



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales.

AUTOR: Daniela Victoria Cedeño Arana

TUTOR: Econ. José Fernando Zambrano Farías

**Diseño de un plan de Negocios para la Elaboración y Exportación de
Comida Deshidratada para Mascotas**

DECLARACION EXPRESA

Yo, DANIELA VICTORIA CEDEÑO ARANA, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACION Y EXPORTACION DE COMIDA DESHIDRATADA PARA MASCOTAS, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador - UIDE para hacer uso del contenido de la presente obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos de uso de este trabajo corresponden a la Universidad Internacional del Ecuador. La responsabilidad legal del contenido del documento corresponde exclusivamente al autor.

DANIELA VICTORIA CEDEÑO ARANA

CI:0952015089

CERTIFICACION: AUTORIA DEL PROYECTO DE TITULACION

Yo, DANIELA VICTORIA CEDEÑO ARANA, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACION Y EXPORTACION DE COMIDA DESHIDRATA PARA MASCOTAS, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

DANIELA VICTORIA CEDEÑO ARANA

CI:0952015089

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Gustavo Vega, PhD.

Rector

Ramiro Canelos, PhD.

Vicerrector Académico

Patricio Torres, PhD.

Decano Facultad de Ciencias Administrativas

MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

María Auxiliador Guerrero, PhD.

Directora Académica

Cristina Plúa Muñoz, MBA.

Coordinadora carrera Negocios Internacionales

Viviana Medina Vergara, MBA.

Coordinadora carrera Administración de Empresas

Tania Palacios Sarmiento, MGS.

Coordinadora carrera Marketing

AGRADECIMIENTO

Ante todo, y en primero lugar agradezco a Dios por darme vida y salud, por la oportunidad de tener un trabajo estable y así poder solventar mis gastos universitario, por darme paciencia y sabiduría en cada momento. Agradezco a mis padres y hermanos por su apoyo y por el esfuerzo económico que hicieron desde el principio de la carrera para que pudiera llegar hasta donde estoy hoy.

Gracias a mi revisor del proyecto de titulación, por su paciencia y recomendaciones en esta última fase de la carrera.

DEDICATORIA

Esta etapa que estoy finalizando se la dedico a Dios, a mis padres Augusto Cedeño y Esther Arana, por todo el apoyo que siempre me han dado, por todo el esfuerzo y sacrificio que han hecho en todo el transcurso de mi vida, por los valores y responsabilidad que han inculcado en mi desde pequeña, para llegar a hacer una buena persona y una gran profesional.

A mis hermanos Adriana Cedeño y Elías Tomalá, que han sido mi ejemplo a seguir y quienes han estado también junto a mis padres, para darme siempre su apoyo y no darme por vencida y seguir adelante.

A mis amigas Karla Domínguez, María José Briones y Genesis Briones, quienes siempre han tenido una palabra de ánimo y poder continuar no tirar la toalla.

Todo esto va dedicado a todos ustedes con mucho amor. Gracias

INDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN EXPRESA	ii
CERTIFICACIÓN EXPRESA	¡Error! Marcador no definido.
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR	iv
MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
INDICE DE CONTENIDO	viii
INDICE DE TABLAS	xiii
INDICE DE FIGURAS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xviii
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes	3
1.3 Declaración del problema.....	5
1.4 Propósito de la investigación.....	5
1.5 Importancia del Estudio	6
1.6 Formulación del Problema	6
1.7 Sistematización del problema.....	6
1.8 Objetivos de Investigación.....	7
1.8.1 Objetivo General.....	7
1.8.2 Objetivos Específicos.....	7
Capítulo II: Marco teórico	8
2.1 Marco referencial	8
2.1.1 Plan de negocio	8

2.1.2	Importancia de los planes de negocio	9
2.1.3	Modelo CANVAS.....	9
2.1.4	Beneficios del modelo CANVAS	10
2.1.5	Importancia del modelo CANVAS	11
2.1.6	Comida deshidratada para mascotas	12
2.2	Marco Conceptual	13
2.2.1	Demanda	13
2.2.2	Estudio de mercado.....	13
2.2.3	Factibilidad	13
2.2.4	Instructivo	13
2.2.5	Oferta	13
2.2.6	Procedimientos.....	14
2.2.7	Plan	14
2.2.8	Rentabilidad	14
2.3	Marco Contextual.....	14
2.4	Marco Legal	15
2.5	Resultados	16
2.6	Situación comercial del Ecuador.....	16
2.7	Estructura Estratégica del Negocio	17
2.7.1	Misión	17
2.7.2	Visión.....	17
2.7.3	Principios	17
2.7.4	Valores	18
2.8	Estudio Estratégico.....	18
2.8.1	Perfil de oportunidades y amenazas.....	18

2.8.2	Matriz FODA	19
2.8.3	Análisis PESTEL	22
2.9	Proceso de exportación.....	25
2.9.1	Amazon	29
2.10	Proceso productivo para la preparación de la comida deshidratada para mascota....	30
2.11	Análisis de Mercado.....	31
2.12	Análisis de las 4 P.....	344
2.12.1	Producto	34
2.12.2	Promoción o Comunicación.....	34
2.12.3	Plaza.....	35
2.12.4	Precio	35
2.13	Marketing Mix.....	36
2.13.1	Clientes	36
2.13.2	Canales de distribución	37
2.13.3	Comunicación	37
2.13.4	Costo-Beneficio	38
Capítulo III: Metodología de la investigación		39
3.1	Diseño de la investigación.....	39
3.2	Proposiciones	40
3.2.1	Premisa general:.....	40
3.2.2	Premisas específicas:	40
3.3	Población.....	40
3.4	Características de la muestra	41
3.5	Confidencialidad	41
3.6	Localización geográfica	42

3.7	Instrumentación	42
3.7.1	Recolección de datos.....	42
3.7.2	Análisis de datos	46
3.8	Resultados de la encuesta.....	71
Capitulo IV: Propuesta.....		72
4.1	Estudio Técnico.....	72
4.1.1	Infraestructura producción y Logística	72
4.1.2	Determinación de la localización.....	74
4.1.3	Alcance Estudio Ingeniería y Efectos Económicos (equipos y maquinarias)....	75
4.1.4	Inversiones en obras físicas	78
4.2	Análisis FODA.....	81
4.3	Estudio organizacional	83
4.3.1	Organigrama	83
4.3.2	Perfiles de Puestos	83
4.3.3	Manual de Funciones	87
4.3.4	Sistemas de Información.....	93
4.3.5	Modelo de negocio CANVAS	96
4.4	Estudio legal.....	98
4.4.1	Creación de la compañía.....	98
4.4.2	Pago de impuesto Impuestos.....	103
Capítulo V: Financiación		106
5.1.	Viabilidad financiera del proyecto.....	106
5.1.1.	Supuestos	106
5.1.2.	Inversión en activos fijos	107
5.1.3.	Capital de trabajo	109

5.1.4.	Depreciación	110
5.1.5.	Capacidad de producción	111
5.1.6.	Costos de producción (total)	111
5.1.7.	Sueldos.....	112
5.1.8.	Gastos.....	113
5.1.9.	Proyección de ventas.....	116
5.1.10.	Estados financieros.....	117
5.1.11.	Payback	119
5.1.12.	TIR y VAN.....	120
5.1.13.	Punto de equilibrio	120
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....		123
Referencias.....		125

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Beneficios del modelo CANVAS	10
Tabla 2 Análisis PESTEL	23
Tabla 3 Detalle del Precio	36
Tabla 4 Considera usted a su mascota como un miembro más del hogar.....	46
Tabla 5 Qué importancia le da a la ingesta de alimentos saludables para su mascota.....	47
Tabla 6 Cuantas veces al día alimenta su mascota.....	49
Tabla 7 Adquiere comida deshidratada para la alimentación de su mascota.....	51
Tabla 8 Considera que los alimentos actualmente comercializados son elaborados con ingredientes frescos, limpios y apetecibles para sus mascotas	52
Tabla 9 Sabías que la comida deshidratada, mantiene sus componentes naturales siendo ricos en nutrientes y vitaminas	54
Tabla 10 Considera que ofrecer comida deshidratada podría satisfacer sus necesidades en cuanto a la alimentación de su mascota	56
Tabla 11 En qué presentación les gustaría adquirir su producto.....	58
Tabla 12 En dónde le gustaría adquirir la comida deshidratada para la alimentación de su mascota	59
Tabla 13 Considera que los alimentos deshidratado para mascota actualmente comercializados en el país, tienen oportunidad para la internalización u exportación.....	61
Tabla 14 En qué grado de innovación considera que tiene la internalización u exportación de comida deshidratada para mascota.....	63
Tabla 15 Considera que los productos alimenticios para las mascotas tienen un precio justo y razonable en el mercado.....	65
Tabla 16 Cuál de los siguientes enunciados describe mejor la experiencia de contar un alimento saludable para su mascota.....	67

Tabla 17 Se siente usted seguro con los alimentos que actualmente consume su mascota	69
Tabla 18 Por qué medio desea recibir información sobre alimentos deshidratado para mascota	70
Tabla 19 Maquinarias y equipos	76
Tabla 20 Tiempo de producción	78
Tabla 21 Cantidad de producción	78
Tabla 22 Personal contratado	79
Tabla 23 Costo fijo.....	79
Tabla 24 Precio de producción.....	80
Tabla 25 Funciones del gerente	87
Tabla 26 Funciones del operario	89
Tabla 27 Funciones del Vendedor	91
Tabla 28 Operaciones.....	95
Tabla 29 Cálculo de flete	103
Tabla 30 Valor de procedencia	105
Tabla 31 Supuestos de inflación proyectada.....	105
Tabla 32 Equipos de computación	105
Tabla 33 Muebles y enseres	105
Tabla 34 Maquinaria	105
Tabla 35 Total de activos fijos.....	105
Tabla 36 Capital de trabajo	105
Tabla 37 Depreciación	105
Tabla 38 Depreciación acumulada.....	105
Tabla 39 Capacidad de producción.....	105
Tabla 40 Costos de producción.....	105

Tabla 41 Costos de producción anual	105
Tabla 42 Sueldos.....	112
Tabla 43 Proyección Sueldos Anual Administrativos	112
Tabla 44 Gastos de ventas.....	113
Tabla 45 Gastos de ventas proyectados	113
Tabla 46 Gastos administrativos	114
Tabla 47 Gastos administrativos proyectados.....	114
Tabla 48 Gastos de Exportación	115
Tabla 49 Gastos de exportación proyectados.....	115
Tabla 50 Precio de venta.....	116
Tabla 51 Proyección de ventas.....	116
Tabla 52 Estado de situación financiera	117
Tabla 53 Estado de situación financiera	118
Tabla 54 Payback.....	119
Tabla 55 TIR y VAN	120
Tabla 56 Unidades vendidas	121

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 FODA Plan de Negocios para alimentos deshidratados de mascotas	20
Figura 2 FODA Plan de Negocios para alimentos deshidratados de mascotas	20
Figura 3 Estratos del entorno de una empresa	20
Figura 4 Pasos previos para la exportación	26
Figura 5 Proceso de deshidratación	31
Figura 6 Localización geográfica de la empresa en estudio	42
Figura 7 Considera usted a su mascota como un miembro más del hogar	46
Figura 8 Qué importancia le da a la ingesta de alimentos saludables para su mascota	47
Figura 9 Cuántas veces al día alimenta a su mascota	49
Figura 10 Adquiere comida deshidratada para la alimentación de su mascota	51
Figura 11 Considera que los alimentos actualmente comercializados son elaborados con ingredientes frescos, limpios y apetecibles para sus mascotas	52
Figura 12 <i>Sabías que la comida deshidratada, mantiene sus componentes naturales siendo ricos en nutrientes y vitaminas</i>	54
Figura 13 <i>Considera que ofrecer comida deshidratada podría satisfacer sus necesidades en cuanto a la alimentación de su mascota.</i>	56
Figura 14 <i>En qué presentación les gustaría adquirir su producto</i>	58
Figura 15 <i>En dónde le gustaría adquirir la comida deshidratada para la alimentación de su mascota</i>	59
Figura 16 <i>Considera que los alimentos deshidratado para mascota actualmente comercializados en el país, tienen oportunidad para la internalización u exportación</i>	61
Figura 17 <i>En qué grado de innovación considera que tiene la internalización u exportación de comida deshidratada para mascota</i>	63

Figura 18 <i>Considera que los productos alimenticios para las mascotas tienen un precio justo y razonable en el mercado</i>	65
Figura 19 <i>Cuál de los siguientes enunciados describe mejor la experiencia de contar un alimento saludable para su mascota</i>	67
Figura 20 <i>Se siente usted seguro con los alimentos que actualmente consume su mascota.</i> .	69
Figura 21 <i>Por qué medio desea recibir información sobre alimentos deshidratado para mascota</i>	70
Figura 22 <i>Proceso de producción</i>	72
Figura 23 <i>Proceso de exportación</i>	73
Figura 24 <i>Infraestructura de la empresa</i>	74
Figura 25 <i>Localización de la empresa</i>	75
Figura 26 <i>Empaque del producto</i>	81
Figura 27 <i>Organigrama</i>	83
Figura 28 <i>Punto de Equilibrio</i>	122

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se propone un diseño de un plan de negocio para la elaboración de comida deshidratada para mascotas, a través de la metodología CANVAS, en donde se realizó un perfil de oportunidades y amenazas, una matriz FODA y análisis de PESTEL con el objetivo de crear un estudio estratégico que permita establecer una orientación para la toma de decisiones y el establecimiento de metas a corto y largo plazo, adicional se usó como instrumento cuantitativo una encuesta con el fin de determinar ciertas características del cliente que puedan generar acciones que permitan generar ciertas estrategias premeditadas, para lo cual se trabajó con una muestra de 385 personas dueñas de mascotas. Los resultados indican el alto grado de importancia que posee los dueños de mascotas al momento de elegir un producto que genere una adecuada alimentación para sus mascotas, por lo cual se realizó un análisis legal minucioso para la creación de la empresa en Ecuador y un estudio de los requisitos legales para la exportación del producto, hacia Estados Unidos, con el fin de poder comercializarlo en la plataforma de Amazon, misma que permitirá la internacionalización del producto. Los resultados muestran un alto nivel de rentabilidad, sin mencionar, que presente una solución significativa y adecuada para el desarrollo de las mascotas.

Palabra Clave: deshidratada; metodología; internacionalización.

Capítulo I: Introducción

1.1 Introducción

El presente trabajo de titulación plantea el diseño de un plan de negocio con metodología CANVAS para un emprendimiento de elaboración y comercialización de comida deshidratada para mascotas. El estudio se realiza con la finalidad de brindar una alternativa alimenticia a los perros y gatos, siendo estas mascotas que habitan en innumerables hogares de la ciudad y el país. Se reconocen como animales de compañía en el hogar y requieren también ser alimentados y cuidados.

El plan de negocio busca enfocar las acciones que deben llevarse a cabo para constituir este tipo de empresas, para lo cual se requiere conocer con claridad todos los pasos que deben realizarse para conformar la empresa. Un plan de negocios es un documento que ayuda a organizar los pensamientos e ideas sobre un negocio o emprendimiento (Castillejo, 2019). Es una hoja de ruta de lo que quiere hacer con su empresa. El propósito del plan de negocios es orientar al emprendedor para que defina lo que quiere hacer, cómo lo va a hacer y cuánto costará; también ayudará a decidir si es el momento adecuado para iniciar un negocio (Castillejo, 2019).

En este contexto, a través del presente estudio se diseña un plan de negocio para crear una empresa que se encargue de elaborar alimentos nutricionales para mascotas, siendo importante comprender que las mascotas también requieren de alimentos que les aporten vitaminas y valores nutricionales a sus organismos. De igual forma, en muchos casos se requiere tener una dieta balanceada para las mascotas, pues esto no solo es importante para los seres humanos, sino también para los animales.

Es por ello que, la investigación se enfoca en brindar una alternativa de comida de calidad que ayude con los aportes nutricionales necesarios que ellos también necesitan. Hoy en

día la alimentación de las mascotas para muchos no es muy importante. Las personas creen que, por ser animales, pueden comer cualquier tipo de alimento sin importancia alguna, con el tiempo se empiezan a presentar molestia en la mayoría de animales de compañía, cuando van pasando los años van empezando a sufrir dolencia y esto trae consigo consecuencias en su salud y mucho más cuando por sus diferentes tipos de razas unos se vuelven más delicados que otros.

Estos seres vivos siendo animales de compañía quienes conviven dentro del hogar, también deben contar con una alimentación propia cuyo alimento balanceado debe ser con; proteínas, carbohidratos, fibra, grasa y minerales, así como una persona ingiere ese tipo comida para adquirir nutrientes, los animales también requieren de alimentos nutritivos, aunque sea diferente su preparación.

Es importante señalar, que la falta de cuidados en la alimentación de las mascotas, genera algunos efectos negativos en sus organismos, por ejemplo, la pérdida del apetito por comer el mismo tipo de croquetas o cualquier tipo de comida que se les suministre, algunas mascotas presentan alteraciones intestinales, debiendo ser atendidas por veterinarios, también pierden el pelaje, muestran desgano, entre otros síntomas negativos de salud.

Por tanto, lo que se plantea a través de esta investigación, es crear un plan de negocio para una empresa que elabore los alimentos deshidratados para mascotas, para que se puedan mantener en primera instancia, todos sus nutrientes y al ser procesados de una manera natural, evitar el uso de preservantes artificiales, ya que, al administrarle colorantes, saborizantes u otros químicos más, hace que la comida pierda sus aportes y además perjudican en la salud del animal a un largo plazo.

En el trabajo se incorporará el capítulo 1, en el que se detalla la presentación, los antecedentes, propósito, formulación, objetivos y demás puntos importantes que llegan a explicar sobre la problemática.

En el capítulo 2, se muestra todo lo relacionado con el marco teórico en el que estarán los subtemas que llevarán a entender de una manera más específica el tema, en este apartado también se incluye, toda la información sobre la empresa tanto como la estructura, situación actual, misión, visión, valores y entre otros puntos importantes de la misma, además de incluir también marco legal.

En el capítulo 3, se hace la presentación de lo relacionado a la metodología que se utilizó en la investigación, tanto en diseño, explicación de la población y muestra a utilizar, los instrumentos que se necesitaron y los resultados que se obtuvieron.

En el capítulo 4, se detalla la propuesta a implementar en la empresa, tanto en el estudio técnico, como el desarrollo de análisis y un nuevo estudio organizacional con funciones, con el estudio legal correspondiente.

El capítulo 5, muestra la financiación para llevar a cabo la realización de la propuesta, donde esta detallada la viabilidad de los supuestos, inversión, capital, costos, gastos, TIR y VAN, con el punto de equilibrio que muestra la factibilidad del trabajo.

En el capítulo 6, se detallan las conclusiones y recomendaciones que se derivan de este proyecto.

1.2 Antecedentes

Un plan de negocio es un documento escrito que proporciona información sobre la empresa y su futuro, incluye metas y objetivos de la empresa, las previsiones financieras, la estrategia de marketing, la estructura organizativa, el equipo directivo, entre otros aspectos (Cortés, 2020). Estos documentos deben contar con información clara que le permita al emprendedor conocer con mayor seguridad las decisiones que debe tomar (Tokan, 2018). Para constituir una empresa dedicada a la elaboración de alimentos para mascotas, se requiere reunir distinto tipo de información, realizar estudios de mercado, cuantificar costos y gastos, proyectar ingresos, conocer la disponibilidad económica o posibilidades de financiamiento, otros.

De igual forma, es necesario que el plan de negocio se base en un modelo que brinde al emprendedor, una apreciación completa del funcionamiento del negocio, por tanto, en la presente investigación se toma en consideración en modelo CANVAS, considerada una herramienta de mucho valor que ofrece un mapa claro de lo que se debe gestionar en la empresa para lograr un buen funcionamiento.

Diseñar proyectos empresariales exitosos requiere de la aplicación de modernas metodologías y estrategias, que le permitan al emprendedor tener una visión clara del mercado para dar una respuesta pertinente, que debe ir siempre orientada a la satisfacción plena de necesidades. En este sentido, se utiliza el modelo CANVAS considerado una herramienta clara para validar ideas de negocio, que le permite a los emprendedores mediante un sencillo lienzo de nueve bloques, determinar los factores considerados claves al momento de estructurar y ejecutar su proyecto empresarial.

Para conocer un poco sobre antecedentes relacionados con el tema de estudio, se consultó trabajo realizado por el autor Encalada (2016) se utilizó como metodología, una investigación descriptiva de tipo exploratoria, indagando sobre distintas fuentes de información, para conocer el mercado objetivo relacionado con la demanda de alimento para mascotas. En la investigación se tomó en consideración la proyección del rendimiento sobre los activos (ROA), rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y margen de operacional, estos ayudaran a conocer si la empresa generará el rendimiento esperado y si se considera factible.

Del mismo modo, Bustamante et al. (2019) Realizaron un análisis PESTEL, también sobre las cinco fuerzas de PORTER, así como el modelo de negocio *Network*, que sirvieron para definir aspectos internos y externos que afectan el funcionamiento de la organización. De igual forma, realizaron estudio de mercado, para determinar el mercado objetivo y definir la segmentación y diseñaron un plan de marketing, todo lo cual les permitió construir el plan de negocio de manera completa.

1.3 Declaración del problema

El presente trabajo de titulación trata sobre el diseño de un plan de negocio para un emprendimiento de preparación de comida deshidratada para mascotas. Se busca constituir una empresa que elabore un producto saludable con las aportaciones necesarias de vitaminas y nutrientes, para los diferentes tipos de razas de gatos y perros, en virtud de la necesidad actual de contar con alimentos que ayuden en su crecimiento, en el brillo de su pelaje, en la calidad de vida de las mascotas y además en la economía de sus dueños, entre otros aspectos. Por tanto, se requiere responder a la necesidad de ofrecer un producto de calidad que ayude a minimizar los riesgos de salud de las mascotas. Para llevar a cabo el diseño del plan de negocio, se utilizará la metodología CANVAS para el plan del negocio.

El interés en el tema surge por la necesidad que se presenta de contar con una empresa que ofrezca alternativas saludables para la alimentación de las mascotas. La atención veterinaria cada vez es mayor, en virtud de los problemas por el tipo de alimentación de las mascotas. La contribución del producto ofrecido es otorgar un alimento diferente, algo más saludable que no pase por tantos procesos químicos ya que es ahí donde los alimentos empiezan a perder sus nutrientes.

El diseño de un plan de negocio basado en el modelo CANVAS es una herramienta que permitirá la constitución de una empresa que se respuesta a la demanda de dar solución al problema de las opciones de alimentos para perros y gatos en la ciudad.

1.4 Propósito de la investigación

El propósito principal de esta investigación es diseñar un plan de negocio para constituir una empresa que elabore alimentos deshidratados para mascotas (perros y gatos). Se requiere, por tanto, reunir suficiente información sobre factores internos y externos que pueden incidir en su funcionamiento, con la finalidad de precisar la factibilidad del mismo. La investigación

a su vez, busca brindar una alternativa de solución a la falta de alternativas alimenticias para las mascotas, que sean nutritivas y accesibles.

1.5 Importancia del Estudio

La importancia del estudio radica en que se ponen en contexto, los aspectos más relevantes que deben tomarse en cuenta al conformar o constituir una empresa, en virtud de los distintos elementos que interviene y que deben ser considerados por la gerencia o emprendedor. Es muy significativo, que se pongan en práctica los análisis de matrices y estudios de mercados con la finalidad de precisar el nivel de demanda que puede tener el producto que se busca ofrecer, así como la aceptación que podría tener en el mercado objetivo (Ovalles et al., 2018).

El estudio también es importante, porque ofrece aportes teóricos de distintos autores, tales como: PORTER (2008); Kotler (2008); Alonso Dos Santos (2018); Brume (2017); Domínguez (2019), que han permitido fundamentar la investigación, por medio de la consulta a libros, artículos científicos, leyes y reglamentos que regulan el funcionamiento de las empresas, entre otros. De igual forma, se busca brindar una alternativa ventajosa a través de la elaboración de un producto alimenticio para mascotas, que no contenga conservantes ni antioxidantes químicos que afecten su salud.

1.6 Formulación del Problema

¿Como se realizará el diseño de un plan de negocio para constituir una empresa dedicada a la elaboración y exportación de comida deshidratada para mascotas?

1.7 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual sobre el mercado y la venta de comida deshidratada para mascotas en Guayaquil?
- ¿Cómo se puede determinar el mercado objetivo, la demanda y la aceptación de la propuesta de valor?
- ¿Cuál es la viabilidad económica del plan de negocio?

1.8 Objetivos de Investigación

1.8.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocio con metodología CANVAS para un emprendimiento de elaboración y comercialización de comida deshidratada para mascotas.

1.8.2 Objetivos Específicos

- Realizar una fundamentación teórica para conocer aportes académicos y bases legales que se relacionan con los planes de negocio, estudios de mercado y las características del modelo CANVAS.
- Diagnosticar la situación actual sobre el mercado y la venta de comida deshidratada para mascotas en Guayaquil.
- Determinar el mercado objetivo, la demanda y la aceptación de la propuesta de valor.
- Estimar la viabilidad económica del plan de negocio aplicando el modelo de negocio CANVAS.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Marco referencial

2.1.1 Plan de negocio

Un plan de negocios es un documento que describe la naturaleza del negocio, su propósito y sus metas. Por lo general, incluye la declaración de la misión de una empresa, la estrategia de marketing, los estados financieros y las previsiones, el análisis de la competencia y otros datos pertinentes. De igual manera, las empresas suelen utilizar sus planes de negocios para solicitar préstamos o atraer inversores, estos a su vez permiten mantener el enfoque en los objetivos de la empresa (Mir, 2019).

Permite organizar los objetivos, estrategias y comunicar la visión de lo que se quiere lograr, además de permitir, reconocer y saber el tipo de financiación que se necesita, así como identificar recursos, riesgos y protegerse de ellos. Por otra parte, proporciona un plan para el éxito empresarial, también ayuda a pensar con más claridad en algunas de las cuestiones más importantes que surgen al iniciar un nuevo negocio (Domínguez, 2019).

Un plan de negocio bien redactado puede ofrecer a los negocios nuevas oportunidades de financiación, proteger del riesgo de responsabilidad civil, informar de las decisiones de gestión y establecer un marco para evaluar las opciones de crecimiento (Castellanos, 2020). En el ámbito empresarial, un plan es un conjunto de recomendaciones para el desarrollo y el crecimiento de una empresa. No sólo incluye las estrategias para el desarrollo de las ideas, sino que también se centra en su aplicación. Por lo tanto, es importante escribir un plan de negocios antes de iniciar una empresa porque determina si su empresa tendrá éxito o no.

La planificación es la primera y más importante actividad que debe realizar una empresa para alcanzar el éxito. Puede ayudar a priorizar las acciones, a tomar mejores decisiones ya coordinar los esfuerzos de toda la organización. Cuando se trata de poner en marcha un

negocio, la planificación le dar enfoque, confianza, claridad y dirección en torno a lo que quiere hacer (Marden, 2018).

2.1.2 Importancia de los planes de negocio

Es un documento formal y estructurado que describe la estrategia de crecimiento de una organización. Un plan de negocio ayudará a tomar decisiones informadas sobre el flujo de caja, las inversiones de capital y las proyecciones financieras que pueden afectar a la viabilidad a largo plazo de la organización, entre otros.

Los planes empresariales son importantes para que las empresas planifiquen lo que quieren hacer, para establecer su estructura financiera, ya que los planes empresariales y financieros van de la mano. La otra razón es la de planificar los beneficios y las pérdidas de la empresa. Para que las empresas crezcan, necesitan un plan de negocio que detalle claramente cómo van a trabajar, con quién van a trabajar, cómo va a ganar dinero la empresa y cómo va a ser rentable. En este sentido, se requiere contar con un plan de negocio bien redactado, pero estas tres razones deberían bastar para convencer sobre la factibilidad o no del mismo.

2.1.3 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es un modelo de negocio para crear una empresa que se centra en la experiencia del cliente y crea un entorno atractivo para él. El objetivo es crear una experiencia emocionalmente estimulante para los clientes, que les haga sentirse tan atraídos por el producto que no sientan la necesidad de utilizar productos de la competencia (Corredor, 2021).

Durante el proceso de creación de una empresa en un mercado emergente surgen muchas cuestiones, por tanto, hay miles de variables posibles, siendo difícil para las empresas tomar decisiones sobre cómo proceder de la forma más rápida y eficaz posible. El modelo CANVAS desglosa estas variables en categorías específicas y sugiere soluciones para ellas (Socconini & Reato, 2019).

Basado en el método del lienzo del proceso creativo, este sistema le ayuda a pensar y visualizar cada aspecto de su negocio desde el concepto hasta el lanzamiento, incluyendo el desarrollo del producto, la estrategia de marketing, los canales de venta y distribución, las finanzas y mucho más. El modelo CANVAS es un marco visual para definir una empresa. Ayuda a identificar las necesidades de los clientes ya pensar en cómo la empresa puede satisfacerlas. El lienzo actúa entonces como un proyecto para construir la empresa, destacando los hitos futuros y asegurando que la compañía está en el camino cuando llega el momento de escalar.

2.1.4 Beneficios del modelo CANVAS

Este modelo permite visualizar en un solo documento las interconexiones entre nueve elementos generando una visión o idea completa del negocio (Facchin, 2016).

Dentro de los beneficios de aplicar este modelo se conocen los siguientes:

Tabla 1

Beneficios del modelo CANVAS

Beneficios	Descripción
Simplicidad de interpretación	El modelo está representado mediante bloques que simbolizan los 9 elementos de la estructura del negocio, la distribución organizada contribuye a interpretar fácilmente la forma en que se puede agregar valor a la empresa
Enfoque integral y sistémico	Se puede visualizar la posible incoherencia que pueda darse entre elementos internos y externos a la empresa, en virtud de que cada uno de los bloques se relaciona con el

siguiente, formando parte del gran sistema del negocio. (Editorial Buenos Negocios, 2014)

Cambios y repercusiones

A través del modelo CANVAS se puede visualizar cualquier cambio y el efecto que éste tenga, siendo de manera más clara tantear la viabilidad de los cambios, generando la interacción entre los distintos bloques

Lenguaje visual

Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, reduciendo la complejidad y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría. (Editorial Buenos Negocios, 2014)

Sinergia y trabajo en equipo

Es un método simple que está orientado a soluciones rápidas, facilitando la generación de ideas y aportes valiosos para la mejora de los procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de Editorial Buenos Negocios, 2014.

2.1.5 Importancia del modelo CANVAS

Proporciona al proyecto un marco para formular y aplicar estrategias, establecer prioridades y acciones. El modelo del lienzo ayuda a los directivos a recopilar las cuestiones

clave para ofrecer soluciones adecuadas. Permite identificar al área gerencial las necesidades de forma eficaz, distinguir entre lo urgente y lo importante y tomar las mejores decisiones en función de su capacidad de priorización.

Del mismo modo, la importancia radica en su objetivo, que es ayudar al emprendedor, a organizar los pensamientos, ideas y contenidos en una narración coherente y legible que presente los aspectos más importantes de la idea de negocio de forma ordenada. Se basa en la premisa de que todo problema empresarial tiene una solución, siendo esta la buena ejecución de la estrategia y la táctica determina si se hace realidad o no.

2.1.6 Comida deshidratada para mascotas

La deshidratación de los alimentos ayuda a descomponer la celulosa y el contenido de fibra de una manera eficaz para que las bacterias en los intestinos de su mascota no tengan que trabajar tan duro para descomponer los alimentos. La comida deshidratada para mascotas es una gran adición a la dieta de su perro o gato, porque ayuda a tener menos acumulación de gases en el sistema digestivo.

Los preparados alimenticios deshidratados para mascotas se elaboran con ingredientes frescos, limpios y apetecibles, especialmente procesados para conservar su contenido nutricional. Están repletos de las bondades naturales de la carne y las verduras y pueden almacenarse durante meses sin perder su calidad. No engordan a su perro y, por lo tanto, son saludables, ya que tienen pocas calorías y grasas, pero son muy nutritivos.

Estos son una gran alternativa a los alimentos enlatados o secos, contienen la cantidad adecuada de vitaminas, minerales y otros nutrientes esenciales que la mascota necesita para estabilizarse sana y en forma. Los alimentos deshidratados para mascotas son la mejor alternativa a los alimentos enlatados y secos. Estos se elaboran con carne recién cocinada de pollo, ternera, cordero o pescado como ingrediente principal y tienen una vida útil prolongada,

ya que vienen en latas fáciles de abrir que pueden almacenarse durante años sin estropearse. Además, se puede elegir entre muchos sabores y añadir salsas para conseguir un sabor único.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Demanda

Es el factor principal que impulsa el precio, mismo que se determina cuando los consumidores tienen la necesidad de comprar un determinado producto, para lo cual, las empresas entienden que, si los clientes perciben que la demanda aumenta, subirán los precios para adaptarse al aumento de los costes (Ferrer et al., 2021)

2.2.2 Estudio de mercado

La investigación de mercado incluye la recopilación y el análisis de información que ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas sobre sus productos, clientes y competidores. Hablar de un estudio de mercado es referirse a una investigación en toda regla, en algunos casos con verdaderas connotaciones que les hace tener cierta similitud con el periodismo de investigación (Fernandez, 2017).

2.2.3 Factibilidad

Se refiere a la disponibilidad del capital necesario para desarrollar los objetivos o metas marcadas, en concreto, es conocer la posibilidad de alcanzar las metas de un proyecto, basándose en los recursos que se tienen para concretar su ejecución (Cortés, 2020).

2.2.4 Instructivo

Describe actividades comprendidas en un procedimiento que por su complejidad o sus particularidades requiere una descripción por separado (Martín, 2019).

2.2.5 Oferta

La oferta de productos examina los diferentes tipos de productos que una empresa produce y cómo cada producto ofrece sus mejores atributos a los consumidores. Estos

diferentes aspectos pueden incluir promociones, precios e incluso estrategias de fijación de precios (Cortés, 2020).

2.2.6 Procedimientos

Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso (Martín, 2019). Es un conjunto de actividades que ayudan a que una empresa alcance su objetivo planteado, específicamente se trata de dar movimiento eficiente de los recursos financieros, humanos y técnicos que conjuntamente dan funcionamiento a una corporación (Kotler, 2008)

2.2.7 Plan

Documento en donde se plasma la idea de un nuevo proyecto empresarial, donde plantea ofrecer un bien o servicio. El plan es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad”, un espacio, una zona que ninguna otra persona haya tocado, y la convierte en una oportunidad, concretamente en un proyecto empresarial (Zorita & Huarte, 2016).

2.2.8 Rentabilidad

Indicador que expresan los beneficios que se obtienen en una empresa o compañía tras haber realizado una inversión. Es un concepto importante pues indica el desarrollo de la inversión y de la capacidad empresarial para la remuneración de los recursos utilizados en el ámbito financiero (Cortés, 2020).

2.3 Marco Contextual

En el presente trabajo de titulación propone diseñar un plan de negocios, el desarrollo de un instructivo de procesos, de un plan de negocios el cual está ubicado en la Ciudad de Guayaquil Parroquia Pascuales dirección:

El producto, servicio, el instructivo de procesos va dirigido a hombres y mujeres de 18 a 65 años de edad que residan en la parroquia Pascuales que pertenecen a un estrato socioeconómico medio y medio alto.

2.4 Marco Legal

LEY DE EMPRESAS UNIPERSONALES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

ARTÍCULO 1

Toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio podrá desarrollar por intermedio de una empresa unipersonal de responsabilidad limitada cualquier actividad económica que no estuviere prohibida por la ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la misma al monto del capital que hubiere destinado para ello, esto redactado por la ley de compañías (2018).

ARTÍCULO 2

La empresa unipersonal de responsabilidad limitada es una persona jurídica distinta e independiente de la persona natural a quien pertenezca, por lo que, los patrimonios de la una y de la otra, son patrimonios separados.

La persona que constituya una empresa de esta clase no será responsable por las obligaciones de la misma, ni viceversa, salvo los casos que se mencionan a continuación, en que el gerente-propietario responderá con su patrimonio personal por las correspondientes obligaciones de la empresa:

Si dispusiere en provecho propio de bienes o fondos de la empresa que no correspondan a utilidades líquidas y realizadas, según los correspondientes estados financieros.

Si la empresa desarrollare o hubiere desarrollado actividades prohibidas o ajenas a su objeto; Si el dinero aportado al capital de la empresa no hubiere ingresado efectivamente en el patrimonio de ésta.

Cuando la quiebra de la empresa hubiere sido calificada por el juez como fraudulenta; Si el gerente-propietario de la empresa, al celebrar un acto o contrato, no especificare que lo hace a nombre de la misma.

Si la empresa realizare operaciones antes de su inscripción en el Registro Mercantil, a menos que se hubiere declarado en el acto o contrato respectivo, que se actúa para una empresa unipersonal de responsabilidad limitada en proceso de formación, esto redactado por la ley de compañías (2018).

2.5 Resultados

Propuesta de encuesta para calcular resultados:

Pregunta 1. ¿Considera usted a las mascotas como un miembro más del hogar?

Pregunta 2. ¿Al día con qué frecuencia alimenta su mascota?

Pregunta 3. ¿Sabías que la comida deshidratada, mantiene sus componentes naturales siendo ricos en nutrientes y vitaminas?

Pregunta 4. ¿En qué presentación les gustaría adquirir su producto?

Pregunta 5. ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor la experiencia de contar un alimento saludable para su mascota?

Pregunta 6. ¿Piensa usted que los alimentos actualmente comercializados son elaborados con ingredientes frescos, limpios y apetecibles para sus mascotas?

2.6 Situación comercial del Ecuador

El diario primicias (2020) asegura que entre enero y junio del 2020, a pesar de la pandemia, el crecimiento de empresas destinadas a manufactura de los productos para mascotas tuvo un ascenso importante del 7.4%. Sostiene en el artículo informativo, que anualmente la industria de mascotas crece un 6%, en América Latina. El Servicio de Rentas Internas (SRI) citado en el artículo del diario primicias, muestran que las ventas del departamento alimenticio para animales treparon 7,4% entre enero y junio de 2020, en comparación al mismo periodo en 2019. Del total de facturación, alrededor de USD 60 millones es gracias a la comida para mascotas, sean perros, gatos o aves.

Según el diario primicias (2020)

“En 2015, a propósito del Día Internacional de los Derechos de los Animales, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) publicó que los ecuatorianos gastan USD 7,7 millones al mes en productos para animales domésticos. Dos años después, el mismo INEC indicó que solo en cortes de pelo, y servicios de veterinaria y guardería, el gasto mensual llega a USD 1,6 millones. Estos datos, según el analista de mercado José Antonio Guevara, muestran que la industria de las mascotas posee un techo infinito, aún en medio de una emergencia sanitaria”

Proyectados en el crecimiento constante y desacelerado de la industria alimenticia para las mascotas, se considera para finales del año 2022 un acrecimiento general de USD 2.000 solo en la comercialización de productos para mascotas.

2.7 Estructura Estratégica del Negocio

2.7.1 Misión

Brindar bienestar de las mascotas y de sus familias, ofreciendo productos apropiados para la nutrición animal, con el compromiso elaborar y comercializar alimentos de fuentes naturales para las mascotas de calidad, a nivel nacional como internacional.

2.7.2 Visión

Posicionarnos en el mercado para la alimentación de las mascotas, y para el año 2025 se la preferencia de las familias propietarias de mascotas, ofreciendo productos alimenticios saludables y de calidad, a nivel nacional como internacional.

2.7.3 Principios

- Seguridad
- Ética corporativa
- Mejora Continua
- Excelencia Operacional
- Innovación

- Calidad

2.7.4 Valores

- Trabajo en Equipo: Contamos con el personal adecuadamente seleccionado para asegurar un agradable ambiente laboral en las diferentes actividades y áreas de la empresa.
- Responsabilidad: Producimos con certeza y seriedad.
- Confianza: A través del cumplimiento demostrado al ofrecer los mejores productos para las mascotas.
- Lealtad: Fidelidad a las necesidades de nuestros compradores que buscan mejorar la calidad de vida de sus mascotas
- Honestidad: Cumplimos los procesos con claridad y todas las operaciones con transparencia y conciencia, elaborando productos de alta calidad.
- Respeto: Se atiende el criterio y sugerencias que marcan la diferencia entre el cliente y la empresa.

2.8 Estudio Estratégico

2.8.1 Perfil de oportunidades y amenazas

En Ecuador actualmente, se visualizan oportunidades en el sector alimenticio para mascotas, debió al apogeo de este cada año en el mercado, y que día a día cada las familias compran o adoptan una mascota, afectando directamente esta rama. Las personas no visualizan a sus mascotas como simples animales, sino que invierten en sus cuidados, peluquería, accesorios, medicinas y alimentos saludables; siempre en búsqueda de los mejores productos que den paso a la innovación, mejoramiento del sector y amplitud de marcas.

Las amenazas más considerables para este mercado, es la de los dueños que prefieren comidas caseras antes de hacer gastos en comidas industrializadas. Bien sea por no tener los

recursos necesarios o por considerarlas “poco sanas” para sus mascotas. También es importante considerar la falta de conocimiento de algunos en este ámbito.

2.8.2 Matriz FODA

La palabra FODA busca lo necesario para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía (Thompson, 1998)

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la compañía, permitiéndole una posición de privilegio en comparación a la competencia. Puede referirse a la capacidad de control de recursos, capacidades humanas e industriales, las habilidades, positivismo en el desarrollo, entre otros (Segura, 2022).
- Oportunidades: son aquellos elementos considerados efectivos, propicias, aprovechables, que se deben manifestar en la empresa, y que pueden permitir ventajas en el mercado competitivo (Huerta, 2020).
- Debilidades: son aquellos factores de la empresa, que se consideran desfavorables en comparación a la competencia, se puede señalar las carencias de recursos, habilidades que se deben de fortalecer, actividades desarrolladas con precariedad frente a la competencia, entre otros (Huerta, 2020).
- Amenazas: situaciones negativas provenientes del entorno que generan situaciones desfavorables frente a las de la competencia, estas pueden atentar incluso la permanencia de la empresa (Segura, 2022).

Matriz FODA (2015) la considera como “radiográfica” pues se analiza la situación puntualmente a lo particular del estudio. Se muestra a continuación un esquema de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un emprendimiento destinado a la elaboración y comercialización de comida deshidratada para mascotas:

Figura 1

FODA Plan de Negocios para alimentos deshidratados de mascotas



Fuente: Elaboración propia a partir de Segura (2022).

Figura 2

FODA Plan de Negocios para alimentos deshidratados de mascotas

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proactividad en la producción. 2. Contratación de personal calificado. 3. Excelente calidad en el producto final. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de información al consumidor 2. - Incursión reciente en el mercado. 3. - Deficiencia en la
Factores Externos	<ol style="list-style-type: none"> 4. Procesos productivos y administrativos de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> publicidad

Oportunidades	Estrategia Fortaleza/Oportunidad	Estrategia Debilidad/Oportunidad
1. Crecimiento de la demanda en el mercado.	F2 - O3. El personal calificado para llevar a cabo las labores permitirá establecer costos reales accesibles en	D1 – O1. Crear campaña publicitaria de información y conocimiento para fortalecer la
2. Necesidad de un producto de calidad alimenticia comprobada	concordancia con la calidad del producto.	demanda.
3. Pocas empresas con productos calificados a costos muy elevados.	F3 – O1. Evaluar la demanda creciente en el mercado permitirá establecer un producto final de calidad y preferencia.	
Amenazas	Estrategia Fortaleza/Amenazas	Estrategia Debilidades/Amenazas
1. Aumento de los precios de la materia prima a causa de la inflación	F3 – A2. Al ofrecer un excelente producto final se podrá posicionar entre la competencia local.	D2 – A2. Promocionar rápida y eficazmente el producto concederá la entrada en el mercado.
2. Competitividad local	F1 – A2. Teniendo una producción proactiva permitiría producir más y mejores productos.	D2 – A1. Ampliar y fortalecer la estructura publicitaria para establecernos ante la competencia.

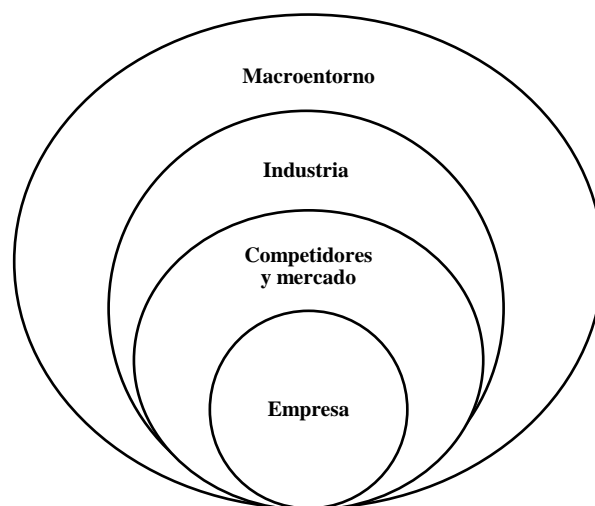
2.8.3 Análisis PESTEL

Es una herramienta para definir las estrategias que se deben tomar en el negocio, empresa o proyecto. Ayuda a entender y mejorar, identificando primeramente los factores generales macroeconómicos que podrían incidir en el desarrollo eficaz de la corporación.

PESTEL es el acrónimo para las iniciales de las seis categorías macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, (Environment) Ambiental y Legal).

Figura 3

Estratos del entorno de una empresa



Elaborado por: 50minutos.es (2016)

Este permite identificar las variables macroeconómicas teniendo en cuenta el desarrollo de la empresa, manteniendo el grado de realización relativamente aleatorio. El entorno mostrado en la figura 3, permite demostrar la división del entorno de una empresa en tres estratos: los competidores y el mercado, actividad de la empresa, y el macroentorno que es el

conjunto de variables que influyen el futuro o desarrollo de la corporación, este último, son los desarrollados por el análisis PESTEL que se presentan a continuación:

Tabla 2

Análisis PESTEL

Factores	Tendencias	Cambios en relación a grupos de interés	Efectos probables	Oportuni- dad/ Amenaza
Político	Actualmente el clima político no es muy alentador en el Ecuador, descontento general, protestas constantes es el punto primordial que vuelve turbio el panorama actual.	Se descuida el cuidado a la transformación y la empresa privada en crecimiento.	Para que el inversionista nacional como extranjero tenga confianza en las inversiones dentro del país, debe aclararse el clima político.	Amenaza
Económico	Ecuador se prevé que continúe creciendo económicamente tras las recuperaciones postpandemia que se han evidenciado en el 2021 con un alza de 4.2%, esperándose una expansión del 2.8% en el 2022	Los nuevos inversionistas pueden aprovechar este auge económico y comenzar a establecer sus planes.	La inversión en nuevos emprendimientos suma efectos positivos, por lo que deben de considerarse los valores de crecimiento de PIB.	Oportunidad
Social	Las mascotas desde hace algunos años se han convertido en un miembro más de la familia, marcando el mercado de alimentos para mascotas como positivo ante la sociedad, puesto que los dueños buscan	Se Deben de considerar los datos de crecimiento poblacional con respecto a la compra y adopción de mascotas, con la finalidad de tener cifras reales en cuanto a	Cambios en las ventas de los productos alimenticios para mascotas, basándose en la innovación y variedad de productos.	Oportunidad

	mejorar la calidad alimenticia de los mismos.	la factibilidad de la venta de alimentos deshidratados.	
Tecnológico o	Los avances tecnológicos representan grandes oportunidades para todos los sectores, pues el obtener nuevas y mejores maquinarias, así como tecnología especial para digitalizar las entregas y productividad, es un plus.	Las nuevas tecnologías pueden mejorar y optimizar la producción y ayudar a sistematizar las etapas, volviéndolas más eficientes y disminuyendo el margen de error y retraso en entregas.	El alto costo de maquinaria especializada puede afectar a algunos sectores con pocos o escasos recursos.
Ecológico	La conservación del ambiente a nivel global, exige a las empresas acatar normas y compromisos que garanticen la mínima contaminación en todas las actividades productivas a las que se dedique la empresa.	Las empresas dedicadas al ámbito productivo de transformación de materia prima, deben desarrollarse acatando las normas garantes de la conservación medioambiental.	Se establecen normas que permitan plenamente acatar las normas y se plantearan estrategias para el control de desechos y de humos contaminantes.
Legal	El sistema jurídico y normativo vigente exige la conformación de empresas siguiendo los requisitos estipulados y cumplir con formalidades requeridas.	El cierre temporal o permanente de las empresas que incumplen con los requisitos y exigencias de ley.	Conocer previamente todos las normas y leyes relacionadas a constitución formal y legal de la empresa hará que desde el comienzo se acate todo lo solicitado según los medios legales.

El análisis PESTEL ofrece la oportunidad de determinar de qué manera la empresa enfrenta su entorno, abriéndose al planteamiento de estrategias adecuadas a las dificultades u oportunidades del entorno macro ambiental que debe de tomar en cuenta para asegurar y garantizar el cumplimiento de metas y objetivos que lleven al posicionamiento en el mercado y éxito total del producto (Fernandez, 2017)

2.9 Proceso de exportación

El proceso de exportación, consiste en la comercialización de productos fuera del país, es decir, es la acción y efecto de enviar productos o servicios desde un país hacia otro. De acuerdo al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2010) los regímenes de exportación, son:

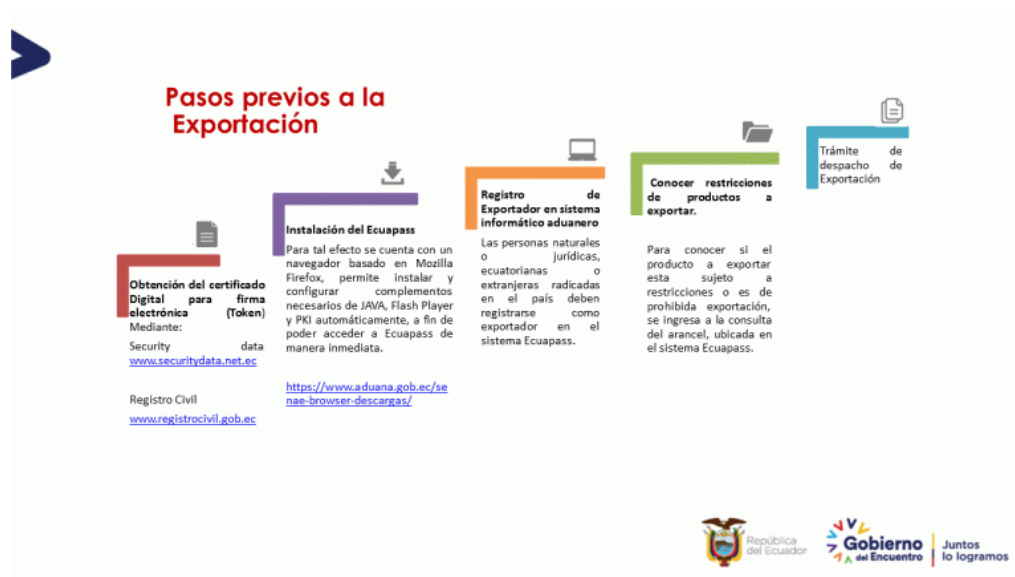
- Exportación definitiva (COPCI, 2010, pág. Art.154), en la que se permite la salida definitiva de bienes y servicios en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables.
- Exportación temporal con reimportación en el mismo estado (COPCI, 2010, pág. Art. 155), permite la salida temporal del territorio aduanero de bienes y servicios en libre circulación con un fin y plazo determinado, durante el cual deberán ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por el uso que de ellas se haga.
- Exportación Temporal para perfeccionamiento pasivo (COPCI, 2010, pág. Art. 156), las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero para su transformación, elaboración o reparación y luego reimportarlas como productos compensadores con la

exención de los tributos correspondientes conforme las condiciones previstas en el reglamento al presente Código.

Todas las Personas Naturales o Jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país, pueden exportar, y deben estar registrados como exportador en el sistema ECUAPASS y aprobado por la Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En la figura, se muestra los pasos previos para la exportación sugerido por Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SNAE, 2022).

Figura 4

Pasos previos para la exportación



Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SNAE, 2022)

El proceso de exportación comienza con la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) por parte del declarante, mediante el sistema informático ECUAPASS, acompañada de una factura comercial, proforma o documento preliminar de la transacción comercial y documentación con la que se cuente previo al embarque. Los datos que se consignarán el exportador o declarante en la DAE (SNAE, 2022) son:

- Descripción de mercancía por ítem de factura.

- Datos del consignante.
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.
- Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)
- Las actividades a seguir para realizar una exportación son las siguientes:

Y para transmisión de DAE por parte del declarante por medio del sistema Ecuapass (SNAE, 2022), debe contener:

- Ingreso de mercancías al depósito temporal y/o zona primaria.
- Registro de Ingreso de mercancías (IIE) por parte del depósito temporal.
- Asignación canal de aforo de la DAE a través del sistema Ecuapass
- Salida autorizada: Corresponde a un estado de la DAE mediante el cual se autoriza el embarque de las mercancías.
- Embarque y transmisión de los documentos de transporte: El transportista debe transmitir y asociar los documentos de transporte a la DAE.
- Solicitud de Corrección de la DAE (Si aplica)
- Regularización de DAE

En cuanto a la exportación hacia Estados Unidos la Ley FD&C requiere que los alimentos para animales, como los alimentos para personas (FDA., 2022), sean:

- Seguro para comer;
- Producido en condiciones sanitarias;

- Libre de sustancias nocivas; y
- Tener una etiqueta honesta.

Por otra parte, la Ley de Modernización de la Seguridad Alimentaria de la FDA, requiere a las instalaciones de alimentos para animales crear e implementar un plan de seguridad alimentaria. En la primera parte del plan, las instalaciones evalúan los riesgos de seguridad de los alimentos que están potencialmente asociados con los alimentos para animales (esto se denomina "análisis de riesgos"). En la segunda parte, las instalaciones toman medidas, cuando es necesario, para reducir o eliminar los riesgos de seguridad alimentaria identificados (estos pasos se denominan "controles preventivos"). (FDA., 2022)

Los requisitos anteriores de la FSMA se aplican a las empresas que deben registrarse como una instalación de alimentos para animales porque fabrican, procesan, empaican o almacenan alimentos para animales para consumo en los Estados Unidos. (FDA., 2022)

Además de tener que cumplir con los requisitos de la FSMA, las instalaciones de alimentos para animales registrados también deben cumplir con las buenas prácticas de fabricación actuales. (FDA., 2022), para lo cual la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario - AGROCALIDAD. Establece los requisitos para Requisitos para la Certificación de Buenas Prácticas Agropecuarias – BPA (AGROCALIDAD, 2017):

1. Registrarse como operador en la página Sistema Guía de la Agencia y llenar de forma virtual el FSC_UPA Formulario de Solicitud de certificación de unidades de Producción Agropecuaria con la información de la Unidad de Producción.
2. Descargar y revisar la guía de aplicabilidad de acuerdo al producto a certificar (28 listas de verificación agropecuarias) Guías y Manuales de Buenas Prácticas Agrícolas – BPA y Guías y manuales de Buenas Prácticas Pecuarias – BPP.

3. Planificación de la auditoría con los técnicos de la Unidad de Inocuidad de Alimentos de la provincia dónde se ingresa la solicitud, la misma se debe realizar en base a una lista de verificación respectiva, en la cual se comprobarán los requisitos para obtener o mantener la condición de la unidad de producción agropecuaria certificada con buenas prácticas agropecuarias.
4. El técnico autorizado por la Agencia realizará la auditoría correspondiente, donde el auditor evaluará los diferentes elementos del sistema de aseguramiento de la inocuidad, calidad, seguridad y salud en el trabajo, ambiente y bienestar animal de la UPA del auditado están implantados, documentados, mantenidos y mejorados de manera continua.
5. A partir de la fecha de la auditoria la Agencia de Regulación y Control Fito y zoonosanitario acorde a la Resolución 041 en un plazo de 4 a 6 semanas se realizará la entrega del Certificado de Cumplimiento de Buenas Prácticas Agropecuarias.

Las regulaciones federales, aplicadas por la Administración de Alimentos y Medicamentos de los EE.UU. (FDA), establecen estándares aplicables para todos los alimentos para animales, por lo cual las etiquetas de alimentos para mascotas deben detallar (FDA., 2022):

- Identificación adecuada del producto.
- Declaración de cantidad neta.
- Nombre y dirección del fabricante.
- Listado de ingredientes.

2.9.1 Amazon

Amazon, es un gigante portal de comercio electrónico que se ha venido expandiendo hacia América Latina y se ha empleado principalmente para hacer compras importadas.

Recientemente como resultado del conexo de las medidas del acuerdo de fase 1 con Estados Unidos, la plataforma habilitó la opción a los productos ecuatorianos facilitando su internalización u exportación. Actualmente hay productos de origen ecuatoriano que se comercializan en el portal de Amazon, son: snacks, conservas, fideos, sombreros de paja toquilla y palo santo (Villón, 2021)

Para vender en Amazon, necesitas completar el registro en la plataforma, en la que te indicará los planes que te permiten vender “un artículo o de vender miles” (Martínez, 2021). Para ello, es necesario contar con los siguientes requisitos:

- Número de cuenta bancaria y número de ruta bancaria
- Tarjeta de crédito válida
- Documento nacional de identidad emitido por el gobierno
- Información fiscal
- Número de teléfono

Una vez que te registres como vendedor en Amazon, tendrás acceso a tu cuenta de *Seller Central*, un portal para tu negocio y un servicio integral para administrar tu cuenta de ventas, agregar información de productos, actualizar el inventario, administrar pagos y encontrar contenido útil que te ayude a navegar por tu negocio en Amazon. Además, es donde publicas todos tus productos (Martínez, 2021). Sin embargo, Amazon no tiene una logística propia en Ecuador, por lo que los envíos se realizan a través de otros canales que proveen empresas para sacar la mercancía vía aérea y marítima sin embargo, han logrado entrar a la gigante plataforma a través de alianzas de distribución que se tienen con empresas que operan en los países donde se vende el producto (Villón, 2021).

2.10 Proceso productivo para la preparación de la comida deshidratada para mascota.

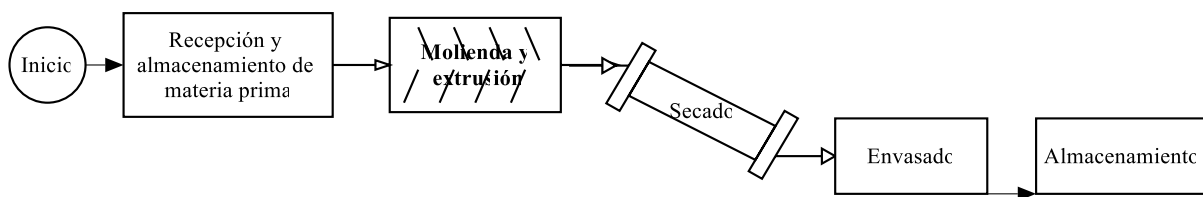
El proceso de elaboración de la comida deshidratada, comprende las etapas de:

- Verificación de Insumos
- Deshidratación
- Trituración
- Mezclado
- Empaquetado

En una primera etapa comprendo la deshidratación de los diferentes alimentos de fuentes vegetales y cárnicos, que comprenda el diagrama de flujo de acuerdo a la figura 5, a continuación:

Figura 5

Proceso de deshidratación



Fuente: Elaboración propia.

En una segunda etapa los alimentos que han sido deshidratado, pasaran por los procesos de trituración, mezclado, para finalmente ser empaquetado.

2.11 Análisis de Mercado

La industria de las mascotas crece a un ritmo anual del 6% en Latinoamérica, para 2021 el consumo de productos para mascotas alcanzó un valor de \$ 1.900 millones con un crecimiento regular anual. Para este año se estima un crecimiento del 2,2% en la tenencia de mascotas, y se calcula el crecimiento entre el 6 y el 8% anual para la industria de las mascotas (Cárdenas & Porras, 2022).

Por otra parte, en el presente año las ventas de comida para perros y gatos han superado las de alimentos para bebés en el mundo, posiblemente se deba fuerte conexión emocional entre personas, perros y gatos ha generado una poderosa industria tras el tiempo de confinamiento por la pandemia de covid-19 (Cárdenas & Porras, 2022).

El coronavirus impactó a todas las áreas e industrias globalmente., y esto es un hecho innegable. En los Estados Unidos, por ejemplo, el 10% de los dueños de gatos y el 9% de los dueños de perros adoptaron una mascota debido al confinamiento y la situación provocada por el COVID-19; el 10% de todos ellos adoptaron o compraron una mascota en los últimos tres meses (Barberi, 2020).

En 2017, había 670 millones de mascotas en todo el mundo, y en 2022 se estima que hay unos 730 millones, es decir, un crecimiento del 9% (60 millones). De ese crecimiento, se proyectó para 2022 que un 45% estaría en Latinoamérica. Se espera que, esta región del mundo, la cantidad de gatos aumente en un 28% (47 millones) y en un 72% (115 millones) la de perros, respectivamente. Argentina y México son los lugares del mundo con más densidad de mascotas: más del 80% de los hogares tiene, al menos, un perro o un gato. La mayor cantidad de dueños de mascotas son mujeres de entre 18 y 29 años. En Latinoamérica los países que lideran el sector de mascotas, con un crecimiento anual del 13%, son Colombia, México, Chile y Brasil (Gabrica Colombia, 2022). Este último, gran productor de alimento seco a nivel mundial, percibirá un gran impulso debido tanto al aumento de mascotas a nivel nacional como el aumento de la demanda de exportaciones (Barberi, 2020).

Dentro de la industria global del cuidado de mascotas, se espera que la de los alimentos y snacks, en particular perciban las mayores ganancias del segmento debido a la creciente demanda de productos premium, naturales y orgánico. Sin embargo, es evidente que, con los años, el mercado de las mascotas ha cambiado y requiere una mayor inversión en productos, alimentos, accesorios, implementos de aseo y muchas más novedades que ofrece el mercado

actual. Esto ha hecho que se cree una oportunidad de negocio para muchas personas y empresas en Latinoamérica (Cárdenas & Porras, 2022).

De acuerdo con la Asociación Estadounidense de Productos para Mascotas, los alimentos para perros representan el 71% de las ventas de alimentos para mascotas y hay una creciente demanda de alimentos premium para mascotas en todo el mundo, ya que estos alimentos son naturales, orgánicos, de mayor calidad y más seguros que los alimentos para mascotas regulares. El mercado global de alimentos para perros está consolidado en la naturaleza, con jugadores importantes que incluyen a Mars Incorporated, Nestlé Purina Pet Food, The JM Smucker Company según reporte de Mordor Intelligence (2022):

- The JM Smucker: en mayo de 2018, The JM Smucker Company adquirió Ainsworth Pet Nutrition LLC, que es un comercializador y distribuidor de snacks para mascotas, por 747 millones de dólares. Esta adquisición ha reforzado la posición de la empresa en los sacos para perros, debido a la presencia de la marca Rachel Ray Nutrish.
- Nestlé SA: en mayo de 2020, amplió su huella operativa en China con inversiones en dos instalaciones de fabricación, una en una planta de alimentos para mascotas en Tianjin y otra en una instalación de productos vegetales. Esto se hizo para impulsar el desarrollo económico sostenible en las comunidades locales, impulsando la expansión de la fabricación de alimentos y la innovación de productos. Esta inversión también ampliará la gama de alimentos para perros de la empresa en el país.
- Mars Incorporated: en junio de 2021, lanzó las últimas incorporaciones a su cartera de alimentos para perros con las fórmulas KARMA plant-first. Las recetas KARMA están formuladas con "superalimentos de origen vegetal" que incluyen linaza, garbanzos,

coco seco, semillas de chía, calabaza seca, col rizada, etc., que se complementan con auténtico pollo o pescado blanco.

Según encuesta realizada por Allestruded (2022), el 77% de los encuestados consideran muy importante que el *packaging* contenga información nutricional clara y valoran tanto la calidad del producto ofrecido como la comunicación de lo que contiene el producto en sus respectivas etiquetas de presentación.

2.12 Análisis de las 4 P

A continuación, se describe las 4 P para la presente propuesta.

2.12.1 Producto

Objetivo: Elaborar un alimento nutritivo para la mascota dentro de volúmenes requeridos, que ahorre tiempo y dinero a su propietario con un agradable diseño que le permita atraer la atención del cliente logrando ser competitivo en imagen y contenido.

a) Estrategias

- Promover el desarrollo una línea para gatos y perros
- Crear volúmenes de producción
- Crear un valor agregado

2.12.2 Promoción o Comunicación

Objetivo: Estructurar el plan promocional que contribuya a posicionar el producto en la mente del cliente y lograr que la marca sea conocida por el cliente. Se persigue:

- Organizar eventos promocionales
- Rediseñar la imagen corporativa
- Promoción en medios

2.12.3 Plaza

Mediante la presente investigación, se busca:

- Canal Indirecto. Aquellos intermediarios son los distribuidores que compran el producto y se encargan de que llegue al consumidor secundario, es decir el propietario del perro o gato.

Objetivo: Distribuir en un 20% el número de distribuidores de acuerdo demanda actual. Se plantea:

- Adquirir los recursos humanos, de infraestructura y maquinaria para operar
- Crear un canal de comercialización
- Identificar los puntos de distribución

2.12.4 Precio

Objetivo: Identificar las características del precio del alimento para perros o gatos cuantificando y cualificando sus beneficios.

Se persigue:

- Orientar el análisis al resultado de las encuestas considerando, además los costos generados para la elaboración y comercialización del producto.
- Ofrecer incentivos como descuentos atractivos para el cliente
- Aplicar un precio por debajo del de la competencia en el nuevo producto para llamar la atención y por temporada de introducción.

El precio de venta se estructura así: Al público y al distribuidor en sus diferentes presentaciones, las que se muestran en la Tabla 3:

Tabla 3*Detalle del Precio*

Tipo de precio	Precio distribuidor (\$)	Precio venta al público (\$)
2,5 kg	2,94	4,50
10 kg	12,51	\$25,56

Fuente: Elaboración propia.

2.13 Marketing Mix

Empero de lo atractivo del crecimiento del mercado y la disposición de los *pet parents* por adquirir el mejor alimento para sus mascotas, también prevalece muchos competidores esforzándose por ofrecer el mejor producto disponible para sus consumidores. En el marketing mix, se debe considerar 4 elementos principales: clientes, canales de distribución, comunicación y costo-beneficio.

2.13.1 Clientes

Es necesario, tener conocimiento del cliente e incluir un análisis de los diferentes actores que están dentro del proceso de compra, segmentando para una mayor es la posibilidad de éxito. De acuerdo a Romero (2017), se conoce de este mercado:

- En cuanto al quien compra: el 65% de los compradores de alimento para mascotas en Latinoamérica son mujeres. Por lo tanto, de esta población hay que definir sus características predominantes, tales como; estado civil, profesión, poder adquisitivo.
- En cuanto al quien consume el producto: la mascota es consumidor y en donde lo primero es que el perro o gato consuman el alimento y genere un beneficio a su salud.

- En cuanto el quien lo demanda: es esencial identificar que miembro de la familia es el encargado de alimentar a la mascota, finalmente es esta persona quien llevará el récord de la disponibilidad y resultados del alimento y pedirá que se haga la recompra del mismo.
- En cuanto a quien influye: Po el principal influenciado en la selección de un alimento es el médico veterinario, pero también se debe considerar a otros *pet parents* o incluso miembros de la familia o del círculo social de las personas quienes también pueden hacer recomendaciones.
- Y finalmente el quien decide: se procede a identificar quien finalmente dentro del núcleo familiar decide que marca o marcas comprar o no comprar.

2.13.2 Canales de distribución

La finalidad es identificar los mejores canales para comercializar con mayor facilidad el alimento, y aumentar la posibilidad de incremento en las ventas. Para ello, se debe indagar entre los hábitos de compra del público objetivo o, por ejemplo, para aquellas personas que consumen productos orgánicos, que mejor lugar que ofrecer un alimento holístico en los mismos mercados en los que compran sus alimentos (Romero, 2017).

2.13.3 Comunicación

Es necesario, elaborar una estrategia de redes sociales, página web, *mailing*, blog, chats, en coordinación con el mensaje que se quiere transmitir para conectar y establecer un buen tema de conversación con el público objetivo. Las personas se quieren comunicar con las marcas, quieren expresar sus inquietudes y opiniones y es obligación nuestra ofrecerles la mayor diversidad de canales para poder entablar estas conversaciones con cada uno de ellos (Romero, 2017).

2.13.4 Costo-Beneficio

Es indispensable para el producto que se desea obtener identificar el *claims* diferenciadores y comprender que beneficios como piel y pelaje saludable, dientes y huesos fuertes y buena digestibilidad, es lo mínimo que se esperan que les ofrezca un alimento para sus mascotas y cuanto están dispuestas a pagar por el mejor alimento que sus ingresos les permita obtener. No obstante, en algunos casos el tema del ingreso pasa a un segundo plano cuando la percepción del beneficio supera al costo (Romero, 2017).

Resulta relevante, buscar ofrecer alimentos funcionales, y vigilar las tendencias de consumo de las personas y más aún educar al público sobre los beneficios que nuestros alimentos van a ofrecer a las mascotas. En proporción de que el mercado madura y se especializa, se hace más competitivo, por ello, se debe elaborar una estrategia diferenciada, una mezcla de marketing con el fin de lograr una mayor eficiencia, rentabilidad y sustentabilidad en nuestras empresas.

Capítulo III: Metodología de la investigación

3.1 Diseño de la investigación

En el presente trabajo de titulación, se hace uso del diseño de investigación cuantitativo para discernir la disposición que los consumidores nacionales e internacionalmente establecen con los diferentes productos que el mercado ofrece para la alimentación de sus mascotas, se busca descifrar las motivaciones y limitaciones que posee el consumidor para conocer las estructuras internas que tanto a nivel individual, familiar y social que conlleva a la necesidad de compras o al complejo acto del consumo.

Para Benassini (2009), el consumo es un proceso que se mueve de los individuos a los grupos, partiendo de los aspectos familiares, es por ello, que el primer paso en la investigación de mercados es un estudio cualitativo y cuantitativo y su finalidad es explorar por completo el comportamiento de compra para conocer algo acerca de él y aprovechar ese nuevo conocimiento y ser empleado en la estructura del negocio, en otras palabras se busca la realidad percibida por quienes compran alimentos para sus mascotas.

La investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. (Hernández, 2014)

. El método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas

operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. (Peñuelas, 2010)

3.2 Proposiciones

3.2.1 Premisa general:

El diseño de un Plan de Negocio con metodología CANVAS contribuye a construir un emprendimiento de elaboración y comercialización de comida deshidratada para mascotas

3.2.2 Premisas específicas:

- La realización de una fundamentación teórica, permite conocer los aportes académicos y bases legales que se relacionan con los planes de negocio, estudios de mercado y las características del modelo CANVAS.
- El diagnóstico, contribuye a saber cuál es la situación actual sobre el mercado y la venta de comida deshidratada para mascotas en Guayaquil.
- A través del estudio de mercado, se determina el mercado objetivo, la demanda y la aceptación de la propuesta de valor.
- Aplicando el modelo de negocio CANVAS, se estima cual es la viabilidad económica del plan de negocio del estudio.

3.3 Población

Alonso Dos Santos (2018), afirma que la población de estudio, no se limita a la cantidad de habitantes, también se puede englobar a un conjunto de aspectos que tienen algo en común. La investigación, se enfoca en aquellas personas que se preocupan por la alimentación saludable de sus mascotas. Se toma como área de estudio para el análisis a la Ciudad de Guayaquil, que, de acuerdo a cifras del censo de 2017, registró a 2.644.891 habitantes (Ecuador

en Cifras, 2017) y en los cuales se indago sobre las preferencias, hábitos, e intereses que tienen los habitantes en el cuidado de sus mascotas.

3.4 Características de la muestra

Se trata de una muestra finita, de acuerdo a la siguiente expresión:

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

En donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Total de la población, se considera un valor de 2.644.891

Z: Grado de confianza, se considera un valor de 1,96 (95%. nivel de confianza)

p: Probabilidad de que un individuo entrevistado tenga el atributo considerado.

e: error permisible. Para este caso se considera un valor de 5%

q: Probabilidad complementaria de p, es decir, es la probabilidad de que no tenga dicho atributo

$$n = \frac{2.644.891 * (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2(2.644.891 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 385$$

La muestra a considerar corresponde a 385 habitantes.

3.5 Confidencialidad

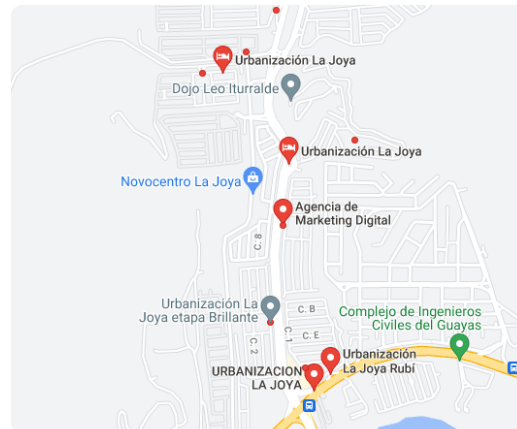
La confidencialidad de los datos está determinada por el origen de la fuente de la información, que se hizo uso en el presente estudio. Por lo tanto, queda sujeta a la reserva y trato adecuado de la misma y su revelación queda a la obligación de responder civilmente por el daño que su revelación pueda producir al titular.

3.6 Localización geográfica

la ubicación de la empresa en estudio, se encuentra en La Aurora Urbanización la Joya. A continuación, se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Localización geográfica de la empresa en estudio.



Fuente: Obtenido de Google Maps.

3.7 Instrumentación

3.7.1 Recolección de datos

El instrumento estructurado se diseña con el propósito de conocer los gustos e intereses de las personas por la comida deshidratada para sus mascotas, como una alternativa de solución a la falta de alternativas alimenticias para las mascotas, que sean nutritivas y accesibles y recopilar información para realizar el CANVAS, en la cual se debe responder a 4 preguntas básicas que reflejan 4 áreas fundamentales que conforman la formación del modelo de negocio (Duque et al. , 2020). Estas preguntas son:

¿Qué? Centrado en la oferta del producto o servicio.

¿Cómo? Centrado en las actividades de la organización.

¿Quién? Centrado en las actividades relacionadas con la venta.

¿Cuándo? Centrado en las transacciones.

Para Benassini (2009), el investigador de mercados en la identificación y clasificación de los atributos del estudio, se debe tener presente que la calidad de las respuestas obtenidas depende en gran medida, de la forma en que se planteen las preguntas a los grupos que esté dirigida la encuesta.

A continuación, en el siguiente cuestionario se estructuró 15 preguntas para conocer los intereses que tienen los consumidores por la alimentación de su mascota y su importancia y considerando los aspectos necesarios para la conformación del CANVAS. Se indica a continuación:

Pregunta 1. ¿Considera usted a su mascota como un miembro más del hogar?

Sí No

Pregunta 2. ¿Qué importancia le da a la ingesta de alimentos saludables para su mascota?

Demasiado importante Menos importante
 Muy importante Nada importante
 Importante

Pregunta 3. ¿En la semana con qué frecuencia alimenta su mascota?

Una vez Cuatro veces
 Dos veces Cinco veces
 Tres veces Seis veces
 Todos los días

Pregunta 4. ¿Adquiere comida deshidratada para la alimentación de su mascota?

Sí No

Pregunta 5. ¿Considera que los alimentos actualmente comercializados son elaborados con ingredientes frescos, limpios y apetecibles para sus mascotas?

Sí No

Pregunta 6. ¿Sabías que la comida deshidratada, mantiene sus componentes naturales siendo ricos en nutrientes y vitaminas?

Sí No

Pregunta 7. ¿Considera que ofrecer comida deshidratada podría satisfacer sus necesidades en cuanto a la alimentación de su mascota?

Sí No

Pregunta 8. ¿En qué presentación les gustaría adquirir su producto?

Saco de 1 kg Saco de 5 Kg
 Saco de 2,5Kg Saco de 10 Kg

Pregunta 9. ¿En dónde le gustaría adquirir la comida deshidratada para la alimentación de su mascota?

En supermercados Clínica Veterinaria
 Tienda para mascotas Tienda online

Pregunta 10. ¿Considera que los alimentos deshidratados para mascota actualmente comercializados en el país, tienen oportunidad para la internalización u exportación?

Muy Poco probable Probable
 Poco probable Muy probable

Pregunta 11. ¿En qué grado de innovación considera que tiene la internalización u exportación de comida deshidratada para mascota?

Muy poco innovador Innovador
 Poco innovador Muy innovador

Pregunta 12. ¿Considera que los productos alimenticios para las mascotas tienen un precio justo y razonable en el mercado?

Muy Poco aceptable Aceptable
 Poco aceptable Muy aceptable

Pregunta 13. ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor la experiencia de contar un alimento saludable para su mascota?

___ “Tu mascota es esencial, y su alimentación también”

___ “Cuidando su alimentación, su mascota crecerá feliz”

___ “Para la salud de mi mascota, su alimentación es prioridad”

Pregunta 14. ¿Se siente usted seguro con los alimentos que actualmente consume su mascota?

___ Sí

___ No

Pregunta 15. ¿Por qué medio desea recibir información sobre alimentos deshidratado para mascota?

___ Folleto

___ Redes sociales

___ Correo electrónico

3.7.2 Análisis de datos

1. ¿Considera usted a su mascota como un miembro más del hogar?

Tabla 4

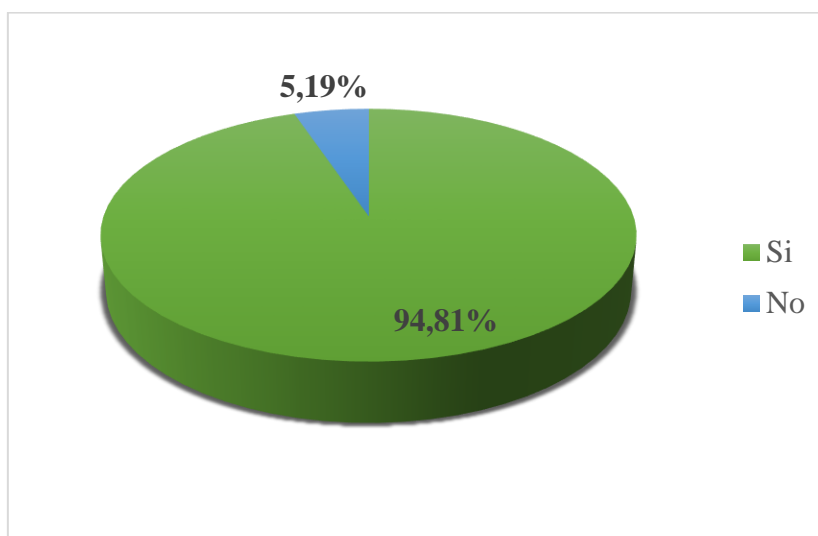
Considera usted a su mascota como un miembro más del hogar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	365	94,81%
No	20	5,19%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Considera usted a su mascota como un miembro más del hogar



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 7, indica que el 94,81% de los encuestados “Sí” considera a su mascota como un miembro más del hogar, mientras que un 5,19% % indicaron que “No”. Por lo que el producto ofrecido, debe ofrecer seguridad al consumidor, ya que tendrá como finalidad suplir una necesidad en el núcleo familiar.

2. ¿Qué importancia le da a la ingesta de alimentos saludables para su mascota?

Tabla 5

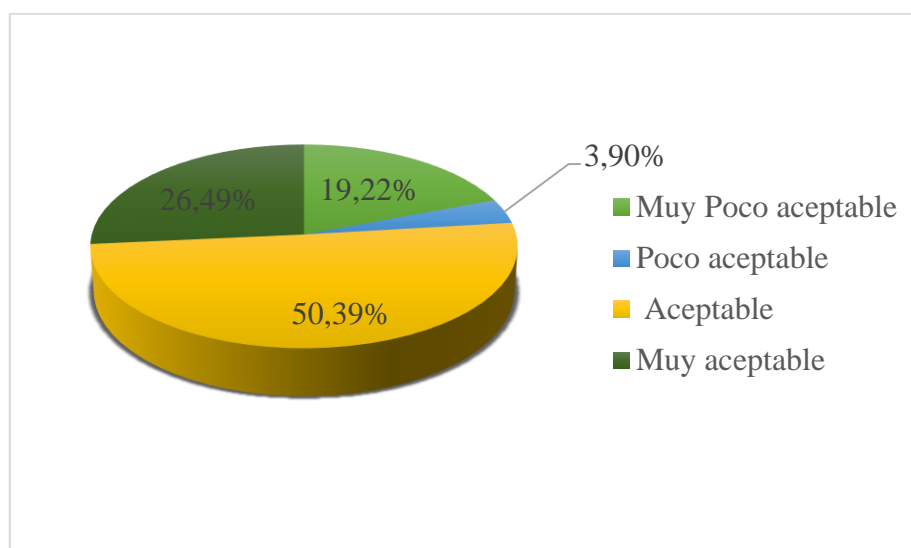
Qué importancia le da a la ingesta de alimentos saludables para su mascota

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Demasiado importante	100	25,97%
Muy importante	185	48,05%
Importante	80	20,78%
Menos importante	20	5,19%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Qué importancia le da a la ingesta de alimentos saludables para su mascota



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 8, la mayoría de los encuestados consideran en un 48,05% de “Muy importante” la ingesta de alimentos saludables para su mascota, un 25,97% lo considera “Demasiado importante”, el 20,78% están de acuerdo en que es “Importante” y solo el 5,19%

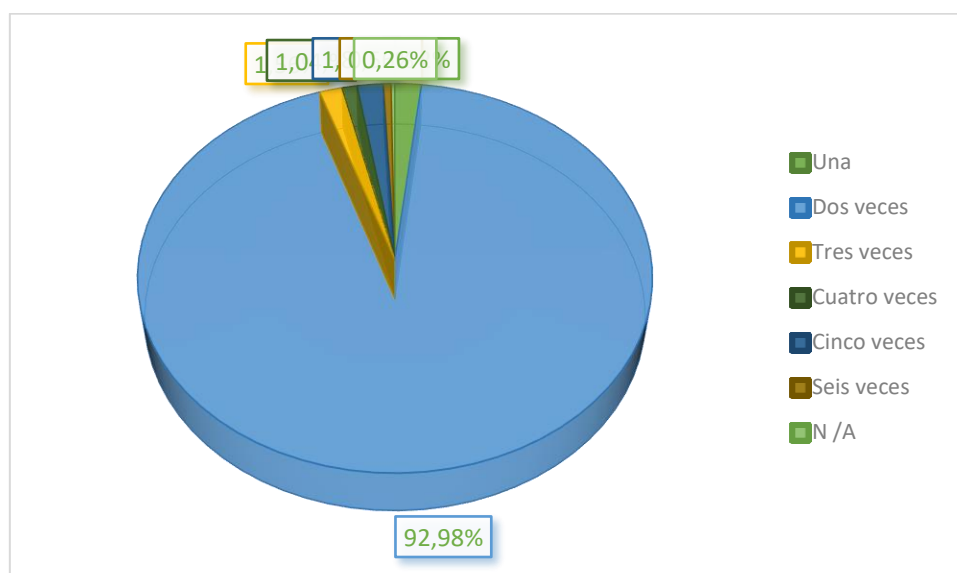
afirmo ser “Menos importante”. Se evidencia que la mayoría de los encuestados le otorga relevancia a la alimentación saludable de sus mascotas, es necesario que el producto ofrecido contenga ingredientes variados que aporte elementos que cubra las necesidades nutritivas de las mascotas.

3. ¿Cuántas veces al día alimenta a su mascota?

Tabla 6*Cuántas veces al día alimenta su mascota*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Una	7	1,82%
Dos veces	358	92,99%
Tres veces	6	1,56%
Cuatro veces	4	1,04%
Cinco veces	7	1,82%
Seis veces	2	0,52%
N /A	1	0,26%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9*Cuántas veces al día alimenta su mascota*

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

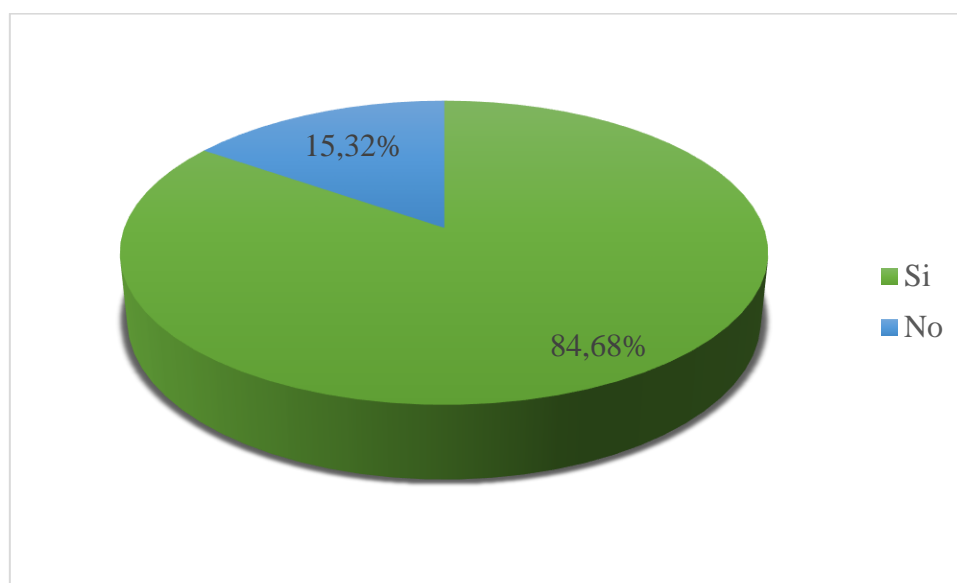
En la figura 9, se indica que el 92,98% de los encuestados alimenta su mascota “Dos veces al día”, mientras que un 7,01% lo realiza “Una vez” (1,82%), “Tres veces” (1,56%), “Cuatro veces” (1,04%), “Cinco veces” (1,82%), “Seis veces” (0,52%), N/A (0,26%). Hay una necesidad constante del consumo de alimento para mascota que pudiera garantizar la prevalencia de la demanda a corto plazo.

4. ¿Adquiere comida deshidratada para la alimentación de su mascota?

Tabla 7*Adquiere comida deshidratada para la alimentación de su mascota*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	326	84,68%
No	59	15,32%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10*Adquiere comida deshidratada para la alimentación de su mascota*

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 10, el 84,68% de los encuestados “Sí” adquieren comida deshidratada para la alimentación de su mascota, mientras que el 15,32% “No” lo hace. Prevalece un mercado mayoritario que persigue cubrir un producto de necesidad en el cuidado de sus mascotas.

5. ¿Considera que los alimentos actualmente comercializados son elaborados con ingredientes frescos, limpios y apetecibles para sus mascotas?

Tabla 8

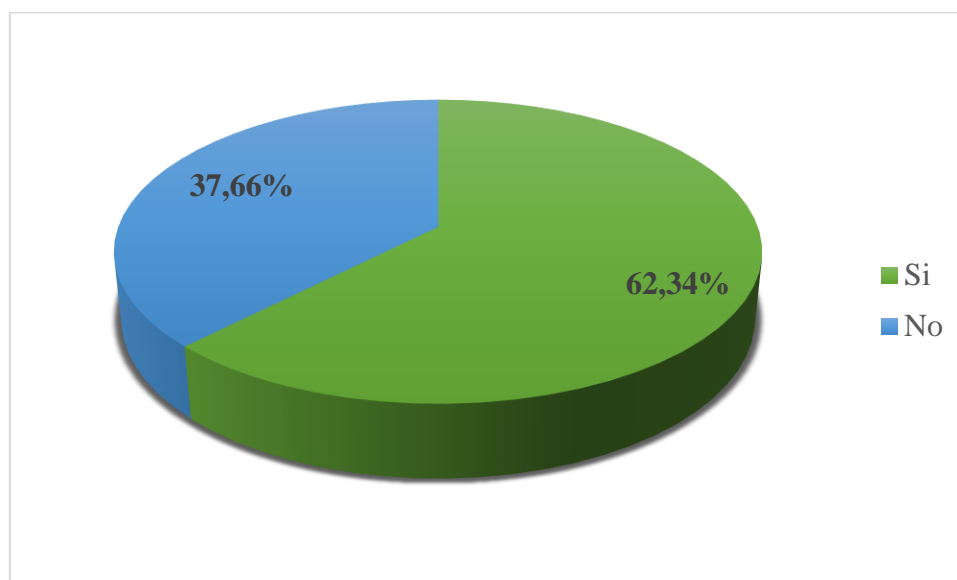
Considera que los alimentos actualmente comercializados son elaborados con ingredientes frescos, limpios y apetecibles para sus mascotas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	240	62,34%
No	145	37,66%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Considera que los alimentos actualmente comercializados son elaborados con ingredientes frescos, limpios y apetecibles para sus mascotas



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 11, se observa que el 62,34% de los encuestados “Sí” considera que los alimentos actualmente comercializados son elaborados con ingredientes frescos, limpios y

apetecibles para sus mascotas, mientras que el 37,66% afirman que “No”. Las personas creen en que es una buena opción los alimentos que se comercializan actualmente, es necesario idear estrategias de promoción para presentar al mercado el nuevo producto ofrecido.

6. ¿Sabías que la comida deshidratada, mantiene sus componentes naturales siendo ricos en nutrientes y vitaminas?

Tabla 9

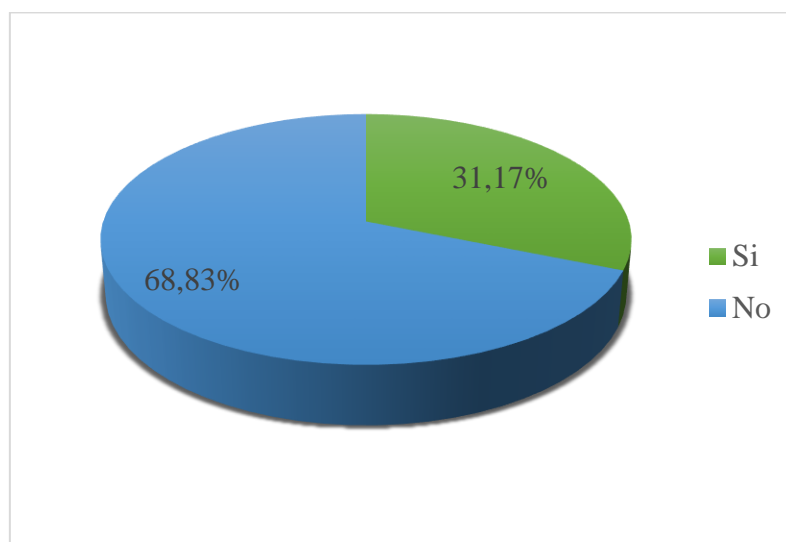
Sabías que la comida deshidratada, mantiene sus componentes naturales siendo ricos en nutrientes y vitaminas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	31,17%
No	265	68,83%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Sabías que la comida deshidratada, mantiene sus componentes naturales siendo ricos en nutrientes y vitaminas



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 12, se muestra que el 68,83% de los encuestados “No” sabía que la comida deshidratada, mantiene sus componentes naturales siendo ricos en nutrientes y vitaminas,

mientras que el 31,17% afirmó que “Sí”. Los resultados, permite tomar esta información para crear estrategias en pro de promover el consumo de comida deshidratada, ya que se garantiza el aporte nutritivo que requieren las mascotas en una alimentación saludable.

7. ¿Considera que ofrecer comida deshidratada podría satisfacer sus necesidades en cuanto a la alimentación de su mascota?

Tabla 10

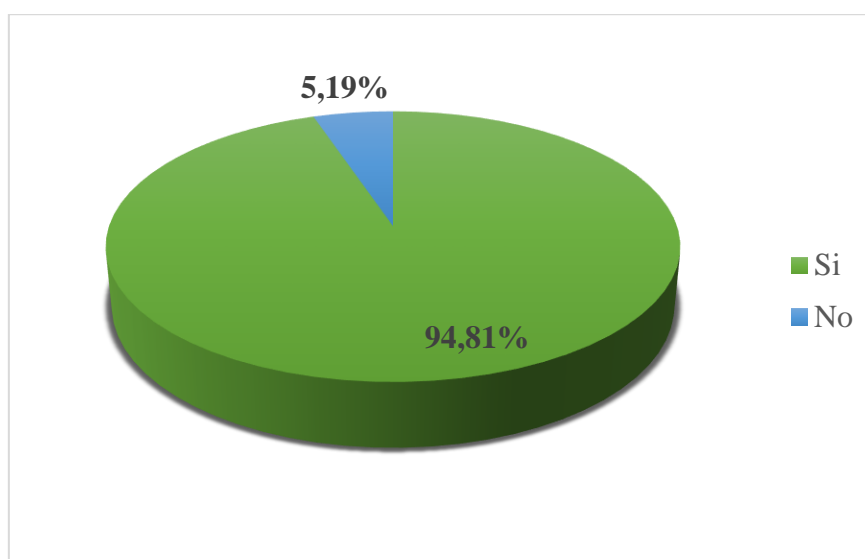
Considera que ofrecer comida deshidratada podría satisfacer sus necesidades en cuanto a la alimentación de su mascota

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	365	94,81%
No	20	5,19%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

Considera que ofrecer comida deshidratada podría satisfacer sus necesidades en cuanto a la alimentación de su mascota.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 13, se muestra que el 94,81% de los encuestados “Sí” considera que ofrecer comida deshidratada podría satisfacer sus necesidades en cuanto a la alimentación de su mascota, mientras que un 5,19%, afirma que “No”. Se puede concluir, que hay un mercado que

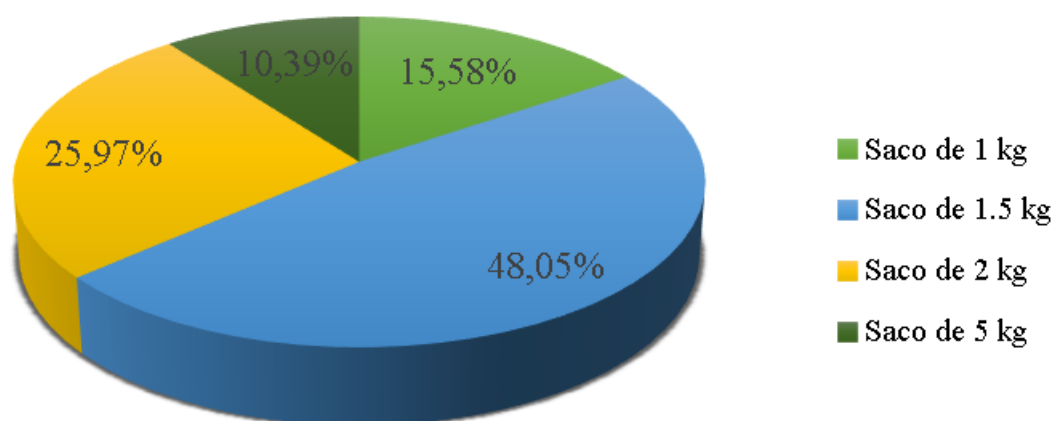
están dispuestos a probar nuevos productos de origen orgánico y en la cual se debe central el plan de negocios.

8. ¿En qué presentación les gustaría adquirir su producto?

Tabla 11*En qué presentación les gustaría adquirir su producto*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Saco de 1 kg	60	15,58%
Saco de 1.5 kg	185	48,05%
Saco de 2 Kg	100	25,97%
Saco de 5 Kg	40	10,39%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14*En qué presentación les gustaría adquirir su producto*

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 14, se indica que la mayoría de los encuestados en un 48,05% le gustaría adquirir la presentación de “Saco de 10 Kg”, el 25,97% en “Saco de 25 Kg”, el 15,58% en “Saco de 5 kg” y finalmente un 10,39% en “Saco de 45 Kg”. A pesar que hubo una inclinación por el saco de 10Kg, es recomendable analizar una estrategia de ventas que permita colocar en el mercado las tres presentaciones mayores demandadas, con el fin de que la presentación con precio intermedio sea la elegida para la compra.

9. ¿En dónde le gustaría adquirir la comida deshidratada para la alimentación de su mascota?

Tabla 12

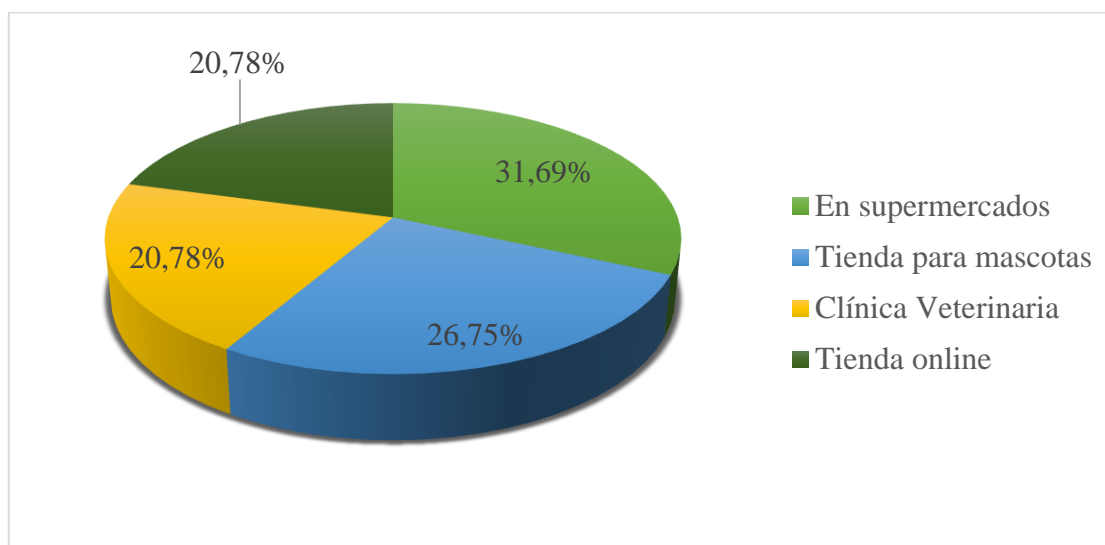
En dónde le gustaría adquirir la comida deshidratada para la alimentación de su mascota

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
En supermercados	122	31,69%
Tienda para mascotas	103	26,75%
Clínica Veterinaria	80	20,78%
Tienda online	80	20,78%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

En dónde le gustaría adquirir la comida deshidratada para la alimentación de su mascota



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 15, se observa que el 31,69% de los encuestados le gustaría adquirir la comida deshidratada para la alimentación de su mascota en “Supermercados”, el 26,75% en “tienda de mascota”, el 20,78% en “Clínica Veterinaria” y un 20,78% a través de “Tienda online”. Por

ello, el plan de negocio debe analizarse la viabilidad de los diferentes canales comerciales para la venta del producto.

10. ¿Considera que los alimentos deshidratados para mascota actualmente comercializados en el país, tienen oportunidad para la internalización u exportación?

Tabla 13

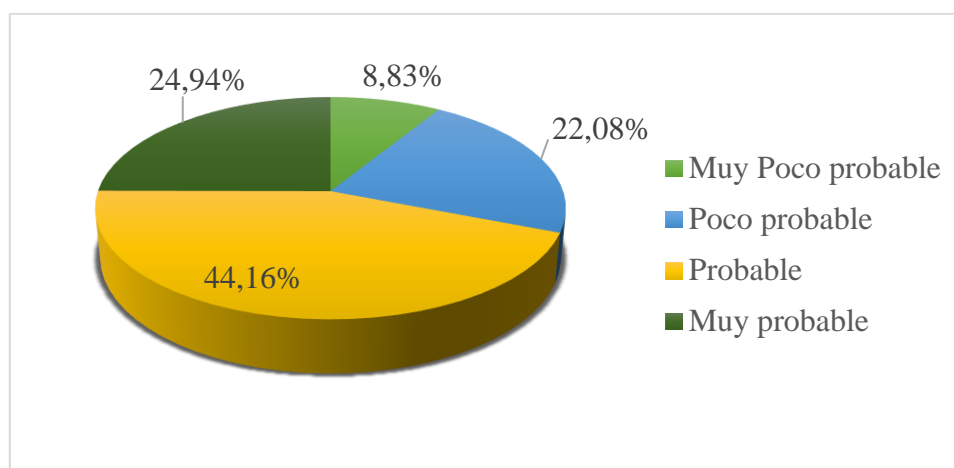
Considera que los alimentos deshidratado para mascota actualmente comercializados en el país, tienen oportunidad para la internalización u exportación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Poco probable	34	8,83%
Poco probable	85	22,08%
Probable	170	44,16%
Muy probable	96	24,94%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Considera que los alimentos deshidratado para mascota actualmente comercializados en el país, tienen oportunidad para la internalización u exportación



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la figura 16, se observa que la mayoría de los encuestados considera en un 44,16% “Probable” que los alimentos deshidratado para mascota actualmente comercializados en el país, tienen oportunidad para la internalización u exportación, en un 24,94% “Muy probable”,

en un 22,08% “Poco probable” y en un 8,83% “Muy Poco probable”, quiere decir que también se debería ampliar la estructura del plan de negocio hacia los canales internacionales.

11. ¿En qué grado de innovación considera que tiene la internalización u exportación de comida deshidratada para mascota?

Tabla 14

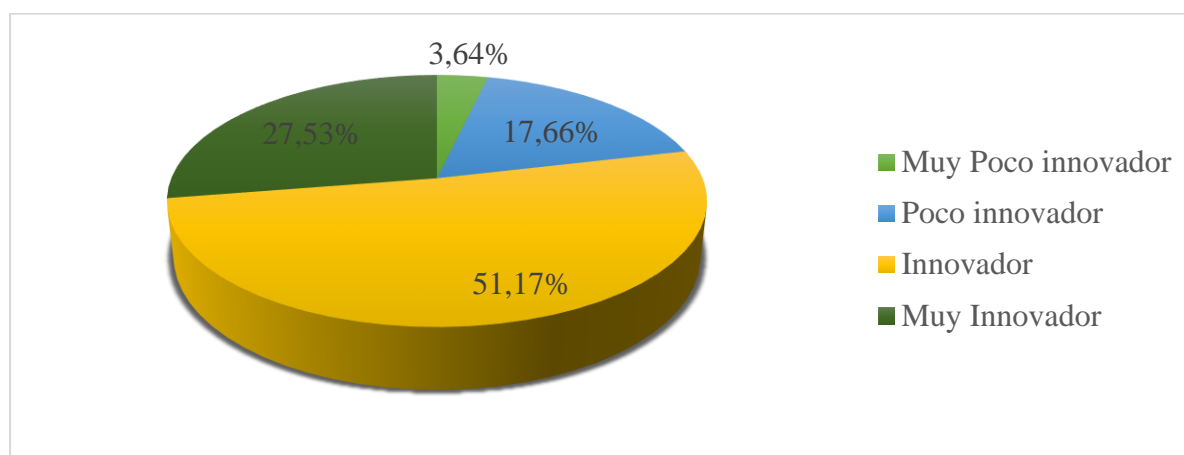
En qué grado de innovación considera que tiene la internalización u exportación de comida deshidratada para mascota

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Poco innovador	14	3,64%
Poco innovador	68	17,66%
Innovador	197	51,17%
Muy Innovador	106	27,53%
Total	385	78,70%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

En qué grado de innovación considera que tiene la internalización u exportación de comida deshidratada para mascota



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 17, se muestra que la mayoría de los encuestados considera que tiene la internalización u exportación de comida deshidratada para mascota en un 51,17% “Innovador”, en un 27,53% “Muy innovador”, en un 17,66% “Poco innovador”, y en un 3,64% “Muy poco

innovador”. Es recomendable considerar en el plan de negocios la internalización u exportación de comida deshidratada para mascota.

12. . ¿Considera que los productos alimenticios para las mascotas tienen un precio justo y razonable en el mercado?

Tabla 15

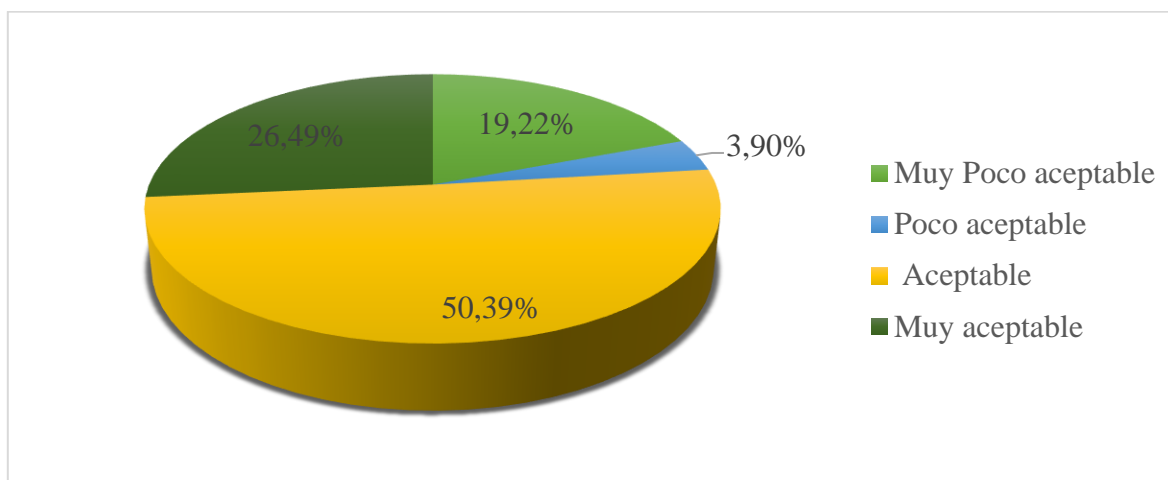
Considera que los productos alimenticios para las mascotas tienen un precio justo y razonable en el mercado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Poco aceptable	74	19,22%
Poco aceptable	15	3,90%
Aceptable	194	50,39%
Muy aceptable	102	26,49%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura18

Considera que los productos alimenticios para las mascotas tienen un precio justo y razonable en el mercado



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 18, se muestra que la mayoría de los encuestados considera que los productos alimenticios para las mascotas tienen un precio justo y razonable en el mercado en un 50,39%

“Aceptable”, en un 26,49% “Muy aceptable”, en un 3,90% “Poco aceptable”, y en un 19,22% “Muy poco aceptable”. Se debe implementar una estrategia en los precios en la estructura del plan de negocio.

13. ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor la experiencia de contar un alimento saludable para su mascota?

Tabla 16

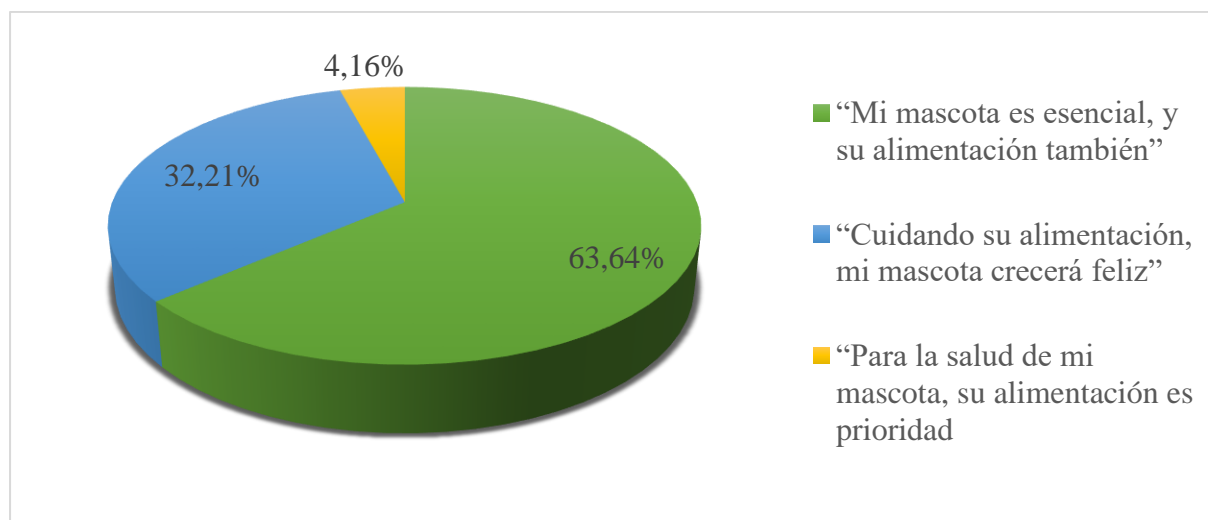
Cuál de los siguientes enunciados describe mejor la experiencia de contar un alimento saludable para su mascota

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
“Mi mascota es esencial, y su alimentación también”	245	63,64%
“Cuidando su alimentación, mi mascota crecerá feliz”	124	32,21%
“Para la salud de mi mascota, su alimentación es prioridad	16	4,16%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

Cuál de los siguientes enunciados describe mejor la experiencia de contar un alimento saludable para su mascota



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 19, con un 63,64% el enunciado ““Mi mascota es esencial, y su alimentación también” describe mejor la experiencia de contar un alimento saludable para la mascota de

los encuestados, mientras que en 32,21% lo fue “Cuidando su alimentación, mi mascota crecerá feliz” y con un 4,16%.

14. . ¿Se siente usted seguro con los alimentos que actualmente consume su mascota?

Tabla 17

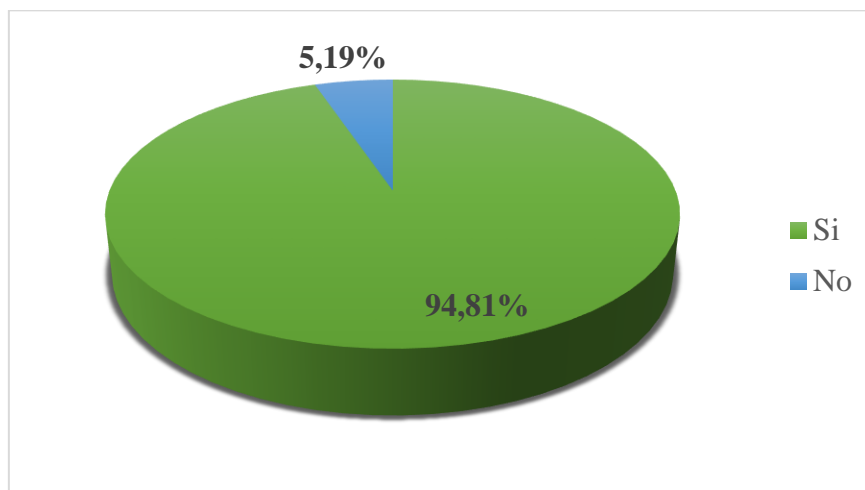
Se siente usted seguro con los alimentos que actualmente consume su mascota

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	365	94,81%
No	20	5,19%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20

Se siente usted seguro con los alimentos que actualmente consume su mascota.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 20, se muestra que el 94,81% de los encuestados “Sí” considera que se siente seguro con los alimentos que actualmente consume su mascota mientras que un 5,19%, afirma que “No”. Se puede concluir, que hay un mercado que están dispuesto a probar nuevos productos de origen orgánico y en la cual se debe central el plan de negocios.

15. ¿Por qué medio desea recibir información sobre alimentos deshidratado para mascota?

Tabla 18

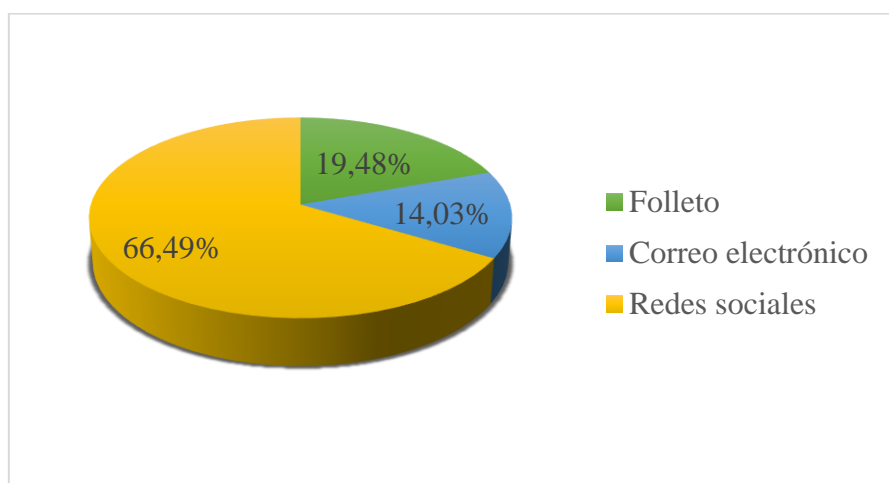
Por qué medio desea recibir información sobre alimentos deshidratado para mascota

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Folleto	75	19,48%
Correo electrónico	54	14,03%
Redes sociales	256	66,49%
Total	385	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21

Por qué medio desea recibir información sobre alimentos deshidratado para mascota



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

En la figura 21, se observa que el 66,49% de los encuestados desea recibir información sobre alimentos deshidratado para mascota a través de las “Redes sociales”, el 19,48% por “Folleto” y un 14,03% mediante “Correo electrónico”. En conclusión, es recomendable apertura canales digitales para la promoción del producto a través de las redes sociales.

3.8 Resultados de la encuesta

A través de cuestionario se exploró 4 áreas fundamentales que conforman la formación del modelo de negocio Estas preguntas son:

- ¿Qué?: Se evidencio que hay un interés por los consumidores de alimentos para mascotas por la comida deshidratada, en la cual será el producto principal.
- ¿Cómo?: Se considerará las presentaciones de 2 Kg, 5 Kg y 10 Kg para la venta, la cual se promocionará como alimento nutritivo bajo el mensaje “Mi mascota es esencial, y su alimentación también”, para ser distribuidos en supermercados, tiendas veterinarias y tienda online.
- ¿Quién? El producto se promocionará a través de los canales digitales, y se identificará la cadena de valor para su distribución a nivel nacional y en los mercados internacionales.
- ¿Cuándo? Se comenzará su promoción al tiempo que se arranque la producción.

Se espera que el producto, una vez que ingrese al mercado tenga aceptación ya que de acuerdo a estudio prevalece de la necesidad de cubrir la alimentación e las mascotas, de manera saludable.

Capítulo IV: Propuesta

4.1 Estudio Técnico

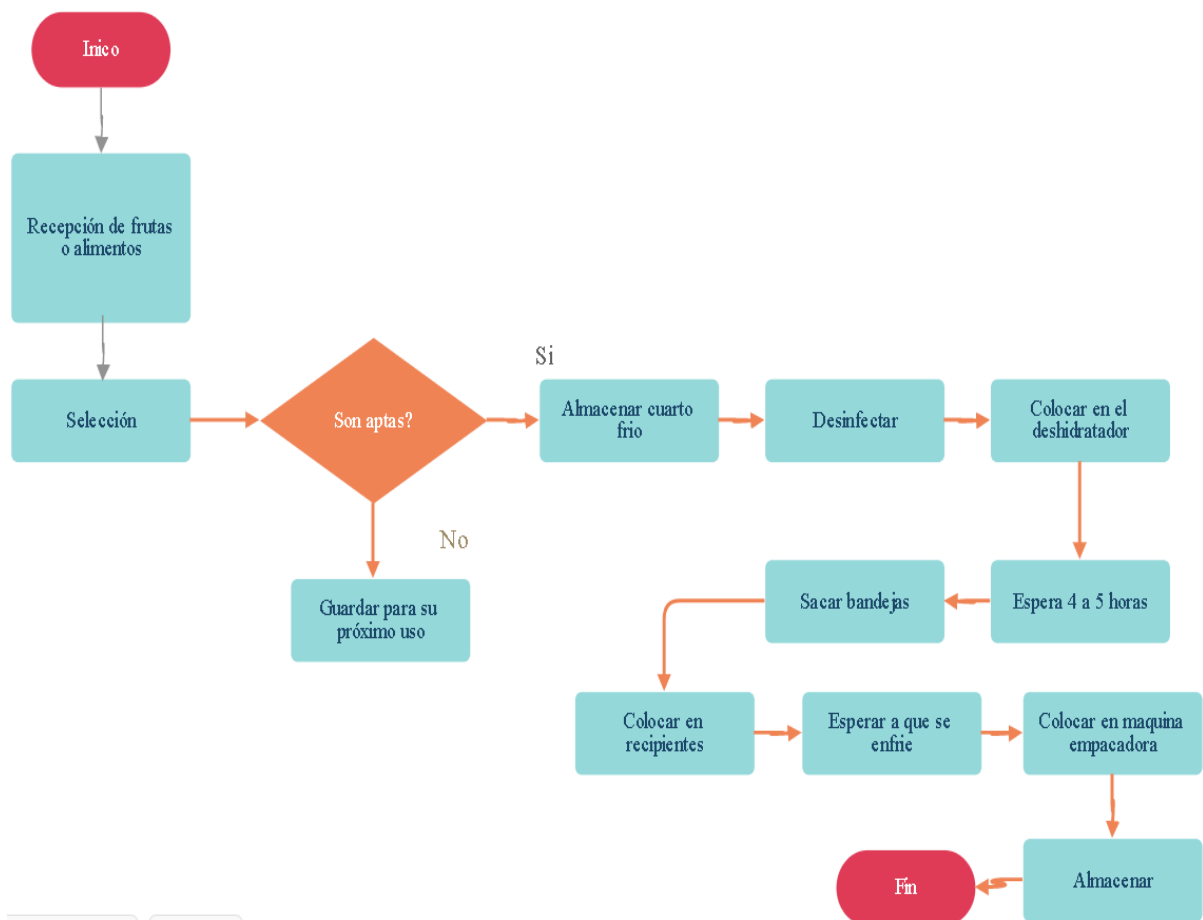
4.1.1 Infraestructura producción y Logística

4.1.1.1 Flujo de procesos

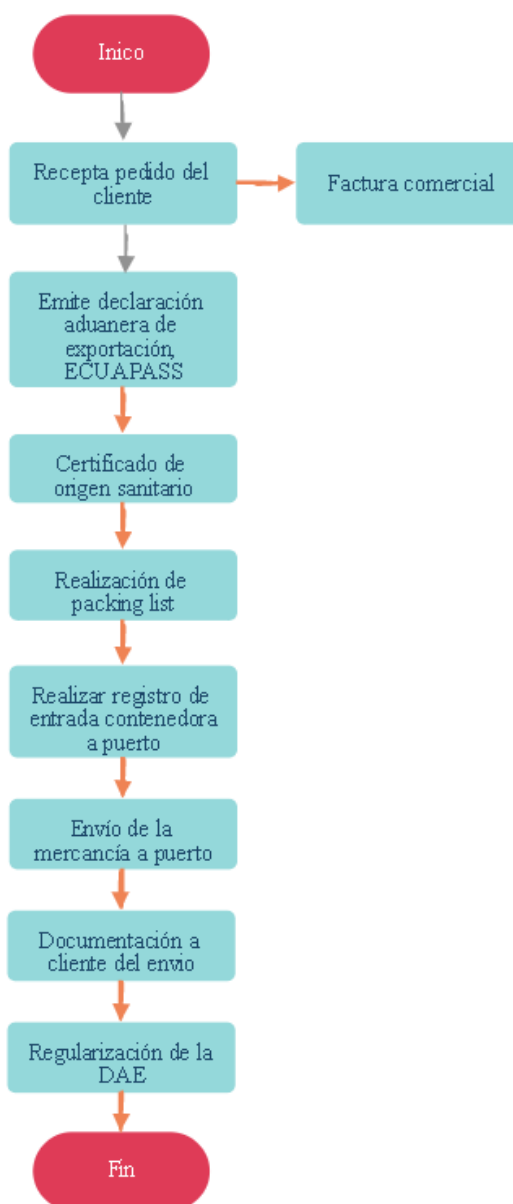
Para la elaboración y exportación de la comida deshidratada para mascotas se deberá seguir los siguientes diagramas de flujo:

Figura 22

Proceso de producción



Fuente: Elaboración propia.

Figura 23*Proceso de exportación*

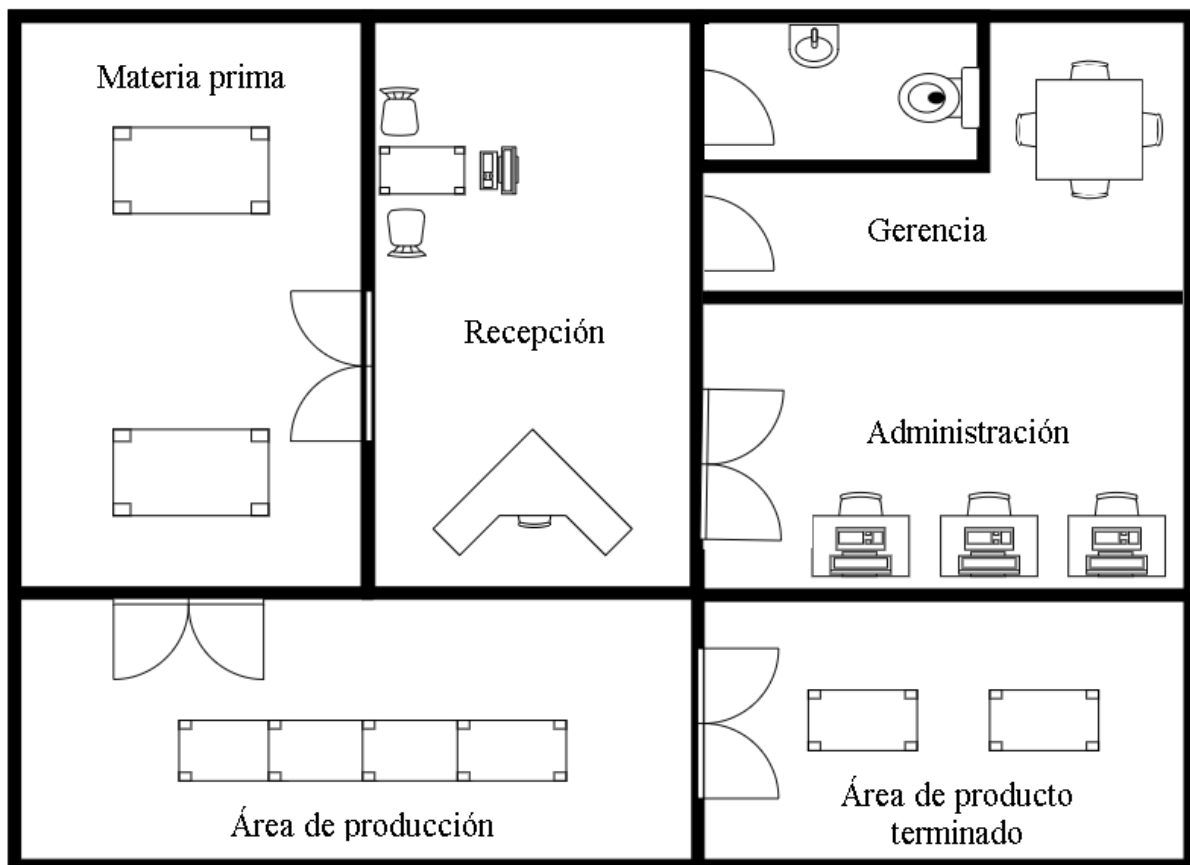
Fuente: Elaboración propia.

Al diseñar la infraestructura de la empresa, tomar en cuenta que la producción y exportación de alimentos secos se realizará en una zona industrial al sur de Quito, Ecuador. La instalación contará con un área física de 300 m² ubicada en una zona de baja humedad para evitar la propagación de parásitos e insectos en productos crudos y terminados para la

producción de alimentos. La nave industrial se adaptará a múltiples zonas, lo que permitirá una mejor gestión de la logística del producto, como se indica en la tabla a continuación, además la estructura contará con servicios básicos como agua, electricidad, teléfono e internet.

Figura 24

Infraestructura de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

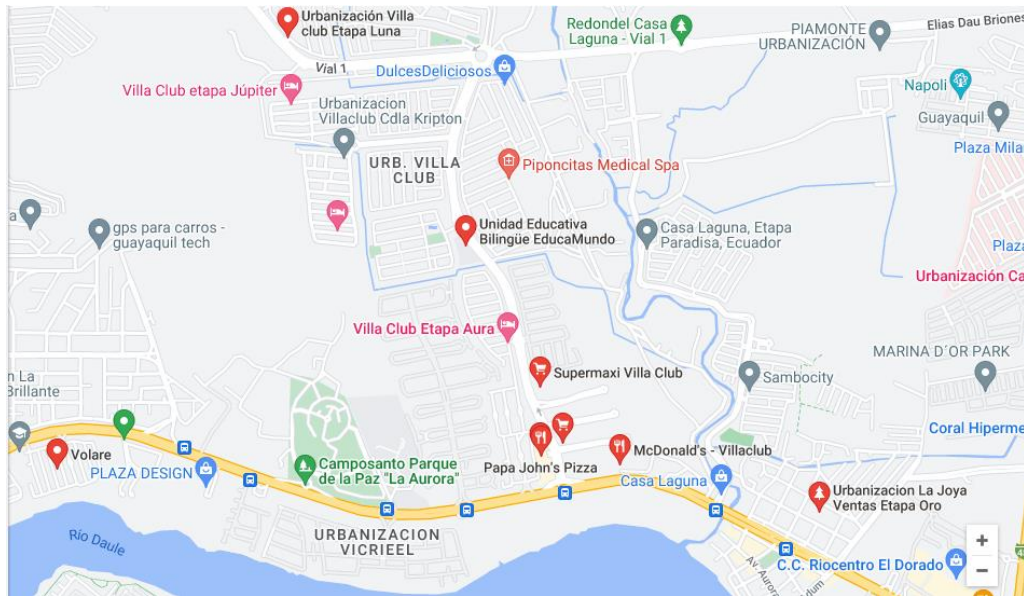
4.1.2 Determinación de la localización

Ecuador atraviesa una difícil transición económica ante una recesión, la cual está tratando de superar fomentando el emprendimiento y creando nuevos puestos de trabajo de tiempo completo, lo que impactará directamente en el desarrollo de la industria de alimentos y suplementos nutricionales para perros. En este sentido, el proyecto cuenta con zonas

industriales como primer punto de producción y exportación para abrir un pequeño negocio, cumpliendo con las formalidades necesarias.

Figura 25

Localización de la empresa



Fuente: Google Maps (2022)

4.1.3 Alcance Estudio Ingeniería y Efectos Económicos (equipos y maquinarias)

La implementación de este proyecto requiere el uso de varias máquinas para procesar materias primas y obtener el producto final, entre esto se utilizarán las siguientes maquinas o equipos:

4.1.3.1 Maquinaria para la producción

Para la elaboración de la comida deshidratada para mascotas se deberá utilizar lo siguiente:

Tabla 19*Maquinarias y equipos*

Maquinarias y equipos	Imagen de la maquinaria o equipo
Cocedor mezclador de alta temperatura	
Empacadora	
Horno deshidratador	
Balanza digital	
Cuchara mezcladora	
Cinta transportadora	

Dosificadora



Etiquetadora



Tanques de agua



Mesa de acero inoxidable



Fuente: Elaboración propia.

Cantidad de producto que se generara

Se determina al nivel productivo que la nueva organización podrá producir acorde a su infraestructura y recurso humano disponible, valores que se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 20*Tiempo de producción*

Actividad a desarrollar proceso productivo	Tiempo	Personal
Orden de trabajo	15 minutos	1
Solicitar materia prima	20 minutos	1
Efectuar proceso productivo (lote)	380 minutos	2
Empaquetado del producto	65 minutos	1
Embodegar el producto (producto terminado)	20 minutos	1
Total jornada de trabajo	500 minutos	

Fuente: Elaboración propia.

Cantidades diaria

Se detalla, el número de unidades que podrá producir la organización en un periodo:

Tabla 21*Cantidad de producción*

Capacidad	Cantidad	Unidades
de		
producción		
Producción	250,00	Funda de alimento deshidratado diaria
Producción	5500,00	Funda de alimento deshidratado mensual
Producción	66,000.00	Funda de alimento deshidratado anual

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Inversiones en obras físicas

Las inversiones en obras físicas se refieren a todas las actividades relacionadas con la mejora y construcción de oficinas o un posible nuevo libro de la empresa. La empresa lo

utilizará para la producción de forrajes secos, se emitirá en la ciudad de Daule, que se dividirá en toda la parte administrativa, administración general, y habrá estacionamiento para empleados, proveedores y clientes.

Mano de obras

Tabla 22

Personal contratado

Descripción	Cantidad del personal	Sueldo	Mensual	Anual
Gerente general	1	\$800,00	\$800	\$9.600,00
Contabilidad y finanzas	2	\$600,00	\$1200,00	\$14.400,00
Publicidad	1	\$450,00	\$450,00	\$5.400,00
Ventas	1	\$450,00	\$450,00	\$5.400,00
Control de calidad	1	\$500,00	\$500,00	\$6.000,00
Producción	2	\$450,00	\$900,00	\$10.800,00
Almacén	2	\$450,00	\$900,00	\$10.800,00
		Total	\$5.200,00	\$62.400,00

Fuente: Elaboración propia.

Costo fijo

Tabla 23

Costo fijo

Detalle	Mensual	Anual
Costo operativo	\$600,00	\$7.200,00
Personal	\$5.200,00	\$62.400,00
Total	\$5.800,00	\$69.600,00

Fuente: Elaboración propia.

Precios de producción

Tabla 24

Precio de producción

Materiales	Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
Trigo	1	Onza	0,09	0,09
Harina de carne	2	Onzas	1,05	2,10
Menudencia	3	Kg	2,30	6,90
Proteico de carne	2	Onzas	1,00	2,00
Grasa	1	Kg	1,50	1,50
Levadura	2	Onzas	0,50	1,00
Antioxidante	1	Onza	0,40	0,40
Vitaminas	3	Onzas	1,20	3,60
Minerales	1	Onza	0,90	0,90
			Total	18,49

Fuente: Elaboración propia.

Precio en el que se venderá el producto en la página de Amazon

El precio en el que estará el producto analizando el costo de producción y el de mano de obra daría en un intermedio de \$35,00 el kilo.

Valor que cobrara la página por el uso de ella

El plan Individual cuesta USD 0.99 por unidad vendida, mientras que el plan Profesional cuesta USD 39.99 por mes, independientemente de la cantidad de unidades que vendas.

Empaque del producto

El empaque para el la comida deshidratada para mascotas será, el siguiente que este compuesto de una bolsita donde podrá llevar 1 kilo del producto:

Figura 26

Empaque del producto



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis FODA**Fortalezas**

- Las propiedades, nutrientes y vitaminas que aportan.
- Mejor digestión y mejor absorción de nutrientes.
- Uno de los más brillantes.
- Disminuye el riesgo de enfermedades como caries, diabetes y obesidad.

Oportunidades

- Los costos de envío son más económicos que el transporte aéreo, lo que tiene un efecto positivo en las exportaciones del alimento de mascotas, especialmente cuando se viaja a otro continente.
- Con la ayuda de un consolidador o agente de carga, los contenedores pueden ponerse a disposición de otros exportadores para compartir los costos de flete.
- La presencia en ferias internacionales que permitan conocer y probar el producto.

Debilidades

- Más inversión en envases de alimentos para que puedan ser transportados a bordo de forma segura.
- Como producto de consumo, requiere constancia de un chequeo médico preventivo emitido por el Ministerio de Salud.
- Los plazos de entrega suelen ser largos.

Amenazas

- La presencia de una crisis de contenedores debido a la escasez y los altos precios debido a la pandemia.
- Los cierres de fronteras están dificultando el transporte y la entrada debido a la pandemia.
- Si un accidente durante el transporte de alimentos no está asegurado, supondrá pérdidas para la empresa.

Los barcos se envían con menos frecuencia que los envíos aéreos o terrestres, por lo que los barcos tardan más en prepararse.

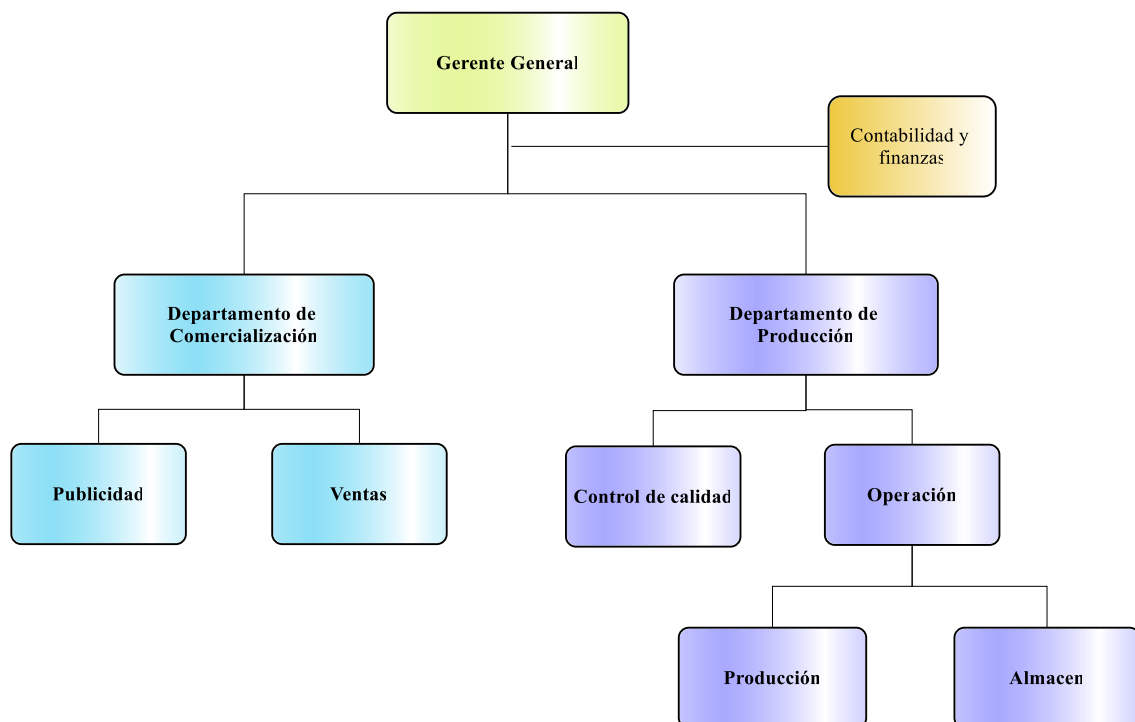
4.3 Estudio organizacional

4.3.1 Organigrama

A continuación, en la figura se muestra el organigrama para la presente propuesta.

Figura 27

Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Perfiles de Puestos

A continuación, se describe cada uno de los perfiles requerido para la funcionalidad de la empresa propuesta.

4.3.2.1 Gerente general.

- Personifica legalmente a la empresa
- Administra la empresa
- Ejecuta planificaciones estratégicas
- Vigila las actividades productivas

4.3.2.2 Contador.

- Efectúa el registro de las transacciones de la empresa
- Efectúa depósitos a las entidades financieras
- Calcula y presenta obligaciones tributarias
- Elabora estados financieros de la empresa

4.3.2.3 Secretaria.

- Contesta las llamadas de la empresa
- Realiza pagos a proveedores
- Mantiene en orden su lugar de trabajo
- Archiva documentos
- Realiza oficios y documentos requeridos por el gerente

4.3.2.4 Jefe de comercialización.

- Supervisa a vendedores y distribuidores

- Pacta a los medios de comunicación para promocionar el producto
- Realiza estudios de mercados
- Diseña campañas publicitarias
- Efectúa estrategias para conocer los deseos de clientes
- Presupuesta el costo de lanzamiento de nuevos productos

4.3.2.5 Publicista.

- Elabora la publicidad de la empresa
- Realiza el diseño visual y gráfico de la empresa
- Da mantenimiento a la página web de la empresa

4.3.2.6 Vendedor.

- Oferta los productos a los clientes y distribuidores fuera y dentro de la empresa
- Emite facturas de venta
- Crea catálogos de productos

4.3.2.7 Jefe de operación.

- Controla las maquinas del proceso productivo
- Emite informes acerca de los posibles daños o problemas con la maquinaria

4.3.2.8 Operador.

- Analiza y controla la fabricación de productos

- Emite informes acerca de la producción a la gerencia
- Verifica el estado de las maquinas
- Realiza el control de calidad de los productos
- Controla la producción según los pedidos realizados.

4.3.2.9 Almacenista.

- Registra la materia prima
- Controla la materia prima
- Envía a producción los seguimientos para la elaboración del producto
- Mantiene ordenada el área a su cargo

4.3.2.10 Empacador.

- Verifica la etapa final del producto terminado este en óptimas
- condiciones
- Sella el producto
- Ayuda en el traslado del producto terminado y la materia prima.

4.3.3 Manual de Funciones

Tabla 25

Funciones del Gerente

Funciones
Gerente
<p>Objetivos del cargo</p> <p>Se caracteriza por ser una actividad de planeación y de toma de decisiones para el trabajo empresarial tanto en el nivel administrativo como productivo.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar todas las actividades administrativas y operativas de la empresa. - Orientar a la empresa hacia el logro de los objetivos propuestos. - Toma de decisiones con respecto a inversiones para el desarrollo de la organización - Adquisición de materia prima e insumos. - Selección y contratación de personal. - Atención a clientes y proveedores con la finalidad de concretar negociaciones. <p>Requisitos</p> <p style="padding-left: 40px;">a) Aptitudes básicas</p> <p>Instrucción: Tercer nivel o pos grado Experiencia: 3 – 5 años Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing y gestión de negocios - Administración

- Paquetes office
- Comunicación social

Competencias:

- Capacidad para la toma de decisiones y trabajar bajo presión
- Habilidades para negociar, organizar y planear.
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

b) Responsabilidades:

Producción: De la empresa en general

Toma de decisiones: Generales de la empresa

Información confidencial:

- Procesamiento del producto
- Información contable y financiera

Equipos: Computación

Supervisión: Nivel de asesoría

Contacto externo:

- Empresas
- Público en general

c) Esfuerzo

- Físico: 30%
- Mental: 70%
-

d) Condiciones de Trabajo

Oficina

Exigencias

- Seguridad en sí mismo
- Iniciativa
- Habilidad para tomar decisiones
- Adaptabilidad
- Estabilidad emocional
- Apariencia personal
- Inteligencia general
- Habilidad para planificar
- Fluidez verbal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26

Funciones del operario

Funciones
Operario
<p>Objetivos del cargo</p> <p>Ejecuta las Ordenes de Trabajo que le son asignadas y autorizadas por el Gerente General, considerando los requerimientos específicos de los registros de su área; producir el alimento canino mediante el uso de máquinas y herramientas cumpliendo con las especificaciones de los clientes sin dejar de lado la calidad del producto.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encargados directos de las distintas fases de producción. - Aseo y limpieza de su área de trabajo después de la jornada de labores - Reporte de problemas con la maquinaria

- Mantenimientos menores de la maquinaria

Requisitos

a) Aptitudes básicas

Instrucción: Bachiller

Experiencia: 2 años

Conocimientos específicos:

- Manejo de maquinaria para la producción de alimento balanceado.
- Seguridad en el puesto de trabajo

Competencias:

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Trabajo en equipo
- Iniciativa.
- Proactivos.

b) Responsabilidades:

Producción: Si

Toma de decisiones: No

Información confidencial:

- Proceso de producción.

Equipos: Maquinaria de la planta.

Supervisión: No

g) Esfuerzo

- Físico: 70%
- Mental: 30%

h) Condiciones de Trabajo

Planta de producción

Exigencias

- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Concentración

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27*Funciones del Vendedor*

Funciones
Vendedor
Objetivos del cargo
Realizar las actividades de recepción de nuevos clientes, además de manejar la cartera de clientes existentes.
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> - Visitar los hogares ofertando el producto - Efectuar los pedidos - Atraer a más clientes - Manejar la cartera de clientes existentes - Receptar los pagos por el producto - Distribuir el producto en cada hogar

Requisitos

c) Aptitudes básicas

Instrucción: Bachiller

Experiencia: 2 años

Conocimientos específicos:

- Atención al cliente

Competencias:

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Facilidad de palabra
- Iniciativa.
- Proactivos.

d) Responsabilidades:

Producción: No

Toma de decisiones: No

Información confidencial:

- Proceso de venta

Equipos: Vehículo de conducción

Supervisión: No

i) Esfuerzo

- Físico: 80%
- Mental: 20%

j) Condiciones de Trabajo

Recorrido en la ciudad

Exigencias

- Iniciativa
- Buen trato
- Excelente uso de la palabra
- Cordial
- Rapidez
- Responsabilidad
- Concentración

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Sistemas de Información

4.3.4.1 Producción.

Permite la optimización de su planta en todos sus procedimientos, desde el procesamiento y el manejo de sus fórmulas, hasta el permanente, control del revestimiento y la calidad, consta:

- **Sistemas de procesos:** a través de un sistema de automatización totalmente integrado permite tener el absoluto control de un extremo al otro de la planta, y todo lo que suceda en ella queda al alcance de su campo de observación
- **Sistemas de control:** se sincronizan de manera automática para garantizar un control rápido, preciso y conveniente, de los ajustes a los cambios en los ingredientes y las condiciones del proceso. Esto permite control de calidad, disminuye el desperdicio, y reduce el tiempo de inicio de cada proceso
- **Mantenimiento integrado:** con un dispositivo de operación de alarmas permite hacer seguimiento de los puntos de control, uso de mecanismos de registro, y notifica por correo electrónico o mensaje de texto sobre situaciones críticas

4.3.4.2 Administración

Permite el registro y control de los datos contables de los activos de la empresa y administración de sus recursos, conformado por:

- Sistema contable
- Sistema de administración del personal y pago de nominas
- Sistema de facturación y despacho

4.3.4.3 Comunicación.

Permite el intercambio de información interdepartamentales a través de:

- Red de internet
- Correo electrónico
- Punto de Wifi

Diagrama de operaciones

Tabla 28

Operaciones

No.	Actividades	MES				MES				MES			
		1				2				3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Registra el nombre de la empresa, que garantice el reconocimiento de la misma.												
2	La obtención del Registro Único de Contribuyente.												
3	Solicitar el crédito para la inversión con tasa de interés del 11,50% de forma anual.												
4	Analizar el mejor plazo de financiamiento por parte de los proveedores en la adquisición de la materia prima.												
5	Verificar las seguridades del local para solicitar el permiso de bomberos.												
6	Realizar la elaboración del alimento deshidratado para mascotas.												
7	Exportar el alimento deshidratado encaminándose hacia el cliente final.												

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Modelo de negocio CANVAS

En el modelo de negocio CANVAS se detallan los siguientes puntos a tener en cuenta, para el desarrollo correcto del plan:

Segmento de clientes

La segmentación se ve de la siguiente manera:

El producto está destinado al usuario final. Como intermediario, trata de exportar las mercancías.

Propuesta de valor

Se presenta la siguiente propuesta de valor:

- Proporcionar un producto nutritivo
- Empaque de 1 kg de producto

Canales de comunicación

El canal que se manejará es:

- Productor- Intermediario- Consumidor final

Relación con los clientes

La siguiente relación se mantiene con el cliente.

- Consumidor final (indirecta)
- Intermediario (directa)

Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos es:

- Venta de alimentos secos a intermediarios en presentaciones posteriores.
- Empaque del producto 1 kg

Actividades claves

Las principales áreas de actividad de la nueva empresa son:

- Exportación de alimento deshidratado para mascotas.

Recursos claves

- Materia prima.
- RRHH
- Certificaciones.
- Calidad.
- Exportaciones.

Socios claves

- Proveedores.
- Accionistas.
- Agro productores.
- Banca Pública.

- Inversionistas.
- Transportistas

Estructura de costos explicar a profundizar

En la estructura de costes se tienen en cuenta los siguientes factores:

- Recolección de todas las materias primas.
- Empaquetado del producto.
- Exportación de productos al país de destino.

4.4 Estudio legal

4.4.1 Creación de la compañía

La empresa se funda como una sociedad anónima porque una pequeña o mediana empresa puede iniciar su propia planta de producción y los accionistas capitalistas son cuidadosamente identificados y reconocidos como capital cerrado. Según Cuida tu Futuro, el programa de educación financiera de Solidaria, hay 13 pasos para iniciar un negocio en Ecuador.

Reserva del nombre

Se comprueba el nombre elegido de la empresa que fabrica y exporta comida deshidratada para mascotas y con esto garantizar que no haya dos empresas con el mismo nombre. Él contralor de las empresas en el Ecuador se encarga de verificarlo.

Realizar estatutos

Los artículos de incorporación regulan las actividades de la empresa y están confirmados por un protocolo firmado.

Abre la "Cuenta de Integración de Capital" que se la contará en el Banco Guayaquil será la mejor organización para abrir una cuenta comercial con beneficios como acceso a crédito de emergencia y depósito de cheques internacionales.

- El monto inicial es de \$5,000.
- Se le pedirá que proporcione un talonario de chq. De 100 unidades

Requisitos bancarios - documentos a presentar en la sucursal más cercana:

- Acuerdo de apertura de cuenta corriente para persona jurídica
- Departamentos de la FIRC
- Personas en el FIRC
- Registro de firma (con bolígrafo negro)
- Condiciones de suscripción
- Solicitud
- Intereses y Comisiones
- subsidio de asociación

Establecer la escritura pública

Se ira a la notaría cuarta Samborondón Km. 1 Avenida Samborondón Km. 3 1/2, Samborondón 091650. En caso de que sean responsables de la nulidad de la escritura pública posterior a la reserva del nombre, el certificado de cuenta de capital del Banco Guayaquil y el protocolo firmado estatutos.

Aprobación del estatuto

El documento general elaborado por el solicitante a partir del registro se someterá al consejo de administración de la sociedad para su examen y resolución.

Publicar en un periódico

Se proporciona 4 copias del decreto y un extracto para su publicación en un periódico nacional. En este caso será el diario El Universo destinando 2 columnas (7.07 cm) x 10 cm de espacio a un costo de \$85.00 para la producción de esta publicación incluyendo el logo de la empresa.

Obtención del permiso municipal

Estos permisos deben obtenerse de la Municipalidad de Daule ya que la empresa se incorporará en esa ciudad.

Pagar el impuesto municipal y solicitar un certificado de conformidad. Una patente de ciudad es una licencia que expide el Municipio de Daule a personas jurídicas residentes en el cantón que se dediquen a actividades económicas, comerciales, industriales, etc. duraderas. Los pagos se realizan anualmente y se determinan con base en los bienes con los que el contribuyente realiza sus actividades. actividad. Para obtener un permiso de la ciudad, debe presentar una solicitud de permiso, RUC actualizado, permiso del cuerpo de bomberos, permiso de desarrollo, mapa del estado, declaraciones de impuestos y balances, y correo electrónico.

Inscripción de la empresa

Junto con todos los documentos descritos anteriormente, la sociedad se inscribirá en el Registro Mercantil del Cantón Daule.

Organización de juntas de accionistas

Esta primera reunión tiene por objeto designar a los Representantes de la Sociedad de conformidad con los Estatutos Sociales. Así, el presidente del directorio de la sociedad y el gerente general se determinan por unanimidad.

Conseguir documentos habilitantes

Una vez que la empresa está registrada con Registro Mercantil en Daule, la junta directiva de la empresa es responsable de emitir los documentos de incorporación de la empresa RUC.

Registrar el nombramiento de un representante

El nombramiento de un director general de la sociedad designado por la asamblea también deberá inscribirse en el registro mercantil junto con el motivo de la aprobación. Esto debe hacerse dentro de los 30 días de su visita.

Toma el R.U.C.

El Registro Único de Contribuyentes está disponible en el Servicio de Impuestos internos en la dirección:

- Formulario RUC 01-A debidamente diligenciado y firmado por el representante legal, en su caso.
- Original y copia de los estatutos sociales
- El original y una copia de nombramiento
- cédulas de identidad y credencial de votación

Obtención de carta del banco

Junto con el RUC, la Inspección de Empleadores envía una carta al banco donde está abierta la cuenta, en este caso Banco Guayaquil, para devolver el monto del depósito.

Obtener el certificado digital para firma y autenticación electrónica

En sus sitios ofrecen las siguientes organizaciones Banco Central del Ecuador.

Regístrate en el portal ECUPASS.

Aquí puedes:

1. Actualización de la base de datos
2. Crea un nombre de usuario y una contraseña
3. Acepta los términos de uso
4. Guarda tu firma digital

Después de completar los pasos anteriores, la formación de la sociedad de responsabilidad limitada está casi completa.

Organismos reguladores clave, normas y reglamentos para la empresa

Para lograrlo, se divide en reguladores en Ecuador y los que regulan el mercado objetivo.

Reguladores en el país

Para convertirse en una empresa en el Ecuador se deben seguir los pasos descritos en el párrafo anterior, involucrando organismos como la Oficina de Gobierno Corporativo, la Alcaldía de Daule, el Registro del Cantón Daule, la Dirección General del SRI que Juega un

papel importante. Responsable de la preparación de los documentos que confirman la existencia de la empresa y la emisión de los permisos pertinentes para iniciar la producción.

Al exportar, debe tener permiso:

- Banco Central del Ecuador
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) - ECUPASS
- (COMEXI) Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones.

4.4.2 Pago de impuesto Impuestos

Cálculo del flete por parte de la empresa exportadora

Para calcular los costos de envío y seguro, se solicita a las empresas internacionales que ingresen los costos de exportación e importación de bienes.

Tabla 29

Cálculo de Flete

Transporte	Marítimo	Régimen	Exportación definitiva
Descripción del producto	Comida deshidratada para Mascotas		
Procedencia	Daule	Cant.	1
		Contenedores	
Valores de procedencia	Gastos administrativos	Usd	\$270.00
	Gastos portuarios	Usd	\$370.00
	Aduana exportación	Usd	\$140.00
	<i>Handling</i>		\$60.00

	Subtotal procedencia		\$840.00
Valor de flete	Flete marítimo	Usd	\$2,759.00
	Derechos portuarios	Usd	\$170.00
Fuente:	Subtotal flete	Usd	\$2,929.00
Total flete+origen	Subtotal flete+origen		\$3,985.00
	Iva		399.35
	Total		\$4,540.48

Elaboración propia.

Definir costo de Incoterms utilizando el acrónimo *Cost and Freight* indicando que los bienes destinados a la exportación son entregados por buque mercante para que el vendedor los cargue y apile; Las posibles variables creadas por el puerto de salida, a saber, Ecuador, están determinadas por los cálculos de pronóstico de 5 años que se incluirán en la siguiente sección del análisis financiero. Se recopilan datos de inflación de los últimos 5 años para Ecuador, lo que da como resultado una tasa de inflación de 1,94%.

A la hora de exportar productos se tiene en cuenta la capacidad existente de nuestros proveedores.

Tabla 30*Valor de procedencia*

VALORES DE PROCEDENCIA				
	GASTOS	USD		\$ 270.00
	ADMINISTRATIVOS			
	COSTOS PORTUARIOS	USD		\$ 370.00
	SERVICIO DE ADUANA	USD		\$150.00
	EXPORTACIÓN			
	HANDLING			\$75.00
	SUBTOTAL ORIGEN			\$ 905.00

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V: Financiación

5.1. Viabilidad financiera del proyecto

5.1.1. Supuestos

En la Tabla 31 se muestra la inflación proyectada el cual servirá para el cálculo de precios para los siguientes periodos fiscales. Cabe destacar, que el valor del salario básico se justifica por la proyección propia del Banco Central del Ecuador sobre la inflación proyectada por el año actual donde el salario básico es de \$425.

Tabla 31

Supuestos de inflación proyectada

Inflación proyectada	
2021	1,94%
2022	1,83%
2023	1,50%
2024	1,30%
2025	1,00%
2026	1,00%
2027	1,00%
2028	1,00%
2029	1,00%
2030	1,00%
2031	1,00%
2032	1,00%

Fuente: Tomado del BCE.

5.1.2. Inversión en activos fijos

El detalle de la inversión de los activos fijos se expone en la Tabla 35:

Tabla 32

Equipos de computación

Equipo de computación			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computador Personal	1	500	\$500,00
Impresora multifuncional	1	500	\$500,00
Total	\$2,00	\$1.000,00	\$1.000,00

Nota. Esta tabla muestra la inversión en equipos de computación, compuesta por un computador personal y una impresora multifuncional con una inversión total de \$1000.

Tabla 33

Muebles y enseres

Muebles y enseres			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorio	1	120	\$120,00
Sillas gerenciales	1	150	\$150,00
Sillas de espera	3	35	\$105,00
Total	5	\$305,00	\$375,00

Nota. Esta tabla muestra la inversión en muebles y enseres, compuesta por un escritorio, silla de gerencia, silla de espera con una inversión total de \$375.

Tabla 34*Maquinaria*

Maquinaria			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cocedor mezclador de alta temperatura	1	15.150,00	\$15.150,00
Empacadora	1	3.250,00	\$3.250,00
Horno deshidratador	1	3.100,00	\$3.100,00
Balanza digital	1	90,00	\$90,00
Cuchara mezcladora	1	9,00	\$9,00
Cinta transportadora	1	740,00	\$740,00
Dosificadora	1	860,00	\$860,00
Etiquetadora	1	955,00	\$955,00
Tanques de agua	1	150,00	\$150,00
Mesa de acero inoxidable	1	125,00	\$125,00
Total	10	\$24.429,00	\$24.429,00

Nota. Esta tabla muestra la inversión en maquinaria, compuesta por un cocedor mezclador de alta temperatura, una empacadora, un horno deshidratador, una balanza digital, una cuchara mezcladora, una cinta transportadora, una dosificadora, una etiquetadora, un tanque de agua y una mesa de acero inoxidable con una inversión total de \$24.429.

Tabla 35*Total, de activos fijos*

Tipo de cuenta	Valor
Muebles y enseres	\$375,00
Maquinaria	\$24.429,00
Equipo de computación	\$1.000,00
Total	\$25.804,00

Nota. Esta tabla muestra la inversión en activos fijos, mismo que asciende a \$25.804.

5.1.3. Capital de trabajo

La inversión en Capital de Trabajo para el primer mes es de \$4.276,30 (Ver tabla 36).

Tabla 36*Capital de trabajo*

CAPITAL DE TRABAJO

Descripción	Valor total
Mano de obra directa	2.357,50
Materiales directos	1.858,80
Materiales indirectos	60,00
Total por 1 mes	4.276,30

Para el cálculo del capital de trabajo se consideró 30 días o 1 mes, tiempo necesario para realizar planificaciones sobre la ejecución de publicidad para difundir el producto y tratar de posicionar la marca en la mente del cliente y lograr que sea conocida por el mismo. Estas actividades representan gastos que se tienen que cubrir a pesar de que aún no se tenga ingresos. Luego del tiempo señalado se estima que se obtendrán los primeros ingresos.

5.1.4. Depreciación

Tabla 37

Depreciación

ACTIVO FIJO	COSTO	DEPRECIACION	TOTAL ANUAL
Muebles y enseres	\$375,00	6	\$62,50
Maquinaria	\$24.429,00	10	\$2.442,90
Equipo de computación	\$1.000,00	20	\$50,00
Total	\$25.804,00		\$2.555,40

Nota. Esta tabla muestra la depreciación de los muebles y enseres, maquinaria y equipo de computación.

Tabla 38

Depreciación acumulada

DEPRECIACION ACUMULADA				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$2.555,40	-\$5.110,80	-\$7.666,20	-\$10.221,60	-\$12.777,00

Nota. Esta tabla muestra la depreciación acumulada de los 5 años de evaluación.

5.1.5. Capacidad de producción

Tabla 39

Capacidad de producción

Detalle	Unidades
Producción por min de saco de 10k	1
Producción por día de saco de 10k	21
Producción por mes de saco de 10k	462
Producción por año de saco de 10k	5544

Nota. Esta tabla muestra la capacidad de producción.

5.1.6. Costos de producción (total)

A continuación, en la tabla 40 se muestra el total de costos variables anuales, la cual involucra los costos de mano de obra directa, materiales directos e indirectos; tomando en cuenta que el Costo Variable Unitario (CVU), es decir, el costo de producción de un saco de 10k de alimento deshidratado tiene un valor de \$24,28.

Tabla 40

Costos de producción

Detalle	Valor
Unidades mensuales	462
Unidades anuales	5544
Costo Variable	\$134.611,20
CVU	\$24,28

Nota. Esta tabla muestra los costos de variables unitarios, mismos que ascienden a \$24.28.

Tabla 41*Costos de producción anual*

DESCRIPCION	UNIDAD
Costo operativo anual	\$134.611,20
COSTO TOTAL	\$134.611,20

Nota. Esta tabla muestra los costos operativos anuales.

5.1.7. Sueldos**Tabla 42***Sueldos*

Nómina	Sueldo mensual	Canti dad de empleados	13er Sueldo	14to Sueldo	Aporte Patronal 12,15%	Fondo			
						s de Reser va	Vacacio nes	Total por empleado	Total del personal
Gerente	\$800,00	1	\$66,67	\$33,33	\$97,20	\$0,00	\$33,33	\$1.030,53	\$1.030,53
Jefe de ventas	\$450,00	1	\$37,50	\$33,33	\$54,68	\$0,00	\$18,75	\$594,26	\$594,26
Jefe de operaciones	\$450,00	1	\$37,50	\$33,33	\$54,68	\$0,00	\$18,75	\$594,26	\$594,26
Total Personal									
Administrativo	\$1.700,00	\$3,00	\$141,67	\$100,00	\$206,55	\$0,00	\$70,83	\$2.219,05	\$2.219,05

Nota. Esta tabla muestra los sueldos y salarios de la gerencia, el jefe ventas y el jefe de operaciones.

Tabla 43*Proyección Sueldos Anual Administrativos*

Proyección Sueldos Anual Administrativos				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$26.628,60	\$27.145,19	\$27.641,95	\$28.056,58	\$28.421,32

Nota. Esta tabla muestra los sueldos y salarios de la gerencia, el jefe ventas y el jefe de operaciones anuales.

5.1.8. Gastos

Tabla 44

Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS		
Detalle	Total mensual	Total anual
Logística	\$240,00	\$2.880,00
Alquiler	\$400,00	\$4.800,00
Luz e internet	\$100,00	\$1.200,00
Marketing (4%)	\$650,00	\$7.800,00
Total	\$1.390,00	\$16.680,00

Nota. Esta tabla muestra los gastos de ventas, conformados por logística, alquiler, servicios básicos y marketing.

Tabla 45

Gastos de ventas proyectados

GASTOS DE VENTAS PROYECTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Logística	\$2.880,00	\$2.935,87	\$2.989,60	\$3.034,44	\$3.073,89
Alquiler	\$4.800,00	\$4.893,12	\$4.982,66	\$5.057,40	\$5.123,15
Luz e internet	\$1.200,00	\$1.223,28	\$1.245,67	\$1.264,35	\$1.280,79
Marketing (4%)	\$7.800,00	\$7.951,32	\$8.096,83	\$8.218,28	\$8.325,12
0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total	\$16.680,00	\$17.003,59	\$17.314,76	\$17.574,48	\$17.802,95

Nota. Esta tabla muestra los gastos de ventas, conformados por logística, alquiler, servicios básicos y marketing de forma anual.

Tabla 46*Gastos administrativos*

Gastos administrativos		
Detalle	Total, mensual	Total anual
Gerente	\$1.030,53	\$12.366,40
Jefe de ventas	\$594,26	\$7.131,10
Jefe de operaciones	\$594,26	\$7.131,10
Total	\$2.219,05	\$26.628,60

Nota. Esta tabla muestra los gastos administrativos de la gerencia, el jefe de ventas y el jefe de operaciones.

Tabla 47*Gastos administrativos proyectados*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$12.366,40	\$12.606,31	\$12.837,00	\$13.029,56	\$13.198,94
Jefe de ventas	\$7.131,10	\$7.269,44	\$7.402,47	\$7.513,51	\$7.611,19
Jefe de operaciones	\$7.131,10	\$7.269,44	\$7.402,47	\$7.513,51	\$7.611,19
Total	\$26.628,60	\$27.145,19	\$27.641,95	\$28.056,58	\$28.421,32

Nota. Esta tabla muestra los gastos administrativos de la gerencia, el jefe de ventas y el jefe de operaciones de forma anual.

Tabla 48*Gastos de Exportación*

Gastos de Exportación		
Detalle	Total mensual	Total anual
Flete	\$490,00	\$5.880,00
Valores de procedencia/origen	\$840,00	\$1.680,00
Total	\$1.330,00	\$7.560,00

Nota. Esta tabla muestra los gastos de exportación.

Tabla 49*Gastos de exportación proyectados*

GASTOS DE EXPORTACIÓN					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flete	\$5.880,00	\$5.994,07	\$6.103,76	\$6.195,32	\$6.275,86
Valores de procedencia/origen	\$1.680,00	\$1.712,59	\$1.743,93	\$1.770,09	\$1.793,10
Total	\$7.560,00	\$7.706,66	\$7.847,70	\$7.965,41	\$8.068,96

Nota. Esta tabla muestra los gastos de exportación proyectados.

5.1.9. Proyección de ventas

El precio de venta del producto es de \$33,99 ya que se espera tener un margen de ganancia del 40%.

Tabla 50

Precio de venta

Detalle	Cantidad
Precio de venta	\$33,99
Margen de ganancia	40%
Capacidad de producción anual (unidades)	5544
Ingreso anual	\$188.455,68

Nota. Esta tabla muestra el precio de venta y el ingreso anual esperado.

Para el primer año se espera realizar mínimo un ingreso anual de \$188.455,68 en ventas de sacos de 10k de alimento deshidratado para mascotas. Para los próximos años se espera un crecimiento del 5%.

Tabla 51

Proyección de ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$188.455,68	\$197.878,46	\$207.772,39	\$218.161,01	\$229.069,06
Total	\$188.455,68	\$197.878,46	\$207.772,39	\$218.161,01	\$229.069,06

Nota. Esta tabla muestra el precio de venta y el ingreso proyectado en un periodo de 5 años.

5.1.10. Estados financieros

Tabla 52

Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activos corrientes						
Caja/ bancos	\$4.276,30	\$7.864,76	\$16.107,49	\$29.392,37	\$48.397,10	\$73.672,91
Total activos corrientes	\$4.276,30	\$7.864,76	\$16.107,49	\$29.392,37	\$48.397,10	\$73.672,91
Activos no corrientes						
Muebles y enseres	\$375,00	\$375,00	\$375,00	\$375,00	\$375,00	\$375,00
Maquinaria	\$24.429,00	\$24.429,00	\$24.429,00	\$24.429,00	\$24.429,00	\$24.429,00
Equipo de computación	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación acumulada		-\$2.555,40	-\$5.110,80	-\$7.666,20	-\$10.221,60	-\$12.777,00
Total activos no corrientes	\$25.804,00	\$23.248,60	\$20.693,20	\$18.137,80	\$15.582,40	\$13.027,00
Total activos	\$30.080,30	\$31.113,36	\$36.800,69	\$47.530,17	\$63.979,50	\$86.699,91
Pasivos						
Pasivos corrientes						
Préstamo bancario C/P	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total pasivos corrientes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pasivos no corrientes						
Préstamo bancario l/p		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total pasivos no corrientes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total pasivos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Patrimonio						
Capital social	\$30.080,30					
Utilidad del Ejercicio	\$0,00	\$5.035,00	\$11.320,56	\$18.061,22	\$25.597,04	\$33.779,67
Utilidades retenidas	\$0,00	\$0,00	\$5.035,00	\$16.355,56	\$34.416,78	\$60.013,82
Total patrimonio	\$30.080,30	\$5.035,00	\$16.355,56	\$34.416,78	\$60.013,82	\$93.793,49

Pasivo + patrimonio	\$30.080,30	\$5.035,00	\$16.355,56	\$34.416,78	\$60.013,82	\$93.793,49
Total	\$0,00	\$26.078,36	\$20.445,14	\$13.113,40	\$3.965,68	-\$7.093,58

Nota. Esta tabla muestra el estado de situación financiera proyectada.

Tabla 53

Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$0,00	\$188.455,6	\$197.878,4	\$207.772,3	\$218.161,0	\$229.069,06
		8	6	9	1	
Costos operativos	\$0,00	\$134.611,2	\$137.222,6	\$139.733,8	\$141.829,8	\$143.673,63
		0	6	3	4	
Gastos de Ventas		\$15.480,00	\$15.780,31	\$16.069,09	\$16.310,13	\$16.522,16
logística		\$2.880,00	\$2.935,87	\$2.989,60	\$3.034,44	\$3.073,89
Alquiler		\$4.800,00	\$4.893,12	\$4.982,66	\$5.057,40	\$5.123,15
Marketing (4%)		\$7.800,00	\$7.951,32	\$8.096,83	\$8.218,28	\$8.325,12
Gastos de exportación		\$7.560,00	\$7.706,66	\$7.847,70	\$7.965,41	\$8.068,96
Flete		\$5.880,00	\$5.994,07	\$6.103,76	\$6.195,32	\$6.275,86
Valores de procedencia/origen		\$1.680,00	\$1.712,59	\$1.743,93	\$1.770,09	\$1.793,10
Gastos administrativos		\$26.628,60	\$27.145,19	\$27.641,95	\$28.056,58	\$28.421,32
Gerente		\$12.366,40	\$12.606,31	\$12.837,00	\$13.029,56	\$13.198,94
Jefe de ventas		\$7.131,10	\$7.269,44	\$7.402,47	\$7.513,51	\$7.611,19
Jefe de operaciones		\$7.131,10	\$7.269,44	\$7.402,47	\$7.513,51	\$7.611,19
Gastos Financieros		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Interés del préstamo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros Gastos		\$2.555,40	\$5.110,80	\$7.666,20	\$10.221,60	\$12.777,00
Depreciación	\$0,00	\$2.555,40	\$5.110,80	\$7.666,20	\$10.221,60	\$12.777,00

Flujo antes de participación	\$0,00	\$1.620,48	\$4.912,84	\$8.813,62	\$13.777,45	\$19.605,99
Participación de trabajadores		\$243,07	\$736,93	\$1.322,04	\$2.066,62	\$2.940,90
Flujo antes de impuesto		\$1.377,41	\$4.175,91	\$7.491,57	\$11.710,83	\$16.665,09
Impuesto a la renta		\$344,35	\$1.043,98	\$1.872,89	\$2.927,71	\$4.166,27
Flujo después de impuesto		\$1.033,06	\$3.131,93	\$5.618,68	\$8.783,12	\$12.498,82
(+) Depreciaciones		\$2.555,40	\$5.110,80	\$7.666,20	\$10.221,60	\$12.777,00
(-) Pago de Capital Préstamo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo	-\$4.276,30	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Activos Fijos en inversión	- \$25.804,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flujo de Efectivo Neto	- \$30.080,30	\$3.588,46	\$8.242,73	\$13.284,88	\$19.004,72	\$25.275,82

5.1.11. Payback

Tabla 54

Payback

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Neto		\$3.588,46	\$8.242,73	\$13.284,88	\$19.004,72	\$25.275,82
Inversión Fija	-\$25.804,00					
Inversión Corriente	-\$4.276,30					
Resultado	-\$30.080,30	\$3.588,46	\$8.242,73	\$13.284,88	\$19.004,72	\$25.275,82
<i>Payback</i>	-\$30.080,30	-\$26.491,85	-\$18.249,12	-\$4.964,24	\$14.040,49	\$39.316,31

De acuerdo a la tabla 54, el retorno de la inversión será pasado los 4 años de operaciones.

5.1.12. TIR y VAN

Tomando los flujos de la tabla 51 (Resultado), se procede a estimar los indicadores económicos señalados en la tabla 52, a continuación:

Tabla 55

TIR y VAN

TIR Y VAN	
TMAR	12,00%
TIR	26,12%
VAN	\$15.570,67

El Valor Actual Neto obtenido es de \$15.570,67 y una TIR positiva de 26,12%, indicando que la puesta en marcha del plan de negocio aplicando el modelo de negocio CANVAS, es viable.

5.1.13. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se seguirá la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta} - \text{CVU}}$$

$$PE = \frac{43.308,60}{33,56 - 24,28}$$

$$PE = 4.667,42 \approx 4.667 \text{ Unds.}$$

Quiere decir que las unidades mínimas a vender del producto en un año son de 4.667 sacos de alimento deshidratado, de presentación de 10k. El ingreso de equilibrio para estas unidades sería:

$$\text{Ingreso de Equilibrio} = 4.667 * 33,56$$

$$\text{Ingreso de Equilibrio} = \$156.636,03$$

A continuación, se detallará en una tabla las unidades a vender para luego graficar el punto de equilibrio:

Tabla 56

Unidades vendidas

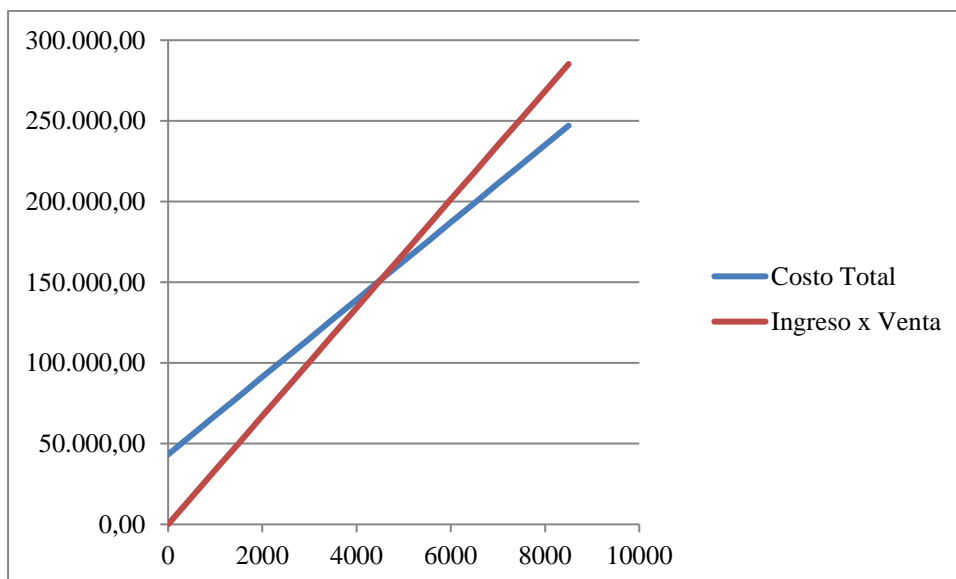
Unidades vendidas	Costo Total	Ingreso x Venta
0	43.308,60	0,00
1000	67.589,12	33.559,43
1500	79.729,38	50.339,15
2000	91.869,64	67.118,86
2500	104.009,90	83.898,58
3000	116.150,16	100.678,30
3500	128.290,42	117.458,01
4000	140.430,68	134.237,73
4500	152.570,94	151.017,44
5000	164.711,20	167.797,16
5500	176.851,46	184.576,88
6000	188.991,72	201.356,59

6500	201.131,98	218.136,31
7000	213.272,24	234.916,02
7500	225.412,50	251.695,74
8000	238.543,15	268.475,45
8500	250.745,30	285.255,17

Gráficamente se obtiene:

Figura 28

Punto de equilibrio



Elaborado por el autor.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

- El análisis PESTEL ha determinado la presencia de factores de índole políticos, económicos, social, tecnología, ecológico y legal socioeconómicos, tecnológicos, ambientales y culturales que establecen oportunidades positivas para dar comienzo al plan de negocio, considerándolo como factible para su implantación inmediata.
- La investigación de mercado permitió evidenciar que la metodología CANVAS tiene una gran aceptación en la comunidad en general, donde la frecuencia de consumo de comida deshidratada para mascota la adquiere todos los días con un 93%. Desde esta perspectiva, hay una serie de personas que constituyen un margen representativo en cuanto al nivel de adquisición del producto y se convierten en una fortaleza para la idea de negocio.
- En lo referente al plan de marketing mix se determina que la entidad mantiene la oportunidad de introducirse al mercado y captar nuevos clientes, especialmente aquellos que integran la demanda insatisfecha, mediante una propuesta fresca e innovadora.
- El análisis financiero evidenció que el valor de TIR-Tasa Interna de Retorno 26,12%, es superior a la TMAR- Tasa Mínima Aceptable (12,00%), lo que evidencia que la idea de negocio establecida en este proyecto es viable y factible. Además, el valor del VAN-Valor Actual Neto es mayor a 0 (\$15.570,67), lo que determina que en cualquier escenario (conservador, optimista, pesimista) su implementación generaría resultados positivos.

Recomendaciones

- Es importante tomar en consideración los resultados del análisis cuantitativo respecto a la aceptación del producto, con el fin de poder plantear mejoras en las estrategias de marketing, así como en los precios, variedad de los productos tanto en presentación como en los costos.
- Establecer mejoras en las estrategias con los proveedores, venta de portafolio, de precio, de distribución y promocional, para de esta manera subsanar las variantes que se presentan en el mercado, las mismas que se condicionan por la presencia de factores sociales, políticos, económicos, de cultura, tecnología y de preferencia de consumo.
- Mantener la actualización en tendencias del producto, además de variar la presentación y crear nuevos snacks para las mascotas, y así tener variedad y seguir llegando al mercado potencial.

Referencias

- 50Minutos.es. (2016). El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio. *50Minutos.es*, 40.
- Alonso Dos Santos, A. (2018). *Investigación de mercados: manual universitario*. Ediciones Díaz de Santos.
- Barberi, J. (2020). *Corporación Raya, una experiencia de activismo, gobernanza y sostenibilidad a través de la protección animal*.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación .
- Brume, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. Obtenido de . *Espacios*, 38(51), 20. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385120.html>
- Bustamante, J., León, J., Montañez, W., & Sánchez, D. (2019). *Plan de negocio para la venta de alimentos y productos para mascotas bajo el modelo de un e-business en el mercado de Lima Norte, Lima Centro y en el distrito de San Juan de Lurigancho*. Repositorio ESAN Graduate School Business.
- Cárdenas, G., & Porras, J. (2022). *Diseño plan de marketing Pet Gold*.
- Castellanos, R. (2020). *Plan de Negocios, Marketing, Inversiones*. Independently Published.
- Castillejo, L. (2019). *Plan de negocios*. . Editorial Macro.
- COPCI. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de www.correosdelecuador.gob.ec: <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Corredor, A. (2021). *Diseño tu modelo Canvas*. Ediciones Merakiu.

- Cortés, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. . *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, (42), 143-156.
- Diario Primicias. (2020). *Diario Primicias del Ecuador*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/animales-ventas-inversiones-industria-mascotas/>
- Domínguez, G. (2019). *Cómo entender y elaborar un plan de negocios sin ser especialista*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Ecuador en Cifras. (2017). *Guayaquil en cifras*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/guayaquil-en-cifras/>
- Editorial Buenos Negocios. (24 de Febrero de 2014). <https://www.buenosnegocios.com/7-ventajas-del-modelo-canvas-n694>. Recuperado el 04 de Mayo de 2019, de Buenos Negocios: <https://www.buenosnegocios.com/7-ventajas-del-modelo-canvas-n694>
- Encalada, H. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la distribución exclusivamente de alimentos para mascotas (perros y gatos) en la provincia de Pichincha*. Repositorio UDLA. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5303/1/UDLA-EC-TIC-2016-44.pdf>
- Facchin, J. (2016). *Modelo Canvas*. Obtenido de <https://josefacchin.com/modelo-canvas-de-negocio/>: <https://josefacchin.com/modelo-canvas-de-negocio/>
- Fernandez, F. (2017). *Estudio de Mercado*. New York: CEE: Ciudad Real.
- Herrera, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista general de información y documentación*, 28(1), 119.
- Huerta, D. (2020). *Análisis foda o dafo*. . Bubok.
- Kotler, Y. A. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico DF: Pearson Octava Educación.

ley de compañías. (2018). *LEY DE EMPRESAS UNIPERSONALES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA*.

Marden, O. (2018). *Marketing y plan de negocio: Planificación e iniciativa emprendedora en la microempresa*. Grupo Adams Ediciones de la U.

Martín, S. (2019). *Teoría vs. Práctica en la organización y el tratamiento de la*. Buenos Aires: Biblioteca Nacional Mariano Moreno.

Martínez, A. (2021). *¿Cómo vender en Amazon desde Ecuador?* Obtenido de [www.metroecuador.com.ec: https://www.metroecuador.com.ec/ec/estilo-vida/2021/05/26/como-vender-en-amazon-desde-ecuador.html#:~:text=Para%20empezar%20a%20vender%20en,y%20n%C3%BAmero%20de%20ruta%20bancaria](https://www.metroecuador.com.ec/ec/estilo-vida/2021/05/26/como-vender-en-amazon-desde-ecuador.html#:~:text=Para%20empezar%20a%20vender%20en,y%20n%C3%BAmero%20de%20ruta%20bancaria)

MatrizFODA. (2015). *MAtrizFODA*. Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

Mir, J. (2019). *Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble: Guía para elaborar un Plan de negocio útil y creíble*. Serveis Editorial.

Mordor Intelligence. (2022). *MERCADO DE ALIMENTOS PARA PERROS: CRECIMIENTO, TENDENCIAS, IMPACTO DE COVID-19 Y PRONÓSTICOS (2022 - 2027)*. Obtenido de [www.mordorintelligence.com: https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-dog-food-market-industry](https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-dog-food-market-industry)

Plaza, J., Uriguen, P., & Bejarano, H. (2017). validez y confiabilidad en la investigación cualitativa. *ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC*, 11(21), 352-357.

PORTER, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. . Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_PORTER-libre.pdf

- Romero, A. (2017). *La mezcla de Marketing para Alimentos para Mascotas*. Obtenido de [www.engormix.com: https://www.engormix.com/mascotas/articulos/mezcla-marketing-alimento-mascotas-t40912.htm](https://www.engormix.com/mascotas/articulos/mezcla-marketing-alimento-mascotas-t40912.htm)
- Segura, C. (2022). *El análisis PEST y su integración con las 5'F de PORTER como herramienta estratégica*.
- SNAE. (2022). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de [www.aduana.gob.ec/: https://para-exportar/](https://para-exportar/)
- Socconini, L., & Reato, C. (2019). *Lean Six Sigma. Sistema de gestión para liderar empresas*. Editorial Marget Books.
- Tokan, B. (2018). *El plan de negocios perfecto: que se gana el corazón de los inversionistas!*. Babelcube Inc..
- Urbina, E. (2020). Investigación cualitativa. *Applied Sciences in Dentistry*, 1(3).
- Villón, J. (2021). *La plataforma de Amazon está abierta para exportar desde Ecuador*. Obtenido de [www.eluniverso.com: https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-plataforma-de-amazon-esta-abierta-para-exportar-pero-hay-retos-para-estimular-envios-nota/](https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-plataforma-de-amazon-esta-abierta-para-exportar-pero-hay-retos-para-estimular-envios-nota/)
- Zorita, E., & Huarte, S. (2016). *El Plan de Negocio*. Madrid: ESIC.