



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en
Administración de Empresas.**

AUTORES:

Fernando Xavier Hurtado Ramírez
Verónica Elizabeth Girón Villacis
Jessica Lisbeth Maliza Carrasco
Jorge Alberto Lara Brillo
Cesar Augusto Amay Rios
Fernando Alfonso Pérez Córdor

TUTOR:

Msc. Sandra Elizabeth López Vásquez

Plan de Negocios para la creación de una empresa “NaturAnimal”,
comercializadora de comida para perros a base de productos naturales, para
el año 2025.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Fernando Xavier Hurtado Ramírez, Verónica Elizabeth Girón Villacis, Jessica Lisbeth Maliza Carrasco, Jorge Alberto Lara Brillo, Cesar Augusto Amay Rios y Fernando Alfonso Pérez Córdor, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Fernando Xavier Hurtado Ramírez
1722528609



Verónica Elizabeth Girón Villacis
1715635239



Jessica Lisbeth Maliza Carrasco
1724496268



Jorge Alberto Lara Brillo
1758069825



Cesar Augusto Amay Rios
1103677546



Fernando Alfonso Pérez Córdor
1723156988

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Sandra Elizabeth López Vásquez, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Sandra Elizabeth López Vásquez

Resumen Ejecutivo

El proyecto consiste en la elaboración de croquetas 100% naturales y saludables, específicamente diseñadas para perros de raza pequeña. Estas croquetas se elaborarán con ingredientes frescos, saludables y sin aditivos artificiales, como pollo, arroz integral y vegetales, con el fin de proporcionar una nutrición balanceada y de alta calidad.

El objetivo es mejorar el bienestar y la salud de los perros de raza pequeña, previniendo enfermedades comunes como la obesidad y las intolerancias alimentarias.

El producto se destacará por su enfoque en la salud de las mascotas y la sostenibilidad, ya que se utilizarán envases ecológicos y se promoverá una opción de entrega “cero residuos”, con envases reutilizables que los clientes podrán devolver para ser esterilizados y reutilizados en el siguiente pedido. Esta iniciativa busca posicionarse como una opción confiable, innovadora y responsable en el mercado local de Quito.

El proyecto está diseñado para captar la atención de los dueños de perros de raza pequeña que buscan productos naturales y personalizados que contribuyan al bienestar de sus mascotas. A través de una receta adaptada a las necesidades nutricionales específicas de este segmento, se pretende ofrecer una solución de alta calidad y accesible que fomente la fidelización de los clientes y el crecimiento del mercado.

Palabras clave: mascotas, perros raza pequeña, factibilidad, croquetas

Abstract

The project involves creating a 100% natural and healthy product in the form of croquettes specifically designed for small breed dogs. These croquettes will be made with fresh, high-quality ingredients, free from artificial additives, such as chicken, turkey, fish, brown rice, and vegetables, to ensure a balanced and nutritious diet. The primary objective is to improve the health and well-being of small breed dogs, addressing common issues such as obesity and food intolerances.

In addition to the focus on pet health, the product will adopt an eco-friendly approach by using sustainable packaging. The packaging will be reusable and customers will have the option to return it for sterilization and reuse in future deliveries, promoting a zero-waste model. The project aims to position itself as a reliable, innovative, and responsible solution in the local Quito market.

This project targets small breed dog owners who seek natural, personalized products to improve their pets' health. With a recipe tailored to the specific nutritional needs of small breed dogs, the product seeks to offer a high-quality, accessible solution that fosters customer loyalty and growth in the market.

Keywords: pets, small breed dogs, feasibility, kibble

Dedicatoria

A nuestra familia, por su apoyo inquebrantable, sus palabras de aliento, su paciencia y su confianza en este proyecto. Sin ustedes, este camino habría sido mucho más difícil.

A nuestros profesores y mentores, por compartir su conocimiento y guiarnos en cada etapa de este proceso, impulsándonos a alcanzar nuevas metas.

Y a todos aquellos que creen en la importancia de una alimentación saludable y natural para nuestras mascotas, con la esperanza de contribuir al bienestar y la calidad de vida de los perros a través de este trabajo.

Con gratitud y dedicación.

Agradecimiento

Este proyecto ha sido posible gracias al apoyo, dedicación y confianza de muchas personas que han contribuido a su desarrollo. En primer lugar, agradecemos a nuestra familia por su constante respaldo emocional y su motivación para seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes. A nuestros amigos, por su paciencia y comprensión, brindándome su apoyo incondicional a lo largo de este proceso.

Queremos agradecer también a los profesores y tutores que han sido parte fundamental de mi formación académica, en especial a [nombre del tutor o profesor], por su orientación, valiosos consejos y constante disposición para ayudarme a mejorar cada detalle de este proyecto.

Agradecemos igualmente a los expertos y veterinarios que nos brindaron información clave para la creación del producto, y a los proveedores de ingredientes naturales que compartieron su conocimiento y nos ayudaron a garantizar la calidad de las materias primas.

Finalmente, agradecemos a todos aquellos que, de alguna manera, contribuyeron con sus ideas y apoyo en este proceso, haciendo posible la materialización de este proyecto. Sin su ayuda, no habría sido posible llevar a cabo esta investigación y el desarrollo del producto.

Índice

INTRODUCCIÓN	10
FASE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO.....	12
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	19
IDEA DE NEGOCIO.....	21
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD – DESEABILIDAD.....	27
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	35
PLAN DE MARKETING.....	47
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	68

Índice de tablas

Tabla 1. Listado de enfermedades más comunes en perros asociadas a la alimentación	15
Tabla 2. Listado de ubicaciones a considerar	35
Tabla 3. Tabla de ponderación de los factores estratégicos	35
Tabla 4. Ponderación de los factores estratégicos por sector.....	36
Tabla 5. Tabla de incremento de precio y unidades.....	57
Tabla 6. Costo de producción	58
Tabla 7. Proyección de gastos operacionales.....	58
Tabla 8. Inversión inicial	55
Tabla 9. Desglose de activos fijos.....	55
Tabla 10. Estructura del capital.....	56
Tabla 11. Estado de resultados.....	59
Tabla 12. Estado de flujo de efectivo.....	60
Tabla 13. Flujo de caja.....	61
Tabla 14. Tasa de descuento	62
Tabla 15. Evaluación financiera.....	54
Tabla 16. Punto de equilibrio	61
Tabla 17. Estado de resultados escenario pesimista	62
Tabla 18. Estado de resultados escenario optimista.....	63
Tabla 19. Valoración financiera escenario pesimista.....	63
Tabla 20. Valoración financiera escenario optimista.....	63

Índice de figuras

Figura 1. Porcentaje de hogares con perros en el Ecuador	14
Figura 2. Buyer Persona.....	18
Figura 3. Mapa de empatía	19
Figura 4. Lean Canvas	22
Figura 5. Prototipo 1.0	23
Figura 6. Análisis PESTEL.....	24
Figura 7. Análisis FODA cruzado	26
Figura 8. Prototipo 2.0	32
Figura 9. Ubicación en el mapa, Quito – Pichincha – Ecuador	36
Figura 10. Localización de las instalaciones de NaturAnimal – Sector Ponceano.....	37
Figura 11. Layout.....	37
Figura 12. Cadena de Valor	38
Figura 13. Organigrama.....	43

Introducción

En los últimos años, el mercado de alimentos para mascotas ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado principalmente por la humanización de los animales de compañía y la creciente preocupación de los dueños por brindarles productos que garanticen

su bienestar y salud. Los perros, especialmente los de raza pequeña, requieren una alimentación balanceada y adecuada a sus necesidades específicas, ya que son propensos a sufrir problemas como obesidad, alergias e intolerancias alimentarias. Esta realidad ha motivado el desarrollo de alternativas más saludables, naturales y sostenibles que respondan a las exigencias de un consumidor cada vez más informado y consciente.

En este contexto, la presente tesis tiene como objetivo principal diseñar un plan de negocio para la elaboración y comercialización de croquetas 100% naturales y saludables, enfocadas exclusivamente en perros de raza pequeña. La propuesta busca diferenciarse mediante el uso de ingredientes frescos, de alta calidad y libres de aditivos artificiales, contribuyendo así a una nutrición adecuada y preventiva para este segmento de mascotas. Además, el proyecto incorpora un enfoque sostenible, promoviendo el uso de envases ecológicos y un sistema de entrega “cero residuos”, mediante envases reutilizables, con el fin de minimizar el impacto ambiental y generar valor añadido para los clientes.

El estudio se centrará en el mercado local de Quito, identificando las preferencias, necesidades y comportamientos de los propietarios de perros de raza pequeña, con el propósito de estructurar un modelo de negocio competitivo y adaptable a las tendencias actuales del sector. Asimismo, se pretende contribuir al desarrollo de productos innovadores que fortalezcan el vínculo entre las mascotas y sus dueños, promoviendo al mismo tiempo prácticas responsables con el entorno.

Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la elaboración de croquetas 100% naturales y saludables para perros de raza pequeña, utilizando ingredientes de alta calidad que contribuyan al bienestar, salud y satisfacción de las mascotas, con el fin de posicionarse como una opción confiable y sostenible en el mercado local de Quito, estructurando un modelo de

negocio competitivo en el sector de alimento para perros.

Objetivos Específicos

1. Diseñar el plan de mercadeo para conocer al cliente final y sus preferencias, así poder atraerlo y darle a conocer el producto.
2. Elaborar el plan operativo para desarrollar un producto natural, nutritivo y rentable para perros y estandarizar el proceso de producción a través de la creación integral de la cadena de valor.
3. Desarrollar una receta de croquetas naturales adaptada a las necesidades nutricionales de los perros, utilizando ingredientes frescos, saludables y sin aditivos artificiales.
4. Evaluar el plan de negocios mediante indicadores financieros como el VAN, TIR, B/C permitiendo identificar la existencia de factibilidad de ejecutarlo.

Fase Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico

El mercado global de alimentos para mascotas ha crecido considerablemente debido a la humanización de las mascotas, donde los dueños las consideran miembros de la familia. Esto ha generado una demanda de productos premium y orgánicos que priorizan la salud de los animales. Según Brfingredients (2020), esta tendencia está estrechamente relacionada con avances en la ciencia veterinaria y la preferencia de los dueños por aplicar a sus mascotas estándares alimenticios similares a los propios. A nivel mundial, el mercado de cuidado de mascotas alcanzará los 240 000 millones de dólares en 2029, con una tasa de crecimiento anual del 3 % entre 2024 y 2029 (Euromonitor, 2024). Además, la población de propietarios

de mascotas pasó del 56 % en 1988 al 67 % en 2020, según el Insurance Information Institute, consolidando la relevancia de este sector.

En Ecuador, el mercado refleja una dinámica similar, con un crecimiento anual del 7 al 10 % en la última década, acelerado por la pandemia de COVID-19. Durante este periodo, los dueños fortalecieron sus vínculos con sus mascotas, lo que impulsó el consumo de productos especializados. Según Kantar (2023), el consumo de alimentos y snacks para mascotas creció un 22 % en el primer trimestre de 2023. Paralelamente, el Servicio de Rentas Internas reportó ventas de alimentos balanceados por 121 millones de dólares en 2022, un aumento del 63 % anual. Este panorama posiciona a Ecuador como un mercado emergente para alimentos premium y saludables.

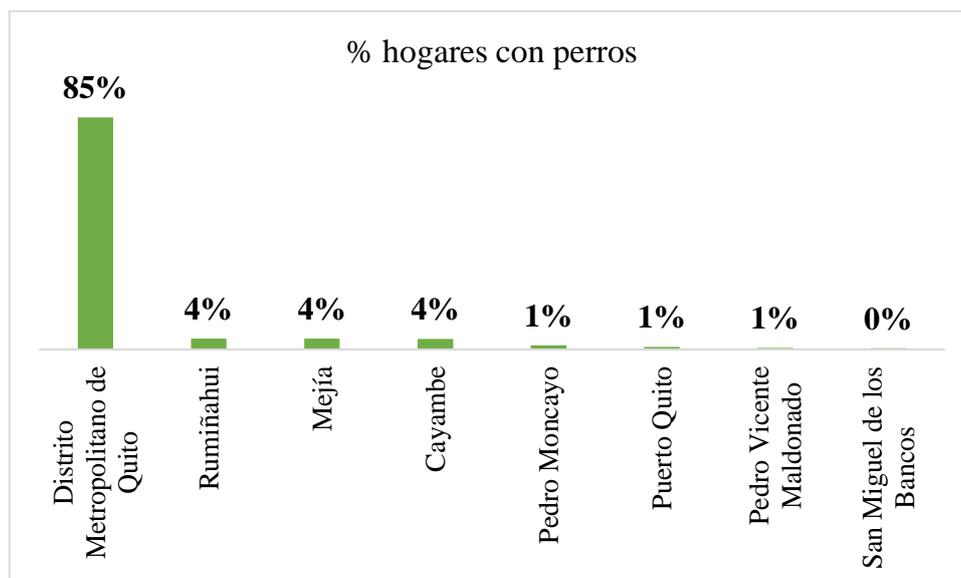
El director del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Roberto Castillo, afirmó durante la presentación del censo que hay 4.1 millones de perros y gatos en hogares, siendo este el primer censo en incluir información sobre mascotas. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el 31.3 % de los hogares tiene solo perros, el 6.9 % solo gatos, y el 20.1 % posee ambas especies. Dentro de estas cifras, Pichincha se posiciona como una provincia clave, concentrando el 14 % de los hogares con perros. Específicamente, en Quito, el 31 % de las viviendas albergan perros como se muestra en la figura 1, representando el porcentaje más alto del país. Estos datos subrayan el peso estratégico de esta región para la comercialización de alimentos balanceados y productos especializados.

El crecimiento de este mercado se debe, en gran parte, a la demanda por alimentos funcionales y personalizados. La humanización de las mascotas ha llevado a los dueños a priorizar ingredientes naturales y orgánicos, buscando mejorar la calidad de vida de sus perros previniendo problemas de salud como la obesidad como se muestra en la tabla 1. En consecuencia, existe una mayor disposición de los consumidores para invertir en productos

premium que ofrecen beneficios como el control de peso o mejoras digestivas. En ciudades como Quito, esta tendencia es aún más notable debido a los ingresos promedio de los hogares, que permiten el acceso a opciones de mayor calidad.

En resumen, podemos decir que el mercado de alimentos para mascotas en Ecuador presenta un alto potencial de desarrollo, impulsado tanto por tendencias globales como por características locales. Quito, con su alta concentración de hogares con perros y un segmento de consumidores interesados en productos innovadores, destaca como un centro estratégico para las empresas del sector. La combinación de la humanización de las mascotas y el creciente enfoque en productos premium asegura un futuro prometedor para este mercado.

Figura 1. Porcentaje de hogares con perros por cantón en la provincia de Pichincha



Nota. El gráfico muestra el porcentaje de hogares con perros en Ecuador, destacando que Quito lidera con un 85%, seguido por Rumiñahui (4%) y Mejía (4%).

La mayoría de las otras localidades tienen porcentajes mínimos o nulos, lo que refleja una distribución desigual de la tenencia de perros en el país.

Profundizando un poco más en esta tendencia nace la siguiente pregunta ¿Por qué crece la demanda de alimento para mascotas? Tres factores lo explican, según Kantar y representantes del sector:

- El aislamiento social y el teletrabajo, por la pandemia de Covid-19, llevaron a las personas a tener mascotas. Y en el caso de quienes ya tenían perros, el vínculo emocional se reforzó.
- Cambio del estilo de vida de las nuevas generaciones, que deciden tener mascotas en lugar de hijos.

Tabla 1. Listado de enfermedades más comunes en perros asociadas a la alimentación

Enfermedad	incidencia	Causa principal
Obesidad	25-30%	Dieta alta en calorías, falta de ejercicio.
Intolerancias o alergias alimentarias	10-15%	Ingredientes como granos, lácteos, o proteínas específicas.
Enfermedades gastrointestinales	20-25%	Dieta baja en fibra, alimentos contaminados o inadecuados.
Pancreatitis	5-10%	Consumo de alimentos grasos o restos de comida humana.
Diabetes mellitus	1-2%	Consumo excesivo de carbohidratos y obesidad.
Enfermedad renal	3-5%	Dieta con niveles inadecuados de proteínas o minerales.

Nota. La tabla muestra enfermedades comunes en perros por mala alimentación: obesidad (25-30%), enfermedades gastrointestinales (20-25%) e intolerancias alimentarias (10-15%) son las más frecuentes, causadas por dietas inadecuadas. También se mencionan pancreatitis (5-10%), enfermedad renal (3-5%) y diabetes mellitus (1-2%).

La obesidad en los perros tiene consecuencias importantes. De hecho, Ward y otros veterinarios la consideran la mayor amenaza para la salud de nuestras mascotas. Y no es un problema aislado; la obesidad está relacionada con toda una serie de problemas de salud, como artritis, enfermedad renal crónica, enfermedad de la vejiga y del tracto urinario, enfermedad hepática, baja producción de hormona tiroidea, diabetes, insuficiencia cardíaca, alergias, problemas gástricos, hipertensión y cáncer. "Creemos que es muy importante que la gente comprenda que no se trata sólo de un problema estético", afirma el Dr. Ward. "Tiene consecuencias fisiológicas", (The Farmer's Dog, 2020), por lo que tener acceso a alimentos orgánicos que prevengan esta condición es una necesidad en los dueños de mascotas. Un estudio sobre perros labradores de la misma edad descubrió que los perros que se mantenían

en el lado delgado de lo normal vivían una media de 2,5 años más que sus homólogos con sobrepeso (Veterinary Partner, 2024).

Características y necesidades del segmento propietario de perros

1. Demografía:
 - a. Residencias de la ciudad de Quito.
 - b. Edad: Entre 25 y 55 años.
 - c. Ingresos medios a altos, con capacidad para pagar productos premium.
2. Estilo de vida:
 - a. Personas interesadas en la salud y bienestar de sus mascotas.
 - b. Consumidores preocupados por la sostenibilidad y el impacto ambiental.
3. Comportamientos de consumo:
 - a. Prefieren productos de calidad y naturales.
 - b. Buscan conveniencia, ahorro de tiempo y soluciones personalizadas.
 - c. Alta fidelidad a marcas que promuevan valores de cuidado animal y sostenibilidad.
4. Compromiso con la sostenibilidad:
 - a. Embalaje biodegradable o reciclable para disminuir residuos.
 - b. Productos elaborados con materias primas frescas y locales.

Buyer Persona

Perfil general

Cristina Armas es una apasionada del cuidado animal y tiene un perro llamado Max.

Prioriza el bienestar de su mascota, eligiendo productos saludables y 100% naturales. Activa en redes sociales, investiga y comparte opciones sin aditivos, sostenibles y de alta calidad.

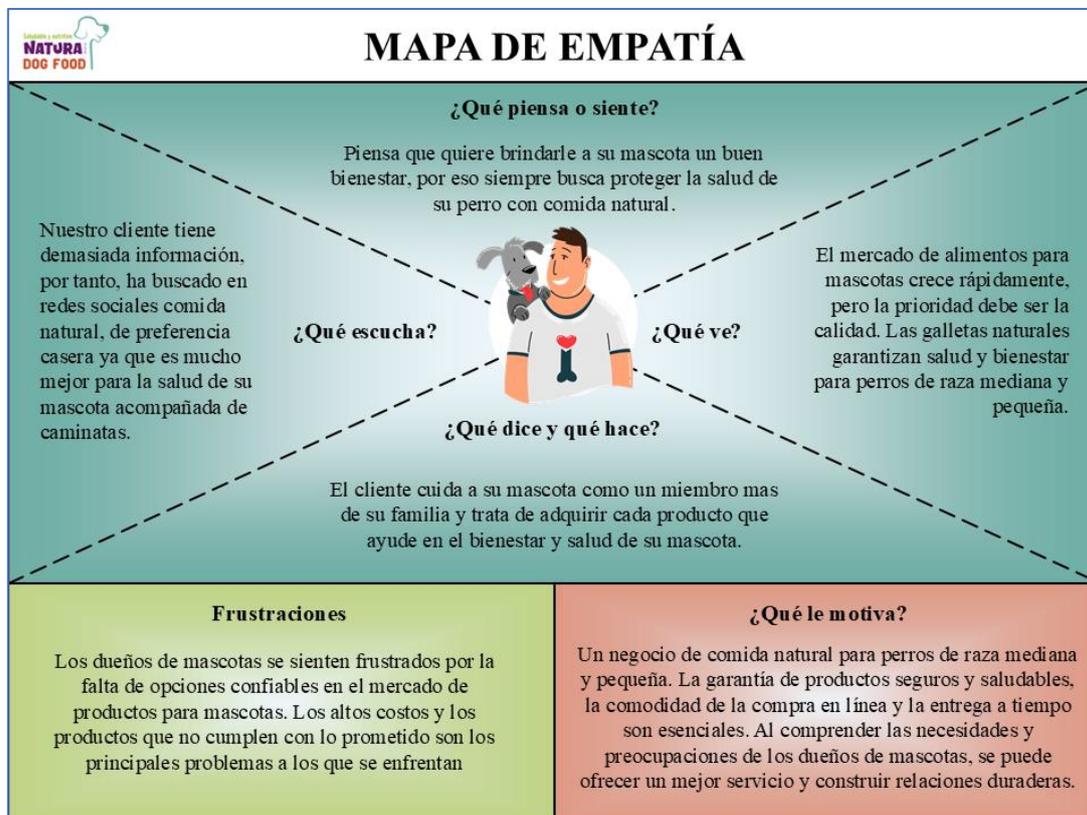
Prefiere marcas locales, auténticas y comprometidas con la salud animal.

Figura 2. Buyer Persona



Mapa de Empatía

Figura 3. Mapa de empatía



Identificación de la Problemática

5 problemas del segmento

a) *Falta de productos para perros con necesidades médicas específicas*

El acceso a alimentos que cubran alergias, intolerancias o condiciones médicas de obesidad en perros es limitado. Según Kantar (2023), el 22% de los dueños buscan opciones personalizadas debido a la creciente preocupación por la salud de sus animales.

b) *Poca transparencia en los ingredientes*

Muchos alimentos comerciales incluyen subproductos y aditivos artificiales, generando desconfianza en los consumidores. Euromonitor (2024) señala que esta falta de información clara incentiva la búsqueda de opciones más saludables.

c) Falta de alimentos premium listos para servir

Existe una brecha en el mercado para productos de calidad que sean prácticos, ya proporcionados y listos para ofrecer a las mascotas que requieran preparaciones adicionales.

d) Competencia en el mercado

La presencia de grandes cadenas como PETCO y distribuidores locales con plataformas online exige una propuesta diferenciadora basada en calidad, conveniencia y funcionalidad.

e) Falta de educación sobre nutrición adecuada

El 45% de los dueños desconoce qué alimentos son ideales para sus mascotas, lo que limita la inversión en opciones saludables (Kantar, 2023). Esto refleja una brecha en educación nutricional que debe abordarse.

Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio

Uno de los problemas con mayor oportunidad de negocio en el sector de la alimentación para mascotas es la creciente demanda de productos naturales y equilibrados para perros, que no solo se enfoque en la conveniencia de los dueños, sino también en el bienestar a largo plazo de las mascotas. Actualmente las personas consideran a sus mascotas como miembros de la familia, se preocupan más por su salud y alimentación, lo que genera una oportunidad significativa para ofrecer alimentos diseñados específicamente para cubrir sus necesidades nutricionales médicas sin ingredientes artificiales ni conservantes.

Propuesta preliminar (Fase 3 Ideación – Innovación e Impacto Social)

Ideación

El proyecto busca desarrollar un modelo de negocio para producir y comercializar galletas 100 % naturales para perros en la ciudad de Quito. Estas galletas estarán diseñadas para atender problemas como la obesidad y prevención para perros sanos, utilizando

ingredientes de alta calidad libres de conservantes. La propuesta se posicionará como una alternativa confiable y sostenible en el mercado local.

Innovación

La innovación se centrará en ofrecer un producto de alta calidad que combine practicidad y sostenibilidad. Se utilizarán empaques biodegradables y un diseño funcional que facilite su uso diario, diferenciándose de productos convencionales en el mercado.

Impacto Social

El proyecto fomentará el desarrollo económico local a través de la creación de empleo y el apoyo a programas de responsabilidad social, como donaciones a refugios de animales y campañas de educación sobre el cuidado y nutrición de mascotas. Además, priorizará prácticas responsables y el uso de materiales sostenibles, contribuyendo a la protección ambiental.

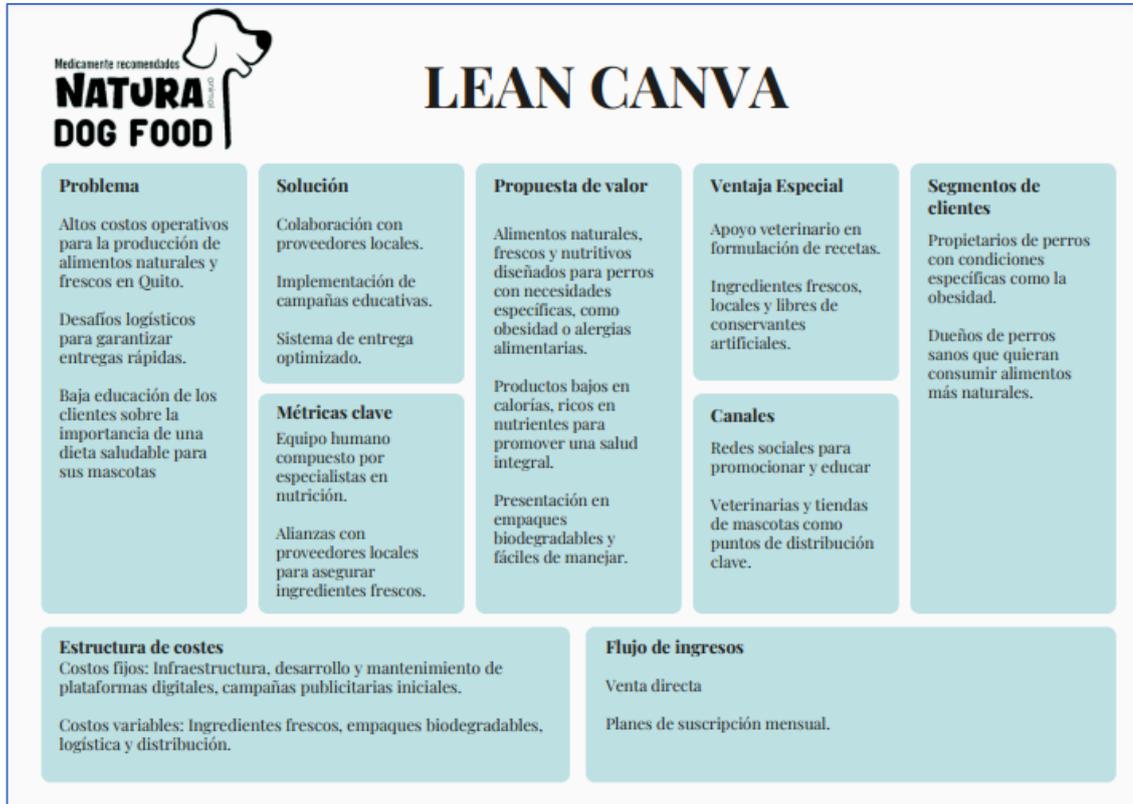
Idea de Negocio

Lean Canvas

Este modelo de negocio se centra en ofrecer alimentos naturales y sostenibles para perros con obesidad y a los que buscan prevenir esta condición en sus perros, en la ciudad de Quito. Se enfoca en mejorar la salud y bienestar de las mascotas, promoviendo una dieta nutritiva adaptada a sus necesidades específicas.

El objetivo principal es mejorar la salud y bienestar de las mascotas, ofreciendo una dieta adaptada a sus necesidades, todo dentro de un marco de sostenibilidad y responsabilidad social.

Figura 4. Lean Canvas



Nota. Elaboración propia

Prototipaje 1.0 (2 prototipos para poder testear)

Se realizó una premuestra con el objetivo de identificar el interés de algunos perros con el producto.

Ingredientes del producto para croquetas de pollo de 250gr:

- Pollo: Fuente principal de proteína de alta calidad.
- Arroz integral: Proporciona carbohidratos de fácil digestión.
- Harina de avena: Aporta fibra para una mejor digestión.
- Zucchini:

- Manzana verde:
- Zanahoria: Rica en antioxidantes y vitaminas A y C.

Empaquetado

El empaque buscamos que sea práctico, fácil de usar y transportar; que cuente con un cierre hermético.

Figura 5. Prototipo 1.0



Nota. Elaboración propia

Se usa colores cálidos para una mejor presentación.

Análisis del Macroentorno – PESTEL

Para el análisis PESTEL, se identificaron los factores que podrían afectar al emprendimiento de comida natural para perros, en este caso lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Figura 6. Análisis PESTEL



Nota. Elaboración propia

El mercado de galletas naturales para perros con obesidad está en auge. Impulsado por una creciente conciencia sobre el bienestar animal y la salud, los dueños buscan productos de alta calidad y sostenibles. Las regulaciones gubernamentales y los avances tecnológicos respaldan esta tendencia, ofreciendo opciones saludables y personalizadas para las mascotas.

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

1. Amenaza de nuevos competidores

El mercado de alimentos naturales para mascotas en Quito está en crecimiento, lo que podría atraer a nuevos participantes. Sin embargo, existen barreras de entrada significativas:

Regulaciones estrictas: La producción y comercialización de alimentos para mascotas están sujetas a normativas como el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 187, que establece requisitos para garantizar la calidad y seguridad de los productos (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2015).

Inversión en infraestructura: La elaboración de alimentos naturales requiere instalaciones especializadas y certificaciones que aseguren la calidad del producto.

Competencia establecida: Marcas locales e internacionales ya poseen una cuota de mercado significativa, lo que dificulta la entrada de nuevos actores.

2. Poder de negociación de los proveedores

La disponibilidad de ingredientes frescos y naturales es crucial:

Dependencia de proveedores clave: La calidad de los productos depende de la consistencia y confiabilidad de los proveedores de materias primas.

Alternativas limitadas: Ingredientes especializados, como proteínas hipoalérgicas, pueden tener pocos proveedores en el mercado ecuatoriano.

Oportunidad local: Establecer alianzas con productores locales podría mitigar riesgos y reducir costos logísticos.

3. Poder de negociación de los compradores

Los consumidores, principalmente dueños de mascotas con ingresos medios y altos, son exigentes:

Preferencias claras: Buscan productos seguros, personalizados y que reflejen valores éticos, como la sostenibilidad.

Sensibilidad al precio-calidad: Aunque dispuestos a pagar más por productos premium, esperan que la calidad justifique el costo.

Opciones disponibles: La oferta de productos importados o la preparación casera de alimentos incrementa el poder de negociación del cliente.

4. Amenaza de productos sustitutos

Existen alternativas que podrían afectar la demanda como los alimentos comerciales tradicionales, que suelen ser más accesibles en precio, aunque percibidos como menos saludables. Los alimentos caseros son otra opción de algunos propietarios que priorizan la preparación de la comida de sus mascotas, buscando mayor control sobre la dieta.

También existen productos importados que ofrecen calidad premium, pero enfrentan desafíos logísticos y precios elevados que al no existir un producto de similares características no condicionan el consumo a sus mascotas a costa de su salud.

5. Rivalidad entre competidores

El mercado local presenta una competencia variada:

Marcas internacionales: Dominan segmentos de alimentos balanceados, pero no se enfocan en soluciones personalizadas.

Competidores locales: Pequeños emprendedores ofrecen productos similares, aunque con menor diferenciación.

Baja diferenciación: Existe una oportunidad para destacar mediante productos que combinen personalización, sostenibilidad y nutrición avanzada.

FODA CRUZADO

Figura 7. Análisis FODA cruzado

Análisis FODA Cruzado		1-(F) Fortalezas	3-(D) Debilidades
	2-(O) Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento anual del mercado de alimentos para mascotas en Ecuador (7-10%). • Aumento de la humanización de las mascotas y preferencia por productos naturales y orgánicos. • Mercado emergente de productos funcionales y personalizados para mascotas. 	Estrategias ofensivas FO <ul style="list-style-type: none"> • Expandir la oferta de galletas saludables para perros, aprovechando la tendencia global hacia productos orgánicos y premium. • Posicionar el producto en Quito, destacando su calidad y beneficios para la salud, utilizando marketing digital y colaboraciones con veterinarios. 	Estrategias reorientación DO <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar costos de producción mediante negociaciones con proveedores de ingredientes orgánicos o buscando alternativas más económicas sin perder calidad. • Ampliar la distribución primero en Quito y luego en otras ciudades, usando canales de venta en línea para llegar a más consumidores.
	4-(A) Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de marcas consolidadas en el mercado de alimentos para mascotas. • Cambio en las preferencias de los consumidores o fluctuaciones económicas. • Regulaciones gubernamentales sobre productos alimenticios para mascotas. 	Estrategias FA <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la fidelidad del cliente con un enfoque en la calidad, para diferenciarse de la competencia mediante la autenticidad del producto. • Adaptarse a cambios regulatorios asegurando el cumplimiento con las normativas de seguridad alimentaria. 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> • Diversificar los productos para ofrecer alternativas atractivas, reduciendo la dependencia de un solo producto y mitigando los riesgos por cambios en la demanda. • Monitorear la economía local y ajustar los precios según las condiciones del mercado, ofreciendo promociones o descuentos si es necesario.

Nota. Elaboración propia

Validación de Viabilidad – Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población

La investigación de mercado se centra en la población total de la parroquia Carolina, sector Iñaquito, en Quito, Ecuador, es de 3,258 habitantes según el Censo Ecuador 2022, específicamente en hogares residenciales con interés en productos orgánicos para perros, principalmente propietarios de perros, quienes constituyen una proporción relevante del mercado.

Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula estadística de muestreo aleatorio simple:

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

Donde:

$N = 3,258$ (tamaño de la población)

$Z = 1.96$ (nivel de confianza del 95%)

$p = 0.5$ (probabilidad de éxito)

$q = 0.5$ (probabilidad de fracaso)

$e = 0.05$ (margen de error del 5%)

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{3258 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (3258 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 343$$

El tamaño mínimo de muestra calculado es de 343 encuestados.

Instrumento de Recolección de Información

Análisis de Resultados

La encuesta realizada entre propietarios de perros revela información valiosa sobre sus prioridades, preferencias y preocupaciones al elegir snacks o croquetas para sus mascotas.

A través de 10 preguntas clave, se identifican patrones y tendencias que pueden guiar el desarrollo y comercialización de productos orgánicos para este segmento específico del mercado.

A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados.

Factores al elegir alimentos o snacks para perros. La mayoría de los encuestados priorizan la recomendación veterinaria, seguida del costo y los ingredientes naturales.

Algunos aspectos resaltantes incluyen: Recomendaciones confiables:

Varias respuestas (EI01, EI02) mencionan que los alimentos deben contar con respaldo profesional, reforzando la percepción de seguridad y confianza. –

Costo razonable:

La preocupación por el precio es recurrente (EI02, EI03), destacando la importancia de mantener un equilibrio entre calidad y accesibilidad. -

Preferencias por ingredientes naturales y específicos

Algunos participantes buscan productos premium con ingredientes diferenciados como salmón o cordero (EI06), mientras que otros enfatizan evitar aditivos químicos (EI07).

Importancia de la característica orgánica: La percepción sobre la importancia de que los snacks sean orgánicos varía entre los participantes. Sin embargo, en general, hay una inclinación positiva hacia estos productos: -

Naturalidad como factor determinante: Para muchos, la garantía de que los productos sean orgánicos y naturales es esencial (EI05, EI07).

Esto conecta con un deseo de proporcionar alimentos libres de químicos que aporten nutrientes saludables (EI08). - Recomendación profesional: Nuevamente, las recomendaciones veterinarias influyen significativamente en la decisión (EI01). –

Costo y relevancia personal: Algunos encuestados están dispuestos a considerar snacks orgánicos siempre que no sean más costosos o que demuestren beneficios claros (EI02, EI03)

Disposición a probar productos orgánicos: La mayoría de los participantes se muestra abierta a probar nuevos productos orgánicos, pero bajo ciertas condiciones: -

Tamaños pequeños para pruebas iniciales: Muchos prefieren comprar cantidades reducidas al inicio (EI03, EI04) para evitar desperdicios en caso de que a sus perros no les guste el producto.

Beneficios percibidos y aceptación del perro: Los encuestados señalan que los

beneficios en la salud de sus mascotas (pelaje, digestión) son clave para decidirse (EI01, EI08). Ingredientes naturales: La composición natural y menos procesada sigue siendo un incentivo fuerte (EI06, EI07).

Sabores e ingredientes preferidos: Los sabores más mencionados incluyen pollo, carne y cordero, además de vegetales y otros ingredientes saludables, pero los más comunes son el pollo y carne: Son los favoritos indiscutibles (EI04-EI08), lo que refleja una preferencia por sabores familiares y atractivos para las mascotas. –

Variedad y naturalidad: Algunos encuestados destacan la importancia de incluir ingredientes como hígado o vegetales (EI06) y evitar ingredientes artificiales.

Tamaño y textura de las croquetas: El diseño del producto, adaptado a las características que incluyen razas pequeñas, parece cumplir con las expectativas de los encuestados: -

Tamaño adecuado: Se valoran las croquetas pequeñas, fáciles de masticar para cachorros y perros mayores (EI01, EI03).

Textura funcional: Algunos prefieren productos que promuevan la masticación (EI06), mientras que otros sugieren texturas delgadas o atractivas visualmente (EI07, EI08).

Relevancia del empaque: El empaque no es un factor decisivo, pero sí debe cumplir con ciertos requisitos como información clara: La mayoría coincide en que el empaque debe detallar ingredientes y fechas de vencimiento (EI05, EI06)

Facilidad de uso: Aunque el diseño visual no es prioritario, algunos participantes valoran la funcionalidad del empaque, como la facilidad para abrir y cerrar (EI03).

Frecuencia de uso de snacks o croquetas: La frecuencia varía ampliamente según el tipo de alimento y los hábitos del propietario como el uso diario o frecuente. Algunos propietarios dan croquetas o snacks de forma constante, alternándolos con comida casera (EI01, EI02, EI05). Mientras que otros tienen un uso ocasional es decir limitan los snacks a

situaciones específicas, como premios o días determinados (EI07, EI08).

Mejoras deseadas en la experiencia de alimentación: Los participantes buscan beneficios claros en los productos que eligen para sus perros como la salud y bienestar: Se prioriza que los productos contribuyan a la salud del pelaje, los dientes y la digestión (EI01, EI04, EI08), aporten al control de peso, algunos participantes desean productos que no contribuyan al aumento de peso de sus mascotas (EI02, EI05).

Ingredientes naturales: De nuevo, los ingredientes naturales son una constante en las preferencias (EI06, EI07), acompañados de su disposición a pagar ya que el presupuesto mensual varía significativamente, pero en general se busca un precio competitivo, considerando rangos de gasto como algunos propietarios mencionan desde \$2 (EI08) hasta \$80 al mes (EI05), dependiendo del uso y tipo de producto. Por lo que si se considera la relación calidad-precio, los encuestados están dispuestos a pagar más si los beneficios del producto son claros y significativos (EI01, EI03).

Comparación con snacks tradicionales: Los aspectos diferenciadores más valorados en un snack con ingredientes naturales frente a uno tradicional incluyen ya que estos incluyen beneficios saludables debido a sus ingredientes naturales que aportan a la mejora del pelaje y digestión (EI01, EI05, EI08).

Preferencia de la mascota: Que el producto sea atractivo y del gusto del perro es fundamental (EI02, EI03).

Conclusiones Generales:

El análisis de esta encuesta muestra que existe un interés considerable por los snacks orgánicos diseñados para perros. Los propietarios buscan productos naturales y saludables, que sean recomendados por veterinarios y accesibles en precio. Aunque el costo es una preocupación, los beneficios percibidos para la salud de sus mascotas justifican una inversión mayor. El sabor, tamaño y textura de los snacks son factores determinantes, al igual que la

claridad en la información del empaque. Para introducir un producto exitoso en este segmento, será clave ofrecer pruebas iniciales a precios accesibles, enfatizar los beneficios para la salud y destacar los ingredientes naturales en la comunicación de marca. En términos de desarrollo, sería beneficioso explorar combinaciones de sabores populares (pollo, carne, vegetales) y considerar opciones de empaques reutilizables o fáciles de abrir. Una estrategia de marketing basada en la recomendación veterinaria y testimonios de clientes podría ser efectiva para consolidar la confianza en el producto

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

De acuerdo con las entrevistas realizadas el sabor, la textura y consistencia de las croquetas fueron bastante apreciadas por lo que se mantiene la presentación en estas características en cuanto a la durabilidad del empaque, diseño y detalles visuales si hubo sugerencias de mejora por lo que ahora el empaque es plástico con abre fácil y cuenta con más información sobre los aportes nutricionales para sus perros a diferencia del primer empaque que tenía una presentación más sencilla sin tanta información en su empaque.

Figura 8. Prototipo 2.0



Modelo de Monetización

La implementación de modelos de monetización efectivos es crucial para garantizar el éxito del prototipo de croquetas orgánicas para perros. Para este proyecto, exploraremos dos enfoques complementarios: la venta directa al consumidor y el apalancamiento mediante veterinarias del sector, incorporando estrategias de “Venta de Bienes o Servicios” y “Gastos de Corretaje”. Cada modelo ofrece ventajas específicas que permiten diversificar las vías de ingresos y optimizar la llegada al mercado objetivo.

Venta Directa al Consumidor

El modelo de “Venta de Bienes o Servicios” se basa en la comercialización directa de las croquetas orgánicas a los consumidores finales. Este enfoque nos permite establecer una relación directa con los clientes, comprender mejor sus necesidades y garantizar una experiencia de compra personalizada. La venta directa se realizará mediante puntos de venta

locales, ferias orgánicas y plataformas digitales como redes sociales y tiendas en línea.

Además, este modelo reduce la dependencia de intermediarios, permitiéndonos controlar el margen de ganancia y la comunicación de los valores de nuestro producto, como la calidad orgánica, la sostenibilidad y el cuidado animal.

Apalancamiento con Veterinarias del Sector

El segundo modelo de monetización considera los “Gastos de Corretaje” como una inversión clave para posicionar las croquetas en clínicas veterinarias locales. Este enfoque consiste en establecer alianzas estratégicas con veterinarios, quienes actúan como prescriptores confiables de los productos. A través de un acuerdo de comisiones o incentivos económicos, las veterinarias promocionarán las croquetas a sus clientes, destacando sus beneficios nutricionales y de salud para perros. Este modelo no solo amplifica la confianza del cliente final, sino que también extiende nuestro alcance al aprovechar la infraestructura y la reputación de las veterinarias.

Sinergias entre los Modelos

La combinación de ambos modelos fortalece la estrategia comercial. Mientras que la venta directa permite fidelizar a los clientes y obtener retroalimentación inmediata sobre el producto, el apalancamiento con veterinarias asegura un flujo constante de recomendaciones cualificadas. Este equilibrio diversifica nuestras fuentes de ingresos, reduce riesgos y refuerza nuestra presencia en el mercado local. Además, el conocimiento generado en ambos canales nos permitirá ajustar las estrategias y escalar el negocio en el futuro.

Entonces al implementar los modelos de “Venta de Bienes o Servicios” y “Gastos de Corretaje”, se busca optimizar la comercialización de las croquetas orgánicas, alcanzando tanto a consumidores directos como a aquellos que confían en la recomendación profesional de las veterinarias. Este enfoque dual asegura la sostenibilidad del proyecto y posiciona a nuestro producto como un referente en el cuidado y nutrición de mascotas en la región.

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización (MATRIZ)

Tabla 2. Listado de ubicaciones a considerar

Nro.	Ubicación	Dimensiones	Precio de Arriendo	Características	Fuente
1	Sector Ponciano, Quito	200 m ²	\$900 mensuales	Área de 200 m ² : Suficiente espacio para tus operaciones comerciales, Conexión trifásica de 15 KVA, garantiza una fuente de energía confiable para tus equipos, Oficina Incorporada, Baño Privado, Parqueaderos Disponibles	Plusvalía
2	Norte de Quito, Av. Galo Plaza Lasso	324 m ²	\$900 mensuales	Este espacio ofrece una excelente oportunidad para negocios que requieran un almacenamiento eficiente o un área adaptable a diversas necesidades empresariales. Uso de suelo: Múltiple. Su proximidad a vías de acceso principales como la Av. Galo Plaza Lasso, asegura una conectividad óptima y facilidad logística.	Plusvalía
3	Sector El Inca	140 m ²	\$700 mensuales	Bodega con espacio para oficina privada, un baño completo y un parqueadero frontal. Ubicada en subsuelo con acceso independiente.	Plusvalía
4	Sector Carcelén Industrial	200 m ²	\$770 mensuales	Bodega con un baño, energía trifásica, uso de suelo industrial I2, dos parqueaderos y patio de maniobras. Ubicada en complejo cerrado con seguridad 24/7.	Plusvalía
5	Sector Solca	120 m ²	\$600 mensuales	Galpón en forma de "T" con altura mínima de 5 m, baño completo y puerta corrediza de 5 m de ancho. Servicio trifásico y acceso para camiones.	Plusvalía
6	Sector La Kennedy	200 m ²	\$1000 mensuales	Bodega/almacén con dos baños, espacio para oficina y un parqueadero. Ubicada cerca de Solca, entre Av. Eloy Alfaro y 6 de Diciembre.	Plusvalía
7	Sector Llano Grande	170 m ²	\$750 mensuales	Bodega con luz trifásica, guardianía 24/7, cámaras de seguridad y parqueadero. Ubicada en conjunto cerrado de galpones.	Plusvalía
8	Sector De Los Jazmines	170 m ²	\$1000 mensuales	Bodega/galpón industrial cerca de Solca, entre Av. Eloy Alfaro y 6 de Diciembre.	iCasas Ecuador
9	Sector Cumbayá	40 m ²	\$240 mensuales	Bodega de 40 m ² (8m x 5m x 2.7m) con excelente ubicación.	Plusvalía

Nota. Elaboración propia

Tabla 3. Tabla de ponderación de los factores estratégicos

Criterio	Detalle	Prioridad	Ponderación
Recursos Financieros	Evaluar la disponibilidad y costo de los recursos económicos.	Muy alta	30%
Infraestructura	Considerar la calidad de servicios como agua, luz, internet, etc.	Alta	25%

Demografía	Analizar la población y características del mercado objetivo en la zona.	Media	15%
Accesibilidad	Analizar cómo se puede llegar al negocio, incluyendo vías de acceso y transporte.	Alta	20%
Proveedores	Considerar la proximidad y disponibilidad de proveedores.	Media baja	5%
Competencia	Evaluar la presencia de competidores en la zona.	Baja	5%

Nota. Elaboración propia

Tabla 4. Ponderación de los factores estratégicos por sector

Ubicación	Ponderación	Sector Ponceano		Quito Norte, Av. Galo Plaza Lasso		Sector El Inca		Sector Carcelén Industrial		Sector Solca		Sector La Kennedy		Sector Llano Grande	
		Cal.	Ponderación	Cal.	Ponderación	Cal.	Ponderación	Cal.	Ponderación	Cal.	Ponderación	Cal.	Ponderación	Cal.	Ponderación
Factores estratégicos															
Recursos Financieros	30%	5	1.5	5	1.5	5	1.5	5	1.5	5	1.5	4	1.2	4	1.2
Infraestructura	25%	5	1.25	4	1	4	1	5	1.25	4	1	4	1	5	1.25
Demografía	15%	4	0.6	5	0.75	5	0.75	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3
Accesibilidad	20%	5	1	5	1	5	1	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8
Proveedores	5%	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Competencia	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	5	0.25	4	0.2	3	0.15
Puntaje Total			4.70		4.60		4.55		4.35		4.05		3.95		3.90

Nota. Elaboración propia

Resultados

- **Sector Ponciano** (4.70 puntos): Ideal por su ubicación estratégica, accesibilidad e infraestructura adaptable para una industria de alimentos.
- **Quito Norte, Av. Galo Plaza** (4.60 puntos): Sobresale por su accesibilidad costo y entorno favorable.
- **Sector El Inca** (4.55 puntos): Opción equilibrada entre costos y facilidad de acceso.

Macro localización

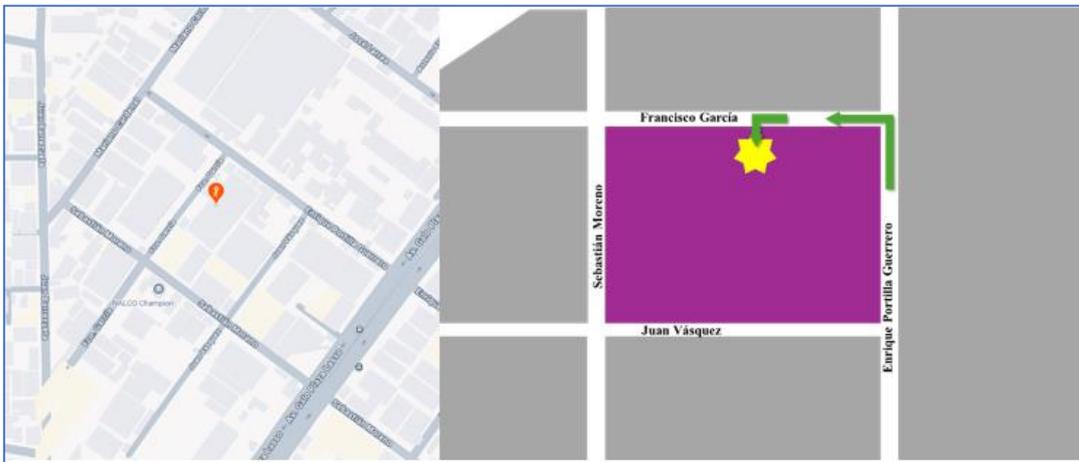
Figura 9. Ubicación en el mapa, Quito – Pichincha – Ecuador



Tomado de: Google maps 2024

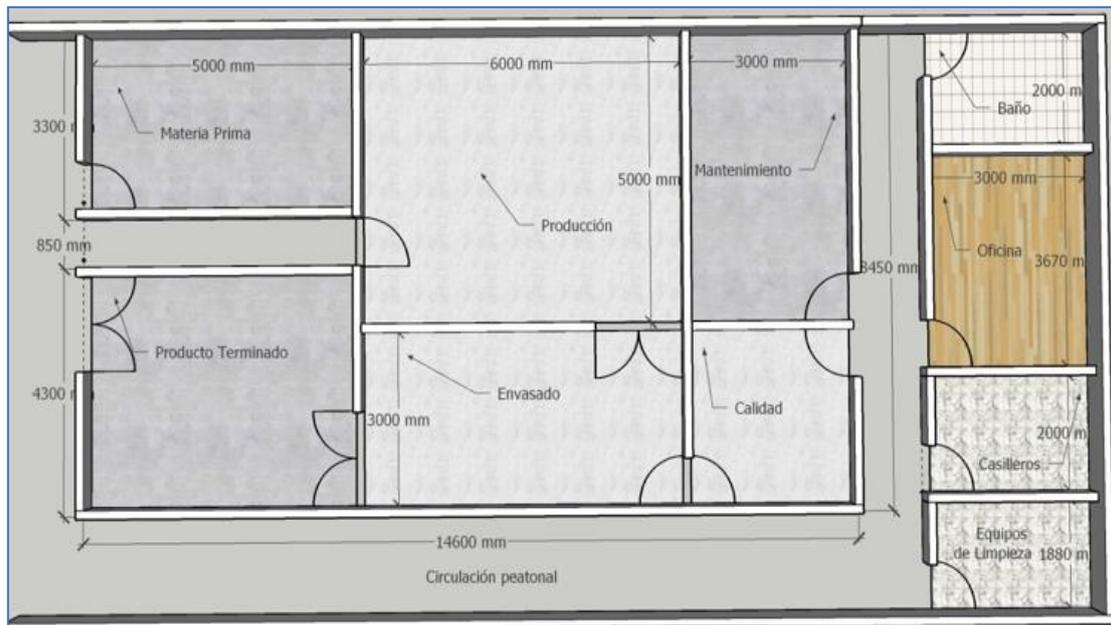
Micro Localización

Figura 10. Localización de las instalaciones



Tomado de: Google maps 2024

Figura 11. Layout



Nota. Elaboración propia

Operaciones (Mapa de procesos)

Figura 12. Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA Finanzas y contabilidad, asesoría legal, administración, relaciones públicas				
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS Selección, contratación y capacitación del personal para NUTRA DOG FOOD				
	COMPRAS Compras de materias primas, insumos, materiales, asesoría externa				
	DESARROLLO DE TECNOLOGIAS Diseño y desarrollo de productos				
	LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
Compra de materias primas	Recepción de materia prima	Almacenamiento de producto terminado	Venta de productos terminados	Servicio postventa	
Recepción de la materia prima	Proceso de elaboración del balanceado para mascotas		Logística y distribución veterinarias	Gestion de reclamos y quejas	
Control de calidad	Envasado	Honorarios y pago de sueldos	Capacitación a vendedores	Generación de encuestas de satisfacción	
Adquisición de materiales e insumos	Control de calidad	Gestión de pedidos	Monetización		
Devoluciones de materias primas e insumos	Mantenimiento de equipos y maquinaria				
ACTIVIDADES PRIMARIAS					

M
A
R
G
E
N

Nota. Elaboración propia

Mapa de Procesos para Industria de elaboración de alimento natural para perros,
NATURA DOG FOOD.

Figura 13. Mapa de Procesos



Nota. Elaboración propia

Procesos Estratégicos

Son los procesos clave que dirigen y alinean la estrategia del negocio con el mercado y los objetivos organizacionales.

Planeación Estratégica

Definir la visión, misión, objetivos estratégicos y la propuesta de valor del negocio.

Actividades principales:

- Análisis del mercado local (clientes, competencia, tendencias).
- Definición de la propuesta de valor (comida natural y saludable para perros).
- Diseño del plan de marketing y posicionamiento en Quito.
- Establecimiento de metas de corto, mediano y largo plazo.

Gestión de Calidad

Asegurar la calidad del producto final.

Control en cada etapa del proceso productivo.

Actividades principales:

- Implementación de normas de calidad.
- Auditorías internas.
- Retroalimentación y mejora continua.

Gestión Financiera y Proyección Económica

Asegurar la sostenibilidad económica del negocio.

Actividades principales:

- Elaboración del presupuesto inicial y flujos de caja.
- Análisis de precios y márgenes de ganancia.
- Planificación de inversiones y financiamiento (capital semilla, bancos, etc.).
- Seguimiento a indicadores clave de desempeño financiero.

Procesos Operativos

Son las actividades esenciales para la fabricación, distribución y comercialización del producto.

Gestión de Compras

Objetivo: Asegurar el abastecimiento continuo de ingredientes y materiales.

Actividades principales:

- Selección de proveedores confiables en Quito y zonas cercanas.
- Negociación de precios y términos de entrega.
- Monitoreo de calidad de los ingredientes recibidos.

Desarrollo y Diseño de productos

Objetivo: Crear recetas naturales y equilibradas que satisfagan las necesidades

nutricionales de perros.

Actividades principales:

- Investigación de ingredientes locales frescos y seguros.
- Consultoría con veterinarios especializados en nutrición canina.
- Realización de pruebas de calidad y ajuste de recetas.

Producción de Comida Natural

Objetivo: Producir alimentos de alta calidad bajo estándares de higiene y seguridad alimentaria.

Actividades principales:

- Selección y compra de ingredientes frescos de proveedores locales.
- Preparación y cocción de los alimentos en instalaciones adecuadas.
- Envasado y etiquetado con diseño funcional e informativo.

Distribución y Logística

Objetivo: Entregar el producto a los clientes de manera oportuna y eficiente.

Actividades principales:

- Diseño de rutas de entrega en Quito.
- Almacenamiento en condiciones óptimas para mantener la frescura del producto.
- Coordinación de envíos (a domicilio o puntos de venta).

Atención al Cliente y Ventas

Objetivo: Garantizar una excelente experiencia al cliente y aumentar la fidelidad.

Actividades principales:

- Gestión de pedidos a través de plataformas digitales (web, WhatsApp, redes sociales).

- Resolución de dudas o reclamos relacionados con el producto.
- Ofrecimiento de promociones y descuentos personalizados.

Procesos de Apoyo

Son procesos secundarios que respaldan los procesos estratégicos y operativos.

Gestión de Recursos Humanos

Objetivo: Contratar y capacitar al personal necesario para el negocio.

Actividades principales:

- Reclutamiento de personal (cocineros, repartidores, administradores).
- Capacitación en temas de higiene, atención al cliente y uso de herramientas tecnológicas.
- Evaluación y motivación del equipo.

Tecnología e Innovación

Objetivo: Implementar herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia del negocio.

Actividades principales:

- Desarrollo o uso de una plataforma de pedidos en línea.
- Implementación de software de gestión de inventarios y ventas.
- Monitoreo de nuevas tendencias tecnológicas en el mercado de alimentos para mascotas.

Control de Calidad y Cumplimiento Legal

Objetivo: Cumplir con las normativas locales e internacionales de alimentos para mascotas.

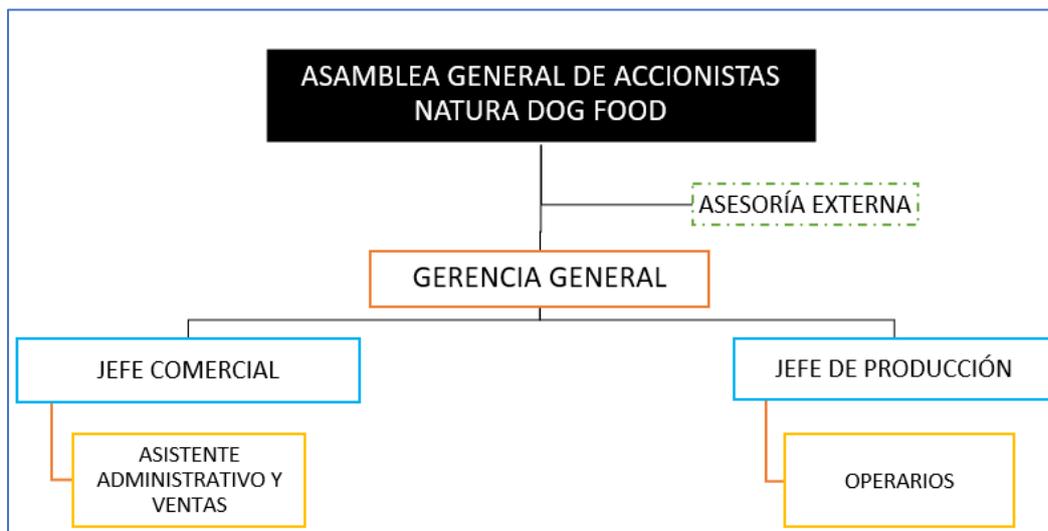
Actividades principales:

- Implementación de controles de calidad en cada etapa de producción.

- Obtención de permisos legales y certificaciones necesarias.
- Aseguramiento del cumplimiento de normativas sanitarias del Ministerio de Salud Pública y Agrocalidad.

Diseño Organizacional y funciones (Organigrama)

Figura 14. Organigrama



Nota. Elaboración propia

Asamblea General de Accionistas

Está integrada por los accionistas de la compañía. Representa el órgano rector de la Compañía. Es el organismo encargado de la toma de decisiones estratégicas de la compañía.

Gerencia General

- Hombre o mujer de hasta 40 años
- Profesional en Administración de Empresas
- 1 a 3 años de experiencia en posiciones similares
- Conocimientos en producción de alimento para mascotas
- Conocimientos en Planificación Estratégica
- Negociación con proveedores y clientes intermediarios

Jefe comercial

- Hombre o mujer de hasta 40 años
- Profesional en Marketing o Administración de empresas
- 1 a 3 años de experiencia en posiciones similares
- Conocimientos en marketing digital
- Conocimiento en generación de contenido
- Conocimiento en generación de campañas de marketing
- Control de bodega de productos terminados
- Despacho de productos terminados

Jefe de producción

- Hombre o mujer de hasta 40 años
- Profesional en Ingeniería de Alimentos
- 1 a 3 años de experiencia en posiciones similares
- Elaboración de alimentos procesados
- Conocimiento en diseño de recetas para mascotas
- Control de calidad de productos terminados
- Control de bodega de materia prima

Asistente administrativa y ventas

- Mujer de hasta 35 años
- Profesional en Contabilidad o Administración de Empresas
- 1 año de experiencia en posiciones similares
- Asistencia contable
- Asistencia administrativa
- Asistencia en el área comercial

- Registro de transacciones comerciales y de producción

Operario

- Hombre de hasta 35 años
- Profesional en Ing. de Alimentos
- 1 año de experiencia en posiciones similares
- Procesamiento de alimentos
- Control de calidad
- Envasado de productos
- Registro de producto en proceso y terminado

Conformación Legal

Base legal de constitución de compañías

Este proyecto, de acuerdo con la actividad que desarrollara, se determina que es una empresa de producción y comercialización cuya actividad es la elaboración de croquetas 100% naturales y saludables para perros.

Para el presente proyecto se ha visto como mejor opción que la empresa que se cree bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) que permite flexibilidad administrativa, menores costos de constitución y adaptabilidad a las necesidades del negocio.

La misma que cumpliendo con las formalidades requeridas se la registrara en la Super Intendencia de Compañías con la siguiente razón social NATURA DOG FOOD

Para el marco legal nosotros debemos regirnos a la Ley de Compañías que es la única que regula a todas las empresas del País. A continuación, se definirá los pasos necesarios para la constitución legal de la compañía

Características de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)

- Los socios responden solo hasta el monto de sus aportaciones.

- Proceso digital a través de la Superintendencia de Compañías.
- No requiere un monto inicial obligatorio para su constitución.
- La SAS tiene una identidad legal separada de la de sus accionistas.

Pasos para la Constitución de la SAS

- Ingresar al portal de la Superintendencia de Compañías.
- Verificar la disponibilidad del nombre comercial de la empresa.
- Realizar la reserva formal del nombre.

Elaboración de los Estatutos Sociales

- a) Nombre de la empresa: NATURA DOG FOOD SAS.
- b) Objeto social: Fabricación y comercialización de alimentos naturales para mascotas.
- c) Duración: Indefinida.
- d) Accionistas:
 - Fernando Xavier Hurtado Ramírez
 - Verónica Elizabeth Girón Villacis
 - Jessica Lisbeth Maliza Carrasco
 - Jorge Alberto Lara Brillo
 - Cesar Augusto Amay Rios
 - Fernando Alfonso Pérez Cóndor
- e) Inscripción en el Registro Mercantil
- f) Obtención del RUC
- g) Obtener el Registro Sanitario para los productos alimenticios.
- h) Gestionar permisos ambientales y de funcionamiento municipales.

La conformación de la empresa bajo la figura de SAS facilita el inicio de operaciones y permite un manejo eficiente y escalable del emprendimiento. Con una estructura financiera

sólida y un enfoque en calidad y sostenibilidad, NATURA DOG FOOD SAS se posicionará como un actor destacado en el mercado de alimentos naturales para perros en la ciudad de Quito.

Plan de Marketing

Marketing Mix (4Ps)

Producto: El producto que ofrecemos son croquetas 100% naturales y orgánicas diseñadas específicamente para perros. Estas croquetas están elaboradas con ingredientes frescos y locales de pollo, arroz integral, zanahoria, manzana verde, entre otros, garantizando una alimentación saludable, balanceada y libre de aditivos químicos. Además, se prioriza un empaque biodegradable, alineado con los valores de sostenibilidad y compromiso con el medio ambiente.

Precio: El precio del alimento balanceado para perros de raza pequeña se posiciona en el segmento premium del mercado, dado que se ofrece un producto de alta calidad, orgánico y saludable. El precio del alimento balanceado será competitivo en comparación con otras marcas de alimentos para perros, manteniendo un equilibrio entre accesibilidad y la propuesta de valor del producto. El precio de penetración será de USD 8.00 por paquete de 2 kg. Para los intermediarios (veterinarias) se les otorgará un descuento del 10% como comisión

Plaza (Distribución): El producto estará disponible en puntos de venta locales como tiendas especializadas en productos orgánicos, veterinarias asociadas, y en eventos de bienestar animal. Además, se implementará un canal de venta online a través de una plataforma propia y redes sociales, donde los clientes podrán realizar compras directas con entrega a domicilio. Buscaremos posicionarnos en las principales zonas de Quito, específicamente en áreas con alta concentración de propietarios de perros, como sectores

residenciales de clase media-alta y alta.

Promoción: La estrategia promocional se basará en la educación y sensibilización del consumidor sobre la importancia de una alimentación saludable para sus mascotas. Se utilizarán campañas en redes sociales, en las cuales se destacarán testimonios de clientes satisfechos, beneficios de los ingredientes naturales, y consejos de nutrición para perros. Además, se establecerán alianzas con veterinarias para que recomienden el producto a sus clientes, así como promociones de lanzamiento y ofertas especiales en ferias locales de salud y bienestar animal. También se brindará un programa de fidelidad para clientes recurrentes.

Establecimiento de dos Objetivos de Marketing

Definición de Estrategias y acciones

Establecimiento de Objetivos de Marketing

Objetivo 1: fortalecer la visibilidad del producto a través de estrategias de marketing digital y participación en eventos clave dentro del sector de alimentos naturales para mascotas.

Estrategia 1: Implementar una campaña digital en redes sociales para generar reconocimiento de marca.

Acciones:

Creación de contenido atractivo y educativo:

- Desarrollo de posts, videos y reels sobre los beneficios de la comida natural para perros.
- Testimonios de veterinarios y dueños de mascotas.

Presupuesto: \$200 mensuales.

Tiempo de ejecución: 6 meses.

Anuncios pagados en redes sociales:

- Campañas dirigidas a dueños de perros en la ciudad de Quito.
- Segmentación geográfica y demográfica precisa.

Presupuesto: \$500 mensuales.

Tiempo de ejecución: 6 meses.

Colaboraciones con influencers y veterinarios locales:

- Alianzas con al menos 5 influencers especializados en bienestar animal.
- Envío de productos gratuitos a veterinarias para pruebas y reseñas.

Presupuesto: \$1,000 (pago o intercambio de productos).

Tiempo de ejecución: 3 meses.

Objetivo 2: establecer alianzas estratégicas con distribuidores y veterinarias para asegurar la presencia del producto en el mercado y fomentar su rotación

Estrategia 2: Participar en eventos y ferias del sector para generar confianza y visibilidad.

Acciones:**Asistencia a ferias de mascotas:**

- Stand de degustación y entrega de muestras gratuitas.
- Interacción directa con potenciales clientes y distribuidores.
 1. Presupuesto: \$800 (material promocional y muestras).
 2. Tiempo de ejecución: 4 ferias al año.

Organización de charlas con veterinarios sobre alimentación saludable para mascotas:

- Eventos en clínicas veterinarias y pet shops.

- Capacitación a veterinarios sobre el valor nutricional del producto.
 1. Presupuesto: \$600 (alquiler de espacio y material).
 2. Tiempo de ejecución: 3 meses.

Creación de una comunidad en WhatsApp o Telegram:

- Espacio para compartir consejos sobre nutrición y bienestar de mascotas.
- Promociones exclusivas para miembros de la comunidad.
 1. Presupuesto: \$0 (manejo interno).
 2. Tiempo de ejecución: Permanente.

Envío de muestras gratuitas a veterinarias y pet shops:

- Entrega de producto a tiendas clave para incentivar su inclusión en inventario.
- Recopilación de feedback de clientes y distribuidores.
 1. Presupuesto: \$800 (producción y distribución de muestras).
 2. Tiempo de ejecución: 3 meses.

Estrategia 3: Apoyar la comercialización del producto en los puntos de venta mediante activaciones y promociones.

- Creación de exhibidores, banners y volantes con información del producto.
- Material educativo sobre los beneficios nutricionales.
 1. Presupuesto: \$1,500.
 2. Tiempo de ejecución: 6 meses.

Plan de Marketing MATRIZ (objetivo, estrategia, acción y presupuesto) (Colocar en anexos)

Se colocó la matriz en anexos

Presentación Comercial del Prototipo

Pantallas digitales

Post con foto de perro junto a un tazón lleno de croquetas con texto: "Porque cada bocado cuenta".

Figura 14. Imagen para publicidad digital. Diseño propio



Nota. Elaboración propia

Figura 15. Pantalla digital con diseño



Nota. Elaboración propia

Primer plano de un perro comiendo junto a un mensaje clave como: "Salud y sabor en cada croqueta".

Figura 16. Imagen para pantalla digital. Diseño propio



Nota. Elaboración propia

Figura 17. Publicidad en pantallas digitales. Diseño propio



Nota. Elaboración propia

Publicidad audio visual

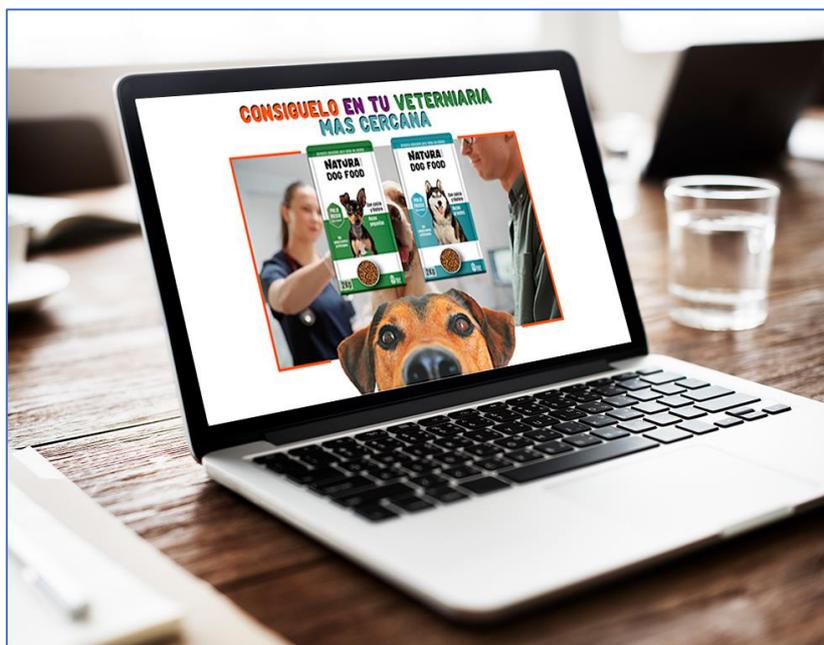
Clips de perros visitando a su veterinario, intercalados con recomendaciones de cuidados alimenticios y testimonios breves. Llamado final a la acción: "Consíguelo en tu veterinaria más cercana o en línea".

Figura 18. Clip para pantallas digitales y web. Diseño propio



Nota. Elaboración propia

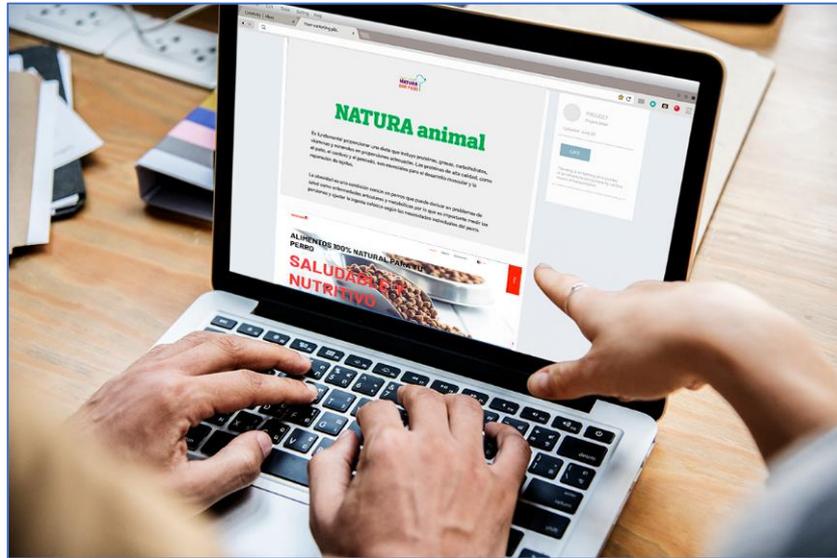
Figura 19. Publicidad en la web. Diseño propio



Nota. Elaboración propia

Internet Blog

Figura 20. Blog en la web. Diseño propio



Nota. Elaboración propia

Dirección web: <https://sway.cloud.microsoft/00nidDPgawkDFaD5?ref=Link>

Evaluación Financiera

Evaluación financiera

La evaluación financiera demuestra que el presente plan de negocios es factible financieramente para su realización, ya que el VAN es de USD 90.663, la TIR de 36.49% es superior al WACC de 13,55%, un periodo de recuperación de 4.14 años, y un índice de rentabilidad de 1,25 dólares por cada 1 dólar de inversión. En tanto que para el inversionista el VAN es de USD 77.384, la TIR de 53.43%, el periodo de recuperación 4,07 años y un índice de rentabilidad de 2,14 dólares por cada 1 dólar invertido.

Tabla 5. Evaluación financiera

CRITERIOS DE VALORACION		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 90.663,95	\$ 77.384,63
TIR	36,49%	53,43%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4,14	\$ 4,07
INDICE DE RENTABILIDAD	\$ 1,25	\$ 2,14

Nota. Elaboración propia

Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial para el presente plan de negocios contempla el desembolso de dinero que se realizará en la compra de activos fijos y capital de trabajo. Los activos fijos tienen un valor de USD 21.685,00 dólares correspondiente a la compra de herramientas y maquinaria, mientras que el valor de Capital de Trabajo de \$ 36.579,92 dólares y la promoción inicial por USD 14.000. Adicional, USD 3.500 correspondientes al plan de marketing. Para el cálculo del capital de trabajo se consideró el valor requerido para cubrir las obligaciones de proveedores y cuentas por pagar, gastos de puesta en marcha en el periodo de 5 meses.

Tabla 6. Inversión inicial

DETALLE	VALOR
Activos Fijos PPE	\$ 21.685,00
Capital de trabajo	\$ 36.579,92
Promoción inicial	\$ 14.000,00
Total Inversión	\$ 72.264,92

Nota. Elaboración propia

Tabla 7. Desglose de activos fijos

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	cantidad	costo	Total
Muebles y equipos de oficina			
Escritorio	4	\$ 160,00	\$ 640,00
Sillas ejecutivas	4	\$ 70,00	\$ 280,00
Archivadores	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Sillas de visita	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Mesa de reuniones para 6 personas	1	\$ 220,00	\$ 220,00

Basureros	6	\$ 15,00	\$ 90,00
Total Muebles y equipos de oficina			\$ 1.440,00
Equipos de computación			
Laptop	4	\$ 700,00	\$ 2.800,00
Software	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Impresora	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Total de Equipo de Computación			\$ 3.400,00
Maquinaria y Equipo			
Báscula industrial	1	\$ 345,00	\$ 345,00
Mezcladora de ingredientes	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Extrusora	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Etiquetadora	1	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Enfriador	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Horno o túnel de secado	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Envasadora	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Total maquinaria y equipo			\$ 16.845,00
Total activos fijos			\$ 21.685,00

Nota. Elaboración propia

La estructura de capital para cubrir la inversión necesaria se lo realizará mediante aportación de capital de los accionistas un 50% y el otro 50% con préstamo bancario, solicitado en el Banco Pichincha a una tasa anual del 11.04%. El valor de la cuota mensual es de USD 697.47 dólares.

Tabla 8. Estructura del capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	50%	\$ 36.132,46
Deuda	50%	\$ 36.132,46
Total		\$ 72.264,92

Nota. Elaboración propia

Tabla 9. Tabla de amortización del préstamo

Periodos	Cuota	Capital	Interés	Saldo
0				\$ 36.132,46
1	\$9.435,94	\$5.731,16	\$ 3.704,78	\$ 30.401,30
2	\$9.435,94	\$6.396,90	\$ 3.039,04	\$ 24.004,40
3	\$9.435,94	\$7.139,97	\$ 2.295,97	\$ 16.864,44
4	\$9.435,94	\$7.969,35	\$ 1.466,58	\$ 8.895,08

5	\$9.435,94	\$8.895,08	\$ 540,85	\$ -
Total	\$ 47.179,69	\$ 36.132,46	\$ 11.047,23	

Nota. Elaboración propia

Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de los ingresos NATURA DOG FOOD, se lo realizó tomando en consideración, la cantidad de producto de balanceado de (pollo con arroz integral de 2kg) que se venderá al mercado de Quito mediante 2 canales de distribución:

Venta directa por medio del punto venta físico y redes sociales

Venta por medio de intermediarios (veterinarias reconocidas del sector centro norte de Quito).

Los supuestos utilizados son los siguientes:

Para el incremento de la cantidad de servicios a domicilio se considera el crecimiento de la industria del 3.1% anual. Con el propósito de realizar la proyección mensual se divide el porcentaje de crecimiento promedio entre 12 meses dando como resultado 0.25%.

Se establecieron precios de penetración para la venta del producto en USD 8 en el canal directo y para el canal indirecto un precio de USD 7.20, es decir, con un descuento del 10% como comisión de venta. El incremento de los precios será del 5% anual de acuerdo con la estrategia de ajuste de precios establecida.

La política de cobro considerada es del 60% en efectivo y 40% a crédito a 30 días plazo.

Tabla 10. Tabla de incremento de precio y unidades

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	16480	19389	19981	20591	21219
Ingresos por ventas	\$ 126.348	\$ 156.082	\$ 168.888	\$ 182.744	\$ 197.737

Nota. Elaboración propia

Con respecto a los costos y gastos se ha considerado los siguientes rubros, que

permiten operar la compañía:

Tabla 11. Costo de producción

Unidad de producción	POLLO Y ARROZ INTEGRAL 2K			
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Pollo Pechuga de pollo	gramos	400	\$ 0,0043	\$ 1,70
Arroz integral	gramos	500	\$ 0,0019	\$ 0,96
Verduras	gramos	250	\$ 0,0020	\$ 0,50
Huevos	unidad	2	\$ 0,1700	\$ 0,34
Envase	unidad	1	\$ 0,1800	\$ 0,22
Total insumos y materiales				\$ 3,72
Mano de obra + CIF				\$ 0,01
Costo de producción y venta				\$ 3,73

Nota. Elaboración propia

La política de pago se establece el 50% de contado y el 50% con crédito a un mes, para cubrir las obligaciones pendientes a proveedores.

En cuanto a los gastos operacionales se consideran los siguientes rubros proyectados a 5 años:

Tabla 12. Proyección de gastos operacionales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción y ventas	\$ 45.475	\$ 52.663	\$ 54.037	\$ 55.095	\$ 56.550
Utilidad bruta en ventas	\$ 80.874	\$ 103.419	\$ 114.851	\$ 127.649	\$ 141.187
Arriendo	\$ 10.800	\$ 11.032	\$ 11.269	\$ 11.512	\$ 11.759
Servicios básicos	\$ 7.200	\$ 7.355	\$ 7.513	\$ 7.674	\$ 7.839
Internet	\$ 240	\$ 245	\$ 250	\$ 256	\$ 261
Suministros de oficina	\$ 600	\$ 613	\$ 626	\$ 640	\$ 653
Depreciaciones	\$ 2.759	\$ 2.759	\$ 2.759	\$ 2.149	\$ 2.149
Sueldos administrativos y ventas	\$ 16.844	\$ 18.319	\$ 18.704	\$ 19.098	\$ 19.502
Gasto de constitución y puesta en marcha	\$ 3.875	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creación de contenido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ -	\$ 4.800	\$ 3.600	\$ 3.677	\$ 2.400
Influencers	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asistencia a ferias	\$ -	\$ 2.400	\$ 1.600	\$ 800	\$ 800
Muestras gratis y degustaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS OPERACIONALES	\$ 42.317	\$ 47.523	\$ 46.321	\$ 45.805	\$ 45.364
COSTOS Y GASTOS	\$ 87.792	\$ 100.186	\$ 100.358	\$ 100.901	\$ 101.914

Nota. Elaboración propia

Proyección de estados de resultados, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Estado de resultados PyG

El estado de resultados proyectado presenta el resumen de los ingresos, costos, gastos y la utilidad que tendrá el presente plan de negocios en cada uno de los años, por la venta de los productos de NATURA DOG FOOD a los clientes. Se muestran resultados positivos en cada uno de los años, es decir, que la operación de la empresa con la venta de sus productos permite cubrir todos los costos y gastos de manera anual, y a parte generar utilidades para el beneficio de empleados, el fisco y los accionistas.

Tabla 13. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por ventas	\$ 126.348	\$ 156.082	\$ 168.888	\$ 182.744	\$ 197.737	
Costo de producción y ventas	\$ 45.475	\$ 52.663	\$ 54.037	\$ 55.095	\$ 56.550	
Utilidad bruta en ventas	\$ 80.874	\$ 103.419	\$ 114.851	\$ 127.649	\$ 141.187	
COSTOS Y GASTOS	\$ 87.792	\$ 100.186	\$ 100.358	\$ 100.901	\$ 101.914	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 38.556	\$ 55.896	\$ 68.530	\$ 81.844	\$ 95.824	
Intereses	\$ 3.705	\$ 3.039	\$ 2.296	\$ 1.467	\$ 541	
Utilidad después de interés	\$ 34.851	\$ 52.857	\$ 66.234	\$ 80.377	\$ 95.283	
15% participación trabajadores	\$ 5.228	\$ 7.929	\$ 9.935	\$ 12.057	\$ 14.292	
Utilidad antes de impuestos	\$ 29.624	\$ 44.929	\$ 56.299	\$ 68.321	\$ 80.990	
25% impuesto a la renta	\$ 6.517	\$ 9.884	\$ 12.386	\$ 15.031	\$ 17.818	
Utilidad neta	\$ 23.107	\$ 35.044	\$ 43.913	\$ 53.290	\$ 63.172	

Nota. Elaboración propia

Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo presenta la manera en cómo se han desarrollado las actividades operacionales, inversión y financiamiento, para la generación del efectivo. El efecto de estas operaciones sirve para determinar el valor del efectivo en el estado de situación financiera.

Tabla 14. Estado de flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$23.887	\$37.499	\$ 46.629	\$ 55.390	\$ 72.432
Utilidades netas		\$23.107	\$35.044	\$ 43.913	\$ 53.290	\$ 63.172
Depreciaciones		\$ 2.759	\$ 2.759	\$ 2.759	\$ 2.149	\$ 2.149
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 5.073	\$ 185	\$ 469	\$ 495	\$ 420
Incrementos activos	\$ -	\$ -7.052	\$ -488	\$ -511	\$ -543	\$ 6.692
Actividades de inversión	\$-21.685	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$-21.685	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 72.265	\$ -5.731	\$ -6.397	\$ -7.140	\$ -7.969	\$ -8.895
Deuda a largo plazo	\$ 36.132	\$ -5.731	\$ -6.397	\$ -7.140	\$ -7.969	\$ -8.895
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 36.132	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 50.580	\$18.155	\$31.102	\$ 39.489	\$ 47.421	\$ 3.537
Efectivo inicial	\$ -	\$50.580	\$68.735	\$ 99.838	\$139.327	\$186.747
Efectivo final (flujo)	\$ 50.580	\$68.735	\$99.838	\$139.327	\$186.747	\$250.285

Nota. Elaboración propia

Flujo de Caja

El flujo de caja del proyecto muestra en el año 0 la inversión inicial requerida, que se compone de la aportación de capital de los socios y el valor del crédito. A partir del año 1 hasta el 5, se calcularon los flujos de efectivo futuros que servirán de base para ser descontados y evaluar el plan de negocios a una tasa WACC. Se presentan flujos positivos en cada año proyectado.

El flujo de caja del inversionista presenta únicamente los flujos de efectivo que se tendrán del proyecto, pero solo con la inversión realizada por parte de los propietarios de la empresa. Estos flujos proyectados servirán de base para ser descontados a una tasa costo de capital CAPM, y determinar la viabilidad del proyecto.

Tabla 15. Flujo de caja

DETALLE	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(72.265)	9.436	9.436	9.436	9.436	255.155
FLUJO DEL INVERSIONISTA PRI PROYECTO	(36.132)	3.800	4.241	4.734	5.284	251.617
PRI PROYECTO	(72.265)	(62.829)	(53.393)	(43.957)	(34.521)	220.634
PRI INVERSIONISTA	(36.132)	(32.333)	(28.092)	(23.358)	(18.074)	233.543

Nota. Elaboración propia

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para el año 1 se obtiene cuando la producción y venta de NATURA DOG FOOD realice una venta de 13.280 unidades del producto, con una facturación de USD 92.962,33. De esta manera se permite cubrir todos los costos y gastos operacionales. Toda unidad de venta adicional a este punto de equilibrio genera ganancias para la compañía.

Tabla 16. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Detalle	Año 1
Costos fijos	\$ 42.317,30
Costos variables	\$ 2,76
Precio de venta	\$ 8,00
Margen de contribución	\$ 5,24
UNIDADES VENDIDAS AÑO 1	16480
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	8075
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	\$ 64.598,50

Nota. Elaboración propia

Tasas de descuento: CAPM y WACC

Las tasas de descuento a utilizarse en el plan de negocios mediante el CAPM y el WACC, para descontar los flujos de caja del inversionista y del proyecto son 19.78% y 13.55% respectivamente. Para el cálculo se utilizaron los indicadores macroeconómicos: tasa

libre de riesgo, rendimiento del mercado, beta de la industria, riesgo país y la proporción de la deuda con su respectivo costo.

Tabla 17. Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	3,21%
Tasa de mercado	9,33%
Beta de la industria	0,47
Riesgo país	13,69%
Costo de capital CAPM	19,78%
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	50%
% capital propio	50%
Costo de deuda (Tasa de interés)	11,04%
WACC	13,55%

Nota. Elaboración propia

Escenarios proyectados pesimista y optimista

Para proyectar los estados financieros se considera lo siguiente:

Escenario pesimista un precio de venta de USD 6 con todos los costos y gastos operacionales que se mantienen en el escenario normal.

Escenario optimista un precio de venta de USD 12 con todos los costos y gastos operacionales que se mantienen en el escenario normal.

Tabla 18. Estado de resultados escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 94.761	\$ 117.062	\$ 126.666	\$ 137.058	\$ 148.303
Costo de producción y ventas	\$ 45.475	\$ 52.663	\$ 54.037	\$ 55.095	\$ 56.550
Utilidad bruta en ventas	\$ 49.287	\$ 64.398	\$ 72.629	\$ 81.963	\$ 91.753
COSTOS Y GASTOS	\$ 87.792	\$ 100.186	\$ 100.358	\$ 100.901	\$ 101.914
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 6.969	\$ 16.876	\$ 26.308	\$ 36.158	\$ 46.389
Intereses	\$ 3.705	\$ 3.039	\$ 2.296	\$ 1.467	\$ 541
Utilidad después de interés	\$ 3.264	\$ 13.837	\$ 24.012	\$ 34.691	\$ 45.848
15% participación trabajadores	\$ 490	\$ 2.076	\$ 3.602	\$ 5.204	\$ 6.877
Utilidad antes de impuestos	\$ 2.775	\$ 11.761	\$ 20.410	\$ 29.487	\$ 38.971
25% impuesto a la renta	\$ 610	\$ 2.587	\$ 4.490	\$ 6.487	\$ 8.574
Utilidad neta	\$ 2.164	\$ 9.174	\$ 15.920	\$ 23.000	\$ 30.397

Nota. Elaboración propia

Tabla 19. Estado de resultados escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 189.522	\$ 234.123	\$ 253.332	\$ 274.116	\$ 296.606
Costo de producción y ventas	\$ 45.475	\$ 52.663	\$ 54.037	\$ 55.095	\$ 56.550
Utilidad bruta en ventas	\$ 144.048	\$ 181.460	\$ 199.295	\$ 219.021	\$ 240.056
COSTOS Y GASTOS	\$ 87.792	\$ 100.186	\$ 100.358	\$ 100.901	\$ 101.914
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 101.730	\$ 133.937	\$ 152.974	\$ 173.216	\$ 194.692
Intereses	\$ 3.705	\$ 3.039	\$ 2.296	\$ 1.467	\$ 541
Utilidad después de interés	\$ 98.025	\$ 130.898	\$ 150.678	\$ 171.749	\$ 194.151
15% participación trabajadores	\$ 14.704	\$ 19.635	\$ 22.602	\$ 25.762	\$ 29.123
Utilidad antes de impuestos	\$ 83.322	\$ 111.264	\$ 128.076	\$ 145.987	\$ 165.029
25% impuesto a la renta	\$ 18.331	\$ 24.478	\$ 28.177	\$ 32.117	\$ 36.306
Utilidad neta	\$ 64.991	\$ 86.786	\$ 99.899	\$ 113.870	\$ 128.722

Nota. Elaboración propia

Valoración financiera escenario pesimista y optimista

Tabla 20. Valoración financiera escenario pesimista

CRITERIOS DE VALORACION		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 19.975,88	\$ 23.261,05
TIR	20,44%	34,02%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4,28	\$ 4,15
INDICE DE RENTABILIDAD	\$ 0,28	\$ 0,64

Nota. Elaboración propia

La rentabilidad disminuye, pero sigue siendo viable en el escenario pesimista.

Tabla 21. Valoración financiera escenario optimista

CRITERIOS DE VALORACIÓN		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 231.413,68	\$185.152,16
TIR	55,07%	75,41%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4,07	\$ 4,03
INDICE DE RENTABILIDAD	\$ 3,20	\$ 5,12

Nota. Elaboración propia

La factibilidad del plan de negocios es muy viable.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La demanda de productos naturales y saludables para mascotas en Ecuador está en aumento, especialmente en el segmento de perros de raza pequeña, lo que crea una oportunidad de mercado significativa para la producción de galletas nutritivas y sin aditivos artificiales.

La preocupación de los propietarios de mascotas por la salud y bienestar de sus perros está impulsando la búsqueda de alimentos de mayor calidad, lo que hace que los productos naturales sean una opción atractiva y alineada con las tendencias del mercado local.

El enfoque en ingredientes de alta calidad y la exclusividad del producto para perros de raza pequeña permiten una diferenciación clara en el mercado, lo que puede contribuir al posicionamiento exitoso del producto frente a competidores que no atienden específicamente a este segmento.

El uso de ingredientes frescos y locales, así como la adopción de prácticas sostenibles en la producción, fortalecerá el compromiso de la marca con el bienestar de los animales y la responsabilidad ambiental, lo que puede atraer a consumidores conscientes de estos valores.

La implementación de una estrategia de marketing dirigida a educar a los dueños de mascotas sobre los beneficios de una alimentación natural y equilibrada fortalecerá la percepción del producto como una opción confiable y saludable para el cuidado de sus perros.

El proyecto es factible para su ejecución y puesta en marcha en la ciudad de Quito, tomando en cuenta que los resultados del VAN, TIR, y B/C son adecuados y demuestran rentabilidad para la inversión del proyecto y accionistas.

Recomendaciones

Fortalecer la comunicación sobre los beneficios nutricionales: Se recomienda desarrollar campañas de sensibilización que eduquen a los dueños de perros sobre la importancia de una alimentación natural y saludable para sus mascotas, destacando cómo las galletas naturales pueden prevenir enfermedades comunes como la obesidad y problemas digestivos.

Realizar estudios de mercado adicionales: Es aconsejable llevar a cabo investigaciones de mercado continuas para conocer las preferencias y necesidades específicas de los dueños de perros de raza pequeña, lo que permitirá ajustar las recetas y características del producto a las expectativas del consumidor.

Expandir la distribución en puntos clave: Se recomienda diversificar los canales de distribución, incluyendo tiendas especializadas en productos para mascotas, veterinarias y plataformas de venta online locales. Esto aumentará la visibilidad del producto y lo hará accesible para un mayor número de consumidores.

Incorporar opciones personalizadas o variantes: A medida que la marca crezca, sería beneficioso introducir nuevas opciones de galletas que se adapten a condiciones específicas de salud de los perros, como opciones para perros con intolerancias alimentarias o para perros con necesidades de control de peso.

Monitorear la calidad y sostenibilidad: Es fundamental continuar con la supervisión rigurosa de la calidad de los ingredientes y la producción para garantizar que se mantenga el compromiso con la naturalidad y la sostenibilidad. Además, se recomienda implementar prácticas de reciclaje en los empaques para alinearse con las expectativas de los consumidores conscientes del medio ambiente.

Bibliografía

- ACBA. (2012). Historia de la dieta ACBA. Recuperado de <http://petfoodacba.com/28>
- Arana C., D., Díaz C., D., Fernández A., V., Gavidia C., C., & Chilón C., V. (2013). Frecuencia de presentación de inestabilidad lumbosacra en caninos labrador retriever. Revista de Investigaciones Veterinarias del Ecuador, 24(1), 58-63.
- Burkholder WJ, Toll P. (2000). Obesidad en perros pequeños. Nutrición clínica en pequeños animales. 4ta ed. Santafé de Bogotá: Inter-Médica; 2000. p. 475–508.
- Carretero, A. (2015). Historia de la industria de alimentos para mascotas. Recuperado de <http://www.mundoperros.es/historia-de-la-industria-de-pienso-para-mascotas>
- Carmen. (2011). Definiciones generales de nutrición animal. Recuperado de <http://keydervix.bligoo.es/definiciones-generales-de-nutricion-animal>
- CDC. (2013). Salmonella en alimentos para mascotas. Recuperado de <http://www.fsis.usda.gov/wps/portal/informational/en-espanol/hojasinformativas/enfermedades-por-alimentos/salmonella-preguntas-y-respuestas/salmonella-preguntas-y-respuestas>.
- DCSP. (2014). Evaluación de la calidad de alimentos completos para perros en Ecuador. Recuperado de <http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2014/05/Evaluacion-de-la-calidad-alimentos-completos-para-perros-v.1.0.pdf>
- Diez M, Nguyen P, Jeusette I, Devois C, Istasse L, Biourge V. (2002). Pérdida de peso en perros obesos: evaluación de una dieta alta en proteínas y baja en carbohidratos. J. Nutr., 132(6 Suppl 2):1685S-7S.
- Dogourmet (2016). Recuperado de <http://ve.dogourmet.com/home/#>
- Euromonitor (2014). Industria de alimentos para perros en Ecuador 2014. Recuperado de http://www.academia.edu/17617569/INDUSTRIA_MUNDIAL_DE_ALIMENTO_PARA_P

[ERRO_2014_EUROMONITOR](#)

Ferrer, S. (2015). La importancia de una alimentación natural para perros en Ecuador. Recuperado de <http://comoeducarauncachorro.com/blog/en-busca-del-mejor-alimento-para-tu-perro.html>

González Domínguez, M. S., & Bernal, L. (2011). Diagnóstico y manejo de la obesidad en perros en Ecuador: Una revisión. CES Medicina Veterinaria & Zootecnica, 6(2), 91-102.

Pinedo, C. (2015). Perros malnutridos en Ecuador: Consecuencias para su salud. Recuperado de <http://www.consumer.es/web/es/mascotas/perros/alimentacion/2013/11/14/218363.php>

Anexos

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes		Fecha
		No. personas	Temática	
EI01	Entrevista en profundidad	1	Testeo prototipo 1.0 – Comida orgánica para perros	Diciembre 2024
EI02	Entrevista en profundidad	1		Diciembre 2024
EI03	Entrevista en profundidad	1		Diciembre 2024
EI04	Entrevista en profundidad	1		Diciembre 2024
EI05	Entrevista en profundidad	1		Diciembre 2024
EI06	Entrevista en profundidad	1		Diciembre 2024
EI07	Entrevista en profundidad	1		Diciembre 2024
EI08	Entrevista en profundidad	1		Diciembre 2024

Codificación Entrevistas

Matriz de Sistematización de información a nivel de entrevistas a profundidad

Temáticas	Preguntas	Respuestas (Informantes)
Testeo prototipo 1.0 – Comida orgánica para perros	¿Pregunta 1? 1. ¿Qué factores considera al elegir alimentos o snacks para su perro?	EI01, 2024: Que sea recomendado por mi veterinario de confianza y costos. EI02, 2024: Que el precio sea accesible y se vea que los ingredientes son los que más consume mi perro. EI03, 2024: Que no sea muy costoso, y que le guste a mi perro.
		EI04, 2024: que no sea toxico ni dañino para su salud.
		EI05, 2024: Que sean ingredientes naturales.
		EI06, 2024: Que sea premium, que no tenga harina de pollo. Que tenga ingredientes como salmón o cordero.

	<p>EI07, 2024: Calidad.</p> <p>EI08, 2024: Vitaminas, grasas y sabor</p>
<p>2. ¿Qué importancia le da a que los snacks para su perro sean orgánicos?</p>	<p>EI01, 2024: Si son recomendados por mi veterinario los compro, por experiencias pasadas que le hizo daño a mi perro.</p> <p>EI02, 2024: Siempre que no le hagan daño y no le hagan engordar los compro.</p> <p>EI03, 2024: Si no son muy costosos los compro.</p> <p>EI04, 2024: Son muy importante sus ingredientes para que no le haga daño.</p> <p>EI05, 2024: Mucha importancia porque me gusta que solo tenga ingredientes naturales.</p> <p>EI06, 2024: Si le doy importancia, pero no todos los alimentos orgánicos son 100% de interés para mi perro.</p> <p>EI07, 2024: Por lo general, se revisa que sea lo más natural, sin químicos.</p> <p>EI08, 2024: Es una buena opción, aporten nutrientes para el perro.</p>
<p>3. ¿Qué tan dispuesto estaría a probar un nuevo producto para su perro si es orgánico?</p>	<p>EI01, 2024: Si es recomendado por el veterinario y le ayuda a su salud (pelaje, dientes y digestión) lo compro.</p> <p>EI02, 2024: Si le gusta mi perro lo compro, también si no hay mucha diferencia de costos.</p> <p>EI03, 2024: Compraría en cantidades pequeñas para ver si les gusta a mis perros y no desperdiciar el producto.</p> <p>EI04, 2024: Si compraría en cantidades pequeñas para probar si le gusta.</p> <p>EI05, 2024: Si los compraría si son naturales.</p> <p>EI06, 2024: Si los probaría porque son naturales y menos procesados.</p> <p>EI07, 2024: Lo probaría sin problema.</p> <p>EI08, 2024: Analizar los beneficios para la salud del perro.</p>
<p>¿Pregunta 4?</p>	<p>EI01, 2024: No hay preferencia,</p>

<p>4. ¿Qué sabores o ingredientes prefiere su perro en los snacks?</p>	<p>siempre que le guste a mi perro. EI02, 2024: Si son sabores conocidos o caseros. EI03, 2024: Cualquier tipo de comida. EI04, 2024: Pollo y carne. EI05, 2024: Pollo. EI06, 2024: Cordero, pollo, vegetales, hígado. EI07, 2024: Carne pollo. EI08, 2024: Pollo, verduras.</p>
<p>¿Pregunta 5? 5. ¿Cuál es su percepción sobre el tamaño y la textura de las croquetas?</p>	<p>EI01, 2024: Están perfectos, porque sirven también para razas pequeñas o si son cachorros, tiene el tamaño para su boca y a los adultos mayores les resulta fácil masticar. EI02, 2024: Están muy bien para porque sirven también para razas pequeñas, no tienen que esforzarse por masticar. EI03, 2024: Buen tamaño y textura para perros pequeños ancianos. EI04, 2024: tienen un buen tamaño ideal para raza pequeña. EI05, 2024: tiene buen tamaño y una textura ideal. EI06, 2024: De preferencia galletas o croquetas que generan que el perro muerda. EI07, 2024: Contexturas muy delgadas. EI08, 2024: En forma pequeñas y llamativas.</p>
<p>¿Pregunta 6? 6. ¿Qué tan relevante es para usted el empaque del producto? (Por ejemplo: diseño, facilidad de uso, información clara sobre ingredientes).</p>	<p>EI01, 2024: Para mí no mucho, mientras se pueda leer las características del producto. EI02, 2024: Si es necesario poder leer que tipo de alimento le voy a dar a mi perro. EI03, 2024: Que sea fácil de manipular y que tenga el detalle del producto. EI04, 2024: es importante que tenga información de sus ingredientes. La imagen realmente no es relevante. EI05, 2024: es muy importante que contenga información de ingredientes fecha de elaboración y vencimiento. EI06, 2024: Muy relevante, sin</p>

	<p>embargo es necesario que tenga la información clara de los ingredientes.</p> <p>EI07, 2024: No es relevante el empaque, que se lean bien los ingredientes basta.</p> <p>EI08, 2024: La información del producto.</p>
<p>¿Pregunta 7? 7. ¿Con qué frecuencia le da snacks o croquetas a su perro?</p>	<p>EI01, 2024: Todo el tiempo, ya que siempre me apoyo de la recomendación de mi cuñado veterinario por temas de salud de mi perro.</p> <p>EI02, 2024: Compró un empaque mediano (2kg) para la semana, que se alterna con comida casera.</p> <p>EI03, 2024: Le doy comida casera y la alterno con las pepas (croquetas).</p> <p>EI04, 2024: le doy dos veces al día croquetas y algún snack 3 veces por semana.</p> <p>EI05, 2024: Todo el tiempo le Damos croquetas .</p> <p>EI06, 2024: Dos veces al día.</p> <p>EI07, 2024: Dos veces por semana, depende la situación.</p> <p>EI08, 2024: Una diaria, depende el comportamiento.</p>
<p>¿Pregunta 8? 8. ¿Qué aspectos mejorarían su experiencia al alimentar a su perro con este tipo de productos?</p>	<p>EI01, 2024: Tendría que ver los resultados, pero mi necesidad es que se vea saludable (pelo, dientes, digestión).</p> <p>EI02, 2024: Que no les haga engordar ni dañe el pelaje.</p> <p>EI03, 2024: Que no sea costoso y les guste a mis perros, “poque ya han probado otros y prefieren comida casera”.</p> <p>EI04, 2024: que tenga energía, que le ayude a su pelo, dientes a mantenerlos bien</p> <p>EI05, 2024: que le mantenga el peso.</p> <p>EI06, 2024: Que tenga ingredientes naturales.</p> <p>EI07, 2024: Saber que es un producto que le proporcione vitaminas</p> <p>EI08, 2024: Alimentación sana.</p>

¿Pregunta 9?
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de coquetas orgánicas para perros?

EI01, 2024: Por lo regular si gasto unos \$60 dólares mensuales, que este dentro de este presupuesto.
EI02, 2024: Compró un paquete de \$ 12 dólares por semana, que no hay mucha diferencia con este precio.
EI03, 2024: Gasto unos \$30 dólares por mes porque alterno con comida casera.
EI04, 2024: gasta \$25 el costo puede ser igual o que no haya mucha diferencia.

EI05, 2024: gasta \$80 al mes que este dentro de su presupuesto.
EI06, 2024: De \$5 a \$10 dependiendo.
EI07, 2024: Entre \$5 y \$10 dólares.
EI08, 2024: \$2 dólares.

¿Pregunta 10?
10. Si tuviera que elegir entre este producto y un snack tradicional ¿qué aspectos lo harían preferir el orgánico?

EI01, 2024: Que sea producto que le beneficie a su crecimiento, pelaje y digestión.
EI02, 2024: Que le guste a mi perro.
EI03, 2024: Que les guste a mis perros, porque están acostumbrados a la comida casera.
EI04, 2024: los Ingredientes que Sean naturales.
EI05, 2024: los beneficios que tendría al consumirlo.
EI06, 2024: El tener ingredientes orgánicos y que sean sanos para la mascota.
EI07, 2024: Los ingredientes, que sean naturales y nutritivos.
EI08, 2024: Naturales y saludables.
