

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Plan de negocios para la creación de la empresa Estilo Pets: Empresa proveedora de ropa para perros.**

**Grace Caroline Columbus López**

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

Quito, Mayo 2013

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

Plan de negocios para la creación de la empresa Estilo Pets: Empresa proveedora de ropa para  
perros.

Grace Caroline Columbus López

Giuseppe Marzano, PhD  
Decano de la Escuela de Negocios  
Universidad San Francisco de Quito  
y Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité

.....

Matías Santana, PhD  
Miembro del Comité

.....

Víctor Viteri, PhD  
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, Mayo 2013

### ©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: Grace Columbus

C. I.: 1707052997

Fecha: 06 Mayo 2013

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En esta tesis se analiza la factibilidad técnica y económica de la creación de Estilo Pets, una empresa enfocada en la venta de ropa para perros. Con el propósito de identificar si el proyecto es factible se realizó un análisis interno y externo para determinar las influencias de los factores demográficos, las condiciones económicas, la competencia y las tendencias. También para identificar las necesidades y gustos de los clientes.

El objetivo de este estudio es desarrollar una propuesta diferente, que busca satisfacer las necesidades de las familias con un nivel socioeconómico medio-alto y alto y que tienen mascotas en sus casas.

Los clientes potenciales de Estilo Pets son aquellos propietarios de perros que les gusta cuidar a sus mascotas y que están dispuestos a gastar en ropa para mantenerlos en óptimas condiciones.

La inversión inicial es de USD 27.084 dólares americanos, con ventas proyectadas que demuestra que es una oportunidad de negocio importante dentro de este nicho de consumidores.

## INDICE

<b>CAPITULO 1.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>10</b>
1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION DEL MERCADO .....	11
1.2 REALIZACION DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS .....	12
1.2.1 Método de Investigación .....	12
1.2.2 Característica de la muestra.....	13
1.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS .....	26
<b>CAPITULO 2.- ANALISIS EXTERNO .....</b>	<b>27</b>
2.1 TENDENCIAS GENERALES .....	27
2.2 ANALISIS SECTORIAL .....	29
2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA .....	30
<b>CAPITULO 3.- PLAN ESTRATEGICO.....</b>	<b>33</b>
3.1 ESTRATEGIA GENERICA.....	33
3.2 ESTRATEGIA SECTORIALES .....	34
3.3 VISION, MISION Y OBJETIVOS INICIALES .....	35
3.3.1 Visión .....	35
3.3.2 Misión.....	36
3.3.3 Objetivos Iniciales .....	36
3.3.3.1 Objetivos Estratégicos .....	36
3.3.3.2 Objetivos Financieros .....	36
3.4 ORGANIGRAMA INICIAL .....	37
<b>CAPITULO 4.- PLAN COMERCIAL.....</b>	<b>39</b>
4.1 PRECIO .....	39
4.2 PRODUCTO.....	41
4.2.1 Insight.....	43

4.3 PLAZA.....	43
4.4 PROMOCION.....	44
4.5 PUBLICIDAD .....	44
4.6 COPY STRATEGY .....	45
<b>CAPITULO 5.- PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>48</b>
5.1 OPERACIÓN DEL NEGOCIO .....	48
5.1.1 Servicio.....	49
5.1.2 Infraestructura.....	49
5.1.3 Seguridad.....	50
5.1.4 Manejo de flujos de producción e inventarios.....	50
5.2 GESTION DE CALIDAD .....	50
<b>CAPITULO 6.- PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>53</b>
6.1 ESTUDIO FINANCIERO .....	53
6.2 SUPUESTOS GENERALES .....	53
6.3 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO.....	56
6.4 ESTADOS FINANCIEROS Y PROYECTADOS .....	64
6.5 FLUJO DE CAJA .....	67
6.6 ANALISIS DE SENSIBILIDAD .....	67
<b>CAPITULO 7.- CONCLUSIONES Y COMENTARIOS .....</b>	<b>69</b>
7.1 CONCLUSIONES .....	69
7.2 RECOMENDACIONES.....	70

<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>
Anexo 1.1 Formato de Cuestionario .....	72
Anexo 2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	77
Anexo 3.1 Descripción del organigrama .....	80
Anexo 6.1 Equipo de Computadora.....	83
Anexo 6.2 Muebles y Equipos de local .....	83
Anexo 6.3 Muebles y Equipos de oficinal .....	83
Anexo 6.4 Muebles y enseres de baño .....	84
Anexo 6.5 Gastos de Constitución.....	84
Anexo 6.6 Gastos de Planificación .....	84
Anexo 6.7 Gastos de Capacitación .....	85
Anexo 6.8 Sueldo de Colaboradores Nómina.....	85
Anexo 6.9 Servicios Básicos.....	85
Anexo 6.10 Compra de mercadería .....	86
Anexo 6.11 Artículos de limpieza .....	86
Anexo 6.12 Suministros de Oficina .....	86
Anexo 6.13Arriendo de local .....	86
Anexo 6.14 Publicidad.....	87
Anexo 6.15 Gastos varios .....	87
Anexo 6.16 Depreciación de Equipo de computación.....	87
Anexo 6.17 Depreciación de Muebles y equipo de local.....	88
Anexo 6.18 Depreciación de Equipos de oficina.....	88
Anexo 6.19 Depreciación de Muebles y enseres de baño.....	89
Anexo 6.20 Amortización del Activo diferido .....	89
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>90</b>

## GRAFICOS

Gráfico 1.1 Resultado de la Investigación de Mercado .....	14
Gráfico 1.2 Resultado de la Investigación de Mercado .....	15
Gráfico 1.3 Resultado de la Investigación de Mercado.....	16
Gráfico 1.4 Resultado de la Investigación de Mercado .....	17
Gráfico 1.5 Resultado de la Investigación de Mercado.....	18
Gráfico 1.6 Resultado de la Investigación de Mercado.....	19
Gráfico 1.7 Resultado de la Investigación de Mercado.....	20
Gráfico 1.8 Resultado de la Investigación de Mercado.....	21
Gráfico 1.9 Resultado de la Investigación de Mercado.....	22
Gráfico 1.10 Resultado de la Investigación de Mercado.....	23
Gráfico 1.11 Resultado de la Investigación de Mercado.....	24
Gráfico 1.12 Resultado de la Investigación de Mercado.....	25
Gráfico 2.1 Incremento del Salario Real en Ecuador .....	27
Gráfico 2.2 Variación de cambios climáticos en Quito .....	29
Gráfico 2.3 Análisis de las Fuerzas de Porter para el sector de servicios generales para mascotas .....	30
Gráfico 2.4 Análisis de la Competencia .....	32
Gráfico 3.1 Organigrama.....	38
Gráfico 4.1 Productos de Estilo Pets .....	41
Gráfico 5.1 Matriz Proceso Producto .....	48
Gráfico 6.1 Uso de la inversión del proyecto .....	58

## TABLAS

Tabla 1.1 Factores del Mercado.....	12
Tabla 1.2 Resultado de la Investigación de Mercado .....	14
Tabla 1.3 Resultado de la Investigación de Mercado .....	15
Tabla 1.4 Resultado de la Investigación de Mercado .....	16
Tabla 1.5 Resultado de la Investigación de Mercado .....	17
Tabla 1.6 Resultado de la Investigación de Mercado .....	18



Tabla 1.7 Resultado de la Investigación de Mercado .....	19
Tabla 1.8 Resultado de la Investigación de Mercado .....	20
Tabla 1.9 Resultado de la Investigación de Mercado .....	21
Tabla 1.10 Resultado de la Investigación de Mercado .....	22
Tabla 1.11 Resultado de la Investigación de Mercado .....	23
Tabla 1.12 Resultado de la Investigación de Mercado .....	24
Tabla 1.13 Resultado de la Investigación de Mercado .....	25
Tabla 2.1 Tiendas de Mascotas .....	30
Tabla 2.2 Variables de variedad de la oferta.....	31
Tabla 4.1 Lista de precios de Estilo Pets .....	41
Tabla 6.1 Total de Activos fijos.....	56
Tabla 6.2 Activos Diferidos .....	57
Tabla 6.3 Total Capital de trabajo.....	58
Tabla 6.4 Inversión Total .....	59
Tabla 6.5 Estructura de financiamiento del proyecto .....	59
Tabla 6.6 Amortización de la deuda .....	61
Tabla 6.7 Consolidado depreciación y amortización .....	62
Tabla 6.8 Costos Fijos.....	62
Tabla 6.9 Costos Variables .....	63
Tabla 6.10 Costos Totales.....	63
Tabla 6.11 Ventas Anuales .....	64
Tabla 6.12 Balance Inicial .....	64
Tabla 6.13 Proyección Balance de Resultados .....	65
Tabla 6.14LProyección Balance General .....	66
Tabla 6.15 Flujo de Caja Proyectado .....	67

## **CAPITULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

En el Ecuador ha aumentado, recientemente, la preocupación por el bienestar de las mascotas. Ecuatorianos y ecuatorianas son más conscientes, ahora que antes, de la importancia de cuidarlas responsablemente. En muchos hogares ecuatorianos que han decidido tener mascotas, estas reciben buena alimentación, así como cuidados de su salud y de su apariencia.

Para tener una idea general del universo que podrá ser potencialmente atendido por una empresa de ropa para mascotas se presenta la cifra que aparece en el estudio de la empresa multinacional Alicorp, comercializadora de alimento canino. Allí se indica que la población canina del Ecuador supera el 1,2 millones. (<http://www.hoy.com.ec>, acceso 06/11/2011).

Según la información proporcionada por el Ministerio de Salud Pública en la ciudad de Quito al menos una de cada siete personas tiene una mascota, lo que significa que existe una población de animales domésticos de aproximadamente 320.000, número que corresponde al mercado potencial para el negocio de ropa, juguetes, accesorios y servicios. (<http://www.msp.gov.ec>, acceso 05/11/2010).

También ha habido un incremento de la demanda de ropa y accesorios para perros y gatos. Aunque la industria de ropa para mascotas aún no se ha desarrollado en todo su potencial existen cifras que muestran su crecimiento. En un artículo aparecido en el diario "Hoy" de Quito, el 6 de noviembre de 2011, se sostiene que el gasto que realiza una persona después de comprar un perro es aproximadamente de \$100 dólares mensuales adicionales en ropa y accesorios como son juguetes, vitaminas y alimentos. (<http://www.hoy.com.ec>, acceso 06/11/2011). En el Boletín Mensual de Comercio Exterior se comenta que las tendencias de la industria de ropa para mascotas continúan desarrollándose con éxito y estabilidad en 2012.

Otro factor importante es que el cliente de ropa de perros prefiere la calidad antes que la cantidad, debido a que la prioridad de los compradores es mimar a sus mascotas con ropa y accesorios. (<http://www.proecuador.gob.ec>, acceso 01/02/2012).

Según la revista digital “La Mascota” hay una gran variedad de productos y servicios desarrollados por las empresas privadas. Estas ofrecen desde comida para mascotas hasta regalos y juguetes para las diferentes razas. Lo que persiguen esas empresas es apuntalar el mercado de los amantes de mascotas aumentando la clientela. (<http://www.mascotasorient.com>, acceso 28/08/2012)

Según la revista “Actualidad Canina”, la tasa de crecimiento anual de la industria de ropa y accesorios para mascotas es de un 30% en los países latinoamericanos. Dada la actual tendencia del mercado de todo tipo de servicios para mascotas, especialmente para los perros, se considera atractivo la creación de una línea de negocio que se encargue de la comercialización de ropa para animales domésticos. (Actualidad Canina 15/01/2012).

## **1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

Para analizar el mercado se realizó una investigación descriptiva. Consistió en recopilar información, cuantitativa y cualitativa, de fuentes primarias y secundarias, con el propósito de conocer las actitudes, intenciones, preferencias, hábitos de compra, etc. de quienes tienen mascotas. (Hair, Bush, Ortinau, 2008).

Para obtener la información cuantitativa se diseñó y aplicó una encuesta (Anexo 1.1). Contiene 12 preguntas cuyas opciones de respuesta están predeterminadas. El propósito fue

conocer el comportamiento del consumidor de ropa y accesorios de mascotas. Durante la aplicación de la encuesta se aprovechó para observar el comportamiento de los propietarios de mascotas y se les preguntó sobre sus sentimientos con respecto a los animales.

Adicionalmente se recogió información de fuentes secundarias: revistas, diarios, prensa, libros, páginas web, etc. (<http://www.todo-mascotas.com.mx/>, acceso 10/05/2011). El objetivo fue contar con datos históricos que muestren el crecimiento del mercado y la tendencia de sectores específicos.

## 1.2. REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 1.2.1 Método de investigación

El método de la 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. (McDaniel & Gates, 2005).

En la tabla 1.1. Se presentan algunos datos geográficos, demográficos y psicográficos sobre los factores del mercado.

**Tabla 1.1: Factores del Mercado**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	
<b>GEOGRÁFICAS</b>		
País	Ecuador	14'483.499 habitantes
Regional	Sierra	6'384.594 habitantes
Ciudad	Quito	2'239.191 habitantes
<b>DEMOGRÁFICAS</b>		
Edad	25 – 45 años	
<b>PSICOGRÁFICAS</b>		
Nivel de ingresos de posibles consumidores.	Medio Alto, Alto	

**Elaborado por: Autora**

Mediante la encuesta se puede determinar la intención del consumidor con respecto a la compra de ropa para su mascota. También el precio que estaría dispuesto a pagar y en qué lugares quisiera comprar este tipo de productos.

Asimismo, el uso de las encuestas tiene las siguientes ventajas:

- Facilitar los análisis estadísticos avanzados.
- Permitir estudiar conceptos y relaciones que no se miden directamente.
- Registrar fácilmente las respuestas a preguntas estructuradas.

### 1.2.2. Características de la muestra

El tamaño de la muestra real fue de 138 personas:

Datos:

Z= Nivel de confianza (95%)	1.96
N= Tamaño de la población	319885
P= Proporción real estimada de éxito	0.90
Q= Proporción real estimada de fracaso	0.10
E= Error de la muestra	5%

$$n = \frac{z^2 \times n \times p \times q}{e^2 \times n + z^2 \times p \times q}$$

En dónde n= 138

Las 138 personas participaron voluntariamente respondiendo a 12 preguntas, todas obligatorias y cerradas. Ninguna pregunta fue opcional.

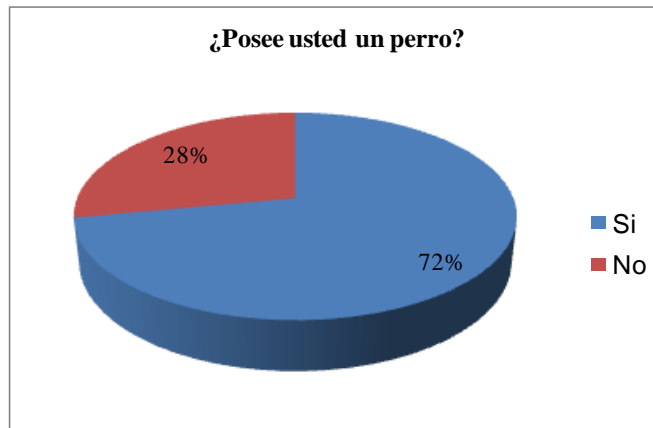
### 1.3. LAS PREGUNTAS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### Pregunta 1: ¿Posee usted un perro?

Tabla 1.2

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	100	72%
No	38	28%
TOTAL	138	100%

Gráfico 1.1.



De las 138 personas, el 72% respondió que sí y el 28% que no. El alto porcentaje de personas que tienen perros es una oportunidad para la empresa, ya que tiene la opción de ofrecer sus productos.

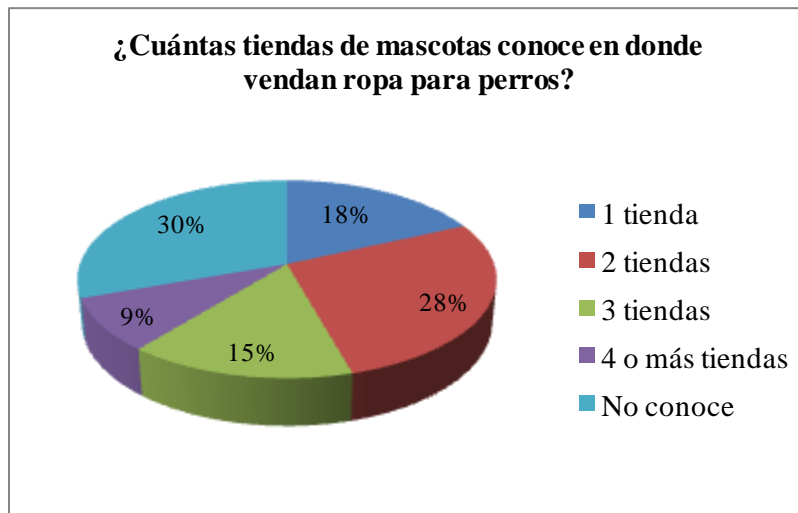
**Pregunta 2: ¿Cuántas tiendas de mascotas conoce en donde vendan ropa para perros?**

De las 138 personas encuestadas, el 28% respondió que conoce dos tiendas, el 18% una tienda, el 15% tres tiendas, el 9% cuatro o más tiendas, y el 30% no conoce ninguna.

Tabla 1.3

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1 tienda	25	18%
2 tiendas	38	28%
3 tiendas	21	15%
4 o más tiendas	12	9%
No conoce	42	30%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1.2



Esa información confirma que existe competencia, motivo por el cual es importante ofrecer productos de buena calidad.

**Pregunta 3: ¿El servicio que ofrece la tienda de mascotas que ha visitado es: excelente, bueno, regular, malo?**

El 35% respondió que la atención es regular en los almacenes, el 25% que es buena y el 7% que es excelente.

Tabla 1.4

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	10	7%
Bueno	34	25%
Regular	48	35%
Malo	8	6%
No aplica	38	28%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1.3



Por lo tanto, la empresa deberá brindar atención personalizada para que el cliente se sienta a gusto.



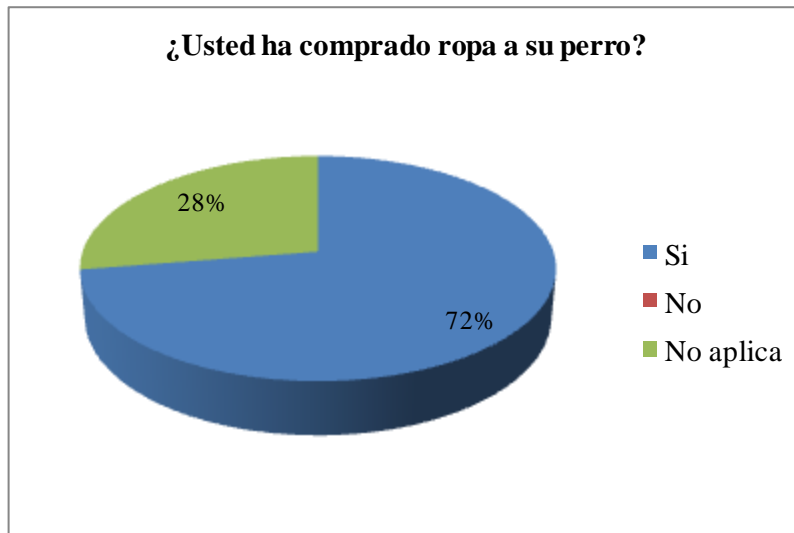
**Pregunta 4: ¿Usted ha comprado ropa a su perro?**

Los porcentajes de la tabla 1.5 muestran que el 72% ha comprado ropa para perros, resultado que permite identificar el nivel de demanda del producto.

Tabla 1.5

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	100	72%
No	0	0%
No aplica	38	28%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1.4



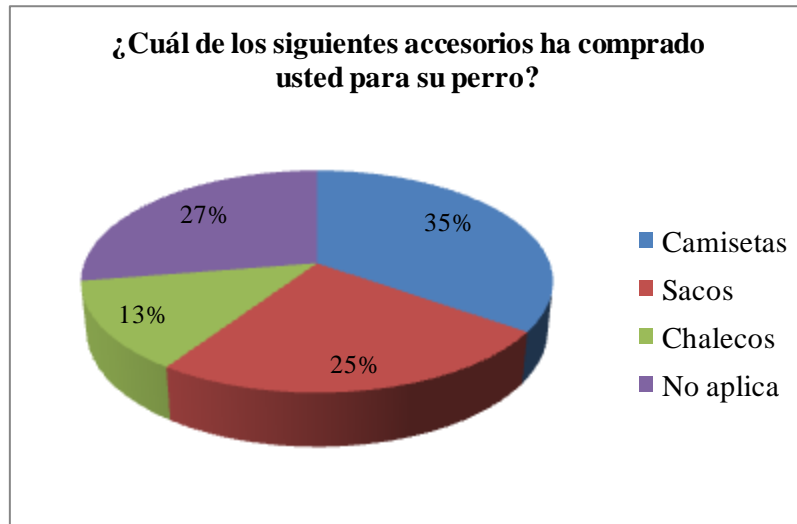
**Pregunta 5: ¿Cuál de los siguientes accesorios ha comprado usted para su perro?**

De las 138 personas que respondieron a la encuesta, el 35% indicó haber comprado camisetas, el 25% sacos, y el 13% chalecos.

Tabla 1.6

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Camisetas	48	35%
Sacos	34	25%
Chalecos	18	13%
No aplica	38	28%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1.5



Estos porcentajes demuestran que existe una buena oportunidad para Estilo Pets, ya que los dueños de mascotas se preocupan de comprar ropa para sus perros. Para aprovechar bien la demanda, la empresa debería tener modelos exclusivos y elegantes para poder responder a las preferencias de clientes exigentes.

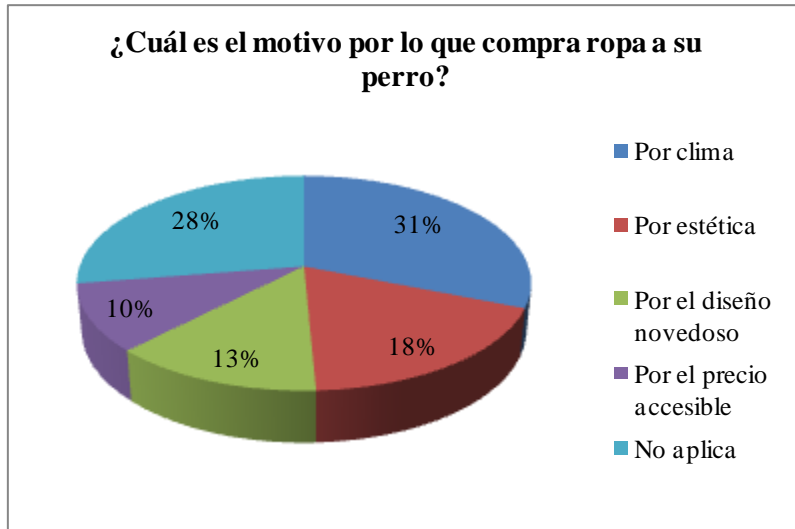
**Pregunta 6: ¿Cuál es el motivo por el que compra ropa su perro?**

De las 138 personas encuestadas, el 31% respondió que compra por el clima (frío), el 18% por estética y el 13% por el diseño.

Tabla 1.7

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Por clima	43	31%
Por estética	25	18%
Por el diseño novedoso	18	13%
Por el precio accesible	14	10%
No aplica	38	28%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1.6



La oportunidad para Estilo Pets es que la gente se interesa en el bienestar de su perro mucho más que en el precio (10%) cómo lo indica el resultado de la encuesta.

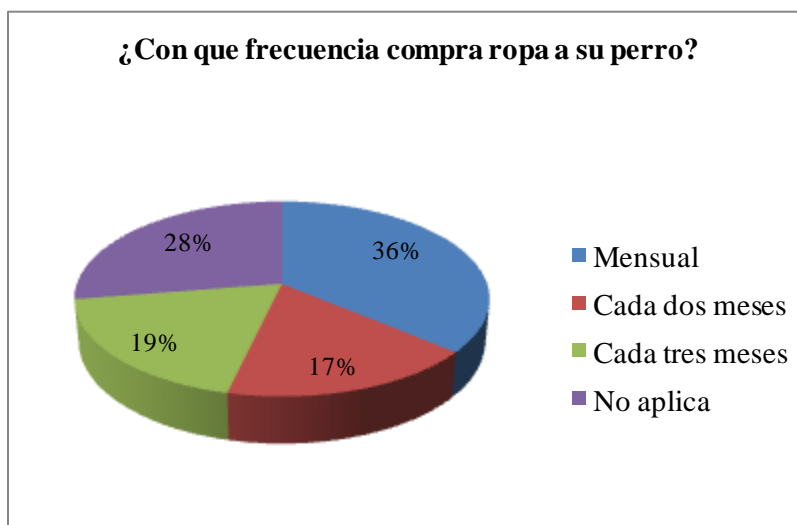
## 7. ¿Con que frecuencia compra ropa a su perro?

Del 100% de personas encuestadas, el 36% respondió que compra mensualmente ropa para su perro, el 19% lo hace cada tres meses y el 17% cada dos meses.

Tabla 1.8

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mensual	50	36%
Cada dos meses	24	17%
Cada tres meses	26	19%
No aplica	38	28%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1.7



Los datos obtenidos muestran que la frecuencia de compra es constante. Por lo tanto, Estilo Pets obtendría una buena rentabilidad.

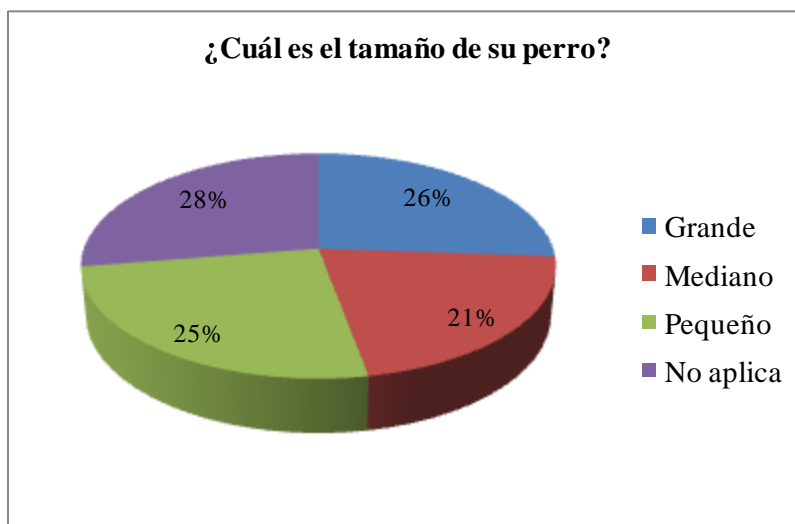
### Pregunta 8. ¿Cuál es el tamaño de su perro?

El 25% de las personas encuestadas respondió que posee perros pequeños, el 26% grandes y el 21% medianos.

Tabla 1.9

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Grande	36	26%
Mediano	29	21%
Pequeño	35	25%
No aplica	38	28%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1.8



Estos resultados muestran que la talla reviste importancia cuando se vaya a adquirir *stock*. Estilo Pets deberá tener muy en cuenta que el porcentaje menor corresponde a perros de tamaño pequeño.

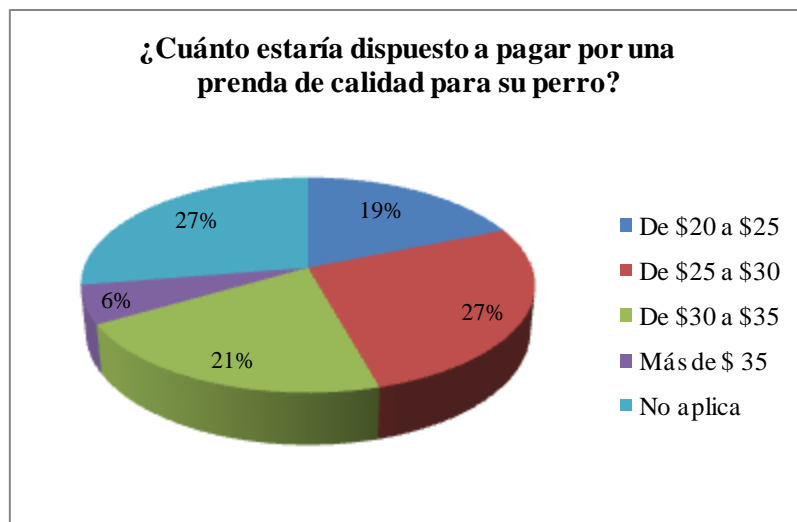
**Pregunta 9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda de calidad para su perro?**

De las 138 personas encuestadas, el 27% respondió que estaría dispuesto a pagar de \$25 a \$30 por una prenda de calidad para su perro, el 21% pagaría de \$30 a \$35, el 19% de \$20 a \$25 y el 6% pagaría más de \$35.

Tabla 1.10

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
De \$20 a \$25	26	19%
De \$25 a \$30	37	27%
De \$30 a \$35	29	21%
Más de \$ 35	8	6%
No aplica	38	28%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1.9



Los precios que el cliente estaría dispuesto a pagar indican que las ventas darían buenas utilidades a la empresa.

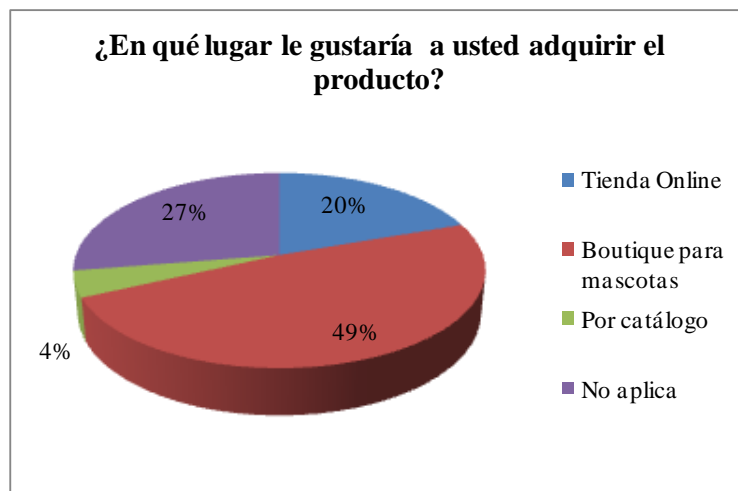
**Pregunta 10. ¿En qué lugar le gustaría a usted adquirir el producto?**

Al 49% de las 138 personas encuestadas le gustaría adquirir el producto en una boutique para mascotas, al 20% en una tienda *online*, y al 4% le gustaría comprar a través de catálogo. La mayoría de las personas prefiere comprar ropa en una boutique porque puede llevar a su perro y probarle la prenda. Los clientes que prefieran la tienda *online* podrán comprar a través de la página web que tendrá Estilo Pets.

Tabla 1.11

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Tienda Online	27	20%
Boutique para mascotas	67	49%
Por catálogo	6	4%
No aplica	38	28%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1.10



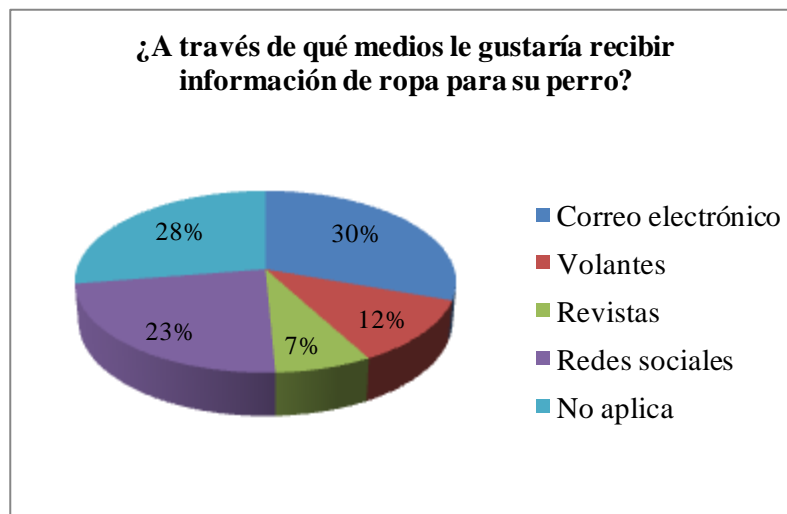
**Pregunta 11. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de ropa para su perro?**

El 30% respondió que le gustaría recibir información de ropa para perro por correo electrónico, el 23% por las redes sociales, el 12% por volantes y el 7% a través de revistas.

Tabla 1.12

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Correo electrónico	42	30%
Volantes	16	12%
Revistas	10	7%
Redes sociales	32	23%
No aplica	38	28%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1. 11



En la actualidad existe una diversidad de canales y medios de comunicación social. Por lo tanto, Estilo Pets promocionará sus productos en los medios mencionados. Así, la promoción se



adecuará a diferentes tecnologías de comunicación, de tal manera que cada cliente pueda elegir la preferida.

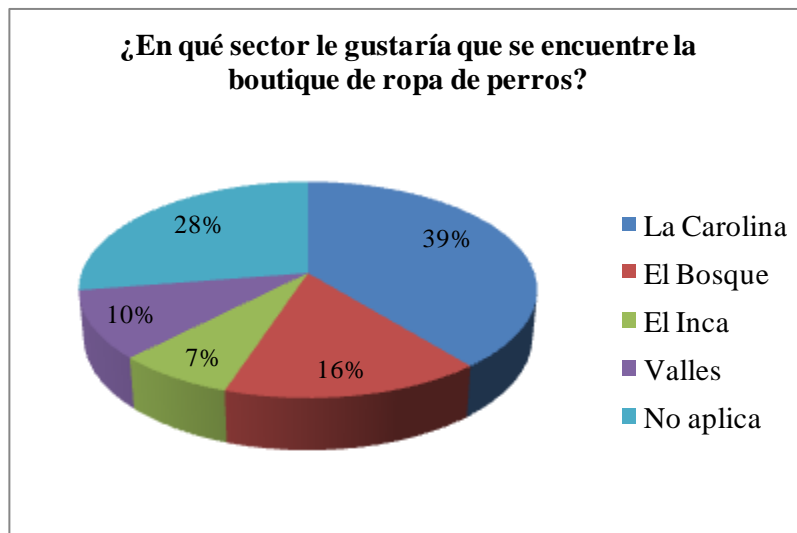
**Pregunta 12. ¿En qué sector le gustaría que se encuentre la boutique de ropa de perros?**

El 39% de las personas prefiere que la boutique de ropa para perros se encuentre ubicada en el sector La Carolina.

Tabla 1.13

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
La Carolina	54	39%
El Bosque	22	16%
El Inca	10	7%
Valles	14	10%
No aplica	38	28%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1.12



## **CONCLUSION**

Hay tres factores principales que buscan los compradores de ropa de perros y que Estilo Pets puede ofrecer: clima, calidad y diseño de las prendas de vestir.

Uno de los resultados de la encuesta es que el 35% de las personas se abastece regularmente en determinados lugares que existen actualmente. El 39% de las personas prefiere comprar en un local del sector La Carolina, ya que se encuentra cerca al parque y al nuevo boulevard donde las personas van a pasear con sus perros.

Por medio de la encuesta se logró identificar la frecuencia de compra de ropa para perros, lo que indica que las personas compran mensualmente, una prenda para su mascota. Esto favorece a Estilo Pets ya que hay personas que se preocupan por la imagen de su perro.

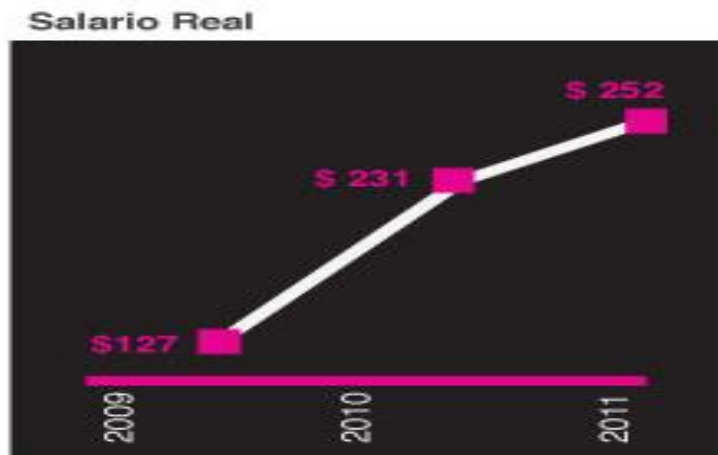
## CAPITULO 2.- ANALISIS EXTERNO

### 2.1 Tendencias Generales

Existen al menos tres tendencias que justifican la inversión en un negocio de ropa para mascotas: a) el incremento en el salario real de los ecuatorianos; b) el incremento en el número de mascotas en Ecuador; c) la variación en el clima en Ecuador, con inusualmente altos niveles de calor y frío.

En primer lugar, según estadísticas del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, el salario real de los ecuatorianos llegó al nivel de \$ 252 dólares mensuales por persona durante el 2011, mientras que en el 2009 éste fue de \$127 dólares, un incremento de más del 98% en apenas dos años. Se esperaría que este mayor poder adquisitivo de los ecuatorianos se refleje en una mayor disposición a adquirir bienes y servicios en general.

**Gráfico 2.1 Incremento del Salario Real en Ecuador**



*Fuente: INEC*

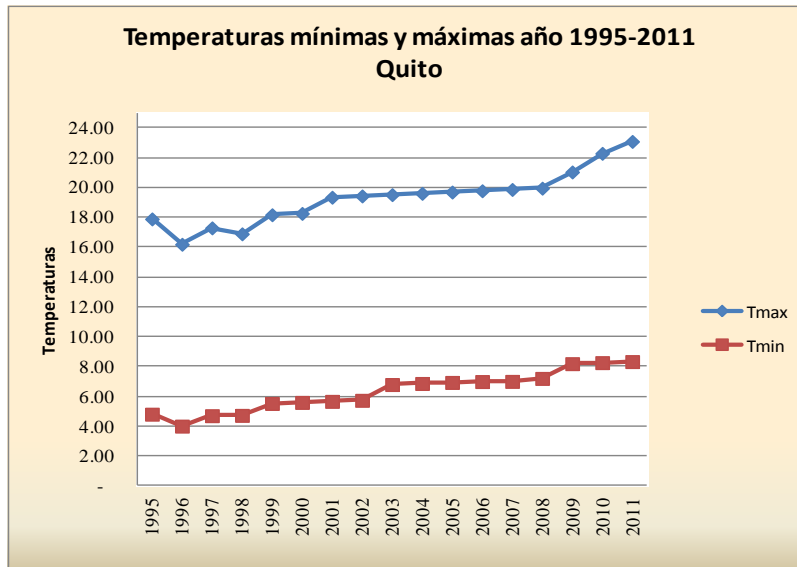
Por otro lado, hay evidencia de que el número de mascotas en Ecuador en los últimos tres años ha crecido de manera considerable. Según información del Ministerio de Salud Pública, en el año 2009, una de cada diez personas tenía una mascota, mientras que en el año 2010, lo tenía una de cada siete personas. (<http://www.msp.gov.ec>).

Por otro lado, el periódico “Diario Hoy”, en el artículo publicado el 10 de Enero del 2005, señala que el promedio extra que un cliente destinaba a la adquisición de productos como juguetes, ropa, vitaminas y comida para perros era cercano a los \$60 dólares mensuales, mientras que el 6 de Noviembre del 2007 este valor se incrementó de \$100 dólares. (<http://www.hoy.com>). Es importante mencionar que según el estudio realizado por la empresa Alicorp, que vende comida para perros desde el año 1996, en Ecuador, la población canina supera el valor de 1,2 millones. (<http://www.hoy.com.ec>).

Los valores precedentes son resultado del incremento en la población de mascotas en Ecuador. La Asociación Ecuatoriana de Registros Caninos AERCAN y sus filiales ACOA y ASORO, indican que en el 2010 se encontraban 752 cachorros registrados en Pichincha, mientras que en el 2011 había 921 cachorros registrados.

Finalmente la variación en el clima de Ecuador, con inusualmente altos niveles de calor y frío en los últimos años y el incremento en los niveles de precipitación, es un incentivo para que las personas busquen adquirir prendas de vestir que protejan a sus mascotas de estas variaciones climáticas. Como se observa en el (Gráfico 2.2), Quito ha presenciado un ligero incremento en sus temperaturas máximas, generando una sensación generalizada de mayor calor. Mientras tanto, los niveles de temperaturas mínimas se han mantenido entre la franja de 4 y 8 grados, niveles donde la sensación térmica de frío es alta.

**Gráfico 2.2 Variación de cambios climáticos de Quito**

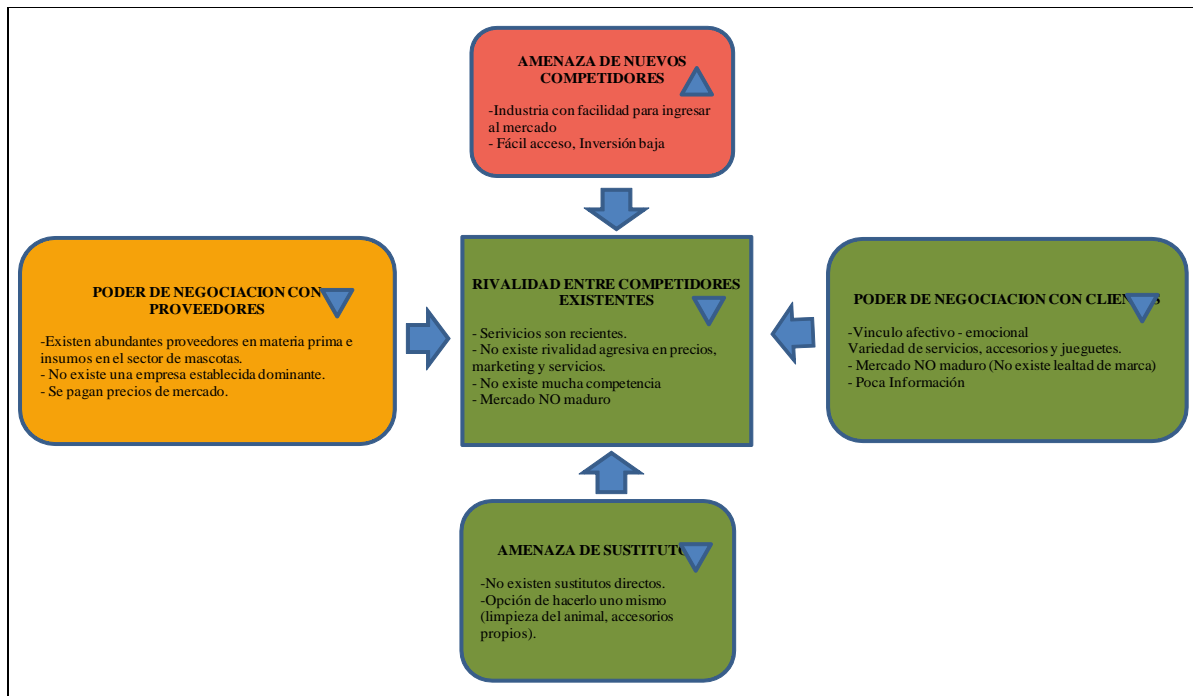


Las tres tendencias generales mencionadas anteriormente sugieren que existe una atractiva oportunidad de negocio para la venta de servicios para mascotas en general, y de ropa para ellas en particular.

## 2.2 Análisis Sectorial

Para analizar la industria, se empleará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, (Ver análisis detallado en Anexo 2.1) que permite determinar la rentabilidad promedio del sector en el largo plazo. La empresa que se sugiere crear en el presente documento compite en el sector de servicios generales para mascotas. El análisis demuestra que en el sector será fácil superar el costo de oportunidad del capital, ya que prácticamente todas las fuerzas son favorables a la rentabilidad, mientras que la amenaza de ingreso de nuevos competidores puede remitirse con adecuadas estrategias sectoriales.

**Gráfico 2.3 Análisis de las Fuerzas de Porter para el sector de servicios generales para mascotas**



### 2.3 Análisis de la Competencia

Para el análisis de la competencia, se presenta a continuación un listado de las empresas que venden ropa para mascotas en la ciudad de Quito.

**Tabla 2.1 Tiendas de Mascotas**

<b>EMPRESA</b>	<b>DIRECCION</b>
Mundo mágico de la mascota	Av. Brasil N44-10
Moda Canina	Paúl Rivet N30-95
Superalimalitos	Colón Versailles N26 - 36 y Mosquera Narváez
Mascotas	Avenida Los Shyris
Venta Canina	Megamaxi
Mega Store Pet Shop	Avenida Granados N40 54
Pet Shop J.C	Av. El Inca E5-18 e Isla Seymour

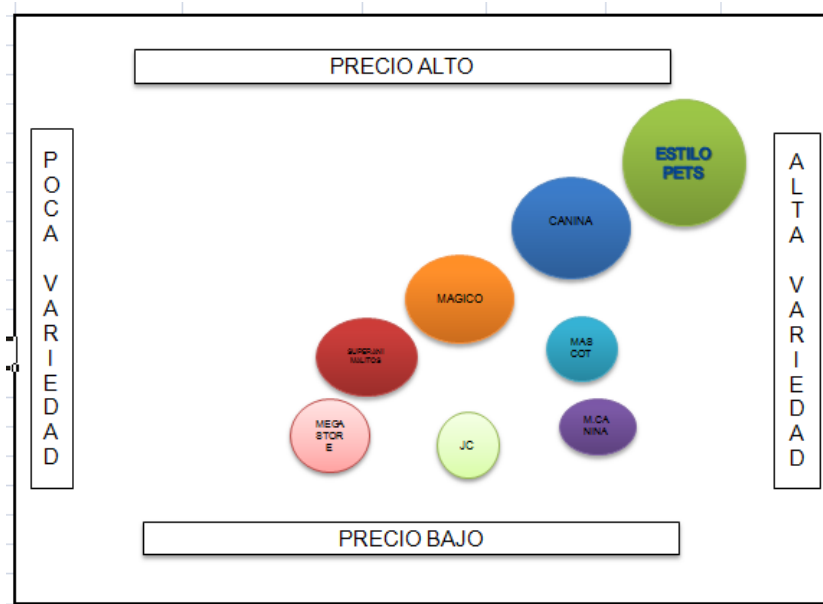
Cada uno de los factores ha sido evaluado en función de la variedad de su oferta, medida en función del número de modelos existentes para mascotas, el número de marcas ofrecidas y el número de mascotas que cuenta con oferta. Así mismo se evalúan sus niveles de precio. A continuación se presenta un resumen de estas características para cada una de las empresas competidoras en el mercado.

**Tabla 2.2 Variables de variedad en la oferta.**

EMPRESA	PRECIO PROMEDIO	MODELO PARA MASCOTA PEQUEÑA	MODELO PARA MASCOTA MEDIANA	MODELO PARA MASCOTA GRANDE	UBICACIÓN	MARCA
Mundo mágico de la mascota	\$ 18.00	Alta	Baja	Baja	Buena	Varias
Moda Canina	\$ 10.00	Alta	Media	Baja	Medio	No
Superanimalitos	\$ 16.00	Media	Media	Baja	Buena	Varias
Mascotas	\$ 15.00	Alta	Media	Baja	Buena	Varias
Venta Canina	\$ 20.00	Alta	Media	Baja	Buena	Varias
Mega Store Pet Shop	\$ 6.00	Alta	Media	Media	Buena	Si
Pet Shop J.C	\$ 10.00	Media	Media	Baja	Medio	Varias

Las variables de variedad en la oferta y precio se consideran relevantes para el cliente final debido a que determinan el nivel de especialización del competidor y el segmento de mercado elegido para competir. De esta manera, se pueden identificar nichos para competir.

**Grafico 2.4 Análisis de la Competencia**



El análisis de competidores realizado para este estudio demuestra que existe un nicho desatendido que es el de precio alto y variedad alta, lugar donde se ubicará Estilo Pets.



## **CAPITULO 3.- PLAN ESTRATEGICO**

### **3.1 Estrategia Genérica**

Porter en su libro “Estrategia Competitiva” definió tres estrategias genéricas básicas: la estrategia de liderazgo en costos, la de diferenciación y la de nicho de mercado. (Porter, 2009). Para el presente plan de negocios se sugiere la estrategia de diferenciación.

Es importante que la empresa marque la diferencia en la calidad de los productos y diseños que ofrece, donde la diferenciación se basa en la calidad de las materias primas empleadas para la confección de las prendas (100% algodón y 100% lana) este tipo de telas ofrecen comodidad y protección especialmente en épocas de invierno o verano. La confección de las prendas lo hará una fabrica que mantiene una alta tecnología de punta ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, la misma que usa maquinarias modernas de confección y el terminado de las prendas y detalles como es entelegar la prenda (costura invisible), el cocido de botones, la calidad de bordado da como resultado una prenda de fina calidad con estilo y diseños totalmente innovadores y únicos en el mercado.

Una vez adquirida la prenda de vestir los clientes tienen la opción de bordar cualquier tipo de diseño que ellos quieran, por ejemplo el nombre de su perro en la ropa o algún diseño dependiendo de la época (Navidad, Halloween). La propuesta del plan es crear una tienda de boutique, en la cual el cliente tendrá atención personalizada por un asesor de imagen para su mascota, con lo que se busca que el servicio sea el valor agregado para el cliente. Las prendas debido a su alto grado de personalización y de exclusividad tendrán garantía, que cubrirá desperfectos de decoloración o descosidos que se puedan presentar en las prendas, a fin de que el

cliente perciba la mejor atención y servicio puesto que el precio justifica todo este servicio adicional.

Actualmente, no existen tiendas en donde provean la calidad de servicio de esta propuesta, así como no se encuentra ropa para mascotas con variedad de tallas, diseños innovadores y con telas de buena calidad, por estas razones el precio puede estar por encima de los competidores.

### **3.2. Estrategias Sectoriales**

Dado que las únicas fuerzas sectoriales que podrían perjudicar la rentabilidad a largo plazo del negocio son la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de proveedores, en esta sección se sugieren estrategias específicas para contrarrestar estas amenazas.

En cuanto a la amenaza de ingreso de nuevos competidores, para tener éxito en el negocio es vital elevar las barreras de entrada, esto se conseguirá mediante la diferenciación del producto, ya que esto obligará a los competidores a realizar una inversión alta para igualar los atributos de diferenciación sugeridos en la sección precedente.

Con relación al poder de negociación de proveedores, es necesario realizar una alianza estratégica con el proveedor para promover la marca en Ecuador, asegurando a Estilo Pets abastecimiento de inventarios durante todo el año con productos nuevos de manera permanente, para que el proveedor se asegure de tener un canal de distribución en la zona.

Depende de las características del sector, como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. La industria textil se caracteriza por proveedores que

suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución. En el caso de Estilo Pets, está integrado verticalmente, su proceso de producción se realiza en la fábrica de Chile perteneciente a la marca, subcontratando sólo la fase de confección.

El proveedor busca expandir su marca a nivel de Sur América, razón por la cual al ser Estilo Pets su distribuidor autorizado en Ecuador se requiere un trabajo en conjunto que permita posicionar la marca en el mercado y mantener relaciones comerciales de largo plazo.

La inversión a largo plazo de Estilo Pets, será de realizar una fuerte inversión a largo plazo para adquirir una maquinaria para realizar una confección de la ropa con mano de obra local, de esta manera se puede reducir los costos del producto y obtener mayor variedad llegando a un mercado más grande. De esta manera se puede mejorar la estrategia sectorial e impedir que la competencia se vuelva más fuerte.

### **3.3. Visión, Misión y Objetivos Iniciales**

#### **3.3.1 VISIÓN**

Para el 2013, Estilo Pets será el líder en la comercialización de ropa y accesorios exclusivos para mascotas en la ciudad de Quito.

### **3.3.2 MISIÓN**

Estilo Pets ofrece una variedad de productos con innovación constante para los consumidores con calidad, diseño, variedad de tallas y originalidad con un espacio físico que sea cómodo para el cliente y para la mascota.

### **3.3.3 OBJETIVOS INICIALES**

#### **Objetivos Estratégicos**

#### **3.3.3.1 Objetivos de mercado**

- Captar por lo menos el 30% del mercado objetivo. Tener una base de datos de clientes que se incremente en un 25 % mensual.

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo un servicio de calidad procurando que tenga siempre una vinculación permanente con la empresa. De esta manera se podrá anticipar y resolver problemas para satisfacer sus necesidades de los clientes.

#### **3.3.3.2 Objetivos financieros**

- Emplear una administración adecuada y oportuna en las áreas de finanzas y administración para lograr beneficios económicos para la empresa.
- Tener una Rentabilidad entre la Utilidad Neta y las Ventas de por lo menos del 10%.
- Obtener al menos el 20% de incremento de ingresos anuales a partir del segundo año de funcionamiento.

## **Objetivos de Calidad**

- Promover la eficiencia en todas las actividades para alcanzar el manejo óptimo de los recursos y reducción en los costos que permita alcanzar una utilidad acorde a las expectativas de los socios.
- Realizar controles sobre la satisfacción de los clientes en base a un buzón de quejas, para detectar oportunamente factores como mala atención, reclamos por mercadería, etc.

## **Objetivos de recursos humanos**

- Capacitar a los colaboradores cada 6 meses, de manera que actualicen sus conocimientos, obteniendo una producción eficiente.
- Realizar un manual de procesos para el personal de la empresa, a partir del segundo año, con el fin de mejorar la productividad.

### **3.4. Organigrama Inicial**

Estilo Pets contará con un organigrama de estructura funcional. El área principal es la gerencia general que será la encargada del control financiero y estratégico. La gerencia general va a tener el apoyo del gerente de marketing que es el que se va a encargar del desarrollo del proceso publicitario y del gerente de comercialización para que el negocio sea conocido en el mercado. El gerente de comercialización será el responsable del administrador que va a estar encargado en el control del inventario, revisar el cierre de caja, etc. El vendedor se encargará en la atención al cliente cubriendo todas las necesidades e información que requiera. (Anexo 3.1)

GRÀFICO 3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## **CAPITULO 4. PLAN COMERCIAL**

En este capítulo se analiza el mercado y los clientes potenciales, a través del estudio de *marketing mix* tomando en cuenta los siguientes cinco elementos:

1. Precio
2. Producto
3. Plaza
4. Promoción
5. Publicidad

### **4.1. PRECIO**

El precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (Kotler, 2010).

Para determinar el precio del producto se utilizaron varios métodos que se detallan a continuación:

#### **Costo del producto**

Como existen diferentes modalidades para fijar los precios en un mercado, se debe escoger la que corresponda a las características del producto y al tipo de mercado. Algunas modalidades son:

- Precios del mercado interno.
- Precios fijados por el gobierno.

- Precios estimados en función del costo de producción.
- Precios estimados en función de la demanda.
- Precios del mercado internacional para productos de exportación.

### **Precio de la competencia**

El precio de venta promedio de la competencia directa es \$14.00, mientras que el precio promedio de venta de Estilo Pets es 50% superior. Esta diferencia se debe tanto a la mejor calidad del producto como al diseño. En ambos casos el producto está dirigido a un cliente de nivel socioeconómico medio alto y alto. Por ejemplo, un saco normal sin diseño exclusivo costaría \$ 15, mientras que el mismo producto ofrecido por Estilo Pets costaría \$25.

### **Precio según la intención de compra y capacidad de pago**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa, las personas están dispuestas a pagar entre \$25 a \$30 dólares por la compra de ropa de calidad para perros, tales como camisetitas y capas deportivas.

Los precios de la competencia se determinaron considerando también la información proporcionada por las diferentes empresas que venden este producto en Quito. En la tabla 4.1 se muestran los precios individuales de venta que va a ofrecer Estilo Pets.



**Tabla 4.1 Lista de precios de Estilo Pets**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRECIO</b>
Capas deportivas	\$ 25.00
Chaquetas	\$ 35.00
Inpermeables	\$ 30.00
Camisetas	\$ 20.00
Sweats	\$ 25.00

## 4.2. PRODUCTO

Estilo Pets es una empresa que va a comercializar ropa para mascotas caninas con modelos originales, exclusivos y con buenos acabados.

Los principales productos de Estilo Pets constan en el gráfico 4.1.

**Gráfico 4.1 Productos de Estilo Pets**



Las “*capas deportivas*” están confeccionadas con franela y el interior de la capucha está confeccionado con tela polar. Este diseño cuenta con un estampado exclusivo Patas Animal

Print, al tono. Las capas son ideales para estar dentro de la casa durante los días fríos. También se ofrecerán capas deportivas confeccionadas con franela de algodón. Este diseño cuenta con una aplicación de la misma tela del forro de la capucha. Además tiene un bordado al tono con varias mariposas. Son cómodas y prácticas para que la mascota las use dentro de casa.

Las “*chaquetas*” son de varios tipos. Una es el chaquetón tipo abrigo que está confeccionado con lana estampada de pie. Este chaquetón está forrado con tela polar y lleva un cierre de broches. Es un producto muy cómodo, confortable, ideal para salir de paseo con las mascotas en las tardes frías. Otra chaqueta está confeccionada con tela jean y forrada con popelina negra. En el lomo lleva un bordado *Harley-Dog*. Es una chaqueta corta que no cubre todo el lomo. Está pensada para que la usen perros muy vanguardistas. Incluye un cierre con broche negro y una pasa correa de plástico para enganchar directamente la correa que usa la mascota cuando sale de paseo. Es muy fácil de poner, confortable y vanguardista. El tercer tipo es un chaquetón abrigo que está confeccionado con gabardina estampada cebra. Esta chaqueta está forrada con tela polar café y tiene un cierre de broche. Es muy fácil de poner y la mascota puede usarlo en todo tipo de ocasiones.

Los “*impermeables*” son chaquetas confeccionadas con tela 100% impermeable y están forradas con tela polar. Tienen un cierre de broche y una pasa correa de plástico para enganchar directamente la correa cuando se saca de paseo a la mascota. Este diseño lleva un estampado pata alada Estilo Pets. Los impermeables son de color negro; pueden vestirlos hembras y machos con estilo. La ventaja es que la mascota está protegida cuando llueve. También hay chompas confeccionadas con tela semimpermeable acolchada, forradas con tela polar. Tiene un cierre de broche y una pasa correa de plástico para enganchar directamente la correa que usa la mascota

cuando sale a pasear. Este diseño tiene un bordado gato & perro Estilo Pets. El diseño está pensando para hembras y machos con estilo. Es un producto especialmente elaborado para climas fríos.

La otra prenda son los “*sweats*”. Los hay de dos tipos. Uno está confeccionado con franela de algodón y el cuerpo lleva un estampado tipo vaca Estilo Pets. El otro *sweat* está confeccionado con tela polar y lleva aplicaciones en lycra *animal print* leopardo. El diseño tiene un bordado de patas Estilo Pets, al tono. Es una prenda diseñada para clima muy frío.

Finalmente se ofrecerán “*camisetas*” de tres tipos. Unas están confeccionadas con jersey; el diseño tiene mangas globo tipo princesa; los colores son muy femeninos y primaverales; además lleva un estampado de rosas en el lomo. El otro tipo de camiseta está confeccionado también con jersey, pero el cuello y la pretina están hechos con lycra de algodón, al tono. Este diseño lleva un entretenido estampado de patas en forma de círculos que da la impresión de tres dimensiones. El tercer tipo de camiseta está confeccionada con jersey leopardo combinado con un rosado pálido. El diseño está pensando para mascotas cuyos dueños quieren mantenerlas a la moda.

#### **4.2.1 Insight**

Cuida a tu perro: vístelo con Estilo Pets

Si tu perro tiene frío vístelo con Estilo Pets

### **4.3. PLAZA**

Estilo Pets va a estar ubicado al norte de la ciudad de Quito, en el sector La Carolina. El objetivo de instalarlo en este lugar es captar a los posibles consumidores que acostumbran pasear

o hacer deportes con sus mascotas. Contiguo al parque La Carolina hay un boulevard dónde hay mucha afluencia de personas que van con sus mascotas.

#### **4.4. PROMOCIÓN**

Estilo Pets aplicará las siguientes estrategias:

- ❖ Por la compra de una prenda de vestir se regalará un accesorio para la mascota (llaveros, linternas, etc.).
- ❖ Por la presentación de un nuevo cliente se hará un descuento del 5% en la compra.
- ❖ Se entregará una tarjeta para que vaya ganando puntos.
- ❖ Por la compra de \$ 80 se entregará una entrada gratis a un evento relacionado con mascotas.
- ❖ Se harán descuentos a clientes que tienen algunas tarjetas de crédito escogidas.

#### **4.5. PUBLICIDAD**

La meta de Estilo Pets es informar a los consumidores que hay un lugar en dónde pueden comprar ropa para sus mascotas, cuyos modelos son diferentes a los que comúnmente se venden en el medio. La publicidad se hará a través de:

- Redes sociales: Facebook, Twitter, Youtube, Pinterest. Estas permiten comunicarse directamente con los consumidores. También se pueden hacer campañas, enviar publicidad, noticias, videos, etc.
- *Banners* publicitarios. Estarán ubicados en lugares estratégicos, por ejemplo en Facebook y Google. Esto ayuda que los clientes se informen de que hay un lugar en dónde pueden comprar ropa para sus mascotas.
- Volantes y revistas, por ejemplo “Revista Mascota ”y “Mundo mascota”. Se realizará un contrato con la revista para fortalecer la publicidad de Estilo Pets. El objetivo es que los consumidores que tengan mascotas conozcan el producto y, de esta manera, captar clientes.
- Auspicios en eventos que involucren a mascotas como las exposiciones caninas internacionales.
- Pancartas en sitios relacionados con las mascotas como “La esquina de las mascotas”. Este es el principal espacio de recreo e interacción con canes en la ciudad de Quito.

#### 4.6. *COPY STRATEGY*

##### **Frase de posicionamiento:**

“Estilo Pets es el atuendo perfecto para vestir a mi mascota”.

A través de esta frase la intención es que la mascota se identifique con la marca y diseño de Estilo Pets.

**Rol de la publicidad:**

La publicidad estará orientada a los dueños de mascotas, especialmente jóvenes adultos y adultos entre 25 y 45 años de un nivel socioeconómico medio alto y alto. La intención es convencerlos de que Estilo Pets es la mejor opción para vestir y mimar a sus mejores amigos. Convencerles también de que Estilo Pets se distingue por la calidad de la confección y un diseño exclusivo, vanguardista y a la moda.

**Grupo decisor:**

El grupo decisor está conformado por hombres y mujeres desde los 25 años en adelante.

**Grupo influyente:**

El grupo influyente está integrado por personas dueñas de mascotas, así como por amigos, familiares, niños, niñas y expertos en servicios y cuidado de mascotas.

**Promesa básica:**

Estilo Pets tiene un diseño exclusivo y de calidad para cada temporada.

***Reason Why:***

Estilo Pets distingue a tu mascota con modelos originales diseñados de acuerdo con las tendencias de la moda y con la temporada.

**Slogan:**

“Tu mascota tiene que lucir igual de bien que tu”

**Logotipo:**

La imagen debe hablar por sí sola. El isotipo está representado por un dibujo de un perro con estilo, puesto que la intención es que se lo asocie con la marca del producto.



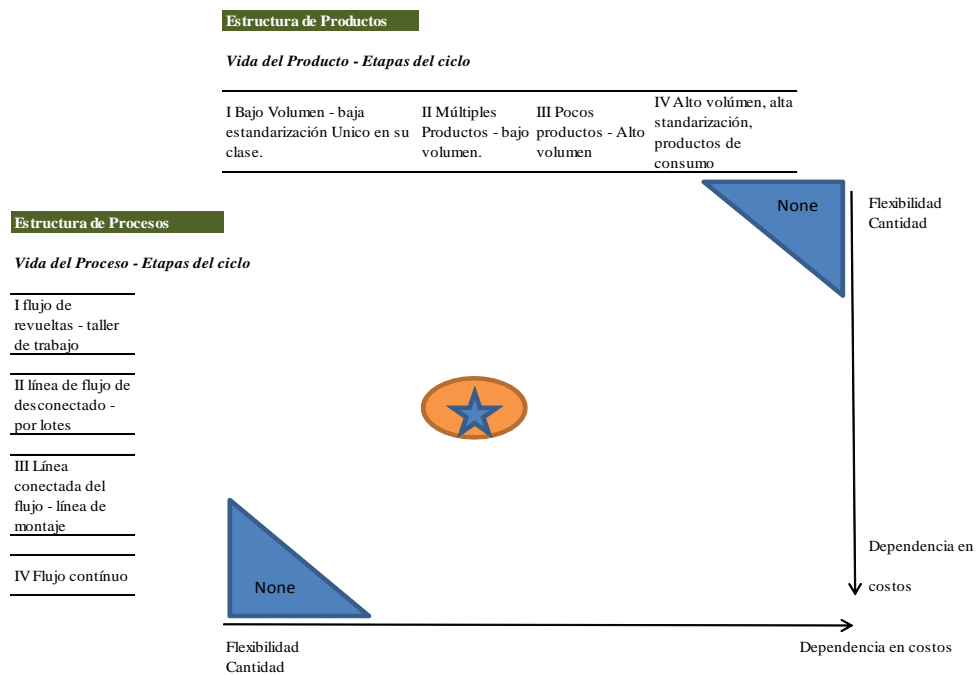
## CAPÍTULO 5.- Plan de Operaciones

### 5.1 Operación del negocio

Estilo Pets basa su ventaja competitiva en tener modelos importados y exclusivos originarios de “Estilo Pets Chile”, que es una empresa chilena con diseñadores que están actualizando sus diseños de acuerdo a tendencias internacionales para vestir mascotas.

## MATRÍZ PROCESO PRODUCTO

**Gráfico 5.1 Matriz Proceso Producto.**



Para poder diseñar y definir el plan de operaciones en el proyecto, se analiza la matriz de producto – proceso. Esta matriz permite identificar el modelo de proceso productivo más



adecuado para la producción de un producto; y se basa en la naturaleza del producto, volumen de ventas, flujo del proceso y la distribución. (Hayes & Wheelwright, 1979).

Estilo Pets se ubica en el cuadrado de múltiples productos, por la amplia variedad de prendas de vestir que se va a ofrecer, y al mismo tiempo en la línea de flujo descontado por lotes, ya que se mantendrá separado por lote cada categoría de las prendas que se piensa manejar.

### **5.1.1 Servicio**

Una vez adquirida la prenda de vestir los clientes tienen la opción de bordar cualquier tipo de diseño que ellos quieran, por ejemplo el nombre de su perro en la ropa o algún diseño dependiendo de la época (Navidad, Halloween). La propuesta del plan es crear una tienda boutique, en la cual el cliente tendrá atención personalizada por un asesor de imagen para su mascota, teniendo valor agregado para el cliente.

Las prendas debido a su alto grado de personalización y de exclusividad tendrán una garantía que cubrirá desperfectos de decoloración o descosidos que puedan presentar las prendas, a fin de que el cliente reciba una mejor atención y servicio.

### **5.1.2 Infraestructura**

La infraestructura de Estilo Pets busca ofrecer a los clientes comodidad, exclusividad y seguridad. Al momento de brindar el servicio por lo que es necesario contar con un local de por lo menos 150 m<sup>2</sup>, donde se disponga un espacio suficiente tanto como para el cliente como para su mascota, donde cuenten con vestidores amplios y parqueaderos para la tranquilidad del cliente.

### **5.1.3 Seguridad**

“Estilo Pets” se preocupa en la seguridad de sus clientes por lo que brindará parqueaderos para que no tengan inconvenientes con la ley en cuanto se refiere a tener infracciones por mal estacionamiento. Con este servicio los clientes tendrán todo el tiempo necesario para visitar el local y realizar sus compras con toda la tranquilidad, además se contará con cámaras de seguridad para dar vigilancia tanto en el interior del local como en el parqueadero y un guardia privado, el mismo que estaría pendiente de cualquier novedad.

## **5.2 Manejo de flujos de producción e inventarios**

Para el manejo y control de inventarios, se recurrirá a la utilización de kárdex donde se registrará el tipo de mercadería, fecha de ingreso, costo de mercadería, número de unidades que existe en stock a través del método FIFO (primero en entrar y primero en salir).

## **5.3 Gestión de Calidad**

“Estilo Pets” tiene con fin último la satisfacción del cliente a través de ofrecer calidad en el servicio en forma consistente lo cual brindaría una ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad. (Toso, 2003, p 117)

Para lo cual se ha establecido políticas de atención al cliente enfocadas en:

1.- Cómo tratar con clientes difíciles:

- Mantener una actitud amigable y profesional.
- Reconocer que existe una situación difícil.
- Calmar al cliente por medio de preguntas y verificaciones.
- Enfocar al cliente en el problema

- Manejar al problema
- Dar soluciones al cliente bajo una norma ética.

2.- Atención a una queja.

- Mantener una actitud de servicio.
- Ser amable en todo momento, control emocional.
- Escuchar al cliente sin interrumpir
- Ofrecer una disculpa y ponerse en su lugar y del lado del cliente, entender que para él es

un problema.

- Repetir su queja a él mismo demostrando que se le entiende
- Explicarle cómo se le dará solución al problema.
- Resolver o tramitar personalmente el problema o canalizarlo a otra instancia.
- Dar seguimiento hasta el final de la solución del problema.
- Dar las gracias al cliente por la oportunidad de servirle.
- Ganarse al cliente, dejando condiciones para la próxima compra.
- Principios de calidad para el servicio.

El enfoque de calidad de Estilo Pets, se basa según Jesús Alberto Viveros, el cual hace hincapié en 12 principios: (Toso, 2003, p119)

- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Buscar soluciones y no estar justificando errores.
- Ser optimista.
- Tener buen trato con los demás.

- Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
- Ser puntual.
- Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
- Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
- Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipos de trabajo.
- Ser responsable y generar confianza en los demás.
- Simplificar lo complicado desburocratizando los procesos.

## **CAPÍTULO 6.- Plan Financiero**

### **6.1 Estudio Financiero**

El estudio financiero del presente proyecto de inversión tiene por objeto determinar de una manera contable la magnitud de la inversión de la alternativa de producción que se determinó en el estudio técnico. El estudio se integra generalmente con la formulación de los presupuestos de ingresos y gastos, así como la determinación y las fuentes de financiamiento que se requerirán durante la instalación y operación del proyecto. En resumen se puede determinar la Viabilidad del negocio.

### **6.2 Supuestos Generales**

“Estilo Pets” ha tomado en cuenta los siguientes supuestos:

- 1.- El horizonte de análisis económico financiero del proyecto es de 5 años. Este es un período en que se puede predecir de mejor manera el comportamiento de las principales variables macroeconómicas, que podrían afectar al proyecto, como por ejemplo: inflación, tasas de interés; crecimiento económico del sector, entre otras variables.
- 2.- Se considera para la proyección de ventas un incremento anual a partir del 5.92% que es la tasa de inflación del sector de la industria según el Banco Central Ecuador. (<http://www.bce.fin.ec>).
- 3.- Se requiere un Crédito que será otorgado por la Corporación Financiera Nacional, con una tasa de interés fija del 11% a un periodo de 2 años. El 40% es aporte propio de los inversionistas y el 60% será financiado con una línea de crédito. (<http://www.cfn.fin.ec>).
- 4.- Para calcular el cálculo de la Tasa de Descuento se usara la fórmula del coste promedio ponderado de la siguiente manera: (Ross, Westerfield, Jorda, 2003, p 501).

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

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, Cuartas, 2006, p 178):

$R$  = 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, Westerfield, Jordan, 2003, pp. 440.), que es el siguiente

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

Donde

$Re$  = Tasa libre de riesgo USA + desapalancada (Rendimiento del mercado referencia – Tasa libre de riesgo USA).

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 (Banco Central del Ecuador) (<http://www.bce.fin.ec>)

El rendimiento del mercado referencia es de 8.71%; la tasa libre de riesgo de USA es de 2.63% (Reserva Federal de Estados Unidos de América) (<http://www.federalreserve.gov>).  
(<http://www.treasury.govt.nz>)

$$re = 0.0263 + 1.14 (0.0871 - 0.0263)$$

$$re = 10\% \text{ anual}$$

$$R = re + rp$$

$$R = 10\% + 8.58\%$$

$$R = 18.58\% \text{ anual.}$$

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

$$E/V = 0.4$$

$$D/V = 0.6$$

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

$$Re = R \text{ ajustada para Ecuador} = 18.58\% \text{ anual}$$

Rd =11% (tasa referencial del Banco Central del Ecuador)

Tc = 36.25 (Impuesto a la renta)

$$WACC = RWACC = 11.64\%$$

5.- Para que sea lo más cercano a la realidad se ha considerado que en el Balance General, registren niveles de inventarios, equivalentes al 10% de las ventas del año anterior, ya que puede quedar en stock este porcentaje para el siguiente año.

### 6.3 Estructura de Capital y Financiamiento

#### Activo Fijo

Para la Estructura de Capital y Financiamiento se necesita identificar los Activos Fijos que se encuentra estructurados adecuadamente en Anexo 6.1, 6.2, 6.3, 6.4.

En base al análisis y presupuesto establecido anteriormente, se requiere un total para activos fijos de \$13.543 dólares; como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla 6.1 Total activos fijos**

<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Muebles y equipos de oficina	9.160
Equipo de computadora	1.720
Muebles y equipos de oficina	1.637
Muebles y enseres de baño	1.026
<b>SUMAN</b>	<b>13.543</b>



## **Activos Diferidos**

El Activo Diferido comprende todos los activos intangibles de la empresa que están perfectamente definidos en las leyes impositivas y hacendarias. Para la empresa en la etapa inicial los activos diferidos relevantes son: instalación y puesta en funcionamiento de los equipos. (Urbina, 2003, pp.195).

Para el proyecto los activos intangibles o diferidos son todos aquellos valores requeridos para la puesta en marcha del negocio, es decir los gastos de implementación para el funcionamiento de la empresa que se encuentra en el Anexo 6.5, 6.6, 6.7. Para el presente proyecto se requiere de \$ 3.622 USD, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla 6.2 Activos diferidos**

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Gastos Constitución	1.622
Gastos Planificación	1.300
Gastos de Capacitación	700
<b>SUMAN</b>	<b>3.622</b>

## **Capital de Trabajo**

Para el capital de trabajo se necesita identificar los siguientes rubros que se encuentran en el Anexo 6.8, 6.9, 6.10, 6.11, 6.12, 6.13, 6.14, 6.15.

## **Total de Capital de Trabajo**

Agrupando las cuentas anteriormente señaladas se obtiene un valor de \$ 8.629 USD, como capital de trabajo para el proyecto, como se detalla en el siguiente cuadro:

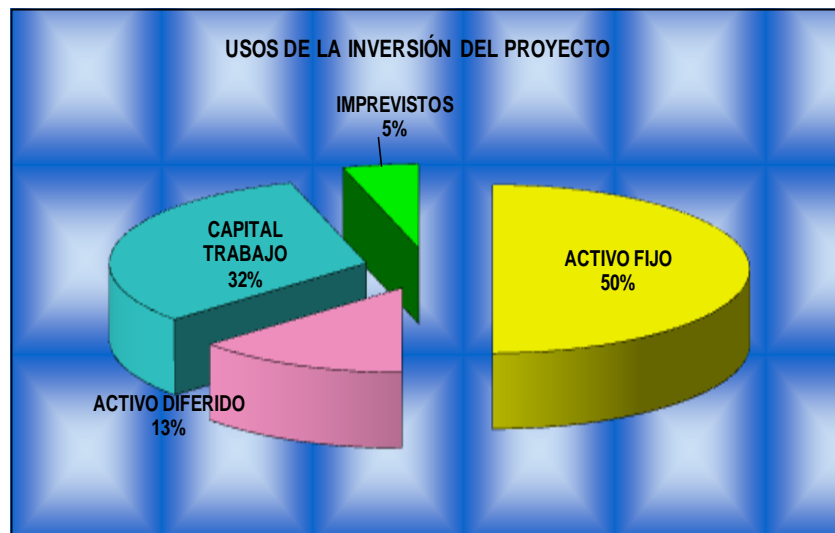
**Tabla 6.3 Total de capital de trabajo**

<b>CONSOLIDADO CAPITAL TRABAJO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Sueldo de Colaboradores	2,927
Servicios Básicos	77
Artículos de Limpieza	39
Publicidad	338
Compra de Mercadería	5,184
Suministros de Oficina	14
Gastos varios	50
<b>SUMAN</b>	<b>8,629</b>

### **Inversión del Proyecto**

El presente proyecto para su implementación requiere de una inversión de \$ 27.084 USD. Por lo tanto el 32% es Capital de Trabajo, el 50% para Activo Fijo, el 13% para los de Activos Diferidos y el 5% para imprevistos, como se aprecia en el siguiente gráfico:

**Gráfico 6.1 Usos de la inversión del proyecto**



**Tabla 6.4 Inversión total**

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		
	<b>Inversión USD</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		
Muebles y Equipos de Local	9,160	
Equipo de Computadora	1,720	
Muebles y Equipos de Oficina	1,637	
Muebles y Enseres de baño	1,026	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>13,543</b>	<b>50</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		
	3,622	
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>3,622</b>	<b>13</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
	8,629	
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>8,629</b>	<b>32</b>
SUMAN( I+II+III)	25,794	
Imprevistos ( 5 % )	1,290	5
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>27,084</b>	<b>100</b>

### **Origen de la Inversión**

El monto total de la inversión es de \$ 27.084 USD, de los cuales el 40% será capital propio y el 60% a través de un crédito en la Corporación Financiera Nacional (CFN). Este porcentaje se tomo en cuenta para evitar el alto riesgo de endeudamiento según (Faus, Tapies, 2006, pp. 55), como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla 6.5 Estructura de financiamiento del proyecto**

<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>		
	<b>USD</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>27,084</b>	<b>100</b>
Crédito Bancario	16,250	60
Aporte Accionistas	10,834	40
<b>TOTAL</b>	<b>27,084</b>	<b>100</b>

## Amortización del Crédito Bancario

El crédito se efectuará en la Corporación Financieras Nacional, por el monto de \$ 16.250 USD, a un plazo de 2 años, con un interés del 11 % anual. (Corporación Financiera Nacional 12/11/2012).

“El monto de la cuota anual se calcula aplicando la siguiente ecuación”. (Sapag, 2003, P. 273).

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

### Donde:

C: Es el valor de la cuota anual =?

P: Monto del préstamo = 16.250

i : La tasa de interés = 11%

n : el número de cuotas ( años ) = 2 años

$$C = 16.250 * \frac{0.11 * (1 + 0.11)^2}{(1 + 0.11)^2 - 1}$$

$$C = 16.250 \times 0.583934$$

$$C = 9.489$$

La amortización de la deuda a 2 años plazo es de \$ 9.489 anuales.

## Amortización de la deuda

Tabla 6.6 Amortización de la deuda

PERIODO	DEUDA USD	INTERESES USD	AMORTIZACION USD	SERVICIO USD	SALDO DEUDA
1	16,250	1,788	7,702	9,489	8,549
2	8,549	940	8,549	9,489	-
<b>SUMAN</b>		<b>2,728</b>	<b>16,250</b>	<b>18,978</b>	

### Depreciaciones y Amortizaciones

#### Depreciaciones para el Proyecto

Los porcentajes de depreciación de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno (Art. 21, numeral 6 literal d) son los siguientes:

- 1.- Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares: 5 % anual.
- 2.- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles: 10% anual.
- 3.- Vehículos, equipo de transporte y equipo camionero móvil: 20% anual.
- 4.- Equipos de cómputo y software 33% anual.

#### Amortización, Gastos de la Organización y Constitución

“Toda empresa para constituirse legalmente realiza una serie de egresos o gastos denominados de organización y constitución, los mismos que por su elevada cuantía pueden ser amortizados en cinco años al 20% anual, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno. Art.21, numeral 7 literal b. (Valdiviezo, 2007, p.171).

Por lo tanto para este proyecto se debe amortizar los Activos Diferidos, que se denominará “Gastos de Organización y Constitución”, por lo que se tomo en cuenta el Anexo 6.16, 6.17, 6.18, 6.19, 6.20, que dio como resultado lo que está en la Tablas 6.7.

**Tabla 6.7 Consolidado depreciaciones y amortización**

<b>DEPRECIACIONES ACUMULADAS</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Muebles y equipo de local	916,00	916,00	916,00	916,00	916,00
Muebles y equipo de oficina	163,70	163,70	163,70	163,70	163,70
Equipo de computación	573,33	573,33	573,33		
Muebles y enseres de baño	102,60	102,60	102,60	102,6	102,60
Amortización y Gastos de Constitución	724,00	724,00	724,00	724,00	724,00
<b>Total (Depreciación + Amortización)</b>	<b>2480</b>	<b>2480</b>	<b>2480</b>	<b>1907</b>	<b>1907</b>

### **Costos**

### **Costos Fijos**

El total de costos fijos estimados para el primer año son \$ 66.154 como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla 6.8 Costos fijos**

<b>COSTOS FIJOS</b>	
<b>Detalle</b>	<b>En Usd</b>
Nómina empleados	35,126
Servicios Básicos	924
Mantenimiento de Equipos	135
Arriendos	18,000
Depreciación y Amortización Activos	2,480
Amortizacion crédito bancario	9,489
<b>TOTAL</b>	<b>66,154</b>

## Costos Variables

Los costos variables para el primer año suman el valor de \$ 67.500, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla 6.9 Costos variables**

<b>COSTOS VARIABLES</b>	
<b>Detalle</b>	<b>En Usd</b>
Artículos de Limpieza	462
Publicidad	4,060
Mercadería	62,208
Suministros de Oficina	170
Gastos Varios	600
<b>TOTAL</b>	<b>67,500</b>

## Costos Totales

Los costos totales representan la sumatoria de los Costos Fijos y de los Costos Variables que para el primer año suman la cantidad de \$ 133.654, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla 6.10 Costos Totales**

<b>COSTOS TOTALES</b>	
<b>Detalle</b>	<b>En Usd</b>
Costo Fijo	66,154
Costo Variable	67,500
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>133,654</b>

## Ingresos

### Ingresos Totales

Los ingresos totales para el primer año son de 155.520 USD como se aprecia a continuación:

**Tabla 6.11 Ventas Anuales**

<b>AÑO</b>	<b>DIAS</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PVP/ PROMEDIO</b>	<b>SUMAN</b>
	288	20	\$ 27.00	<b>155,520</b>

## 6.4 Estados Financieros

**Tabla 6.12 Balance Inicial**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO AÑO INICIAL</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>	<b>Valor</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Valor</b>
Imprevistos	1,290		
Capital de trabajo	8,629		
<b>Total de Activo Corriente</b>	<b>9,919</b>	<b>Total de Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>
Muebles y Equipos del local	9,160	Pasivo Largo Plazo	
Equipo de computadora	1,720	Crédito Bancario	16,250
Muebles y Equipos de oficina	1,637		
Muebles y enseres de baño	1,026		
Equipo, audio y sonido	-		
<b>Total Activo Fijo Tangibles</b>	<b>13,543</b>	<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>16,250</b>
Activo diferido o intangible		Patrimonio	
Total Activo diferido o intangible	3,622	Capital social	10,834
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>27,084</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>27,084</b>

### Balances proyectados

Los estados financieros que se obtuvieron del análisis se detallan a continuación:



**Tabla 6.13 Proyección Balance de Resultados**

<b>PROYECCION DE LOS ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>					
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>155,520</b>	<b>164,727</b>	<b>174,479</b>	<b>184,808</b>	<b>195,748</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>155,520</b>	<b>164,727</b>	<b>174,479</b>	<b>184,808</b>	<b>195,748</b>
<b>(-) COSTO VENTAS</b>					
Mercadería	62,208	65,891	69,791	73,923	78,299
<b>TOTAL GASTOS PRODUCCIÓN</b>	<b>62,208</b>	<b>65,891</b>	<b>69,791</b>	<b>73,923</b>	<b>78,299</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>93,312</b>	<b>98,836</b>	<b>104,687</b>	<b>110,885</b>	<b>117,449</b>
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>					
Sueldo Personal Administrativo y Ventas	35,126	37,205	39,408	41,741	44,212
Arriendos	18,000	18,000	18,450	18,911	19,384
Publicidad	4,060	4,300	4,555	4,825	5,110
Depreciación y Amortización Activos	2,480	2,480	2,480	1,907	1,907
Mantenimiento Equipos	135	143	152	161	170
Servicios Básicos	924	979	1,037	1,098	1,163
Artículos de Limpieza	462	489	518	549	582
Suministros de Oficina	170	180	191	202	214
Gastos de Constitución	1,622	-	-	-	-
Gastos Planificación	1300	-	-	-	-
Gastos de Capacitación	700	-	-	-	-
Gastos de Estudio de Mercado	1300	-	-	-	-
Gastos Varios	600	636	673	713	755
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>66,879</b>	<b>64,413</b>	<b>67,464</b>	<b>70,106</b>	<b>73,497</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>26,433</b>	<b>34,423</b>	<b>37,224</b>	<b>40,778</b>	<b>43,952</b>
<b>(-)GASTOS FINANCIEROS</b>					
Interés Bancario	1,788	940			
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1,788</b>	<b>940</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>24,645</b>	<b>33,483</b>	<b>37,224</b>	<b>40,778</b>	<b>43,952</b>
15% Part. Trabajadores	3,697	5,022	5,584	6,117	6,593
<b>UTILIDAD ANTES IMP. RENTA</b>	<b>20,948</b>	<b>28,460</b>	<b>31,640</b>	<b>34,662</b>	<b>37,359</b>
23 % IMPUESTO A LA RENTA	4,818	6,546	7,277	7,972	8,593
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>16,130</b>	<b>21,915</b>	<b>24,363</b>	<b>26,689</b>	<b>28,767</b>

**Tabla 6.14 Proyección Balance General**

<b>PROYECCION BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Bancos	24,835	27,515	26,720	28,841	32,634
Inventarios (10% mercadería)	6,221	6,588	6,979	7,391	7,830
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>31,056</b>	<b>34,103</b>	<b>33,699</b>	<b>36,233</b>	<b>40,464</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
<b>MUEBLES Y EQUIPO DE LOCAL</b>					
(-Depreciación acumulada)	916	916	916	916	916
<b>SALDO</b>	<b>8,244</b>	<b>7,328</b>	<b>6,412</b>	<b>5,496</b>	<b>4,580</b>
<b>MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>					
(-Depreciación acumulada)	164	164	164	164	164
<b>SALDO</b>	<b>1,473</b>	<b>1,310</b>	<b>1,146</b>	<b>982</b>	<b>819</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>					
(-Depreciación acumulada)	573	573	573	-	-
<b>SALDO</b>	<b>1,147</b>	<b>573</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES DE BAÑO</b>					
(-Depreciación acumulada)	103	103	103	103	103
<b>SALDO</b>	<b>923</b>	<b>821</b>	<b>718</b>	<b>616</b>	<b>514</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>11,787</b>	<b>10,032</b>	<b>8,276</b>	<b>7,094</b>	<b>5,912</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
Amortización: Activo diferido	3,622	2,898	2,173	1,448	724
(-Amortización acumulada)	724	724	724	724	724
<b>SALDO :AMORTIZACION</b>	<b>2,898</b>	<b>2,173</b>	<b>1,449</b>	<b>724</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>2,898</b>	<b>2,173</b>	<b>1,449</b>	<b>724</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION</b>	<b>2,480</b>	<b>2,480</b>	<b>2,480</b>	<b>1,907</b>	<b>1,907</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>45,741</b>	<b>46,308</b>	<b>43,424</b>	<b>44,050</b>	<b>46,376</b>
<b>Pasivo corto plazo</b>					
Proveedores por Pagar	2,130	11,885	6,200	3,272	2,424
15 % Part. Trabaja. Por Pagar	3,697	5,022	5,584	6,117	6,593
23% Imp. Renta Por Pagar	4,818	6,546	7,277	7,972	8,593
Intereses por pagar	1,788	940	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>12,433</b>	<b>24,394</b>	<b>19,061</b>	<b>17,361</b>	<b>17,609</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>					
Préstamos bancarios	8,549	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>8,549</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>20,982</b>	<b>24,394</b>	<b>19,061</b>	<b>17,361</b>	<b>17,609</b>
Capital	8,629				
Utilidades ejercicio anterior	16,130	21,915	24,363	26,689	28,767
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>24,759</b>	<b>21,915</b>	<b>24,363</b>	<b>26,689</b>	<b>28,767</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>45,741</b>	<b>46,308</b>	<b>43,424</b>	<b>44,050</b>	<b>46,376</b>

## 6.5 FLUJO DE CAJA

Tabla 6.15 Flujo de Caja Proyectada

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas		155,520	164,727	174,479	184,808	195,748
(-) Costo Venta		62,208	65,891	69,791	73,923	78,299
Utilidad Bruta		93,312	98,836	104,687	110,885	117,449
(-) Gastos Administrativos		66,879	64,413	67,464	70,106	73,497
Utilidad Operativa		26,433	34,423	37,224	40,778	43,952
(-) Gastos Financieros		1,788	940	-	-	-
Utilidad antes Impuesto Renta		20,948	28,460	31,640	34,662	37,359
<b>Utilidad Ejercicio</b>		<b>16,130</b>	<b>21,915</b>	<b>24,363</b>	<b>26,689</b>	<b>28,767</b>
(+) Depreciación y Amortización		2,480	2,480	2,480	1,907	1,907 *
(+) Valor Salvamento						5,912 *
(-) Capital Trabajo						8,629 *
(-) Amortización Deuda		7,702	8,549	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-27,084</b>	<b>10,909</b>	<b>15,846</b>	<b>26,843</b>	<b>28,596</b>	<b>27,956</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 44,090.26</b>					
<b>Aporte inicial</b>	<b>\$ 27,084</b>					
<b>Tasa de descuento</b>	<b>11.64%</b>					
* Liquidación de los activos						

### Conclusión del VAN

Como resultado del estudio en el presente caso, se obtiene un VAN POSITIVO, tomando en consideración la tasa de Descuento (WACC) del 11.64% anual.

## 6.6 Análisis de Sensibilidad

La variable más sensible del proyecto es cuando se modifica el precio ya que tiene mayor valor actual neto, que cuando se modifica las unidades vendidas como se detalla a continuación:

<b>ANALISIS DE SENSIBILIDAD (Variación en el precio)</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>						
Unidades		5,760	5,760	5,760	5,760	5,760
Precio Unitario		27	30	33	36	40
<b>Recibido de clientes (Ventas)</b>		<b>155,520</b>	<b>171,072</b>	<b>188,179</b>	<b>206,997</b>	<b>227,697</b>
(-) Pago a Proveedores		129,087	130,304	137,255	144,603	152,370
<b>Total Flujo de Operación</b>		<b>26,433</b>	<b>40,768</b>	<b>50,924</b>	<b>62,394</b>	<b>75,327</b>
<b>FLUJO DE INVERSION</b>						
Adquisición Inversión		-8,629				
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>						
Obligación Financiera		-1,788	-940			
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-27,084</b>	<b>16,016</b>	<b>39,828</b>	<b>50,924</b>	<b>62,394</b>	<b>75,327</b>
<b>VAN del proyecto</b>	<b>\$ 124,883.04</b>					

<b>ANALISIS DE SENSIBILIDAD (Variación en el número de unidades vendidas)</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>						
Unidades		5,760	6,106	6,472	6,860	7,272
Precio Unitario		27	27	27	27	27
<b>Recibido de clientes (Ventas)</b>		<b>155,520</b>	<b>164,851</b>	<b>174,742</b>	<b>185,227</b>	<b>196,340</b>
(-) Pago a Proveedores		129,087	130,304	137,255	144,603	152,370
<b>Total Flujo de Operación</b>		<b>26,433</b>	<b>34,548</b>	<b>37,487</b>	<b>40,624</b>	<b>43,971</b>
<b>FLUJO DE INVERSION</b>						
Adquisición Inversión		-8,629				
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>						
Obligación Financiera		-1,788	-940	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-27,084</b>	<b>16,016</b>	<b>33,607</b>	<b>37,487</b>	<b>40,624</b>	<b>43,971</b>
<b>VAN del proyecto</b>	<b>\$ 83,012.62</b>					

## **CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 Conclusiones**

Para el éxito de una organización independientemente de su tamaño, tiene que estar enfocada a los clientes. La mejor manera de hacerlo es dando a estas empresas un enfoque estratégico.

Para el caso particular de Estilo Pets, se ha establecido su misión y visión y en base a ellos sus objetivos estratégicos que luego serán monitoreados, este proyecto tendrá éxito porque va orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes.

La estrategia utilizada para Estilo Pets es de diferenciación, ya que es importante que la empresa marque la diferencia en la calidad de los productos y diseños que ofrece. Esto se basa en la calidad de las materias primas empleadas para la confección de las prendas (100% algodón y 100% lana). La confección de las prendas lo hará una fábrica que mantiene una alta tecnología de punta, ubicada en la ciudad de Santiago de Chile la misma que usa maquinarias modernas de confección, terminado de las prendas y detalles como es entalegar la prenda (costura invisible), el cocido de botones y la calidad de bordado da como resultado una prenda de fina calidad con estilo y diseños totalmente innovadores y únicos en el mercado.

En el Estudio de Mercado, se llegó a determinar tres factores fundamentales que son: clima (verano e invierno), calidad y diseño de prendas de vestir. Algo que definitivamente ofrecería Estilo Pets.

En base a la encuesta realizada, las personas prefieren un local que esté ubicado por el sector La Carolina debido a que se encuentra cerca al parque y al nuevo Boulevard, donde hay afluencia de personas con sus perros, por lo que Estilo Pets, se ubicará en este sector.

Para la implementación del presente proyecto se requiere una inversión de \$ 27.084 dólares cuyas fuentes son, un aporte de los accionistas del 40% y el restante 60% a través de un crédito bancario en la Corporación Financiera Nacional (CFN). Cuyo monto es de \$ 16.650 dólares a un plazo de dos años con un tasa de interés del 11%; siendo su amortización anual el crédito de \$ 9.489 dólares.

Los ingresos estimados para el primer año son de \$ 155.520 dólares y sus costos totales representan la cantidad de \$133.654. El primer año se tendrá una utilidad neta del ejercicio de \$ 16.130 dólares con un flujo de caja positivo para todo el periodo de cinco años lo cual significa que los inversionistas no requerirán realizar nuevas aportaciones de capital como tampoco recurrir a nuevos créditos bancarios.

El promedio de venta neta por cada día es de \$540 dólares; equivale a ventas netas mensuales por \$ 12.960, que a su vez representarían ventas netas anuales por \$155.520.

Por el análisis anterior se puede concluir que el presente proyecto es técnica económica y financieramente rentable el cual va a generar beneficios a sus inversionistas, como a sus colaboradores y clientes.

## **7.2.- Recomendaciones**

Que el proyecto se implemente en el menor tiempo posible para beneficio de todos los involucrados.

Implementar un equipo de ventas el cual deberá dirigir su actividad al mercado objetivo a través de catálogos.

Evaluar la posibilidad de crear una franquicia a través de la marca para posicionarlo a nivel nacional y así obtener un liderazgo en el mercado.

Evaluar trimestralmente la satisfacción de los clientes en base a encuestas, entrevistas, como también de focus group para buscar mejorar los servicios, atención al cliente, etc.

Adquirir una maquinaria para realizar la confección de la ropa con mano de obra local, de esta manera se puede reducir los costos del producto y obtener mayor variedad llegando a un mercado más grande. De esta manera se puede mejorar la estrategia sectorial e impedir que la competencia se vuelva más fuerte.

Finalmente implementar un sistema ISO 9001-2000 en base a los procesos que permita un manejo orientado al mejoramiento del servicio y su satisfacción al cliente.

## ANEXOS

### Anexo 1.1 Formato de Cuestionario

#### UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

El objetivo de la encuesta, es para conocer la aceptación por parte del cliente de la compra de ropa para perros.

#### Datos Generales:

Género: Masculino ----- Femenino ----- Edad:.....

Ocupación.....

Sr. (a) de la manera más cordial le pido responder esta encuesta con toda sinceridad, marcando con una X de la respuesta que usted crea conveniente.

#### 1. ¿Posee usted un perro?

Si

No

#### 2. ¿Cuántas tiendas de mascotas conoce en donde vendan ropa para perros?

1 tienda

2 tiendas

3 tiendas

4 o mas tiendas



No conoce

**3. ¿El servicio que ofrece la tienda de mascotas que ha visitado es?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo

No aplica

**4. ¿Usted ha comprado ropa a su perro?**

Si

No

No aplica

**5. ¿Cuál de los siguientes accesorios ha comprado usted para su perro?**

Camisetas

Sacos

Chalecos

No aplica

**6. ¿Cuál es el motivo por lo que compra ropa a su perro?**

Por clima

Por estética

Por diseño el novedoso

Por el precio accesible

No aplica

**7. ¿Con que frecuencia compra ropa a su perro?**

Mensual

Cada 2 meses

Cada 3 meses

No aplica

**8. ¿Cuál es el tamaño de su perro?**

Grande

Mediano

Pequeño

No aplica

**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda de calidad para su perro?**

De \$20 a \$ 25

De \$25 a \$30

De \$30 a \$35

Más de \$35

No aplica

**10. ¿En qué lugar le gustaría a usted adquirir el producto?**

Tienda Online

Boutique para mascotas

Por catálogo

No aplica

**11. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de ropa para su perro?**

Correo electrónico

Volantes

Revistas

Redes sociales

No aplica

**12. ¿En qué sector le gustaría que se encuentre la boutique de ropa de perros?**

La Carolina

El Bosque

El Inca

Valles

No aplica

## **Anexo 2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

### **Rivalidad entre los competidores existentes.**

El sector de servicios generales para mascotas incluye actividades tan diversas como atención veterinaria, peluquería, venta de accesorios, comida e incluso hospedaje temporal. En Ecuador, estos servicios han comenzado a ofrecerse desde hace poco, como atestigua la historia de empresas como Lord Guau, “Hostería 5 estrellas” que es el primer centro de servicios para mascotas, que brinda servicios de:(<http://www.lordguau.com/index.php/servicios/peluqueria>), adiestramiento, asesoramiento en la compra de cachorros, maternidad, guardería, asistencia en viajes de mascotas, manejo de ejemplares para exposiciones, y asistencia veterinaria. (<http://www.lordguau.com/>).

Siendo servicios recientes, el mercado aún no llega a su estado de madurez, de manera que la rivalidad no es agresiva en precios, marketing y servicio. Las empresas apenas están aprendiendo a identificar los atributos que son valorados por el consumidor para generar transacciones que creen valor. Aún no se ha presenciado pugnas en precios o marketing por captar una mayor participación de mercado.

### **Entrada de nuevos competidores**

En general, la amenaza de ingresos de nuevos competidores en el sector de servicios para mascotas es alta. Prácticamente en todos los servicios la inversión inicial es baja, como por ejemplo, la maquinaria para coser y armar prendas de vestir para animales, o un local apropiado para realizar el corte de pelo de un perro o el hospedaje de otro animal. De forma semejante, el conocimiento necesario para operar en el sector no es específico y tampoco existen ventajas

provenientes de economías de escala, al menos en servicios como peluquería y similares.

Finalmente, no se esperarían represalias por parte de los competidores actuales, ya que, como se mencionó anteriormente, son pocos, el mercado está creciendo y se compete en un mercado con demanda insatisfecha.

### **La amenaza de los sustitutos**

No existen sustitutos directos para el sector en estudio, salvo no acudir a lugares especializados y profesionales y hacerlo uno mismo (limpieza del animal, accesorios propios). Es necesario recalcar que tener una mascota genera un vínculo emocional con su dueño que hace que esté dispuesto a pagar por ciertos bienes y servicios que otorguen tranquilidad respecto al trato de la mascota, que en muchos casos llega a convertirse en otro miembro de la familia.

### **El poder de negociación de proveedores**

Existen abundantes proveedores, atomizados y sin presencia de una empresa dominante, en cuanto a materia prima y otros insumos necesarios en el sector de los servicios para mascotas.. Este hecho sugiere que se pagarán precios de mercado para el aprovisionamiento de insumos en cualquier bien o servicio en el sector en estudio.

### **El poder de negociación de los compradores**

Como sugiere el análisis de los sustitutos en el sector, se espera que el poder de negociación del comprador sea bajo por el vínculo afectivo-emocional que existe entre el dueño y su mascota. Adicionalmente, dado que no es común la adquisición de bienes y servicios para animales, el consumidor aún no está informado de las relaciones calidad/precio que existen en el mercado y podría pagar precios superiores a los de competencia perfecta. Finalmente, en un mercado no

maduro es difícil que se haya generado una lealtad a las marcas, reduciendo el poder de negociación del consumidor.

### Anexo 3.1. Funciones del Organigrama Funcional

<b>PUESTO:</b>	<b>Gerente General</b>
<b>SUBORDINADOS:</b>	Gerente de Marketing – Gerente Administrativo
<b>FUNCION BASICA:</b>	Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de esta.
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	<p>Planeamiento Estratégico de Actividades</p> <p>Representación Legal de la Empresa.</p> <p>Dirigir las actividades generales de la empresa.</p> <p>Contratación de personal administrativo.</p> <p>Aprobación de presupuestos e inversiones.</p> <p>Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa.</p> <p>Emisión de circulares para el personal en general.</p> <p>Control y aprobación de inversiones de la empresa.</p> <p>Selección de personal.</p> <p>Autorizar órdenes de compra.</p> <p>Autorizar convenios a nombre de la empresa.</p> <p>Dirigir a la empresa en la marcha del negocio.</p> <p>Inteligencia para resolver problemas que se presenten.</p> <p>Capacidad de análisis y de síntesis.</p> <p>Capacidad de comunicación.</p> <p>Dotes de psicología.</p> <p>Capacidad de escuchar.</p> <p>Espíritu de observación.</p> <p>Dotes de mando.</p> <p>Capacidad de trabajo.</p> <p>Espíritu de lucha.</p> <p>Perseverancia y constancia.</p> <p>Fortaleza mental y física.</p> <p>Capacidad de liderazgo.</p> <p>Integridad moral y ética.</p> <p>Espíritu crítica.</p>
<b>CARACTERISTICAS REQUERIDAS:</b>	<p>Edad de 30 a 35 años.</p> <p>Sexo indistinto.</p> <p>Estado civil casado.</p> <p>Estudios profesionales en Administración o carreras afines.</p> <p>Experiencia en las actividades del puesto.</p> <p>Acostumbrado a trabajar en equipo.</p> <p>Ser objetivo.</p> <p>Actitud de líder.</p> <p>Tener don de mando.</p> <p>Iniciativa propia.</p> <p>Capacidad de toma de decisiones.</p>



<b>PUESTO:</b>	Gerente Marketing
<b>SUBORDINADOS:</b>	
<b>FUNCION BASICA:</b>	Desarrollar estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	<p>Su principal coordinación hacia dentro de la organización es con la dirección y con el departamento de Administración y Finanzas, y con distintos medios publicitarios hacia fuera.</p> <p>Descripción genérica del puesto.</p> <p>Se encarga de proporcionar al público una buena imagen corporativa.</p> <p>Descripción específica.</p> <p>Se encarga de diseñar distintas campañas publicitarias de acuerdo a las temporadas.</p> <p>Selecciona los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes.</p> <p>Sugiere ideas de atención al cliente.</p> <p>Se encarga de mejorar continuamente el servicio que se ofrece de manera que se satisfagan las necesidades de demanda.</p> <p>Debe realizar anualmente una investigación de mercados en la cual se analice los más actuales requerimientos del mercado constantemente debe vigilar el desarrollo de otras organizaciones que representen competencia para la empresa.</p> <p>Periódicamente debe aplicar cuestionario de retroalimentación.</p>
<b>CARACTERISTICAS REQUERIDAS:</b>	<p>Edad de 25 a 35 años.</p> <p>Sexo indistinto.</p> <p>Estado civil casado.</p> <p>Estudios profesionales en administración o carreras afines.</p> <p>Experiencia mínima de tres años.</p>

<b>PUESTO:</b>	Gerente Administrativo
<b>SUBORDINADOS:</b>	Vendedor
<b>FUNCION BASICA:</b>	<p>Responsabilidad máxima en todas las actividades de ventas de la empresa. Se responsabiliza también de la dirección del Marketing.</p> <p>Su función principal incluye también las actividades de promoción y distribución.</p> <p>Define y propone a la Gerencia General los objetivos y políticas comerciales de la empresa y controla su implantación y sus resultados.</p>
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	<p>Liderar el equipo de ventas, Garantiza el cumplimiento recurrente de los objetivos, Planifica en forma conjunta con los Administradores y Vendedores, Diseña y apoya las estrategias comerciales de la región, Identifica en conjunto con el Equipo oportunidades de negocios, Establece estándares comerciales y crea compromisos de concreción de negocios a su equipo, Ejecuta y supervisa las distintas acciones en marcha para la venta de productos, Realiza seguimiento continuo de las metas y planes comerciales establecidos, Evalúa constantemente al personal a su cargo de acuerdo a los resultados de la gestión de ventas y establece los correctivos necesarios en los casos que se requiera y Mantiene constante comunicación con el las distintas áreas comerciales.</p>
<b>CARACTERISTICAS REQUERIDAS:</b>	<p>Universitario, preferiblemente en Administración, Contaduría, Banca y Finanzas, Mercadeo o carrera afín. Experiencia mínima de 5 años en Banca Comercial o Áreas de Ventas, específicamente en captación y negociación de clientes, Ventas de productos y servicios financieros y Manejo de cartera de clientes.</p>

### Anexo 6.1 Equipo de Computadora

<b>EQUIPO DE COMPUTADORA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO/ UNITARIO</b>	<b>COSTO/ TOTAL</b>
Computadora (PentiumIV, Coral Duo, impresora, mueble)	2	685	1370
Sistema Informatico	1	350	350
<b>SUMAN</b>			<b>1.720</b>

### Anexo 6.2 Muebles y Equipos del Local

<b>MUEBLES Y EQUIPOS LOCAL</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO/ UNITARIO</b>	<b>COSTO/ TOTAL</b>
Muebles (vestidores, asientos, anaqueles,etc)	1	4000	4.000,00
Cafeteria	1	400	400,00
Refrigeradora	1	700	700,00
Equipo de sonido	1	800	800,00
TV 50 pulgadas	1	1500	1.500,00
Extintores	2	40	80,00
Detectores de humo	4	95	380,00
Lamparas de emergencia	4	70	280,00
Basureros	8	10	80,00
Senaletica	6	15	90,00
Kit completo de vigilancia 4 camaras con vision nocturna	1	400	400,00
Caja registradora Sharp	1	350	350,00
Varios	1	100	100,00
<b>SUMAN</b>			<b>9.160</b>

### Anexo 6.3 Muebles y Equipos de Oficina

<b>MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO/ UNITARIO</b>	<b>COSTO/ TOTAL</b>
Escritorio	2	250	500,00
Silla giratoria	2	160	320,00
Telefonos	2	51	102,00
Caja registradora Sharp 207	1	350	350,00
Fax Panasonic	1	175	175,00
Archivador 3 niveles	2	95	190,00
<b>SUMAN</b>			<b>1.637</b>

#### Anexo 6.4 Muebles y Enseres de Baño

<b>MUEBLES Y ENSERES DE BAÑO</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Secador de manos	2	150	300,00
Dispensador de toallas	2	18	36,00
Dispensador de jabon	2	18	36,00
Dispensador de papel	2	22	44,00
Espejo de bano	2	60	120,00
Urinario	2	70	140,00
Inodoro	2	75	150,00
Lavavo	2	75	150,00
Varios			50,00
<b>SUMAN</b>			<b>1.026</b>

#### Anexo 6.5 Gastos de Constitución

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>USD</b>
Constitución Legal Compañía	1.200
Permiso Bomberos	155
Patente Municipal	217
Otros	50
<b>SUMAN</b>	<b>1.622</b>

#### Anexo 6.6 Gastos de Planificación

<b>GASTOS DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Estudio de Prefactibilidad	1.200
Varios	100
<b>SUMAN</b>	<b>1.300</b>

## Anexo 6.7 Gastos de Capacitación

<b>GASTOS DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Capacitación	600
Varios	100
<b>SUMAN</b>	<b>700</b>

## Anexo 6.8 Sueldo Colaboradores Nómina

<b>NOMINA COLABORADORES</b>										
<b>AÑO 2012</b>	<b>NUMERO</b>	<b>SALARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>13SUELDO</b>	<b>14SUELDO</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>APORTE</b>	<b>COSTO/MES</b>	<b>COSTO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>BASICO</b>	<b>SBU</b>	<b>SBU/12</b>	<b>310</b>	<b>SBU/24</b>	<b>PATRONAL</b>	<b>RESERVA</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>ANUAL</b>
<b>DETALLE</b>	<b>UNIFICADO</b>		<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>IESS (12,15%)</b>	<b>SBU/12</b>	<b>USD</b>	<b>EMPLEADOS</b>	
<b>Administración</b>										
Gerente	1	650.00	650.00	54.17	25.83	27.08	78.98	-	836.06	10,032.70
Contador-Cajera	1	480.00	480.00	40.00	25.83	20.00	58.32	-	624.15	7,489.84
Guardia	1	350.00	350.00	29.17	25.83	14.58	42.53	-	462.11	5,545.30
<b>SUMAN</b>	<b>3</b>	<b>1,480.00</b>	<b>1,480.00</b>	<b>123.33</b>	<b>77.50</b>	<b>61.67</b>	<b>179.82</b>	<b>-</b>	<b>1,922.32</b>	<b>23,067.84</b>
<b>Mano Obra Indirecta</b>										
<b>SUMAN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Directa</b>										
Vendedores local	2	380.00	760.00	63.33	25.83	63.33	92.34	-	1,004.84	12,058.08
<b>SUMAN</b>	<b>2</b>	<b>380.00</b>	<b>760.00</b>	<b>63.33</b>	<b>25.83</b>	<b>63.33</b>	<b>92.34</b>	<b>-</b>	<b>1,004.84</b>	<b>12,058.08</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1860</b>	<b>2,240.00</b>	<b>186.67</b>	<b>103.33</b>	<b>125.00</b>	<b>272.16</b>	<b>-</b>	<b>2,927.16</b>	<b>35,126</b>

## Anexo 6.9 Servicios Básicos

<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>	
	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
Servicio Eléctrico	25	300
Agua Potable	12	144
Teléfono y Celular	40	480
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>924</b>

### Anexo 6.10 Compra de Mercadería

DESCRIPCION	PRECIO PVP	COSTO UNITARIO
Capas deportivas	\$ 25.00	\$ 10.00
Chaquetas	\$ 35.00	\$ 14.00
Inpermeables	\$ 30.00	\$ 12.00
Camisetas	\$ 20.00	\$ 8.00
Sweats	\$ 25.00	\$ 10.00
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 27.00</b>	<b>\$ 10.80</b>

### Anexo 6.11 Artículos de Limpieza

ARTICULOS DE LIMPIEZA Y ASEO				
Detalle	Cantidad	Precio		AÑO
		Unitario	Total	
Escobas	1.00	2.00	2.00	
Trapeadores	1.00	3.00	3.00	
Pinoklin	1.00	2.50	2.50	
Cloro	1.00	2.00	2.00	
Papel Higiénico (pa	4.00	6.00	24.00	
Otros			5.00	
<b>SUMAN</b>			<b>38.50</b>	<b>462</b>

### Anexo 6.12 Suministros de Oficina

SUMINISTROS DE OFICINA	
Detalle	AÑO
Hojas y sobres membretados	30
Tarjetas de presentación	40
Utiles de Oficina	100
<b>SUMAN</b>	<b>170</b>

### Anexo 6.13 Arriendo del Local

ARRIENDO DEL LOCAL		
	MES	AÑO
Local	1500	18000

#### Anexo 6.14 Publicidad

<b>PUBLICIDAD</b>	
<b>Detalles</b>	<b>AÑO</b>
Material Pop	720
Internet	600
Publicidad Btl	1,200.00
Prensa escrita	1,240
Publicidad exterior	300
<b>SUMAN</b>	<b>4,060</b>

#### Anexo 6.15 Gastos varios

<b>GASTOS VARIOS</b>		
<b>Detalles</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
Otros	50	600

#### Anexo 6.16 Depreciación de Equipo de Computación

<b>EQUIPO DE COMPUTADORA</b>			
<b>Período</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Saldo</b>
<b>años</b>	<b>Usd</b>	<b>33%</b>	<b>Libros</b>
1	1.720,00	573,33	1.146,67
2	1.146,67	573,33	573,33
3	573,33	573,33	-

### Anexo 6.17 Depreciación de Muebles y Equipo de local

<b>MUEBLES Y EQUIPOS LOCAL</b>			
<b>Período</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Saldo</b>
<b>Años</b>	<b>Usd</b>	<b>10%</b>	<b>Libros</b>
1	9,160	916,00	8,244
2	8,244	916,00	7,328
3	7,328	916,00	6,412
4	6,412	916,00	5,496
5	5,496	916,00	4,580
6	4,580	916,00	3,664
7	3,664	916,00	2,748
8	2,748	916,00	1,832
9	1,832	916,00	916,00
10	916	916,00	-

### Anexo 6.18 Depreciación de Equipos de oficina

<b>MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>Período</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Saldo</b>
<b>Años</b>	<b>Usd</b>	<b>10%</b>	<b>Libros</b>
1	1,637	163,70	1,473
2	1,473	163,70	1,310
3	1,310	163,70	1,146
4	1,146	163,70	982
5	982	163,70	819
6	819	163,70	655
7	655	163,70	491
8	491	163,70	327
9	327	163,70	164
10	164	163,70	0



### Anexo 6.19 Depreciación de Muebles y Enseres de baño.

<b>MUEBLES Y ENSERES BAÑO</b>			
<b>Período</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Saldo</b>
<b>Años</b>	<b>Usd</b>	<b>10%</b>	<b>Libros</b>
1	1.026	102,60	923
2	923	102,60	821
3	821	102,60	718
4	718	102,60	616
5	616	102,60	513
6	513	102,60	410
7	410	102,60	308
8	308	102,60	205
9	205	102,60	103
10	103	102,60	0

### Anexo 6.20 Amortización de Activo diferido

<b>AMORTIZACION ACUMULADA ACTIVO DIFERIDO</b>			
<b>Período</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Saldo</b>
<b>Años</b>	<b>Usd</b>	<b>10%</b>	<b>Libros</b>
1	3.622	724	2.898
2	2.898	724	2.173
3	2.173	724	1.449
4	1.449	724	724
5	724	724	-

## **BIBLIOGRAFÍA:**

### **Referencias Libros:**

- Brealey, R., & Myers, S. (1995). Principios de finanzas corporativas. Bogotá: McGraw-Hill.
- Baca, G. (2004). Evaluación de Proyectos. México: McGraw Hill.
- Hayes, R., & Wheelwright, S. (1979). The dynamics of process-product life cycles. Harvard Business Review.
- Jaramillo, N. (2010). La otra P Fundamentos de Publicidad. Quito: Excel. Impresores Gráficos Cia. Ltda.
- Gallagher, T. (2001). Administración Financiera Teoría y Práctica. Colombia: Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Michael, P. (1985). Competitive Strategy Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Simon & Schuster.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). Investigación de Mercados. México: Cengage Learning.
- Ross, S., & Westerfiel, R., & Jaffe J. (2005). Finanzas Corporativas. México: McGraw Hill.
- Robert, A. (1998). La contabilidad en la administración de empresas. Colombia: McGraw Hill.
- Sapag, N. (2003). Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw Hill.
- Salazar, R. (2005). Formulación y, Evaluación de un Plan de Negocios. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Valdivieso, M. (2007). Contabilidad General. Quito: Nuevodia.
- Warren, C., & Reeve, J., & Fees, P. (2010). Contabilidad Administrativa Análisis de Estados financieros. México: Cengage Learning.
- Muñiz, R. (2010). Marketing en el siglo XXI técnicas de medición cuantitativa y cualitativa para calidad enfocada. Madrid: Ed Centro Estudios Financieros.

- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.