



BUSINESS PLAN

AUTORES:

Claudia Salas Bracho

Laura Castro Martel

José María Andreo Casaseca

Sarai del Carmen Quintero González

Cristina Hernández Cabrera



INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	EQUIPO DoGnuT.....	2
3.	PROCESO DE VALIDACIÓN.	4
3.1.	ENTREVISTAS A CLIENTES.....	4
3.2.	ENTREVISTAS A EXPERTOS	4
3.3.	ENCUESTAS.....	4
3.4.	EXPERIMENTO	5
3.5.	SOLUCIÓN PLANTEADA	6
4.	PLAN ESTRÁTEGICO	7
4.1.	ANÁLISIS PEST	7
4.1.1.	POLÍTICOS	7
4.1.2.	ECONOMICOS	7
4.1.3.	SOCIAL Y CULTURAL	8
4.1.4.	TECNOLÓGICO	8
4.1.5.	AMBIENTAL	9
4.2.	TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD.....	9
4.2.1.	TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET).....	9
4.2.2.	SAM – SERVICEABLE AVAILABLE MARKET (MERCADO QUE PODEMOS SERVIR).....	9
4.2.3.	SOM – SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET (MERCADO QUE PODEMOS CONSEGUIR)	9
4.3.	SECTOR	10
4.4.	FUERZAS DE PORTER	11
4.4.1.	COMPETENCIA ACTUAL EN EL MERCADO.....	11
4.4.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	12
4.4.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	12
4.4.4.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	12
4.4.5.	AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	12
4.5.	ANÁLISIS DOFA	12
4.5.1.	OPORTUNIDADES.....	12
4.5.2.	AMENAZAS.....	13
4.5.3.	FORTALEZAS	13
4.5.4.	DEBILIDADES	13
4.6.	PLAN DE EXPANSIÓN	13
5.	PLAN DE MARKETING.....	15
5.1.	PORTAFOLIO.....	15
5.2.	SEGMENTOS	16



5.3. SEGMENTO MÁS INTERESANTE	16
5.4. PRODUCTO	17
5.5. VALORES DE LA MARCA	18
5.6. POSICIONAMIENTO DESEADO	19
5.7. PRECIO.....	19
5.8. COMUNICACIÓN.....	19
5.9. DISTRIBUCIÓN	21
5.10. INDICADORES	22
5.11. CALENDARIO DE ACCIONES.....	22
6. PLAN DE OPERACIONES	23
6.1. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	23
6.2. ÁMBITO LEGAL	26
6.3. GESTION DEL PERSONAL	28
6.4. GESTION DE INVENTARIOS.....	28
6.5. GESTIÓN DE PROVEEDORES	29
6.6. GESTIÓN DE PAGOS Y COBROS	29
6.7. DISTRIBUCIÓN	30
7.1. PRINCIPALES PROCESOS.....	31
7.2. SOCIOS.....	31
7.3. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y DEPARTAMENTOS	32
7.4. EQUIPO INICIAL	33
7.5. NUEVAS CONTRATACIONES	34
7.6. ORGANIGRAMA.....	34
7.7. FORMACIÓN Y DESARROLLO.....	35
8. PLAN FINANCIERO.....	36
8.1. HIPÓTESIS DE PAARTIDA	36
8.2. AÑO 2016	36
8.3. INVERSIÓN EN INMOVILIZADO	36
8.3.1. INMOVILIZADO MATERIAL.....	36
8.3.2. INMOVILIZADO INMATERIAL	36
8.3.3. RESUMEN CAPEX	36
8.4. ESTIMACIONES DE VENTAS	36
8.5. CÁLCULOS Y TABLAS.....	37
8.5.1. ¿CÓMO ESTIMAMOS INGRESOS?	37
9. CONCLUSIÓN.....	42



INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. HISTORIAL DE VENTAS.....	1
FIGURA 2. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS ENTREVISTAS: PALABRAS MÁS REPETIDAS.	4
FIGURA 3. PLANO DE LOS PARQUES VISITADOS.....	5
FIGURA 4. EVOLUCIÓN DE ENTRADA DE ANIMALES EN CENTRO DE ADOPCIÓN ANAA.	8
FIGURA 5. TAMAÑO DE MERCADO	9
FIGURA 6. EVOLUCIÓN ECONÓMICA DEL SECTOR.	10
FIGURA 7. STRATEGY CANVAS.	11
FIGURA 8. PACKAGING	15
FIGURA 9. NIVELES DE KOTLER.....	17
FIGURA 10. BRAND WHEEL.....	18
FIGURA 11. DOGNIUT, VERSIÓN WEB Y MÓVIL	21
FIGURA 12. PLAN DE ACCIÓN	22
FIGURA 13. SITUACIÓN DE LA NAVE.....	23
FIGURA 14. DISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA EN LA NAVE.....	23
FIGURA 15. FLUJOGRAMA	24



INDICE DE TABLAS

TABLA 1. PRODUCTO-MERCADO	13
TABLA 2. PORTAFOLIO	15
TABLA 3. PRECIO POR PRODUCTO.....	19
TABLA 4. PREVISION DE PRODUCCIÓN.....	25
TABLA 5. PERSONAL DE OPERACIONES	28
TABLA 6. SOCIOS.....	31
TABLA 7. ACTIVIDADES Y DEPARTAMENTOS.....	32
TABLA 8. EQUIPO INICIAL	33
TABLA 9.APOYO EXTERNO	34
TABLA 10. CONTRATACIONES.....	34
TABLA 11. FORMACIÓN	35
TABLA 12.RESUMEN DEL CAPEX.....	36
TABLA 13.ESTIMACIÓN DE INGRESOS	37
TABLA 14.COSTES DE ESTRUCTURAS.....	37
TABLA 15.SALARIOS.....	38
TABLA 16.GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	38
TABLA 17.GASTOS COMERCIALES	39
TABLA 18.CUENTAS DE RESULTADOS.....	39

TABLA 19.BALANCE	40
TABLA 20.TESORERÍA.....	40
TABLA 21.DEUDA.....	41
TABLA 22.RENTABILIDAD DOGNUT	41

1. INTRODUCCIÓN

DoGnuT nace con la misión de fabricar y comercializar snacks orgánicos altamente nutritivos para perros que impactan positivamente en su salud, respondiendo ante un mercado de alimentación canina que carece de golosinas diferenciadas, que brinden un valor agregado tanto para la mascota como para el dueño. DoGnuT, cuyo nombre hace referencia a “Dog” (Perro) y “Nut” (Nutrición), presenta un producto **innovador, muy nutritivo, visualmente atractivo, orgánico, certificado, que mejora la salud de las mascotas y busca concienciar a los dueños en la alimentación canina**. DoGnuT está dirigido a los dueños de perros de todas las razas y edades, que tienden a darle snacks y/o se preocupan por su cuidado y bienestar.

La motivación de fabricar y comercializar DoGnuT se originó en primer lugar por nuestra pasión por el bienestar de las mascotas, especialmente los perros. Seguidamente, se evaluaron los datos del mercado: estos sustentan que es un hecho que el mercado de las mascotas está en continuo crecimiento en España, tal y como lo indican el significativo crecimiento anual (3% durante la crisis, 7% fuera de ella) y una considerable facturación en alimento canino (7.000 millones €, para el 2014).

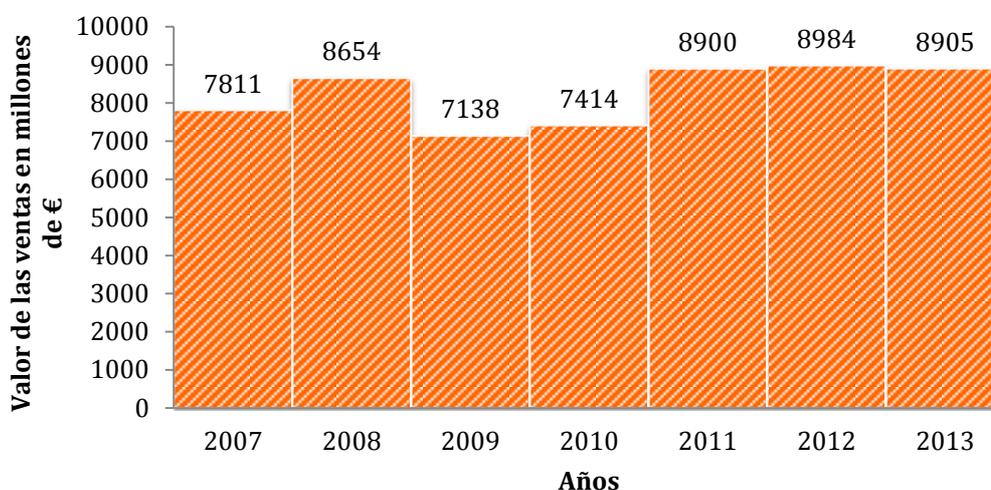


Figura 1. Historial de ventas.
Fuente: El portal de estadísticas.

Además de las cifras del sector, los dueños de perros les proporcionan snacks/golosinas a sus mascotas para mimarles y entrenarles, y se diagnosticó que, *en caso de que existieran en el mercado*, también proporcionarían snacks saludables que mejoren ciertas condiciones del perro. Así, vimos una clara necesidad de conseguir *snacks con valor agregado*, convirtiéndose esta necesidad en la oportunidad para nuestro emprendimiento.

DoGnuT es fabricado en el centro de Madrid y, debido a sus propiedades altamente nutritivas, se distribuye a través de veterinarios, tiendas (guarderías, peluquerías y tiendas especializadas) y de forma presencial en puntos estratégicos de la ciudad (parques y plazas). También se distribuye de forma online. Nuestro producto, debido a sus cualidades, además de darse a conocer a través de los puntos de venta asociados a expertos, se da a conocer mediante las redes sociales y su página de internet, siempre informando y concienciando a los dueños de mascotas en temas de alimentación canina.

Nuestro mayor ingreso viene dado por las ventas de producto, y sus principales costes vienen asociados al desarrollo de producto (por tratarse de nuestra ventaja competitiva), su fabricación y los gastos en marketing. DoGnuT tiene previsto facturar para su primer año 260.667 € y plantea una proyección de crecimiento de ventas del 65% el segundo año y de un 30% el resto, dando un promedio anual de crecimiento del 38% en cuatro años, abordando un mercado potencial atractivo de 707.355 habitantes, y teniendo un futuro muy prometedor.

2. EQUIPO DOGNUIT

El equipo de DoGnuT se caracteriza por ser multidisciplinario. La formación y personalidad de cada uno de los miembros hace que se conforme un equipo excepcional, innovador y alegre, valores que se extrapolan al negocio. Para más detalles de los perfiles, ver Anexos A y F.

Claudia Patricia Salas

CEO



Claudia Salas es venezolana, Lic. En Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas), con Diplomado en Coaching Ontológico (Caracas) y MBA en EOI (Madrid). Tiene cuatro (4) años de experiencia profesional en el área de RRHH en grandes empresas transnacionales y Start Ups, realizando procesos de Selección y Consultoría Estratégica, para empresas en USA, Venezuela y España. Adicionalmente, ha tenido experiencia en Facilitación y Formación de personas. Es emprendedora, apasionada, dinámica y disfruta de viajar y correr maratones. Amante de los perros y gatos.

Es profesional en RRHH y reconoce que el éxito de los negocios está en sus personas. Optimista, adaptable, resiliente y motivadora innata.

Laura Castro Martel

COO



Laura es Ingeniero Civil y MBA, con experiencia en la gestión de procesos y flujogramas. Su pensamiento metódico y organizado la convierten en una excelente líder para las operaciones del día a día.

Como ingeniera está enfocada a conseguir objetivos claros y precisos, además tiene una visión global de los problemas los cuáles es capaz de fragmentar y resolver con creatividad y efectividad. Con el MBA ha adquirido nuevas habilidades que le permiten moverse en el mundo empresarial con soltura por lo que sin duda posee grandes cualidades que pueden ayudar a este sector.

José María Andreo Casaseca

CFO



José María es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, y MBA especializado en International Business. Posee una mente analítica y crítica; y es aficionado a los números. Responsable de la importante gestión financiera de la empresa.

Durante el periodo anterior a DogNut desarrolló experiencia internacional en distintos países europeos, tales como Reino Unido y República Checa. Es la brújula del negocio.



Sarai Quintero González

CMO

Sarai es Ingeniero Civil por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y ha cursado un MBA en la EOI. Creativa, innovadora, sociable y con visión estratégica. Tiene la capacidad de convertir las ideas en realidad.

Durante su periodo de formación universitaria ha tenido la suerte de realizar prácticas en el ámbito de ingeniería civil como técnico de apoyo en la Concejalía de Fomento Municipal. También se debe añadir que durante el máster ha participado en talleres en los que ha trabajado la comunicación, la asertividad, el trabajo en equipo y el liderazgo.

La avalan el esfuerzo, sacrificio y ganas de éxito, cualidades que ha desarrollado en sus trabajos y que proporcionan un pilar fundamental para colaborar en el crecimiento de DoGnuT. Es la Responsable de la planificación y diseño de la estrategia de Ventas.



Cristina Hernández Cabrera

CDO

Cristina es diplomada en Obras Públicas por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Al finalizar la diplomatura cursó la adaptación a grado en la Universidad Alfonso X el Sabio consiguiendo así el título de Ingeniería Civil en la especialidad de construcciones civiles. Al finalizar, decidió ampliar su carrera realizando un MBA en la Escuela de Organización Industrial para poder adquirir conocimientos de gestión empresarial que no percibió en la carrera.

En cuanto a la experiencia, estuvo trabajando un año en Trama Ingenieros S.L., un reconocido estudio de ingeniería en Las Palmas de Gran Canaria. En dicho estudio desempeñó tanto labores de ingeniería técnica como de gestión a pie de obra.

Cristina también cuenta con experiencia internacional en el extranjero ya que, a mitad de su carrera, decidió realizar un Erasmus en Polonia. Ahí cursó todas las asignaturas en inglés y le sirvió como grata experiencia para conocer mundo así como distintas culturas. En el 2015 se desplazó a Dublín para perfeccionar su inglés, donde pasaría 3 meses del verano en una academia intensiva.

A día de hoy, aparte de ser copropietaria de la empresa DoGnuT, está en continua búsqueda de empleo en distintas áreas del sector empresarial. Comunicadora innata, experta en el entorno digital y redes sociales. Responsable de gestionar las relaciones con nuestros clientes. Tiene el poder de generar experiencia de cliente.

3. PROCESO DE VALIDACIÓN.

Para entender el problema y la oportunidad derivada del mismo, se realizó un proceso de validación del modelo de negocio que consistió en la realización de estudios basados en metodologías cuantitativas y cualitativas, empleando las técnicas de: a) entrevistas, b) encuestas y c) experimento.

3.1. ENTREVISTAS A CLIENTES

Cada miembro del equipo hizo entrevistas abiertas y en profundidad para conocer las verdaderas necesidades, preocupaciones y deseos de los dueños de perros, en relación al tema de la alimentación canina. Se hizo **un total de 27 entrevistas**, y se identificaron las palabras más repetidas por los entrevistados. Destacaron las críticas por los snacks que existen actualmente (muy industrializados, no naturales, poca calidad...), las motivaciones de dar snacks (entrenar, consentir...), dónde los compran (supermercado, tienda...) y lo que desearían que brindaran los snacks (salud, alimentación).



Figura 2. Análisis cualitativo de las entrevistas: Palabras más repetidas.

3.2. ENTREVISTAS A EXPERTOS

Se entrevistó a un total de cinco (5) veterinarios y de dos (2) expertos del alimento canino en el sector retail.

3.3. ENCUESTAS

Se aplicaron dos instrumentos (ver Anexo B) con preguntas cerradas para identificar hábitos, dinero destinado al gasto en snacks, lugares de compra y marcas favoritas; así como corroborar las necesidades y motivaciones al momento de comprar este tipo de producto.

3.4. EXPERIMENTO

Se recurrió al Parque el Retiro y Fuente del Berro para dar a conocer el producto (un producto mínimo viable), escuchar opiniones, comentarios y realizar un estudio de precio. En esta etapa se corroboró el esfuerzo de compra y la gran aceptación del producto. La población a la que se le ofertó el producto fue de 24 personas, de los cuáles 17 estuvieron interesadas en el producto y 11 compraron la muestra.

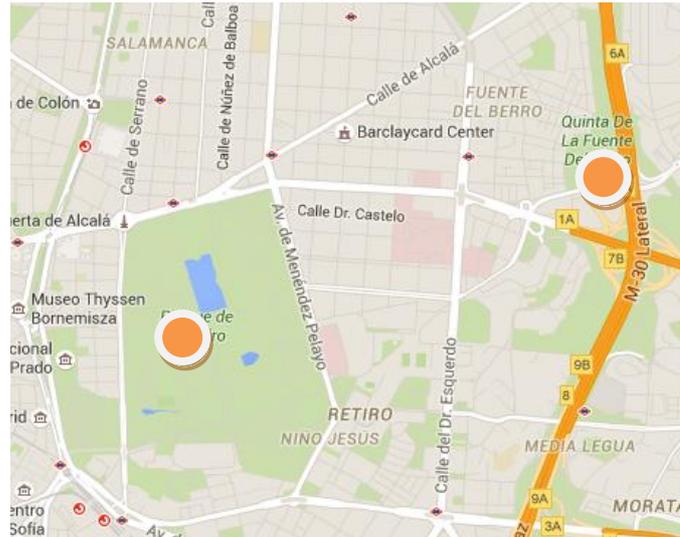


Figura 3. Plano de los parques visitados.

Los datos más relevantes de los tres estudios (Encuestas, entrevistas y experimento), son los siguientes:

- El 82% de los encuestados afirma **comprar golosinas para el perro**.
- El 88% de los encuestados **desearía tener alimentos con suplementos para aliviar ciertas dolencias de sus mascotas**.
- La gente da golosinas y suplementos a sus perros, pero no hay ninguna favorita en el mercado (74%).
- Los dueños compran golosinas para mascotas, **desconociendo sus propiedades y el impacto (beneficios) que tienen en la mascota (86%)**.
- Los dueños **desconocen de suplementos naturales alimenticios** que puedan comprar para su mascota (67%).
- El 77% de los encuestados admite tratar a su perro “como un hijo” y mimarle.
- Los datos cualitativos relevan una gran **preocupación por el bienestar de la mascota**.
- En las entrevistas resalta que darle golosinas al **perro fortalece su vínculo emocional, generando una fuerte conexión**.
- En las entrevistas hubo personas que destacaron dedicar tiempo a buscar productos por internet. Sin embargo, la información de los snacks suele ser ambigua.
- Al ofrecer muestras de producto, **resaltaron comentarios halagando la calidad, presentación, poco olor y buena textura del producto**.
- Durante las muestras de producto, resaltaron críticas hacia los snacks de otras marcas, recibiendo etiquetas como “pegajoso”, “poca calidad” y “no brindan nada especial aparte de ser un premio”.
- Las personas que optaron por muestra de producto halagaron la certificación del alimento.



- El 64% de las personas abordadas **hizo esfuerzo de compra por el producto**. Tenemos la hipótesis de que, si el negocio es presentado como un stand y es visualmente atractivo (de manera que no tengamos que “cazar a los clientes” como ocurrió en el experimento), la confianza será mayor y por ende el porcentaje de compra.
- El 62,2% de los dueños de perros se gasta más de 20€ al mes en alimentación para sus mascotas.
- El 43,2% se gasta entre 10 y 20€ sólo en suplementos alimenticios.

Con los datos obtenidos y las indagaciones en el mercado, se concluyó que los dueños de perros compran snacks debido a tres motivaciones: **entrenamiento, vínculo emocional y salud**. Además, destaca: **la falta de snacks nutritivos, la necesidad de snacks con mejor aspecto/textura, la necesidad de adquirir productos que mejoren ciertas condiciones (como pelaje y articulaciones), desconocimiento de nutrición canina y un gasto considerable en alimentación para el perro**.

3.5. SOLUCIÓN PLANTEADA

Ante la problemática detectada, la solución que plantea **DoGNuT** es: **la fabricación y venta de snacks orgánicos con valor añadido para impactar positivamente en la salud del perro**, agradables tanto para el perro como para el humano, mientras se proporciona información relevante para cada cliente. Al ser el producto el encargado de darle al negocio una propuesta de valor, se decidió desarrollarlo (con apoyo de un equipo experto) y fabricarlo.

En España actualmente existe competencia para **DoGNuT**, sin embargo, en el nicho elegido (**snacks orgánicos nutritivos**) la competencia es baja, pues no se identifican snacks con una propuesta similar. Nuestro negocio presenta una innovación en la solución que ofrece para mejorar la salud del perro, así como en su aspecto físico atractivo y agradable (se vende en forma de rosquillas, muffins y galletas). Nuestra diferenciación se resume en: a) valor nutricional de los snacks, b) presentación y aspecto, y c) creación de conciencia sobre la alimentación canina y d) un nuevo canal de distribución (en forma de kiosco en plazas y parques).

Para resumir el modelo de negocio planteado, se utilizó el Business Model Canvas, así como un Mapa de Empatía y un Mapa de Propuesta de Valor. Ver el Anexo C para su consulta.

4. PLAN ESTRÁTEGICO

En la actualidad cualquier empresa que quiera tener éxito deberá adaptarse a su entorno y a los cambios que éste sufre continuamente, siendo ágil en sus decisiones y flexible en la ejecución de las mismas. A continuación, presentamos nuestra visión, misión y valores, seguido de todo el análisis externo e interno que sustenta la viabilidad del plan y el posicionamiento del producto.

MISIÓN: Fabricar y comercializar snacks orgánicos altamente nutritivos que tengan un impacto positivo en la salud de los perros, mientras se conciencia a los dueños en alimentación canina.

VISIÓN: Ser los líderes y referentes en snacks nutritivos y orgánicos en España.

VALORES:

- Responsabilidad: Ante nuestros proveedores, clientes, con nuestro producto y con la comunidad.
- Alegría: Hacemos las cosas con cariño y transmitimos alegría a nuestros clientes y proveedores.
- Innovación: siempre considerando las nuevas tendencias y ofreciendo productos creativos y de vanguardia.
- Excelencia: Orientados a la excelencia en la producción, comercialización y servicio.

4.1. ANÁLISIS PEST

Necesitamos identificar y reflexionar sobre aquellos distintos factores del entorno exterior en el que nos moveremos para seguidamente actuar en consecuencia. Es decir, intentamos comprender mediante este análisis lo que va a pasar en un futuro para poder anticiparnos a ellos y usarlo a nuestro favor.

4.1.1. POLÍTICOS

Teniendo en cuenta la naturaleza de nuestro producto hemos analizado los factores políticos, a nivel nacional, que puedan afectar al mismo. En cuanto al control de la alimentación animal hemos seguido el **Reglamento 178/02** que establece los principios y requisitos generales para garantizar la **seguridad agroalimentaria europea**.

Nos hemos regido por el Reglamento Europeo para tener una visión general. Por otro lado, al tratarse de un negocio que se va a desarrollar en España, se ha hecho un análisis más intensivo del reglamento nacional. Hemos estudiado los permisos y restricciones existentes necesarias para la venta de alimentos caninos.

En cuanto a la venta ambulante de los productos de DoGnuT, el Ayuntamiento de Madrid establece la aprobación de una serie de documentos que no generarían mayor complicación para la aprobación del trámite.

4.1.2 ECONOMICOS

El mercado de mascotas tiene un crecimiento anual que gira en torno al 7%. Aún en época de crisis, el mercado no se vio afectado continuando con los mismos parámetros establecidos.

A día de hoy, y tras casi 10 años de crisis, la economía española va por un camino de mejora. Esto quiere decir que, teniendo en cuenta que se están generando más puestos de trabajos y mejores condiciones laborales, el gasto en mascotas también va a ir en aumento. Al mejorar la economía, los dueños

de mascotas se preocupan aún más en la alimentación por lo que pasan a tener un mayor cuidado en la nutrición de las mismas. Con esto se afirma que, cuando antes algunos dueños compraban alimentos de marcas blancas, ahora dan prioridad a la calidad de la comida aumentando por tanto la venta de alimentos de alta gama.

En comparación con la Unión Europea, y habiendo estudiado los parámetros existentes en el país, llegamos a la conclusión de que España todavía no ha desarrollado plenamente el mercado de productos y alimentos para mascotas.

4.1.3. SOCIAL Y CULTURAL

Los hábitos sociales y culturales que se están dando a día de hoy son:

- **Aumento de la conciencia por el cuidado de los animales** y reducción del número de abandonos a partir del 2007 en un 10% de media. (Gráfica adjunta).
- Cada vez más y con mayor intensidad los perros son considerados como parte de la familia.
- **Existen hogares con perro tanto en áreas urbanas como rurales.**

EVOLUCIÓN DE ENTRADA DE ANIMALES EN CENTRO DE ADOPCIÓN ANAA

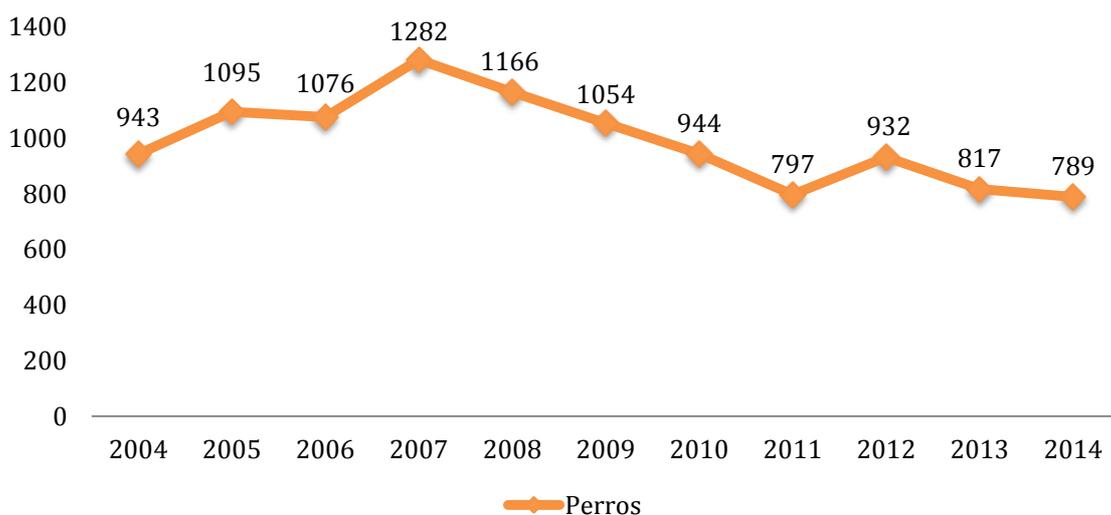


Figura 4. Evolución de entrada de animales en centro de adopción ANAA.
Fuente: PACMA

4.1.4. TECNOLÓGICO

La “economía digital” cada vez está tomando mayor fuerza en estos últimos años. Por eso para nosotros es un gran indicador de que la venta online es una buena forma de ofrecer nuestro producto al cliente. La entrada de la venta de Internet en cuanto a piensos y snacks para mascotas ha crecido anualmente de media un 40% hasta los 5,8 millones en determinadas tiendas online. Este sector ha crecido de forma muy rápida ya que tiene mayor penetración y cada vez la población está más acostumbrada a utilizar este medio para comprar y el medio físico para ver y ojear el producto. **El 15% ya compra por internet el volumen de mercancía online.**

4.1.5. AMBIENTAL

Cada vez las personas se preocupan más por la importancia del cuidado del medio ambiente, así como en su propia salud, lo que conlleva a que el **consumo de alimentos orgánicos crezca cada año en un 5%**. Esto repercute en la tendencia que existe hoy en día a fabricar productos más sanos y orgánicos.

4.2. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD

4.2.1. TAM (TOTAL ADDRESABLE MARKET)

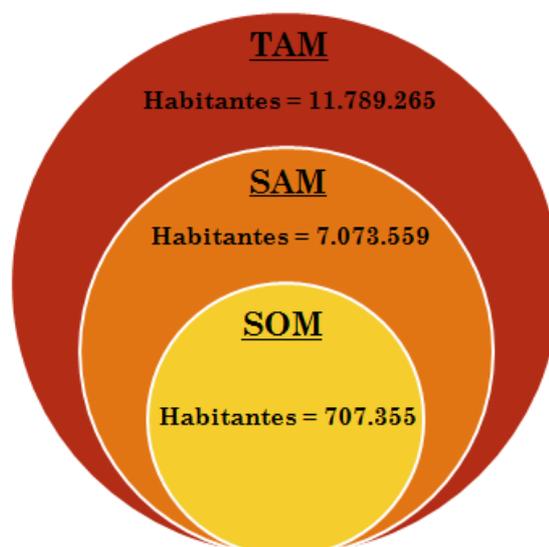
Nuestro producto va destinado al sector de la alimentación para perros, por lo que nuestro TAM sería el mercado español de la alimentación para perros. En España hay una población de aproximadamente de 46.449.565 ⁽¹⁾ de habitantes. De este total de población en nuestro caso no hemos segmentado nuestro target por edad ya que la mascota muchas veces pertenece a una unidad familiar, y aunque la decisión final la tiene un adulto, un menor puede motivar la compra de dicho producto. Por tanto, nuestro TAM será dentro de la población española todas esas familias que sí tienen mascota. Teniendo en cuenta que el nº hogares con animales es de 3.929.755⁽²⁾, y que hemos supuesto bajo los datos del INE que hay una media de 3 personas por hogar, dando este resultado **un total de 11.789.265 de habitantes que tengas perro en su hogar.**

4.2.2. SAM-SERVICEABLE AVAILABLE MARKET (MERCADO QUE PODEMOS SERVIR).

El SAM de este negocio sería el mercado que podemos cubrir con nuestro negocio. Ya que tenemos venta on-line no podemos limitar nuestro mercado a una región concreta de España, pues este canal abarca cualquier zona nacional. En consecuencia, hemos supuesto que no vamos a poder llegar a un 100% de la población por lo que creemos que el mercado que podemos con los diferentes canales es de un 60% del total de habitantes con perros, den o no snacks, ya que lo que nos interesa es que la gente comience a darles dicho suplemento, y que las personas que ya le dan nos escojan ya que tenemos un producto novedoso y nutritivo. Por tanto, **el mercado que podemos servir es de 7.073.559 habitantes.**

4.2.3. SOM-SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET (MERCADO QUE PODEMOS CONSEGUIR)

El SOM sirve para valorar el potencial a corto/medio plazo que de forma realista podemos obtener con los recursos que vamos a invertir en conseguir clientes. Valorar el tamaño del mercado que podemos capturar con los recursos de los que disponemos y nuestra actual estrategia de captación. Teniendo en cuenta el mercado que podemos servir, somos conscientes que el mercado que podemos conseguir en los primeros años es menor que al que podemos servir ya que corremos con las desventajas de ser una empresa nueva. Hemos estimado que podemos conseguir un 10% del mercado al que podemos servir, por lo que **captaremos 707.355 habitantes.**



¹ Datos extraídos del INE, año 2015.

² Datos extraídos del MAGRAMA, año 2015.

Figura 5. Tamaño de mercado

4.3. SECTOR

El sector de la alimentación canina es un sector maduro que ha estado en continuo crecimiento a pesar de la crisis que España ha pasado durante estos últimos años. Es un sector en el que el cliente (es decir el dueño de la mascota) carece de la formación e información necesaria para definir y escoger una buena alimentación para su perro. Muchos se guían simplemente por la marca de la comida que compran sin saber si es lo necesario o no para su can.

Desde los últimos años la industria de alimentación animal ha intentado llenar este vacío trabajando con nutricionistas, veterinarios y diferentes asociaciones que defienden una guía de buenas prácticas para la alimentación de nuestros amigos. El objetivo de estas colaboraciones no es más que incrementar el valor nutritivo de los alimentos que comen los perros e ir cada vez focalizando más en las necesidades de los animales de compañía. Actualmente en España existe la ANFAAC.

Algo curioso de éste sector es que el cliente final del producto no es quien tiene la decisión de compra. Por ende, **el alimento debe gustarle tanto al dueño del perro que es el cliente que tiene el primer paso para la compra del producto, como a la mascota pues es ésta quien va a consumirla finalmente.**

En 2014, el sector facturó cerca de 848 Millones de € en productos sanitarios y de alimentación, lo que supone un crecimiento del 8% sobre el año anterior ⁽¹⁾. Alcanzó un valor total de 884 M€ en el periodo anual finalizado en octubre de 2015 en el sector de alimentación ⁽²⁾. Respecto al año pasado es un aumento del 1,8% en el mismo período anterior. Un 39% de ésta cifra de negocio proviene del canal especializado como son tiendas de animales, veterinarios, criadores que han ganado volumen aunque han sufrido una bajada de precios del 2,9%. Sin embargo, en los canales de grandes superficies como son supermercados, se han incrementado tanto el volumen como el valor en más del 4%, llegando a precios muy estables.

Evolución Económica

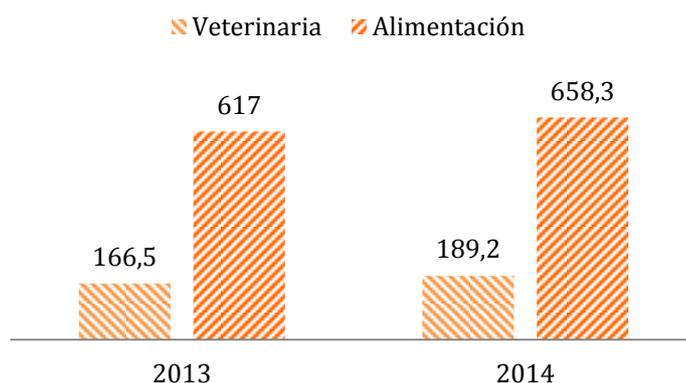


Figura 6. Evolución económica del sector.

Datos en millones de €	2014	2013	% variación
Industria Veterinaria	189,2	166,5	13,6
Industria Alimenticia	658,3	617	6,7
Total anual	847,5	783,5	8,2

Respecto al mercado de los SNACKS en concreto que es nuestro nicho de mercado se han registrado fuertes crecimientos en los últimos años entre un 10% y un 12% interanual a lo largo de estos años. Éste incremento se debe a la novedad del producto y al comportamiento del consumidor que ha evolucionado pasando a comprar por impulso. Los snacks son alimentos complementarios y de un alto valor añadido por lo que no compites ni van a desplazar a los alimentos secos y húmedos.

¹ Datos extraídos del MAGRAMA, año 2015.

² Datos extraídos del Consultora Nielsen, año 2015.

4.4. FUERZAS DE PORTER

4.4.1. COMPETENCIA ACTUAL EN EL MERCADO

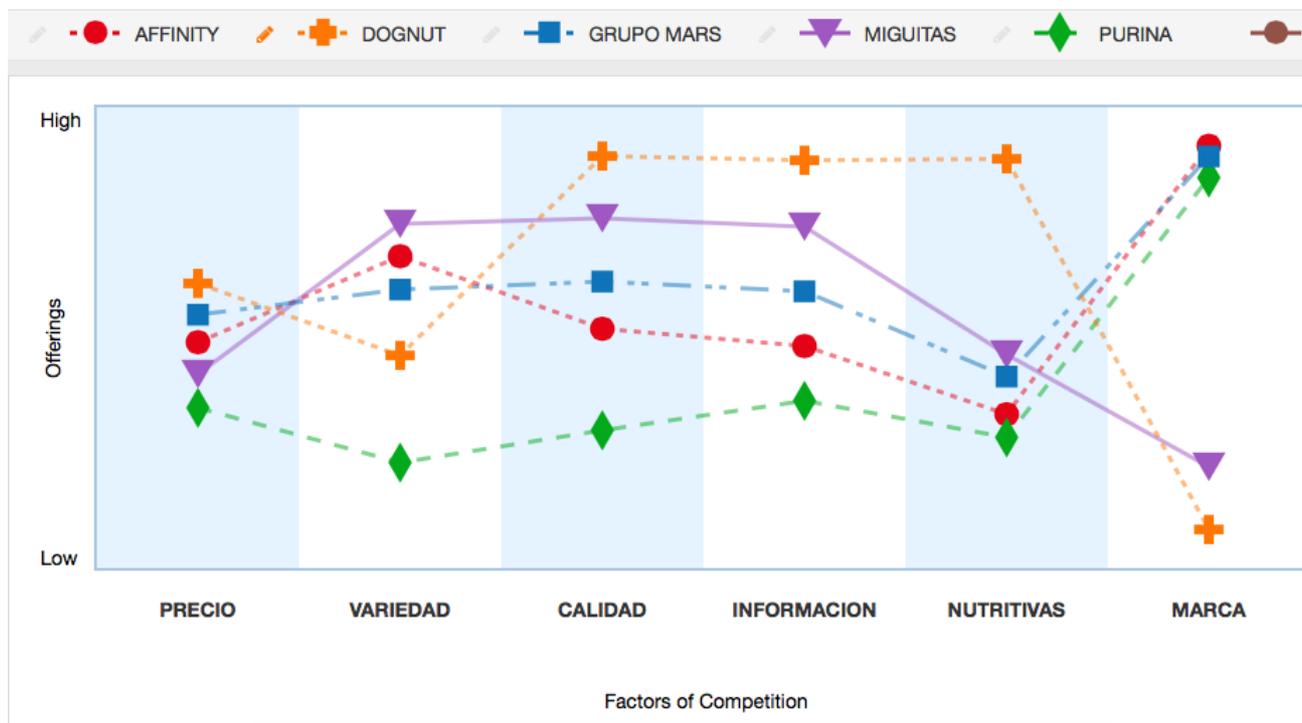


Figura 7. Strategy Canvas.

Actualmente hay tres (3) grupos de empresas que son punteras en el sector de la alimentación de mascotas, que tienen como parte de su portafolio snacks para mascotas. A continuación, analizaremos las tres (3) empresas más importantes del sector.



El primer puesto es para la multinacional española Affinity, una compañía experta en nutrición. Hoy por hoy son líderes en alimentación para perros y gatos en España. Ha tenido en 2014 unas ventas de 269.645.000 €, por lo cual ha obtenido la posición 549 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, mejorando en 22 posiciones respecto al año 2013.

En el segundo puesto está Mars España, que factura 200 millones de euros. El grupo Mars está compuesto por diversas marcas y entre ellas destaca Royal Canin que factura unos 80 millones de euros. Tiene una amplia gama respecto a la alimentación canina, desde alimento seco hasta snacks para las mascotas.



El grupo Nestlé obtiene la medalla de bronce en este tercer puesto con su marca para alimentación de mascotas Purina. NESTLE PURINA PETCARE ESPAÑA SA ha tenido en 2014 unas ventas de 102.536.000 €, por lo cual ha obtenido la posición 1.550 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, mejorando en 4 posiciones respecto al año 2013.

La tienda Miguitas no es un peligro en relación a sus números. Sin embargo, el tipo de producto que ofrece presenta cierta similitud con DOGNUT, al fabricar y vender galletas artesanales con ingredientes naturales. Tienen un local en Madrid y son proveedores de otras tiendas que quieran comercializar su producto, aunque no tienen canal de venta on-line.



DogNut competirá basándose en una estrategia de *diferenciación*, ofreciendo un producto innovador de muy alta calidad, con una relación calidad-precio adecuada, compitiendo en el mercado de productos de alta gama.

4.4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que en los primeros años estaremos dándonos a conocer y compitiendo en un mercado en crecimiento donde hay competidores muy importantes. Por lo tanto, aunque nuestro producto es único pueden no elegir la innovación y seguir guiándose por aquellos productos que ya tienen una marca consolidada y una cartera de clientes.

4.4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para obtener los principales ingredientes que corresponden a los componentes activos más importantes de nuestros productos, elegimos a unos proveedores determinados que cumplan nuestros requisitos. Partimos con ventaja ya que hay muchos proveedores en el mercado que puedan darnos dicha materia prima. En consecuencia, los proveedores tienen un poder de negociación bastante bajo ya que no son los únicos que tienen los productos.

4.4.4. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La barrera de entrada es baja, ya que no se requiere una alta inversión inicial ni un conocimiento avanzado sobre el mercado. El mayor inconveniente sería llegar a ocupar una cuota de mercado ya que existen varios competidores fuertes. En cuanto a las barreras de salida, estas son bastante bajas debido a que nuestros mayores activos son la maquinaria que son de uso bastante común en el sector.

4.4.5. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En un principio, no pensamos que existan productos sustitutos ya que las industrias farmacéuticas tienen medicamentos, pero estos están hechos para combatir enfermedades en sí por un periodo de tiempo definido, no son de ingredientes naturales y pueden requerir receta.

4.5. ANÁLISIS DOFA

4.5.1. OPORTUNIDADES

- Mercado de alimentación de mascotas en crecimiento.
- Tendencia por preocuparse por la salud de la mascota.
- Falta de snacks de alta calidad en el mercado.
- Tendencia de preferir alimentos naturales
- Oportunidad de brindar valor informando a los clientes en nutrición canina.



- Las personas pasean a sus mascotas y son receptivas a los espacios para compartir.

4.5.2. AMENAZAS

- Nuevos posibles competidores.
- Cambios y adición de restricciones para los registros pueden retardar el lanzamiento del producto.

4.5.3. FORTALEZAS

- Excelente producto.
- Idea diferenciada.
- Equipo multidisciplinar.
- Excelente relación con proveedores.

4.5.4. DEBILIDADES

- Falta de conocimientos informáticos para desarrollar el negocio online.
- Falta de conocimiento del área Legal y Tributaria.
- Pocos conocimientos en diseño gráfico
- Pocos fondos propios y mucha deuda financiera.

4.6. PLAN DE EXPANSIÓN

El Plan de Expansión tiene como finalidad revisar las distintas posibilidades que existen a futuro para ampliar el negocio en diversas áreas compatibles. No sólo es una opción de abarcar más mercado, sino también otros productos que tengan o no relación con el actual.

Nuestro plan de expansión comenzará dentro del territorio nacional. En el primer año nos estableceremos principalmente en Madrid para continuar, a partir del segundo año y en adelante, abriéndonos caminos en distintas ciudades de España como Barcelona o Valencia. A continuación, se presenta un modelo de Producto-Mercado, donde se plantean diferentes estrategias de crecimiento:

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	<p><u>Penetración de Mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DOG NUT Madrid (Negocio Actual) 	<p><u>Desarrollo de Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pienso Ecológico • Zuma de frutos
	Nuevos	<p><u>Desarrollo de Mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión por España • Internacionalización por Europa 	<p><u>Diversificación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Snacks para Gatos

Tabla 1. Producto-Mercado



Una vez nuestro negocio tenga una masa importante de clientes, tengamos una fuerte imagen de marca y estemos bien asentados en Madrid (canal Retail), se pueden combinar distintas estrategias de crecimiento, siendo:

Expansión por España y Europa: comenzar el proceso de expansión (desarrollo de mercado) en España y luego por Europa, tanto para el canal retail (tienda especializada) como el Online.

Diversificación ofreciendo Snacks para gatos: Se prevé que este nuevo producto se empiece a comercializar en el quinto año de vida del negocio.

Pienso ecológico: Un alimento natural o ecológico para perros es un producto que no contiene conservantes, colorantes ni antioxidantes. Sin embargo, hoy por hoy, es difícil encontrar este tipo de producto. Cualquier lata o pienso envasado contiene conservantes y antioxidantes para mantener sus propiedades nutricionales. Por ello vemos aquí una oportunidad de elaborar un pienso con las condiciones adecuadas para la mejor salud de la mascota. Es una opción para desarrollar el portafolio.

Zumos de frutas para perros: Manzanas, naranjas, peras y hasta plátanos pueden ser introducidos (con moderación) en la comida del perro. Es una opción para desarrollar el portafolio, dirigiéndonos al mercado existente.

Respecto a nuestras posibles estrategias de crecimiento, se irán validando constantemente mediante prueba error, y son los clientes serán los que moldearán, dando forma a nuestro servicio mediante sus comentarios y recomendaciones. **En este documento y plan de negocio inicial, planteamos el crecimiento por cinco (5) contemplando las estrategias de Penetración de Mercado y el Desarrollo de Mercados (expansión por España). La estructura del negocio, su crecimiento en RRHH y proyecciones financieras están basadas en estas estrategias iniciales.** Sin embargo, nadie quita que a medida que se desarrolle el negocio durante los primeros años, se opte por estrategias de Desarrollo de Producto y Diversificación antes de lo previsto.

5. PLAN DE MARKETING

En este apartado se especifican las políticas comerciales que debemos desarrollar en un espacio de tiempo marcando unos objetivos de ventas y marketing a cumplir

5.1. PORTAFOLIO

El portafolio está compuesto por los productos que se presentan a continuación (para más información ver Anexo D). Representa una de nuestras ventajas competitiva más importantes.

Productos	Suplementos	Componente Activo	Unidades(ud/paq)
Galleta Grande	Artrosis	Aleta de tiburón	5
	Aliento/Dientes	Arroz/Perejil	5
	Pelaje	Aceite de coco	5
Galleta Pequeña	Pelaje	Aceite de coco	10
	Aliento/Dientes	Zanahoria	10
	Vista	Aceite de salmón	10
Muffin	Pelaje/Vista	Brócoli	2
Rosquillas	Vista	Zanahoria	3
	Aliento/Dientes	Manzana	3

Tabla 2. Portafolio

Los productos se verían así en el empaque (versión beta):



Figura 8. Packaging



5.2. SEGMENTOS

El Target al que va dirigido nuestro producto tiene las siguientes características:

Perfil Socio demográfico:

- Hombres y mujeres
- Todas las edades
- Poder adquisitivo medio y alto.

Hábitos de Consumo:

- Dueños de perros que suelen comprar snacks para el perro.
- Dueños de perros que comprarían snacks si brindasen un valor nutricional mejorando condiciones de salud.

Estilo de Vida

- Personas preocupadas por la nutrición y salud de sus perros.
- Dueños de perros que gustan de mimarles con una golosina o snack a parte de su alimentación cotidiana y diaria.
- Dueños de perros que desean educar a sus mascotas.
- Personas que tienen un fuerte vínculo emocional con su mascota: los miman.
- Personas que tratan a su perro como un miembro de la familia.

Se determinan tres importantes necesidades que cubren los snacks: **Salud, Entrenamiento y Vínculo Emocional**. A partir de estas necesidades, se establecen los tipos de perfiles a los que va dirigido el producto:

- a) **“El compulsivo”**: Personas a las cuales les gusta mimar más a sus caninos y compran snacks sólo cuando los ven. Se hacen conscientes de que los quieren comprar al verlos en el punto de venta, comprando compulsivamente sin haberlo planificado anteriormente. **Representa el 30% del Ingreso.**
- b) **“El preocupado”**: Personas que viven constantemente preocupadas por la salud de su perro y buscan la mejor alimentación. Este segmento trata a sus mascotas como un miembro más de la familia y por tanto se gastan el dinero que haga falta en sus snacks y en el pienso diario. El proceso de compra es racional y planificado. **Representa el 40% del ingreso.**
- c) **“El funcional”**: Son aquellas personas que adiestran a sus perros y compran snacks para premiarlos. Son muy prácticos. **Representan el 25% del ingreso.**
- d) **“El inconsciente”**: Son todos los dueños de mascotas que no le dan snacks/suplementos a su perro, ya que desconocen de su existencia y sus propiedades. **Representan el 5% del ingreso.**

5.3. SEGMENTO MÁS INTERESANTE

En este caso por las características del producto nos centraremos en los perfiles “El compulsivo”, “El preocupado” y “El funcional”, para lo que utilizaremos diferentes estrategias de comunicación. La razón de la elección de estos tres (3) segmentos es que un mismo producto se ajusta a las distintas necesidades (salud, entrenamiento y vínculo emocional), por lo que la cobertura es mayor.

5.4. PRODUCTO

Como se puede observar, el portafolio de DogNut presenta una serie de productos innovadores, atractivos y, especialmente, saludables. Debido a que nuestro negocio compite con una estrategia de diferenciación de producto y servicio, se hace importante describir en detalle los atributos de los snacks.

a) Producto Funcional (Producto base, no representa la diferenciación)

- Snack para perro.

b) Producto Total (Atributos diferenciadores)

- Todas las galletas tienen un suplemento alimenticio, que contribuye a mejorar la salud del perro. Este aspecto es clave en la diferenciación, ya que los demás snacks tienen la funcionalidad de premiar, pero no de “premiar saludablemente” (o bien expresan cualidades nutritivas en el empaque, pero los dueños no sienten que funcionen ni ven mejoras en el perro).
- Fáciles de digerir.
- De buen sabor para el perro.
- Certificado: nuestro producto está certificado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA).
- Visualmente atractivo.
- Poco olor.
- Textura adecuada para servir.
- Ingredientes naturales.

c) Valor agregado:

- Acercarnos al cliente: El canal de distribución tipo Kiosco permite acceder a los dueños de perros que no los llevan al veterinario pero que se preocupan por entrenar y mantener saludables a sus perros. Este Kiosco se establecerá en un punto céntrico del Parque del Retiro, los fines de semana (cuando hay mayor afluencia de perros).
- Asesoría de un experto e información: Al momento de la compra, el cliente será informado de las mejores alternativas de alimento para su mascota, según las necesidades particulares de cada perro. Nuestros vendedores serán personas expertas en temas de alimentación canina, dando el valor agregado de ofrecer opciones más personalizadas, mientras el cliente se concientia de la salud de su perro.
- Crear conciencia: DoGNuT busca concientiar a las personas en temas de alimentación canina, a través de estrategias como transmitir mensajes en el packaging, a través de las redes sociales, entre otros.



Figura 9. Niveles de Kotler

5.5. VALORES DE LA MARCA

Los valores de marca están compuestos por la satisfacción que el cliente siente al ver a sus perros disfrutar de nuestros productos y el saber que los entrenan/premian de una forma saludable. Los componentes activos y los suplementos alimenticios que lo constituyen, hacen que esta marca sea valorada positivamente por los posibles clientes.

Valor Funcional

El cliente puede comprarle un snack/golosina compuesta de ingredientes nutritivos y saludables a su perro, teniendo la garantía de que lo disfrutará y cumplirá la función para la que nuestro snack está destinada (Combatir el mal Aliento/mejorar dientes, combatir artrosis, mejorar pelaje o mejorar vista). También tiene un valor funcional la facilidad con la que los clientes pueden obtener nuestros productos a través de nuestro canal de venta online, ya que le supone un ahorro de tiempo y no es necesario el desplazamiento hacia una tienda de animales, veterinario o nuestro kiosco en el Parque del Retiro.

Valor Emocional

Tiene que ver con la sensación de seguridad que tiene el cliente al comprar el producto que mejor se adecúe a las características y a la raza de su perro. Las formas innovadoras del producto (rosquilla, galletas, muffins) también generan una fuerte respuesta emocional para los clientes, ya que las personas (sobre todo el perfil "preocupado" y el "compulsivo"), disfrutan de darle a sus mascotas regalos bonitos y de calidad (al igual que a un bebé). Que el producto sea natural también genera confianza y tranquilidad.



Figura 10. Brand Wheel

5.6. POSICIONAMIENTO DESEADO

Posicionamiento deseado

“Nuestros productos serán claramente diferenciados de los demás snacks, siendo el producto favorito”.

Eslogan

DoG (perro) NuT (nutritivo)

“Nutritivo y 100% Natural” “Premia a tu perro saludablemente”

Logo e Identidad Visual



Se elige el color naranja, que transmite alegría, innovación y acción. El Nombre DOGNUT además hace referencia a las golosinas “Donuts”, haciendo un juego de palabras interesante para el consumidor, sobretodo porque nuestro portafolio incluye los productos en forma de rosquilla/donut.

5.7 PRECIO

Teniendo en cuenta que tenemos como competencia directa Mars, Purina, Hills, todos ellos productos industrializados, y por otro lado Miguitas o Petuky que comercializa productos naturales, a la hora de fijar un precio a nuestros productos nos basaremos tanto en: a) el margen que queremos obtener, b) los precios de nuestra competencia y c) en el valor que obtenemos debido a la satisfacción del cliente. A continuación, se presentan los precios de venta para a) nuestro consumidor final y b) las tiendas que nos comercializan.

Productos	Precios de Venta Consumidor Final (€/paq)	Precio de Venta para Tiendas(€/paq)
Galleta Grande	4.95	3.65
Galleta Pequeña	5.50	4.07
Muffin	2.50	1.85
Rosquillas	2.95	2.18

Tabla 3. Precio por producto.

5.8. COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación de lanzamiento ha de ser llamativa y muy atractiva, en todos los canales. Para ello estaremos durante tres meses, los fines de semana, en un punto estratégico del Parque del Retiro en Madrid con un kiosco informando y vendiendo nuestros productos para darnos a conocer y atraer el mayor número de clientes posible. Hay que conseguir que el potencial cliente se plantee: ¿Por qué no hay productos con los nutrientes necesarios para mejorar X condición de mi perro? ¿Por qué no hay snacks que sean verdaderamente buenos? En ese instante entra en juego el momento 0 de la verdad. También se da en el punto de venta.



Para lograr que estas personas a las que va dirigido nuestros productos se planteen estas preguntas, hay que tener en cuenta los perfiles/segmentos.

Acciones de marketing:

- Se hará hincapié en acciones de posicionamiento en buscadores (SEO y SEM) y banners en webs visitadas por nuestro target (Google adwords, Facebook ads, twitter ads, etc.).
- Difusión en redes sociales (Facebook y Twitter) de consejos e información sobre nutrición canina.
- Carteles en estaciones de metro (Muppies), en lugares de alta actividad laboral y sitios con un mucho tránsito, ampliando el alcance de nuestro mensaje a un mayor número de personas.
- “Flyers” en parques, plazas, veterinarios, peluquerías, guarderías y eventos caninos.
- Se realizarán vídeos (con rostros conocidos de YouTube que estén implicados en temas contra el maltrato animal), es decir, video marketing, ya que es más barato que la publicidad en televisión y en muchas ocasiones tiene mayor repercusión. Paralelamente, se harán vídeos y experiencias interactivas, testimonios de personas que hayan quedado contentas con nuestro trato hacia el cliente.
- Newsletter: Para los potenciales clientes que aún no conozcan DogNut, se utilizará una Newsletter de primer contacto y conocimiento de nuestros productos y para los usuarios ya registrados en la web, se utilizará una Newsletter en la que se les informará de nuevas ofertas e información de interés. El horario en el que se enviará la Newsletter, será en el horario laboral, ya que es cuando el usuario está pendiente del correo electrónico.

En definitiva, lo que queremos conseguir con estas acciones es generar una imagen o percepción positiva de DogNut, que afectará en un futuro la decisión de compra, es decir, al driver de compra. El material publicitario y la identidad visual del negocio (especialmente a través de los medios digitales), buscará transmitir nuestros valores como compañía, así como los valores funcionales y emocionales de los productos en sí. El lenguaje utilizado para comunicar e informar será sencillo y directo, pues DogNut entiende que el cliente final no es experto en nutrición canina.

El mensaje:

“Premia a tu perro saludablemente, con nuestros snacks 100% naturales e innovadores que sí brindan un impacto positivo en la salud. Mantén a tu perro sano, y cuídalo de desarrollar enfermedades futuras. Te acercamos una experiencia profesional y personalizada. ¡Nutritivo, Natural y Certificado!”

5.9. DISTRIBUCIÓN

Kiosco: Zona de Retiro, es un lugar espacioso, accesible y al aire libre. El kiosco se establecerá durante los fines de semana en un punto estratégico donde más tráfico de dueños con sus perros haya. De esta manera, una mayor cantidad de personas y perros podrán disfrutar de nuestros productos. Para poder llevar a cabo este negocio se solicitarán los permisos necesarios del Ayuntamiento ya que se llevará a cabo durante tres meses en zona pública.

a) Online: <http://www.dognut.es>

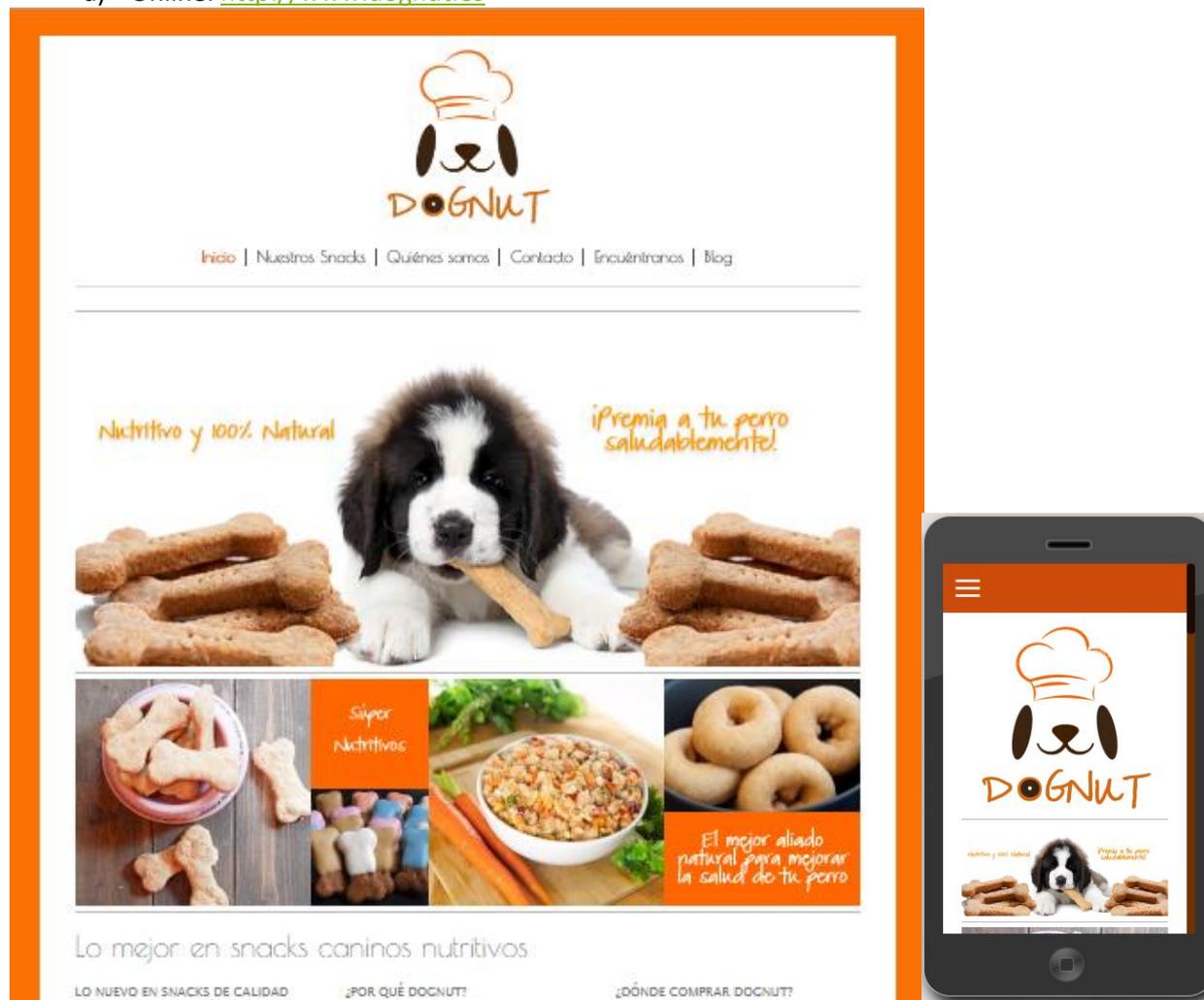


Figura 11. Dognut, versión web y móvil

- b) Tiendas Especializadas (Tiendas de mascotas, peluquerías y guarderías). En Madrid hay más de 4000 tiendas en lo referente a mascotas.
- c) Veterinarios. Aproximadamente 6.000 centros veterinarios.
- d) Kiosco presencial (3 primeros meses).

Al comienzo, la relación con los puntos de venta (cuentas claves) será gestionada por nuestro propio equipo. Constará de visitas a los puntos de venta, presentar las bondades del producto y realizar las



respectivas negociaciones para su venta. A futuro, se proyecta la contratación de vendedores (ver Plan de Talento Humano para más detalles).

5.10. INDICADORES

Los indicadores con los que haremos las mediciones para conocer si nuestras previsiones se están cumpliendo positiva o negativamente serán:

- Nº de clientes diarios en el kiosco, tiendas de animales y veterinarios.
- Nº de visitas en la web/redes sociales
- Cantidad vendida
- Recurrencia de clientes-tienda.
- Número de pedidos online
- Recurrencia de clientes Online

5.11. CALENDARIO DE ACCIONES

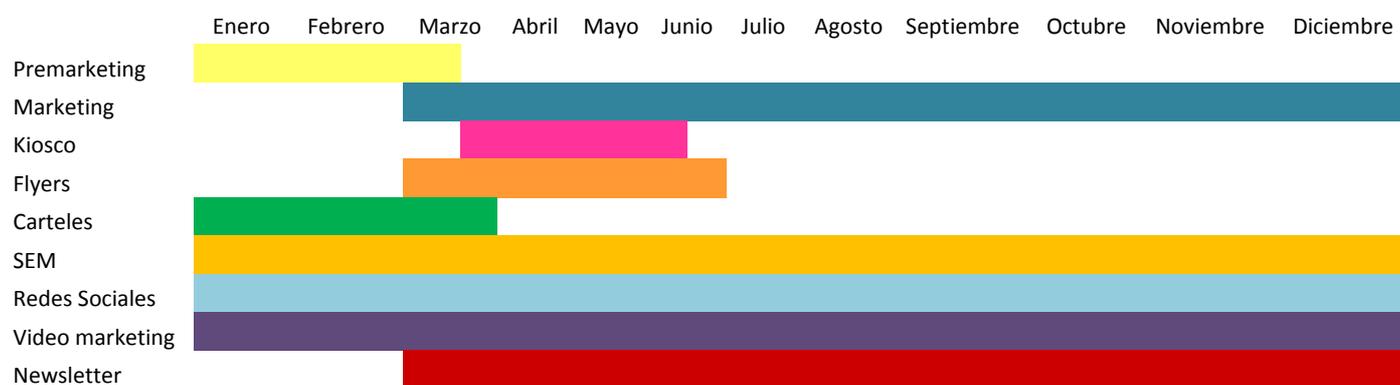


Figura 12. Plan de acción.

Lanzamiento: 3 de Marzo 2017

6. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones contempla los procesos de fabricación y de distribución, para la línea presencial y online del negocio. El Departamento de Operaciones aborda la fase de producción, desde la recepción de materias primas hasta obtener el producto terminado y distribuirlo.

6.1. PLAN DE PRODUCCIÓN

Hay que destacar que es importante conocer los costes de producción y las técnicas utilizadas en el proceso, pues de este modo podría incrementarse los beneficios obtenidos. Por tanto comenzaremos alquilando una nave para fabricar nuestros productos. Esta nave estará situada en la Calle Sorgo, 14, Valdeaceras, Madrid y tendrá 278 m².

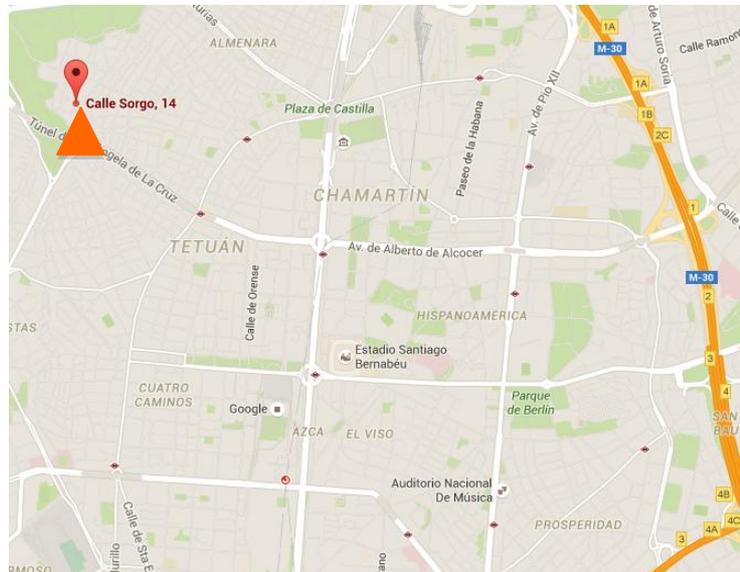


Figura 13. Situación de la nave

Para producir nuestros productos necesitaremos máquina envasadora de conteo automático, horno, trituradora, extrusora, un secador de aire caliente y básculas. En el Anexo E, se puede apreciar el detalle de cada una de estas máquinas. La nave tendrá la siguiente distribución, donde además se aprecia el flujo de operaciones:

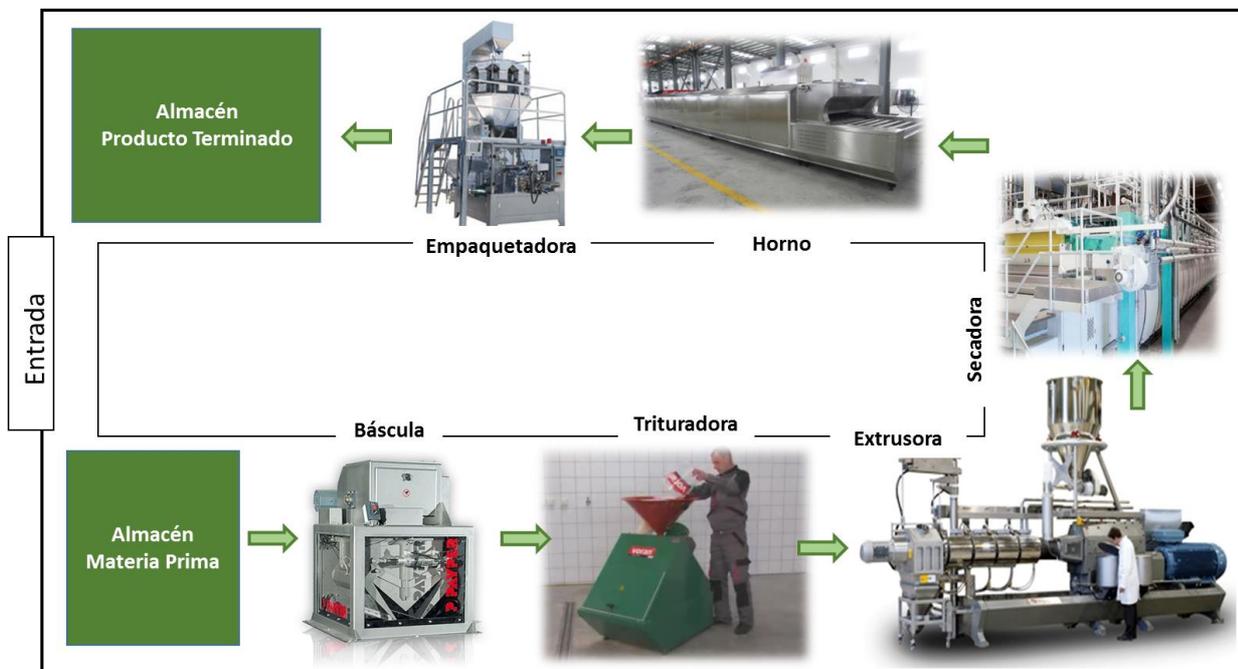


Figura 14. Distribución de la maquinaria en la nave

Los **Ingredientes básicos** serán los siguientes:

Granos de maíz, cebada, trigo, arroz, avena semolina, boniatos, patatas, aceite de canola, pulpa de tomate, grasa de pollo y gelatina de cerdo (solo para los snacks que no lleven aceite de salmón o aleta de tiburón como suplemento), melaza, extracto de yuca, extracto de romero, vitamina E, monohidrato de tiamina (vitamina B1), vitamina C, vitamina A, vitamina H, vitamina B6, vitamina B12, vitamina D, vitamina B2.

Los ingredientes extra que añadiríamos a los básicos, según el beneficio que le vaya aportar al perro, serán los siguientes:

- Aleta de tiburón, arroz y perejil, espinacas, zanahoria, aceite de salmón, brócoli y manzana. Para más detalles del portafolio, visualizar el Anexo D.

Procedimiento:

- Primero se trituran los granos de maíz y a ello se le añade cebada, linaza, trigo, avena semolina y arroz, y se realiza una mezcla hasta que quede un polvo uniforme. Es importante decir que la materia prima la pesan los operarios antes de introducirlos en la trituradora.
- A continuación, se introduce la mezcla por la extrusora para añadirle el resto de los ingredientes y aditivos y transformarla en bocados sólidos de comida para perros.
- Luego se cuece al vapor y se introduce la mezcla en las boquillas a alta presión. Las boquillas tienen la forma semejante a las que se usan en pastelería para el azúcar o en forma de remolino o rosa. A medida que la tira continua de mezcla sale de la extrusora un cuchillo giratorio la va cortando en trozos.
- El siguiente paso es secarlas con un secador de aire caliente durante 25 minutos y calienta los snacks a 149 grados para eliminar la humedad y después las enfría a temperatura ambiente. Seguidamente, se introducen en el horno.
- Una vez que salen del secador entran en un tambor giratorio donde se rocían con grasas y aromas. La grasa está pensada para añadir energía mientras que los aromas le proporcionan un olor y un sabor apetitosos. La rotación de los snacks en el tambor garantiza que todas reciban igual tratamiento.
- Luego, los snacks pasan a los hilos de almacenamiento y cuando salen de los hilos para el empaquetado, la máquina elimina cualquier miga sobrante.

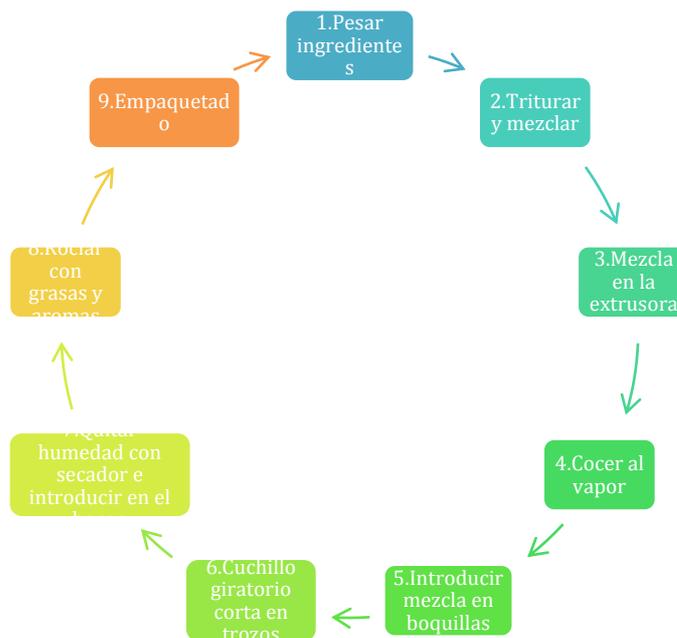


Figura 15. Flujograma

La textura final del snack no será ni seca, ni blanda, ni difícil de masticar. El tamaño del snack será el adecuado según sea para perro pequeño o perro grande, y no serán ni muy pequeños ya que se los pueden tragar sin masticar y luego no lo digieren, ni muy grande ya que les dan náuseas y dejan de tomar el snack. Las rosquillas y muffins son de mayor tamaño, y están hechos para que el dueño divida la unidad en varias porciones pequeñas, lo que se especifica en la etiqueta (esto se debe a que, al momento de premiar a los perros, ellos necesitan ver abundancia y de dónde sale el premio).

Paralelamente, también tendremos básculas para pesar las cantidades exactas antes de realizar el empaquetado.

La fecha de caducidad será de tres (3) meses.

La previsión general de la cantidad de paquetes producidos el primer año, considerando la capacidad máxima de nuestras máquinas y de personal, son las siguientes:

	Ventas Totales (€)	Precio paq (€)	Uds de paq. Vendidos 1º año	Media uds de paq mes
Galletas Grandes	65.076,75	4,95	13.147	1.096
Galletas Pequeñas	65.076,75	5,5	11.832	986
Muffin	65.076,75	2,5	26.031	2.169
Rosquillas	65.076,75	2,95	22.060	1.838

Tabla 4. Previsión de Producción

Estas cantidades son generales, es decir, no se diferencia el canal al través del que se venden. Asimismo, a medida que el negocio vaya operando, mensualmente la Dirección de Operaciones deberá, junto a la Dirección de Ventas, ajustar las proyecciones según la demanda y el comportamiento del consumidor.

Durante el proceso de fabricación se realizarán controles de calidad en cada fase de la producción. Se empezará realizando pruebas una vez hayamos recibido la materia prima de los proveedores, y se terminará cuando el producto esté empaquetado y sellado en su bolsa. Si durante este proceso nuestras pruebas no cumplen con los requisitos mínimos, se rechazará la entrega y no se distribuirá ese lote de productos.

Por otro lado, DoGNuT contará con inspecciones realizadas por expertos independientes que verifiquen nuestra calidad. En esa inspección se comprobará y se analizará cada proceso, incluyendo las instalaciones que hemos establecido para su producción. Todo ello se hará para que la percepción del cliente sea lo más positiva posible.

6.2. ÁMBITO LEGAL

Para fabricar los snacks de DoGnuT, necesitaremos una nave industrial donde instalar toda nuestra maquinaria descrita en el apartado anterior. Es importante destacar la obligatoriedad de solicitar una licencia de apertura al Ayuntamiento de Madrid, donde nos autorice a desarrollar esta actividad en dicha nave, indicando en la misma las condiciones jurídicas, técnicas y de funcionamiento de la actividad en ese lugar. Para que nos den esta licencia, la nave industrial deberá cumplir con las normativas vigentes de incendio, acústica, electricidad, ventilación y accesibilidad entre otras.

El procedimiento para solicitar esta licencia es la siguiente:

- Se elabora el proyecto de la actividad que se va a realizar y que contenga memoria, pliego de condiciones, presupuesto, planos y estudio de seguridad y salud, así como el proyecto de la reforma de la nave.
- Se pagarán las tasas y los impuestos municipales de licencias del Ayuntamiento de Madrid
- Se adjuntará al resguardo del pago de las tasas la solicitud de licencia de apertura.
- Una vez se obtenga la licencia de actividad se realizará una puesta a punto de las instalaciones comprobando el correcto funcionamiento de las mismas.

A continuación, se realizará la solicitud de licencia de funcionamiento que es un permiso municipal que nos permite fabricar los snacks en esa nave industrial. Para esta solicitud habrá que aportar los siguientes documentos:

- El impreso de la solicitud cumplimentado por el titular.
- Un plan de revisiones periódicas para los equipos de protección de incendios ajustado a lo que exige la normativa.
- Plan de autoprotección o emergencia cumpliendo lo especificado en la normativa.
- Impreso de identificación industrial si procede.
- Si lo requiere, copia del contrato de seguro que cubra los riesgos de incendio de la nave y de responsabilidad civil por daños a los concurrentes y a terceros.

Por otro lado, se registrará la marca DoGnuT en la Oficina Española de Patentes y Marcas en base a la ley 11/86 del 20 de Marzo, de patentes de invención y modelos de utilidad. Para ello se presentará en las oficinas una declaración implícita de que se solicita el título, datos que identifiquen al solicitante, una descripción de la patente y una reproducción del signo distintivo o diseño industrial, junto con una indicación de los productos a los que se va a aplicar.

También se contratará un seguro a la compañía Santa Lucía que protegerá a la empresa de las reclamaciones por las lesiones corporales que sufran los operarios en accidentes de trabajo y de las que sea civilmente responsable. También este seguro cubrirá la responsabilidad civil derivada de los accidentes sufridos por otra parte del personal dependiente de todos ellos.

Para la venta ambulante durante los tres primeros meses en el que nos promocionaremos necesitamos una autorización para el ejercicio de esta actividad que deberá ser solicitada al Ayuntamiento de Madrid. La documentación a presentar en dicha institución es la siguiente:

- Denominación Social.
- CIF
- Domicilio Social.
- Puestos situados a los que opta.
- Descripción precisa de artículos que pretende vender.
- Descripción detallada del sistema de venta.
- M² que precisa ocupar.
- Modalidad de comercio ambulante de las reguladas en la ordenanza para la que se solicita esta autorización.

Junto con la solicitud referida, el peticionario deberá aportar copia, acompañada de los originales para su cotejo y compulsión, de los siguientes documentos:

- Documentos acreditativos de la identidad del solicitante (CIF)
- Certificado de hallarse al corriente de las obligaciones tributarias y de la Seguridad Social o justificante que acredite el aplazamiento de dicho pago.
- Contratos de trabajo que acrediten la relación laboral de las personas que vayan a desarrollar la actividad en nombre del titular, sea éste persona física o jurídica.
- En el caso de venta de alimentos, certificación acreditativa de haber recibido formación necesaria y suficiente en materia de manipulación de alimentos conforme a la normativa vigente.
- Documentación acreditativa, en su caso, de la suscripción de seguro de responsabilidad civil que cubra cualquier clase de riesgo derivado del ejercicio de su actividad comercial.
- Carné Profesional de Comerciante Ambulante expedido por la Dirección General de Comercio de la Comunidad de Madrid o certificado de la solicitud de inscripción en el registro.
- Escritura de constitución de la sociedad, en el caso de que la actividad sea ejercida por personas jurídicas.
- Declaración jurada de no haber sido sancionado por comisión de falta muy grave en la actividad en los dos años anteriores.
- Certificado, en su caso, de los cursos de formación realizados, con indicación del número de horas de duración de los mismos.

En estos casos, la correspondiente resolución vendrá condicionada por la efectiva acreditación de la documentación conforme al procedimiento establecido para ello. Es importante destacar que actualmente en el Ayuntamiento de Madrid no existe una plaza para puesto de venta ambulante de snacks para perros, por lo tanto en Noviembre se solicitará y en Diciembre nos darán la resolución. Una vez haya salido la plaza, se postulará DoGnuT para que acepten nuestro Kiosco que se colocará en el Parque del Retiro.

Por otro lado, hay que destacar que nuestro establecimiento para la fabricación de snacks tiene que estar registrado o autorizado para ello, al igual que sus proveedores de materias primas conforme a la normativa comunitaria de higiene de los piensos (Reglamento (CE) nº 183/2005, artículos 9 y 10). Para cumplir los requisitos de todas las licencias tendremos a un asesor titulado en derecho que facilitará el proceso de registro de nuestro producto.

6.3. GESTION DEL PERSONAL

La gestión de personal en el Departamento de Operaciones se establece a partir del proceso de fabricación antes descrito. La fábrica tendrá tres (3) Operarios, y los procesos/tareas se distribuyen de la siguiente manera:

CARGO	PROCESO	TAREAS	PERFIL
Operario 1	Pesaje	-Pesar materia prima. -Velar por la calidad de la materia prima -Incorporar la materia en la trituradora.	-Bachiller -Detallista -Orientado a la excelencia
Operario 2	Mezcla	-Velar por el correcto funcionamiento de las máquinas -Trasladar la mezcla a las máquinas pertinentes -Recibir la materia prima y almacenarla	-Bachiller -Detallista -Planificado y organizado.
Operario 3	Empaquetado	-Colocar los productos en las cajas de envío -Limpieza del local y de la máquina.	-Bachiller -Orientado al orden y limpieza
COO (Ver Anexo F)	Gerencia de Operaciones	-Dirección del Departamento de Operaciones - Gestión de pedidos y envíos -Gestión de KPI's del Departamento -Control de Calidad	-Ingeniero -MBA -Analítico -Organizado y planificada

Tabla 5. Personal de Operaciones

Los perfiles necesarios para trabajar en este departamento, con excepción del COO, no son altamente cualificadas. La jornada laboral está contemplada entre 9:00am y 4:00pm, con una hora de descanso (aunque en esta hora deben permanecer dentro de la fábrica, por medidas de seguridad).

6.4. GESTION DE INVENTARIOS

La buena gestión del inventario es imprescindible para darle un servicio excelente al cliente. Aunque tener stock es perjudicial para el negocio, se intentará que en cuanto a cantidad sea el suficiente.

El modelo de gestión que se realizará será el llamado "Punto de pedido":

Cuando el nivel de stock alcanza un valor que determinaremos una vez salga al mercado el producto, el sistema avisará de que es necesario una reposición del mismo. Comenzaremos analizando periódicamente (Cada 15 días) el comportamiento de la demanda y pasado dos años después de su lanzamiento, preveremos el futuro con los datos históricos de esos dos años. Normalmente en esos análisis podremos detectar ciclos de consumo repetitivos y a partir de los mismos, se realizaran planes de acción basándonos en esos resultados.

Es importante reservar un stock de seguridad, mayor que el punto de pedido, para cubrir incertidumbres, sobre todo para las ocasiones en las que las variaciones de la demanda real que se produce frente a la que hemos estimado.

Nuestro objetivo principal sería, a medida que va pasando el tiempo y vamos conociendo a los clientes, reducir el nivel de incertidumbre y ajustarnos lo más que podamos a la demanda real y así, realizar el mismo servicio con menor inventario.

El tiempo medio del stock será de 15 días.

Se analizará el inventario por productos, para así tener controlado las existencias con mayor detalle.

6.5. GESTIÓN DE PROVEEDORES

DoGNut seleccionará a sus proveedores cuidadosamente. Una vez llegue el pedido a fábrica, se comprobará que el repartidor lo entrega con una certificación de calidad de esos ingredientes que le solicitamos, y de que los mismos cumplen con nuestros estándares. Si no se cumple con los requisitos, el pedido de ese ingrediente se rechazará.

Nuestros proveedores serán los siguientes:

- **INV GESTION DE PATRIMONIO E INVERSION:** Proveedores de Aleta de tiburón en Rúa Das Hedras 6, Loft N 46, 2do Santiago De Compostela, A Coruña, España.
- **CODILEX ALIMENTACIÓN TRADICIONAL:** Proveedores de arroz, maíz y trigo en Polígono Industrial La Meana, Nave 7, El Berrón, Siero - Asturias, España.
- **HARINAS POLO:** Proveedores de cebada y avena en Camino Harinera s/n Villanueva de Gállego, (Zaragoza) España
- **GARIBALDI FRUITS:** Proveedores de boniato en Calle del Poeta Llorente, 103 Población de Vallbona (la), Valencia, España.
- **FRUTERÍA HERMANOS LAVE:** Proveedores de tomates, patatas, brócoli, zanahoria, manzanas y perejil en C/sector oficios 30, Tres Cantos - Madrid, España.
- **LUPOSAN:** Proveedores de aceite de salmón con Omega 3 en Polígono Industrial Les Hortes, C/Riu Segura Nº9, 03778 Beniarbeig, Alicante (España).
- **JUNCÀ GELATINES:** Proveedores de gelatina de hueso de cerdo en C. Blanquers 84-106 17820 Banyoles (Girona) ESPAÑA.
- **GRUPO GUERRA DISTRIBUCIÓN INTEGRAL:** Proveedores de grasa de pollo en Del Mazo, 1 (Pol. Ind. Urtinsa), Alcorcón - Madrid.
- **ALGOROS VIVEROS S.L.:** Proveedores de extracto de yuca y de extracto de romero en Alicante, España.
- **JAIA TRADE:** Proveedores de vitaminas en Edificio PCTEX-Oficina B-1. Avda. Elvas, s/n, Badajoz (Ciudad) - Badajoz, España.
- **ANAYDA AGRÍCOLA:** Proveedores de melaza en C/ Balmes 195 - Barcelona, España

6.6. GESTIÓN DE PAGOS Y COBROS

Los cobros procedentes de las compras efectuadas en la página web www.dognut.es serán mediante tarjeta de crédito/débito. Por su parte, aquellos realizados por el canal de *retail (tiendas)* serán efectivos 15 días con posterioridad al pedido, y se procederá mediante recibo domiciliario o transferencia, según le convenga al cliente. Por otro lado los pagos a proveedores se realizarán 30 días con posterioridad al pedido, y se harán efectivos mediante recibo domiciliario, exclusivamente.

6.7. DISTRIBUCIÓN

Las primeras ventas se realizarían a través del kiosco que se colocará en un punto estratégico del Parque del Retiro y a través de la Página web.

Para realizar un pedido mediante la página web hay dos opciones:

- Registrarse introduciendo los datos necesarios tales como nombre, apellidos, dirección, teléfono y código postal.
- Hacer el pedido sin necesidad de registrarse, introduciendo por igual nombre, apellidos, dirección, teléfono y código postal.

Pasado tres meses del lanzamiento, el kiosco se retirará ya que es un modo de realizar marketing y darnos a conocer. Por tanto, la distribución se continuará haciendo a través del canal online, por la página web y tanto a las tiendas especializadas de animales como a veterinarios de la Comunidad de Madrid. Una vez consideremos que el negocio va aumentando conforme los clientes nos vayan conociendo, reconsideraremos expandirnos a distribuir nuestro producto a todas las tiendas de animales y veterinarios de España, ya que a través del canal online llegamos a particulares en todo el territorio peninsular.

La distribución de nuestros productos se realizará a través de una compañía externa, es decir, contrataremos los servicios de transporte de los snacks a SEUR.

Las operaciones Online incluyen la web, las redes sociales y la Newsletter. La web será muy visual, atractiva y simple ya que estará diseñada para personas de todas las edades que no son expertas en nutrición canina. En ella se incluirá información sobre nutrición canina, sobre razas de perros e incluiremos un blog en el que contaremos experiencias y vivencias de nuestros propios clientes. También se podrán realizar pedidos a través de la misma, de forma fácil y sencilla.

7. PLAN DE TALENTO HUMANO

En DogNut, sabemos que las personas hacen la diferencia, pues son quienes le dan vida al negocio, creando y ejecutando las estrategias y procedimientos. En este apartado se plantea el Plan de Talento Humano, vinculado con las necesidades de personal que son requeridas para que el negocio funcione excelente.

7.1. PRINCIPALES PROCESOS

Para establecer el plan de Talento, inicialmente se hace necesario identificar los principales procesos, y así determinar qué personal hace falta para ejecutarlos. Los procesos son:

CORE:

- Desarrollo de Producto: Por ser el producto DoGNuT la mayor ventaja competitiva del negocio, se debe invertir en I+D para hacer del producto de la mayor calidad posible. Este desarrollo de producto que implica hacer las fórmulas/recetas de los snacks, siguiendo las normas estándar de composición de la nutrición canina.
- La fabricación de productos: la fabricación de productos es clave, ya que en el proceso se garantiza la calidad y el cumplimiento de las buenas prácticas.
- La venta de productos: clave para generar ingresos directamente.

SOPORTE:

- Gestión de proveedores: esencial para negociar los mejores precios de adquisición de productos, clave para la disminución de costes y optimización del margen.
- Gestión de clientes: la relación con los clientes es indispensable para obtener las ventas deseadas, reteniendo a los antiguos clientes y gestionando los clientes potenciales.
- El marketing del producto: siendo esencial la gestión de la marca, el desarrollo de la imagen corporativa (identidad visual), desarrollo de la imagen del producto (empaquete), y la gestión de las redes sociales.
- Logística de distribución/supply: indispensable para gestionar los pedidos y su entrega, evitando el exceso de existencias.
- Gestión de RRHH: especialmente la selección, formación y desarrollo.
- Gestión financiera: contabilidad, tesorería y análisis del negocio. Aborda todas las actividades de gestión de la caja, futuras proyecciones, análisis de indicadores para lograr una óptima gestión financiera e importantes decisiones como las fuentes de financiación.
- Gestión legal: gestión de permisos, registros y de la legislación laboral. Es importante gestionar la normativa que regula las condiciones de las fábricas, así como el registro sanitario del producto y los permisos necesarios para vender.

7.2. SOCIOS

Los cinco (5) miembros del equipo serán socios capitalistas. A continuación, sus respectivos importes de capital inicial:

SOCIO	IMPORTE
José María Andreo	7.000€
Sarai Quintero	7.000€
Cristina Hernández	7.000€
Laura Castro	7.000€
Claudia Salas	7.000€

Tabla 6. Socios

7.3. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y DEPARTAMENTOS

A continuación, se presentan los principales procesos del negocio, tanto *core* como de soporte. Se han agrupado en Departamentos y a su vez se ha identificado el cargo al cual le compete cada proceso. **Se resaltó en naranja aquellos procesos que, debido a su importancia y falta de experticia en ciertas áreas por parte del equipo actual de DoGnuT, requieren ser gestionados por un cargo nuevo.**

PROCESO PRINCIPAL	DEPARTAMENTO ENCARGADO	CARGO
1)Negociación con proveedores	Departamento de Operaciones	COO
2)Compras		Operarios
3)Fabricación		
4)Distribución		
5)Desarrollo de fórmulas y recetas	Gerencia General	Veterinario Asesor
6)Desarrollo de la Identidad Visual	Departamento de Marketing	Diseñador
7)Investigación de Mercados		CMO
8)Gestión de Marketing		
8)Gestión de redes sociales y página web	Departamento de RRPP	CDO
9)Ventas a través de los canales establecidos	Departamento de Ventas	CMO
		Representante de Ventas
10) Contabilidad del negocio	Departamento Financiero	CFO
11)Análisis de Negocio		
12)Gestión de la tesorería		
13)Contratación de talento	Departamento de RRHH	CEO
14)Desarrollo y Formación		
15)Gestión Legal	Departamento Legal	CEO

Tabla 7. Actividades y departamentos

7.4. EQUIPO INICIAL

A continuación, se presentan los cargos a contratar como parte del equipo DOGNUT para el primer año, así como su status en el proceso de selección.

CARGO	CANDIDATO	COMPENSACIÓN TOTAL	OBSERVACIONES
Operarios (3)	Por seleccionar	19.000€	Los perfiles procederán a contratarse una vez establecida la fábrica. La selección se hará a través de networking y se aplicarán pruebas proyectivas (prueba psicológica Wartegg), así como entrevista en profundidad. El COO será protagonista en este proceso y el CEO apoyará gracias a sus amplios conocimientos en selección de personal. Estarán en nómina.
Diseñador(1)	Daniela Guaschi	200€ mensuales 2.400€ anuales	Daniela Guaschi es Diseñadora Gráfica experta en diseño digital y web (Ver Anexo G). Por encontrarse actualmente ubicada en Venezuela, trabajará remotamente. Debido a la crisis de su país, la compensación le resulta excelente, mientras que a DoGNut le resulta mano de obra económica. Se encargará de diseñar los artes del material publicitario, así como desarrollar en totalidad la imagen e identidad visual del negocio y productos. Es Freelance, no está en nómina.
Vendedor (1) (ver Anexo F)	Por seleccionar	5.303€	Si bien hay varios posibles candidatos, aún no se ha seleccionado el definitivo. El proceso se ha hecho por networking e implica entrevistas por competencias y realización de la prueba DISC (Ver Anexo H para observar un ejemplo). El CMO tiene un papel importante en la selección y será apoyado por el CEO. El primer año será un cargo estacional (para vender por tres meses en el kiosko), al segundo se prevé que la contratación sea fija, vinculada a gestionar las cuentas clave.

Tabla 8. Equipo Inicial

Adicionalmente, se estableció que es necesario el apoyo externo de dos consultores: Abogado y Veterinario. Debido a que brindan servicios específicos en momentos puntuales, cobran honorarios profesionales y no son parte de la nómina: son autónomos.

CONSULTOR	CANDIDATO	COMPENSACIÓN TOTAL	OBSERVACIONES
Abogado	Por definir	3.000€	Necesario para responder ciertas dudas y apoyar la gestión legal del negocio, incluyendo los trámites de registro y licencias. Sus servicios están estipulados sólo para el primer año.
Veterinario	Por definir	1.500€ anual	Se encargará de desarrollar el producto. Periódicamente se le consultará sobre las nuevas tendencias de alimentación canina para innovar en el portafolio.

Tabla 9. Apoyo externo

7.5. NUEVAS CONTRATACIONES

Se tienen previstas las siguientes contrataciones para sustentar el crecimiento del negocio:

CARGO	CANTIDAD Y AÑO DE CONTRATACIÓN	SALARIO	COMENTARIOS
Operario	Un (1) Operario por año	19.000€	Para tener al final del año 5 a un total de 7 operarios.
Analista de Comunicaciones	Un (1) Analista de Comunicaciones en el 3er Año	24.000€	Que reportará directamente al CDO, apoyando en la realización de los contenidos digitales.
Vendedor	Dos (2) Vendedores: Año 2 y Año 4. (Autónomos)	30.000€ (20.000€ fijos más 10.000€ variables al 100%)	Estos vendedores son autónomos y cobran IVA (21%).

Tabla 10. Contrataciones

7.6. ORGANIGRAMA

A continuación, el organigrama que representa el equipo inicial (incluyendo a los asesores externos):



Para el final del año 5 (2021), la plantilla de personal que conforma DOGNUT estará conformada por:



7.7. FORMACIÓN Y DESARROLLO

Se realizó un DNA (Determinación de Necesidades de Adiestramiento), para identificar las áreas en que se hace necesario recibir formación específica para lograr los objetivos que impactan en el negocio. Corresponden a conocimientos y habilidades indispensables para el negocio, pero que ningún miembro de nuestro equipo posee. Son:

Necesidad	¿Quién?	Solución
Mayores conocimientos de control de Calidad	Laura Castro	Curso de formación en el área de Control de Calidad para alimentos y naves.
Mayores conocimientos de gestión tributaria	Claudia Salas José María Andreo	Curso de formación para adquirir conocimientos de la gestión tributaria de la empresa.

Tabla 11. Formación

Presupuesto Total de Adiestramiento: 3.000€

8. PLAN FINANCIERO

8.1. HIPÓTESIS DE PARTIDA

Para poder estimar las variables clave de nuestro negocio tenemos que partir con una serie de suposiciones, de variables imprescindibles como son el índice de Precios de Consumo, el % de compras por internet y por retail (70- 30% respectivamente) de lo cual disponemos de datos, y supuestos de otras variables las que no podemos más que hacernos una idea gracias a lo que hemos aprendido del mercado de las mascotas y el e-commerce.

8.2. AÑO 2016

Estimamos que durante los meses que quedan de 2016 nos centraremos en realizar las últimas comprobaciones necesarias para corroborar el potencial de nuestro negocio antes de realizar el grueso de la inversión. Por ello, los pagos realizados durante 2016 son provenientes de las inversiones en CAPEX. Consideramos el préstamo y las inversiones de inmovilizado en 2016, asumiendo que ocurren a 01/01/2017.

8.3. INVERSIÓN EN INMOVILIZADO

8.3.1. INMOVILIZADO MATERIAL

Para nuestro negocio necesitamos invertir en la maquinaria necesaria para la actividad en una nave que alquilaremos, así como la restauración que esta necesita.

8.3.2. INMOVILIZADO INMATERIAL

En este caso sólo tenemos que invertir en el registro de marca nacional.

8.3.3. RESUMEN CAPEX

Inversiones anuales	2.016	Vida útil
Registro de Marca Nacional	144,48	10 años
Restauración local	20.000	10 años
Maquinaria	40.000	9 años

Tabla 12. Resumen Capex.

8.4. ESTIMACIONES DE VENTAS

Poseemos datos del tamaño de mercado que podemos llegar a servir en un corto o medio plazo. Hemos estimado que un 1% de esta cantidad podría convertirse en nuestra clientela habitual. En este aspecto hemos considerado que estas personas consumirían una media de 4 euros al mes durante el primer año de actividad, siendo conservadores con los datos arrojados por las entrevistas y encuestas realizadas.

8.5. CÁLCULOS Y TABLAS

8.5.1. ¿CÓMO ESTIMAMOS INGRESOS?

Partiendo de los promedios de precios al consumidor final de nuestros competidores directos, y con el tamaño de mercado calculado, sumando los datos obtenidos por las entrevistas y encuestas realizadas.

Las ventas al público realizadas tendrán un margen del 85% con respecto al coste de la materia prima. Así, las ventas realizadas a través de la página web tendrán dicho margen. Por otro lado las ventas efectuadas a los *retail* tendrán un descuento del 35%, por lo tanto tendrán un margen del 50% con respecto al coste de la materia prima.

Estimación de ingresos

Año	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas anuales		260.667	430.100	559.130	726.869	944.930

Tabla 13. Estimación de ingresos

Estimamos un aumento del 65% en las ventas durante el año 2.018, y posteriormente, un aumento del 30% anual.

Costes de estructura

	Año 2.016			Año 2.017
	Online	Retail	Total	
Costes variables				
Mercancía	-17.000	-34.000	-51.000	-80.835
Coste TPV	-3.400			-3.400
Costes fijos				
Alquiler local			-9.600	-9.792
Salarios			-50.000	-76.500
Facturas			-12.000	-12.240
CMV			-122.600	-182.767

Tabla 14. Costes de estructuras

Costes variables

Se estima una distribución de ventas de 1/3 online y 2/3 retail del volumen de producción. Al tener diferente margen, no coincide con la distribución del volumen monetario. También prevemos que la distribución de ventas se verá modificada tendiendo a crecer más las efectuadas online. Es por ello que el margen aumentará levemente, de forma que el coste de la mercancía total sólo aumentará el 90% de lo que aumentan las ventas.

El coste del TPV representa un 3% de las ventas online.

Costes fijos

Por su parte, el alquiler del local es de 800 €/mes, lo que suma 9.600 €/año. Estimamos las facturas como coste fijo de 1.000 €/mes, es decir, 12.000 €/año.

Salarios

Posición	Salario
Operarios	-25.000
Diseñador freelance	-2.400
Asesor I+D	-1.500
Abogado (autónomo)	-3.000
Vendedor (3 meses, año 1)	-7.000
Analista de comunicaciones	-26.400
Representante (autónomo)	-36.300

Tabla 15. Salarios

Durante el año 2017 y 2018 habrá un total de tres (3) operarios. En el año 2019 se sumará uno (1) más, que se mantendrá en 2020; y en 2021 entrará uno (1) nuevo, sumando un total de 5 operarios.

Dispondremos de un diseñador Freelance que se encargará de la página web y diseños del material de marketing, durante los cinco (5) años proyectados.

Adicionalmente, dispondremos de un (1) asesor de I+D (veterinario) y de un abogado asesor para apoyar la gestión legal del negocio que trabajaran como autónomos puntualmente.

En el año 2017 contaremos con un vendedor durante la campaña de marketing para el punto de venta ambulante.

En 2019 dispondremos de la ayuda de un analista de comunicaciones, que permanecerá el resto de años.

Por último, en el año 2018 se sumará un representante de ventas, y en 2019 se unirá uno nuevo.

Otros gastos comerciales y de administración

Gastos de administración	
Asesor I+D	-1.500
Abogado (autónomo)	-3.000
Licencias año 1	-2.000
Licencias fijas	965
Salarios socios	-75.000
Total	-80.535

Tabla 16. Gastos de Administración

Los salarios de los socios tienen un coste de 75.000 euros, lo cual es 15.000 euros por persona. Este salario aumentará a medida que vaya aumentando también la actividad de la empresa. Así, el salario de cada socio aumentará a 25.000 a partir de 2019 y a 55.000 en 2021, generando un coste total de 125.000 euros en 2019 y 2020 y de 175.000 euros en 2021

Gastos comerciales	Año 1	Año 2
Personal	-10.900	-40.200
Publicidad física	-10.000	-10.000
Publicidad online	-30.000	-30.000
Seur	-8.000	-12.680
Total	-58.900	-92.880

Tabla 17. Gastos Comerciales

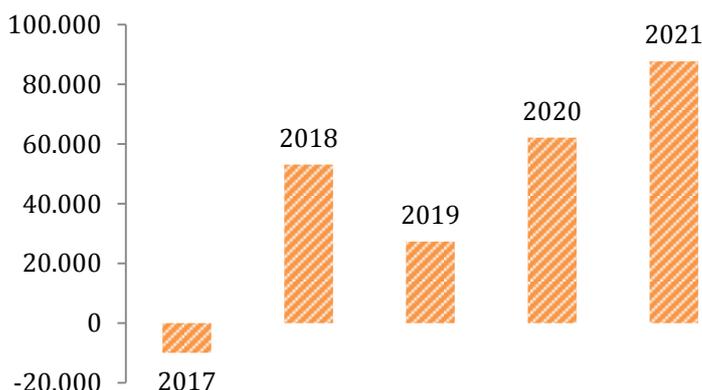
Tenemos pensado invertir 10.000€ en publicidad física (flyers, muestras gratuitas en la calle, marquesinas de bus, etc.) y 30.000€ en publicidad online, especialmente en las redes sociales, para promocionar la marca.

Cuenta de resultados

Año	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas anuales		260.667	430.100	559.130	726.869	944.930
CMV		-122.600	-182.767	-260.769	-336.393	-433.946
Margen Bruto		138.067	247.333	298.361	390.476	510.983
Costes de admin.		-80.535	-80.105	-81.708	-83.342	-85.008
Costes comerciales		-58.900	-92.880	-173.924	-218.920	-304.866
EBITDA		-1.368	74.348	42.729	88.215	121.109
Amortización		-6.814	-6.814	-6.814	-6.814	-6.814
EBIT		-8.182	67.533	35.915	81.400	114.294
Gastos financieros		-1.750	-1.750	-1.750	-1.433	-1.101
EBT		-9.932	65.783	34.165	79.967	113.193
Impuestos		0	-13.963	-8.541	-19.992	-28.298
Resultado		-9.932	51.820	25.623	59.975	84.895

Tabla 18. Cuenta de resultados

Resultado



Podemos observar que en el primer año habrá pequeñas pérdidas, pero a partir del segundo año empiezan a sanearse.

Balance

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO	70.000	70.710	128.481	155.979	217.713	306.562
<u>Activo corriente</u>	9.856	17.380	81.966	116.277	184.827	280.489
Caja y bancos	9.856	1.410	56.502	82.209	140.645	223.192
Clientes		10.861	17.921	23.297	30.286	39.372
Existencias		5.108	7.543	10.772	13.896	17.925
<u>Activo fijo neto</u>	60.144	53.330	46.516	39.701	32.887	26.072
Activo fijo bruto	60.144	60.144	60.144	60.144	60.144	60.144
Depreciación	0	-6.814	-13.629	-20.443	-27.258	-34.072
PASIVO	70.000	70.710	128.481	155.979	217.713	306.562
<u>Pasivo corriente</u>	0	10.642	15.288	21.813	28.052	36.187
Proveedores		10.642	15.288	21.813	28.052	36.187
<u>Pasivo a largo plazo</u>	35.000	35.000	35.000	28.666	22.015	15.032
Deuda a LP	35.000	35.000	35.000	28.666	22.015	15.032
<u>Fondos propios</u>	35.000	25.068	78.193	105.500	167.647	255.343
Capital Social	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Beneficio retenido		0	-9.932	43.193	70.500	132.647
Resultado ejercicio		-9.932	53.125	27.307	62.147	87.696

Tabla 19. Balance

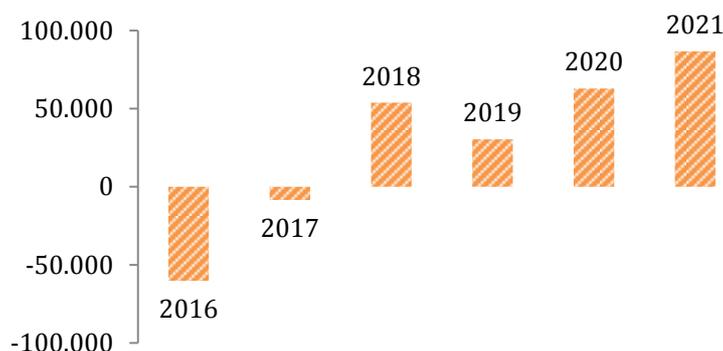
Tesorería

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Resultado	0	-9.932	53.125	27.307	62.147	87.696
FCF operativo	0	-3.118	59.940	34.121	68.961	94.511
FCF de las NOF	0	-5.327	-4.848	-2.081	-3.874	-4.981
FCF del CAPEX	-60.144	0	0	0	0	0
FCF del proyecto	-60.144	-8.445	55.092	32.040	65.087	89.530
FCF de la deuda	35.000	0	0	-6.334	-6.651	-6.983
FCF del accionista	-35.000	-8.445	55.092	25.706	58.436	82.547

Tabla 20. Tesorería

En el Anexo I se pueden observar los diferentes flujos de caja detallados.

FCF del proyecto



Saldos en tesorería

Como hemos señalado anteriormente, el préstamo y la inversión en inmovilizado que se indica en 2016 hace referencia al 01/01/2017 para reflejar que se usará durante 2017.

Deuda

El porcentaje de la deuda sobre el total será de un 50%, y la cantidad será de 35.000€. La deuda se solicitará a la empresa pública ENISA, dedicada a la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores. Mediante el programa de jóvenes emprendedores, accederemos a un préstamo con un tipo de interés estimado de un 5%. Además, permite una carencia del principal de hasta 5 años. Nosotros tendremos una carencia de 2 años y pagaremos la deuda durante los 5 siguientes.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Principal inicial	35.000	35.000	35.000	28.666	22.015	15.032	7.699
Cuota anual	1.750	1.750	8.084	8.084	8.084	8.084	8.084
Intereses	1.750	1.750	1.750	1.433	1.101	752	385
Devolución principal	0	0	6.334	6.651	6.983	7.333	7.699
Principal final	35.000	35.000	28.666	22.015	15.032	7.699	0

Tabla 21. Deuda

Rentabilidad DoGnuT

WACC	11,88%
VAN	68.490,11
TIR	63,77%
TIRM	45,60%
Pay-back	Final 2018
Pay-back descontado	Principio 2019
Porcentaje deuda	50,00%
Préstamo	35.000
Fondos propios iniciales	35.000

Tabla 22. Rentabilidad DoGnuT

Las cifras, sabiendo que son estimaciones, prueban que DoGnuT puede llegar a ser un proyecto altamente rentable. Ello, asumiendo que la estrategia será de penetración en Madrid y crecimiento en España.

Ratios de Dognut

$$Liquidez = Rc_{2021} = \frac{A.corriente}{P.corriente} = 14,73$$

$$Solvencia = Estabilidad_{2021} = \frac{A.no\ corriente}{P.no\ corriente} = 0,048$$

El ratio de liquidez es tan alto puesto que para entonces se prevé contar con mucha caja, además de la cuenta de clientes y las existencias, en comparación con el pasivo corriente previsto (sólo la cuenta de proveedores).

El ratio de estabilidad nos da un valor muy por debajo de 1, y esto es síntoma de que una parte de los recursos permanentes van a financiar una parte del activo corriente, lo que es la situación de toda empresa estructurada



9. CONCLUSIÓN

DOGNUT tiene inicialmente un **mercado potencial muy atractivo**: 707.355 personas en España. Como conclusión, se ha comprobado que los datos del mercado nos avalan en cuanto al **crecimiento en el sector de las mascotas**, concretamente un 7% anual. Además de las cifras del sector, se ha detectado que los **dueños de perros les proporcionan snacks/golosinas a sus mascotas** para mimarles y entrenarles, y se diagnosticó que, **en caso de que existieran en el mercado, también proporcionarían snacks saludables que mejoren ciertas condiciones del perro.**

Es por ello que DOGNUT, podrá aprovechar ese segmento y oportunidad, y ofrecerá un **portafolio de productos alimenticios innovadores y orgánicos**: galletas, muffins y rosquillas, que brindan beneficios para la salud del perro, **mejorando su: pelaje, aliento, articulaciones y/o vista.** Los productos son hechos con los **más altos estándares de calidad y son 100% naturales.**

Asimismo, tras nuestro estudio y realización del plan financiero, se ha estimado que **DOGNUT facturará aproximadamente para su primer año 260.667€** y, a pesar de tener una pérdida de 9.932€ en ese primer año, ya para el segundo año **el beneficio previsto es de 53.125€ y un crecimiento del 30% anual.** Y esto, sólo contemplando un panorama conservador donde no se plantean, por el momento, la gran cantidad de alternativas para desarrollar estrategias de desarrollo de producción y diversificación.

Por tanto, consideramos que es una **oportunidad negocio factible**, que tendrá una alta rentabilidad y el propio equipo de profesionales que hemos realizado este Business Plan, seremos capaces de llevarlo a cabo.



ANEXO A

CV DE LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO



CLAUDIA PATRICIA SALAS

claudiapsalas@hotmail.com/ +34620848218
<https://es.linkedin.com/in/claudiasalas>

EDUCACIÓN

Actual	Master of Business Administration (M.B.A) – E.O.I Business School (Madrid, Spain)
2015	Diplomado en Coaching Ontológico - CIAP-Universidad Católica Andrés Bello (Caracas, Venezuela)
2014	Programa en Coaching Ejecutivo - CIAP- Universidad Católica Andrés Bello (Caracas, Venezuela)
2013	Lic. En Relaciones Industriales - Universidad Católica Andrés Bello (Caracas, Venezuela) Mención Honorífica <i>Cum Laude</i> . Posición #2 de 78 graduandos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Consultor Independiente de RRHH (*Enero 2015 – Actual*)

- Creadora de la iniciativa *HeadHunting Express*, ofreciendo soluciones de selección a PYMES y Startups en diferentes industrias y países (Estados Unidos, España y Venezuela).
- Diagnóstico de Recursos Humanos para PYMES y Startups, planificación estratégica RRHH analizando, evaluando y ofreciendo soluciones para todos los subsistemas: Reclutamiento y Selección, Compensación Total, Desarrollo Organizacional, Cultura y Clima Organizacional y Administración de Personal
- Servicios de asesoría y formación para la búsqueda de empleo en mercados nacionales e internacionales: análisis del perfil, análisis del mercado laboral, identificación de ofertas, elaboración de CVs, preparación de los clientes para entrevistas. Principales mercados: España, Canadá, Alemania y Latinoamérica

Kimberly-Clark – Caracas, Venezuela

Profesional en RRHH (*Enero 2014 – Diciembre 2014*)

- Responsable del proceso de reclutamiento y selección de cargos ejecutivos y gerenciales para Ventas, Marketing, IT, Legal, RRHH y Finanzas: planificación de la estrategia de búsqueda de candidatos, evaluación de perfiles y compensación, realización de entrevistas en profundidad (inglés y español), aplicación de pruebas psicométricas y planteamiento de ofertas salariales a los candidatos seleccionados. Todos los clientes estuvieron altamente satisfechos con los candidatos ingresados, y todos superaron las expectativas de desempeño.
- Responsable del proceso de ingreso e inducción de los nuevos colaboradores.
- Responsable de elaborar los KPI's de RRHH de distintas áreas del negocio.
- Actividades de Desarrollo: diagnóstico de necesidades de formación, desarrollo de planes de carrera, y realización de talleres.
- Apoyo al área de Compensación y Beneficios: análisis salariales considerando la equidad interna y la competitividad externa, descripciones de cargo, análisis del Headcount y de la estructura de los departamentos de la empresa.
- Responsable de realizar entrevistas de salida y análisis de los resultados

Kimberly-Clark – Caracas, Venezuela

Becario (*Julio 2013 – Diciembre 2013*)

- Actividades de reclutamiento y selección de cargos ejecutivos.
- Apoyo al proceso de ingreso e inducción de los nuevos colaboradores
- Coordinación de realización de cursos para los colaboradores.
- Apoyo al área de Desarrollo Organizacional.

Clínica El Ávila C.A. – Caracas, Venezuela

Becario (*Agosto 2011 – Enero 2012*)

- Actividades de reclutamiento y selección para todo tipo de cargos y perfiles.
- Realización de descripciones de cargo con la Metodología HAY.
- Apoyo en el pago de nómina a diferentes niveles: cálculo de vacaciones, comisiones, cotizaciones, horas extras y liquidaciones.
- Entrevistas de salida.
- Apoyo en la organización de los cursos de adiestramiento y el diseño de un instrumento para su evaluación.

IDIOMAS Y HERRAMIENTAS

- Inglés avanzado
- Microsoft Office (Intermedio)
- SPSS Statistical Package of Social Sciences (Básico)

OTRAS ACTIVIDADES

- Doing Business in China – Shanghai, China (2016)
- Asistente de Cátedra de Sociología I (40 alumnos por año académico) - Universidad Católica Andrés Bello (2010-2013).
- Participación en diversos cursos de formación en RRHH

DATOS PERSONALES:

Laura Castro Martel
Madrid, España.
+ 34 628 083 585
e-mail: lcmartel@hotmail.es
18/12/1991



Joven Ingeniera con MBA en busca de un puesto de trabajo de recorrido. Con conocimientos en los negocios y construcción, con ganas de aportar mis conocimientos, entusiasmo y dinamismo a la empresa. Capacidad de Comunicación y Liderazgo. Habilidad para construir Relaciones.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- 2015 - 2016 *Master Business Administration (MBA). Especialidad en Experiencia de Cliente. EOI (Escuela de Organización Industrial).*
- 2009 - 2015 *Grado en Ingeniería Civil especialidad en Construcciones Civiles. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.*
-

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- 2014 - 2015 *Ingeniera en Oficina Técnica del M.I. Ayuntamiento de Telde en la Concejalía de Patrimonio Histórico y Aguas. Coordinación y gestión de un pequeño equipo de 5 personas. Supervisión y seguimiento de las obras, elaboración de proyectos.*
- 2013 - 2014 *Ayudante de Ingeniero Técnico en la Oficina Técnica en CANARAGUA,S.A. La principal función fue realizar una base de datos de todos los presupuestos que la empresa solía pedir para hacer una clasificación y a la hora de presentar la empresa a un concurso o licitación ahorrar tiempo y costes.*
- 2011 - 2013 *Administrativa en el departamento de Teleformación de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.*
-

OTROS DATOS DE INTERÉS

- 2007 - 2008 Curso impartido de informática para niños en el Colegio Juan Ramón Jiménez.
- Idiomas Español Nativo.
 Inglés hablado y escrito (*nivel medio - B2*).
- Cursos Gestión Contable y Gestión Administrativa para Auditoría.

Conocimientos :

- AutoCAD.
 - CYPE
 - Presto.
 - Microsoft Office
 - Epanet
- Copropietaria de Startup DoggyTruck. Comercialización de alimentos bajo un nuevo concepto.
 - Principiante en Operaciones Bursátiles.
 - Carnet de conducir y vehículo propio.
 - Federada en Baloncesto desde 1996 hasta 2004, ganadora de varios torneos.



JOSÉ MARÍA ANDREO

Ingeniero de caminos, canales y puertos

MBA

Soy un ingeniero con una mente inquieta. Cursé un año en la universidad técnica de Ostrava (República Checa). Tan pronto como me gradué en Junio de 2013 me mudé a Londres, donde viví 11 meses trabajando en una cadena de cafeterías y estudiando inglés. Actualmente estoy cursando un MBA (Master of Business Administration) con el que mi intención es conseguir una visión más amplia y completa del mundo de la empresa. Me considero una persona activa, trabajadora y organizada, y ávido de aportar nuevas ideas. Me encantan los retos.

AREAS DE CONOCIMIENTO

Estructuras

Gestión de proyectos

Finanzas

Estrategia

Gestión de operaciones

International Business

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado - CAE
Certificate in Advanced English
Cambridge

Español – Lengua materna

HABILIDADES PERSONALES

Exhaustivo

Resolutivo

Comprometido

DETALLES PERSONALES

Calle Galileo, 13, 28015
Madrid, España.

 (+34) 637825150

 jmandreocasaseca@gmail.com

 <https://es.linkedin.com/in/jmandreo>

Lugar y fecha de nacimiento:
Badajoz, 27/12/1989.

Carné de conducir: B1
Coche propio.

FORMACIÓN ACADÉMICA

MBA bilingüe (Master of Business Administration)

EOI - Escuela de Organización Industrial (2015- Previsto 2016)

Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos

Universidad Alfonso X "El Sabio" (2008-2013)

ERASMUS en República Checa

Universidad Técnica de Ostrava (2012-2013)

EXPERIENCIA LABORAL (INGENIERÍA)

ATE (Apoyo Técnico y Estudios)

Madrid (Junio 2014 – Julio 2015)

Empresa especializada en consultoría de proyectos de obras hidráulicas, donde pude empezar a tomar contacto con el estudio de algunos proyectos de gran importancia, tanto nacionales como internacionales, como presas, canales de derivación, depuradoras o depósitos.

OTRAS APTITUDES Y DISPOSICIONES

- Curso "**Doing Business in China**" en Shanghai durante dos semanas.
- Me introduje en el mundo del emprendimiento mediante el método **Lean Start-Up**.
- Dominio de **AutoCAD** (2D), **Photoshop** y **Presto**.
- Dominio de Microsoft **Office** (Word, Excel, PowerPoint)
- Colaborando con la ONG "**Colores de Calcuta**" desde junio de 2015.
- Disponibilidad para viajar.
- Competí a nivel nacional en pádel hasta los 18 años y poseo el Título de Monitor.
- Aficionado a los medios maratones, y con el objetivo de realizar un maratón pronto.

Sarai Quintero González
16 de julio de 1991
Avda. Pintor Felo Monzón Nº 42 port. 2 piso 2C
Las Palmas de Gran Canaria, España
sarai.qg@hotmail.es
<https://es.linkedin.com/in/saraiquintero>
+34 690125326



PERFIL PROFESIONAL

Ingeniera Civil especializada en Construcciones Civiles con Máster in Business Administration (MBA) y un nivel de Inglés Intermedio tanto oral como escrito, busca dedicación completa en empresa dedicada a la obra civil y edificación en la que emplear y todo mi empeño y esfuerzo.

FORMACIÓN

- **Master in Business Administration Full Time (MBA).**
Escuela de Organización Industrial (EOI). Madrid, España. (Octubre 2015-Mayo 2016)
- **Grado en Ingeniería Civil especializado en Construcciones Civiles.**
Escuela de Ingenierías Industriales y Civiles de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España. (Septiembre 2009-Diciembre 2015)



EXPERIENCIA LABORAL

- Encargada de la gestión de proyectos de fin de carrera de la escuela de Ingenierías Industriales y Civiles. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (Año 2013-2015)
- Técnico de Apoyo en Concejalía de Fomento Municipal, en el Ayuntamiento de Telde. (Prácticas de empresa. Octubre 2014-Diciembre 2014).

DATOS DE INTERÉS

- Carnet de conducir tipo B.
- Carnet manipulador de alimentos.
- Trabajo a tiempo parcial de camarera en el restaurante "La Casa del Hierro". (Año 2015). Gran Canaria, España.
- Trabajo de Azafata de congresos. Gran Canaria, España.
- Curso de Especialistas en Carreteras por la Asociación Española de la Carretera.

Informática:

Microsoft Office(nivel avanzado). **Autocad**(nivel medio). **Presto**(nivel básico). **Cype**(nivel básico).

Idiomas:

Inglés: Nivel Intermedio. **Español:** Nativo

Experiencias internacionales

- **Título de intermedio de Inglés de GEOS International School** (Verano 2008). Brighton, Inglaterra.
- **Título de intermedio de Inglés de EF international School** (Verano 2009). Bournemouth, Inglaterra.



INFORMACIÓN PERSONAL

CRISTINA HERNÁNDEZ CABRERA



📍 C/ Conde de Peñalver, Nº35, 7B, Escalera interior. 28006 (Madrid)

☎ (+34) 653 65 82 94

✉ cristinahernandezcab@gmail.com

Fecha de nacimiento: 2 de Enero de 1991

Joven ingeniera con MBA con ganas de continuar mi carrera profesional aportando todas mis aptitudes y conocimientos aprendidos hasta el momento. Entusiasta, desenvuelta y paciente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Febrero 2014 -- Febrero 2015

Prácticas Ingeniería Técnica de Obras Públicas

Trama Ingenieros, S.L.

- Apoyo en la gestión del departamento de obra civil: desarrollo de urbanización, creación de aparcamientos, obra nueva y rehabilitación de alcantarillado y asfaltado de viales.
- Un mes de trabajo a pie de obra.
- Sector de actividad: Ingeniería civil

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

2015-2016

Máster MBA Full Time. Especialidad Experiencia de Cliente
Escuela de Organización Industrial

2015

Adaptación a grado de Ingeniería Civil
Universidad Alfonso X el Sabio

2009-2015

Ingeniería Técnica de Obras Públicas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

1995-2009

Colegio Heidelberg
Las Palmas de Gran Canaria

COMPETENCIAS PERSONALES

Idiomas

Español Nativo

Inglés

Nivel B2. En continuas clases para la mejora del mismo. Erasmus en Cracovia (Polonia) donde se impartían las clases en inglés. Tres meses perfeccionando el inglés en Dublín 2015.

Alemán

Nivel B2. Estudios de preescolar, primaria y bachillerato en Heidelberg Schule.

Informática

Dominio de los programas de Microsoft Office.

Dominio de Autocad y Presto, así como nociones básicas de Cype.

Otros datos de interés

- Trabajos compaginados con estudios universitarios:
 - Caterings 2009-2011
 - Auxiliar de recepción en hoteles en periodos vacacionales 2010-2012
 - Auxiliar administrativa en Explotación Turística Sunny Golf (Julio 2012 - Enero 2014)
- Disposición de carnet de conducir.
- Premios deportivos a nivel autonómico, tanto de equipo e individual de baloncesto.
- Aficionada al pádel.
- Grado elemental de violín en el conservatorio de Las Palmas de Gran Canaria 2001-2005



ANEXO B

ENCUESTAS

ENCUESTA DOGNUT

1. ¿Tienes perro? *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Pasa a la pregunta 2.*
- No

Haz click en ENVIAR para finalizar.."

2. Edad

Marca solo un óvalo.

- 18-25
- 25-35
- 35-50
- Más de 50

3. Situación Laboral

Marca solo un óvalo.

- Estudiante
- Desempleado
- Activo
- Otro:

4. ¿ Con qué frecuencia paseas a tu perro?

Marca solo un óvalo.

- Nunca *Pasa a la pregunta 7.*
- 1 ó 2 veces al día *Pasa a la pregunta 5.*
- 3 o más veces al día
- Otro:

5. ¿ Por dónde sueles pasear a tu perro?

Selecciona todos los que correspondan.

- Urbanización
- Parques y Jardines
- Ciudad
- Campo
- Otro:

6. ¿ En qué horarios paseas al perro?

Selecciona todos los que correspondan.

- Mañana (entre las 6:00 y 12:00)
- Almuerzo (entre las 12:00 y 17:00)
- Tarde (entre 17:00 y 21:00)
- Noche (a partir de las 21:00)
- Otro:

7. ¿Qué tipo de pienso das a tu perro?

Selecciona todos los que correspondan.

- Marca blanca
- Marca Comerciales (Purina, Royal Canin...)
- Marcas Premium (Taste of Wild...)
- No compras pienso.
- Otro:

8. ¿ Cuánto gastas al mes en la alimentación (sólo pienso) de tu perro?

Selecciona todos los que correspondan.

- 0-10 €
- 10 - 20 €
- Más de 20 €
- Otro:

9. ¿ Cuánto te gastas en snacks para tu perro al mes?

Selecciona todos los que correspondan.

- 0- 10 €
- 10 - 20 €
- Más de 20 €
- No doy snack a mi perro
- Otro:

Con la tecnología de
 Google Forms

Encuesta

1. **¿Conoce productos nutritivos para perros?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

2. **¿Ha comprado alguna vez snacks con valor nutritivo?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

3. **En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿ha visto resultados en la salud de su perro gracias a estos productos?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

4. **A continuación, indique las marcas de golosinas para perros que conoce**

.....

5. **¿Cuál es su marca favorita?**

.....

6. **Si pudiese comprar snacks que mejoren la salud de tu perro, ¿qué tipo de snacks compraría?**

Marca solo un óvalo.

- Snacks que mejoren el pelaje
 Snacks que mejoren las articulaciones
 Snacks que mejoren la visión
 Snacks que mejoren el aliento
 No compraría ninguno

7. **¿Conoce productos orgánicos que mejoren la salud de su perro?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. ¿Qué opina de los snacks que existen actualmente?

Selecciona todos los que correspondan.

- Hay mucha variedad
 - Son muy nutritivos
 - Son muy industrializados
 - No tengo ninguno favorito
 - Son poco atractivos
 - Son caros: no hay relación calidad-precio
 - Son poco agradables al tacto
-

Con la tecnología de





ANEXO C

CANVAS



Business Model Canvas

Diseñado por:

En: cd/mm/aaaa

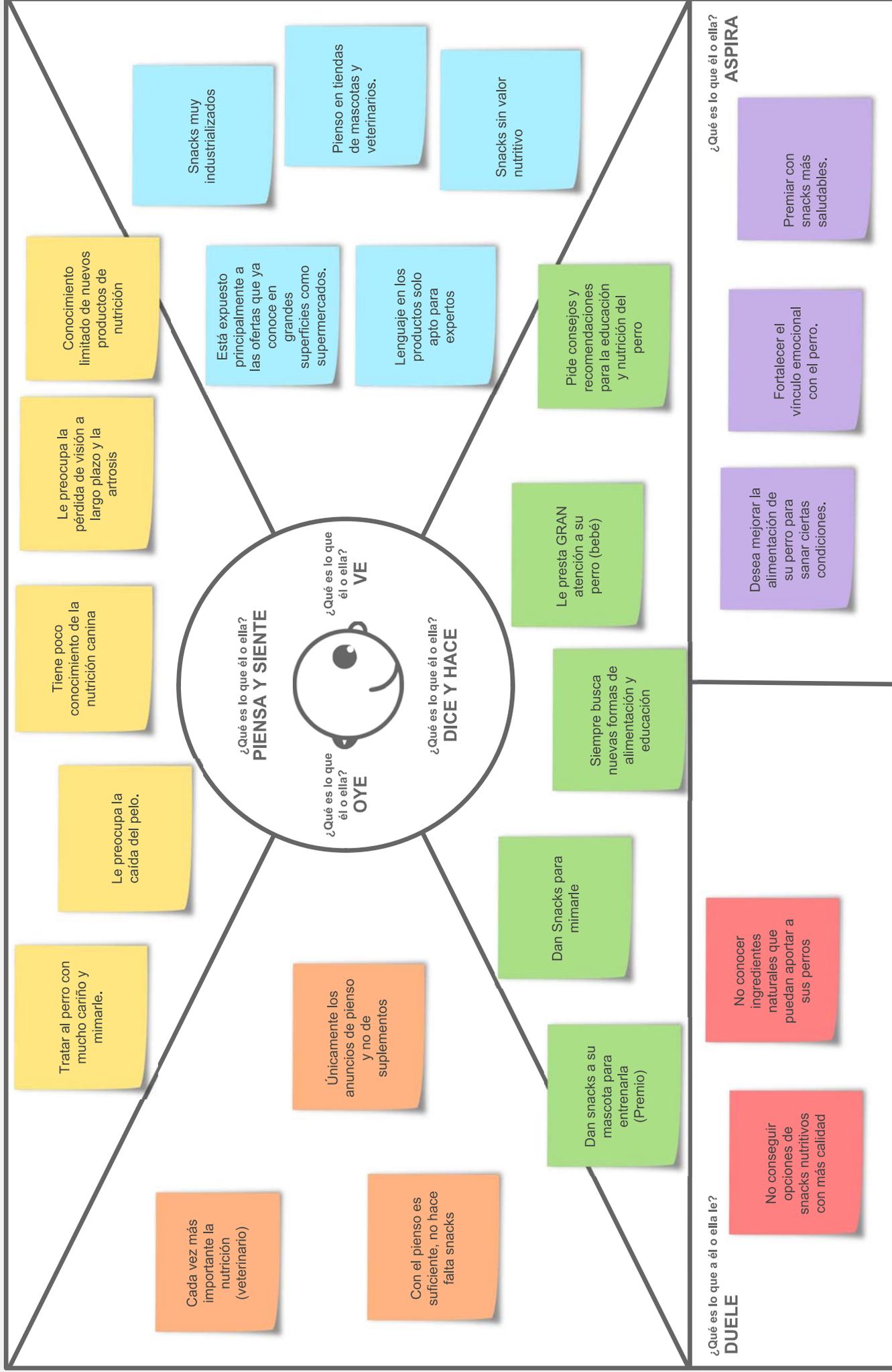
Iteración #



Empathy Map

Diseñado para:

Por **DogNut**



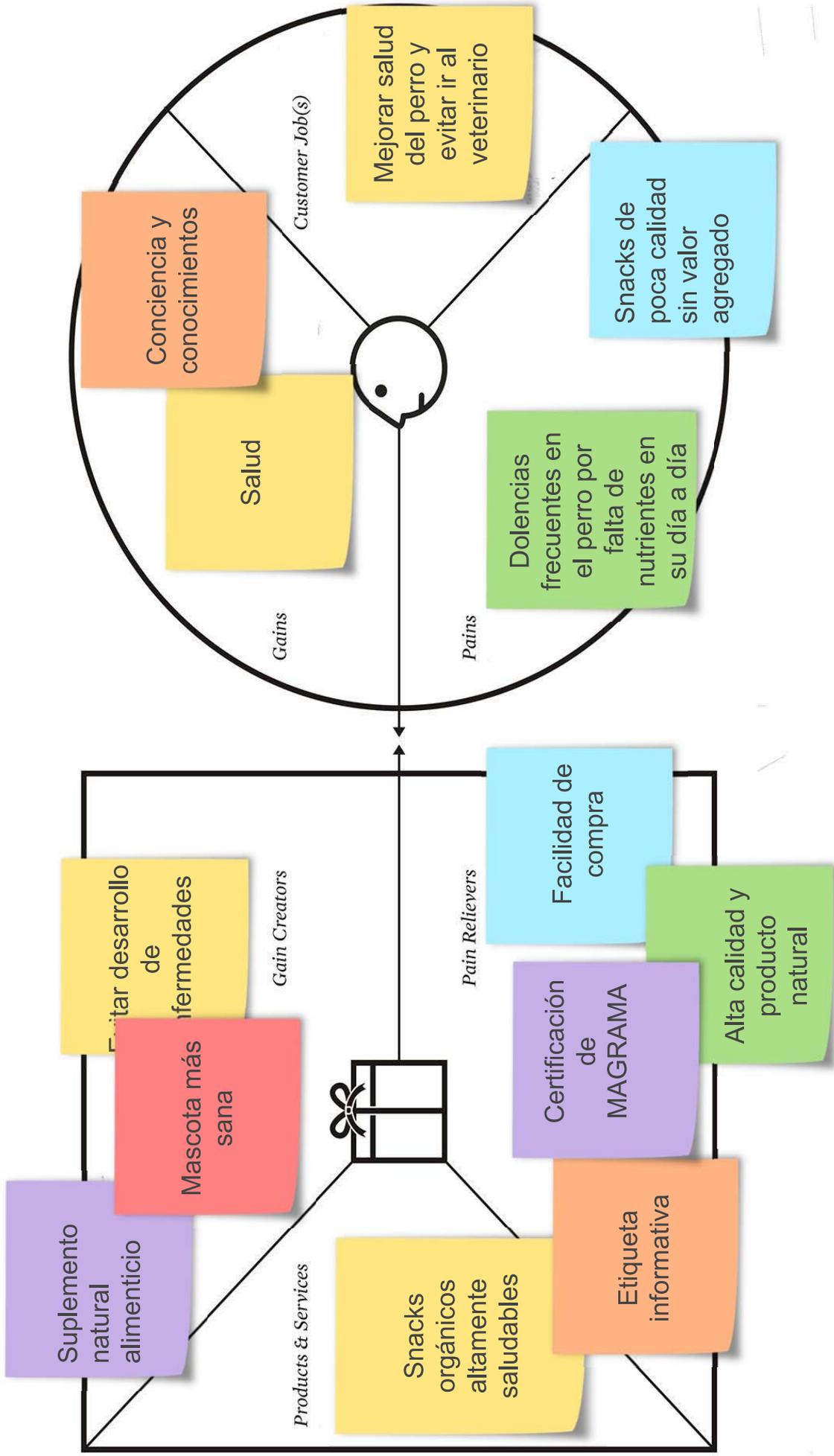
Value Proposition Canvas

Nombre del Usuario / Cliente:

En: dd/mm/aaaa

Por:

Diseñado para:





ANEXO D

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

PRODUCTOS	SUPLEMENTOS	INGREDIENTES	COMPONENTE ACTIVO	INFORMACIÓN
	Vista	<p>Zanahoria, Granos de maíz, cebada, trigo, arroz, avena Semolina, boniatos, patatas, aceite de canola, pulpa de tomate, grasa de pollo y gelatina de cerdo, melaza, extracto de yucca, extracto de romero.</p> <p>Vitaminas: E, monohidrato de tiamina (B1), C, A, H, B6, B12, D y vitamina B2.</p>	Zanahoria	Las zanahorias son muy ricas en vitamina A, que es importante para la salud de los ojos. Una ingesta insuficiente de vitamina A puede conducir a infecciones en los ojos y pérdida de visión, por lo que las zanahorias son una excelente manera de asegurarse que los ojos de su perro se mantengan saludables. No contienen prácticamente nada de grasa, por lo que son una buena opción para los perros con sobrepeso y mayores.
	Aliento/Dientes	<p>Manzana, Granos de maíz, cebada, trigo, arroz, avena Semolina, boniatos, patatas, aceite de canola, pulpa de tomate, grasa de pollo y gelatina de cerdo, melaza, extracto de yucca, extracto de romero.</p> <p>Vitaminas: E, monohidrato de tiamina (B1), C, A, H, B6, B12, D y vitamina B2.</p>	Manzana	Las manzanas tienen beneficios para tu perro y aportan muchas cosas buenas para su salud, entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> - Vitamina C - Vitamina K - Calcio - Pectina - Con propiedades antiinflamatorias y astringentes (corta la diarrea)
	Pelaje	<p>Aceite de coco, Granos de maíz, cebada, trigo, arroz, avena Semolina, boniatos, patatas, aceite de canola, pulpa de tomate, grasa de pollo y gelatina de cerdo, melaza, extracto de yucca, extracto de romero.</p> <p>Vitaminas: E, monohidrato de tiamina (B1), C, A, H, B6, B12, D y vitamina B2.</p>	Aceite de coco	Uno de sus principales beneficios es que ayuda a mejorar la digestión y la absorción de nutrientes por ser un antioxidante natural. También puede ayudar en el tratamiento de infecciones de hongos (como las que comúnmente les dan en las orejas). También les da energía y con esto promueve la pérdida de peso . También sirve para que los perros viejitos se sientan y se vean más jóvenes por la gran cantidad de grasas buenas que contiene.
	Aliento/Dientes	<p>Aceite de coco, Granos de maíz, cebada, trigo, arroz, avena Semolina, boniatos, patatas, aceite de canola, pulpa de tomate, grasa de pollo y gelatina de cerdo, melaza, extracto de yucca, extracto de romero.</p> <p>Vitaminas: E, monohidrato de tiamina (B1), C, A, H, B6, B12, D y vitamina B2.</p>	Zanahoria	Las zanahorias son muy ricas en vitamina A, que es importante para la salud de los ojos. Una ingesta insuficiente de vitamina A puede conducir a infecciones en los ojos y pérdida de visión, por lo que las zanahorias son una excelente manera de asegurarse que los ojos de su perro se mantengan saludables. No contienen prácticamente nada de grasa, por lo que son una buena opción para los perros con sobrepeso y mayores.
	Vista	<p>Granos de maíz, cebada, trigo, arroz, avena Semolina, boniatos, patatas, aceite de canola, pulpa de tomate, Aceite de salmón, melaza, extracto de yucca, extracto de romero.</p> <p>Vitaminas: E, monohidrato de tiamina (B1), C, A, H, B6, B12, D y vitamina B2.</p>	Aceite de Salmón	<ul style="list-style-type: none"> - Devuelve el brillo natural del pelaje. - Mantiene la vista de tu perro intacta gracias a su componente Omega 3. - Ayuda a las digestiones. - Favorece la salud del corazón y una buena circulación sanguínea. - Fortalece el sistema inmunológico. - Estimula el desarrollo adecuado del cerebro.

PRODUCTOS	SUPLEMENTOS	INGREDIENTES	COMPONENTE ACTIVO	INFORMACIÓN
	Pelaje/Vista	<p>Brócoli, Granos de maíz, cebada, trigo, arroz, avena Semolina, boniatos, patatas, aceite de canola, pulpa de tomate, grasa de pollo y gelatina de cerdo, melaza, extracto de yucca, extracto de romero.</p> <p>Vitaminas: E, monohidrato de tiamina (B1), C, A, H, B6, B12, D y vitamina B2.</p>	Brócoli	Este es sin dudas uno de los más completo y mejores alimentos para ti y para tu mascota. Posee luteína (un protector natural para la vista), tiene potasio y calcio por lo que es fundamental para la salud ósea y aporta, fibras, hierro, zinc y vitamina K, entre otros.
	Artrosis	<p>Aleta de tiburón, Granos de maíz, cebada, trigo, arroz, avena Semolina, boniatos, patatas, aceite de canola, pulpa de tomate, melaza, extracto de yucca, extracto de romero.</p> <p>Vitaminas: E, monohidrato de tiamina (B1), C, A, H, B6, B12, D y vitamina B2.</p>	Aleta de tiburón	El cartílago de tiburón para perros tiene beneficios que mejoran la salud de las articulaciones y aportan propiedades para regenerar huesos y cartílagos. Artritis, osteoartritis, displasia de cadera son las más comunes y necesitan cuidados especiales. Aporta condroitina también llamado condroitín sulfato, calcio, ácido hialurónico, condroprotectores y mucho colágeno. El Pastor Alemán y Labrador son las razas de perros más comúnmente afectadas.
	Aliento/Dientes	<p>Perejil, Granos de maíz, cebada, trigo, arroz, avena Semolina, boniatos, patatas, aceite de canola, pulpa de tomate, melaza, extracto de yucca, extracto de romero.</p> <p>Vitaminas: E, monohidrato de tiamina (B1), C, A, H, B6, B12, D y vitamina B2.</p>	Perejil	El perejil contiene potasio y también antioxidantes naturales que ayudan a retrasar el envejecimiento celular. Aporta fibra y no tiene apenas grasas. Tiene también propiedades antiinflamatorias. Ayuda a eliminar el exceso de líquidos en perros y personas. El perejil tiene pequeñas dosis de miristicina, un compuesto que ayuda a luchar contra el cáncer, especialmente de colon, próstata y pulmones. El perejil en perro es bueno para la circulación, los huesos y el sistema nervioso central (vitamina K), es bueno para la vista y tiene propiedades antioxidantes y anticancerosas. Otra de las importantes ventajas del perejil es que, debido a sus cualidades aromáticas, mejora el aliento de los perros.
	Pelaje	<p>Aceite de coco, granos de maíz, cebada, trigo, arroz, avena Semolina, boniatos, patatas, aceite de canola, pulpa de tomate, melaza, extracto de yucca, extracto de romero.</p> <p>Vitaminas: E, monohidrato de tiamina (B1), C, A, H, B6, B12, D y vitamina B2.</p>	Aceite de Coco	Uno de sus principales beneficios es que ayuda a mejorar la digestión y la absorción de nutrientes por ser un antioxidante natural. También puede ayudar en el tratamiento de infecciones de hongos (como las que comúnmente les dan en las orejas). También les da energía y con esto promueve la pérdida de peso . También sirve para que los perros viejitos se sientan y se vean más jóvenes por la gran cantidad de grasas buenas que contiene.

ANEXO E

MÁQUINAS

Extrusora Baker Perkins expande la gama de SBX Master



- Extrusora de doble tornillo SBX Master de Baker Perkins ofrece a los fabricantes de snacks y cereales capacidades notablemente altas.
- El rendimiento nominal de SBX Master 125 es de 2.300 kg/hora de productos de expansión directa.
- Satisface una creciente demanda de líneas de alto rendimiento y alta producción.
- La SBX Master incorpora un alto par torsor que hace que incremente el rendimiento, mejora la consistencia del producto y amplía la gama de productos que puede fabricarse debido a su habilidad de manejar materiales más densos.
- El sistema de accionamiento de CA de la SBX Master no requiere virtualmente mantenimiento alguno, además de que el innovador diseño del bastidor abierto maximiza el acceso para la limpieza y el mantenimiento.
- La SBX Master es fácil de utilizar, con control PLC (Controlador de Lógica Programable) por pantalla táctil, y secuencias automáticas de arranque y parada de serie.

Máquina envasadora de conteo automático



- Diseñada con un set completo de un equipo auxiliar de alta automatización y se puede ahorrar mano de obra y mejorar capacidad de producción.
- Está equipada con un dispositivo de conteo automático. No hay fallas en el embolsado, llenado o sellado.
- Las piezas de la máquina en contacto directo con la entrada de las bolsas de alimentos están hechas de acero inoxidable de acuerdo con los requisitos de fabricación de alimentos.
- Rango de llenado: 8-50 bolsas pequeñas a la vez
- Tamaño de las bolsas: puede ser personalizado
- Velocidad: ≤ 35 bolsas/minuto (depende del estado del producto y el peso de llenado)
- Potencia total: 6.2 KW
- Voltaje: 380 V 3 fase 50 HZ/60 HZ

Molino de Martillos/Trituradora



- Este molino para cereales está indicado para la molienda de cualquier tipo de cereal.

- Tecnología de martillos
- Utilizado para el sector de la industria alimentaria, trituración de cereales, granos, etc.

- Caudal: 430 kg/h, 260 kg/h



- También sirve para trituración en seco
- Las cribas son fácilmente intercambiables y permiten ajustar la finura deseada del producto a moler. El molino para cereales destaca por un manejo sencillo y un calentamiento escaso del cereal.

Horno de túnel



- DIMENSIÓN DEL COMPARTIMENTO QUE CUECE AL HORNO: 1400 x 680MM

- DIMENSION: 2100 x 1500 x 1000 MM

- TALLA DE LA BANDEJA: 600 x 400 MM

- POTENCIA DEL MECANISMO IMPULSOR: 2 HP

- Diseño arqueado

- Tubos cerámica de calefacción

- Transportación del sistema
- HEAT LOAD (CALORIC/KG) 12000 CALORIC/KG
- Voltaje: 380 V
- Potencia: 2 HP

Secador de aire caliente



- Método de secado: aire caliente
- Aplicaciones: para la industria alimentaria
- Gracias a un refinado sistema de control del aire en el secado, las secadoras Ecothermatik consumen hasta un 40% menos de energía térmica, un 20% menos de energía refrigeradora y un 10% menos de energía eléctrica.

- Propiedades de cocción y estabilidad a la rotura.

- La instalación ofrece una excelente facilidad de

mantenimiento y una elevada seguridad alimenticia.

- La secadora Ecothermatik™ optimiza la utilización de energía térmica, aprovechando las corrientes de aire de salida para recuperar calor interno del proceso.
- El concepto de secado comienza en la secadora previa y gracias a un guiado climático novedoso y un aire de secado más húmedo, los snacks quedan perfectos para proceder a su embalaje.
- Las ventajas de este procedimiento son un secado sin estrés y óptimas propiedades de cocción.

Báscula/Pesadora con sistema de dosificación de caída por gravedad



- Indicado para productos granulados, cereales, semillas y en general para productos que fluyan libremente.
 - Gran capacidad de producción y alta precisión de pesaje.
 - Con equipo de control de peso de altas prestaciones
 - Con sistema de dosificación por compuerta accionada por servomotor (transmisión del movimiento por biela manivela) que controla el caudal de forma progresiva y se reajusta automáticamente en cada pesada.
- Posición final de cierre para evitar pérdidas de producto hacia la cubeta de pesaje.



ANEXO F

DESCRIPCIONES DE CARGO



DESCRIPCIÓN DE CARGO COO

1.1 CARGO	COO	1.4 PAIS	España
1.2 FUNCION	OPERACIONES	1.5 UBICACIÓN	Madrid Centro
1.3 ÁREA	OPERACIONES	1.6 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	CEO

2. Misión del Cargo

Coordinar, supervisar y dirigir el Departamento de Operaciones, asegurando una producción eficiente y el control de calidad, utilizando las metodologías idóneas para cumplir los objetivos estratégicos.

3. Organigrama	6. Responsabilidades	7. Autoridad: Recomienda & Decide																																																																																				
<pre> graph TD CEO[CEO] --- CMO[CMO] CEO --- COO[COO] CEO --- CDO[CDO] CEO --- CFO[CFO] </pre>	<p>Establecer la estrategia de Operaciones, alineándose a la Estrategia del negocio</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="text-align: center;">Decisiones</th> <th style="text-align: center;">Recomendaciones</th> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Estratégicas de Operaciones. Decide cuánto fabricar en base a proyecciones y las recomendaciones de Finanzas y Ventas.</td> <td></td> </tr> </table>	Decisiones	Recomendaciones	Estratégicas de Operaciones. Decide cuánto fabricar en base a proyecciones y las recomendaciones de Finanzas y Ventas.																																																																																	
	Decisiones	Recomendaciones																																																																																				
	Estratégicas de Operaciones. Decide cuánto fabricar en base a proyecciones y las recomendaciones de Finanzas y Ventas.																																																																																					
	8. Factores que inciden para el logro de los resultados: Internos & Externos																																																																																					
<p>Administrar los recursos internos de producción</p>	<p>Gestión de compras de suministros, y negociación con los proveedores</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="text-align: center;">Factores Internos</th> <th style="text-align: center;">Factores Externos</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Factores Internos	Factores Externos																																																																																		
Factores Internos	Factores Externos																																																																																					
9. Requisitos del Cargo																																																																																						
<p>Gestión de la logística de Distribución</p>	<p>Gestión de los KPI's del Departamento de Operaciones</p>	<p>Educación: Ingeniero Civil o Industrial, con MBA</p>																																																																																				
<p>Gestión de los RRHH del Departamento</p>	<p>Control y seguimiento del presupuesto.</p>	<p>Conocimiento : Conocimientos en procesos de producción y control de calidad.</p>																																																																																				
		<p>Experiencia: Experiencia en procesos de producción en fábricas.</p>																																																																																				
		<p>Competencias Excelente negociador, atención al orden y detalle, planificado, visión estratégica del negocio.</p>																																																																																				
4. Relaciones de Trabajo																																																																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">Relaciones Internas</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Area</th> <th style="text-align: center;">N</th> <th style="text-align: center;">B</th> <th style="text-align: center;">I</th> <th style="text-align: center;">C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finanzas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RRHH</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gerencia General</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Supply</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Relaciones Internas					Area	N	B	I	C	Finanzas				x	Mercadeo		x			RRHH			x		Gerencia General				x	Supply				x	Ventas			x		Operaciones				x	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">Relaciones Externas</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Entes</th> <th style="text-align: center;">N</th> <th style="text-align: center;">B</th> <th style="text-align: center;">I</th> <th style="text-align: center;">C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Proveedores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Cientes</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Consumidores</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entes</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asociaciones</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Relaciones Externas					Entes	N	B	I	C	Proveedores				x	Cientes	x				Consumidores	x				Entes		x			Asociaciones	x				Otros	x			
Relaciones Internas																																																																																						
Area	N	B	I	C																																																																																		
Finanzas				x																																																																																		
Mercadeo		x																																																																																				
RRHH			x																																																																																			
Gerencia General				x																																																																																		
Supply				x																																																																																		
Ventas			x																																																																																			
Operaciones				x																																																																																		
Relaciones Externas																																																																																						
Entes	N	B	I	C																																																																																		
Proveedores				x																																																																																		
Cientes	x																																																																																					
Consumidores	x																																																																																					
Entes		x																																																																																				
Asociaciones	x																																																																																					
Otros	x																																																																																					
OBSERVACIONES																																																																																						
ELABORADO POR (Cargo):	LAURA CASTRO	APROBADO POR:	CLAUDIA SALAS																																																																																			
VALIDADO POR (Cargo):	SARAI QUINTERO	FECHA APROBACION:	30 de Junio de 2016																																																																																			

DESCRIPCIÓN DE CARGO CMO

1.1 CARGO	CMO	1.4 PAIS	España
1.2 FUNCION	Comercial	1.5 UBICACIÓN	Madrid Centro
1.3 ÁREA	Ventas	1.6 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	CEO

2. Misión del Cargo

Coordinar, supervisar y dirigir el Departamento de Ventas, creando y administrando las políticas comerciales y la fuerza de ventas, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área.

3. Organigrama	6. Responsabilidades	7. Autoridad: Recomienda & Decide																																																																																											
		Decisiones	Recomendaciones																																																																																										
<pre> graph TD CEO[CEO] --- CMO[CMO] CEO --- COO[COO] CEO --- CDO[CDO] CEO --- CFO[CFO] </pre>	Responsable de establecer la estrategia Comercial, alineada a los objetivos estratégicos del negocio.	Estrategias del área comercial. Decide cantidades a vender y precios.	Recomendaciones a Marketing (insights de clientes). Recomendaciones para el Plan de Marketing. Recomendaciones para operaciones (cantidades a fabricar).																																																																																										
	Gestión de Cuentas Clave																																																																																												
	Gestión de KPI's	8. Factores que inciden para el logro de los resultados: Internos & Externos																																																																																											
		Factores Internos	Factores Externos																																																																																										
	Apoyar en la gestión del Plan de marketing	Stock disponible para la venta.	Recepción y aceptación de los clientes (distribuidores y cliente final). Nuevos productos competidores.																																																																																										
4. Relaciones de Trabajo		9. Requisitos del Cargo																																																																																											
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="5">Relaciones Internas</th> <th colspan="5">Relaciones Externas</th> </tr> <tr> <th>Area</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> <th>Entes</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finanzas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Proveedores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RRHH</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td>Consumidores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gerencia General</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Entes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Supply</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Asociaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Otros</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Relaciones Internas					Relaciones Externas					Area	N	B	I	C	Entes	N	B	I	C	Finanzas				x	Proveedores					Mercadeo				x	Clientes					RRHH			x		Consumidores					Gerencia General				x	Entes					Supply				x	Asociaciones					Ventas				x	Otros					Operaciones				x						Gestionar la fuerza de ventas	Educación:	Ingeniero o Lic. En Administración de Empresas
Relaciones Internas					Relaciones Externas																																																																																								
Area	N	B	I	C	Entes	N	B	I	C																																																																																				
Finanzas				x	Proveedores																																																																																								
Mercadeo				x	Clientes																																																																																								
RRHH			x		Consumidores																																																																																								
Gerencia General				x	Entes																																																																																								
Supply				x	Asociaciones																																																																																								
Ventas				x	Otros																																																																																								
Operaciones				x																																																																																									
OBSERVACIONES	Gestión del portafolio	Conocimiento :	Conocimientos en ventas en el sector retail y consumo masivo (deseable)																																																																																										
	Realizar estudios de mercado para determinar clientes potenciales.	Experiencia:	Experiencia en el área comercial (deseable)																																																																																										
		Competencias	Excelentes habilidades comunicacionales, habilidades de negociación, visión estratégica, liderazgo.																																																																																										
ELABORADO POR (Cargo):	LAURA CASTRO	APROBADO POR:	CLAUDIA SALAS																																																																																										
VALIDADO POR (Cargo):	SARAI QUINTERO	FECHA APROBACION:	30 de Junio de 2016																																																																																										

DESCRIPCIÓN DE CARGO CDO

1.1 CARGO	CDO	1.4 PAIS	España
1.2 FUNCION	Marketing y RRPP	1.5 UBICACIÓN	Madrid Centro
1.3 ÁREA	Marketing	1.6 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	CEO

2. Misión del Cargo

Coordinar, supervisar y dirigir el Departamento de Marketing, con la finalidad de aumentar la demanda del producto, alineándose a las políticas de ventas y cumpliendo los objetivos estratégicos.

3. Organigrama		6. Responsabilidades		7. Autoridad: Recomienda & Decide																																																																																											
<pre> graph TD CEO[CEO] --- CMO[CMO] CEO --- COO[COO] CEO --- CDO[CDO] CEO --- CFO[CFO] </pre>		Gestionar el marketing presencial y online del negocio.		Decisiones	Recomendaciones																																																																																										
				Gestión de los contenidos digitales y página web		Estratégicas del Marketing de Negocio y Productos	Recomendaciones al área de ventas para vender mejor																																																																																								
		Gestión de las redes sociales		8. Factores que inciden para el logro de los resultados: Internos & Externos																																																																																											
		Gestionar el Plan de Marketing		Factores Internos	Factores Externos																																																																																										
		Gestionar el presupuesto de Marketing		Presupuesto aprobado para Marketing, Actividades de Ventas.	Comportamiento de los competidores.																																																																																										
4. Relaciones de Trabajo				9. Requisitos del Cargo																																																																																											
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="5">Relaciones Internas</th> <th colspan="5">Relaciones Externas</th> </tr> <tr> <th>Area</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> <th>Entes</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finanzas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Proveedores</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>RRHH</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td>Consumidores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Gerencia General</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Entes</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Supply</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td>Asociaciones</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Otros</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operaciones</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Relaciones Internas					Relaciones Externas					Area	N	B	I	C	Entes	N	B	I	C	Finanzas				x	Proveedores			x		Mercadeo				x	Clientes				x	RRHH		x			Consumidores				x	Gerencia General				x	Entes		x			Supply		x			Asociaciones	x				Ventas				x	Otros	x				Operaciones		x										Educación:	Ingeniero , Lic. En Administración de Empresas o Marketing. MBA.
Relaciones Internas					Relaciones Externas																																																																																										
Area	N	B	I	C	Entes	N	B	I	C																																																																																						
Finanzas				x	Proveedores			x																																																																																							
Mercadeo				x	Clientes				x																																																																																						
RRHH		x			Consumidores				x																																																																																						
Gerencia General				x	Entes		x																																																																																								
Supply		x			Asociaciones	x																																																																																									
Ventas				x	Otros	x																																																																																									
Operaciones		x																																																																																													
OBSERVACIONES		Desarrollo de Marca e Identidad Visual del negocio y del producto		Conocimiento :	Conocimientos en Marketing y en Marketing Digital.																																																																																										
		Gestionar las Relaciones Públicas (Medios de comunicación)		Experiencia:	En Marketing y Redes Sociales.																																																																																										
				Competencias :	Creatividad, innovación, metódico, visión estratégica, excelente comunicador (oral y escrito)																																																																																										
ELABORADO POR (Cargo):		LAURA CASTRO		APROBADO POR:																																																																																											
VALIDADO POR (Cargo):		SARAI QUINTERO		CLAUDIA SALAS																																																																																											
				FECHA APROBACION:																																																																																											
				30 de Junio de 2016																																																																																											

DESCRIPCIÓN DE CARGO CEO

1.1 CARGO	CEO	1.4 PAIS	España																																																																																																		
1.2 FUNCION	CEO	1.5 UBICACIÓN	Madrid Centro																																																																																																		
1.3 ÁREA	Gerencia General	1.6 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	No aplica																																																																																																		
2. Misión del Cargo																																																																																																					
Coordinar y decidir las estrategias de negocio, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.																																																																																																					
3. Organigrama		6. Responsabilidades	7. Autoridad: Recomienda & Decide																																																																																																		
<pre> graph TD CEO[CEO] --- CMO[CMO] CEO --- COO[COO] CEO --- CDO[CDO] CEO --- CFO[CFO] </pre>		Responsable de la gestión estratégica del negocio Responsable de gestionar las nuevas contrataciones Gestión legal del negocio Responsable del desarrollo de nuevos productos, con la asesoría pertinente. Consolidar los recursos, procesos y resultados de todos los departamentos para su respectivo análisis Análisis de KPI's Gestionar relaciones externas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Decisiones</th> <th style="width: 50%;">Recomendaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Decisiones en el ámbito legal y de contratación de personal. Decisiones en el desarrollo de productos nuevos.</td> <td>Recomendaciones al área de ventas, marketing, finanzas y operaciones.</td> </tr> <tr> <th style="width: 50%;">Factores Internos</th> <th style="width: 50%;">Factores Externos</th> </tr> <tr> <td>Producción eficiente, gestión de la fuerza de ventas.</td> <td>Comportamiento del mercado, nuevos competidores, nuevas restricciones/permisos, nuevas regulaciones</td> </tr> </tbody> </table>	Decisiones	Recomendaciones	Decisiones en el ámbito legal y de contratación de personal. Decisiones en el desarrollo de productos nuevos.	Recomendaciones al área de ventas, marketing, finanzas y operaciones.	Factores Internos	Factores Externos	Producción eficiente, gestión de la fuerza de ventas.	Comportamiento del mercado, nuevos competidores, nuevas restricciones/permisos, nuevas regulaciones																																																																																										
Decisiones	Recomendaciones																																																																																																				
Decisiones en el ámbito legal y de contratación de personal. Decisiones en el desarrollo de productos nuevos.	Recomendaciones al área de ventas, marketing, finanzas y operaciones.																																																																																																				
Factores Internos	Factores Externos																																																																																																				
Producción eficiente, gestión de la fuerza de ventas.	Comportamiento del mercado, nuevos competidores, nuevas restricciones/permisos, nuevas regulaciones																																																																																																				
4. Relaciones de Trabajo		9. Requisitos del Cargo																																																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5">Relaciones Internas</th> <th colspan="5">Relaciones Externas</th> </tr> <tr> <th>Area</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> <th>Entes</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finanzas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Proveedores</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>RRHH</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td>Consumidores</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gerencia General</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Entes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Supply</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Asociaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Otros</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Operaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Relaciones Internas					Relaciones Externas					Area	N	B	I	C	Entes	N	B	I	C	Finanzas				x	Proveedores		x			Mercadeo				x	Clientes				x	RRHH			x		Consumidores		x			Gerencia General				x	Entes				x	Supply				x	Asociaciones				x	Ventas				x	Otros				x	Operaciones				x						<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Educación:</td> <td>Lic. Administración de Empresas o carrera afín. MBA.</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento :</td> <td>Conocimientos en finanzas, marketing, RRHH y gestión de start ups.</td> </tr> <tr> <td>Experiencia:</td> <td>Mínimo 3 años de experiencia en start ups.</td> </tr> <tr> <td>Competencias :</td> <td>Competencia del Náufrago, visión estratégica, habilidades comunicacionales, liderazgo.</td> </tr> </table>		Educación:	Lic. Administración de Empresas o carrera afín. MBA.	Conocimiento :	Conocimientos en finanzas, marketing, RRHH y gestión de start ups.	Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en start ups.	Competencias :	Competencia del Náufrago, visión estratégica, habilidades comunicacionales, liderazgo.
Relaciones Internas					Relaciones Externas																																																																																																
Area	N	B	I	C	Entes	N	B	I	C																																																																																												
Finanzas				x	Proveedores		x																																																																																														
Mercadeo				x	Clientes				x																																																																																												
RRHH			x		Consumidores		x																																																																																														
Gerencia General				x	Entes				x																																																																																												
Supply				x	Asociaciones				x																																																																																												
Ventas				x	Otros				x																																																																																												
Operaciones				x																																																																																																	
Educación:	Lic. Administración de Empresas o carrera afín. MBA.																																																																																																				
Conocimiento :	Conocimientos en finanzas, marketing, RRHH y gestión de start ups.																																																																																																				
Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en start ups.																																																																																																				
Competencias :	Competencia del Náufrago, visión estratégica, habilidades comunicacionales, liderazgo.																																																																																																				
OBSERVACIONES																																																																																																					
ELABORADO POR (Cargo):	LAURA CASTRO	APROBADO POR:	CRISTINA HERNÁNDEZ																																																																																																		
VALIDADO POR (Cargo):	SARAI QUINTERO	FECHA APROBACION:	30 de Junio de 2016																																																																																																		

DESCRIPCIÓN DE CARGO CFO

1.1 CARGO	CFO	1.4 PAIS	España
1.2 FUNCION	Finanzas	1.5 UBICACIÓN	Madrid Centro
1.3 ÁREA	Finanzas	1.6 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	CEO

2. Misión del Cargo
 Coordinar, supervisar y dirigir el Departamento de finanzas, con la finalidad de soportar financieramente la estrategia del negocio y los departamentos.

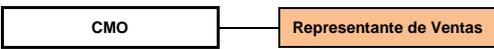
3. Organigrama	6. Responsabilidades	7. Autoridad: Recomienda & Decide																																																																																						
		Decisiones	Recomendaciones																																																																																					
	Responsable de la gestión financiera del negocio	Financiación, Bancos	Recomendar precios de venta, recomendar modificaciones en el portafolio.																																																																																					
	Gestión de los Estados Financieros																																																																																							
	Gestión del presupuesto del negocio	8. Factores que inciden para el logro de los resultados: Internos & Externos																																																																																						
	Responsable del Control de Gestión de las finanzas y su impacto en el negocio.	Procesos de facturación y pagos.	Relación con los bancos, entorno económico.																																																																																					
4. Relaciones de Trabajo		9. Requisitos del Cargo																																																																																						
<table border="1" style="display: inline-table; margin-right: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="5">Relaciones Internas</th> </tr> <tr> <th>Area</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Finanzas</td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> <tr><td>Mercadeo</td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> <tr><td>RRHH</td><td></td><td>x</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Gerencia General</td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> <tr><td>Supply</td><td></td><td>x</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ventas</td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> <tr><td>Operaciones</td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="display: inline-table;"> <thead> <tr> <th colspan="5">Relaciones Externas</th> </tr> <tr> <th>Entes</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Proveedores</td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Clientes</td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Consumidores</td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Entes</td><td></td><td></td><td></td><td>x</td></tr> <tr><td>Asociaciones</td><td></td><td>x</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Otros</td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Relaciones Internas					Area	N	B	I	C	Finanzas				x	Mercadeo				x	RRHH		x			Gerencia General				x	Supply		x			Ventas				x	Operaciones				x	Relaciones Externas					Entes	N	B	I	C	Proveedores	x				Clientes	x				Consumidores	x				Entes				x	Asociaciones		x			Otros	x				Gestión de la Tesorería	Educación: Ingeniero o Lic. En Administración de Empresas.	
Relaciones Internas																																																																																								
Area	N	B	I	C																																																																																				
Finanzas				x																																																																																				
Mercadeo				x																																																																																				
RRHH		x																																																																																						
Gerencia General				x																																																																																				
Supply		x																																																																																						
Ventas				x																																																																																				
Operaciones				x																																																																																				
Relaciones Externas																																																																																								
Entes	N	B	I	C																																																																																				
Proveedores	x																																																																																							
Clientes	x																																																																																							
Consumidores	x																																																																																							
Entes				x																																																																																				
Asociaciones		x																																																																																						
Otros	x																																																																																							
OBSERVACIONES		Gestión de la Contabilidad	Conocimiento: Conocimientos en Finanzas: realización de Estados de Cuenta, conocimientos de tesorería, presupuestos y Control de Gestión																																																																																					
		Análisis del Negocio	Experiencia: Previa experiencia en Finanzas, Análisis de Negocio y Realización de Estados de Cuenta (deseable).																																																																																					
			Habilidades: Analítico, visión estratégica																																																																																					

ELABORADO POR (Cargo):	LAURA CASTRO	APROBADO POR:	CLAUDIA SALAS
VALIDADO POR (Cargo):	SARAI QUINTERO	FECHA APROBACION:	30 de Junio de 2016

DESCRIPCIÓN DE CARGO OPERARIO (GENERAL)

1.1 CARGO	Operario	1.4 PAIS	España																																																																																										
1.2 FUNCION	Operaciones	1.5 UBICACIÓN	Madrid Centro																																																																																										
1.3 ÁREA	Operaciones	1.6 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	COO																																																																																										
2. Misión del Cargo																																																																																													
Realizar las actividades propias del área de fabricación, con el fin de obtener productos de altísima calidad, siguiendo los lineamientos del Departamento de Operaciones.																																																																																													
3. Organigrama		6. Responsabilidades	7. Autoridad: Recomienda & Decide																																																																																										
<pre> graph TD COO[COO] --- O1[Operario (2 año)] COO --- O2[Operario] COO --- O3[Operario] COO --- O4[Operario] </pre>		Pesaje de materia prima	Decisiones																																																																																										
		Encender y apagar la maquinaria en los momentos indicados	Recomendaciones																																																																																										
		Trasladar la mezcla entre las máquinas (en los casos que se requiere).	8. Factores que inciden para el logro de los resultados: Internos & Externos																																																																																										
		Velar por la producción (supervisando que se cumplan las cantidades a producir)	Factores Internos																																																																																										
4. Relaciones de Trabajo		Administrar el proceso de etiquetaje de los productos	Factores Externos																																																																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5">Relaciones Internas</th> <th colspan="5">Relaciones Externas</th> </tr> <tr> <th>Area</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> <th>Entes</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finanzas</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Proveedores</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Clientes</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RRHH</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Consumidores</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gerencia General</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Entes</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Supply</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Asociaciones</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Otros</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Relaciones Internas					Relaciones Externas					Area	N	B	I	C	Entes	N	B	I	C	Finanzas	x				Proveedores	x				Mercadeo	x				Clientes	x				RRHH	x				Consumidores	x				Gerencia General	x				Entes	x				Supply	x				Asociaciones	x				Ventas	x				Otros	x				Operaciones				x						Mantener el orden y limpieza del local	9. Requisitos del Cargo
Relaciones Internas					Relaciones Externas																																																																																								
Area	N	B	I	C	Entes	N	B	I	C																																																																																				
Finanzas	x				Proveedores	x																																																																																							
Mercadeo	x				Clientes	x																																																																																							
RRHH	x				Consumidores	x																																																																																							
Gerencia General	x				Entes	x																																																																																							
Supply	x				Asociaciones	x																																																																																							
Ventas	x				Otros	x																																																																																							
Operaciones				x																																																																																									
OBSERVACIONES		Asegurar el control de calidad en los procesos diarios	Educación: Bachiller																																																																																										
Se prevee contratar a un cuarto operario en el año cuatro (4)			Conocimiento : Conocimientos en fabricación de alimentos orgánicos (valorable)																																																																																										
			Experiencia: En fabricación de alimentos																																																																																										
			Habilidades: Orientado al detalle, orientado a la higiene, organizado																																																																																										
ELABORADO POR (Cargo):	LAURA CASTRO	APROBADO POR:	CLAUDIA SALAS																																																																																										
VALIDADO POR (Cargo):	SARAI QUINTERO	FECHA APROBACION:	30 de Junio de 2016																																																																																										

DESCRIPCIÓN DE CARGO REPRESENTANTE DE VENTAS

1.1 CARGO	Representante de Ventas	1.4 PAIS	España																																																																																																		
1.2 FUNCION	Comercial	1.5 UBICACIÓN	Madrid Centro																																																																																																		
1.3 ÁREA	Marketing y Ventas	1.6 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	CMO																																																																																																		
2. Misión del Cargo																																																																																																					
Administrar la cartera de clientes, aumentando la cantidad de nuevos clientes y volumen de ventas, alineándose a los objetivos estratégicos del área.																																																																																																					
3. Organigrama		6. Responsabilidades																																																																																																			
 <pre> graph LR CMO[CMO] --- RV[Representante de Ventas] </pre>		Ofrecer el producto, resaltando sus cualidades, a clientes potenciales Visitas periódicas a los clientes para hacer control y seguimiento Gestionar los pedidos Realizar y analizar indicadores de ventas Análisis del portafolio Análisis de KPI's																																																																																																			
4. Relaciones de Trabajo		7. Autoridad: Recomienda & Decide																																																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5">Relaciones Internas</th> <th colspan="5">Relaciones Externas</th> </tr> <tr> <th>Area</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> <th>Entes</th> <th>N</th> <th>B</th> <th>I</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finanzas</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td>Proveedores</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td>Cientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>RRHH</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td>Consumidores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Gerencia General</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td>Entes</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Supply</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Asociaciones</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>Otros</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operaciones</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Relaciones Internas					Relaciones Externas					Area	N	B	I	C	Entes	N	B	I	C	Finanzas			x		Proveedores	x				Mercadeo			x		Cientes				x	RRHH			x		Consumidores				x	Gerencia General			x		Entes		x			Supply				x	Asociaciones			x		Ventas				x	Otros					Operaciones		x								<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Decisiones</th> <th colspan="2">Recomendaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cronograma de visitas, clientes nuevos</td> <td></td> <td>Recomendar modificaciones al portafolio</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Decisiones		Recomendaciones		Cronograma de visitas, clientes nuevos		Recomendar modificaciones al portafolio	
Relaciones Internas					Relaciones Externas																																																																																																
Area	N	B	I	C	Entes	N	B	I	C																																																																																												
Finanzas			x		Proveedores	x																																																																																															
Mercadeo			x		Cientes				x																																																																																												
RRHH			x		Consumidores				x																																																																																												
Gerencia General			x		Entes		x																																																																																														
Supply				x	Asociaciones			x																																																																																													
Ventas				x	Otros																																																																																																
Operaciones		x																																																																																																			
Decisiones		Recomendaciones																																																																																																			
Cronograma de visitas, clientes nuevos		Recomendar modificaciones al portafolio																																																																																																			
OBSERVACIONES		8. Factores que inciden para el logro de los resultados: Internos & Externos																																																																																																			
Es una posición estratégica y su contratación se hará en el año dos (2) y cuatro (4)		9. Requisitos del Cargo																																																																																																			
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Factores Internos</th> <th colspan="2">Factores Externos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Disponibilidad de productos</td> <td></td> <td>Accesibilidad de los clientes nuevos</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Factores Internos		Factores Externos		Disponibilidad de productos		Accesibilidad de los clientes nuevos																																																																																											
Factores Internos		Factores Externos																																																																																																			
Disponibilidad de productos		Accesibilidad de los clientes nuevos																																																																																																			
		Educación:	Lic. en Veterinaria																																																																																																		
		Conocimiento:	Conocimientos en alimentación canina.																																																																																																		
		Experiencia:	Experiencia previa en ventas (deseable)																																																																																																		
		Habilidades:	Excelentes habilidades comerciales, hábil negociador, comunicador, organizado, orientado al logro.																																																																																																		
ELABORADO POR (Cargo):		LAURA CASTRO	APROBADO POR:																																																																																																		
VALIDADO POR (Cargo):		SARAI QUINTERO	CLAUDIA SALAS																																																																																																		
		FECHA APROBACION:	30 de Junio de 2016																																																																																																		



ANEXO G

CV DISEÑADOR FREELANCE

DANIELA GUASCHI

Portafolio Digital: www.behance.net/danielaguaschi

C.I.: 19.220.480 • Edad: 26 • Correo: danielaguaschi@gmail.com • Contacto: +58 424 207.61.28



RESUMEN CURRICULAR

Diseñadora Gráfica egresada del Instituto de Diseño de Caracas con 5 años de experiencia en el ámbito laboral y 6 años de experiencia como diseñadora independiente. Actualmente trabajando para la empresa DelosDigital como Diseñadora Gráfica en el departamento de Marketing.

EXPERIENCIA LABORAL

• Enero 2010 / Actualidad • Freelance • Diseñadora Gráfica Independiente

Diseño gráfico general independiente para cartera de clientes.

• Diciembre 2015 / Actualidad • DelosDigital • Diseñadora Gráfica

Supervisión y desarrollo creativo de conceptos y soluciones digitales de diseño que generen alto impacto visual, cumpliendo con las necesidades de cada cliente, siempre bajo leyes y conceptos del Inbound Marketing.

Conceptualización y diseño de wireframes y mockups para websites, banners, call-to-actions, web posts, e-books, posters, social media posts, mailings, gif animation, corporate identity.

• Julio 2015 / Diciembre 2015 • Evenpro / Cinex • Diseñadora Gráfica

Desarrollo creativo de proyectos internos y externos. Conceptualización y diseño gráfico de campañas publicitarias, promociones, lanzamientos y señalizaciones. Digitalización de material impreso, web, publicitario, promocional, informativo y de lanzamiento en eventos, conciertos y shows. Constante realización de montajes y renders 2D.

• Julio 2014 / Agosto 2015 • Kimberly-Clark Venezuela • Analista de Comunicaciones

Brindar internamente asesoramiento y apoyo creativo a las distintas áreas de la empresa, para solidificar y unificar acordemente cada noticia antes de comunicarla. Aporte de ideas innovadoras para impulsar a la corporación a la mejora continua y lograr integración comunicacional.

• Marzo 2013 / Abril 2014 • Parada Inteligente C.A. • Diseñadora Gráfica

Diseño gráfico general de la empresa. Presentaciones, coordinación y registro gráfico, soporte gráfico web, maquetación, retoque fotográfico, montajes digitales, supervisión de montaje en físico, creación de publicidades en general, interacción con franquiciados, mediación con proveedores externos.

• Marzo 2012 / Marzo 2013 • Grupo Los Principitos C.A. (EPK) • Diseñadora Gráfica

Desarrollo publicitario y diseño gráfico relacionado con las franquicias internacionales de la empresa. Conceptualización, maquetación, asistencia gráfica, retoque fotográfico, presentaciones, soporte web, identidad gráfica por colección de moda, producción gráfica para la identidad de la marca internacionalmente, entre otras.

• Septiembre 2011 / Diciembre 2011 • Grupo Intech Solutions • Diseñadora Gráfica

Diseño gráfico general de la empresa. Presentaciones, creación de publicidades internas de la empresa, montajes digitales, material de apoyo y animaciones digitales.

• Enero 2010 / Enero 2011 • Link Comunicaciones Creativas • Pasante de Diseño Gráfico

Aprendizaje laboral de diseño en paralelo a estudios. Creación de bocetos de imágenes corporativas, publicidades generales y animaciones digitales.

ESTUDIOS Y CURSOS REALIZADOS

- 2016 • DelosDigital - En curso

Curso de HTML y CSS Básico

- 2016 • Codecademy (Autodidacta) - En curso

Make a Website Course

- 2016 • Lievanosan Tutoriales (Autodidacta) - En curso

Tutorial WordPress Desde Cero

- 2015 • Hubspot Academy

Certificado en Inbound Marketing

- 2015 • British Council

Certificado en Inglés Nivel Intermedio 6B

- 2014 • British Council

Certificado en Inglés Nivel Intermedio 6A

- 2014 • Venamcham

Taller de EndoMarketing

- 2014 • Kimberly-Clark Venezuela

Certificado en Excel Básico

- 2013 • Academia Showroom

Certificado en Confección de Trajes de Baño

- 2012 • Youtube (Autodidacta)

Tutorial de After Effects Nivel Intermedio

- 2007 / 2011 • Instituto de Diseño de Caracas

Culminación de la Carrera de Diseño Gráfico

- 1999 / 2007 • Unidad Educativa Colegio Francia de Caracas

Culminación de Educación Básica, Media y Diversificada. Bachiller en Humanidades

HABILIDADES E INTERESES

- Alta capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.
- Excelentes habilidades de análisis y comunicación.
- Visionaria, creativa, comprometida, honesta, responsable, perfeccionista, autodidacta.
- Conocimiento consolidado del campo fotográfico y técnicas de edición.
- Conocimiento consolidado de técnicas de confección de trajes de baño.
- Creativa, apasionada por el diseño gráfico en general.
- Siempre en la búsqueda de nuevas tendencias y constante actualización sobre temas relevantes.
- Amante de la naturaleza y los animales.

IDIOMAS

- Español: Materno
- Inglés: Intermedio
- Francés: Básico

PROGRAMAS

- Adobe Photoshop
- Adobe Illustrator
- Adobe After Effects
- Adobe InDesign
- Adobe Lightroom
- Mac / PC
- Keynote
- Pages
- Numbers
- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Outlook
- Microsoft PowerPoint



ANEXO H

MODELO DE PRUEBA PSICOMÉTRICA

INFORME RESUMEN DE SELECCIÓN

PERFIL NATURAL

Claudia Salas

Es una persona optimista, orientada a los resultados, que busca el reconocimiento y el control, impulsando los diferentes temas de forma creativa.

PERFIL PUESTO

CEO

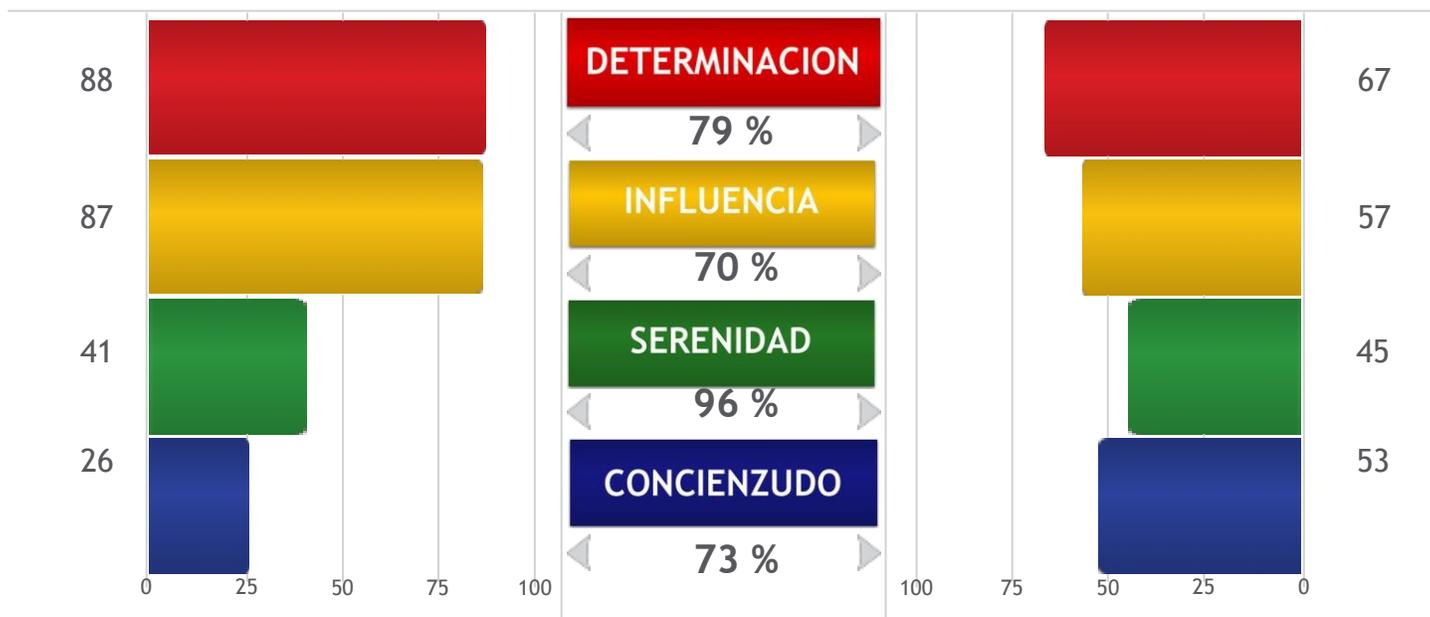
Se requiere una persona influyente y emprendedora que logre tener el control y el reconocimiento actuando con dinamismo y creatividad

Claudia Salas

GRADO DE ALINEACIÓN

CEO

80 %



Características del Perfil

Claudia Salas

CEO

Determinante	Orientado al cambio	Persuasivo	Magnético	Neutralidad	Reflexividad	Influencia	Agilidad
Competitivo	Imaginativo	Confrontante	Móvil	Prontitud	Orientación hacia los resultados	Productividad	Persuasión

ANEXO I

FLUJOS DE CAJA DETALLADOS

Año	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas anuales		281.111	463.833	602.983	783.878	1.019.042
CMV		-126.600	-189.374	-269.292	-347.387	-448.129
Margen Bruto		154.511	274.460	333.691	436.492	570.913
Costes de admin.		-80.535	-80.105	-81.708	-83.342	-85.008
Costes comerciales		-58.900	-92.880	-123.924	-166.420	-199.741
EBITDA		15.076	101.474	128.060	186.730	286.163
Amortización		-6.814	-6.814	-6.814	-6.814	-6.814
EBIT		8.262	94.660	121.245	179.915	279.349
Gastos financieros		-1.750	-1.433	-1.101	-752	-385
EBT		6.512	93.227	120.145	179.164	278.964
Impuestos		0	0	0	0	-169.503
Resultado		6.512	93.227	120.145	179.164	109.461

FCF operativo		13.326	100.041	126.959	185.978	116.276
----------------------	--	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Clientes		-11.713	-19.326	-25.124	-32.662	-42.460
Inventario		-5.275	-7.891	-11.221	-14.474	-18.672
Proveedores		10.990	15.999	22.718	29.220	37.694
NOF		-5.998	-11.218	-13.626	-17.916	-23.438
Cambio en las NOF (OPEX)		-5.998	-5.219	-2.408	-4.290	-5.522

FCF de las NOF		-5.998	-5.219	-2.408	-4.290	-5.522
-----------------------	--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Registro de marca nacional	-144
Restauración local	-20.000
Maquinaria	-40.000

FCF del CAPEX	-60.144	0	0	0	0	0
----------------------	----------------	----------	----------	----------	----------	----------

FCF del proyecto	-60.144	7.328	94.821	124.551	181.688	110.753
-------------------------	----------------	--------------	---------------	----------------	----------------	----------------

Obtención del préstamo	35.000
Devolución del préstamo	6.334

FCF de la deuda	35.000	-6.334	-6.651	-6.983	-7.333	-7.699
------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

FCF del accionista	-35.000	994	88.171	117.567	174.356	103.054
---------------------------	----------------	------------	---------------	----------------	----------------	----------------



RESUMEN EJECUTIVO

AUTORES:

Claudia Salas Bracho

Laura Castro Martel

José María Andreo Casaseca

Sarai del Carmen Quintero González

Cristina Hernández Cabrera



RESUMEN EJECUTIVO

QUÉ ES DOGNUT

DogNut, cuyo nombre hace referencia a “Dog” (Perro) y “Nut” (Nutrición), nace con la misión de fabricar y comercializar **snacks orgánicos altamente nutritivos para perros que impactan positivamente en su salud**, respondiendo ante un mercado de alimentación canina que carece de golosinas diferenciadas, que brinden un valor agregado tanto para la mascota como para el dueño.

DogNut presenta un **producto innovador, muy nutritivo, visualmente atractivo, orgánico y certificado, que mejora la salud de los perros**. Al mismo tiempo, busca concienciar a los dueños en la alimentación canina.

QUÉ SE OFRECE

DogNut ofrece un portafolio de productos alimenticios innovadores y orgánicos: **galletas, muffins y rosquillas, que brindan beneficios para la salud del perro, mejorando su pelaje, aliento, articulaciones y/o vista**. Los productos son hechos con los más altos estándares de calidad y son 100% naturales.

TARGET

DogNut está dirigido a los dueños de perros de todas las razas y edades, que tienden a darle snacks y/o se preocupan por mejorar su salud y bienestar. El producto de DogNut es altamente diferenciado, innovador y de calidad, compitiendo en un nicho de mercado de snacks de gama alta.

QUÉ NOS MOTIVA

La motivación de fabricar y comercializar DogNut se originó en primer lugar por nuestra pasión por el bienestar de las mascotas, especialmente los perros. Seguidamente, se evaluaron los datos del mercado: es un hecho que **el mercado de mascotas está en continuo crecimiento en España**, habiendo un crecimiento anual (3% durante la crisis, 7% fuera de ella) y una considerable facturación en alimento canino (7.000 millones €, para el 2014). Además de las cifras del sector, se ha detectado que **los dueños de perros les proporcionan snacks/golosinas a sus mascotas para mimarles y entrenarles**, y se diagnosticó que, **en caso de que existieran en el mercado, también proporcionarían snacks saludables que mejoren ciertas condiciones del perro**. Así, vimos una clara necesidad de conseguir *snacks con valor agregado*, convirtiéndose esta necesidad en la oportunidad para nuestro emprendimiento.

CÓMO SE VENDE

DogNut es fabricado en el centro de Madrid y, debido a sus propiedades altamente nutritivas, se distribuye a través de **veterinarios, tiendas (guarderías, peluquerías y tiendas especializadas) y de forma presencial en puntos estratégicos de la ciudad (parques y plazas)**. También se distribuye de **forma online**.

CÓMO SE DA A CONOCER

Nuestro producto, debido a sus cualidades, además de darse a conocer a través de los **puntos de venta asociados a expertos**, se da a conocer mediante las redes sociales (Facebook) y su página de internet, siempre **informando y concienciando a los dueños de mascotas** en temas de alimentación canina.

CÓMO SE GANA DINERO

Nuestro mayor ingreso viene dado por las ventas de productos a través de los distintos canales. Los principales costes corresponden a la fabricación del producto, su comercialización (esfuerzo de ventas y marketing) y gastos administrativos.

INVERSIÓN INICIAL

La inversión total es de 70.000€, de los cuáles 35.000€ son fondos propios, y los otros 35.000€ son deuda. **De esa cifra, 60.144 €, corresponden al CAPEX inicial, y 9.856€ son de caja.**

BENEFICIO Y CIFRAS DE INTERÉS

DogNut tiene previsto facturar para su primer año 260.667€ y, a pesar de tener una pérdida de 9.932€ en ese primer año, ya para el segundo año el beneficio previsto es de 51.820. Ya para el quinto año se estima una facturación de 944.930 € y un beneficio de 84.895 €. **El crecimiento promedio previsto, para el plazo de 5 años, es del 65% el primer año y del 30% a partir del segundo.** Entre las cifras más destacadas están el TIR que representa la rentabilidad del proyecto y será de de 63.77% y la WACC que es de 11.88%.

FUTURO

DogNut tiene inicialmente un **mercado potencial muy atractivo: 707.355 personas en España**. El plan de negocio que se plantea es por cinco (5) años, y está basado en la premisa de que DogNut crecerá utilizando una estrategia de penetración de mercado en Madrid y se expandirá por España. Sin embargo, a medida que el negocio vaya operando, el mercado potencial pudiera ser mucho mayor ya que las oportunidades de crecimiento abordan alternativas desde la expansión por Europa, hasta ir a nuevos mercados (como los gatos) y ampliar el portafolio con nuevos productos y/o servicios. Sin duda tiene un futuro prometedor.