



# **“DogY”**

## **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumna: Liliana Agudelo Castañeda  
Profesor Guía: María Soledad Etchebarne**

**Panamá, abril 2017**

## Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo .....	5
1. Oportunidad de negocio .....	6
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	7
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	8
4. Plan de Marketing.....	9
5. Plan de Operaciones .....	10
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	10
5.2. Flujo de Operaciones.....	11
5.3. Plan de desarrollo e implementación .....	14
5.4. Dotación.....	15
6. Equipo del proyecto.....	16
6.1. Equipo gestor.....	16
6.2. Estructura organizacional.....	17
6.3. Incentivos y compensaciones .....	19
7. Plan Financiero.....	20
7.1. Supuestos.....	20
7.2. Estimación de ingresos.....	20
7.3. Estimación de costos .....	21
7.4. Inversión inicial .....	21
7.5. Capital de Trabajo.....	23
7.6. Depreciación y Amortización.....	23
7.7. Tasa de Costo de Capital.....	24
7.8. Balance General .....	26
7.9. Estado de Resultados.....	27

7.10.	Flujo de Caja .....	28
7.11.	Punto de equilibrio .....	29
7.12.	Fuentes de financiamiento.....	29
7.13.	Razones Financieras .....	30
8.	Riesgos críticos .....	31
9.	Propuesta Inversionista .....	32
10.	Conclusiones.....	32
	Bibliografía .....	34
	Anexos .....	36
	Anexo 1: Ficha Técnica de la Encuesta y sus resultados .....	36
	Anexo 2: Mapa con los corregimientos seleccionados de la provincia de Panamá .....	42
	Anexo 3: Hogares por Corregimiento Panamá .....	42
	Anexo 4: Entrevista al Dr. Alberto Burgos, Médico Veterinario Ciudad de Panamá.....	43
	Anexo 5: Listado de servicios y productos DogY .....	44
	Anexo 6: Aplicación Móvil .....	45
	Anexo 7: Uniforme .....	45
	Anexo 8: Prototipo de vehículo .....	46
	Anexo 9: Redes Sociales (Instagram y Facebook) .....	47
	Anexo 10: Página Web .....	47
	Anexo 11: Tabla de precios de impresiones digitales Office Depot Panamá .....	48
	Anexo 12: Tarifario de publicación en revista Sala de Espera .....	48
	Anexo 13: Formulario de solicitud de Servicios DogY.....	49
	Anexo 14: Formulario de atención de DogY .....	50
	Anexo 15: Gastos de Puesta en Marcha.....	51

Anexo 16: Caja.....	51
Anexo 17: Flujo de Caja Mensual (año1) .....	51
Anexo 18: Imágenes, Tecnología de Yates .....	52

## Resumen Ejecutivo

La industria de mascotas presenta tasas de crecimiento atractivas a nivel mundial y corresponde a un importante rubro dentro de Panamá. Las tendencias mundiales explican en buena parte el alto crecimiento y potencial del sector de mascotas<sup>1</sup>. Algunas de las tendencias más marcadas en la industria son humanizar las mascotas, el incremento de popularidad en productos orgánicos y la ola tecnológica (relacionamiento con los consumidores). Tendencias que nos permiten identificar una oportunidad de ofrecer servicios en el mercado de cuidado de mascotas con propuestas innovadoras con el objetivo de cumplir de una forma diferente las necesidades básicas de los caninos.

DogY, surge como una alternativa para el cuidado de las mascotas en ciudad de Panamá mediante un formato novedoso y practico. En Panamá se estima que el 57.8% de los hogares cuentan con mascota (Periodico El Siglo, 2015), siendo el perro la de mayor preferencia por los panameños (80% perro como mascota). Quienes invierten hasta US\$150 de forma mensual en su cuidado. (médico, baño, corte de uñas, comida, accesorios).

DogY presta un servicio de estética canina, ofrecido en un vehículo móvil acondicionado en la puerta de la casa del cliente. Cubriendo los rubros de baño y aseo, venta de accesorios y alimentos. El mercado objetivo está compuesto por los hogares de clase media alta y alta. Se estima un mercado objetivo de 5,861 hogares, equivalente a US\$ 4,430,936.

La compañía recoge las oportunidades de diferenciación a través del manejo de un software robusto que integra tecnología al servicio. A su vez genera valor y presenta beneficios para sus clientes a través de la accesibilidad, mejor experiencia del usuario, calidad y programa de fidelización. El equipo gestor del

---

<sup>1</sup>[http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Industria\\_de\\_alimentos\\_para\\_mascotas\\_en\\_auge](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Industria_de_alimentos_para_mascotas_en_auge)

proyecto está conformado por Amailys Amaya y Liliana Agudelo, Ingenieras Industriales, estudiantes de MBA, expertas en las áreas de proyectos y procesos.

El proyecto es un generador de EBITDA y de flujo de caja, la tasa exigida al proyecto se ubica en 12.29%, el VAN que arroja es de US\$6,521.74 y la TIR de 13.56%. Genera valor al evaluarlo por los criterios de VAN y TIR. El proyecto es factible y requiere una inversión de US\$ 188,739.12.

### **1. Oportunidad de negocio**

Panamá ha presentado durante la última década tasas de crecimiento muy atractivas, las proyecciones para los próximos años la ubican en el top 3 de crecimiento para la región. Es un país dolarizado, cuya economía está concentrada en el sector de servicios. Su población presenta una gran influencia norte americana, a la vez que presenta una diversidad de culturas, por la alta migración.

Algunas de las principales tendencias mundiales, como lo son el uso acelerado de internet, la preferencia por los productos orgánicos, generaciones conformando familias a más tardía edad y la falta de tiempo de las personas, a causa de un estilo de vida agitado están presentes en el país, generando oportunidades de negocio, para cubrir los servicios tradicionales a través de nuevas alternativas.

La industria de mascotas, es relevante en el país y es atendida hoy en día principalmente a través de clínicas veterinarias y tiendas de mascotas con un formato tradicional. A raíz de entrevista con profesional experto en perros, se identifica que la necesidad de los dueños de los caninos está enmarcada en cuidar los perros de forma integral, velando por su salud y cuidado, cubriendo alimentación, aseo y ambiente confortable. Dichas necesidades básicas fueron exploradas un poco más a profundidad en encuesta realizada en ciudad de Panamá (Para ver detalle dirigirse a la Parte I del plan de negocios). A raíz de esto surge DogY como una solución integral para el cuidado de los caninos en los rubros de baño, aseo, alimentación y accesorios.

DogY está enfocado a personas y hogares de clase media-alta y alta que cuenten con perro como mascota y residan en los corregimientos de San Francisco, Betania, Bella Vista, Juan Díaz, Amelia Denis de Icaza y Ancón de la provincia de Panamá. Esto conforma un mercado objetivo de 5,861 hogares, equivalente a US\$ 4,430,936.

## **2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

La Industria en la que se encuentra DogY es la industria de mascotas. Las tendencias más marcadas dentro de la industria son la tendencia a humanizar las mascotas, la preferencia por productos orgánicos y la ola tecnológica. Algunos de los rubros tradicionales dentro de la industria son alimentos, medicinas, aseo, cuidado, hotel, guardería, adiestramiento, accesorios. En Panamá el 57.8% de la población posee una mascota (Periodico El Siglo, 2015). Siendo el perro la principal, ya que se estima que el 80% de las mascotas son perros.

Los principales actores de la industria son los clientes, reguladores, empleados, proveedores, inversionistas, asociaciones y competidores. Los clientes son las personas con perros como mascotas que valoran la calidad y la practicidad.

Los Competidores son las empresas que ofrecen servicios para el cuidado de mascotas en ciudad de Panamá. Los competidores directos son las empresas con el mismo modelo de negocio que DogY de atención en vehículo móvil a la puerta de la casa del cliente. Los competidores indirectos son las empresas que suplen los servicios de baño, aseo, venta de accesorios y alimentos, entre las cuales se encuentran las clínicas veterinarias, tiendas de mascotas, supermercados y tiendas de hogar. Las compañías líderes en la industria en Panamá son Melo Pet and Garden, VETS y American Pets, almacenes veterinarios que prestan servicios médicos, de baños, aseo, estética y venta de productos y accesorios. En cuanto a los competidores directos las dos compañías de la plaza son Shower Dog y Mobile Dog Spa.

La industria de mascotas en Panamá es una industria atractiva por el auge y crecimiento del país. Sin embargo, se observa una alta competencia indirecta, por lo cual es importante una estrategia robusta de diferenciación.

El tamaño de mercado estimado para DogY asciende a 5861 hogares y US\$4,430,936 anuales. (Para mayor detalle ver Parte I del plan de negocios)

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

DogY es una empresa que consiste en un servicio de estética canina en vehículo móvil adaptado y totalmente equipado en la puerta de la casa del cliente. Se caracteriza y se diferencia por ofrecer un servicio Premium, en un vehículo moderno y cómodo, promover un concepto natural, tecnología integrada al servicio y servicio en la puerta de la casa del cliente.

El servicio está enfocado a clientes de estrato socioeconómico medio alto y alto, donde puede haber buena acogida y mayor margen de ganancia. La compañía cuenta con 3 líneas de negocio; aseo y estética (62% de los ingresos), accesorios (30% de los ingresos) y alimentación (8% de los ingresos). El vehículo será adaptado, se realizara la adquisición de un vehículo nuevo estilo food truck, el cual hay que importar a Panamá y tiene un costo estimado de US\$40,000.

Los canales de atención son la página web, correo electrónico, teléfono, redes sociales, chat y el vehículo. El acceso a la programación del servicio y la trazabilidad de los servicios de cuidado canino a través de un sistema digital que permita la comunicación con el consumidor será de valor agregado al igual que un factor diferenciador.

La diferenciación de la empresa vendrá dada por los siguientes aspectos: alta calidad, accesibilidad, concepto natural, tecnología integrada, mejor experiencia del usuario y el cliente y un programa de fidelización.

Se elaboró el análisis FODA, (para ver detalle referirse a la Parte I del plan de negocios). Este análisis arrojó que el negocio es atractivo en la medida que requiere una inversión inicial moderada y cuenta con una baja estructura de costos fijos. Así mismo se evidenció que existe una baja competencia actual con el mismo modelo de negocio enfocado a lo “natural” y con el concepto tecnológico integrado. Las principales amenazas identificadas se enmarcan por su parte en la alta competencia del sector y las bajas barreras de entrada al mismo.

En una primera etapa (1 año) se estima salir con 2 vehículos. Para una fase 2 (posterior a los primeros 5 años), se estima poder tener más vehículos y poder tener una mayor cobertura y presencia en Panamá, al igual que buscar economías de escala.

#### **4. Plan de Marketing**

La compañía tiene una serie de objetivos a corto y largo plazo, entre los cuales se destaca lograr una base de clientes de 540 hogares equivalente al 9.2% del mercado potencial, obtener ventas anuales de US\$141,182 en el primer año, para lograr el punto de equilibrio y generar eficiencia de costos.

La principal estrategia de segmentación es la geográfica, el área de cobertura del servicio son los barrios de San Francisco, Betania, Bella Vista, Juan Díaz, Amelia Denis de Icaza y Ancón de la provincia de Panamá. Los clientes serán hombres o mujeres con perro como mascota, con un estilo de vida agitado, prácticos, amantes de la alta calidad.

La estrategia de servicio es la diferenciación basada en la alta calidad, por lo tanto son muy importantes los procesos y el plan de operaciones, de modo que se garantice un alto estándar de servicio y la mejor experiencia para el cliente y el usuario.

La estrategia de precio utilizada es en función de la competencia. Se manejarán precios levemente más altos que el promedio de la competencia, pero no tan elevados, de modo que sean competitivos. La estrategia de distribución será

directa en el vehículo móvil acondicionado y paralelamente a través del canal online ofreciendo comercio electrónico de alimentos y accesorios.

La estrategia de comunicación y ventas se enfocara en cuatro líneas: redes sociales, página web (aplicativo móvil), publicidad y el programa de fidelización llamado "Club DogY". Este tipo de comunicación cubre muy bien el segmento de clientes jóvenes y adultos, debido a que es la forma más económica y efectiva de llegarles actualmente.

Para la estimación de la demanda, se toman en consideración los ingresos por cada una de las 3 líneas de negocio con las que cuenta DogY: servicios de aseo y estética, venta de accesorios y venta de alimentos. Para ver en mayor detalle la estimación de la demanda, cronograma y presupuesto de marketing por favor dirigirse a la Parte I del plan de negocios.

## **5. Plan de Operaciones**

### **5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

La estrategia de DogY es de diferenciación. Estará concentrada en la logística de los vehículos para cumplir con la alta calidad de servicio y puntualidad ofrecida a los clientes.

El horario de atención al público abarca de 6:00 a.m. a 8:00 p.m. en los corregimientos de Ancón, Betania, San Francisco, Juan Díaz, Amelia Denis de Icaza, y Bella Vista de la provincia de Panamá.

La atención abarca a caninos de raza pequeña, mediana o grande. Los dos vehículos contarán con rutas programadas desde el día anterior tomando en cuenta la ubicación del cliente y la demanda del día. Uno de los principales beneficios es que el cliente podrá ver el estado del servicio desde la aplicación móvil. Es decir, si va en camino, se está realizando el servicio o finalizó el mismo. Para tal fin, cada vehículo contará con dispositivo móvil, el cual tendrá el aplicativo que le permitirá al Agente de Servicio actualizar el estado del servicio, tomar fotos, entre otros para que sea información valiosa y en línea para el cliente.

## 5.2. Flujo de Operaciones

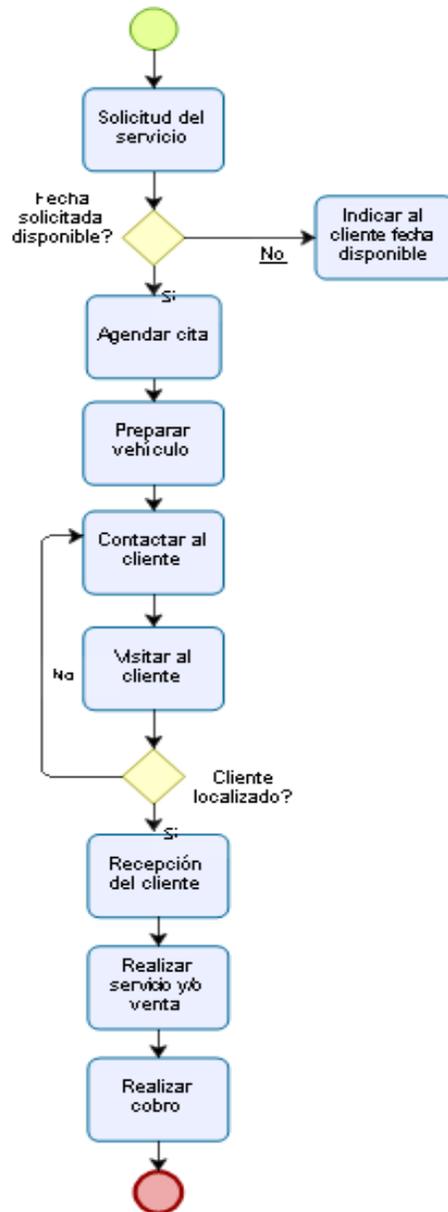
El proceso Operacional de DogY inicia diariamente con la revisión integral del vehículo y abastecimiento de insumos y materiales que hagan falta. Hay que destacar que al final del día anterior el Agente de Servicio surtió los procesos de carga, descarga, abastecimiento de agua, limpieza del camión y estacionamiento, de 8:00 p.m. – 9:00 p.m. De modo que todo queda listo desde el día anterior.

Cada vehículo se traslada a su ruta planificada por el administrador el día anterior y habrá comunicación telefónica con el cliente para indicarle que DogY va en camino, esta comunicación se realizara de forma telefónica, mensaje de whatsapp o por mensaje en el aplicativo, dependiendo del canal de atención del cliente. De esta manera se procurara que el cliente tenga a la mascota preparada para la atención y no haya demoras por parte del cliente.

- Solicitud del servicio: El cliente solicita el servicio por teléfono, mensaje de texto whatsapp, aplicación móvil, página web o correo electrónico indicando la ubicación de la residencia y servicio que desea solicitar (Ver anexo 13). Se promoverá a través de la publicidad que los clientes programen el servicio por los medios diferentes a teléfono, en busca de aminorar el flujo de llamadas telefónicas, servicio que en principio se prestará con redireccionamiento de llamadas al Administrador y no va a contar con una persona de punto fijo ni de dedicación exclusiva.
- Indicar al cliente fecha disponible: Si el cliente solicita una fecha que no está disponible, se le indica las fechas y horas disponibles en el calendario
- Agendar cita: Se agenda la cita acordada con el cliente en sistema para sincronización en la sesión del cliente en la aplicación móvil y la página web en caso que la tenga. Una vez agendada la cita, llegará mensaje de confirmación al correo electrónico de la persona
- Preparar vehículo: Antes de partir al destino, se verifica que el vehículo está en condiciones y abastecido para ofrecer el servicio
- Contactar al cliente: Comunicación con el cliente para comunicarle que el cliente va en camino

- Visitar al cliente: Traslado hacia la residencia o complejo habitacional que el cliente indicó
- Contactar al cliente (si aplica): En caso que el cliente no esté listo en la puerta de su residencia con el canino, el agente de servicio procede a contactar telefónicamente al cliente
- Recepción cliente: El agente de servicio recibe la mascota, en caso que el sistema le muestre que el cliente no cuenta con datos en la aplicación, debe proceder a pedirle datos al cliente porque la mascota no cuenta con un formulario en la base de datos. Esto puede suceder en caso que el cliente haya solicitado el servicio por whatsapp, teléfono, correo electrónico o de forma presencial en el vehículo.
- Realizar servicio y/o venta: El agente procede a ofrecer el servicio a la mascota. Inicia actualizando la aplicación, indicando que va a iniciar el servicio, realiza los servicios demandados y al finalizar actualiza la aplicación indicando que el servicio ha terminado. La actualización la realiza en el software que se encuentra instalado en el dispositivo móvil.
- Realizar cobro: Se realiza el cobro en efectivo o por medio de tarjeta de crédito o débito al finalizar el servicio y/o venta de productos. En otros casos, el cliente pudo haber pagado anticipadamente por medio de su usuario en la aplicación móvil/página web.

**Figura 2.** Flujo de Operaciones DogY



Fuente: Elaboración propia

El tiempo aproximado de cada servicio es de 45 minutos a 1 hora dependiendo del tamaño del canino y los servicios solicitados, por lo que la administración del tiempo con el cliente y usuario (mascota) es de vital importancia. El proceso de asignación de turnos es un proceso crítico, debido a que hay que ser eficientes para aminorar recorridos y tiempos de desplazamiento, entre otros.

Con el objetivo de mantener aroma agradable que promueve la calma, reduce el estrés y nerviosismo del canino y aumenta los sentimientos de paz, se mantendrá un aroma a fragancia Lavanda en el vehículo permanentemente.

### **Protocolo de atención**

**Actividad:** Realizar servicio y/o venta

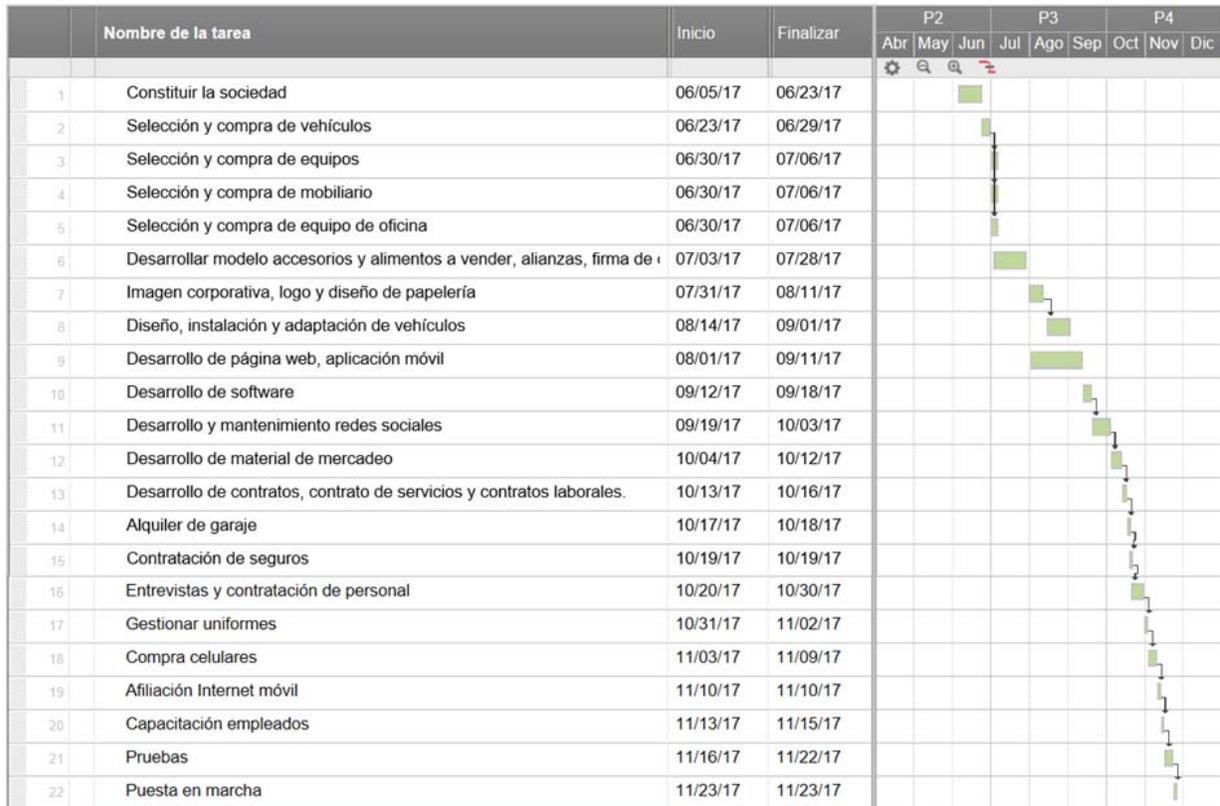
**Responsable:** Agentes de Servicio/ Conductores

- Previo a recibir al cliente, verifica la información disponible del cliente y canino a atender y servicio que ha solicitado. En caso de contar con información, se debe utilizar para la atención a ofrecer. Ejemplo: llamar al canino por su nombre
- Recibe al cliente con un saludo cordial, le indica su nombre completo y procede a completar el formulario de atención realizando una breve entrevista (Ver anexo 14)
  - En caso que el cliente haya realizado la solicitud vía web, solo realiza las preguntas faltantes e información de pago
- Solicita firma del cliente donde acepta que el canino esta en condiciones y salud para ser atendido
- Recibe la mascota e invita al acompañante a observar el proceso desde la ventanilla o tomar asiento en el vehículo acondicionado
- Realiza la atención de la mascota
- Al finalizar, realiza el cobro y se despide amablemente del canino por su nombre y del acompañante deseándole buen día

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

Para el desarrollo del proyecto se requieren diferentes actividades que se listan a continuación:

**Figura 3.** Diagrama de Gantt proyecto DogY



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de actividades e implementación del proyecto DogY dan inicio en el mes de junio de 2017, una vez contemos con el accionista mayoritario quien aportará el 80% de la inversión inicial. Una vez culminadas las tareas de constitución de la empresa y ejecución del proyecto, se estima puesta en marcha a finales de noviembre del presente año.

Una de las necesidades para la puesta en marcha del negocio son los requerimientos económicos, los gastos de puesta en marcha ascienden a US\$ 24,477 (Ver Anexo 15).

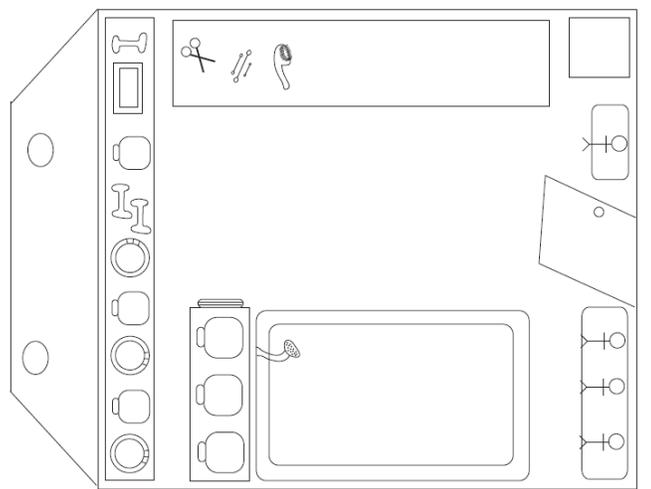
#### 5.4. Dotación

El horario de atención al público será de 6:00 am a 8:00 pm, con el fin de ofrecer un horario flexible y amplio. Se contara con dos vehículos de atención. Cada vehículo contara con dos agentes de servicio fijos, uno tendrá horario laboral de 6:00 am- 2:00 pm y el segundo agente laborara de 1:00 pm – 9:00 pm.

Adicionalmente se contará con cinco Agentes de Servicio, que se rotarán para ofrecer un día de descanso obligatorio a los empleados. La figura de Administrador/Contador, laborará desde su casa, asistiendo constantemente a los vehículos para su respectiva supervisión y apoyo. Esta persona tendrá un horario laboral tradicional de 8:00 am- 5:00 pm de Lunes a Viernes y Sábados de 8:00 am-12:00 m.d. En principio esta persona se ha destinado que sea una de las socias, posteriormente en la medida que el negocio crezca y se consolide, se considerará la contratación de una persona externa. Los Agentes de Servicio y la Administradora en caso que se encuentre en el vehículo portaran uniformes de la compañía (Ver anexo 7). Los servicios de abogado se contrataran puntualmente en la medida que se necesiten.

El vehículo estará dotado con los espacios e implementos necesarios para la prestación de sus servicios.

**Figura 4.** Maqueta interior del vehículo



## 6. Equipo del proyecto

### 6.1. Equipo gestor

Equipo conformado por estudiantes de MBA, que poseen amplia red de contactos y habilidades que contribuirán al desarrollo del negocio con éxito.

Amailys Amaya, Ingeniera Industrial de profesión. Labora en Banco General en la optimización y diseño de procesos y productos, con experiencia en administración de proyectos. Enfocada al cumplimiento de objetivos y metas y con habilidad para trabajar en equipo.

Liliana Agudelo, Ingeniera Industrial y especialista en Finanzas. Casada y madre de dos hijas. Labora actualmente en Banistmo. Tiene experiencia en planeación, coordinación y liderazgo de nuevos proyectos, con habilidades para trabajar bajo presión, enfrentar nuevos retos y trabajo en grupo. Fortalezas en análisis numérico y presentación de información con orientación al logro.

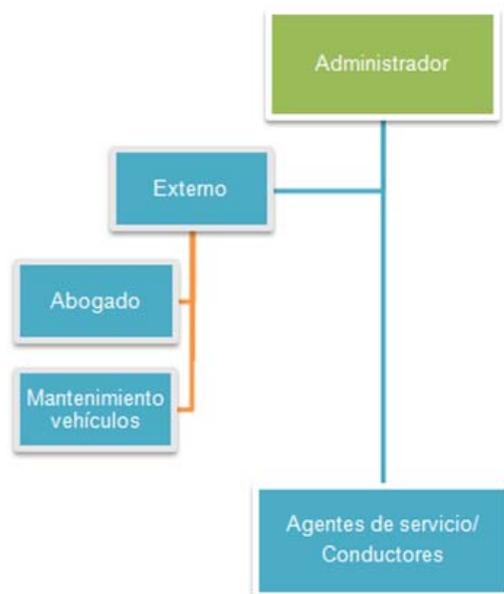
## 6.2. Estructura organizacional

DogY tendrá una estructura organizacional piramidal, lo que indica que la estructura más alta es la guía de la compañía. Inicialmente el cargo de Administrador será realizado por las socias fundadoras.

Por el tamaño de la compañía, se busca tercerizar algunos servicios para disminuir los costos operativos lo cual le permite a DogY un grado de apalancamiento menor, deseable de esta primera etapa de la compañía.

La estructura organizacional de DogY es:

**Figura 5.** Estructura Organizacional DogY



Fuente: Elaboración propia

### **6.2.1. Cargos y responsabilidades**

**Administrador:** el rol de Administrador realizará las siguientes funciones:

- Recursos Humanos: será el encargado de reclutar y seleccionar el personal. Adicional, llevará el control de pago de planilla quincenal y gestionará capacitaciones o cursos para el personal
- Administración: responsable del control y gestión de la operación. Encargado de velar por óptimos tiempos de respuesta y atención al cliente. Llevará el control de ventas y gastos del negocio y manejará las relaciones con los proveedores
- Marketing: manejará la publicidad por redes sociales, lanzará promociones del servicio y atenderá todo lo relacionado con la promoción y programa de fidelidad de DogY
- Contador: encargado de llevar todos los libros contables de la compañía, así como el cálculo y pago de impuestos
- Atención a clientes: será el encargado de atender a los clientes para consultas, solicitudes de cita, reprogramación de cita y/o reclamos

Habilidades esperadas: proactivo, multitarea, responsable, honesto, buena actitud de servicio, analítico, liderazgo, organizado, coordinación, toma de decisiones.

**Agentes de servicio/ Conductores:** serán aquellas personas que realizarán el servicio en el domicilio de la mascota. Entre sus principales funciones estarán:

- Conductor: será el encargado de conducir el vehículo hacia el domicilio de la mascota y viceversa. Requiere tener vigente licencia de conducción
- Estilista: encargado de realizar el baño, corte, aseo de las uñas y bucal a las mascotas. Y todos los servicios del catálogo de servicios que Dogy ofrece. Se requiere que cuente con permiso de trabajo
- Vendedor: Realizara la venta, entrega de los accesorios o alimentos que el cliente desee
- Cobrador: es la persona encarga de realizar cobro por el/los servicios realizados y los productos vendidos

Perfil: el Agente de Servicio requerirá tener un año de experiencia en puestos de Atención a mascotas.

Habilidades esperadas: trabajar bajo presión, planificador, habilidades comunicativas, proactivo, multitarea, responsable, honesto, buena actitud de servicio, habilidad digital.

Por otro lado, DogY contará con los siguientes **servicios externos**:

- Abogado: contratado para la constitución de la empresa y toda la documentación legal necesaria para la contratación. El abogado recibirá remuneración por servicio solicitado
- Mantenimiento de vehículos: periódicamente se solicitará servicios de taller para realizar el mantenimiento preventivo de los vehículos y mantenerlos en óptimas condiciones para ofrecer servicio o será solicitado en cualquier eventualidad. Los servicios de taller serán remunerados por evento

### **6.3. Incentivos y compensaciones**

Para DogY la puntualidad a la hora de ofrecer el servicio es de alta importancia. Por lo tanto, se ha diseñado un plan de compensaciones e incentivos tomando en cuenta el 99% de cumplimiento del servicio programado. Este indicador se mide mensualmente, de estar dentro del rango se realizará un pago de comisiones extras a los Agentes de servicio.

El Administrador devenga salario bruto de US\$ 1,000 mensuales, que se traduce en US\$ 1,411 salario real para el patrono, tomando en cuenta las obligaciones de DogY como empresa contratante. Por otro lado los Agentes de servicio/Conductores (5) devengan US\$ 800 de salario bruto mensual, siendo el salario real para el patrono de US\$ 1,129. Estos salarios se encuentran en el promedio del mercado.

Se considera un aumento de salario anual igual a la tasa de inflación. A continuación se muestra el detalle de gastos salariales estimados para los 5 primeros años.

Planilla	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador / contador	16,935.60	17,240.44	17,568.01	17,866.67	18,170.40
Agentes de servicio/ Conductor	67,742.40	68,961.76	70,272.04	71,466.66	72,681.59
<b>TOTAL</b>	<b>84,678.00</b>	<b>86,202.20</b>	<b>87,840.05</b>	<b>89,333.33</b>	<b>90,851.99</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7. Plan Financiero

### 7.1. Supuestos

El periodo de evaluación del proyecto bajo el modelo financiero es de 5 años. A continuación los supuestos que se tuvieron en cuenta para la inflación, el crecimiento anual de ingresos y la tasa impositiva en Panamá.

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa de impuesto Panamá(%)	25.0%				
Tasa de Inflación	1.1%	1.8%	1.9%	1.7%	1.7%
Tasa de crecimiento Demanda	2.0%				

Fuente: Elaboración propia, Ministerio de Economía y Finanzas

### 7.2. Estimación de ingresos

Para el cálculo de los ingresos para el año 1, se realizó la estimación de la demanda anual (Ver sección 4.7). DogY cuenta con tres líneas de negocio, servicios de estética, accesorios y alimentos. Como se mencionó anteriormente la demanda crece a una tasa de 2% anual y los precios crecen con la inflación anual.

LINEA DE NEGOCIO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Aseo/ estética</b>	Precio US\$	30.00	30.33	30.66	31.00	31.34
	Cantidad	6,480	6,610	6,742	6,877	7,014
	<b>VENTAS US\$</b>	194,400	200,469	206,728	213,182	219,837
<b>Accesorios</b>	Precio US\$	10.00	10.11	10.22	10.33	10.45
	Cantidad	2,488	2,538	2,589	2,641	2,693
	<b>VENTAS US\$</b>	24,883	25,660	26,461	27,287	28,139
<b>Alimento</b>	Precio US\$	36.00	36.40	36.80	37.20	37.61
	Cantidad	2,605	2,657	2,710	2,764	2,820
	<b>VENTAS US\$</b>	93,779	96,706	99,725	102,839	106,050
<b>TOTAL VENTAS \$US</b>		<b>313,062</b>	<b>322,836</b>	<b>332,914</b>	<b>343,308</b>	<b>354,026</b>

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Servicios estética		194,400	200,469	206,728	213,182	219,837
Venta de accesorios		24,883	25,660	26,461	27,287	28,139
Venta de alimentos		93,779	96,706	99,725	102,839	106,050
Crecimiento			3%	3%	3%	3%
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>313,062</b>	<b>322,836</b>	<b>332,914</b>	<b>343,308</b>	<b>354,026</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Estimación de costos

Para la estimación y la proyección de costos, se realizó el supuesto que el negocio de accesorios y alimentos tiene un margen operativo de 20%. Todos los costos incrementan de forma anual con la inflación.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos</b>						
Reparaciones y mantenimiento		10,000	10,180	10,373	10,550	10,729
Detergentes (insumos)		24,000	24,432	24,872	25,319	25,775
Alimentos y accesorios		94,929	97,893	100,949	104,101	107,351
Gasolina		14,400	14,659	14,938	15,192	15,450
Peajes		5,400	5,497	5,602	5,697	5,794
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>148,729</b>	<b>152,662</b>	<b>156,734</b>	<b>160,859</b>	<b>165,099</b>

Fuente: Elaboración propia

Los Gastos de Administración y Ventas, también son proyectados a partir del año 2 con un incremento anual de la inflación, a continuación se observa desglose de los mismos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>						
Alquiler estacionamiento		2,400	2,443	2,490	2,532	2,575
Seguros		3,000	3,054	3,112	3,165	3,219
Servicios públicos y privados		-	-	-	-	-
Agua		720	733	747	760	772
Internet		2,400	2,443	2,490	2,532	2,575
Celular		2,400	2,443	2,490	2,532	2,575
Aseo y limpieza vehículos		7,200	7,330	7,469	7,596	7,725
Útiles y papelería		2,400	2,443	2,490	2,532	2,575
Salarios		84,678	86,202	87,840	89,333	90,852
Mercadeo y Publicidad		4,450	4,530	4,616	4,695	4,774
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>109,648</b>	<b>111,622</b>	<b>113,742</b>	<b>115,676</b>	<b>117,643</b>

Fuente: Elaboración propia

Se realiza el supuesto que las cuentas por cobrar y cuentas por pagar son 0, debido a que tanto las compras como las ventas son a contado.

### 7.4. Inversión inicial

La inversión inicial contempla lo requerido en el año 0, previo a iniciar operaciones. El total estimado para Inversiones asciende a US\$138,800. Lo cual

está distribuido en Inversiones en activos fijos, Inversiones de obra civiles e infraestructura e Inversiones en activos intangibles. Las decisiones que se tomaron fueron la adquisición de vehículos nuevos y la dotación de los mismos con equipos y tecnología de punta. Aprovechando que Panamá es una potencia en tema de yates y temas hidráulicos marinos, se considera implementar esta tecnología en los vehículos. El equipamiento del vehículo consta de bañera, tanque para agua, bomba de agua con sistema de reutilización, calentador de agua, red eléctrica y sistemas de ventilación. En cuanto a activos intangibles, la principal inversión se encuentra en el desarrollo del software para la página web/aplicación móvil, servicio crítico para el negocio.

Adicionalmente se encuentran los gastos de puesta en marcha, los cuales ascienden a US\$24,477 (Ver más detalle en Anexo 15).

Inversiones en Activos Fijos Año 0 Maquinaria y Equipos	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
<b>Vehículos (Camiones)</b>			
Vehículos (Camiones)	2	40,000	80,000
<b>Equipamiento Vehículos</b>			
Máquinas, limpieza y aseo			
Bañeras	2	1,500	3,000
Tanque para agua	2	150	300
Bomba de agua con sistema de reutilización	2	150	300
Calentador de agua	2	200	400
Equipo esterilizado de corte y peinado	2	500	1,000
Respiradero	2	100	200
Secador profesional	2	200	400
Aspiradora para limpieza	2	200	400
<b>Mobiliario</b>			
Muebles		5,000	5,000
Decoración		4,000	4,000
<b>Equipo de Oficina</b>			
Dispositivos móviles (Ipad)	3	1,200	3,600
Impresora	2	100	200
<b>TOTAL</b>			<b>98,800</b>

Fuente: Elaboración propia

Inversiones Obras Civiles e Infraestructura	Precio	Total
Sistema de Agua Potable/Desague	1,000	1,000
Red eléctrica	1,000	1,000
Energía	1,000	1,000
Aire acondicionado	2,000	2,000
<b>TOTAL</b>		<b>5,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Inversión en Activos Intangibles	
Construcción de portal web, aplicación móvil	30,000
Software de información, asignación de citas y programación, programa fidelización	5,000
<b>TOTAL</b>	<b>35,000</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.5. Capital de Trabajo

El método utilizado para el cálculo de requerimiento de capital de trabajo es el Déficit Acumulado Máximo. A partir de los Ingresos, costos y gastos se estima que el monto requerido es de US\$25,462.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Total Ingresos</b>	7,827	13,044	18,262	23,480	26,088	26,088	26,088	26,088	36,524	36,524	36,524	36,524
<b>Total Costos</b>	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394
<b>Gastos</b>	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137
<b>Saldos</b>	(13,705)	(8,487)	(3,270)	1,948	4,557	4,557	4,557	4,557	14,992	14,992	14,992	14,992
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>(13,704.91)</b>	<b>(22,192)</b>	<b>(25,462)</b>	<b>(23,513)</b>	<b>(18,956)</b>	<b>(14,399)</b>	<b>(9,842)</b>	<b>(5,285.33)</b>	<b>9,707</b>	<b>24,700</b>	<b>39,692</b>	<b>54,684</b>

Fuente: Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total Ingresos</b>	313,062	322,836	332,914	343,308	354,026
<b>Total Costos</b>	148,729	152,662	156,734	160,859	165,099
<b>Gastos</b>	109,648	111,622	113,742	115,676	117,643
<b>Saldos</b>	54,684	58,552	62,438	66,773	71,285
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>54,684</b>	<b>113,237</b>	<b>175,675</b>	<b>242,448</b>	<b>313,733</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>(25,461.63)</b>				

Fuente: Elaboración propia

## 7.6. Depreciación y Amortización

El método de depreciación utilizado es línea recta, el equipamiento de vehículos y el equipo de oficina se deprecian a 10 años, por su parte los vehículos y las Inversiones en Obras civiles e infraestructura se deprecian a 8 años, el mobiliario a 5 años y la amortización de la Inversión en activos intangibles a 10 años.

Los valores de desecho contable se estimaron en el 50% de la inversión registrada para el caso de vehículos, equipamiento y mobiliario. El valor contemplado para la inversión en activos intangibles es del 10%.

	Monto	Años	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Valor de Desecho Contable
Vehículos (Camiones)	80,000	8	10,000	833	40,000
Equipamiento Vehículos	6,000	10	600	50	3,000
Mobiliario	9,000	5	1,800	150	4,500
Equipo de Oficina	3,800	10	380	32	0
Inversiones Obras Civiles e Infraestructura	5,000	8	625	52	0
<b>TOTAL</b>	<b>103,800</b>		<b>13,405</b>	<b>1,117</b>	<b>47,500</b>

	Monto	Años	Amortización Anual	Amortización Mensual	Valor de Desecho Contable
<b>Total Inversión en Activos Intangibles</b>	35,000	10	3,500	292	3,500

Fuente: Elaboración propia

### 7.7. Tasa de Costo de Capital

Se aplicó el modelo CAPM con el fin de buscar una aproximación a la rentabilidad esperada,  $CAPM = r_f + [E(R_m) - r_f] * \beta$ , los cálculos de cada una de las variables se detallan a continuación:

**Tasa libre de riesgo ( $r_f$ ):** Se tomó la tasa de tesoros americanos a 10 años, se obtuvo el promedio del dato semanal de los últimos 5 años, arrojando una tasa de 2.13% (Yahoo Finance). Posteriormente se adicionó la prima por riesgo país de Panamá (Damodaran, 2017) la cual se ubica en 1.92%. De esta forma la tasa libre de riesgo utilizada en el modelo es de 4.05%.

**[ $E(R_m) - r_f$ ]:** Esto corresponde a la prima de riesgo país la cual se ubica para Panamá en 7.61% (Damodaran, 2017).

**Beta ( $\beta$ ):** Calcula la sensibilidad del retorno del activo cuando cambia la rentabilidad del mercado. El beta del mercado es 1. Tomamos el beta desapalancado para el sector Healthcare Support Service (Damodaran, 2017) el cual se ubica en 0.82.

A partir de estos datos el  $r_p$  obtenido por el método de CAPM es de 10.29%. Le sumamos una prima por riesgo de 2% por ser un proyecto nuevo, obteniendo así un costo de capital ajustado de 12.29%.

<b>Tasa</b>	
Tasa Libre de Riesgo	4.05%
$[E(R_m) - r_f]$ :	7.61%
<b>Premio x Riesgo País Panamá</b>	<b>1.92%</b>
<b>Beta Healthcare Support</b>	<b>0.82</b>
<b>Costo de Capital</b>	<b>10.29%</b>
<b>Premio x Riesgo Específico</b>	<b>2.00%</b>
<b>Costo de Capital Ajustado</b>	<b>12.29%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.8. Balance General

<b>BALANCE GENERAL (en USD)</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja y bancos	25,462	70,701	118,842	169,897	224,203	281,892
Deudores C*C						
Inventarios						
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>25,462</b>	<b>70,701</b>	<b>118,842</b>	<b>169,897</b>	<b>224,203</b>	<b>281,892</b>
<b>Activos No Corrientes</b>						
Activo fijo						
Vehículos (Camiones)	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Depreciación Acumulada		(10,000)	(20,000)	(30,000)	(40,000)	(50,000)
Vehículos (Camiones Reinversión)				-	-	-
Depreciación Acumulada				-	-	-
Equipamiento Vehículos	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Depreciación Acumulada		(600)	(1,200)	(1,800)	(2,400)	(3,000)
Mobiliario	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Depreciación Acumulada		(1,800)	(3,600)	(5,400)	(7,200)	(9,000)
Equipo de Oficina	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
Depreciación Acumulada		(380)	(760)	(1,140)	(1,520)	(1,900)
Inversiones Obras Civiles e Infraestructura	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Depreciación Acumulada		(625)	(1,250)	(1,875)	(2,500)	(3,125)
Inversión en Activos Intangibles	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Amortización Acumulada		(3,500)	(7,000)	(10,500)	(14,000)	(17,500)
Inversión Puesta en Marcha						
<b>Total de Activos No Corrientes</b>	<b>138,800</b>	<b>121,895</b>	<b>104,990</b>	<b>88,085</b>	<b>71,180</b>	<b>54,275</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>164,261.63</b>	<b>192,596</b>	<b>223,832</b>	<b>257,982</b>	<b>295,383</b>	<b>336,167</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0	0
C*P	0	0	0	0	0	0
Impuestos, gravámenes y tasas	0	0	0	0	0	0
Intereses acumulados	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Pasivos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>						
Obligaciones financieras largo plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos No Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito y pagado	188,739.12	188,739	188,739	188,739	188,739	188,739
Utilidad del Periodo	(24,477)	28,335	31,236	34,150	37,401	40,785
Utilidad Retenida	0	(24,477)	3,857	35,093	69,242	106,644
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>164,261.63</b>	<b>192,596</b>	<b>223,832</b>	<b>257,982</b>	<b>295,383</b>	<b>336,167</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>164,261.63</b>	<b>192,596</b>	<b>223,832</b>	<b>257,982</b>	<b>295,383</b>	<b>336,167</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.9. Estado de Resultados

### Estado de Resultados anual

<b>ESTADO DE RESULTADOS (en USD)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	313,062	322,836	332,914	343,308	354,026
Costos	148,729	152,662	156,734	160,859	165,099
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>164,332</b>	<b>170,174</b>	<b>176,181</b>	<b>182,449</b>	<b>188,927</b>
Gastos de Administración y Ventas	109,648	111,622	113,742	115,676	117,643
Gastos Bancarios	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>54,684</b>	<b>58,552</b>	<b>62,438</b>	<b>66,773</b>	<b>71,285</b>
Depreciación	13,405	13,405	13,405	13,405	13,405
Amortización	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>37,779</b>	<b>41,647</b>	<b>45,533</b>	<b>49,868</b>	<b>54,380</b>
Impuestos	9,445	10,412	11,383	12,467	13,595
<b>Utilidad Neta</b>	<b>28,335</b>	<b>31,236</b>	<b>34,150</b>	<b>37,401</b>	<b>40,785</b>

Fuente: Elaboración propia

### Estado de Resultados Año 1

<b>ESTADO DE RESULTADOS (en USD)</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>TOTAL</b>
Ingresos	7,827	13,044	18,262	23,480	26,088	26,088	26,088	26,088	36,524	36,524	36,524	36,524	313,062
Costos	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	148,729
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>(4,568)</b>	<b>650</b>	<b>5,868</b>	<b>11,086</b>	<b>13,694</b>	<b>13,694</b>	<b>13,694</b>	<b>13,694</b>	<b>24,130</b>	<b>24,130</b>	<b>24,130</b>	<b>24,130</b>	<b>164,332</b>
Gastos de Administración y Ventas	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	109,648
Gastos Bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(13,705)</b>	<b>(8,487)</b>	<b>(3,270)</b>	<b>1,948</b>	<b>4,557</b>	<b>4,557</b>	<b>4,557</b>	<b>4,557</b>	<b>14,992</b>	<b>14,992</b>	<b>14,992</b>	<b>14,992</b>	<b>54,684</b>
Depreciación	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	13,405
Amortización	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3,500
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>(15,114)</b>	<b>(9,896)</b>	<b>(4,678)</b>	<b>539</b>	<b>3,148</b>	<b>3,148</b>	<b>3,148</b>	<b>3,148</b>	<b>13,584</b>	<b>13,584</b>	<b>13,584</b>	<b>13,584</b>	<b>37,779</b>
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,445	9,445
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(15,114)</b>	<b>(9,896)</b>	<b>(4,678)</b>	<b>539</b>	<b>3,148</b>	<b>3,148</b>	<b>3,148</b>	<b>3,148</b>	<b>13,584</b>	<b>13,584</b>	<b>13,584</b>	<b>4,139</b>	<b>28,335</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.10. Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos		313,062	322,836	332,914	343,308	354,026
Total Costos		148,729	152,662	156,734	160,859	165,099
<b>Margen Bruto</b>		164,332	170,174	176,181	182,449	188,927
Margen Bruto %		52%	53%	53%	53%	53%
Gastos de Administración y Ventas		109,648	111,622	113,742	115,676	117,643
<b>EBITDA</b>		54,684	58,552	62,438	66,773	71,285
<b>Depreciaciones</b>						
Activos Iniciales		13,405	13,405	13,405	13,405	13,405
Reinversiones		0	0	0	0	0
Amortizaciones Act Intangibles		3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>		37,779	41,647	45,533	49,868	54,380
Impuestos		9,445	10,412	11,383	12,467	13,595
<b>Resultado Después de Impuestos</b>		28,335	31,236	34,150	37,401	40,785
<b>Depreciaciones</b>						
Activos Iniciales		13,405	13,405	13,405	13,405	13,405
Reinversiones		0	0	0	0	0
Amortizaciones Deuda		0	0	0	0	0
Amortizaciones Act Intangibles		3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
<b>NOPAT</b>		45,240	48,141	51,055	54,306	57,690
<b>Inversiones</b>						
Inversiones en Activos Fijos						
Vehiculos (Camiones)	(80,000)					
Equipamiento Vehiculos	(6,000)					
Mobiliario	(9,000)					
Equipo de Oficina	(3,800)					
Inversiones Obras Civiles e Infraestructur:	(5,000)					
Inversión en Activos Intangibles	(35,000)					
Gastos Puesta en Marcha	(24,477)					
Reinversiones						
<b>Flujo Bruto</b>	<b>(163,277)</b>	45,240	48,141	51,055	54,306	57,690
Capital de Trabajo	(25,462)					25,462
Valores de Desecho Unidad Económica						47,500
<b>Flujo Neto</b>	<b>(188,739)</b>	45,240	48,141	51,055	54,306	83,151

Fuente: Elaboración propia

<b>VAN Proyecto Puro</b>	<b>6,521.74</b>
<b>TIR del Proyecto</b>	<b>13.56%</b>
<b>TASA</b>	<b>12.29%</b>

Fuente: Elaboración propia

Calculo del Payback					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(188,739)	45,240	48,141	51,055	54,306	83,151
(188,739)	(143,500)	(95,359)	(44,304)	10,002	93,153

Fuente: Elaboración propia

Existe la generación de flujo de caja, lo cual es positivo, debido a que es requisito fundamental para el desarrollo de una empresa, la caja prima sobre la utilidad.

VAN: La tasa utilizada para descontar los flujos de caja es de 12.29% que corresponde al costo de capital, lo cual representa la rentabilidad mínima que se le exige al proyecto, por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos similares, generando un VAN de US\$ 6,521.74. Valor positivo, que refleja que hay creación de valor.

TIR: La tasa interna del proyecto es 13.56%, mayor a la tasa de descuento.

Por los criterios de VAN y TIR el proyecto debe aceptarse

Payback: En el año 4 se recupera la inversión realizada.

### 7.11. Punto de equilibrio

Punto de equilibrio DogY					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	148,729	152,662	156,734	160,859	165,099
Ingresos	313,062	322,836	332,914	343,308	354,026
Unidades de Venta	11,573	11,805	12,041	12,282	12,527
Costo Variable Unitario	13	13	13	13	13
Precio unitario estética	30	31	31	32	32
Precio unitario accesorios	10	10	10	11	11
Precio unitario alimentos	18	18	19	19	19
Precio Unitario (porcentual)	25	25	26	26	27
Costo Fijo	109,648	111,622	113,742	115,676	117,643
Punto de Equilibrio Unidades	9,176	9,028	8,897	8,750	8,609
Punto de Equilibrio (US\$)	227,575	228,375	229,547	230,276	231,101

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio indica la cantidad de servicios que DogY deberá realizar para llegar al punto de equilibrio, es decir cubrir sus costos. Con la estrategia de penetración que se realizará desde puesta en marcha, se estima que DogY alcanzará su punto de equilibrio desde el año 1.

### 7.12. Fuentes de financiamiento

El financiamiento del negocio será 100% patrimonio. El aporte de los socios asciende a \$188,139. El financiamiento se realizará mediante la emisión de acciones comunes con derecho a voto. La deuda en un inicio no existe, sin embargo para un posible crecimiento de la flota, posterior a la puesta en marcha se considerará un posible endeudamiento de las socias fundadoras en los bancos donde laboran.

### 7.13. Razones Financieras

Razones Financieras					
Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Utilidad bruta	52.5%	52.7%	52.9%	53.1%	53.4%
Margen de Utilidad neta	9.1%	9.7%	10.3%	10.9%	11.5%
ROA	17%	16%	15%	14%	14%
ROE	17%	16%	15%	14%	14%
Periodo de recuperación de la inversión	5.80	6.17	6.55	6.90	7.24
EBITDA	71,589	75,457	79,343	83,678	88,190
Margen de EBITDA	23%	23%	24%	24%	25%

El proyecto presenta altos márgenes de utilidad bruta, sin embargo se evidencia una disminución importante en el margen de utilidad neta, debido al alto peso de los gastos de administración y ventas. La eficiencia en gastos será crucial para los resultados del proyecto. Debido a que la fuente de financiamiento es 100% capital y no hay presencia de endeudamiento el ROA y ROE son iguales, presentan un nivel del 14% para el año 5.

Hay generación de EBITDA el cual se ubica en US\$88,190 para el año 5.

## 8. Riesgos críticos

Riesgo	Impacto	Plan de acción
Planificaciones no ajustadas a la realidad debido a falsos supuestos y/o estimaciones erradas ocasionando retrasos en la implementación	Medio	Revisión del avance semanal del proyecto con miras a prever los posibles incidentes y ajustar la línea de tiempo
Escasez de Personal con el know how para adaptación del vehículo, a un costo razonable, que se encuentre bajo el presupuesto	Alto	Plan de capacitación e incentivos para los trabajadores con el fin de generar lealtad y se adapten a las políticas de servicio definidas y servicios ofrecidos
Uso del espacio público o espacio al frente de las casas o conjuntos residenciales en aquellos hogares cuyas vías de acceso sean muy estrechas y no permitan el estacionamiento del vehículo de DogY. Lo anterior puede ocasionar insatisfacción del cliente e incurrir en multas por vehículo mal estacionado	Medio	Indicar al cliente al solicitar el servicio, la necesidad de un espacio para colocar el vehículo
Posibilidad de administraciones de conjuntos residenciales que se opongan al estacionamiento de DogY frente al edificio, ocasionando sanciones a DogY	Medio	Indicar al cliente al solicitar el servicio, la necesidad de un espacio para colocar el vehículo
Nuevos competidores directos, que presten los servicios en el vehículo móvil, que cuenten con precios muy económicos.	Bajo	Reforzar nuestra propuesta de valor por medio de campañas de publicidad
Reprocesos en el desarrollo e implementación por inexperiencia en el negocio y tecnología a utilizar	Medio	Investigación y búsqueda de asesoría anticipándose a materializar el riesgo
Que el cliente no utilice los servicios de estética de perros móvil, debido a que no presta servicios de veterinaria, por lo tanto prefiera llevar a su animal a una tienda veterinaria para obtener el servicio de veterinaria, estética, venta de alimentos y accesorios en un mismo sitio	Medio	Seguimiento postventa del servicio para conocer y gestionar el porcentaje de calidad (%) de DogY
Riesgo Reputacional: Problemas en el servicio prestado, retrasos en la citas por tráfico o mal servicio, lo cual puede ocasionar malos comentarios entre los usuarios, insatisfacción del cliente y mala imagen	Medio	Tener códigos de servicio, de funciones y de ética en la organización que contengan los valores de la empresa, responsabilidades, los lineamientos de servicio y de obrar de cada uno de los empleados.
Riesgo Operacional: Posibilidad de incurrir en pérdidas o aumento de costos por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en las personas, los procesos, la tecnología, la infraestructura.	Bajo	Se debe levantar cada uno de los eventos de riesgo operacional que sucedan, para investigarlos, documentarlos, revisar el impacto en la organización y tomar los correctivos para evitarlo. Documentación de los procesos y normas del servicio de DogY
Sanciones: Recibir sanciones por parte de los reguladores	Alto	Planes de capacitación continua para los trabajadores con el fin de que conozcan la legislación vigente para el negocio y sigan las políticas y procedimientos establecidos en la compañía.
Falta de proveedores leales y confiables	Medio	Establecer acuerdos de servicio con los proveedores, con miras a establecer relaciones duraderas y disminuir el poder de negociación de los mismos
Muerte de canino en manos de DogY que puede ocasionar demandas legales por parte del cliente	Alto	Colocar una cláusula en la solicitud del servicio en donde el cliente autoriza a DogY para realizar servicio de estética y/o aseo a su canino, liberándolo de toda responsabilidad en caso de algún incidente

Fuente: Elaboración propia

## 9. Propuesta Inversionista

### 9.1. Estrategia de financiamiento

La estrategia de financiamiento será 100% patrimonio, la compañía no tendrá deuda. La inversión inicial estipulada asciende a US\$188,739. Las socias tendrán parte de la participación accionaria y se realizara la búsqueda de un accionista mayoritario. La idea es que el accionista mayoritario sea alguien cercano. También sería posible presentar el proyecto a una tienda de productos Veterinarios en Ciudad de Panamá de modo que se asocie para el desarrollo de DogY, sin embargo hay que revisar bien esta opción debido a que puede tomar la información y posiblemente replicar el modelo a modo de competencia de DogY.

### 9.2. Oferta para el inversionista

Accionista	Monto	Participación
Amailys Amaya	20,000	11%
Liliana Agudelo	20,000	11%
Accionista Mayoritario	148,739	79%
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>188,739</b>	<b>100%</b>

## 10. Conclusiones

Panamá está en los inicios de desarrollo de innovaciones y nuevas tendencias en el mercado de mascotas. Por esta razón, hemos creado DogY, una empresa de servicios para atención de caninos, un mercado con alto potencial que nos da la oportunidad de diferenciarnos de nuestros competidores, ofreciendo una propuesta de valor sólida que está enfocada principalmente a servir con excelencia a nuestros clientes.

DogY ofrece un servicio exclusivo, de alta calidad y accesible, el cual evita desplazamientos y genera ahorros de tiempo al cliente que le agregan valor. El servicio está dirigido a aquellos hogares de clase media alta y alta de ciertas regiones de la provincia de Panamá amantes de calidad de servicio y soluciones prácticas para su día a día, los cuales dan como resultado un atractivo tamaño de mercado de US\$ 4,430,936 donde vemos potencial de crecimiento.

DogY demanda una inversión inicial de US\$ 188,739 recuperable en el año 4 una vez implementado el proyecto y el mismo se proyecta a generar un VAN positivo de US\$ 6,521.74 y TIR de 13.56% lo que indica que es un negocio con riesgo medio para invertir.

## Bibliografía

- BancoMundial. (2016). *Panamá, Panorama General*.
- Blackstone, B. (16 de Febrero de 2017). Los grandes cambios del mercado ponen en aprieto a las empresas de bienes de consumo. *The World Street Journal* , pág. 1.
- Burgos, D. (12 de Febrero de 2017). Principales cuidados de caninos y frecuencia de uso del veterinario. (A. Amaya, Entrevistador)
- Castitto, C. (28 de Junio de 2014). *Panamá America*. Obtenido de Panamá America: <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/panamenos-invierten-parte-del-salario-en-sus-mascotas>
- CEPAL. (2016). *Estado de la banda ancha America Latina y el Caribe 2016*.
- Damodaran, A. (01 de 2017). *Damodaran Online*. Recuperado el 01 de 2107, de Damodaran Online:  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Epstein, D. (Septiembre 2016). Research for Traders. *Los Desafios del Nuevo Milenio*. Panamá.
- Morales, T. S. (01 de Julio de 2015). *La Prensa*. Obtenido de La Prensa:  
[http://impresa.prensa.com/economia/cuesta-tener-mascota-casa\\_0\\_4244575537.html](http://impresa.prensa.com/economia/cuesta-tener-mascota-casa_0_4244575537.html)
- Panamá, C. V. (Febrero de 2017). Visitas a clínicas veterinarias Panamá. Panamá, Panamá, Panamá.
- Periodico El Siglo, P. (26 de Enero de 2015). El perro reina. *Periodico El Siglo* , pág. 1.
- Quiñones, E. E. (Octubre de 2014). *Panamá America*. Obtenido de Panamá America: <http://www.panamaamerica.com.pa/tema-del-dia/alimentadores-influyen-en-proliferacion-de-colonias>

Unidogs. (Enero de 2015). <http://unidogs.es/consumo-sector-perros-gatos-mascotas/>. Obtenido de Unidogs: <http://unidogs.es/consumo-sector-perros-gatos-mascotas/>

## Anexos

### Anexo 1: Ficha Técnica de la Encuesta y sus resultados

La principal fuente primaria utilizada fue una Encuesta realizada a personas residentes en ciudad de Panamá que tienen actualmente perro como mascota, por lo tanto pueden llegar a ser parte del mercado objetivo. El estudio fue realizado con una muestra de 96 participantes efectivos. La encuesta consta de 10 preguntas con opción de respuesta de selección múltiple. Las preguntas abordan variables socio demográficas tales como edad, barrio de residencia, rango salarial. Y posteriormente se midió disposición a uso del servicio, preferencias y frecuencia de uso. La misma fue realizada en los meses de noviembre y diciembre de 2016.

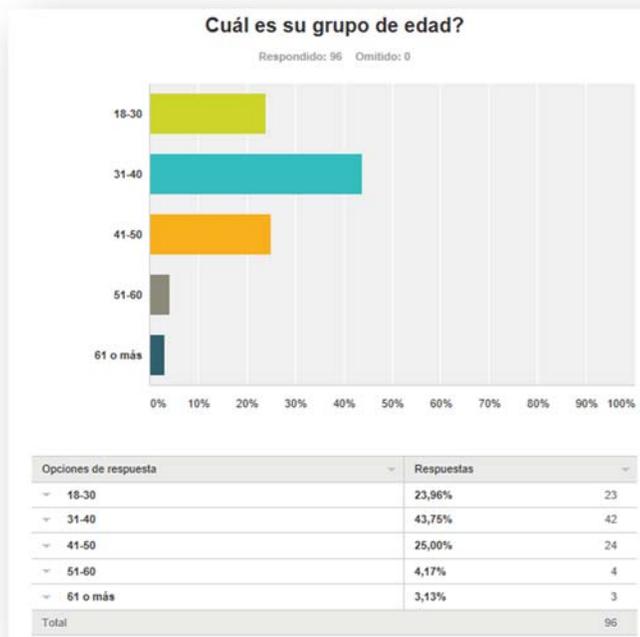
La primera pregunta valida que el encuestado efectivamente tenga a un perro como mascota.

Las preguntas realizadas a los encuestados y sus resultados fueron las siguientes:

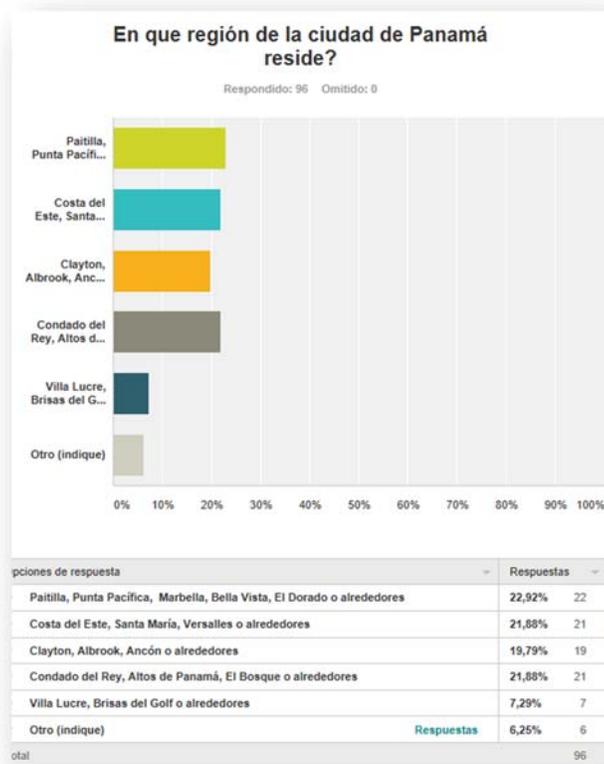
#### Pregunta 1



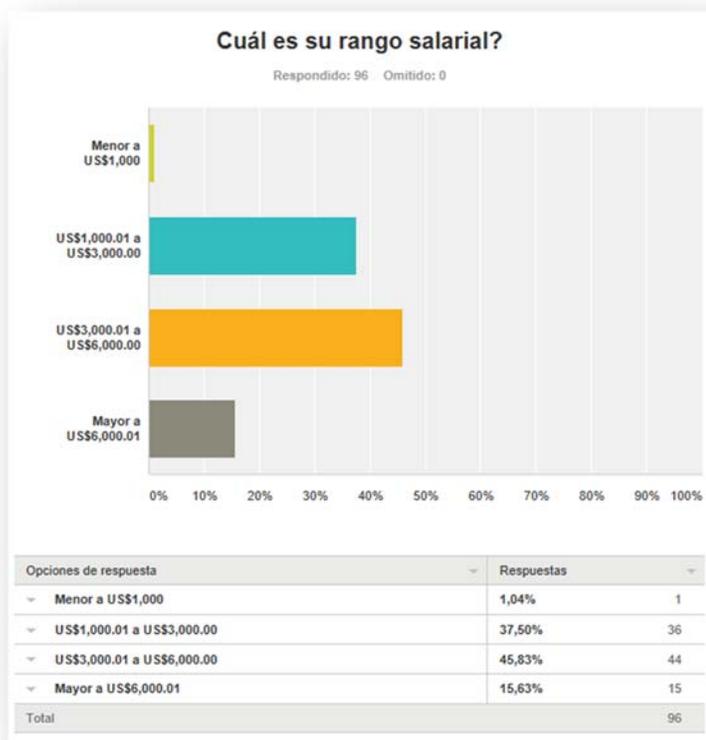
## Pregunta 2



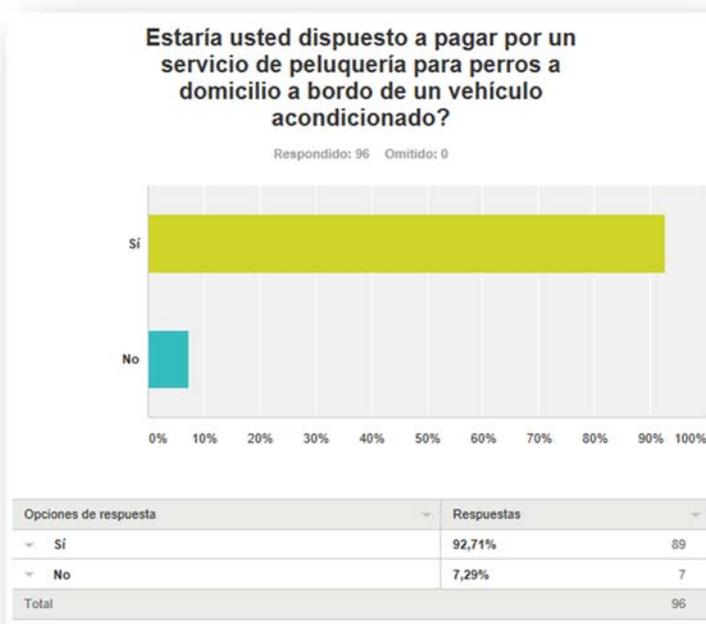
## Pregunta 3



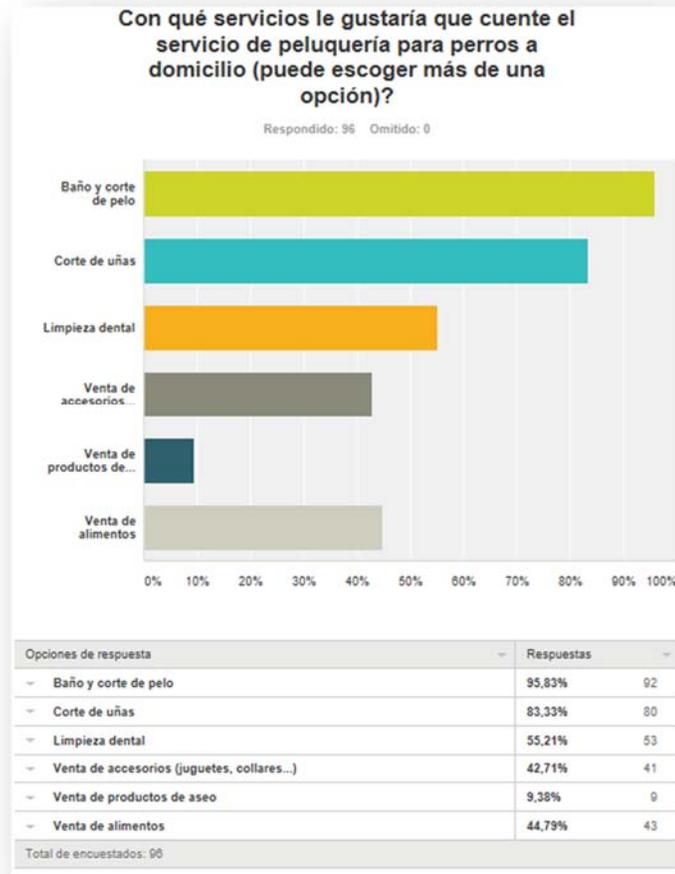
## Pregunta 4



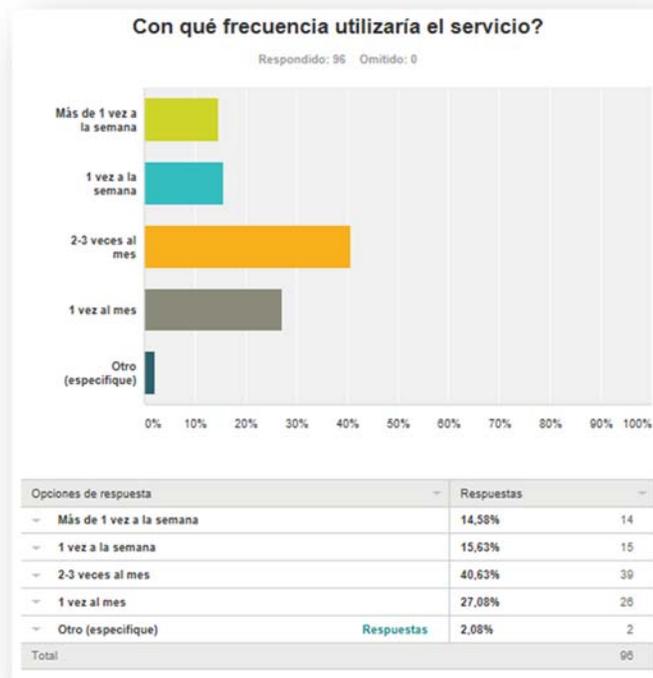
## Pregunta 5



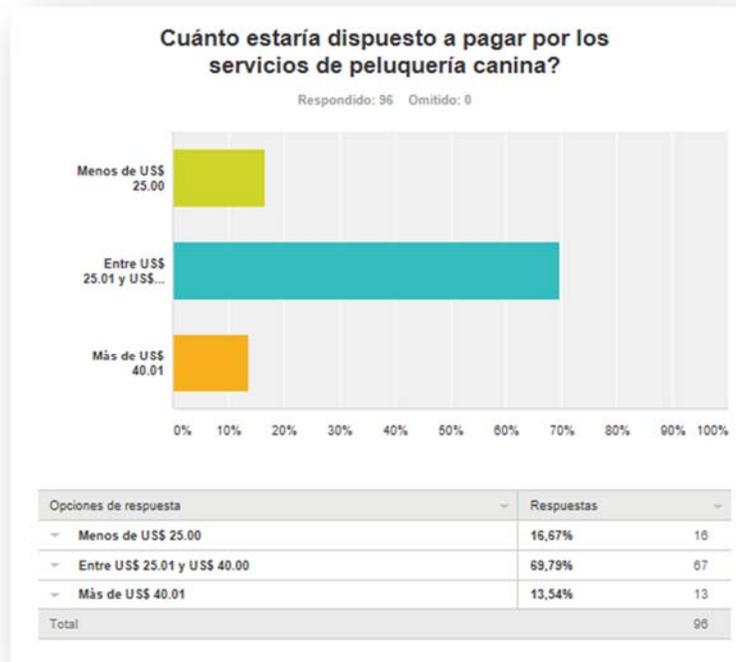
## Pregunta 6



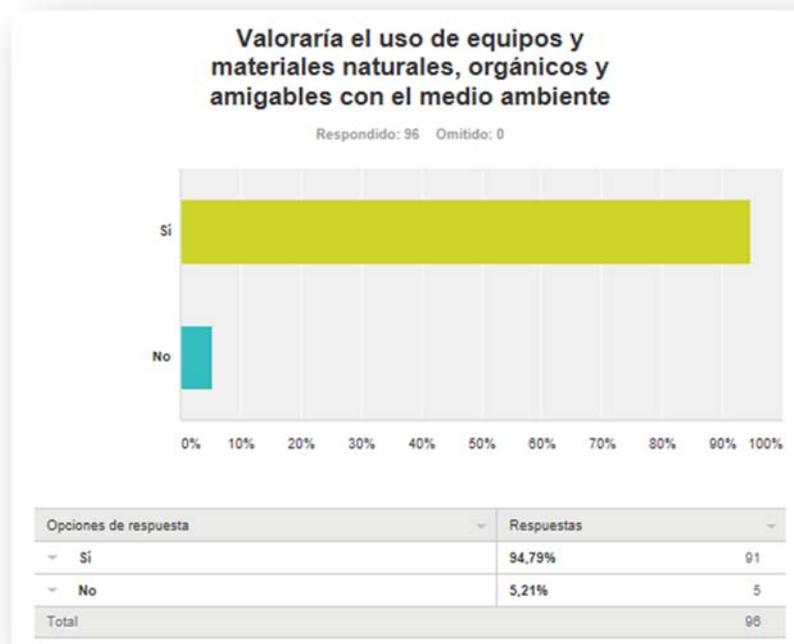
## Pregunta 7



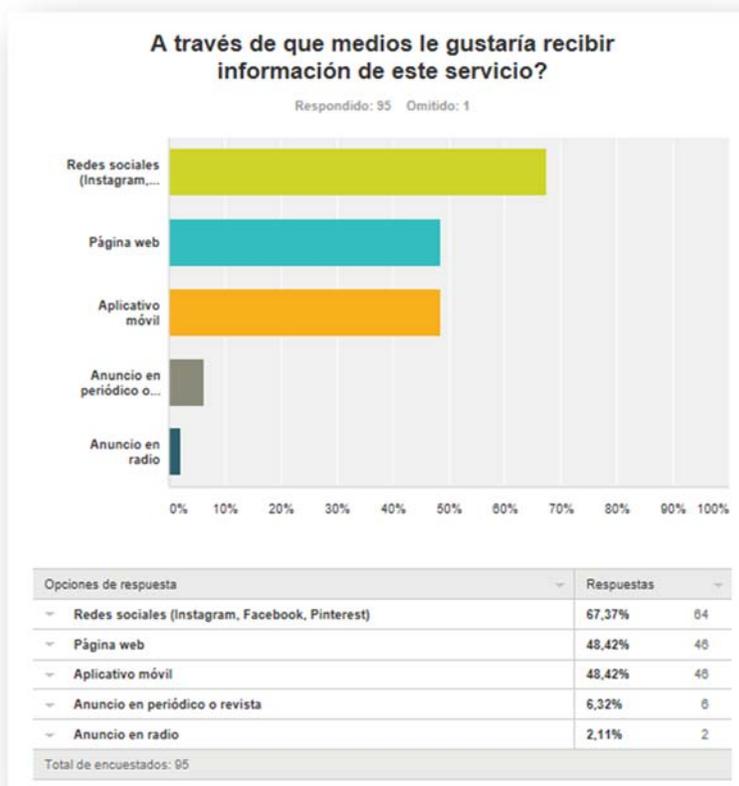
## Pregunta 8



## Pregunta 9



## Pregunta 10



## Anexo 2: Mapa con los corregimientos seleccionados de la provincia de Panamá



Fuente: Wikipedia

## Anexo 3: Hogares por Corregimiento Panamá

VIVIENDAS Y PERSONAS EN EL DISTRITO DE PANAMÁ Y SAN MIGUELITO, SEGÚN CORREGIMIENTO Y TIPO DE VIVIENDA: CENSO 2010		
Corregimiento y tipo de vivienda	Viviendas	Promedio de habitantes por vivienda
BETANIA.....	17,206	2.7
BELLA VISTA.....	14,518	2.1
SAN FRANCISCO.....	20,425	2.2
JUAN DÍAZ.....	30,573	3.3
ANCÓN.....	8,385	3.6
AMELIA DENIS DE ICAZA.....	10,948	3.5
<b>TOTAL</b>	<b>102,055</b>	

Fuente: Contraloría General de la República de Panamá. Instituto Nacional de Estadística y Censo

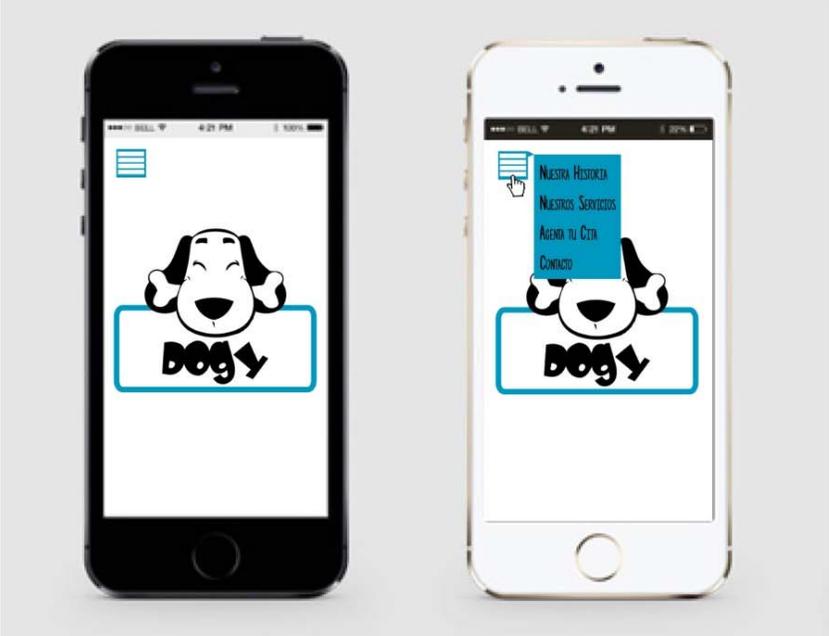
## Anexo 4: Entrevista al Dr. Alberto Burgos, Médico Veterinario Ciudad de Panamá.

Entrevista a médico veterinario - Dr. Burgos	
Cuáles considera que son las principales necesidades de los dueños de mascota?	El dueño es responsable de velar por la salud y cuidado de su mascota de forma integral: alimentarlo, asearlo y ofrecerle un ambiente confortable. Es importante que el dueño se eduque sobre la raza de su mascota para brindarle el cuidado adecuado
Cuáles considera usted que son los principales cuidados caninos?	Baño con productos caninos, limpieza de glándulas anales y dentadura con periodicidad, mantenimiento de pelo y uñas, limpieza de oídos, dosis alimenticia adecuada y medicarlo contra garrapatas de ser necesario
Según su experiencia, cuál es la frecuencia recomendada para la frecuencia de baño y corte de la mascota?	Depende la raza, pero por lo general es recomendable el baño cada 10-12 días
Cuántas visitas al año debe hacer el perro al médico veterinario?	Cuando es cachorro hay un programa de vacunación con varias visitas. Cuando es adulto es mandatorio una visita para refuerzo de vacunación anual y opcional visitas para desparasitarse

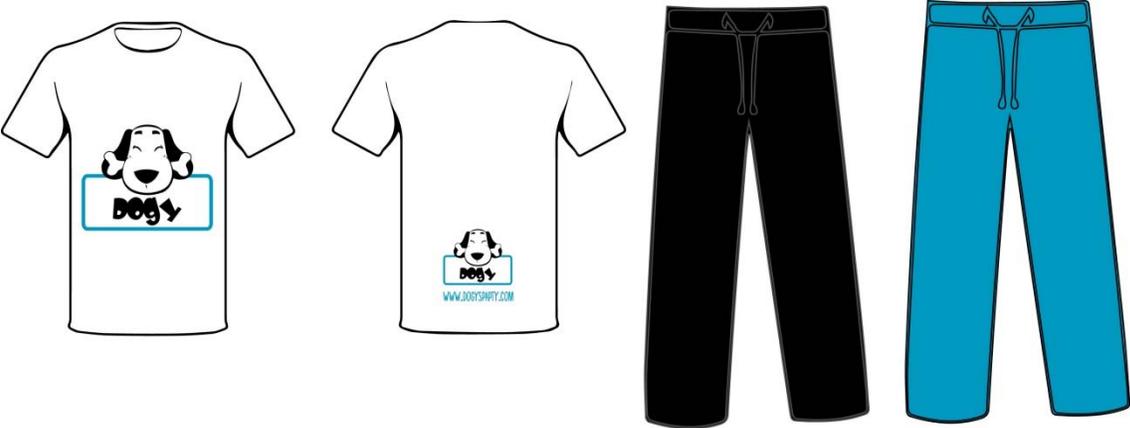
## Anexo 5: Listado de servicios y productos DogY

<p><b>Servicios</b> Baño Cepillado dental Limpieza de oídos Limpieza de glándulas anales Corte de pelo Corte de uñas Cepillado dental Desparasitación Aplicación de plaquetas para garrapatas y pulgas</p>
<p><b>Alimentos</b> El consumo promedio de los caninos al mes es de 12 Kg Las marcas de alimento canino más utilizadas es Panamá son las siguientes: <b>Royal Canin, considerada la marca más Premium</b> <b>Nutrecan</b> <b>Purina dogchow</b> <b>Eukanuba</b></p>
<p><b>Accesorios</b> Cepillo Corta uñas Collar Placa Maletín dispensador de bolsas Bolsas Ropa Plato de comida y agua Cepillo de dientes Crema de dientes Balón Juguetes de lanzar Huesos Barras Dentales (para sarro) Pañales Paños Humedos Pads Camas Repelente Snack Colonias Vitaminas</p>

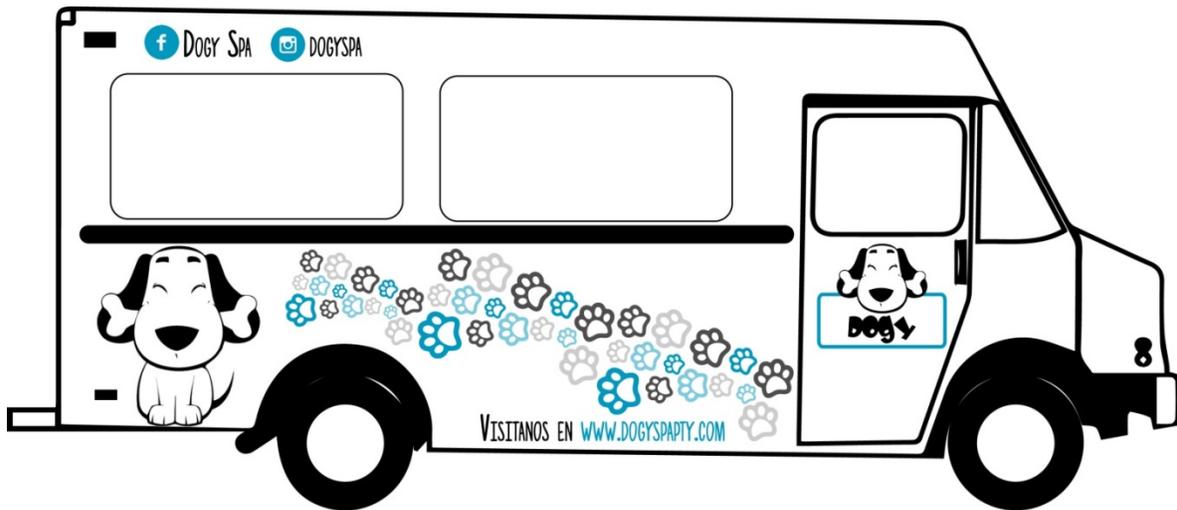
**Anexo 6: Aplicación Móvil**



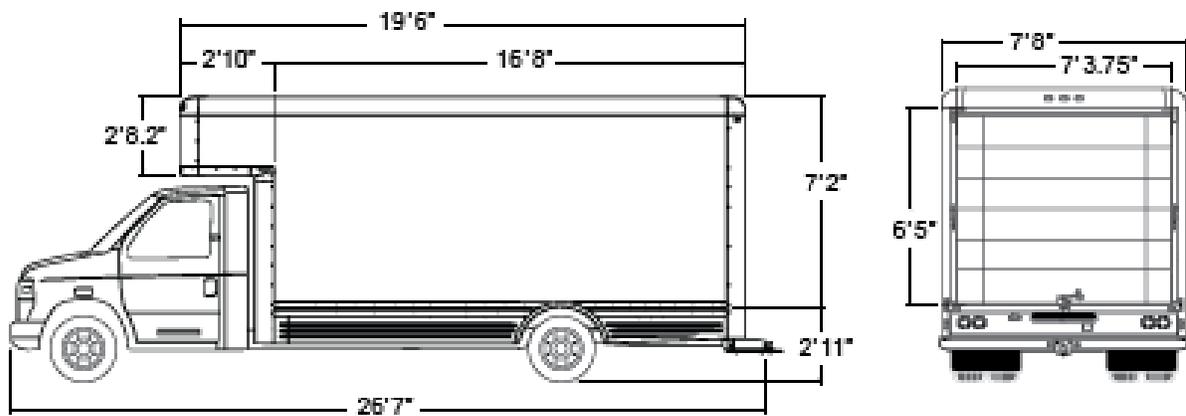
**Anexo 7: Uniforme**



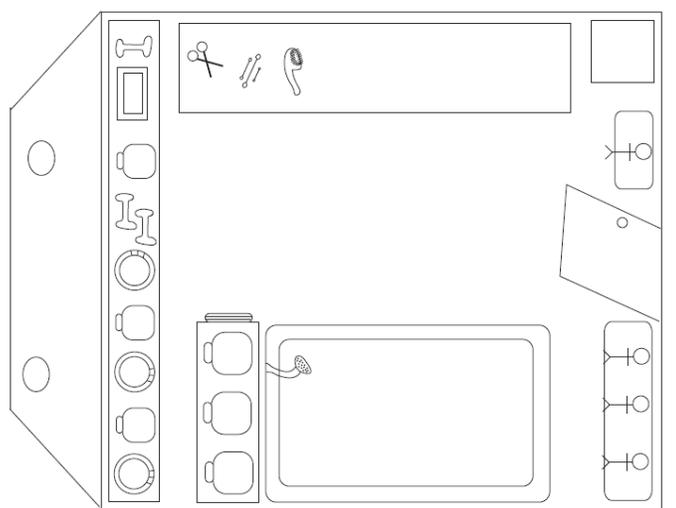
## Anexo 8: Prototipo de vehículo



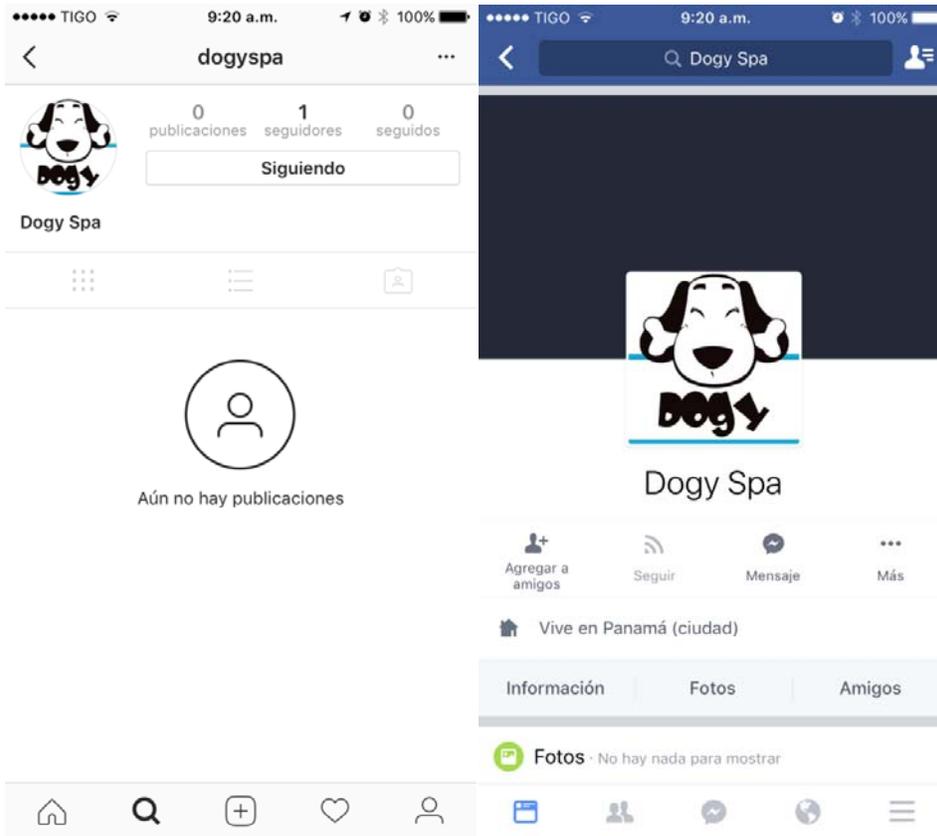
### Dimensiones



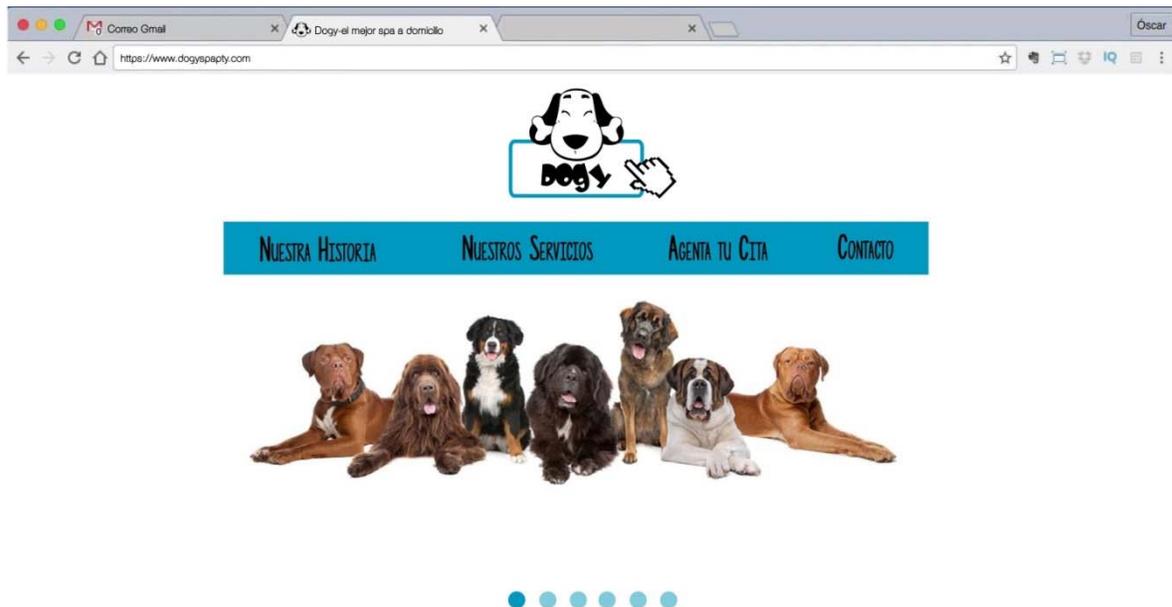
### Distribución interior



## Anexo 9: Redes Sociales (Instagram y Facebook)



## Anexo 10: Página Web



## Anexo 11: Tabla de precios de impresiones digitales Office Depot Panamá

Impresión Digital				
Tamaño	1-99	100-499	500-999	1000-4999
Carta b/n	\$ 0.06	\$ 0.05	\$ 0.04	\$ 0.03
Carta color	\$ 0.54	\$ 0.54	\$ 0.43	\$ 0.43
Oficio b/n	\$ 0.08	\$ 0.07	\$ 0.06	\$ 0.06
Oficio color	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.64	\$ 0.64
D/Carta b/n	\$ 0.11	\$ 0.10	\$ 0.09	\$ 0.08
D/Carta color	\$ 1.18	\$ 1.07	\$ 1.07	\$ 0.96

**Nota:** Se imprimirá 2 volantes por página tamaño carta

Fuente: Listado de precio de impresiones digitales Office Depot Panamá, Brisas del Golf

## Anexo 12: Tarifario de publicación en revista Sala de Espera

 @saladeespera\_ve  
 Revista Sala de Espera Panamá

**Tarifas 2017**

	Precio	Precio por Pauta			
		3-4	5-7	8-9	10 o +
Tercio	370	350	325	280	280
Media	580	470	430	390	350
Página	980	870	790	750	699
Cintillo de portada	850	790	730	690	690
Rev. De Portada	1350	1190	980	870	830
Rev. De Contraportada	1100	980	870	790	750
Contraportada	1690	1580	1390	1270	1100



**Nota:** Se realizará publicaciones cuatrimestralmente (3 publicaciones al año)

Fuente: Revista Sala en Espera Panamá, Guillermo Machado

## Anexo 13: Formulario de solicitud de Servicios DogY



### Solicitud de Servicio DogY

Nombre y apellido

E-mail

Dirección

Teléfono/Celular

Nombre de la mascota

Raza

Edad de la mascota

Sexo  Hembra  Macho

Fecha de nacimiento de la mascota

Fecha y hora que desea programar su cita

Domicilio

#### Servicios que desea

Baño completo (baño, limpieza de oídos, corte de uñas, glándulas anales, cepillado dental)

Pequeño

Mediano

Grande

#### Servicios adicionales

Corte de uñas

Plaquetas para garrapatas y pulgas

Cepillado dental

Deparacitación

Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

He leído y acepto los [terminos y condiciones de uso del servicio](#)

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 14: Formulario de atención de DogY



RUC 111111101111-2-2017  
DogY Panamá, República de Panamá

Nombre y apellido

E-mail

Dirección

Teléfono/Celular

Nombre de la mascota

Raza

Edad de la mascota

Sexo  Hembra  Macho

Fecha de nacimiento de la mascota

Alguna condición médica especial:  No  Sí Especifique:

Servicios que desea

Baño completo (baño, limpieza de oídos, corte de uñas, glándulas anales, cepillado dental)

- Pequeño
- Mediano
- Grande

Servicios adicionales

- Corte de uñas
- Plaquetas para garrapatas y pulgas
- Cepillado dental
- Deparasitación
- Otro, Especifique: \_\_\_\_\_

Forma de pago:  Efectivo  Tarjeta de crédito  Cheque

Por este medio certifico que mi mascota se encuentra en buenas condiciones físicas, mentales y emocionales para recibir la práctica de estética y peluquería canina. A su vez, reconozco y acepto los riesgos inherentes a dicha práctica por lo que libero a DogY y a sus miembros de toda responsabilidad por lesiones o muerte que pueda sufrir mi mascota durante dicha práctica.

\_\_\_\_\_  
Firma del cliente                      Recibido por                      Fecha

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 15: Gastos de Puesta en Marcha

Gastos de Puesta en Marcha	
Gastos legales de constitución	5,000
Gastos de entrenamiento	500
Alquiler Garaje	200
Uniformes	400
Diseños Gráficos	500
Publicidad y Mercadeo	1,877
Seguros	3,000
Imprevistos	3,000
Mano de obra instalación y equipamiento	10,000
<b>TOTAL</b>	<b>24,477</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 16: Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades de Inversión</b>						
Total Inversiones previa Puesta en Marcha	163,277					
<b>Actividades de Financiación</b>						
Capital suscrito y pagado	188,739					
Deuda	-					
Flujo Neto de Efectivo	25,462	45,240	48,141	51,055	54,306	57,690
Saldo Anterior	-	25,462	70,701	118,842	169,897	224,203
<b>Total Caja y Bancos</b>	<b>25,462</b>	<b>70,701</b>	<b>118,842</b>	<b>169,897</b>	<b>224,203</b>	<b>281,892</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 17: Flujo de Caja Mensual (año1)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Total Ingresos	7,827	13,044	18,262	23,480	26,088	26,088	26,088	26,088	36,524	36,524	36,524	36,524	313,062
Total Costos	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	12,394	148,729
<b>Margen Bruto</b>	<b>(4,568)</b>	<b>650</b>	<b>5,868</b>	<b>11,086</b>	<b>13,694</b>	<b>13,694</b>	<b>13,694</b>	<b>13,694</b>	<b>24,130</b>	<b>24,130</b>	<b>24,130</b>	<b>24,130</b>	<b>164,332</b>
Margen Bruto %	-58%	5%	32%	47%	52%	52%	52%	52%	66%	66%	66%	66%	52%
Gastos de Administración y Ventas	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	9,137	109,648
<b>EBITDA</b>	<b>(13,705)</b>	<b>(8,487)</b>	<b>(3,270)</b>	<b>1,948</b>	<b>4,557</b>	<b>4,557</b>	<b>4,557</b>	<b>4,557</b>	<b>14,992</b>	<b>14,992</b>	<b>14,992</b>	<b>14,992</b>	<b>54,684</b>
<b>Depreciaciones</b>													
Activos Iniciales	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	13,405
Reinversiones													
Amortizaciones Act Intangibles	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3,500
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>(15,114)</b>	<b>(9,896)</b>	<b>(4,678)</b>	<b>539</b>	<b>3,148</b>	<b>3,148</b>	<b>3,148</b>	<b>3,148</b>	<b>13,584</b>	<b>13,584</b>	<b>13,584</b>	<b>13,584</b>	<b>37,779</b>
Impuestos	(3,778)	(2,474)	(1,170)	135	787	787	787	787	3,396	3,396	3,396	3,396	9,445
<b>Resultado Después de Impuestos</b>	<b>(11,335)</b>	<b>(7,422)</b>	<b>(3,509)</b>	<b>405</b>	<b>2,361</b>	<b>2,361</b>	<b>2,361</b>	<b>2,361</b>	<b>10,188</b>	<b>10,188</b>	<b>10,188</b>	<b>10,188</b>	<b>28,335</b>
<b>Depreciaciones</b>													
Activos Iniciales	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	1,117	13,405
Reinversiones													
Amortizaciones Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Act Intangibles	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3,500
<b>NOPAT</b>	<b>(9,926)</b>	<b>(6,013)</b>	<b>(2,100)</b>	<b>1,813</b>	<b>3,770</b>	<b>3,770</b>	<b>3,770</b>	<b>3,770</b>	<b>11,597</b>	<b>11,597</b>	<b>11,597</b>	<b>11,597</b>	<b>45,240</b>
<b>Inversiones</b>													
Inversiones en Activos Fijos													
Vehículos (Camiones)													
Equipamiento Vehículos													
Mobiliario													
Equipo de Oficina													
Inversiones Obras Civiles e Infraestructura													
Inversión en Activos Intangibles													
Inversión Puesta en Marcha													
Capital de Trabajo													
Reinversiones													
Valores de Desecho Unidad Económica													
<b>Flujo Neto</b>	<b>(9,926)</b>	<b>(6,013)</b>	<b>(2,100)</b>	<b>1,813</b>	<b>3,770</b>	<b>3,770</b>	<b>3,770</b>	<b>3,770</b>	<b>11,597</b>	<b>11,597</b>	<b>11,597</b>	<b>11,597</b>	<b>45,240</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 18: Imágenes, Tecnología de Yates

