener y fidelizar a los colaboradores con el fin de disminuir la rotación y no perder la inversión realizada en ellos. Con un personal motivado, profesionalizado y con valores se pretende garantizar una experiencia diferenciadora a los clientes, que se sientan seguros de obtener información sobre el cuidado, productos nuevos que se ajusten a sus necesidades y manejo de su mascota.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman, 2000).

Para este plan de negocios se usará un organigrama funcional, que define las funciones de los colaboradores (Anexo 5), descentraliza las decisiones a los cargos especializados, facilita la comunicación directa, da una función específica a cada participante y ayuda a la especialización del trabajo.

Gráfico 13*Organigrama Inicial de Smart Pet*

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

Mediante el marketing mix se combina 5 variables: producto, precio, plaza, promoción y publicidad; con el objetivo de tomar decisiones en la planeación estratégica de la empresa y una respuesta favorable del negocio ante al mercado.

4.1 Producto

Smartpet es una cadena de tiendas de mascotas que especializa en el trato profesional a los clientes donde encontrarán soluciones para las necesidades de sus mascotas.

Cada local contará con servicios de peluquería, consultas médicas, medicinas, vitaminas, alimento, ropa y accesorios para mascotas.

Como parte del servicio se ofrecerá la entrega a domicilio de los productos y servicios.

Los locales estarán decorados con los logos y colores de la empresa (naranja y rojo).

Dentro de los locales habrán perchas homogéneas con productos y se preferenciará la navegabilidad del cliente. Además los locales deberán contar con un parqueadero que facilite las visitas de los clientes y los letreros exteriores deben ser vistosos, luminosos y modernos.

Dentro y fuera de los locales no se debe preferenciar logos y colores de proveedores.

4.2 Precio

El precio de los productos se encuentra sugerido por el proveedor y en la mayoría de los casos se encuentran marcados en sus empaques. En el caso de los servicios, los precios estarán acorde al segmento que se definió en el gráfico 2 del capítulo 1 a la paridad de las empresas “Mundo mágico de la mascota”, “Pet’s republic” y “Pet Shop Davi”. La prima de precios que determina la categoría de Smartpet se basa en el posicionamiento estratégico, recursos y capacidades distintivas que se detallan en el capítulo 3.

4.3 Plaza

Los locales se irán expandiendo a lo largo de la ciudad de Quito con el objetivo de hacer visible la marca en la ciudad. Se preferenciará la ubicación en lugares de alto tráfico de vehículos y personas; cerca de paradas de bus, en avenidas principales y que el local cuente con parqueadero. Se ingresará en el mercado con 2 locales en el primer año en los lugares de alta densidad poblacional de mascotas para generar un volumen adecuado de ventas que ayuden la expansión de la cadena. . Estos primeros locales estarán ubicados en Marianitas, El Inca y Quitumbe.

Las zonas principales en el norte de Quito donde debe existir locales son: El Inca, La Carolina, La Vicentina, La Kennedy, La Luz, Carcelén, El Condado, San Carlos, Cotocollao, Carapungo y Marianitas.

En el sur, las zonas principales son: Luluncoto, La Magdalena, El Recreo, El Pintado, Marquesa de Solanda, Quitumbe y Turubamba.

Además, los locales se deben ubicar en los valles, en la zona de Sangolquí, Conocoto, Tumbaco y Cumbayá.

4.4 Promoción

En primer lugar, la promoción de la empresa se enfocará a informar a los clientes sobre los beneficios que otorga SmartPet y persuadirlos para generar una demanda primaria y luego expandirla en la zona de influencia del local.

Se entregará regalos como llaveros, tazas, muñecos de plástico, stickers para el carro, accesorios para la mascota que tengan el logo y slogan de la empresa por cada compra.

En los servicios se ofrecerá descuentos por visitas continuas. En peluquería y consulta veterinaria se harán paquetes de “la quinta visita es gratis” para promover el retorno.

Además se realizarán dos días al mes, jornadas de vacunaciones chequeo médico y desparasitaciones con descuento.

4.5 Publicidad

La publicidad tiene como fin hacer conocer al segmento definido de clientes de un lugar donde pueden comprar todos los productos y servicios necesarios para sus mascotas, además de recibir información y asesoramiento para su cuidado.

Se diseñará una página web que fortalezca la imagen de la empresa y presente el catálogo de productos y servicios de una forma fluida y actualizada. En esta página web se podrán hacer compras en línea e información de descuentos especiales.

La publicidad utilizará recursos como redes sociales (Facebook, Twitter, etc.) que permitirán administrar una comunidad, presentar promociones y responder inquietudes.

También se invertirá en banners en motores de búsqueda que anticipen la página web de la empresa en primera fila con palabras relacionadas al cuidado de mascotas.

El uso de emailing y volantes dentro de los estados de cuenta de tarjetas de crédito permitirá informar de la empresa al segmento de clientes objetivo gracias a la base de datos que manejan estos servicios de publicidad.

4.6 Copy Strategy

Frase de Posicionamiento: Tienda con atención profesional para tu mascota.

Rol de la Publicidad: Convencer a los dueños de mascotas que en SmartPet recibirán un trato profesional para atender las necesidades de salud, belleza y que encontrarán productos novedosos que vayan en la tendencia del cuidado y alimentación de sus mascotas.

Promesa básica: Todos los servicios y productos en un solo lugar, y cada vez más cerca a tu casa.

Reason Why: SmartPet tiene personal bien entrenado en la atención al cliente y en la asesoría del cuidado de mascotas.

Slogan: “SmartPet amor y cariño. Tu mascota en las mejores manos”

Grupo decisor: El grupo decisor está conformado por hombres y mujeres desde los 25 años en adelante que tienen mascota.

Grupo influyente: El grupo influyente está integrado por la familia dueña de una mascota que buscan consentirla con productos y servicios novedosos.

Logotipo: La imagen de una mascota en el centro del logo con una corona en su cabeza hace ver al cliente la importancia para la empresa que representa la mascota (Anexo 7).

CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES

La empresa Smart Pet basa su ventaja competitiva en la profesionalización de sus colaboradores para que brinden una atención de alta calidad al cliente que pueda ser percibida con el fin de alinear a la estrategia de diferenciación y asegurar el cobro de una prima en los precios.

Con el fin de definir y diseñar el plan de operaciones de este proyecto, se usó la matriz producto proceso que permite identificar el modelo de proceso productivo más adecuado para la producción del producto, enfocándose en el volumen de ventas, naturaleza del producto, flujo del proceso y distribución (Hayes & Wheelwright, 1979).

Los servicios veterinarios, de peluquería y productos para mascotas que ofrece la empresa Smart Pet maneja múltiples variantes que los clientes demandan y para esto, se emplea una configuración productiva por lotes por ser la más eficaz en atender los pedidos. Este modelo se caracteriza porque los clientes solicitan atención con cierta distinción a sus necesidades de las versiones básicas (Gráfico 4).

Gráfico 14

Matriz de proceso – producto para la empresa Smart Pet

		ESTRUCTURA DE PRODUCTOS/ETAPA DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO			
		I. Bajo volumen - Baja estandarización. Único en su clase	II. Múltiples productos - Bajo volumen	III. Pocos productos - Alto volumen	IV. Alto volumen - Alta estandarización. Productos de consumo
ESTRUCTURA DEL PROCESO/ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PROCESO	I. Flujo de revueltas - Taller de trabajo			NADA	
	II. Línea de flujo de desconectado - Por lotes				
	III. Línea conectada de flujo - Línea de montaje				
	IV. Flujo continuo	NADA			

5.1 Servicios

Cada local contará con personal que servirá como asesores para determinar las necesidades de cada cliente. En cada local se ofrecerá servicios de baño y peluquería canina; además de servicios veterinarios y contará con alimentos y accesorios para mascotas. La empresa ofrecerá servicio a domicilio para las compras que se realicen por vía telefónica o mediante la página web de la empresa.

5.2 Infraestructura

El objetivo de Smart Pet es brindar a los clientes comodidad, seguridad y servicio. Por lo tanto, los locales deben tener un espacio de al menos 120 metros cuadrados donde se disponga la bodega de alimentos, accesorios, y además una cómoda habitación para las consultas veterinarias, sala de espera y espacio para la peluquería y baño.

Es importante que el local cuente con parqueadero privado para que los clientes no sufran el inconveniente de dejar lejos su vehículo mientras realizan sus compras en el local.

Los locales tendrán un servicio de cámaras con circuito cerrado con el fin de vigilar el interior y exterior de los locales para brindar seguridad y monitorear que se cumplan los procesos de parte de los colaboradores de la empresa.

5.3 Manejo de flujos de producción e inventarios

Para el manejo de los inventarios se utilizará el kárdex que registrará el ingreso y salida de mercadería, además de precios, lote y fechas de caducidad. Para este manejo se adquirirá un sistema de ERP y lectores de códigos de barra. Con esta capacidad de la empresa de registrar la entrada de los productos, el manejo de inventario para la empresa será el FIFO; aplicando la lógica de que con el transcurso del tiempo los productos aumentan la probabilidad de su deterioro u obsolescencia al ser en su mayoría alimentos perecibles. Además, como política de

la empresa, el inventario no debe estar en bodega por más de un mes, para lo cual se debe realizar proyecciones adecuadas de compras y promociones para productos de baja rotación.

5.4 Gestión de calidad

Para la realización de este proyecto es necesario tomar en cuenta un sistema que garantice la calidad de los productos y servicios, para de este modo, asegurar que estrategia genérica esté acorde con los procesos que se generen dentro de la empresa. La gestión de calidad (Pérez J., 1999) es el esfuerzo que realiza la empresa para satisfacer una necesidad o necesidades de sus clientes en un nivel que rebasa el estricto ámbito de lo físico para incluir también su imagen y su servicio añadido, a través de una presencia agradable y a la atención al cliente antes, durante y después de la venta.

El proyecto contempla satisfacer a sus clientes ofreciendo soluciones que puedan ser percibidas como superiores a las ofrecidas por los competidores del sector.

En los resultados de la investigación se pudo determinar que existe una falta de atención profesional y personalizada en las tiendas de mascotas, y una empresa que tenga una política de expansión de locales que acerquen esos productos y servicios cada vez más a los hogares de los dueños de mascotas en Quito.

El sistema de gestión brindará una guía de procesos indispensables como:

- Mantener la estandarización de la imagen de la marca en el local.
- El comportamiento y capacitación del personal.
- La resolución de conflictos, el trato, la atención al cliente y la búsqueda de la satisfacción su satisfacción.
- El manejo de los sistemas informáticos y la atención a los proveedores.
- El manejo de mercadería y de efectivo en cada local.

5.1 Indicadores clave de desempeño

Las relaciones de los procesos y el diseño estructural se verán reflejadas en la siguiente tabla, de donde el objetivo es el cumplimiento de las metas mediante los programas de acción:

Tabla 2

Indicadores de desempeño de Smart Pet

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA.		1. Rentabilidad 2. Crecimiento.	(1)*ROI. (2)*Taza de crecimiento de ventas anual.	(1)*15% (2)*50%	*Mantenimiento ideal de inventarios. *Seguimiento de los indicadores de rentabilidad. *Apoyo publicitario. *Apertura de locales.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE.		1. Satisfacción del cliente.	(1)* Promedio de satisfacción.	* Mayor a 9/10.	*Mejorar la variedad de portafolio de productos y servicios. Implementar servicios posventa. *Generar formularios de evaluación. *Mejoramiento continuo de instalaciones y logística.
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.		1.Reducción de colas. 2. Identificación y reducción de cuellos de botella.	*Tiempo de entrega de orden.	*Menos de 5 minutos.	*Correcto abastecimiento de locales y perchas. *Capacitación al personal. *Sistema de facturación eficiente. *Lectura de códigos de barra y tarjetas. *Base de datos de clientes con sus datos personales y tendencias de compras.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.		1. Planes de incentivos. 2. Satisfacción del empleado.	*Retribuciones con bonos por cumplimiento y variables. *Medidas de satisfacción de empleados.	*Llegar hasta un 5% de comisiones respecto de las ventas. *Igual a mayor a 9/10.	*Capacitación en ventas. *Premios por cumplimientos de presupuestos. *Evaluación anual al personal. *Ascensos y promociones a los mejores empleados.

CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

El capítulo financiero de este plan de negocios tiene como objetivo determinar los presupuestos de ingresos y gastos, además de determinar las fuentes de financiamiento para la implantación y operación de la empresa. En conclusión, este plan define la viabilidad financiera del negocio Smart Pet.

6.1 Supuestos generales

Para la realización de este plan de negocios, se tomará en cuenta los siguientes supuestos:

- Se proyectará el horizonte de análisis para 5 años ya que es un período de tiempo donde se puede realizar una mejor predicción de las principales macroeconómicas que afectan al proyecto (inflación, crecimiento económico del sector, tasas de interés) (Agudelo, 2011). También se eligió este período de tiempo bajo el supuesto de que los flujos posteriores a este término, descontados a una tasa determinada, tienen una escasa incidencia en la rentabilidad del negocio y una alta incertidumbre a la ocurrencia del proyecto (De la Fuente, 2009).
- El crecimiento de la tasa de inflación anual para este sector se calculó en el 4,66% (<http://www.bce.fin.ec>).
- A partir del segundo año se propone tener abiertas 2 tiendas; a partir del tercer año 4 tiendas; del cuarto año 6 tiendas y para el quinto año 8 tiendas.
- Para la financiación de este proyecto se necesitará un crédito otorgado de la banca privada por un período de 2 años con una tasa de interés efectiva anual 11,27% determinada por el Banco Central del Ecuador para las PYMES (<http://www.bce.fin.ec>).

- El proyecto se financiará con el 40% de origen propio y el 60% desde una línea de crédito porque esta fórmula equilibra el riesgo financiero en tiempos malos y aumenta la rentabilidad de los accionistas gracias al apalancamiento (Ross, 2012).
- Para calcular el cálculo de la Tasa de Descuento se usará la fórmula del coste promedio ponderado (Ross, 2003) de la siguiente manera:

$$WACC = \frac{E}{V} * Re + \left(\frac{D}{V} \right) * Rd * (1 - Tc)$$

Donde:

E/V = Estructura de capital

D/V = Estructura de deuda

Re = Coste de capital de accionistas

Rd = Coste de capital de la deuda a largo plazo

Tc = Tasa impositiva

Para conseguir el riesgo del proyecto en Ecuador con la tasa de riesgo de la industria en USA se suma la Tasa de riesgo País (Escobar, 2006):

R = Tasa de riesgo de la industria en USA + Tasa de riesgo País.

$R = re + rp$

Para el cálculo de Re se utiliza el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) (Ross, 2003), que es el siguiente:

$$re = rf + \beta * (rm - rf)$$

Donde

Re = Tasa libre de riesgo USA+ desapalancada

La Beta desapalancada o Tasa de la Industria de venta al por menor (Retail Store) es de 1.14 que se obtiene de la tabla de tasas de descuento por industria según Aswath Damodaran (<http://pages.stern.nyu.edu>).

El valor de la tasa de descuento por el riesgo país es 8.58% en promedio calculada por el Banco Central del Ecuador (<http://www.bce.fin.ec>).

El rendimiento del mercado referencia es de 4,0% (<http://www.businessinsider.com>); la tasa libre de riesgo de USA es de 2.63% (<http://www.federalreserve.gov>).

$$r_e = 0.0263 + 1.14 (0.04 - 0.0263)$$

$$r_e = 4.19\% \text{ anual}$$

$$R = r_e + r_p$$

$$R = 4.19\% + 8.58\%$$

$$R = 12.77\% \text{ anual.}$$

Para calcular el WACC se tiene que tomar en cuenta los siguientes valores:

$$E/V = 0.4$$

$$D/V = 0.6$$

Se tomó en cuenta estos porcentajes para prevenir el alto riesgo de inversión (Faus, Tapies, 2006, pp. 55):

$$R_e = R \text{ ajustada para Ecuador} = 12.77\% \text{ anual}$$

$$R_d = 11,27\% \text{ (tasa referencial del Banco Central del Ecuador)}$$

$$T_c = 37\% \text{ (Impuesto a la renta más utilidad para empleados)}$$

$$WACC = RWACC = 9,37\%$$

6.2 Estructura del capital financiero

Activos fijos

En el Anexo 8 se determinó que los activos fijos necesarios para la implementación de la empresa es de \$14.085,00 que corresponde a los rubros de “Mueblería” y “Equipos y sistemas”

Activos diferidos

Los activos diferidos que se requieren para la implantación del proyecto suman \$1.865,00, y corresponden principalmente a los activos intangibles que son necesarios para el funcionamiento de la empresa (Anexo 9).

Capital de trabajo

Al desglosar los principales rubros necesitados para la marcha del proyecto: servicios básicos, nómina, mercadería y otros gastos (Anexo 10), se determinó un valor de \$134.919,36 anual, lo que implica que cada mes se necesita \$11.243,28 de capital de trabajo.

En el sector el crédito que ofrecen los proveedores es de 45 días. Por lo tanto, la empresa tendrá como política el pago puntual a este plazo y brindar todas las garantías que soliciten los proveedores para el crédito.

Al ser una empresa de retail, los cobros a los clientes se los realizará de contado y no existirán cuentas por cobrar en el balance.

Inversión del proyecto

En total el proyecto necesita \$28.552,95 para su implementación. En la tabla 3 se muestra el detalle de los rubros proyectados y la composición de los rubros proyectados en porcentaje.

Tabla 3*Inversión total*

INVERSIÓN TOTAL		
	INVERSIÓN	COMPOSICIÓN
Mueblería	\$ 11.585,00	40,6%
Equipos y sistemas	\$ 2.500,00	8,8%
TOTAL ACTIVO FIJO (I)	\$ 14.085,00	49,3%
Activo diferido	\$ 1.865,00	6,5%
TOTAL ACTIVO DIFERIDO (II)	\$ 1.865,00	6,5%
Servicios básicos	\$ 130,00	0,5%
Nómina	\$ 2.713,28	9,5%
Mercadería	\$ 7.000,00	24,5%
Otros gastos	\$ 1.400,00	4,9%
TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO (III)	\$ 11.243,28	39,4%
SUMAN (I+II+III)	\$ 27.193,28	95,2%
Imprevistos (5%)	\$ 1.359,66	4,8%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 28.552,95	100,0%

Origen de la inversión

Para este proyecto se tiene pensado financiar el 60% mediante un préstamo bancario (\$17.131,77) y el 40% de capital propio (\$11.421,18). Esta composición de deuda se sustenta en los supuestos generales.

Amortización del crédito bancario

El 60% de la financiación de este proyecto (\$17.131,77) se llevará a cabo mediante un préstamo bancario al 11,27% para dos años, como se determinó en los supuestos generales.

$$C = P * \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Donde:

C = Valor de la cuota anual

P = Valor neto del préstamo bancario: \$17.131,77

i = Tasa de interés: 11,27%

n = Años de plazo: 2

Para este crédito se tendrá una amortización anual de \$10.040,93 (Tabla 4).

Tabla 4

Tabla de amortización de la deuda

PERIODO	DEUDA	INTERESES	AMORTIZACIONES	SERVICIO	SALDO
1	17.131,77	\$ 1.930,75	\$ 8.110,18	10.040,93	\$ 9.021,59
2	\$ 9.021,59	\$ 1.016,73	\$ 9.021,59	10.040,93	\$ -
TOTAL		\$ 2.947,48	\$ 17.131,77	\$ 20.081,86	

Depreciaciones y amortizaciones

En conformidad con la Ley de régimen tributario Interno del Ecuador, en el artículo 28 se definen los siguientes porcentajes de depreciación para activos fijos (www.sri.gov.ec):

“(I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.

(II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

(III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

(IV) Equipos de cómputo y software 33% anual”.

Para el caso de la amortización en las inversiones, como son los gastos de organización y constitución, la misma ley estipula que pueden ser amortizados en 5 años al 20% anual.

En la tabla 5 se detalla el consolidado de las depreciaciones y amortizaciones:

Tabla 5

Tabla de amortización de la deuda

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Computadores y sistemas	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33		
Muebles y equipos	\$ 1.158,50	\$ 1.158,50	\$ 1.158,50	\$ 1.158,50	\$ 1.158,50
Amortizaciones y gastos de constitución	\$ 373,00	\$ 373,00	\$ 373,00	\$ 373,00	\$ 373,00
TOTAL (Depreciación + Amortización)	\$ 2.364,83	\$ 2.364,83	\$ 2.364,83	\$ 1.531,50	\$ 1.531,50

Costos fijos

Los costos fijos ascienden a \$63.325,17 para el primer año en este proyecto y se detallan en la tabla 6:

Tabla 6

Tabla de costos fijos para el primer año

COSTOS FIJOS	
DETALLE	VALOR
Servicios básicos	\$ 1.560,00
Nómina colaboradores	\$ 32.559,41
Publicidad	\$ 3.600,00
Arriendo	\$ 12.000,00
Suministros de oficina	\$ 1.200,00
Depreciación y amortización de activos	\$ 2.364,83
Amortización de crédito bancario	\$ 10.040,93
TOTAL	\$ 63.325,17

Costos variables

Los costos variables ascienden a \$84.000,00 para el primer año en este proyecto y se detallan en la tabla 7:

Tabla 7

Tabla de costos variables para el primer año

COSTOS VARIABLES	
DETALLE	VALOR
Mercadería	\$ 84.000,00
TOTAL	\$ 84.000,00

Costos totales

Los costos totales de este proyecto ascienden a \$147.325,17 y se detallan en la tabla 8:

Tabla 8

Tabla de costos totales para el primer año

COSTOS TOTALES	
DETALLE	VALOR
Costos fijos	\$ 63.325,17
Costos variables	\$ 84.000,00
TOTAL	\$ 147.325,17

Ingresos

Para determinar el presupuesto de ingresos de este proyecto, se ha utilizado estudios de mercado donde se determinó que las ventas promedio de un local que brinda este tipo de servicios y productos. En el sector, lo común es que las tiendas sean pequeñas y ofrezcan únicamente productos y accesorios, ya que los servicios necesitan de profesionales que en muchos casos los locales no están dispuestos a contratar. Los ingresos de la empresa provienen del margen que corresponde por la venta de alimento de mascotas, accesorios y servicios complementarios como peluquería y atención veterinaria. Los márgenes de rentabilidad en el mercado de los alimentos y accesorios se encuentran entre el 20% y 40% respectivamente; en cuanto a los servicios de peluquería los costos son irrisorios y el material usado se deprecia en los activos. De igual forma en los servicios veterinarios, las consultas no generan costos de materiales directos y las medicinas usadas corresponden al 20% del precio de venta.

Las ventas promedio anuales en el sector son de son de \$100.000,00 por local; sin embargo se pretende con este proyecto llegar a lugares de la ciudad de alta concentración demográfica que generen alto volumen y proveyendo de servicios de peluquería y veterinaria haciendo que la expectativa anual de ingresos en este proyecto se sitúe sobre los \$165.000,00 anuales.

6.3 Estados financieros proyectados

Balance inicial

El balance inicial del proyecto se detalla en la tabla 9:

Tabla 9*Balance inicial de Smart pet*

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA EL PRIMER AÑO			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos corriente		Pasivos corrientes	
Imprevistos	\$ 1.359,66		
Capital de trabajo	\$ 11.243,28		
Total de activo corriente	\$ 12.602,95	Total pasivo corriente	\$ -
Activos fijos		Pasivos a largo plazo	
Mueblería	\$ 11.585,00	Crédito bancario	\$ 17.131,77
Equipos y sistemas	\$ 2.500,00		
Total de activo fijo	\$ 14.085,00	Total pasivo a largo plazo	\$ 17.131,77
Activos diferidos		TOTAL PASIVOS	\$ 17.131,77
Activos diferidos o intangibles	\$ 1.865,00	PATRIMONIO	
Total de activos diferidos	\$ 1.865,00	Capital	\$ 11.421,18
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.421,18
TOTAL ACTIVOS	\$ 28.552,95	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 28.552,95

Estado de resultados proyectado

Para este proyecto se realizó un análisis de su estado situacional de pérdidas y ganancias a 5 años que se detalla en el la tabla 10:

Tabla 10

Estado de resultados de 5 años para Smart pet

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	1	2	4	6	8
NUMERO DE LOCALES					
TOTAL INGRESOS					
VENTAS NETAS	\$ 165.000,00	\$ 337.689,00	\$ 667.689,00	\$ 997.689,00	\$ 1.327.689,00
TOTAL VENTAS	\$ 165.000,00	\$ 337.689,00	\$ 667.689,00	\$ 997.689,00	\$ 1.327.689,00
(-) COSTO DE VENTAS					
Mercadería	\$ 84.000,00	\$ 195.859,62	\$ 387.259,62	\$ 578.659,62	\$ 770.059,62
UTILIDAD BRUTA	\$ 81.000,00	\$ 141.829,38	\$ 280.429,38	\$ 419.029,38	\$ 557.629,38
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS					
Sueldos	\$ 32.559,41	\$ 65.118,82	\$ 130.237,63	\$ 195.356,45	\$ 260.475,26
Arrendos	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00	\$ 48.000,00	\$ 72.000,00	\$ 96.000,00
Publicidad	\$ 3.600,00	\$ 7.200,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Depreciación y amortizaciones	\$ 2.364,83	\$ 7.094,50	\$ 18.918,66	\$ 29.909,49	\$ 47.161,49
Servicios básicos	\$ 1.560,00	\$ 3.120,00	\$ 6.240,00	\$ 9.360,00	\$ 12.480,00
Suministros de oficina	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00	\$ 7.200,00	\$ 9.600,00
Gastos de constitución	\$ 1.865,00	\$ 2.530,00	\$ 6.260,00	\$ 9.990,00	\$ 13.720,00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 55.149,24	\$ 111.463,31	\$ 228.856,29	\$ 338.215,94	\$ 453.836,75
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 25.850,76	\$ 30.366,07	\$ 51.573,09	\$ 80.813,44	\$ 103.792,63
(-) GASTOS FINANCIEROS					
Interés bancario	\$ 1.930,75	\$ 4.878,23	\$ 9.756,47	\$ 10.773,20	\$ 15.651,44
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.930,75	\$ 4.878,23	\$ 9.756,47	\$ 10.773,20	\$ 15.651,44
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 23.920,01	\$ 25.487,83	\$ 41.816,62	\$ 70.040,24	\$ 88.141,20
15% participación trabajadores	\$ 3.588,00	\$ 3.823,17	\$ 6.272,49	\$ 10.506,04	\$ 13.221,18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 20.332,01	\$ 21.664,66	\$ 35.544,13	\$ 59.534,20	\$ 74.920,02
22% impuesto a la renta	\$ 4.473,04	\$ 4.766,22	\$ 7.819,71	\$ 13.097,52	\$ 16.482,40
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 15.858,97	\$ 16.898,43	\$ 27.724,42	\$ 46.436,68	\$ 58.437,61

6.4 Flujo de efectivo proyectado

Para este proyecto se realizó un esquema de flujo de efectivo para 5 años que se detalla en el la tabla 11:

Tabla 11

Flujo de efectivo proyectado para 5 años para Smart pet

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
VENTAS		\$ 165.000,00	\$ 337.689,00	\$ 667.689,00	\$ 997.689,00	\$ 1.327.689,00
(-) Costo de Venta		\$ 84.000,00	\$ 195.859,62	\$ 387.259,62	\$ 578.659,62	\$ 770.059,62
(-) Costo fijo		\$ 55.149,24	\$ 111.463,31	\$ 228.856,29	\$ 338.215,94	\$ 453.836,75
(-) Intereses		\$ 1.930,75	\$ 4.878,23	\$ 9.756,47	\$ 10.773,20	\$ 15.651,44
Utilidad antes de impuestos		\$ 23.920,01	\$ 25.487,83	\$ 41.816,62	\$ 70.040,24	\$ 88.141,20
(-) Impuestos		\$ 8.061,04	\$ 8.589,40	\$ 14.092,20	\$ 23.603,56	\$ 29.703,58
(+) Depreciaciones		\$ 2.364,83	\$ 7.094,50	\$ 18.918,66	\$ 29.909,49	\$ 47.161,49
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO		\$ 18.223,80	\$ 23.992,93	\$ 46.643,08	\$ 76.346,17	\$ 105.599,10
Capital de trabajo	\$ (11.243,28)					
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (11.243,28)	\$ 18.223,80	\$ 23.992,93	\$ 46.643,08	\$ 76.346,17	\$ 105.599,10

6.5 El TIR y VAN del proyecto

El Valor actual neto proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto mediante el descuento de los pagos de una inversión al valor actualizado de los cobros; considerándose que si el VAN es positivo, el proyecto crea valor y es viable el negocio. En el presente proyecto, considerando la tasa de descuento (WACC) del 9,37% se obtiene un valor positivo del VAN de \$166.391 (tabla 12).

Tabla 12

Cálculo del VAN de la empresa Smart pet

TIEMPO (AÑO)	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	\$ (11.243,28)	\$ 18.223,80	\$ 23.992,93	\$ 46.643,08	\$ 76.346,17	\$ 105.599,10
TASA DESCUENTO	9,37%					
VAN	166.391					

6.6 Punto de equilibrio del proyecto

El análisis del punto de equilibrio de este proyecto nos muestra que, en relación a las ventas presupuestadas, la empresa supera la cantidad mínima de ventas necesarias para cubrir los costos fijos del proyecto (Tabla 13).

Tabla 13

Determinación del punto de equilibrio de Smart Pet

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL VARIABLES	\$ 84.000,00	\$ 195.859,62	\$ 387.259,62	\$ 578.659,62	\$ 770.059,62
NÚMERO DE LOCALES	1	2	4	6	8
INGRESOS TOTALES	\$ 165.000,00	\$ 337.689,00	\$ 667.689,00	\$ 997.689,00	\$ 1.327.689,00
INGRESOS TOTALES	\$ 165.000,00	\$ 337.689,00	\$ 667.689,00	\$ 997.689,00	\$ 1.327.689,00
COSTOS VARIABLES TOTALES	\$ 84.000,00	\$ 195.859,62	\$ 387.259,62	\$ 578.659,62	\$ 770.059,62
UTILIDAD	\$ 81.000,00	\$ 141.829,38	\$ 280.429,38	\$ 419.029,38	\$ 557.629,38
COSTOS FIJOS	\$ 63.325,17	\$ 126.650,34	\$ 253.300,68	\$ 379.951,02	\$ 506.601,36
UTILIDAD	\$ 81.000,00	\$ 141.829,38	\$ 280.429,38	\$ 419.029,38	\$ 557.629,38

6.7 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se utilizó la tabla de flujo proyectado para determinar en qué escenario el proyecto deja de ser rentable.

Se determinó que el proyecto es sensible a un incremento de los costos si las ventas disminuyen. En un ambiente pesimista, el proyecto puede ser viable sin un crecimiento de ventas anual y un incremento de los costos de hasta en un 7% (tabla 14). Más allá de estos valores, el VAN del proyecto es negativo.

Tabla 14

VAN en escenario pesimista

FLUJO DE CAJA PROYECTADO PESIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
VENTAS		\$ 165.000,00	\$ 330.000,00	\$ 660.000,00	\$ 990.000,00	\$ 1.320.000,00
(-) Costo de Venta		\$ 84.000,00	\$ 214.500,00	\$ 429.000,00	\$ 643.500,00	\$ 858.000,00
(-) Costo fijo		\$ 55.149,24	\$ 111.463,31	\$ 228.856,29	\$ 338.215,94	\$ 453.836,75
(-) Intereses		\$ 1.930,75	\$ 4.878,23	\$ 9.756,47	\$ 10.773,20	\$ 15.651,44
Utilidad antes de impuestos		\$ 23.920,01	\$ (841,55)	\$ (7.612,76)	\$ (2.489,14)	\$ (7.488,18)
(-) Impuestos		\$ 8.061,04	\$ 8.589,40	\$ 14.092,20	\$ 23.603,56	\$ 29.703,58
(+) Depreciaciones		\$ 2.364,83	\$ 7.094,50	\$ 18.918,66	\$ 29.909,49	\$ 47.161,49
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO		\$ 18.223,80	\$ (2.336,45)	\$ (2.786,30)	\$ 3.816,79	\$ 9.969,72
Capital de trabajo	\$ (11.243,28)					
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (11.243,28)	\$ 18.223,80	\$ (2.336,45)	\$ (2.786,30)	\$ 3.816,79	\$ 9.969,72
TIEMPO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	\$ (11.243,28)	\$ 18.223,80	\$ (2.336,45)	\$ (2.786,30)	\$ 3.816,79	\$ 9.969,72
TASA DESCUENTO	9,37%					
VAN	9.487					

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

Existe la oportunidad real no satisfecha completamente de una cadena de tiendas para mascotas que puedan brindar todo lo necesario para el cliente dueño de mascotas en la ciudad de Quito.

Actualmente las tiendas de mascotas no brindan todos los servicios en sus locales que esperan los clientes, y sobretodo lo más importante: un asesoramiento continuo para sus compras. La estrategia de este proyecto propone que el cliente sienta que recibe un servicio especializado y oportuno y profesional que le agregue experiencia a sus compras.

Contar con las ventas presupuestadas en el primer año es clave para el éxito de este proyecto, para que permita que se cumplan los objetivos económicos planteados.

De acuerdo al capítulo financiero, este proyecto demuestra ser rentable y atractivo para invertir.

ANEXOS:

Anexo 1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad en la industria de los servicios integrales para mascotas es moderada.

Puede constituir una amenaza la gran cantidad de locales relacionados a esta industria y que los mismos productos están disponibles en todos ellos. Sin embargo, pocos ofrecen un servicio completo para sus clientes, existe un mercado creciente y con un gran espacio para la diferenciación en productos, atención y servicios. A continuación se detallan los factores que determinan la rivalidad en la industria:

Número de competidores: En Quito, la actividad de tiendas y veterinarias de mascotas empezó hace aproximadamente 20 años. Actualmente, existen aproximadamente 1300 locales que tienen algún tipo de relación con esta industria y que comparando con años pasados, este número ha ido incrementando. Esto constituye una amenaza a la rentabilidad del sector por que se tiende a un comportamiento de “guerra de precios”.

Tasa de crecimiento: Como en el resto del mundo

(<http://www.transparencymarketresearch.com/>, acceso 01/09/2013), la tendencia de crecimiento en la industria es continua. Esto hace que nuevas opciones y espacio para el crecimiento estén disponibles en el mercado.

Espacio para la diferenciación: Ecuador se encuentra en un estado inicial en el mercado de mascotas con relación a otros países del mundo. En Estados Unidos y Europa, por ejemplo se brindan servicios y productos mucho más especializados como alimentos orgánicos

(<http://naturalplanetorganics.com/>, acceso 01/09/2013), spas y hoteles 5 estrellas

(<http://www.spapawshotel.com/>, acceso 01/09/2013). Este estado constituye una oportunidad

para adelantarse a la competencia con nuevas tendencias enfocadas a las necesidades del mercado.

Costos de cambio que enfrenta el consumidor: Los competidores en esta industria ofrecen los mismos productos y las diferencias de precios no son altas, por lo tanto, el consumidor puede cambiar de proveedor con relativa facilidad.

Amenazas de entrada

En general, las amenazas en esta industria son altas principalmente al ser una industria que tiene una demanda creciente acompañada de una baja inversión para implementar una tienda de mascotas, donde con un capital similar al utilizado para abrir una tienda de abastos, se puede crear una tienda de mascotas básica. Por eso, en este sector existe una baja competencia por marca y una pobre fidelidad entre empresas. La mayoría de encuestados en el Anexo 2 no señalan directamente una empresa proveedora y los principales factores de compra son el precio y la conveniencia de distancia del punto de venta.

Otro factor que facilita la implementación es el fácil obtener contacto con distribuidores para obtener los productos. La industria aún no ha llegado a niveles de beneficiarse de economías de escala y no se necesita conocimientos específicos para vender los productos. En el caso de servicios, los costos de implementación son comparativamente más altos; por ejemplo, si la empresa desea proveer atención veterinaria debe cumplir con las regulaciones existentes de infraestructura y contratar un profesional (<http://www.agrocalidad.gob.ec>, acceso 20/09/2013). Tampoco se espera una fuerte represalia de los competidores actuales, por la demanda creciente y la deficiencia en cobertura de estos.

Presión de productos sustitutos

En el país se puede conseguir productos para mascotas en tiendas de abastos, supermercados y cadenas de autoservicios. A pesar de que el negocio principal de estos locales se basa en productos para consumo humano, han incluido productos para mascotas para facilitar la satisfacción de las necesidades de sus clientes. De los locales sustitutos a una tienda de mascota, las cadenas de autoservicios son los que mayor crecimiento han tenido en estos años en el sector de productos para mascotas y mayor amenaza ofrecen a las tiendas de mascotas (www.portal.euromonitor.com, acceso 15/09/2013), gracias a las facilidades de compra que ofrecen a los clientes y su creciente expansión en el país en los últimos años. En cuanto a la nutrición de la mascota, las sobras de la alimentación humana y la comida casera a base de harinas y subproductos de carne y siguen siendo sustitutos imperfectos de los balanceados comerciales para mascotas.

Poder de negociación de consumidores

El consumidor en el sector de servicios y productos para mascotas tiene poder de negociación bajo. En general, no conoce acertadamente la relación calidad - precio de las empresas del sector y su nivel de información también es bajo (el cliente llega a un local generalmente gracias a la proximidad de su casa o lugar de trabajo, eventualmente lo hace por recomendación de un conocido o familiar o por el servicio diferenciador). Por otro lado presenta moderados costos de cambio: los locales, en su mayoría ofrecen productos y servicios similares que sin embargo, según la zona socioeconómica de la ciudad se aprecian diferenciales de precios (el mismo producto en una zona de estrato bajo se puede adquirir más barato que en un local de un centro comercial de Quito); pero dirigirse a una zona lejana para

adquirir un producto más barato en las condiciones de tráfico y seguridad de la ciudad, muchas veces no justifica el cambio al cliente.

En esta industria, no existe actualmente una empresa que haya llevado a cabo un trabajo por posicionar la marca. Esto reduce la amenaza de preferencia de un competidor por la marca.

Poder de negociación de proveedores

El crecimiento de la demanda en la industria ha hecho un nicho atractivo para muchas empresas. Actualmente existe mucha competencia y rivalidad entre las empresas proveedoras. Empresas importadoras (James Brown, Nestlé, Alicorp, Ilianza) y productoras (Pronaca, Agripac, Albex, Ales) de alimentos realizan importantes inversiones para mantener o ganar cuotas de mercado. La misma competencia se genera con importadores de accesorios para mascotas, productores de ropa para mascota y productos veterinarios. La calidad de los productos es buena en general y no hay una marca que se imponga definitivamente en el mercado. Esto da una ventaja con el proveedor para disponer de su inversión a la mejor opción comercial disponible.

Anexo 2 Modelo de la encuesta para determinar el posicionamiento estratégico

Esta encuesta está diseñada para determinar las tendencias de compra de los clientes basadas en el lugar y factores que inciden en la preferencia de ese local.

1. Señale el lugar donde realiza las compras del balanceado y accesorios para su mascota:	
a. <input type="checkbox"/>	Supermercado, nombre:
b. <input type="checkbox"/>	Tienda de mascotas, nombre:
c. <input type="checkbox"/>	Tienda de abastos, nombre:
2. ¿Qué factores incidieron en la elección de ese local, en particular, para hacer las compras de los productos de su mascota?	
a. ...	
b. ...	
c. ...	

Anexo 3 Resultados de la encuesta para determinar el posicionamiento estratégico

En la encuesta se determinó que los factores que determinan la elección de un local para la compra son precio y cercanía del local para el consumidor. Además que la mayoría de clientes realizan sus compras en los Supermercados y los clientes que prefieren las tiendas de mascotas, tienen problemas para recordar el nombre del local o no lo conocen.

Gráfico 3 Factores que Determinan la Preferencia de un Local.

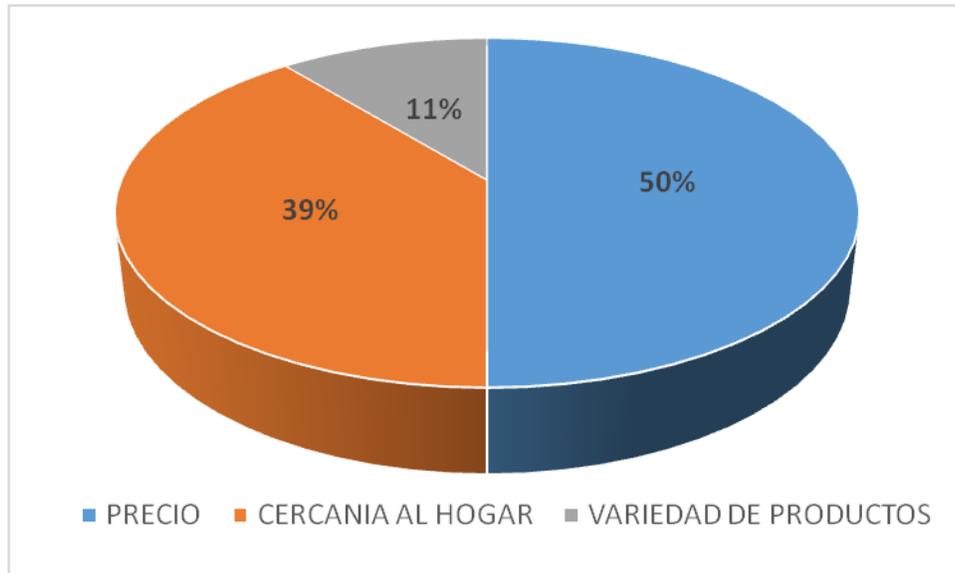


Gráfico 4 Lugar de compra de productos para mascotas.

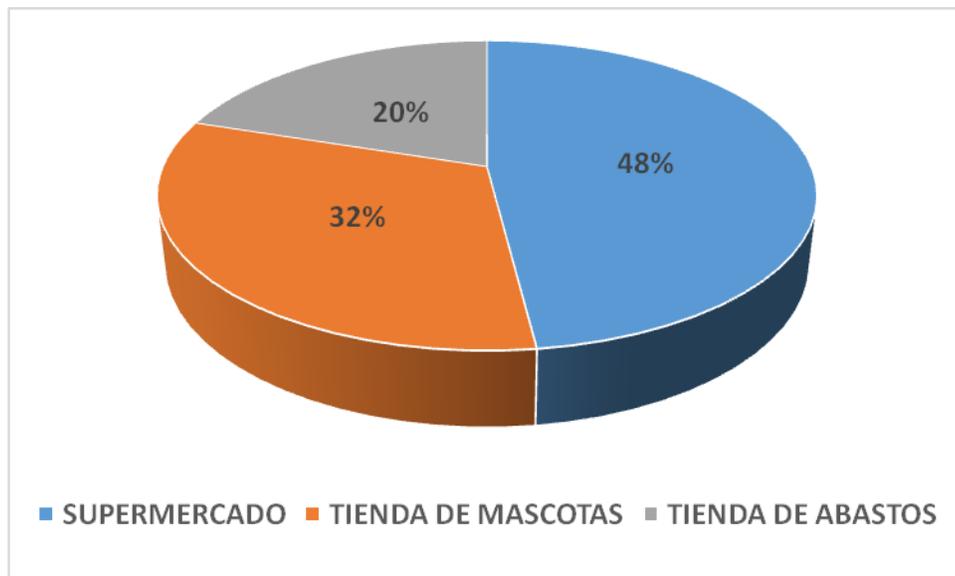
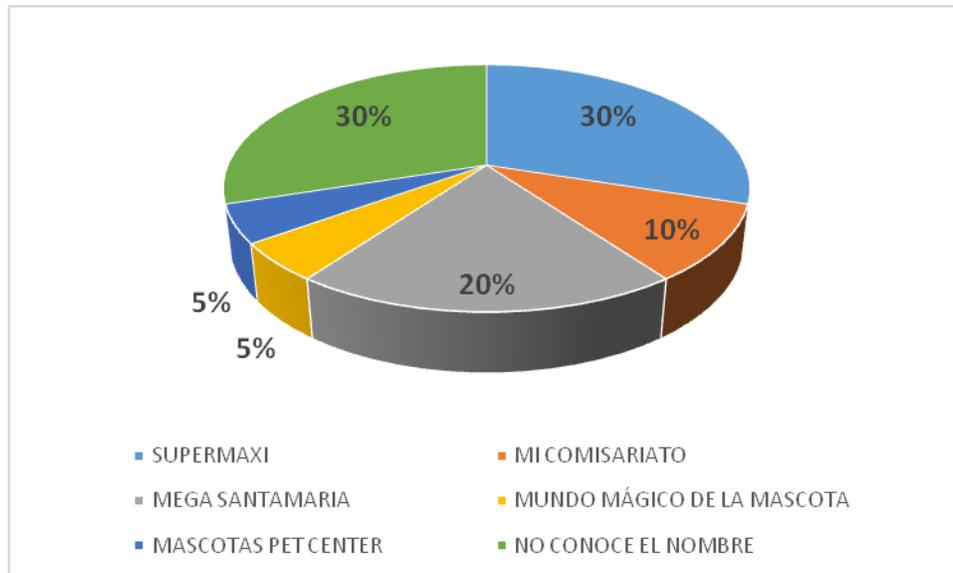


Gráfico 5 Nombres de los locales recordados por los clientes.



Anexo 4 Modelo de encuesta de mercado

MASCOTAS

*1. Le festeja usted o su familia el cumpleaños a su mascota:

- Todos los años
 A veces
 Nunca

*2. ¿Dónde compra los alimentos para su mascota?

- Supermercado
 Tienda de mascotas
 Tienda de abastos
 Veterinarias
 Otro (especifique)

3. ¿Cuántas tiendas de mascotas conoce?

- Una tienda
 Dos tiendas
 Tres tiendas
 Más de cuatro tiendas
 No conoce

4. Si ha visitado una tienda de mascotas, Califique el servicio ofrecido (disposición de productos y servicios, asesoría y atención).

- Excelente
 Bueno
 Regular
 Malo
 No aplica

*5. ¿Cuáles de los siguientes servicios ha usado su mascota en su vida?

- Revisión veterinaria
 Peluquería
 Spa
 Entrenamiento
 Hospedaje
 No aplica
 Otro (especifique)

*6. ¿Con qué frecuencia usted visita con su mascota a:

	Una vez a la semana	Dos veces por mes	Una vez por mes	Una vez cada 3 meses	Una vez cada 6 meses	Una vez al año	Nunca
Veterinario	<input type="checkbox"/>						
Baño y peluquería	<input type="checkbox"/>						
Spa	<input type="checkbox"/>						
Hospedaje	<input type="checkbox"/>						

*7. Califique de 1 a 4 la importancia de los siguientes servicios en el momento de comprar, donde 1 es menos importante y 4 muy importante (admite solo un número por opción)

	1 (menos importante)	2	3	4 (más importante)
Variedad de productos y servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferentes formas pago (tarjetas, cheque, efectivo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía de su casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*8. Califique de 1 a 4 la importancia de los siguientes servicios en el momento de comprar, donde 1 es menos importante y 4 muy importante (admite solo un número por opción)

	1 (menos importante)	2	3	4 (más importante)
Buena atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horario flexible de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantía y seriedad en los productos y servicios ofrecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio a domicilio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*9. ¿Le gustaría comprar vía on line productos para mascotas?

- Si
 No

10. Conoce usted o ha escuchado las siguientes empresas:

- Mundo Mágico de la Mascota
 Comisariato de las Mascotas
 Lord Guau
 Pet Shop Davi
 Pets Republic
 Agropet GB
 Hospital Veterinario Sinai
 Hospital Veterinario Lucky
 Veterinaria El Rancho

Anexo 5 Correlación entre número de locales y nivel de conocimiento de la empresa o marca

	MUNDO MÁGICO	COMISARIATO DE LA MASCOTA	PET SHOP DAVI	LORD GUAU	PETS REPUBLIC	AGROVET GB	SINAI	LUCKY	EL RANCHO
NIVEL DE CONOCIMIENTO	20	20	15	5	4	4	10	10	3
NÚMERO DE LOCALES	7	7	3	2	2	2	1	1	1
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	84%								

Anexo 6 Funciones del organigrama funcional

CARGO	ACCIONISTA
Subordinados	Gerente General
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a asegurar la estrategia de la compañía. • Ejercer el control sobre la dirección. • Realizar una supervisión efectiva de la gestión de riesgos, el cumplimiento regulatorio y los controles internos. • Proteger los derechos e intereses de los accionistas así como de los acreedores.

CARGO	GERENTE GENERAL
Subordinados	Jefe administrativo, Jefe de ventas, Jefe de logística y distribución
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento estratégico de la empresa. • Representación legal de la empresa. • Aprobación de presupuestos e inversiones. • Desarrollo de la empresa. • Control de las inversiones de la empresa. • Contribuir con la selección de personal. • Autorizar órdenes de compra. • Autorizar convenios a nombre de la empresa. • Negociación con los proveedores. • Fomentar valores dentro de la empresa.

Requerimientos	<p>Edad de 30 a 35 años.</p> <p>Profesional en administración de empresas y negocios.</p> <p>Experiencia previa de al menos 5 años en puestos similares.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Valores alineados a la empresa.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Fácil adaptación.</p>
-----------------------	--

CARGO	JEFE ADMINISTRATIVO
Subordinados	Asistente administrativo
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos humanos. • Control de normas de seguridad en la empresa. • Tener los permisos de funcionamiento al día. • Registro en sistema de facturas de proveedores. • Emisión de retenciones. • Emisión de pagos. • Manejo de caja chica. • Fomentar valores dentro de la empresa.
Requerimientos	<p>Edad de 30 a 35 años.</p> <p>Profesional en administración de empresas y negocios.</p> <p>Experiencia previa de al menos 2 años en puestos similares.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>

	<p>Valores alineados a la empresa.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Fácil adaptación.</p>
--	---

CARGO	JEFE DE VENTAS
Subordinados	Administradores de los locales.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de presupuestos de ventas asignados. • Generar información de oportunidades y amenazas en el mercado. • Generar información de tendencias para productos nuevos. • Generar información sobre lugares para ubicar nuevos locales. • Controlar el cumplimiento de los manuales de procedimientos en los locales. • Instruir a los subordinados. • Fomentar valores dentro de la empresa.
Requerimientos	<p>Edad de 27 a 33 años.</p> <p>Profesional en administración de empresas y negocios.</p> <p>Experiencia previa de al menos 2 años en puestos similares.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Valores alineados a la empresa.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Fácil adaptación.</p>

CARGO	JEFE DE OPERACIONES
Subordinados	Asistente de operaciones.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Control del inventario. • Control de vehículos. • Control de la logística en las entregas a domicilio a los clientes y solicitudes de mercadería para los locales. • Generar información sobre nuevas tecnologías y procesos aplicables a la empresa. • Implementación de nuevos locales. • Controlar el cumplimiento de los manuales de procedimientos en las bodegas. • Instruir a los subordinados. • Fomentar valores dentro de la empresa.
Requerimientos	<p>Edad de 27 a 33 años.</p> <p>Profesional en procesos, operaciones o administración de empresas.</p> <p>Experiencia previa de al menos 2 años en puestos similares.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Valores alineados a la empresa.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Fácil adaptación.</p>

Anexo 7 Diseño del logo de la empresa



Anexo 8 Desglose de activos fijos

MUEBLERÍA			
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Archivador	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Basureros	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Cámaras de seguridad	4	\$ 125,00	\$ 500,00
Equipo de sonido	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Equipo lector de códigos de barra	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Escritorio	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Extintores	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Impresora	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Lámparas de emergencia	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Muebles y perchas	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Muebles de baño	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Muebles veterinaria	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Refrigeradora	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Señalética	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Sillas giratorias	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Teléfono	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Televisión	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Tina de baño	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Uniformes	12	\$ 60,00	\$ 720,00
Utencilios peluquería	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Utencilios veterinarios	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
		TOTAL	\$ 11.585,00

EQUIPOS Y SISTEMAS			
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadora	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Sistema informático	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
		TOTAL	\$ 2.500,00

Anexo 9 Desglose de activos intangibles y diferidos

GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Constitución legal	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Permiso de bomberos	1	\$ 175,00	\$ 175,00
Patente municipal	1	\$ 340,00	\$ 340,00
Permiso Agrocalidad	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Otros	1	\$ 100,00	\$ 100,00
		TOTAL	\$ 1.865,00

Anexo 10 Desglose de rubros de capital de trabajo

GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS		
	MES	AÑO
Servicio eléctrico	\$ 25,00	\$ 300,00
Agua potable	\$ 25,00	\$ 300,00
Telefonía	\$ 50,00	\$ 600,00
Internet	\$ 30,00	\$ 360,00
TOTAL	\$ 130,00	\$ 1.560,00

NÓMINA COLABORADORES											
COLABORADOR	Remuneración Unificada Actual	Aporte Personal IESS	LIQUIDO A RECIBIR	APORTE PATRONAL IESS	13ERO. SUELDO	14TO. SUELDO	FONDO RESERVA	vacaciones	TOTAL PROVISIONES	Costo Total Empresa Mes	Costo Total Empresa Año
CAJERO ASISTENTE	\$ 340,00	\$ 31,79	\$ 308,21	\$ 41,31	\$ 28,32	\$ 24,31	\$ 28,32	\$ 13,26	\$ 135,52	\$ 475,52	\$ 5.706,29
MEDICO VETERINARIO	\$ 800,00	\$ 74,80	\$ 725,20	\$ 97,20	\$ 66,64	\$ 57,20	\$ 66,64	\$ 31,20	\$ 318,88	\$ 1.118,88	\$ 13.426,56
GERENTE LOCAL	\$ 800,00	\$ 74,80	\$ 725,20	\$ 97,20	\$ 66,64	\$ 57,20	\$ 66,64	\$ 31,20	\$ 318,88	\$ 1.118,88	\$ 13.426,56
									TOTAL	\$ 2.713,28	\$ 32.559,41

MERCADERÍA		
PRODUCTO	MES	AÑO
ALIMENTO	\$ 5.500,00	\$ 66.000,00
ACCESORIOS	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
MEDICINA	\$ 500,00	\$ 6.000,00
TOTAL	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00

OTROS GASTOS		
	MES	AÑO
PUBLICIDAD	\$ 300,00	\$ 3.600,00
ARRIENDO	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 100,00	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00

BIBLIOGRAFÍA

- Balli, B. (2014). *Revista de logística*. Recuperado el 07 de 05 de 2014, de <http://www.revistadelogistica.com/La-logistica-reversa-o-inversa.asp>
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro* (5ta. Edición ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
- Banco Central del Ecuador. (04 de 2014). *Análisis del Sistema Financiero Privado y Público del Ecuador*. Recuperado el 08 de 05 de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Bol etinTasasInteres/ect201404.pdf>
- Conchambay, N. (2012). Estudio de factibilidad para la creación de un centro de limpieza, belleza y relajación para mascotas. Quito, Ecuador.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Gates, M. (2005). *Investigación de Mercados*. México D.F., México: Thomson.
- Horngren C. (2010). *Contabilidad* (Octava edición ed.). México DF, México: Prentice Hall.
- Horngren C. (2012). *Contabilidad de costos* (Decimocuarta edición ed.). México DF, México: Pearson.
- Johnson, G. S. (2006). *Introducción a la estrategia*. Singapoure: John Wiley & Sons.
- Mora, A. (2011). *Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes*. (Ecoe, Ed.) Bogotá, Colombia.
- Moya, A. (2010). *Administración de compras* (3ra. Edición ed.). Bogotá: Ecoe.
- Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones* (5ta. Edición ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Noboa, F. (2006). Fuerzas sectoriales y rentabilidad. *Nota Técnica Particular FN-004*. Quito, Ecuador.
- Perez-Fernandez, J. (1999). *Gestión de calidad orientada a los procesos*. Madrid, España: ESIC.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. NewYork: Free Press.

- ProChile. (08 de 2012). *Estudio de Mercado Alimento para Mascotas en Ecuador*. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_09_06_12090818.pdf
- Ross, S. (2012). *Finanzas corporativas* (Novena edición ed.). México DF, México: McGrawHill.
- Servicio de Rentas Internas. (2010). *Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Recuperado el 28 de 05 de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>
- Shore, D. (2013). *Pet Care Regional Overview, Part Five: Latin America*. Recuperado el 15 de 09 de 2013, de Passport: www.portal.euromonitor.com