

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de:  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**“DISEÑO DE UN PROYECTO DE FACTIBILIDAD  
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A PRESTAR SERVICIO A DOMICILIO DEL CUIDADO  
DE MASCOTAS EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**AUTOR:**

**GABRIELA DE LAS MERCEDES FLORES EGAS**

**DIRECTOR:**

**MGS, ING JOSÉ GABRIEL ÁLVAREZ**

**QUITO, ENERO 2012**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presentetrabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora

Quito, Enero – 30 - 2012.

(f) \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

*La concepción de este proyecto está dedicada a Dios y a mi familia. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza, salud y esperanza para terminar este trabajo, a mi familia, por su apoyo y su paciencia, en especial a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo y mi motivación en todo momento enseñándome desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!*

## **AGRADECIMIENTO**

*Este proyecto es el resultado del esfuerzo y la perseverancia que durante estos cinco años de carrera se fueron construyendo día a día y paso a paso; por esta razón quiero agradecer a mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a mi querida y prestigiosa universidad la cual me abrió sus puertas, preparándome para un futuro competitivo y junto con la Filosofía de Don Bosco me formaron como una profesional ética y solidaria.*

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I ESTUDIO DE MERCADO</b>
--

1.1	Objetivos específicos del estudio de mercado .....	1
1.2	Análisis del entorno.....	1
1.2.1	Factores Económicos .....	1
1.2.1.1	Inflación .....	1
1.2.1.2	Tasas de Interés .....	2
1.2.1.3	Riesgo País .....	4
1.2.2	Factores Sociales .....	5
1.2.2.1	Desempleo.....	5
1.2.2.2	Seguridad .....	6
1.2.2.3	Factores tecnológicos .....	7
1.2.3	Factores Políticos .....	7
1.2.4	Factores Demográficos.....	8
1.2.5	Factor psicográfico, prevalencia de mascotas en Quito .....	9
1.3	Análisis del Entorno Interno, Fuerzas de Porte.....	10
1.3.1	Competencias .....	10
1.3.2	Sustitutos .....	12
1.3.3	Clientes.....	13
1.3.3.1	Segmentación del mercado .....	13
1.3.3.2	Determinación del mercado objetivo .....	14
1.3.3.3	Determinación del tamaño de la muestra.....	14
1.3.3.4	Investigación del mercado.....	15
1.3.3.5	Tabulación y análisis de datos.....	17
1.3.4	Proveedores .....	25
1.4	Determinación de la demanda del mercado objetivo .....	26
1.5	FODA.....	27
1.5.1	OPORTUNIDADES .....	27
1.5.2	AMENAZAS .....	27
1.5.3	Matriz EFE.....	27
1.5.4	FORTALEZAS .....	29
1.5.5	DEBILIDADES .....	29
1.5.6	Matriz EFI.....	29

<b>CAPÍTULO II ESTUDIO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO</b>
---

2.1	Objetivos específicos del estudio técnico .....	32
2.2	Determinación del tamaño del proyecto .....	32
2.2.1	Tamaño óptimo del proyecto .....	32
2.2.2	Necesidades de activo fijo.....	36
2.2.3	Plano.....	44

2.3	Localización del proyecto .....	45
2.3.1	Macrolocalización .....	45
2.3.2	Microlocalización.....	46
2.4	Ingeniería del proyecto.....	50
2.4.1	Procesos de entrega del servicio .....	50
2.4.2	Procesos de comercialización .....	52
2.4.3	Procesos de gestión administrativa .....	52

<b>CAPÍTULO III</b> <b>PLAN DE MARKETING</b>
---

3.1	Misión .....	54
3.2	Visión.....	54
3.3	Objetivos .....	54
3.3.1	Objetivos de la comunicación .....	54
3.3.2	Objetivos del marketing .....	55
3.3.3	Objetivos financieros .....	55
3.4	Valores y principios organizacionales .....	56
3.4.1	Valores .....	56
3.4.2	Políticas.....	56
3.5	Estrategias y tácticas .....	57
3.5.1	Estrategias .....	57
3.5.2	Tácticas .....	59
3.6	Cronograma de ejecución.....	62
3.7	Control .....	63
3.7.1	Diseño de herramientas de control.....	63
3.7.2	Diseño de indicadores de control .....	63

<b>CAPÍTULO IV</b> <b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL</b>
---

4.1	Organización y administración .....	67
4.1.1	Organigrama estructural.....	67
4.1.2	Organigrama funcional.....	67
4.2	Necesidades de personal .....	72
4.2.1	Perfil del cargo .....	72
4.2.2	Diseño del salario .....	78
4.3	Marco legal regulatorio .....	80
4.3.1	Tipo de empresa .....	80
4.3.2	Trámites de Constitución .....	82

<b>CAPÍTULO V ESTUDIO FINANCIERO</b>
--

5.1 Inversión requerida para la implementación .....	85
5.2 Presupuesto de ventas y costo de ventas .....	91
5.3 Presupuesto de costos directos .....	93
5.4 Presupuesto de Gastos Administrativos .....	94
5.5 Gastos Operativos .....	95
5.6 Depreciaciones y amortizaciones .....	96
5.7 Punto de Equilibrio .....	100
5.8 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	103
5.9 Flujos de caja .....	105
5.10 VAN .....	107
5.11 TIR .....	118
5.12 Razón Beneficio/Costo .....	118
5.13 Período de recuperación de la inversión .....	109
5.14 Evaluación Financiero sin Crédito .....	109
5.15 Análisis de Sensibilidad .....	110
Conclusiones y Recomendaciones .....	111
Conclusiones .....	111
Recomendaciones .....	113
ANEXO I Encuesta .....	115
ANEXO II Logo y Slogan .....	116

## INDICE DE TABLAS

Tabla No: 1.1 Inflación .....	2
Tabla No: 1.2 Tasa activa .....	3
Tabla No: 1.3 Tasa pasiva .....	3
Tabla No: 1.4 SPREAD .....	4
Tabla No: 1.5 Riesgo país .....	5
Tabla No: 1.6 Factores demográficos .....	8
Tabla No: 1.7 Población .....	9
Tabla No: 1.8 Comparación de atributos competencia directa .....	12
Tabla No: 1.9 Pregunta / Objetivo .....	16
Tabla No: 1.10 ¿Qué tipo de mascota tiene? .....	17
Tabla No: 1.11 ¿Está usted dispuesto a realizar gastos regulares en el cuidado de su mascota? .....	17
Tabla No: 1.12 ¿Su perro es de raza? .....	18
Tabla No: 1.13 ¿Qué servicio usaría para su perro? .....	18
Tabla No: 1.14 ¿Es cliente de algún centro que concentre todos los servicios que su perro requiere? .....	19
Tabla No: 1.15 ¿Conoce algún lugar donde se concentren todos los servicios que su perro necesita? .....	19
Tabla No: 1.16 ¿Conoce de alguien que provea servicios para perros a domicilio ....	20
Tabla No: 1.17 ¿Confía en las personas que están en los parques para que le cuiden o entrenen a su perro? .....	20
Tabla No: 1.18 ¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia? .....	21
Tabla No: 1.19 ¿Estaría dispuesto a pagar una mensualidad por el cuidado de su perro en lugar de pagar por servicio? .....	21
Tabla No: 1.20 ¿Cuánto gasta regularmente por un corte de pelo para su perro? .....	22
Tabla No: 1.21 ¿Cuánto gasta regularmente en la consulta veterinaria para su perro? .....	22



Tabla No:1.22¿Cuánto gasta mensual regularmente en alimento para su perro? .....	23
Tabla No: 1.23¿Cuánto gasta mensual regularmente paseos, aseo y entrenamiento para su perro? .....	23
Tabla No: 1.24¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por un servicio que cubra todas las necesidades de su perro? .....	24
Tabla No: 1.25Objetivo/ Resultado.....	25
Tabla No: 1.26 Demanda .....	26
Tabla No: 1.27 Matriz EFE.....	28
Tabla No: 1.28 Matriz EFI .....	30
Tabla No: 1.29 Matriz de Estrategias.....	31
Tabla No: 2.1 Oferta de servicios .....	34
Tabla No:2.2 Demanda Insatisfecha .....	35
Tabla No: 2.3 Participación de la demanda insatisfecha .....	35
Tabla No: 2.4 Necesidades de activo fijo .....	38
Tabla No: 2.5 Herramientas adicionales .....	43
Tabla No: 2.6 Alternativas de Locación .....	47
Tabla No:2.7 Posibles locaciones .....	48
Tabla No: 2.8 Locación seleccionada .....	48
Tabla No: 3.1 Cronograma inicial .....	62
Tabla No: 3.2 Indicadores .....	64
Tabla No: 4.1 Jefe Comercial .....	66
Tabla No: 4.2 Jefe Operativo .....	67
Tabla No: 4.3 Entrenadores .....	68
Tabla No: 4.4 Estilista Canino .....	69
Tabla No: 4.5 Operativos .....	70
Tabla No: 4.6 Vencedores .....	70
Tabla No: 4.7Transporte .....	71
Tabla No: 4.8Secretaria.....	71

Tabla No: 4.9Gerente .....	72
Tabla No: 4.10Jefe Comercial.....	73
Tabla No: 4.11Jefe Operativo .....	74
Tabla No: 4.12Entrenadores .....	75
Tabla No: 4.13Estilista Canino .....	75
Tabla No: 4.14Operativos .....	76
Tabla No: 4.15Transporte Canino.....	76
Tabla No: 4.16 Secretaria.....	77
Tabla No:4.17 Vendedores.....	77
Tabla No: 4.18 Diseño del salario.....	78
Tabla No: 4.19 Tabla salario resultante .....	79
Tabla No: 4.20 Sueldos Diferentes Cargos .....	79
Tabla No: 4.21 Clasificación empresas .....	81
Tabla No: 5.1 Inversión requerida para la implementación .....	86
Tabla No: 5.2Activo Diferido .....	87
Tabla No:5.3 Costos fijos.....	88
Tabla No: 5.4 Capital de trabajo .....	88
Tabla No: 5.5 Cuadro resumen de inversión.....	88
Tabla No:5.6 Fuentes de Financiamiento .....	89
Tabla No: 5.7Crédito.....	89
Tabla No: 5.8Tabla de amortización.....	90
Tabla No: 5.9Tabla Resumen Gasto Financiero y Amortización .....	91
Tabla No: 5.10Métodos de Pago.....	91
Tabla No: 5.11 Modo de Pago .....	92
Tabla No:5.12 Constitución Ingresos .....	92
Tabla No: 5.13Gasto en Comisiones.....	92
Tabla No:5.14Rol de Pagos .....	93

Tabla No:5.15 Volúmen .....	93
Tabla No: 5.16Peluquería y baño.....	94
Tabla No: 5.17Costos materia prima .....	94
Tabla No: 5.18Costos directos .....	95
Tabla No:5.19Presupuestos de Gastos administrativos .....	95
Tabla No: 5.20Gastos Operativos .....	96
Tabla No: 5.21La publicidad.....	96
Tabla No: 5.22Activo Fijo .....	97
Tabla No: 5.23Depreciación .....	98
Tabla No: 5.24Amortización.....	99
TablaNo: 5.25Punto de Equilibrio .....	100
Tabla No: 5.26Estado de Pérdidas y Ganancias.....	103
TablaNo: 5.27Balance General Proyectado .....	104
Tabla No: 5.28Flujo de Caja con Crédito .....	106
TablaNo: 5.29Tasa de descuento .....	106
Tabla No: 5.30Estructura Financiamiento .....	107
Tabla No: 5.31PRC con crédito .....	109
Tabla No:5.32Evaluación Financiera Sin Crédito .....	109
Tabla No: 5.33Análisis de Sensibilidad.....	110

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No: 1.1 Inflación .....	2
Gráfico No: 1.2 Tasa activa .....	3
Gráfico No:1.3 Tasa pasiva.....	3
Gráfico No:1.4 SPREAD .....	4
Gráfico No:1.5 Riesgo país .....	5
Gráfico No:1.6 Desocupación y Subocupación Porcentaje PEA. Nacional Urbano ...	6
Gráfico No: 1.7 Población.....	9
Gráfico No: 1.8 Las Fuerzas de PORTER .....	10
Gráfico No: 1.9 ¿Qué tipo de mascota tiene? .....	17
Gráfico No: 1.10¿Está usted dispuesto a realizar gastos regulares en el cuidado de su mascota?.....	17
Gráfico No: 1.11¿Su perro es de raza?.....	18
Gráfico No:1.12¿Qué servicio usaría para su perro? .....	18
Gráfico No:1.13¿Es cliente de algún centro que concentre todos los servicios que su perro requiere? .....	19
Gráfico No: 1.14¿Conoce algún lugar donde se concentren todos los servicios que su perro necesita?.....	19
Gráfico No: 1.15¿Conoce de alguien que provea servicios para perros a domicilio?20	
Gráfico No: 1.16¿Confía en las personas que están en los parques para que le cuiden o entrenen a .....	20
Gráfico No: 1.17¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia? .....	21
Gráfico No: 1.18¿Estaría dispuesto a pagar una mensualidad por el cuidado de su perro en lugar de pagar por servicio?.....	21
Gráfico No: 1.19¿Cuánto gasta regularmente por un corte de pelo para su perro? ...	22
Gráfico No:1.20¿Cuánto gasta regularmente en la consulta veterinaria para su perro? .....	22
Gráfico No: 1.21¿Cuánto gasta mensual regularmente en alimento para su perro? .	23

Gráfico No: 1.22¿Cuánto gasta mensual regularmente paseos, aseo y entrenamiento para su perro? .....	23
Gráfico No:1.23¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por un servicio que cubra todas las necesidades de su perro? .....	24
Gráfico No: 1.24Demanda .....	26
Gráfico No: 2.1 Oferta .....	34
Gráfico No: 2.2 Demanda Insatisfecha .....	35
Gráfico No:2.3 Participación de la demanda insatisfecha .....	36
Gráfico No: 2.4 Remolque para perros .....	38
Gráfico No: 2.5 Vehículo .....	39
Gráfico No: 2.6 Jaula para perros pequeños .....	40
Gráfico No:2.7 Mesa para peluquería canina profesional.....	41
Gráfico No: 2.8 Mesa para bañadera profesional de perros.....	42
Gráfico No: 2.9 Equipo para corte de pelo canino.....	43
Gráfico No: 2.10 Plano .....	44
Gráfico No: 2.11 Plano de Macrolocalización.....	45
Gráfico No: 2.12 Locación Seleccionada.....	49
Gráfico No: 2.13 Plano de Localización .....	49
Gráfico No: 2.14 Proceso de Paseo.....	50
Gráfico No: 2.15 Proceso de entrenamiento .....	51
Gráfico No: 2.16 Proceso de Peluquería y Aseo.....	51
Gráfico No: 2.17 Proceso de Venta.....	52
Gráfico No: 4.1 Organigrama .....	65
Gráfico No: 4.2 Trámites de Constitución .....	83
Gráfico No: 5.1 Punto de Equilibrio .....	101
Gráfico No: 5.2 Sensibilidad.....	110

# **CAPÍTULO I**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### **1.1 Objetivos específicos del estudio de mercado**

- Investigar el entorno competitivo.
- Determinar si las necesidades del cliente están satisfechas.
- Hacer un estudio de los competidores en Quito para entender el funcionamiento de estos, conocer su metodología de trabajo y su trato a los clientes.
- Realizar un plan de financiamiento para decidir la mejor forma de adquirir el capital.
- Captar el grupo de clientes al cual se dirigirán los esfuerzos de mercadeo (mercado meta).
- Identificar a los clientes que debido a sus características podrían necesitar o preferir más el producto que otros grupos, para esto se realizará la segmentación de mercados.

### **1.2 Análisis del Macroentorno**

#### **1.2.1 Factores Económicos**

##### **1.2.1.1 Inflación**

La Inflación es el índice que mide la variación en la capacidad de compra en lo relativo a los componentes de la canasta básica<sup>1</sup>, en el Ecuador dolarizado, la inflación ha observado una tendencia a la estabilidad, lo cual es un factor positivo para cualquier proyecto de inversión, puesto que no se espera que los precios se

---

<sup>1</sup> Análisis coyuntura económica, Revista Gestión, Agosto 2009.

elevan de forma no prevista por la inflación proyectada, el siguiente gráfico muestra la tendencia de la evolución de este índice económico:

Tabla No:1.1

Año	Inflación
2003	3,40%
2004	3,30%
2005	3,24%
2006	3,21%
2007	3,35%
2008	4,31%
2009	4,44%
2010	4,31%

Gráfico No: 1.1



Elaboración: Autor

Fuente: BCE

Como puede observarse, la inflación si bien ha subido en los últimos años debido a la crisis económica mundial, el respaldo dado por el Gobierno de los Estados Unidos a su moneda, ha frenado la escalada de precios, de modo que los promedios se mantienen ligeramente más altos que antes del 2007 pero se mantiene una tendencia a la estabilidad (entre el 3% y el 4% anual).

### 1.2.1.2 Tasas de Interés

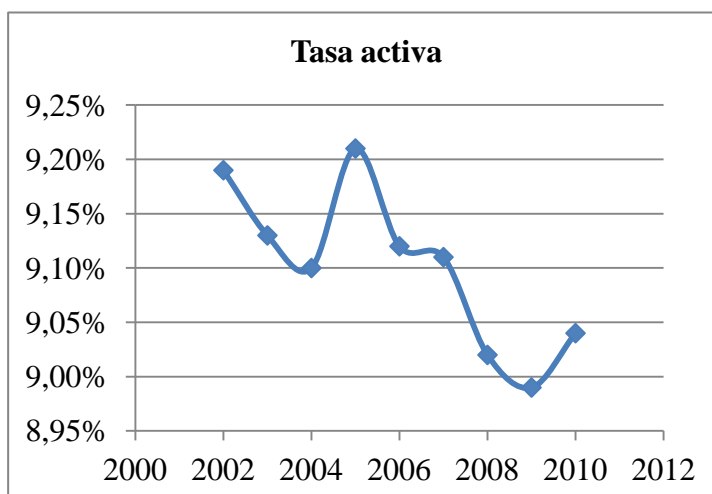
Para todo proyecto es fundamental lo que ocurre con las tasas de interés puesto que representa el precio del dinero para proyectos productivos, en este sentido, el Ecuador ha observado el siguiente comportamiento:

Tabla No:1.2

Año	Tasa activa
2002	9,19%
2003	9,13%
2004	9,10%
2005	9,21%
2006	9,12%
2007	9,11%
2008	9,02%
2009	8,99%
2010	9,04%

Fuente: BCE

Gráfico No: 1.2



Elaboración: Autor

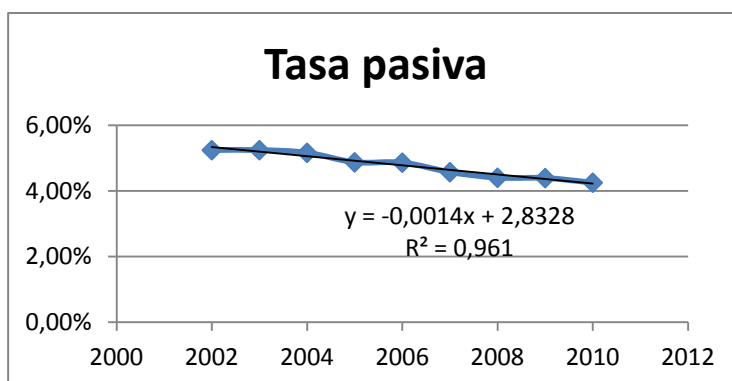
Como puede observarse la tendencia es a la estabilidad en el costo del crédito alrededor del 9% para crédito productivo. En lo relativo a la tasa pasiva, que corresponde a lo que paga el banco por los depósitos, la evolución de las tasas ha sido la siguiente:

Tabla No:1.3

Año	Tasa pasiva
2002	5,24%
2003	5,24%
2004	5,16%
2005	4,87%
2006	4,86%
2007	4,57%
2008	4,40%
2009	4,39%
2010	4,25%

Fuente: BCE

Gráfico No: 1.3



Elaboración: Autor

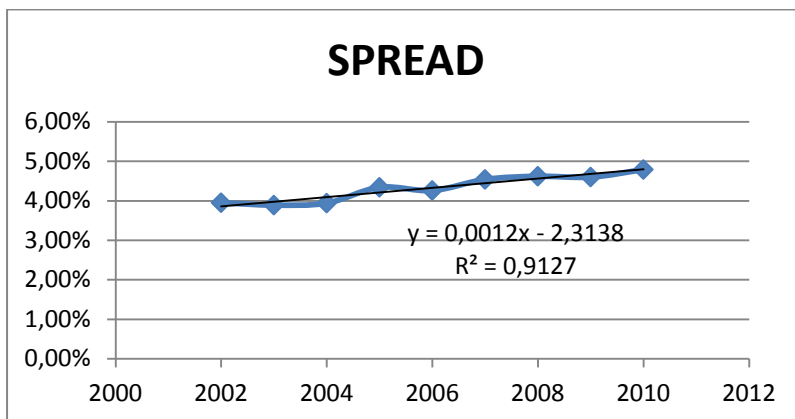


Como puede observarse, la tasa pasiva tiende a disminuir en los últimos años y actualmente está relativamente estable alrededor del 5%, el SPREAD es la diferencia entre tasa activa y pasiva, que es el margen de utilidad de las entidades financieras intermediarias, la evolución de la misma se muestra a continuación:

Tabla No: 1.4

Año	SPREAD
2002	3,95%
2003	3,89%
2004	3,94%
2005	4,34%
2006	4,26%
2007	4,54%
2008	4,62%
2009	4,60%
2010	4,79%

Gráfico No: 1.4



Elaboración: Autor

Fuente: BCE

Como puede observarse la tendencia es al alza, esto puede ser positivo para el proyecto puesto que al haber mayor posibilidad de margen para la entidad intermediaria, se relajan los requerimientos crediticios y se da mayor acceso a crédito.

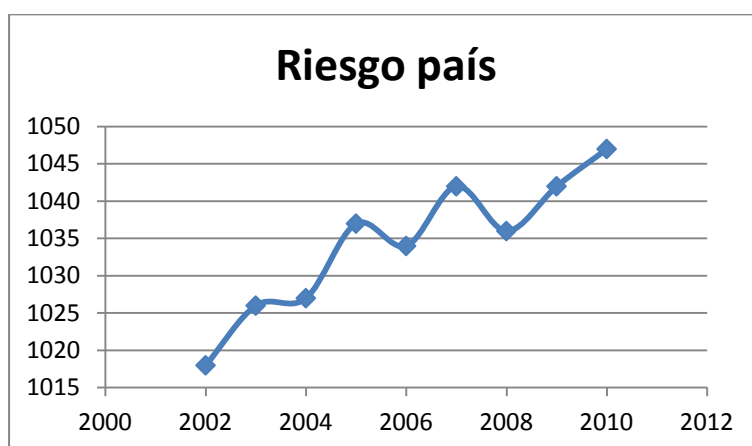
### 1.2.1.3 Riesgo País

El riesgo país es una medida de la percepción que tienen los inversores extranjeros a nuestro país desde el punto de vista de la posibilidad de inyectar recursos a la economía; así la evolución de este indicador es la que se muestra a continuación:

Tabla No:1.5

Año	Riesgo país
2002	1018
2003	1026
2004	1027
2005	1037
2006	1034
2007	1042
2008	1036
2009	1042
2010	1047

Gráfico No: 1.5



Elaboración: Autor

Fuente: BCE

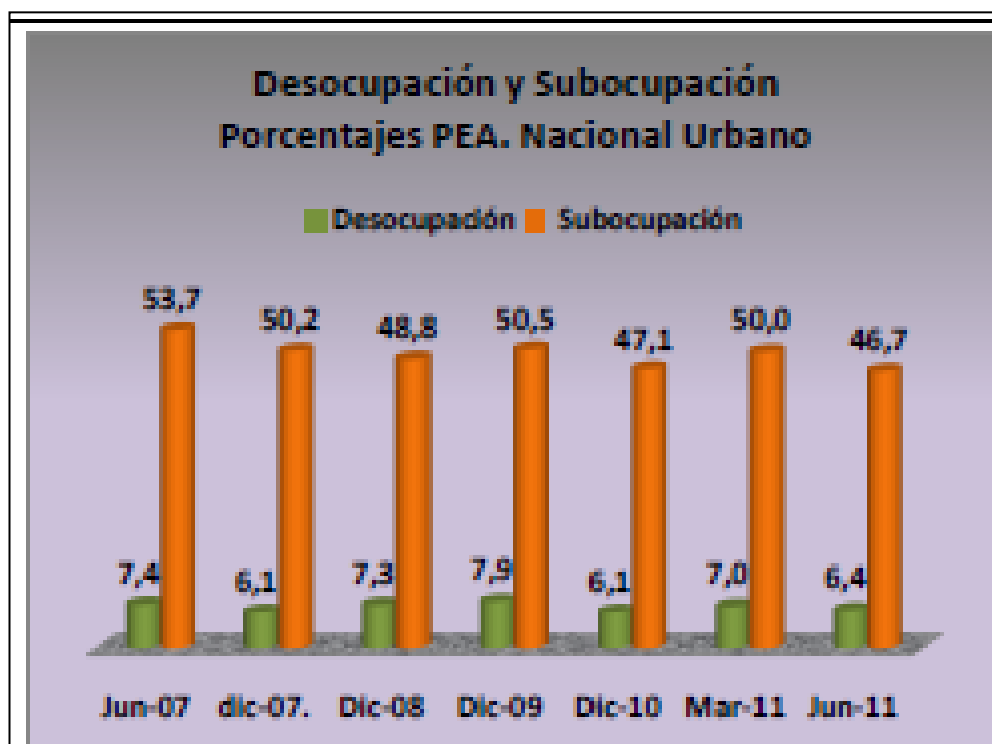
Se observa que existe una tendencia al alza en los últimos años, más pronunciada desde el ascenso al poder del Gobierno de corte izquierdista actual, sin embargo no se puede decir que el riesgo país esté excesivamente alto respecto a periodos anteriores, puesto que la tendencia marca que se encuentra entre el 10% y el 11%, sin embargo la clara alza del mismo sugiere que está fuera de control, desde el punto de vista de la inversión esto encarece el crédito y limita la factibilidad económica de los proyectos.

## 1.2.2 Factores Sociales

### 1.2.2.1 Desempleo

Se define el desempleo como aquel porcentaje de la población que está en edad de trabajar y desea trabajar pero que no consigue fuentes de empleo estables y con todos los beneficios legales, es decir está desprotegida, bajo este contexto, la evolución de este indicador en el país es la siguiente:

Gráfico No: 1.6



Fuente:

<http://www.observatoriofiscal.org/docs/reportemacroeconomico/ReporteMacroeconomicoNo29Agosto2011.pdf>

Se observa que el indicador se mantiene estable y oscilante alrededor del 8,5% en el periodo analizado, no se espera que varíe notoriamente, debe indicarse que este parámetro es importante para el proyecto porque influye sobre la demanda de un servicio que no es considerado de primera necesidad, por lo tanto, la estabilidad de este tipo de indicadores muestra que no se prevé contracción de la demanda dentro del segmento nicho de la iniciativa al mediano plazo.

### 1.2.2.2 Seguridad

La seguridad ha sido un serio problema para el país en estos últimos años donde las tasas de delito parecen haberse disparado; esto se debe fundamentalmente a una internacionalización del crimen debido a la existencia de la situación tan extrema en Colombia y la profundización de sus conflicto; así en el país las organizaciones

frente a la desconfianza en el sistema de Justicia ecuatoriano, se han visto obligadas a buscar alternativas para garantizar su seguridad, y se han multiplicado las organizaciones de provisión de servicios de protección de bienes y personas privados que se han convertido en una necesidad de toda organización, aunque esto implica multiplicar costos.

### **1.2.2.3 Factores Tecnológicos**

El Ecuador no se ha visto ajeno a la globalización tecnológica y a la era de la masificación de la información, el país se ve inmerso en un proceso de transferencia tecnológica nunca antes visto y en este sentido, el acceso a tecnología de producción de primera o segunda mano a través de mercados virtuales en internet es una realidad, lo que permite acelerar los procesos de compra, reducir los costos y encontrar oportunidades disponibles; en este contexto y dado que el presente proyecto requiere de cierta tecnología, se tendrá en consideración el uso de activo fijo para lo cual se consultará en internet respecto a precios y características de los equipos.

### **1.2.3 Factores Políticos**

Tras una desastrosa década desde el punto de vista de estabilidad política, finalmente el país parece haber hallado cierta tranquilidad en este sentido luego de que el Presidente actual haya logrado permanecer en el poder por más de un año y se presente con probabilidades serias de mantenerse en el mismo al menos durante otros seis; si bien el tinte izquierdista y de confrontación que ha caracterizado al mandatario disparan alarmas cada cierto tiempo, es indudable los avances en materia social que ha experimentado el país en los últimos años; sin embargo desde el punto de vista económico se ha limitado la acción de los capitales internos castigándolos con cargas impositivas que limitan la inversión y obligándolos al pago de impuestos, sin embargo la inversión parece estar siendo atraída al país a través de políticas de sinceramiento de los contratos, lo que puede incrementar divisas para la nación; pese a esto el incremento excesivo del aparato burocrático tiende a consumir esta subida

de ingresos y la búsqueda incesante de recursos para cubrir el déficit fiscal sumergen a la economía en cierta incertidumbre al mediano plazo; pese a este panorama, no se vislumbra radicalización del socialismo al corto plazo sobre todo después del distanciamiento observado entre las fuerzas más extremas y el régimen tanto a nivel externo como interno.

En política exterior, el acercamiento a Colombia no deja de ser positivo puesto que manifiesta una voluntad de solucionar los problemas comunes y se ve abierta la posibilidad de que el país vecino participe más activamente del cuidado de sus refugiados y fronteras, fruto de constante fricción en el Ecuador; en suma, se espera que desde el punto de vista político se mantenga un clima de tranquilidad al menos al mediano plazo que permita desarrollar con tranquilidad actividades productivas.

#### 1.2.4 Factores Demográficos

El presente estudio está dirigido fundamentalmente a personas que establecen lazos especiales con los animales, sin embargo debe decirse que los limitantes económicos son un factor de preponderancia a la hora de elegir los cuidados de las mascotas, bajo este contexto, el presente estudio se centra sobre los quiteños entre 25 y 45 años con empleo estable que poseen mascotas, bajo este contexto, es importante analizar la demografía de este sector, así se puede obtener los siguientes datos:

Tabla No: 1.6

Porcentaje de la población entre 25 y 45	(1)	38%	Ecuador y su Realidad 2009
Población Quito	(2)	2215820	al 2010
Población meta	(1) X (2)	151562	
Porcentaje de crecimiento de la población		2,30%	Ecuador y su Realidad 2009

Elaboración: Autor

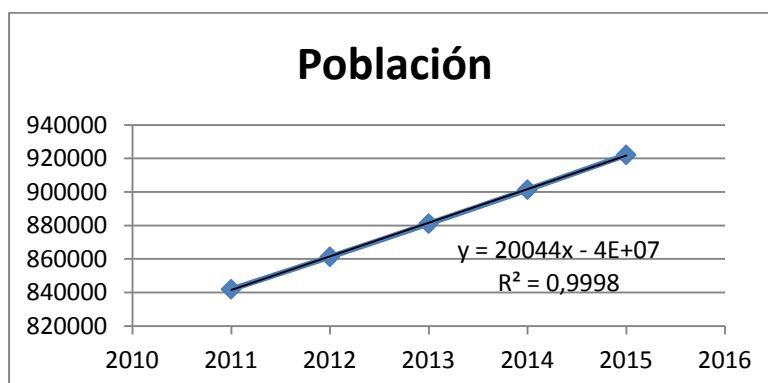
Esto permite generar la siguiente tabla de crecimiento poblacional:

Tabla No:1.7

Año	Población
2011	842012
2012	861378
2013	881190
2014	901457
2015	922190

Elaboración: Autor

Gráfico No: 1.7



Elaboración: Autor

Como puede observarse, el segmento donde se concentra el mercado de la iniciativa está en crecimiento constante y pronunciado, de modo que se considera a priori que existirá una demanda significativa para el proyecto.

### 1.2.5 Factor psicográfico, prevalencia de mascotas en Quito

Debido a la clase de servicio que se pretende brindar, es necesario evaluar el impacto de las mascotas en la sociedad quiteña, en este sentido es necesario referirse a un estudio realizado por el ahora Concejal Norman Wrigth acerca de la necesidad de emitir una Ordenanza para el control de animales en la ciudad de Quito; de acuerdo a este documento, en la ciudad, aproximadamente el 72% de los hogares poseen mascotas<sup>2</sup> y de estos, la mayoría de las mascotas caninas, el estudio se centra en perros debido a que son más codependientes y por ende su abandono es frecuente, constituyéndose en un problema de salubridad su manejo; sin embargo para el presente estudio, es necesario aclarar, que debido a las características de las mascotas en general y a este dato de la prevalencia de los perros entre los dueños de las mismas, se elaborará una estrategia de cuidado canino exclusivamente, puesto que la variedad de servicios que se puede generar es mayor, los animales son más

<sup>2</sup><http://normanwray.wordpress.com/2011/04/14/se-aprueba-ordenanza-sobre-control-de-animales-en-quito/>

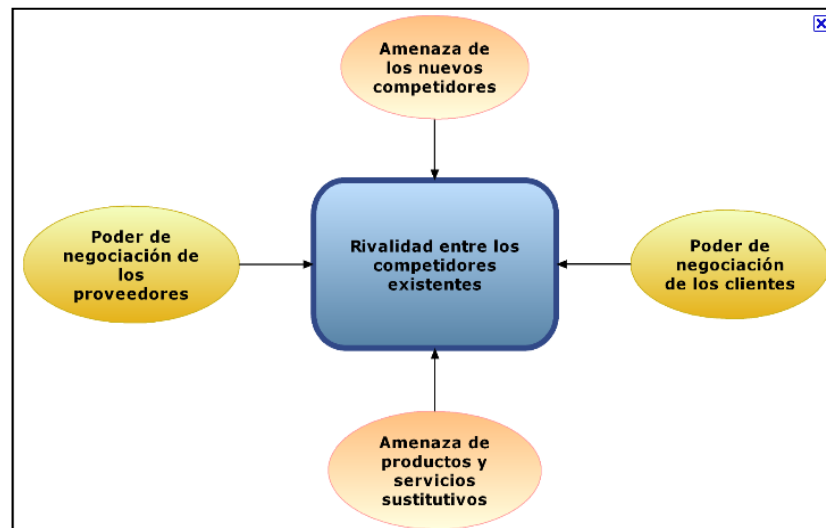
dependientes y por lo tanto despiertan una necesidad de cuidado y protección mayor en los dueños y la demanda probable se estima que sería mucho más significativa debido a que la mayoría de los dueños de mascotas poseen perros.

### 1.3 Análisis del entorno interno, Fuerzas de Porter

Para el análisis del entorno interno, se utilizará el esquema de Michael Porter, mismo que se representa en el siguiente gráfico:

#### Las Fuerzas de PORTER

Gráfico No: 1.8



Fuente: <http://www.gestiondeempresas.org/analisis-del-atractivo-del-sector-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

#### 1.3.1 Competencia

Con el fin de determinar la competencia y sus condiciones, se analizarán las empresas que ofrecen productos similares en Quito y que se considerarían competencia directa; pudiendo afectar la demanda del proyecto.

- GARRAS Y HUELLAS PET SHOP

### **Servicios**

- Servicio veterinario, consulta médica, hospitalización, vacunas, desparasitaciones, cirugía, exámenes de laboratorio, certificados médicos, profilaxis dental, etc.
- Peluquería y estética canina y felina, baños normales medicados, cortes con estilo, corte de uñas, drenaje de perianales, limpieza de orejas. Pet shop accesorios, novedades, alimentos. Farmacia veterinaria. Servicio a domicilio.

### **Ubicación**

Brevas E10 - 153 y Avenida el Inca

Precio promedio por servicios: \$15 consulta

- PETCOSOLUTIONS

### **Servicios**

Es una clínica veterinaria y peluquería canina. Está dedicada a prestar servicios para el cuidado y mantenimiento de mascotas. Dicta también cursos de peluquería canina y pone a disposición, profesionales en el manejo y atención de mascotas.

Posee un programa de adopción de mascotas. Realiza ventas online y envíos en quito o a provincias a domicilio de accesorios e insumos. Dispone de servicio en veterinaria bovina, equina, etc. para granjas, haciendas, fincas y otros. También dispone de servicio a domicilio.

### **Ubicación**

9 de Octubre N22 - 25 y Carrión

- LORD GUAU

### **Servicios**

Servicio de veterinario, peluquería, adiestramiento, maternidad, transporte, cremaciones, adopciones, posee también servicio de transporte a domicilio, todos los servicios se proveen bajo pedido o previa cita, no existen alternativas para el pago.



## Ubicación

**Puembo:** Calle Laura Barragan N 4-85 y J. Tobar Donoso. Puembo, Ecuador

Estas tres empresas son las que manejan servicios relativamente similares a los propuestos por el proyecto, debe afirmarse también que existe numerosa competencia informal en el medio, que afecta la demanda de los participantes del mercado indistintamente.

En base a la información anterior y con el fin de comparar los factores que caracterizan a la competencia para determinar las posibles ventajas competitivas para el servicio, se efectúa la siguiente matriz de comparación de atributos competitivos:

Tabla No:1.8

<b>Comparación de atributos competencia directa</b>			
<b>Atributo</b>	<b>GARRAS Y HUELLAS PET SHOP</b>	<b>PETCOSOLUTIONS</b>	<b>LORD GUAU</b>
Variedad de Servicios	Alta	Alta	Alta
Servicio de transporte y retiro a domicilio	Si	No	Si
Adiestramiento	No	No	Si
Localización respecto al mercado meta	Cercana	Cercana	Lejana
Costos	Alto	Alto	Alto
Planes de pago	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Servicio de seguimiento de la mascota	Ninguno	Ninguno	Ninguno

Elaboración: Autor

### 1.3.2 Sustitutos

Los sustitutos del mercado están representados principalmente por la competencia no regulada, peluqueros, veterinarios con trabajos estables, pero que eventualmente afectan la demanda, las características de estos servicios sustitutos son:

- Personal no capacitado generalmente
- Oportunistas, solo participan del mercado si hay oportunidad, no es su principal actividad
- Oferta de servicios limitada
- Precios bajos
- Poca confiabilidad en continuidad de servicio
- Oferta abundante
- Se concentran geográficamente en parques muy conocidos donde tratan de captar clientes
- No invierten en publicidad
- No hacen inversión en activo fijo.

### **1.3.3 Clientes**

Con el fin de conocer la percepción de los clientes potenciales del proyecto, se desarrollará una investigación de mercado direccionada a establecer las características básicas de diseño de servicios, limitación de la demanda, entre otros factores de interés.

#### **1.3.3.1 Segmentación del mercado**

El mercado se segmentará de acuerdo a los siguientes criterios:

- Geográfico:  
Quito Norte, Quito Centro, Quito Sur, Valles de los Chillos, Cumbayá y Tumbaco
- Socioeconómico

Clase alta, Clase media baja, Clase media típica, Clase media alta, Clase baja

- Situación laboral

Desempleados, Ocupados plenos, Subempleados

- Posesión de mascota

Tienen mascota, No tienen mascota

### **1.3.3.2 Determinación del mercado objetivo**

Una vez establecidos los segmentos en los que se divide el mercado, se elige los segmentos a los que se planea atacar, estos son:

Viven en Quito Norte o Valles de los Chillos, Cumbayá y Tumbaco. Son de Clase alta o Clase media (típica o alta). Empleados plenos. Tienen mascota

### **1.3.3.3 Determinación del tamaño de la muestra**

Con el fin de determinar el tamaño de la muestra, se efectúa el dimensionamiento del mercado meta seleccionado:

Población de Quito: 2'551,993 habs<sup>3</sup>. Porcentaje de la población en el norte y valles zonas urbanas: 49%<sup>4</sup>. Porcentaje de la población de clase media (típica o alta) o alta: 37%<sup>5</sup>. Empleados plenos: 46,9%<sup>6</sup>. Tienen mascota: 72%<sup>7</sup>

Con estos porcentuales, se puede obtener el tamaño del mercado como:

$$2'551,993 \times 49\% \times 37\% \times 46,9\% \times 72\% = 156238$$

---

<sup>3</sup><http://www.ecured.cu/index.php/Quito>

<sup>4</sup><http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/2386/1/T-ESPE-021535.pdf>

<sup>5</sup><http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/2386/1/T-ESPE-021535.pdf>

<sup>6</sup><http://www.observatoriofiscal.org/docs/reportemacroeconomico/ReporteMacroeconomicoNo29Agosto2011.pdf>

<sup>7</sup><http://normanwray.wordpress.com/2011/04/14/se-aprueba-ordenanza-sobre-control-de-animales-en-quito/>

Usando estos datos, se puede establecer el tamaño de la muestra con la siguiente fórmula:

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

$z = 1,96$  (95% de confianza),  $p=0,5$  (no hay estudios previos<sup>8</sup>),  $q=1 - 0,5 = 0,5$ ,  
 $e=5\%$  (error admisible). Así se tiene:

$$n = \frac{156238 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times 156238 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 384$$

Se deben realizar 384 encuestas entre el público meta.

#### **1.3.3.4 Investigación del mercado**

Para realizar la investigación de mercado se siguió la siguiente metodología, se visitó casas ubicadas en el sector considerado meta del estudio y se hizo las preguntas solamente a familias que posean una mascota, es decir, se preguntó si la familia tenía mascota y si la respuesta es positiva, se continuó con la encuesta, esto con el fin de determinar la percepción del mercado meta respecto al servicio que se debe diseñar; para que en conjunto con la información obtenida a través de las otras etapas del estudio de mercado, se puedan diseñar estrategias de mercado que permitan aproximarse a la demanda insatisfecha con mayores probabilidades de éxito.

Con este fin, las preguntas y objetivos que se pretende alcanzar con las mismas, se muestra a continuación:

---

<sup>8</sup> Bernal César Augusto, Metodología de la Investigación Científica, Omega, 2010.

Tabla No:1.9

Pregunta	Objetivo
¿Qué tipo de mascota tiene?	Descartar a personas que no tienen perros del mercado meta.
¿Está usted dispuesto a realizar gastos regulares en el cuidado de su mascota?	Determinar la aceptación probable del proyecto
¿Su perro es de raza?	Establecer las características deseables del servicio
¿Qué servicios usaría para su perro?	Establecer las características deseables del servicio
¿Es cliente de algún centro que concentre todos los servicios que su perro requiere?	Determinar la aceptación probable del proyecto
¿Conoce algún lugar donde se concentren todos los servicios que su perro necesita?	Determinar la aceptación probable del proyecto
¿Conoce de alguien que provea servicios para perros a domicilio?	Determinar el posicionamiento de la competencia
¿Confía en las personas que están en los parques para que le cuiden o entrenen a su perro?	Establecer la posible resistencia del cliente a un nuevo servicio
¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia?	Establecer las características del diseño de la comunicación
¿Estaría dispuesto a pagar una mensualidad por el cuidado de su perro en lugar de pagar por servicio	Establecer las características deseables del servicio
¿Cuánto gasta regularmente por un corte de pelo para su perro?	Establecer las características del diseño de la comunicación
¿Cuánto gasta regularmente por un corte de pelo para su perro?	Establecer las características del diseño de la comunicación
¿Cuánto gasta mensual regularmente en alimento para su perro?	Establecer las características del diseño de la comunicación
¿Cuánto gasta mensual regularmente paseos, aseo y entrenamiento para su perro?	Establecer las características del diseño de la comunicación
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por un servicio que cubra todas las necesidades de su perro?	Establecer las características deseables del servicio

Elaboración: Autor

El modelo de la encuesta a efectuar se muestra como ANEXO I en este estudio.

### 1.3.3.5 Tabulación y análisis de datos

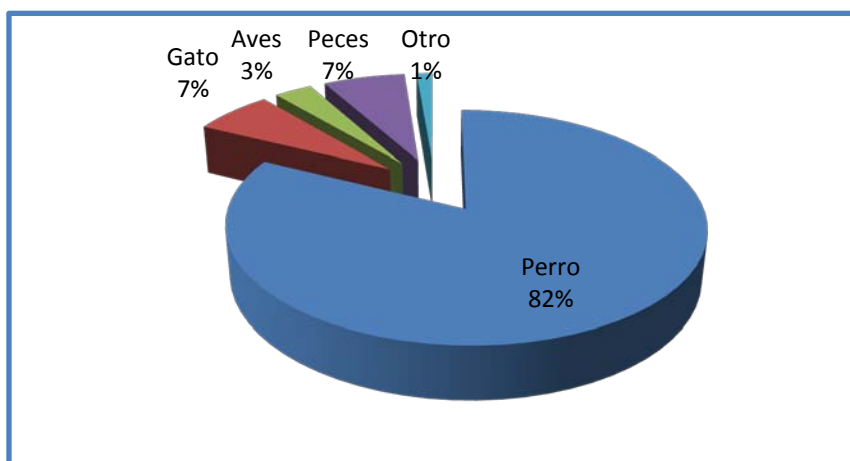
#### ¿Qué tipo de mascota tiene?

Tabla No:1.10

Perro	316
Gato	25
Aves	12
Peces	26
Otro	5
Total	384

Elaboración:  
Autor

Gráfico No: 1.9



Elaboración: Autor

Como se esperaba, la gran mayoría tiene perros como mascota, esto justifica plenamente el direccionar la iniciativa de negocio hacia este segmento.

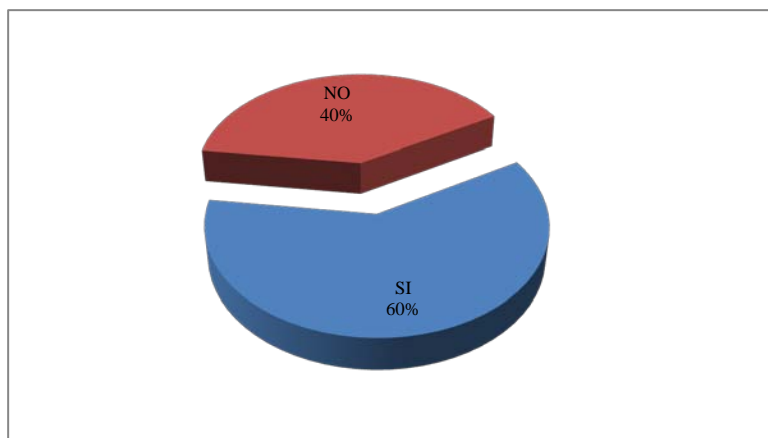
#### ¿Está usted dispuesto a realizar gastos regulares en el cuidado de su mascota?

Gráfico No: 1.10

Tabla  
No:1.11

SI	232
NO	152

Elaboración:  
Autor



Elaboración: Autor

La mayoría los consultados están dispuestos a invertir en el cuidado de sus mascotas, eso es lo que revela la pregunta efectuada en la investigación de mercado.

### ¿Su perro es de raza?

Gráfico No: 1.11

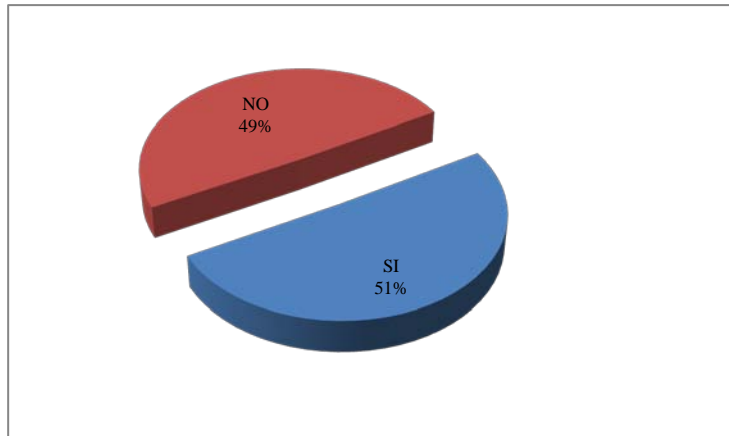


Tabla No:  
1.12

SI	194
NO	190

Elaboración:  
Autor

Elaboración: Autor

Como puede observarse, el número de consultados que manifiesta tener perros de raza es aproximadamente el mismo de aquellos que no los tienen, esto implica que el servicio ofrecido debe ser de características generales.

### ¿Qué servicio usaría para su perro?

Gráfico No: 1.12

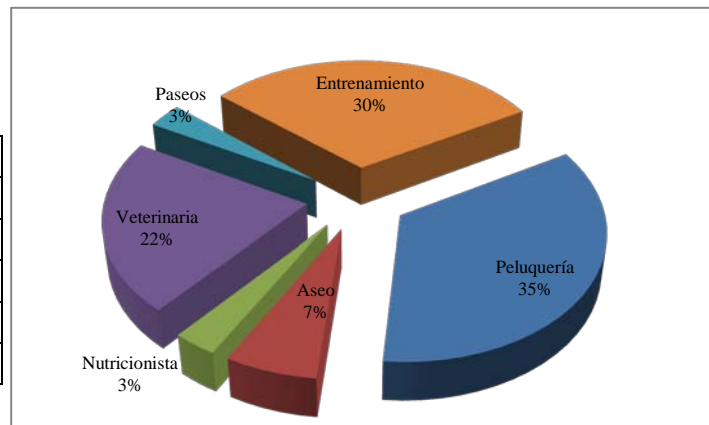


Tabla No: 1.13

Peluquería	134
Aseo	25
Nutricionista	12
Veterinaria	84
Paseos	12
Entrenamiento	117

Elaboración: Autor

Elaboración: Autor

Como puede observarse, peluquería, entrenamiento y veterinaria, son los servicios más demandados por el público meta, esto se tomará en cuenta para el diseño de la comunicación.

**¿Es cliente de algún centro que concentre todos los servicios que su perro requiere?**

Gráfico No: 1.13

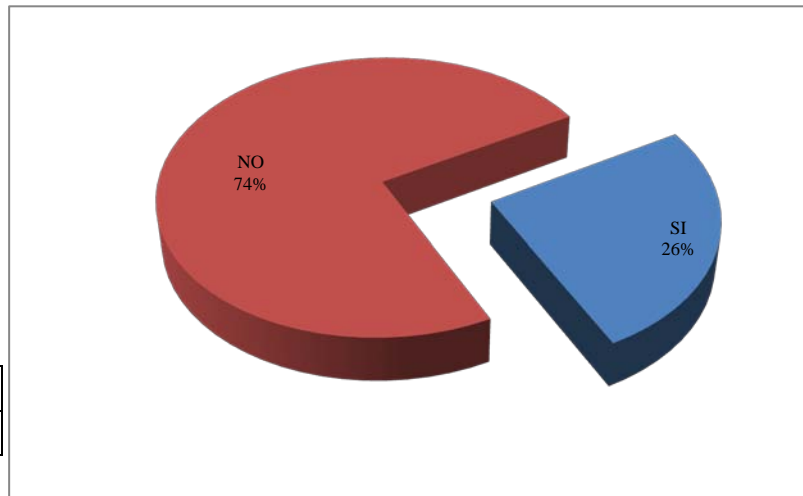


Tabla No: 1.14

SI	99
NO	285

Elaboración:  
Autor

Elaboración: Autor

Como puede observarse la mayoría de consultados no es cliente de algún servicio en particular, esto implica que el mercado no es cautivo y se puede establecer estrategias para atraer a este 74%.

**¿Conoce algún lugar donde se concentren todos los servicios que su perro necesita?**

Gráfico No: 1.14

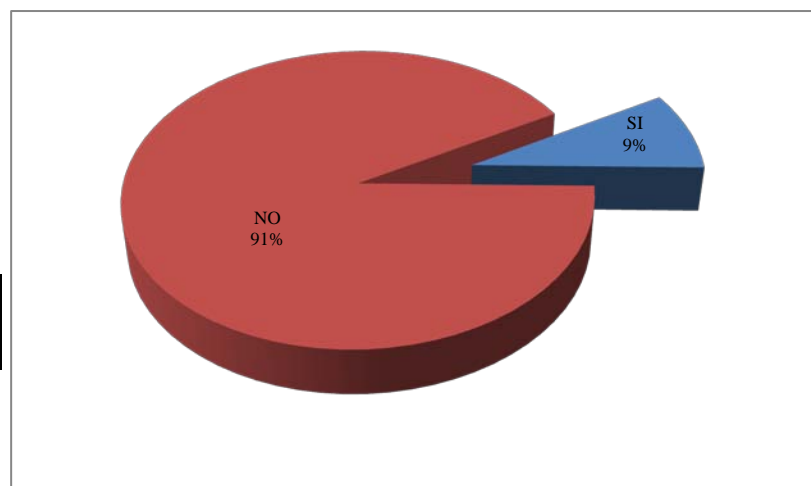


Tabla No:1.15

SI	33
NO	351

Elaboración:  
Autor

Elaboración: Autor

Como puede observarse la mayoría de consultados no sabe donde conseguir los servicios que se muestran en un solo lugar, esto se tomará en cuenta para captar el porcentaje del público meta insatisfecho.



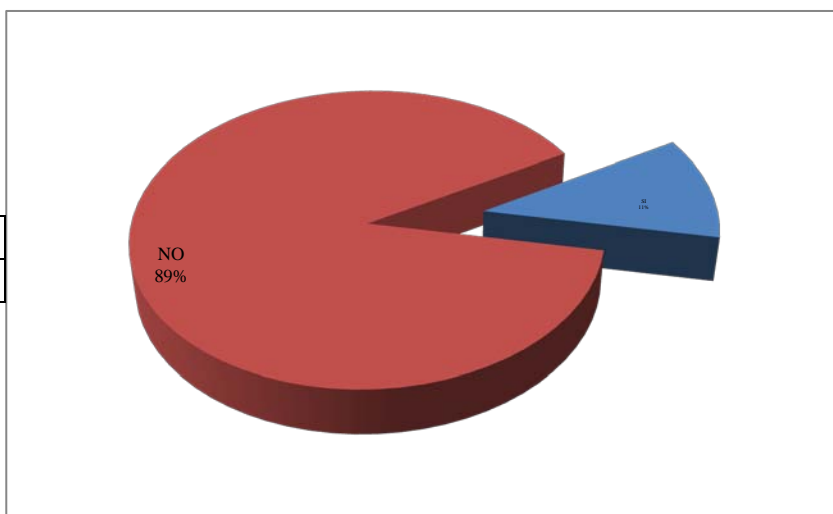
### ¿Conoce de alguien que provea servicios para perros a domicilio?

Gráfico No: 1.15

Tabla No:  
1.16

SI	43
NO	341

Elaboración:  
Autor



Elaboración: Autor

Como puede observarse, la mayoría no conoce de empresas que provean los servicios ofertados a domicilio de modo que esta es la principal ventaja competitiva del servicio que se debe posicionar.

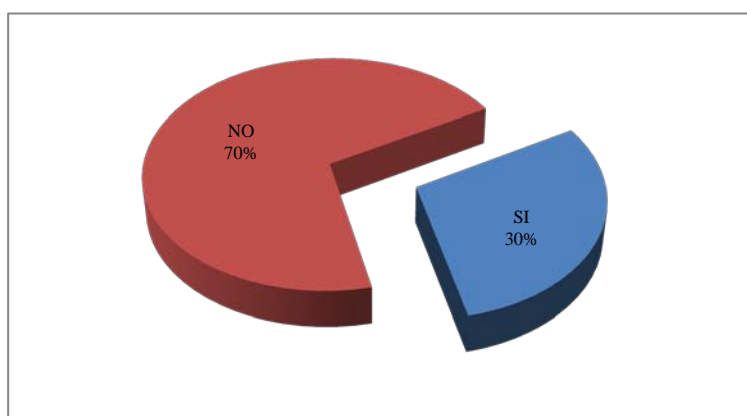
### ¿Confía en las personas que están en los parques para que le cuiden o entrenen a su perro?

Gráfico No: 1.16

Tabla No:  
1.17

SI	114
NO	270

Elaboración:  
Autor



Elaboración: Autor

Como puede observarse la desconfianza es la principal resistencia que el proyecto debe vencer a través de la comunicación, esto se induce a través de la consulta efectuada.

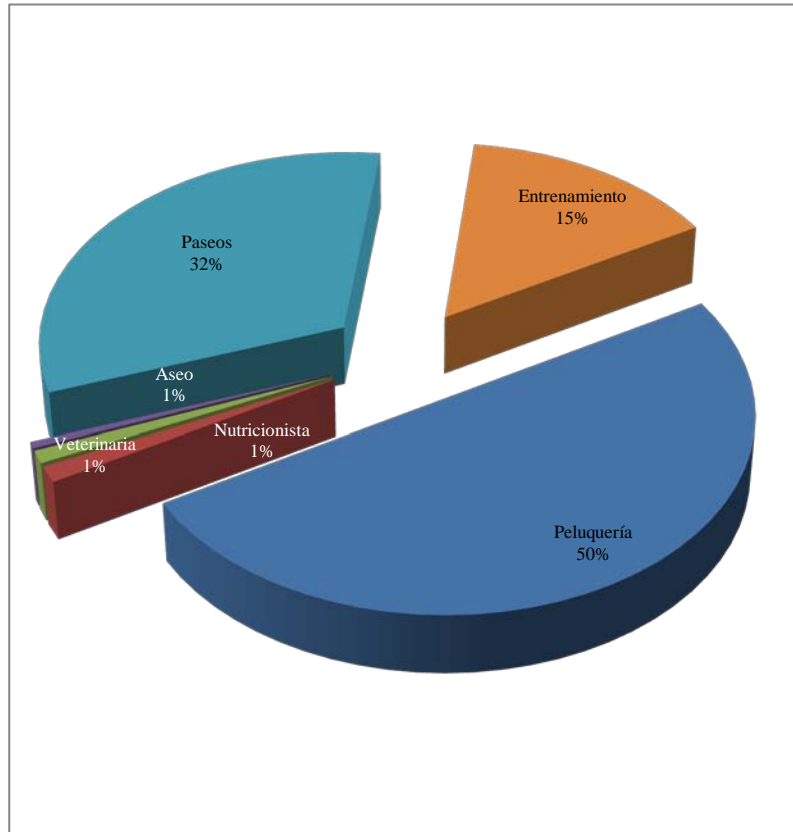
**¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia?**

Gráfico No: 1.17

Tabla 1.18

Peluquería	192
Aseo	5
Nutricionista	4
Veterinaria	2
Paseos	124
Entrenamiento	57

Elaboración: Autor



Elaboración: Autor

La peluquería, el entrenamiento y los paseos son los servicios de uso más frecuente de acuerdo a la consulta efectuada para la mayoría del mercado meta.

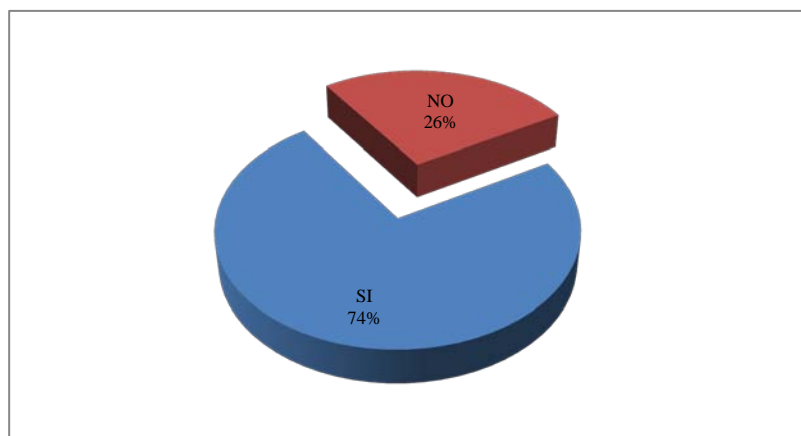
**¿Estaría dispuesto a pagar una mensualidad por el cuidado de su perro en lugar de pagar por servicio?**

Gráfico No: 1.18

Tabla 1 1.19

SI	283
NO	101

Elaboración:  
Autor



Elaboración: Autor

Como puede observarse la mayoría de los consultados se muestran abiertos al pago de una mensualidad por los servicios para canes, en lugar de pagar por servicio como puede observarse en la consulta efectuada.

**¿Cuánto gasta regularmente por un corte de pelo para su perro?**

Gráfico No: 1.19

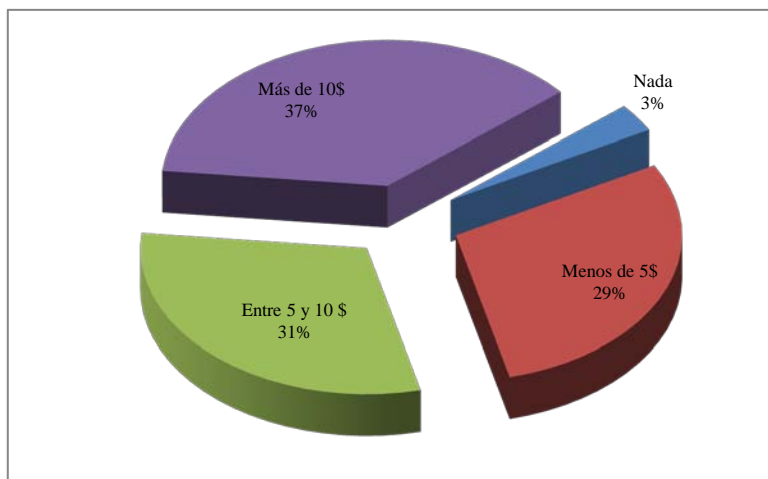


Tabla No:1.20

Nada	12
Menos de 5\$	112
Entre 5 y 10 \$	117
Más de 10\$	143

Elaboración: Autor

Elaboración: Autor

Como puede observarse la percepción del precio es equilibrada en todos los segmentos establecidos, esto dará una aceptación uniforme del servicio para el segmento al que se diseñe el precio.

**¿Cuánto gasta regularmente en la consulta veterinaria para su perro?**

Gráfico No: 1.20

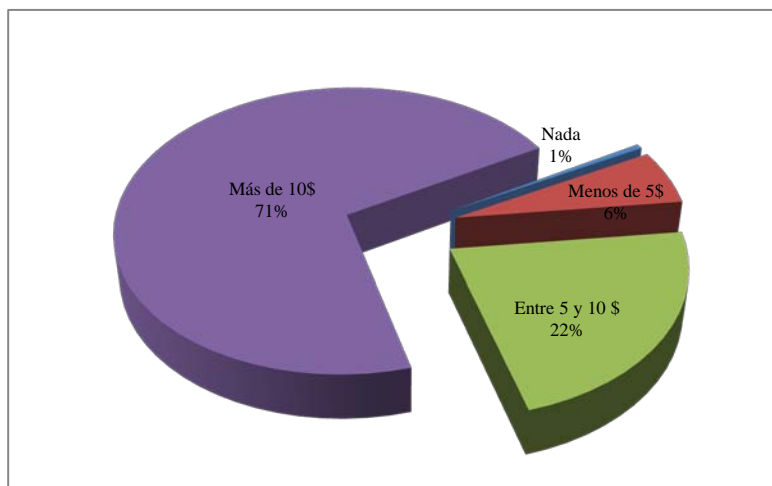


Tabla 2 1.21

Nada	2
Menos de 5\$	23
Entre 5 y 10 \$	86
Más de 10\$	273

Elaboración: Autor

Elaboración: Autor

Como puede observarse el requerimiento de costo de veterinaria se paga a más de diez dólares por consulta de acuerdo a la consulta efectuada al mercado meta.

**¿Cuánto gasta mensualmente regularmente en alimento para su perro?**

Gráfico No: 1.21

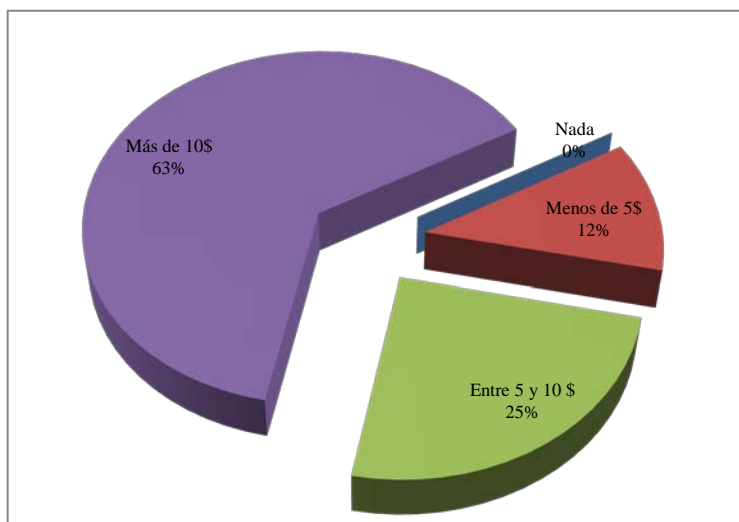


Tabla No:1.22

Nada	0
Menos de 5\$	45
Entre 5 y 10 \$	95
Más de 10\$	244

Elaboración: Autor

Elaboración: Autor

Como puede observarse, el gasto mensual en alimentos es mayor a diez dólares como se refleja en la consulta efectuada al mercado meta.

**¿Cuánto gasta mensualmente regularmente paseos, aseo y entrenamiento para su perro?**

Gráfico No: 1.22

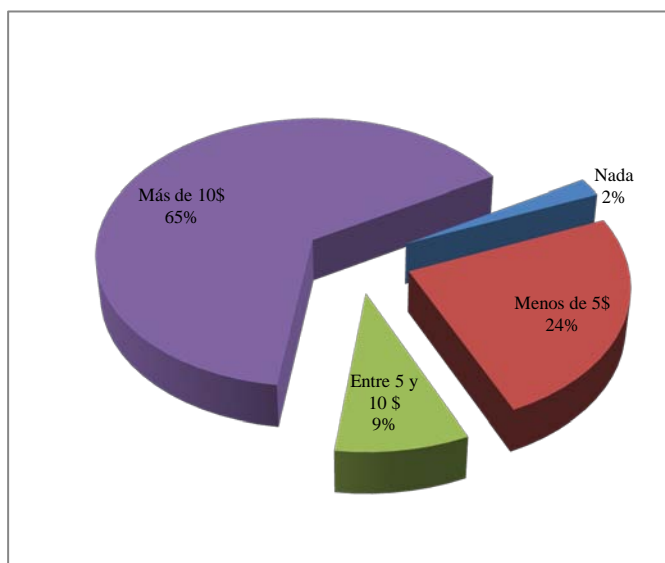


Tabla No: 1.23

Nada	8
Menos de 5\$	94
Entre 5 y 10 \$	34
Más de 10\$	248

Elaboración: Autor

Elaboración: Autor

Como puede observarse el gasto mensual en paseos para los perros es mayor a diez dólares para el mercado meta, esto debe considerarse para el diseño del servicio.

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por un servicio que cubra todas las necesidades de su perro?**

Gráfico No: 1.23

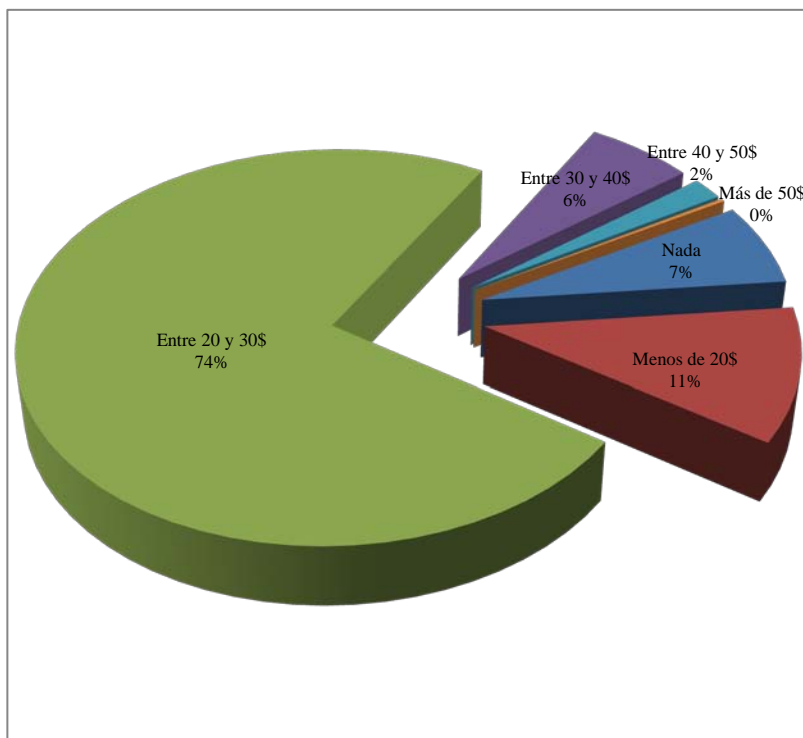


Tabla No:1.24

Nada	26
Menos de 20\$	42
Entre 20 y 30\$	284
Entre 30 y 40\$	24
Entre 40 y 50\$	7
Más de 50\$	1

Elaboración: Autor

Elaboración: Autor

Como puede observarse entre veinte y treinta dólares están dispuestos a pagar la mayoría del mercado meta por los servicios de una empresa para el cuidado canino.

Los principales resultados de la consulta al mercado meta se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No: 1.25

Objetivo	Resultado
Determinar la aceptación probable del proyecto	El proyecto con las características de servicio a domicilio integral por el cuidado de los canes, alcanzaría una amplia aceptación en el mercado meta.
Establecer las características deseables del servicio	El servicio debe tener fundamentalmente paseos, peluquería, entrenamiento; debe realizarse como un pago mensual, por los servicios básicos excluido veterinaria.
Determinar el posicionamiento de la competencia	La competencia no está fuertemente posicionada, se puede afirmar que el mercado no es cautivo, una adecuada campaña de comunicación permitirá participar del mercado
Establecer la posible resistencia del cliente a un nuevo servicio	La desconfianza debe combatirse a través de comunicación con el cliente
Fijar la frecuencia de uso del servicio	Los servicios se consumirán 2 a 4 veces por semana
Establecer las características del diseño de la comunicación	Se debe hacer énfasis en los servicios que se pretende brindar

Elaboración: Autor

### 1.3.4 Proveedores

Los proveedores del servicio son las empresas que brindan elementos para la provisión de los servicios como, champús, cepillos, entre otras cosas, no son elementos de uso delicado y existen numerosos proveedores por lo que se estima que el proveedor no tiene poder de negociación, por lo que no es necesario diseñar estrategias para mantener asegurados los flujos de materia prima.

## 1.4 Determinación de la demanda del mercado objetivo

Una vez efectuada la investigación de mercado, se establece la demanda actual del proyecto utilizando las preguntas que se consideran filtro del mercado:

N= 156238

Personas que tienen perro: 71%

Personas dispuestas a gastar regularmente en su perro: 60%

$$\text{Mercado actual} = 156238 \times 71\% \times 60\% = 66557$$

De acuerdo al último censo efectuado en el país, la tasa de crecimiento poblacional actual es de 1,91%<sup>9</sup>; el tamaño medio de las familias en el Ecuador es de 4,6 personas por familia<sup>10</sup>, usando esta proyección de crecimiento, se obtiene la demanda familiar proyectada esperada:

Gráfico No: 1.24

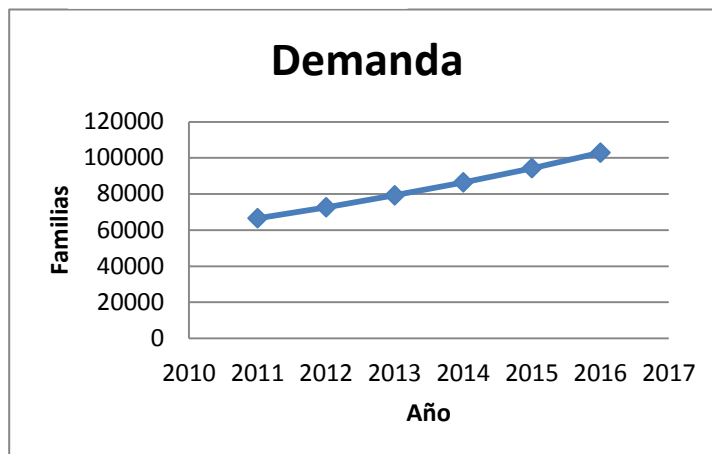


Tabla No: 1.26

Año	Demanda
2011	66557
2012	72614
2013	79222
2014	86431
2015	94296
2016	102877

Elaboración: Autor

Elaboración: Autor

<sup>9</sup><http://www.inec.go.cr/Web/Home/pagPrincipal.aspx>

<sup>10</sup><http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

## **1.5 FODA**

### **1.5.1 OPORTUNIDADES**

O1: El mercado local presenta un incremento en las tendencias de consumo de servicios de cuidado de mascotas

O2: La competencia formal es limitada y no está concentrada no entran en competencia directa

O3: La inflación muestra un comportamiento estable, no se espera hiperinflación al mediano plazo que ponga en riesgo la rentabilidad del proyecto

O4: El producto está en un ciclo de vida de introducción lo que garantizaría altos beneficios en el mediano plazo

O5: El Spread es bastante alto, esto garantiza acceso a crédito puesto que la tendencia al alza incentiva a los intermediarios financieros a brindar créditos

### **1.5.2 AMENAZAS**

A1: Abundante competencia informal, puede afectar la demanda.

A2: Pocos proveedores de los insumos para cuidado de los animales.

A3: Situación económica puede frenar la demanda puesto que no es un servicio de primera necesidad.

A4: Ausencia de políticas regulatorias del mercado, al ser la inversión alta y sin garantías, las pérdidas pueden ser elevada.

A5: No hay escuelas especializadas para entrenamiento o estilistas caninos, por lo que el costo de la mano de obra es alto.

### **1.5.3 Matriz EFE**

La matriz EFE se utiliza para determinar la potencialidad de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece en entorno así como la sensibilidad de la organización ante las amenazas que presenta el mismo, se usa para formular estrategias de detección y aprovechamiento de oportunidades y amenguamiento de amenazas.



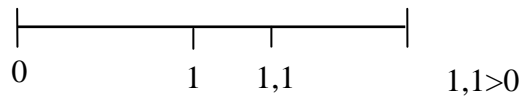
Tabla de ponderación de factores EFE

Tabla No:1.27

<b>Factor</b>	<b>%</b>	<b>Cal.</b>	<b>Pond.</b>
O1: El mercado local presenta un incremento en las tendencias de consumo de servicios de cuidado de mascotas	0,05	4	0.2
O2: La competencia formal es limitada y no está concentrada no entran en competencia directa	0.05	4	0.2
O3: La inflación muestra un comportamiento estable, no se espera hiperinflación al mediano plazo que ponga en riesgo la rentabilidad del proyecto.	0.25	4	1
O4: El producto está en un ciclo de vida de introducción lo que garantizaría altos beneficios en el mediano plazo.	0.35	2	0.7
O5: El Spread es bastante alto, esto garantiza acceso a crédito puesto que la tendencia al alza incentiva a los intermediarios financieros a brindar créditos.	0.30	1	0.30
Total			2.4
A1: Abundante competencia informal, puede afectar la demanda	0.15	1	0.15
A2: Pocos proveedores de los insumos para cuidado de los animales	0.30	1	0.30
A3: Situación económica puede frenar la demanda puesto que no es un servicio de primera necesidad	0.30	2	0.60
A4: Ausencia de políticas regulatorias del mercado, al ser la inversión alta y sin garantías, las pérdidas pueden ser elevada	0.15	1	0.15
A5: Poco personal preparado de modo que los sueldos son elevados	0.10	1	0.10
Total			-1.30

Elaboración: Autor

$$\text{Total} = 2,4 - 1,30 = 1,1 > 0$$



De acuerdo al análisis de factores en la matriz, existe una prevalencia de las oportunidades para el negocio, las estrategias deben estar orientadas a aprovecharlas.

#### **1.5.4 FORTALEZAS**

F1: Servicio con propiedades altamente apreciadas por los consumidores

F2: Ventaja competitiva significativa al ser un servicio nuevo

F3: Servicios caninos integrados

F4: Alcance geográfico mayor que la competencia debido a que es a domicilio

F5: Estrategia de cobro garantiza planificación a mediano plazo.

#### **1.5.5 DEBILIDADES**

D1: Resistencia del cliente

D2: La empresa es nueva, no es conocida por el mercado meta

D3: Necesidad de adecuación significativa sobre una VAN

D4: Inversión alta

D5: Falta de experiencia en el mercado.

#### **1.5.6 Matriz EFI**

La matriz EFI se utiliza para evaluar el grado de utilización de las fortalezas empresariales de la organización así como la sensibilidad de la misma a sus debilidades esto con el fin de encontrar estrategias tendentes a atenuar las debilidades y potenciar las fortalezas.

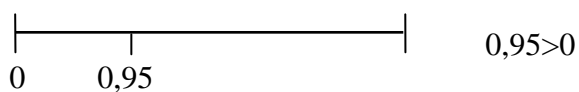
## Matriz de ponderación EFI

Tabla No: 1.28

Factor	%	Cal.	Pond.
F1: Servicio con propiedades altamente apreciadas por los consumidores	0,45	3	1.35
F2: Ventaja competitiva significativa al ser un servicio nuevo	0.05	2	0.1
F3: Servicios caninos integrados	0.05	1	0.05
F4: Alcance geográfico mayor que la competencia debido a que es a domicilio	0.15	2	0.3
F5: Estrategia de cobro garantiza planificación a mediano plazo.	0.30	3	0.90
Total			2.7
D1: Resistencia del cliente	0.45	1	0.45
D2: La empresa es nueva, no es conocida por el mercado meta	0.30	3	0.90
D3: Necesidad de adecuación significativa sobre una VAN	0.05	1	0.05
D4: Inversión alta	0.15	2	0.30
D5: Falta de experiencia en el mercado.	0.05	1	0.05
Total			-1.75

Elaboración: Autor

$$\text{Total} = 2,7 - 1,75 = 0,95 > 0$$



El resultado mayor que cero indica que la organización tiene prevalencia de fortalezas, por lo que las estrategias diseñadas pueden ser agresivas.

## Matriz de Estrategias

<p style="text-align: center;">Tabla No: 1.29</p> <p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b></p>		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1: El mercado local presenta un incremento en las tendencias de consumo de servicios de cuidado de mascotas sobre todo perros	O2: La competencia formal es limitada y no está concentrada no entran en competencia directa	O3: La inflación muestra un comportamiento estable, no se espera hiperinflación al mediano plazo que ponga en riesgo la rentabilidad del proyecto.	O4: El producto está en un ciclo de vida de introducción lo que garantizaría altos beneficios en el mediano plazo.	O5: El Spread es bastante alto, esto garantiza acceso a crédito puesto que la tendencia al alza incentiva a los intermediarios financieros a brindar créditos.	A1: Abundante competencia informal, puede afectar la demanda	A2: Pocos proveedores de los insumos para cuidado de los animales	A3: Situación económica puede frenar la demanda puesto que no es un servicio de primera necesidad	A4: Ausencia de políticas regulatorias del mercado, al ser la inversión alta y sin garantías, las pérdidas pueden ser elevada	A5: Poco personal preparado de modo que los sueldos son elevados
<b>FORTALEZAS</b>	F1: Servicio con propiedades altamente apreciadas por los consumidores	<p>Centrar el proyecto en la provisión de servicios caninos, puesto que son mascotas de la mayoría del público meta.</p> <p>Generar una oferta de servicio que integre los principales requerimientos del cliente</p> <p>Establecer una estrategia de pago mensual por el cuidado integral para los servicios más comunes</p>					<p>Especializar los programas de atención canina a través de seguimiento de los canes.</p> <p>Establecer programas de atención.</p>				
	F2: Ventaja competitiva significativa al ser un servicio nuevo										
	F3: Amplios conocimientos de servicios caninos										
	F4: Alcance geográfico mayor que la competencia debido a que es a domicilio										
	F5: Estrategia de cobro garantiza planificación a mediano plazo.										
<b>DEBILIDADES</b>	D1: Resistencia del cliente	<p>Desarrollar un sistema de retiro del can del domicilio para reducir los costos de inversión.</p> <p>Ubicarse en un sector cercano al mercado meta para reducir los costos de traslado</p>					<p>Desarrollar estrategia de pago por tarjeta para estimular el pago anual de los servicios</p> <p>Desarrollar estrategia de pago integrado por un conjunto de servicios para contrarrestar la profundidad de la oferta de los competidores.</p>				
	D2: La empresa es nueva, no es conocida por el mercado meta										
	D3: Necesidad de adecuación significativa sobre una VAN										
	D4: Inversión alta										
	D5: Falta de experiencia en el mercado.										

Elaboración: Autor

## **CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO**

#### **2.1 Objetivos específicos del estudio técnico**

- Establecer el tamaño óptimo del proyecto.
- Determinar las necesidades de activo fijo.
- Fijar la locación adecuada para el proyecto.
- Diagramar los procesos de servicio adecuados para el proyecto.

#### **2.2 Determinación del tamaño del proyecto**

##### **2.2.1 Tamaño óptimo del proyecto**

El tamaño del proyecto está dado por el número de unidades de servicio anuales que serán provistos por la empresa, está limitado por demanda, disponibilidad de mano de obra, recursos financieros entre otros; en el caso del presente proyecto, se restringirá a la participación máxima del 1% de la demanda insatisfecha con el fin de basar los supuestos de ingresos sobre un cálculo conservador y determinar así la factibilidad de la idea de negocio, puesto que se considera que la inversión requerida no alcanzará límites que no puedan ser financiados con las estructuras disponibles en el mercado; en lo relativo a la necesidad de activo fijo, no se utilizará tecnología o activo fijo que no haya en el mercado local así que no habrá restricciones en este sentido; de acuerdo al análisis de entorno externo, el desempleo existente a nivel local implica que no habrá problemas para encontrar personal adecuadamente entrenado y a un costo de mano de obra razonable; desde la óptica legal, el tipo de actividad en la que se planea incurrir, no demanda mayores permisos que el constituirse como una organización legal y reconocida, por lo que se estima que no existen mayores barreras a la entrada al mercado.

En consecuencia, el tamaño del proyecto estará determinado exclusivamente por la porción del mercado que se tratará de captar, así que es necesario realizar el dimensionamiento de la demanda insatisfecha a partir de la información lograda en el capítulo de investigación de mercado. En este sentido, se obtuvo ya la demanda total del mercado meta en el capítulo anterior, es necesario establecer la oferta generada en el sector de influencia de la iniciativa, de acuerdo a la investigación de mercado efectuada, esta es:

#### PETCOSOLUTIONS, GARRAS Y HUELLAS PET SHOP, LORD GUAU

Además, se debe considerar a las siguientes empresas dentro de este segmento que también participan de la demanda:

#### CASTLE DOG, PETS PLAZA

Estas organizaciones no tienen su principal negocio en la provisión de servicios caninos, sino en el hotel para perros, pero como servicios adicionales presentan que se asemejan en algo a lo que se pretende realizar en la idea de negocio, por lo que pese a no estar en la zona de influencia del negocio, se estima que participarán también de la demanda del sector.

Si se toma en cuenta que la competencia tiene aproximadamente estructuras de costos similares debido a que participan de un mercado abierto, se puede estimar que la participación de mercado que tienen, también es similar, por lo tanto, si se sabe que los participantes del mercado tienen en promedio 200 clientes<sup>11</sup> la frecuencia de uso es en promedio de seis visitas al año por cliente por diferentes motivos<sup>12</sup> y la industria experimenta un crecimiento acelerado de su participación del 15,62% en promedio<sup>13</sup>, se obtiene la demanda actual atendida por ofertantes formales en el sector de influencia como:

---

<sup>11</sup>Ana Virginia Crespo, Proyecto de Inversión para la creación de un Cementerio Mausoleo para mascotas en la ciudad de Guayaquil, 2004

<sup>12</sup>Ana Virginia Crespo, Proyecto de Inversión para la creación de un Cementerio Mausoleo para mascotas en la ciudad de Guayaquil, 2004

<sup>13</sup><http://www.hoy.com.ec/noticias-texto-ecuador/hoteles-para-perros-no-se-dan-abasto-360750.html>

Oferta actual =  $200 \times 5 \times 6 = 6000$

Crecimiento anual de la oferta = 15,62%

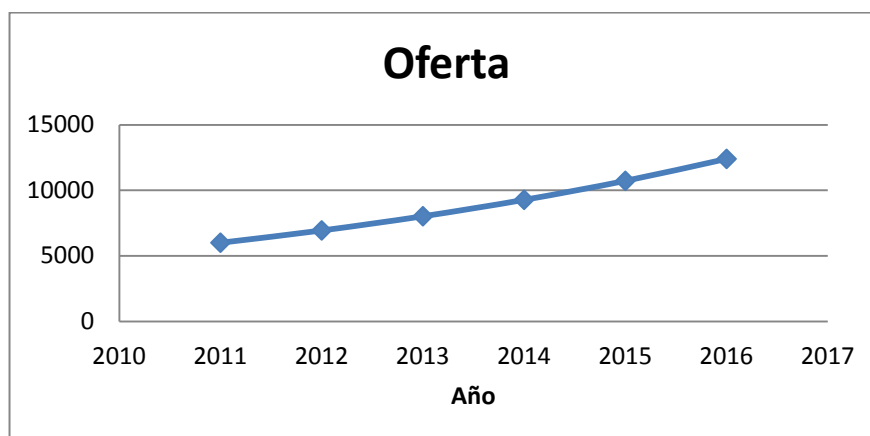
A partir de esta información se puede proyectar la demanda de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No: 2.1

Año	Oferta
2011	6000
2012	6937
2013	8021
2014	9274
2015	10722
2016	12397

Elaboración: Autor

Gráfico No: 2.1



Elaboración: Autor

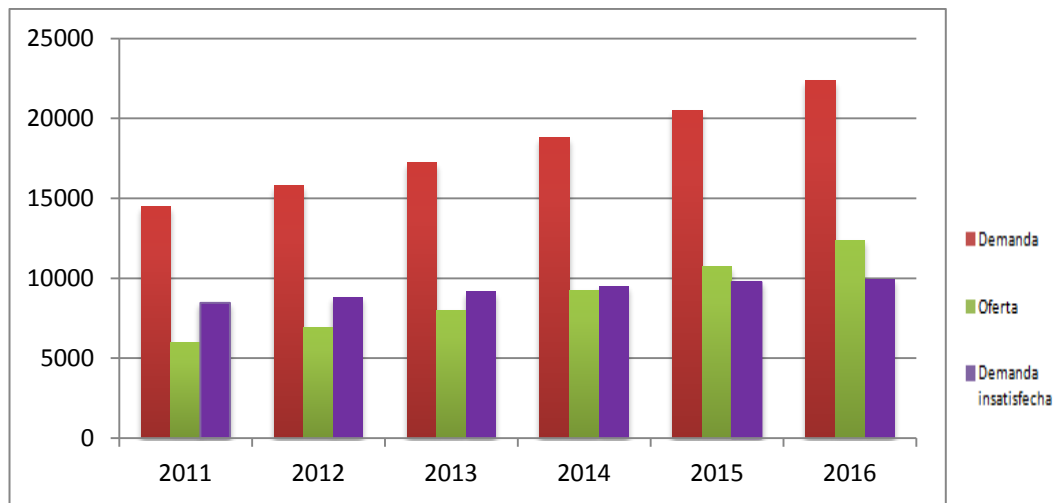
Bajo este contexto, se puede establecer la demanda insatisfecha probable del mercado como la diferencia entre la demanda proyectada y la oferta proyectada, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla No:3 2.2

Año	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
2012	15786	6937	8848
2013	17222	8021	9201
2014	18789	9274	9516
2015	20499	10722	9777
2016	22365	12397	9968

Elaboración: Autor

Gráfico No: 2.2



Elaboración: Autor

Una vez diseñada la demanda insatisfecha esperada por el proyecto, se tomará el 4% de la misma que se estipuló previamente como meta de mercado, en este sentido, se tiene que la participación del mercado de la empresa será:

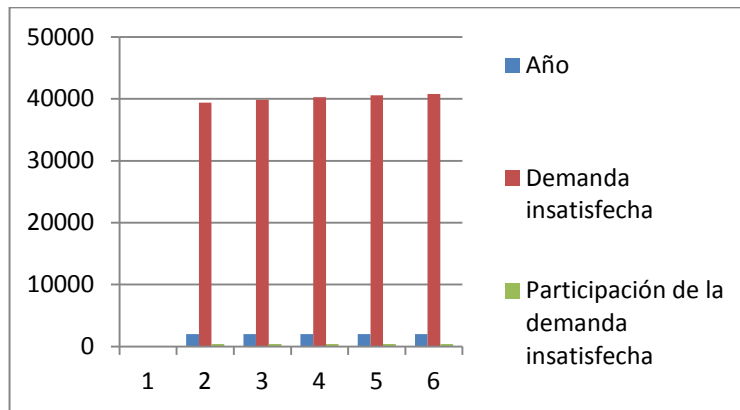
Tabla No: 2.3

Año	Demanda insatisfecha	Participación de la demanda insatisfecha
		4%
2012	8848	362
2013	9201	377
2014	9516	390
2015	9777	400
2016	9968	408

Elaboración: Autor



Gráfico No: 2.3



Elaboración: Autor

Por lo anterior, la empresa debe estar en capacidad de generar servicios caninos para un máximo de 408 clientes al año, de acuerdo a la estimación de la participación del mercado realizada.

### 2.2.2 Necesidades de activo fijo

De acuerdo a la investigación de mercado, se concluyó que los servicios más demandados serán:

Paseos, Peluquería, Entrenamiento

Por lo tanto, el activo fijo debe diseñarse para cubrir estos servicios para la capacidad instalada máxima diseñada; en este sentido, se considera que la modalidad del servicio que se ofertará incluirá el retiro del can de la dirección del cliente, puesto que se plantea la atención a domicilio, sin embargo, la dificultad de prestar servicio el servicio de peluquería en el hogar del cliente, implica que el servicio se preste en un local adecuado pero el retiro del can bajo cronogramas estipulados previamente, le agrega valor a la propuesta y cumple el parámetro de atención a domicilio.

En este sentido tomando en cuenta la participación de la demanda estimada anteriormente en un máximo de 408 clientes anuales; y que cada uno tiene un perro al cual provee servicios de algún tipo con una frecuencia de dos a cuatro veces por

semana (se establecerá 3 servicios semanales como promedio); entonces el número de servicios anuales será de:

$$\text{Número de servicios anuales máximo} = 3 \times 52 \times 408 = 63648$$

De estos, debe tomarse en cuenta que el proceso entrenamiento dura aproximadamente dos meses dos sesiones semanales, esto implica:

$$\text{Numero de servicios anuales entrenamiento} = 2 \times 8 \times 408 = 6528$$

Se estima que un perro bien atendido acude a la peluquería una vez cada dos meses y en esta visita es recomendable también bañarlo, puesto que una frecuencia de aseo mayor generaría problemas cutáneos en el animal, por lo tanto los servicios que incluyen aseo y peluquería son:

$$\text{Numero de servicios anuales peluquería} = 1 \times 6 \times 408 = 2448$$

Por lo tanto, los servicios restantes corresponden a paseos de los canes, los cuales deben incluir cepillado del pelo para que este luzca brillante y limpio en tanto requiere otro baño o corte, así pues:

$$\text{Numero de servicios anuales paseos} = 63648 - 6528 - 2448 = 54672$$

En base a estos máximos se puede determinar la necesidad de activos de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla No:2.4

Frecuencia					
Servicio tipo	Anual	Mensual	Semanal	Diario	Hora
Paseo	54672	4556	1139	190	24
Peluquería	2448	204	51	9	1
Entrenamiento	6528	544	136	23	3

Elaborado por: Autor

Para los cálculos se ha tomado en cuenta semanas de seis días y de ocho horas laborables, puesto que no se planea trabajar domingos y el sábado hacerlo de forma normal; como puede observarse, si se considera que cada hora se pasean 24 canes esto implica que deben ser transportados en vehículos apropiados, por lo tanto se plantea la adquisición de remolques para transportar perros como el que se muestra en la siguiente gráfica:

### Remolque para perros

Gráfico No: 2.4



Fuente: <http://quito.olx.com.ec/vendo-remolque-para-transportar-10-perros-muy-comodos-valor-1-400-iid-70100617>

Estos remolques se caracterizan por llevar cómodamente hasta diez perros, como puede observarse en la gráfica poseen luces de retroceso lo que permite brindar seguridad a los canes transportados y se pueden sujetar a una camioneta simple, puesto que su arrastre no demanda mayor potencia; el costo comercial de estos vehículos es de 1.400,00 USD de acuerdo al fabricante de los mismos, además puede

adecuarse el cajón de la camioneta para transportar con comodidad cinco perros más y dejar espacio para el transporte de equipamiento para el servicio; tomando en cuenta que el chofer puede recoger entonces quince perros en una hora, dejarlos en el lugar asignado y recoger otros quince perros antes de que una sesión de dos horas termine, se puede establecer que un solo vehículo podría cubrir las necesidades de transporte, sin embargo debido a que el servicio será extensivo también a los valles, se adquirirán dos unidades de remolque y por lo tanto dos vehículos para el arrastre, con el fin de garantizar que los animales lleguen a su destino a tiempo. Los vehículos a adquirir serán camionetas del menor costo y potencia posible para minimizar costos, en este sentido, se adquirirán dos camionetas Saic Wuling Mini Pickup 970 Cabina Sencilla 4x2, cuya imagen se muestra en el gráfico:

### Vehículo

Gráfico No: 2.5



Fuente: [http://www.carroya.com/contenido/clasificar/Chicas\\_famosos/top\\_carroya/home/ARTICULO-WEB-PTL\\_NOTA-7213567.html](http://www.carroya.com/contenido/clasificar/Chicas_famosos/top_carroya/home/ARTICULO-WEB-PTL_NOTA-7213567.html)

El valor comercial de este vehículo de acuerdo a la fuente consultada es de 16.990,00 USD y es el más barato del mercado. Las jaulas a adquirir para incluir en el cajón del vehículo serán superpuestas y adecuadas para los perros más pequeños, su modelo se muestra a continuación:

## Jaula para perros pequeños

Gráfico No: 2.6



Fuente: <http://www.palomospobal.com/jaulas-para-perros-c-86.html>

De acuerdo a la fuente consultada, estas jaulas tienen un valor comercial de 103,00 USD y se adquirirán diez (10) unidades para ambos vehículos.

En lo relativo al equipamiento para peluquería y aseo, como puede observarse en la tabla de frecuencia, se requiere solamente un puesto para llevar a cabo el servicio diario, con este fin, el activo necesario se describe a continuación:

## Mesa para peluquería canina profesional

Gráfico No: 2.7



Fuente: <http://www.mascotamigos.com.ar/bienlimpito/mesas.htm>

### Características:

- Largo: 1,20 metros
- Ancho: 0,61 metros
- Altura total desde el piso: 1,72 metros
- Altura del piso a la mesa: 0,82 metros
- Peso máximo: 70 Kg
- Costo incluido estante bajo la mesa: 640,00 USD

## Mesa para bañera profesional de perros

Gráfico No: 2.8



Fuente: <http://www.mascotamigos.com.ar/bienlimpito/banaderas.htm>

Características:

- Largo: 1,20 metros
- Ancho: 0,70 metros
- Altura desde el piso a la bañera: 0,87 metros
- Profundidad: 0,39 metros
- Peso: Hasta 70 kilogramos
- Costo: 920,00 USD incluido mampara.



## Equipo para corte de pelo canino

Gráfico No: 2.9



Fuente: <http://estacioncentral.olx.cl/maquina-para-corte-de-pelo-en-animales-iid-5911108>

Características:

- Adaptadores para todo tipo de corte
- Incluye lubricantes
- Incluye maletín
- Costo: 230,00 USD

Adicionalmente se deben adquirir las siguientes herramientas para el cuidado de los canes:

Tabla No: 2.5

Herramientas Adicionales			
Activo	Unidades	Valor unitario	Valor Total
Cepillos	40	\$ 3,00	\$ 120,00
Correas	40	\$ 12,00	\$ 480,00
Duchas de mano	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Bozales	25	\$ 8,00	\$ 200,00
<b>Total</b>			<b>\$ 875,00</b>

Elaborado por: Autor



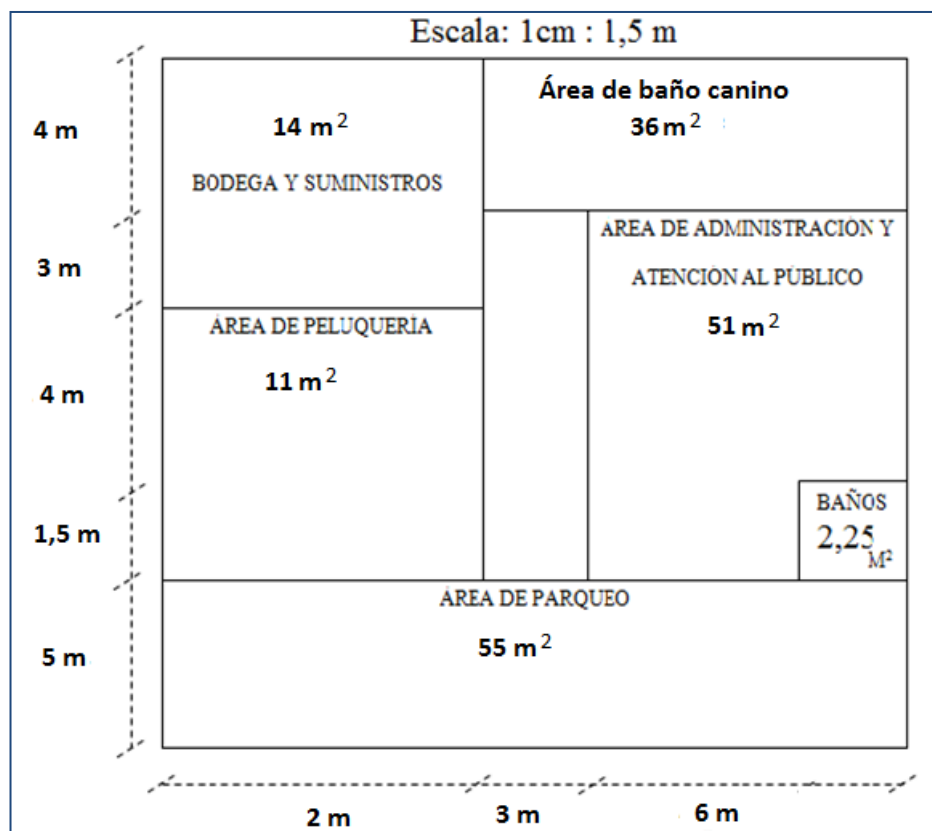
Finalmente, para equipar la oficina, se utilizarán otros activos que se determinarán una vez establecidas las necesidades de personal, adecuaciones y otros detalles a diseñar más adelante.

### 2.2.3 Plano

En función de las consideraciones de tamaño y necesidades de espacio, se requiere una zona de trabajo que cumpla con las características que se muestran en el siguiente gráfico:

#### Plano

Gráfico No: 2.10



Elaboración: Autor

Como puede observarse el área mínima necesaria para llevar a cabo el proyecto es de 167 metros cuadrados, 112 metros cuadrados si no se incluye el parqueo, con la división observada en el plano anterior.

## 2.3 Localización del proyecto

### 2.3.1 Macrolocalización

Desde el punto de vista de la macrolocalización, debe tomarse en cuenta que la oficina debe cumplir con los siguientes parámetros:

- Cercano al público meta: valles y zona norte de alta plusvalía en Quito.
- Cercano a los posibles puntos de paseo y entrenamiento, la Carolina, Parque Metropolitano.

En función de estos requerimientos, la macrolocalización deberá estar situada dentro de la siguiente zona de Quito:

#### Plano de Macrolocalización

Gráfico No: 2.11



Fuente: <http://www.pueblos20.net/ecuador/comollegar.php?id=1545>

Como se puede observarse dentro un local dentro de la zona encerrada, permite estar cerca de los potenciales centros de paseo y entrenamiento además de tener acceso a carreteras que permitirán el acceso rápido a zonas de alta plusvalía del sector norte un ingreso relativamente rápido a los valles de Cumbayá y Tumbaco y el de los Chillos a través de la Nueva vía Oriental.

### **2.3.2 Microlocalización**

Una vez establecido el sector macro en el cual debe ubicarse el proyecto, se identificarán direcciones alternativas a las cuales acceder a través de alquiler, en este sentido deben definirse primero factores que serán tomados en cuenta para la selección de la locación:

- Área mínima de 112 metros cuadrados
- Plazas de parqueo
- Líneas de bus cercanas para acceso al personal
- Costo mínimo
- Divisiones internas mínimas para adecuar el ambiente acorde a las necesidades de la empresa
- Necesidades de instalación de plomería mínimas

En función de estos parámetros se ubicaron las siguientes locaciones con las características que se muestran a continuación:

Tabla No: 2.6

<b>Alternativas de Locación</b>	
<b>Factor</b>	<b>Descripción Locación 1</b>
Dirección	Edificio Eveliza local 1 PB Checoslovaquia
Área	176 metros cuadrados
Parqueo	2 internos, 3 externos
Transporte público	A una cuadra pasan muchas líneas de buses por la Av. Shyris
Costo	1.800,00 USD incluido condominio
Divisiones internas	Ninguna, un ambiente privado
Plomería	Instalaciones para cocina y dos baños, amplio se puede adaptar una zona de baño para perros
<b>Factor</b>	<b>Descripción Locación 2</b>
Dirección	Calle Carlos Montúfar y Quiteño Libre Edif Torres PB 1
Área	135 metros cuadrados
Parqueo	2 interiores
Transporte público	A dos cuadras de la Av. Eloy Alfaro hay varias líneas, por la puerta hay una línea de bus
Costo	1.500,00 USD incluido condominio
Divisiones internas	Tres ambientes
Plomería	2 baños y un ambiente con instalaciones para lavadora, fácilmente adaptable para zona de baño
<b>Factor</b>	<b>Descripción Locación 3</b>
Dirección	General Roca y José Bosmediano PB S/N Edificio OBIS
Área	155 metros cuadrados
Parqueo	3 externos
Transporte público	A una cuadra de la Eloy Alfaro
Costo	1.550,00 USD incluido condominio
Divisiones internas	Ninguna un solo ambiente
Plomería	Un baño, no existe cocina o similares debe adecuarse totalmente el área de baño canina

Elaboración: Autor

Con estas alternativas, se evaluará las posibles locaciones haciendo uso de una matriz de evaluación locacional, en este sentido se asignará peso relativo a cada factor de acuerdo a la percepción de importancia del factor para el proyecto y se calificará de 1

a 3, donde 3 significa que la locación cumple a cabalidad con el factor, la siguiente tabla muestra el resultado:

Tabla No: 2.7

Factor	Ponderación	Locación 1		Locación 2		Locación 3	
		Calificación	Ponderada	Calificación	Ponderada	Calificación	Ponderada
Área	25%	3	0,75	1	0,25	2	0,50
Parqueo	20%	3	0,60	1	0,20	2	0,40
Transporte público	5%	2	0,10	1	0,05	3	0,15
Costo	15%	1	0,15	3	0,45	2	0,30
Divisiones internas	15%	2	0,30	1	0,15	3	0,45
Plomería	20%	2	0,40	3	0,60	1	0,20
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,30</b>		<b>1,70</b>		<b>2,00</b>

Elaboración: Autor

Del análisis anterior se desprende que la mejor locación es la número 1, que tiene las siguientes características:

Tabla No: 2.8

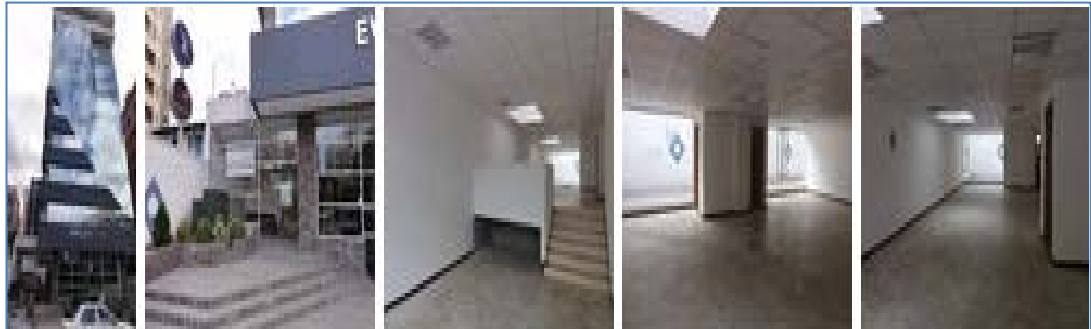
Locación seleccionada	
Factor	Descripción
Dirección	Edificio Eveliza local 1 PB Checoslovaquia
Área	176 metros cuadrados
Parqueo	2 internos, 3 externos
Transporte público	A una cuadra pasan muchas líneas de buses por la Av. Shyris
Costo	1.800,00 USD incluido condominio
Divisiones internas	Ninguna, un ambiente privado
Plomería	Instalaciones para cocina y dos baños, amplio se puede adaptar una zona de baño para perros

Elaboración: Autor

La siguiente secuencia gráfica, muestra las características de la locación:

## Locación Seleccionada

Gráfico No: 2.12



Fuente: Archivo Autor

El plano de localización exacta se muestra a continuación:

## Plano de Localización

Gráfico No: 2.13



Elaboración: Autor

## 2.4 Ingeniería del proyecto

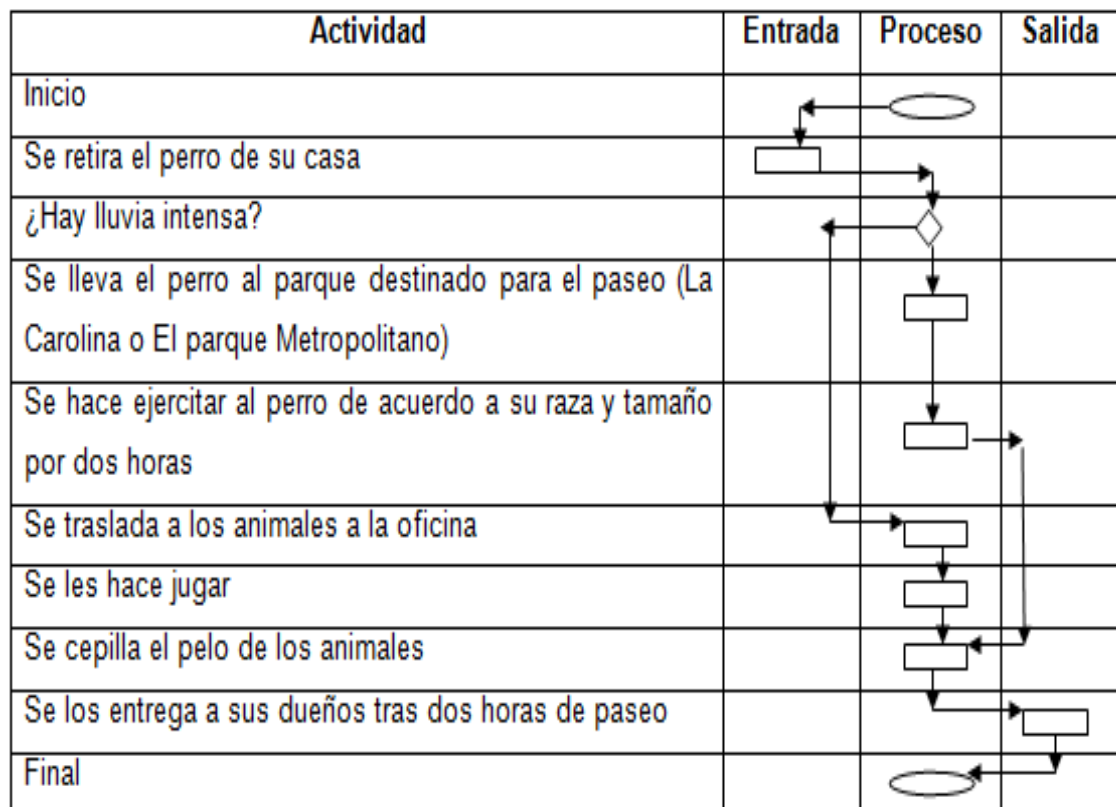
Con el fin de mostrar los procesos que se efectuarán al interior de la organización, se diagramarán estos en gráficos secuenciales que se muestran en los acápite que continúan.

### 2.4.1 Procesos de entrega del servicio

Tomando en cuenta que los principales servicios serán los de Paseos, entrenamiento y peluquería y aseo, se muestran los procesos a seguir para cada uno:

#### Proceso de Paseo

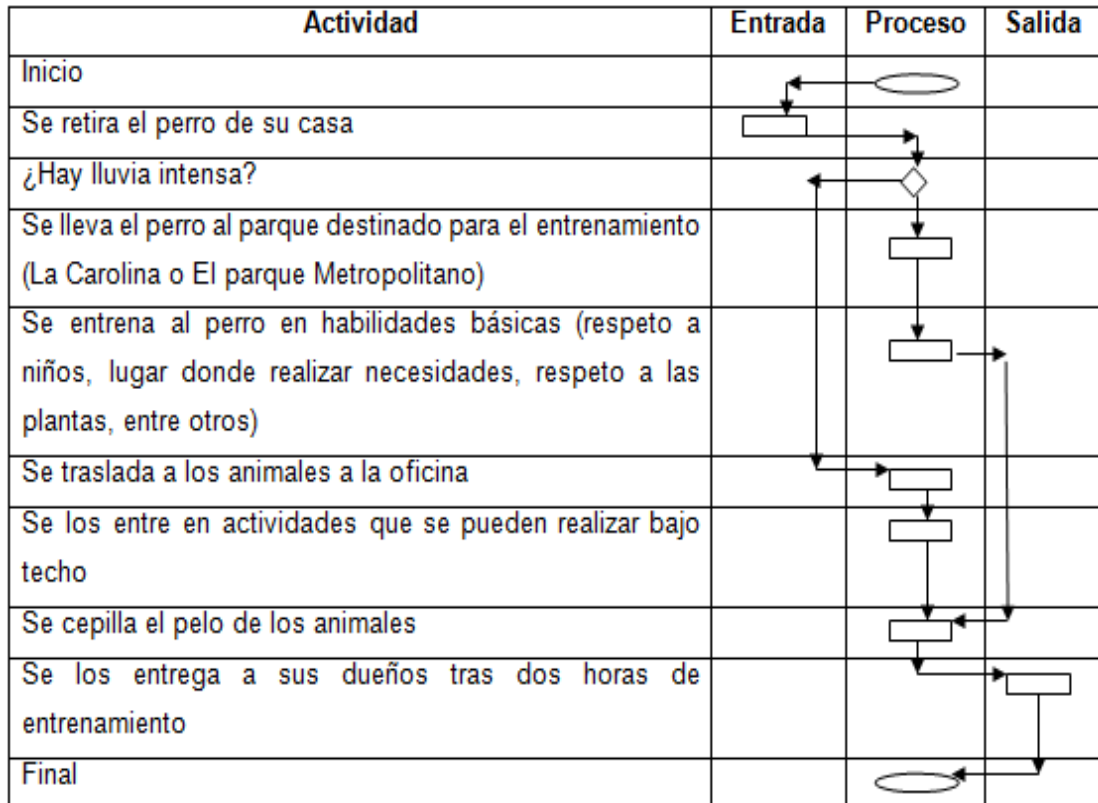
Gráfico No: 2.14



Elaboración: Autor

### Proceso de entrenamiento

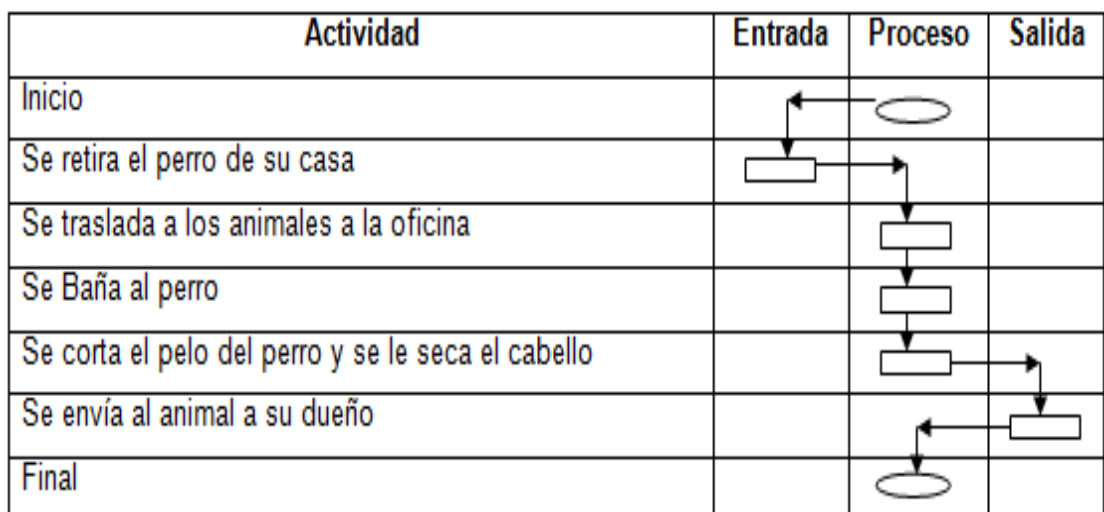
Gráfico No: 2.15



Elaboración: Autor

### Proceso de Peluquería y Aseo

Gráfico No: 2.16



Elaboración: Autor

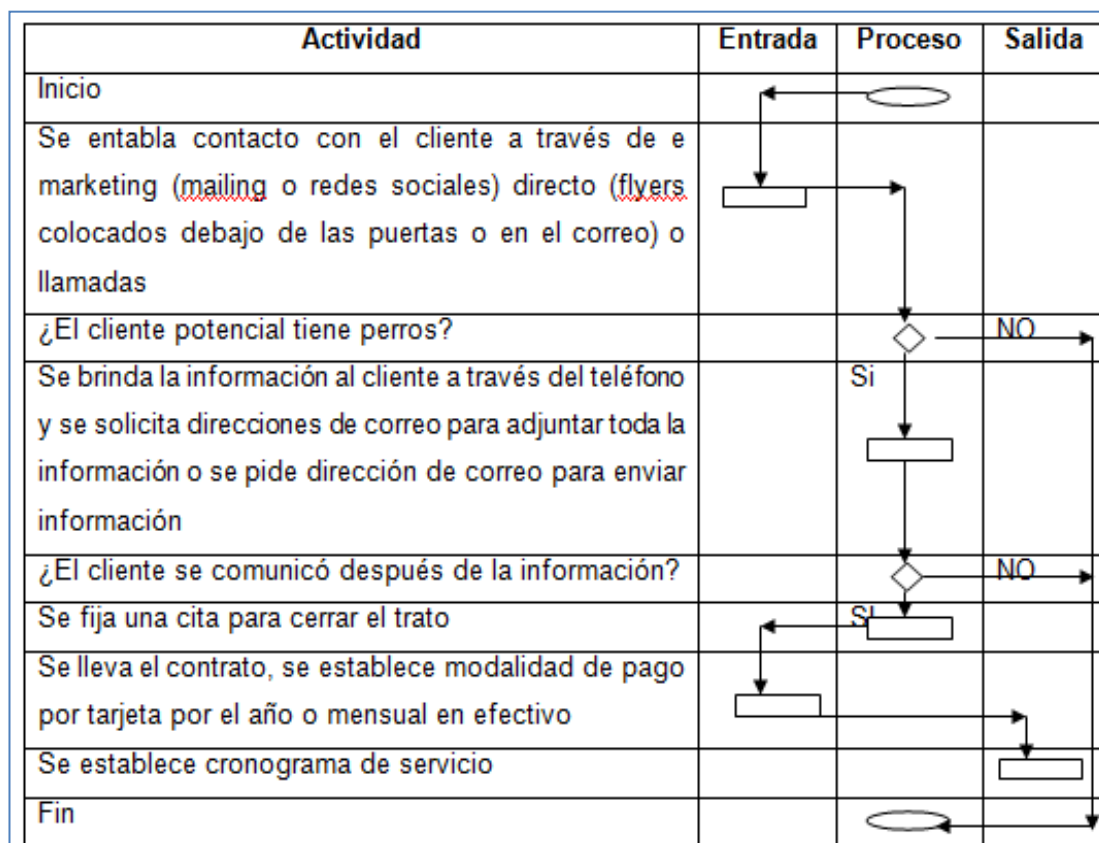


## 2.4.2 Procesos de comercialización

En lo relativo a los procesos comerciales de la empresa, se desarrollarán los siguientes procesos:

### Proceso de Venta

Gráfico No: 2.17



Elaborado por: Autor

## 2.4.3 Procesos de gestión administrativa

La gestión administrativa tendrá las siguientes características:

- Se contratará un servicio de contabilidad externo para llevar a cabo los procesos contables de la empresa, esto implica que la función de la secretaria, entre otras, será registrar adecuadamente ingresos y egresos con el fin de que los responsables de la contabilidad puedan realizar su trabajo adecuadamente.

- La gestión de personal se realizará a través del Gerente General como última instancia de toma de decisiones, pero cada jefatura de acuerdo al organigrama establecerá las necesidades de personal de acuerdo al desenvolvimiento de la empresa; se respetará todos los requerimientos legales exigidos por el Ministerio de Trabajo
- Se contratará de forma externa el servicio de seguridad, la planta de talento humano se determinará más adelante en el estudio organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **3.1 Misión**

Brindar un servicio de cuidado canino integral dirigido a aquellas personas que sienten a sus perros como miembros de la familia, a un precio que les permita acceder a cuidados regulares que mantengan a las mascotas sanas, activas y de buen ver.

#### **3.2 Visión**

Ser al mediano plazo, el líder en el servicio de provisión de cuidados caninos rutinarios en la ciudad de Quito, con el fin de generar una base e imagen que permita a la empresa expandirse a otras ciudades en el Ecuador y a la región a futuro.

#### **3.3 Objetivos**

##### **3.3.1 Objetivos de la comunicación**

- Diseñar estrategias de e-marketing y publicidad BLT para impactar al mercado meta de forma directa.
- Diseñar canales de comunicación que garanticen el acceso a la información a la mayor parte del público meta.

- Educar al público meta respecto a las necesidades regulares para mantener mascotas sanas.

### **3.3.2 Objetivos del marketing**

- Generar una imagen que permita posicionar a la empresa como proveedora de servicios caninos integrales en la mente del público meta.
- Establecer un LAYOUT que permita al público meta asociar la experiencia de servicio exclusivamente a la empresa, para lograr su fidelización.
- Establecer alternativas de pago que permitan aplicar estrategias de precio descremado para acceder a los niveles de preferencia de precio detectados por la mayoría de consultados.
- Diseñar un servicio altamente diferenciado y a un precio competitivo en el mercado.

### **3.3.3 Objetivos financieros**

- Generar un margen de utilidad bruta no menor al 35% sobre costos variables.
- Recuperar la inversión efectuada en un periodo inferior a cinco años
- Garantizar un margen neto para accionistas de al menos 3 puntos porcentuales sobre ventas.
- Mantener una relación de endeudamiento de máximo el 50% en la empresa.
- Mantener una razón de liquidez inmediata de al menos 1 en la empresa.

### **3.4 Valores y principios organizacionales**

#### **3.4.1 Valores**

- Respeto a los derechos del trabajador anteponiendo estos a los objetivos económicos.
- Transparencia con el cliente en la provisión de servicios de calidad.
- Honestidad con el cliente al realizar recomendaciones de servicio basadas solamente en el bienestar del perro.
- Transparencia con las entidades públicas de control.
- Operación apegada a la ley
- Responsabilidad y cumplimiento en las actividades de servicio

#### **3.4.2 Políticas**

- Medición continua de la satisfacción del cliente
- Capacitación del personal
- Mejora continua de la calidad en función de la realimentación del público meta
- Estimulación del trabajo en equipo
- Reconocimiento de la iniciativa personal
- Búsqueda continua del contacto directo con el cliente potencial
- Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas que provean servicios caninos que no se den en la empresa.

## **3.5 Estrategias y tácticas**

### **3.5.1 Estrategias**

#### **Objetivos**

- Diseñar estrategias de e-marketing y publicidad BLT para impactar al mercado meta de forma directa.
- Diseñar canales de comunicación que garanticen el acceso a la información a la mayor parte del público meta.
- Educar al público meta respecto a las necesidades regulares para mantener mascotas sanas.

#### **Estrategias Asociadas**

- Diseñar el contenido del mensaje que debe contener la comunicación del servicio a implementar
- Diseñar los modelos de publicidad BLT y vía mail que debe trasladarse al mercado meta.

#### **Objetivos**

- Generar una imagen que permita posicionar a la empresa como proveedora de servicios caninos integrales en la mente del público meta.
- Establecer un LAYOUT que permita al público meta asociar la experiencia de servicio exclusivamente a la empresa, para lograr su fidelización.

- Establecer alternativas de pago que permitan aplicar estrategias de precio descremado para acceder a los niveles de preferencia de precio detectados por la mayoría de consultados.
- Diseñar un servicio altamente diferenciado y a un precio competitivo en el mercado.

### **Estrategias Asociadas**

- Diseñar la imagen de la empresa, tomar en cuenta colores, imágenes asociadas, slogan.
- Diseñar los factores de entorno que rodean a la experiencia de servicio, como uniformes del personal, colores de la oficina, música de entorno, entre otros.
- En función de la investigación de mercado, establecer una política de pago mensual y una de pago adelantado por año.
- Establecer la metodología de distribución de la comunicación al mercado meta

### **Objetivos**

- Generar un margen de utilidad bruta no menor al 35% sobre costos variables.
- Recuperar la inversión efectuada en un periodo inferior a cinco años
- Garantizar un margen neto para accionistas de al menos 3 puntos porcentuales sobre ventas.
- Mantener una relación de endeudamiento de máximo el 50% en la empresa.
- Mantener una razón de liquidez inmediata de al menos 1 en la empresa.

### **Estrategias Asociadas**

- Elaborar un estudio financiero que permita determinar la factibilidad financiera del proyecto.

### **3.5.2 Tácticas**

#### **Estrategias**

- Diseñar el contenido del mensaje que debe contener la comunicación del servicio a implementar
- Diseñar los modelos de publicidad BLT y vía mail que debe trasladarse al mercado meta.

#### **Tácticas Asociadas**

De acuerdo a la investigación de mercado efectuada, el público meta valora el servicio de paseo, aseo y peluquería y entrenamiento, este debe ser el eje de la comunicación; además debe ofertarse la veterinaria, nutrición y venta de comida pero no como producto central, sino como estrategia de aproximación hacia otras organizaciones, para participar de la demanda de estas, en este sentido se estableció como mecánica establecer contacto con veterinarias que no posean ningún servicio de los que la empresa ofrece y coordinar citas de los clientes de la organización con la clínica a cambio de publicidad en la clínica y descuento en los servicios para los clientes de la organización. La misma lógica para empresas que venden alimento para perros. Esta información se tomará de base como contenido central del diseño de la publicidad, además de la característica de pago mensual del servicio y la visita a domicilio que constituye la ventaja competitiva.



## **Estrategias**

- Diseñar la imagen de la empresa, tomar en cuenta colores, imágenes asociadas, slogan.
- Diseñar los factores de entorno que rodean a la experiencia de servicio, como uniformes del personal, colores de la oficina, música de entorno, entre otros.
- En función de la investigación de mercado, establecer una política de pago mensual y una de pago adelantado por año.
- Establecer la metodología de distribución de la comunicación al mercado meta

## **Tácticas Asociadas**

Diseño del Logo:

Incluirá imágenes de perros en actividades inherentes a los servicios que ofrece la empresa; los colores predominantes serán el verde, el azul y el café, con el fin de que se relacione a la empresa con actividad al aire libre; las personas que aparezcan en las imágenes serán jóvenes hombres y mujeres que recuerden al cliente quienes cuidan a sus animales.

Slogan:

Una vez diseñada la imagen, se reforzará la misma con una frase que guíe al cliente en la idea de posicionamiento que se pretende dar a la empresa.

## LAYOUT:

Los entrenadores y todos los que trabajen con los perros o entren en contacto con el cliente, usarán jeans azules, zapato deportivos oscuros y buzos negros con un sello de la empresa en el frente, además contarán con identificaciones que se colgarán al cuello con un cordón.

La oficina se caracterizará por uso de las tonalidades claras y en los colores mencionados antes; la música ambiental será rock latino a bajo volumen y se tratará de mantener el entorno con aromas tenues a plantas.

De acuerdo a la investigación de mercado, la mayoría del público meta se inclina por realizar pagos de entre 20 y 30 dólares mensuales (74%) una proporción del 7% está dispuesta a pagar un canon mayor, en este sentido se plantea dos alternativas de pago:

1. Pago adelantado por un año con tarjeta de crédito que permita diferir a 12 meses, el valor de este pago equivaldrá a un egreso mensual máximo de 30,00 USD para el cliente y tomando en cuenta los pagos a la tarjeta, la empresa deberá percibir aproximadamente 25,00\$ por este ingreso; de este modo se capta a la mayoría de clientes por un año garantizando su fidelidad.
2. Se establece un canon mensual de 40,00 USD en efectivo para atraer al 7% de los consultados que están dispuestos a pagar más o que no desean trabajar con tarjeta de crédito, de este modo se accedió a diferentes segmentos descremando el precio.

Se utilizará los servicios de repartidores que se encargarán de colocar publicidad BLT en los buzones o bajo las puertas de las casas de los sectores meta; además, se pretende generar mails masivos y publicidad en redes sociales y páginas de anuncios gratuitos posicionadas en la red que conduzcan a la página web a diseñar para la empresa.

## Estrategia

- Elaborar un estudio financiero que permita determinar la factibilidad financiera del proyecto.

## Táctica asociada

El estudio financiero se desarrollará en esta investigación más adelante con el fin de evaluar la viabilidad económica del proyecto.

## 3.6 Cronograma de ejecución

Tabla 4 3.1

Cronograma inicial																				
Mes	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES																				
Renta del local y adecuaciones	X	X	X	X	X	X														
Proceso de legalización de la empresa			X	X																
Etapas de diseño y generación de la publicidad					X	X	X	X												
Diseño y construcción de la página web					X	X	X													
Compra de activo fijo									X	X										
Contratación de personal clave									X	X										
Contratación de personal operativo											X	X								
Etapas de entrenamiento e inducción													X	X						
Gestión de marketing															X	X				
Inicio de operaciones																				Inicio

Elaboración: Autor

## **3.7 Control**

### **3.7.1 Diseño de herramientas de control**

Con el fin de determinar el avance de la empresa se tomarán algunas variables para controlarlas y a través de estas establecer la salud de la iniciativa empresarial, estas serán:

Razón Corriente, Razón de endeudamiento, Capital de trabajo, ROA, ROE, Margen Bruto, Margen neto, Satisfacción del cliente, Grado de deserción del cliente, Impacto de los canales de distribución sobre las ventas, Impacto de las estrategias de precio, Crecimiento de la participación del mercado

Todas estas variables serán tomadas en cuenta para el diseño de indicadores de control que serán considerados para realizar al seguimiento del desempeño de la empresa.

### **3.7.2 Diseño de indicadores de control**

En base a los parámetros tomados en cuenta en el acápite anterior, se diseñan los indicadores como sigue:

Tabla No: 3.2

<b>Indicadores</b>		
<b>Variable</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo	Mínimo 1
Razón de endeudamiento	Pasivo / Activo total	Máximo 0,5
Capital de trabajo	Capital corriente - pasivo corriente	Mínimo salarios fijos de un mes
ROA	Ventas netas / Activos totales	Mínimo 1
ROE	Margen Neto / Patrimonio	Mínimo 2
Margen Bruto %	Costo directo / ventas	Mínimo 35%
Margen neto	Utilidad neta / ventas	Mínimo 3%
Satisfacción al cliente	Calificación a la empresa y sus servicios mediante toma de instrumentos (calificado de 1 a 10)	Nota mínima 8
Grado de deserción del cliente	Clientes al final del trimestre / Clientes inscritos al inicio del trimestre	Máximo 5%
Impacto de los canales de distribución sobre las ventas	Ventas / gasto en publicidad	Mínimo 2
Impacto de las estrategias de precio	Ventas con tarjeta / ventas totales Ventas en efectivo / ventas totales	Similares a los de la investigación de mercado
Crecimiento de la participación del mercado	Clientes al final del año / clientes al inicio del año -1	Mínimo 5%

Elaboración: Autor

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

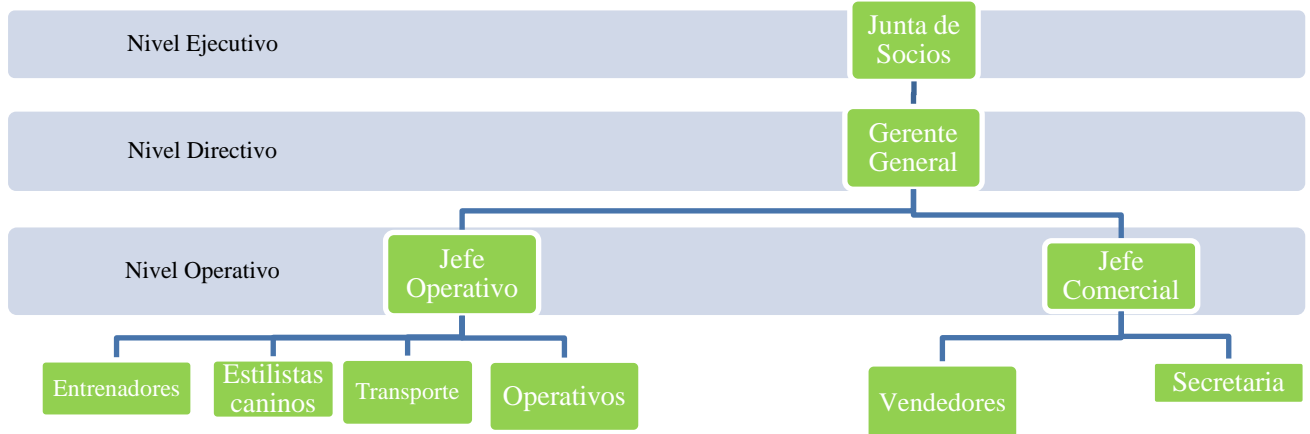
#### 4.1 Organización y administración

##### 4.1.1 Organigrama estructural

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

#### Organigrama

Gráfico No: 4.1



Elaboración: Autor

##### 4.1.2 Organigrama funcional

El organigrama funcional incluye las actividades asociadas a las posiciones identificadas en el organigrama estructural, además de los perfiles adecuados del personal requerido, esto se muestra a continuación:

Tabla No: 4.1

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE COMERCIAL
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a Gerencia</li> <li>• Supervisión del diseño de las estrategias publicitarias y de promoción</li> <li>• Diseño y supervisión de estrategias de TRADE</li> <li>• Diseño y supervisión de estrategias de e-marketing</li> <li>• Diseño y supervisión de estrategias de bench-marketing</li> <li>• Supervisión de procesos de transporte y entrega</li> <li>• Diseño de estrategias de control de satisfacción al cliente</li> <li>• Control de desempeño de ventas e impacto de publicidad</li> <li>• Responsable de indicadores de productividad de los departamentos a su cargo</li> <li>• Planificación de las estrategias de contingencia frente a cambios en el entorno comercial</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones sobre diseño de la comunicación</li> <li>• Decisiones sobre el diseño de las redes de distribución</li> <li>• Decisiones sobre los procesos de trade e inteligencia de mercados</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.2

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE OPERATIVO
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a Gerencia</li> <li>• Responsabilidad sobre todos los procesos de generación de servicio</li> <li>• Responsable de la gestión de calidad</li> <li>• Responsable de la gestión ambiental de eliminación de residuos</li> <li>• Responsable del ingreso de insumos</li> <li>• Responsable de la cadena de generación del servicio</li> <li>• Planificación de la producción del servicio por procesos</li> <li>• Responsable de los indicadores de productividad de la empresa</li> <li>• Emisión de recomendaciones de inversión para área operativa</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones de sustitución de activo fijo</li> <li>• Decisiones de inversión e nuevo activo fijo</li> <li>• Decisiones para la fijación de estrategias tendientes a la direccionar la empresa hacia sus objetivos productivos</li> </ul>

Elaboración: Autor



Tabla No: 4.3

NOMBRE DEL CARGO:	ENTRENADORES
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE OPERATIVO
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a Jefe Operativo</li> <li>• Responsabilidad sobre todos los procesos de entrenamiento</li> <li>• Responsable de los resultados del entrenamiento</li> <li>• Responsable de la seguridad de los canes, del personal y de las personas de los alrededores del sitio de entrenamiento</li> <li>• Emisión de estrategias y planes de interacción con clientes</li> <li>• Emisión de recomendaciones de inversión para área de entrenamiento</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones de estrategias de entrenamiento</li> <li>• Decisiones de estrategias de mantenimiento del activo fijo</li> <li>• Decisiones de estrategias de cuidado canino</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.4

NOMBRE DEL CARGO:	ESTILISTA CANINO
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE OPERATIVO
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a Jefe Operativo</li> <li>• Responsabilidad sobre todos los procesos de aseo y peluquería canina</li> <li>• Responsable de los resultados del acicalamiento canino</li> <li>• Responsable de la seguridad de los canes, del personal y de las personas de los alrededores del sitio de provisión del servicio</li> <li>• Emisión de estrategias y planes de interacción con clientes</li> <li>• Emisión de recomendaciones de inversión para área de aseo y peluquería</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones de estrategias de cuidado canino</li> <li>• Decisiones de estrategias de mantenimiento del activo fijo</li> <li>• Decisiones de estrategias de cuidado canino</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.5

NOMBRE DEL CARGO:	OPERATIVOS
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE OPERATIVO
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a Jefe Operativo</li> <li>• Responsabilidad sobre todos los procesos de asistencia en el área canina de servicio, oficinas y entrenamiento</li> <li>• Limpieza de las instalaciones y activos</li> <li>• Responsable de la seguridad de los canes, del personal y de las personas de los alrededores del sitio de provisión del servicio de paseo</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en los procesos a su cargo</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.6

NOMBRE DEL CARGO:	VENEDORES
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE COMERCIAL
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto inicial con el cliente potencial</li> <li>• Comunicación de los beneficios</li> <li>• Gestión de los trámites del cliente</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones tomadas por sí mismo para la gestión de los procesos de venta de la empresa</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.7

NOMBRE DEL CARGO:	TRANSPORTE
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE OPERATIVO
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a Jefe Operativo</li> <li>• Responsabilidad sobre todos los procesos de transporte de los canes desde los domicilios hasta los lugares de entrenamiento o las instalaciones de la empresa</li> <li>• Responsable de la llegada a tiempo de los canes a las respectivas citas</li> <li>• Responsable de la seguridad de los canes en el proceso de transporte</li> <li>• Emisión de estrategias y planes para mejorar el proceso de transporte</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones de estrategias de transporte canino</li> <li>• Decisiones de estrategias de mantenimiento del activo fijo</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.8

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE COMERCIAL
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción con los clientes</li> <li>• Direccionamiento del cliente</li> <li>• Gestión de los trámites del cliente</li> <li>• Asistencia al nivel directivo</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones tomadas por sí mismo para la gestión de los procesos operativos administrativos de la empresa</li> </ul>

Elaboración: Autor

## 4.2 Necesidades de personal

### 4.2.1 Perfil del cargo

Tabla No: 4.9

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JUNTA DE SOCIOS
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Planificar, Ejecutar, las acciones tendientes a la conducción de la empresa, de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus principales accionistas.
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Máster comercial, financiero o carreras afines</li><li>• Experiencia no menor a 5 años en posiciones similares</li><li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares</li><li>• Nivel de inglés hablado y escrito de al menos el 80%</li></ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de abstracción de problemas y conflictos e identificación de escenarios</li><li>• Competente para analizar información contable y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos</li><li>• Empatía</li><li>• Capacidad de negociación</li><li>• Iniciativa</li></ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.10

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE COMERCIAL
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Planificar, Ejecutar, las acciones tendientes a la conducción de la empresa, desde el punto de vista de la comercial, de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus principales accionistas.
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máster en ingeniería comercial o carreras afines</li> <li>• Experiencia en ventas de productos de consumo masivo no menor a tres años</li> <li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares</li> <li>• Nivel de inglés de al menos el 80%</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción de problemas y conflictos técnicos e identificación de escenarios</li> <li>• Competente para analizar información contable y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.11

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE OPERATIVO
<b>OCUPANTE:</b>	NN
<b>REPORTA A:</b>	GERENCIA
<b>PROPÓSITO:</b>	Coordinar, Supervisar, Planificar, Ejecutar, las acciones tendientes a la conducción de la empresa, desde el punto de vista de la producción del servicio, de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus principales accionistas.
<b>PERFIL PROFESIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel o estudios de al menos tres años de universidad en carreras administrativas o de marketing</li> <li>• Entrenador de perros</li> <li>• Experiencia en empresas de cuidado canino de al menos cinco años</li> <li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, seminarios o cursos relativos al tipo de servicio a implementar.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción de problemas y conflictos técnicos e identificación de escenarios</li> <li>• Competente para analizar información de mercado y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.12

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ENTRENADORES
<b>OCUPANTE:</b>	NN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE OPERATIVO
<b>PROPÓSITO:</b>	Proveer el servicio de entrenamiento canino especializado en parque o en las instalaciones de la empresa
<b>PERFIL PROFESIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenador canes</li> <li>• Experiencia en entrenamiento en empresas de al menos dos años comprobables</li> <li>• Bachiller mínimo</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de relación con las personas</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.13

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ESTILISTA CANINO
<b>OCUPANTE:</b>	NN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE OPERATIVO
<b>PROPÓSITO:</b>	Proveer el servicio de aseo y peluquería canina especializada en las instalaciones de la empresa
<b>PERFIL PROFESIONAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilista canino</li> <li>• Experiencia en peluquería en empresas de al menos dos años comprobables</li> <li>• Bachiller mínimo</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de relación con las personas</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Elaboración: Autor



Tabla No: 4.14

NOMBRE DEL CARGO:	OPERATIVOS
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE OPERATIVO
PROPÓSITO:	Brindar asistencia a la empresa para los procesos de apoyo al servicio, limpieza, paseos de los canes
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Buena presencia</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de relación con las personas</li> <li>• Atracción al trabajo con perros</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.15

NOMBRE DEL CARGO:	TRANSPORTE CANINO
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE OPERATIVO
PROPÓSITO:	Proveer el servicio de transporte de los canes desde los domicilios hasta los lugares de entrenamiento, paseo o provisión de los servicios.
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chofer con licencia profesional</li> <li>• Experiencia de taxista de al menos dos años</li> <li>• Bachiller mínimo</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de relación con las personas</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla 4.16

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE COMERCIAL
PROPÓSITO:	Supervisión de los procesos operativos e interacción con el público externo de la empresa
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con título de secretaría</li> <li>• 80% de ingles hablado y escrito</li> <li>• Experiencia en la secretaría de otras instituciones</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de gestión</li> </ul>

Elaboración: Autor

Tabla No: 4.17

NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDORES
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE COMERCIAL
PROPÓSITO:	Ejecución de los procesos de venta del servicio de la empresa
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales en marketing</li> <li>• Experiencia en ventas personales</li> <li>• Disponibilidad de vehículo</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de gestión</li> </ul>

Elaboración: Autor

#### 4.2.2 Diseño del salario

Para el diseño de los salarios de los empleados, se tomará en cuenta que existen tres tipos de remuneraciones; la provista para entrenadores, estilistas, que se considera mano de obra del servicio; la provista por transportistas, niveles directivos, secretaria y sueldo fijo de los vendedores, que corresponde a la mano de obra administrativa y; la que se brindará a los vendedores y jefe comercial como comisiones sobre ventas; en este sentido, se diseñará la remuneración con los siguientes supuestos:

- El salario base o mínimo, será el salario mínimo vital legal de 292,00 USD vigente en el Ecuador.
- El salario máximo será percibido por el Gerente General y se estipulará en 800,00 USD
- Para el diseño de los componentes fijos salariales de los otros cargos, se establecerá como estrategia de fijación, la serie geométrica, esto con el fin de minimizar el costo para la empresa y maximizar el salario de los puestos que exijan mayor preparación, en este sentido, se establecen los siguientes niveles de salarios:
- La retribución de Gerente General y Jefe Comercial se complementará con participación sobre ventas a través de comisiones, estas serán del 5% de los cual, el 3% será captado por el vendedor, el 1% por el Gerente General y el otro 1% por el jefe Comercial, esto con el fin de estimular la gestión de estos grupos críticos.

Tabla No: 4.18

Nivel 1	Operativos y vendedores
Nivel 2	Secretaria y Chofer
Nivel 3	Estilistas y entrenadores
Nivel 4	Jefaturas
Nivel 5	Gerencia General

Elaboración: Autor

Por lo tanto, existen cinco niveles de salario, en este sentido, se tienen los siguientes datos para la serie geométrica:

$$N_n = 5 ; a = 292 ; u = 800 r = \sqrt[n-1]{u/a}$$

$$r = \sqrt[5-1]{800/292} = 1,2866$$

La tabla salarial diseñada resultante es la que se muestra a continuación:

Tabla No: 4.19

Nivel 1	\$ 292,00
Nivel 2	\$ 375,69
Nivel 3	\$ 483,36
Nivel 4	\$ 621,89
Nivel 5	\$ 800,00

Elaboración: Autor

Por lo tanto, los sueldos para los diferentes cargos son los siguientes:

Tabla No: 4.20

Cargo	Sueldo Básico
Operativos y vendedores	\$ 292,00
Secretaria y Chofer	\$ 375,69
Estilistas y entrenadores	\$ 483,36
Jefaturas	\$ 621,89
Gerencia General	\$ 800,00

Elaboración: Autor

Debe tomarse en cuenta que estos valores son básicos, deben incluirse todos los componentes legales, mismos que se añadirán en el capítulo financiero del presente estudio.

Como políticas salariales se establecerán:

- Se les dará todos los beneficios que contempla la ley
- Se establecerá un incremento de la base salarial (sueldo básico medio) del 5% en promedio para cada año, superior a la inflación media para reducir la rotación de personal y no perder productividad por perder personal entrenado.
- Se dará comisiones de ventas del 10% sobre venta bruta, la que se distribuirá: 1% para el Jefe Comercial y 9% para el vendedor.

### **4.3 Marco legal regulatorio**

#### **4.3.1 Tipo de empresa**

Inicialmente se debe determinar el tipo de empresa ideal, se resume en el siguiente cuadro, las opciones y características disponibles:

## Clasificación empresas

Tabla No: 4.21

Criterio	Clasificación	Definición
Actividad	Sector primario	Directo de la naturaleza: agricultura, ganadería, entre otros.
	Sector secundario o industrial	Tiene proceso de transformación: construcción, maderera, entre otras.
	Sector terciario o servicios	Trabajos intelectuales o físicos: Transporte, educación entre otros.
Tamaño	Grandes	Grandes capitales, miles de empleados
	Medianas	Capitales medios, centenares o miles de empleados
	Pequeñas	Capitales pequeños, decenas de empleados
	Microempresas	Capitales mínimos, hasta doce empleados
Capital	Privada	Origen del capital privado
	Pública	Origen del capital estatal
	Mixta	Origen del capital público y privado
Ámbito	Local	Opera solo en la ciudad de origen
	Provincial	Opera en la provincia de origen
	Nacional	Opera en el país de origen
	Multinacional	Opera en países diferentes al de origen
Beneficios	Ánimo de lucro	Objetivo final es la ganancia
	Sin Ánimo de lucro	Objetivo final es la cobertura de servicios y provisión
Forma Jurídica	Unipersonal	Persona con capacidad legal para ejercer comercio
	Sociedad colectiva	Propiedad de más de una persona, los socios responden de forma ilimitada con su patrimonio
	Cooperativa	Sin ánimo de lucro, constituida para satisfacer la necesidad de un grupo
	Comanditarias	Son empresas con dos tipos de socios, colectivos de responsabilidad ilimitada y socios limitados, responsables solo de su capital
	Responsabilidad limitada	Socios asumen responsabilidad de forma limitada, responden solo por el capital que aportan a la empresa
	Sociedad Anónima	Socios responden con sus bienes, pero tienen posibilidades de ampliación de capital y captación.

Fuente: <http://ecuamundo.org/id24.html>

Elaboración: Autor

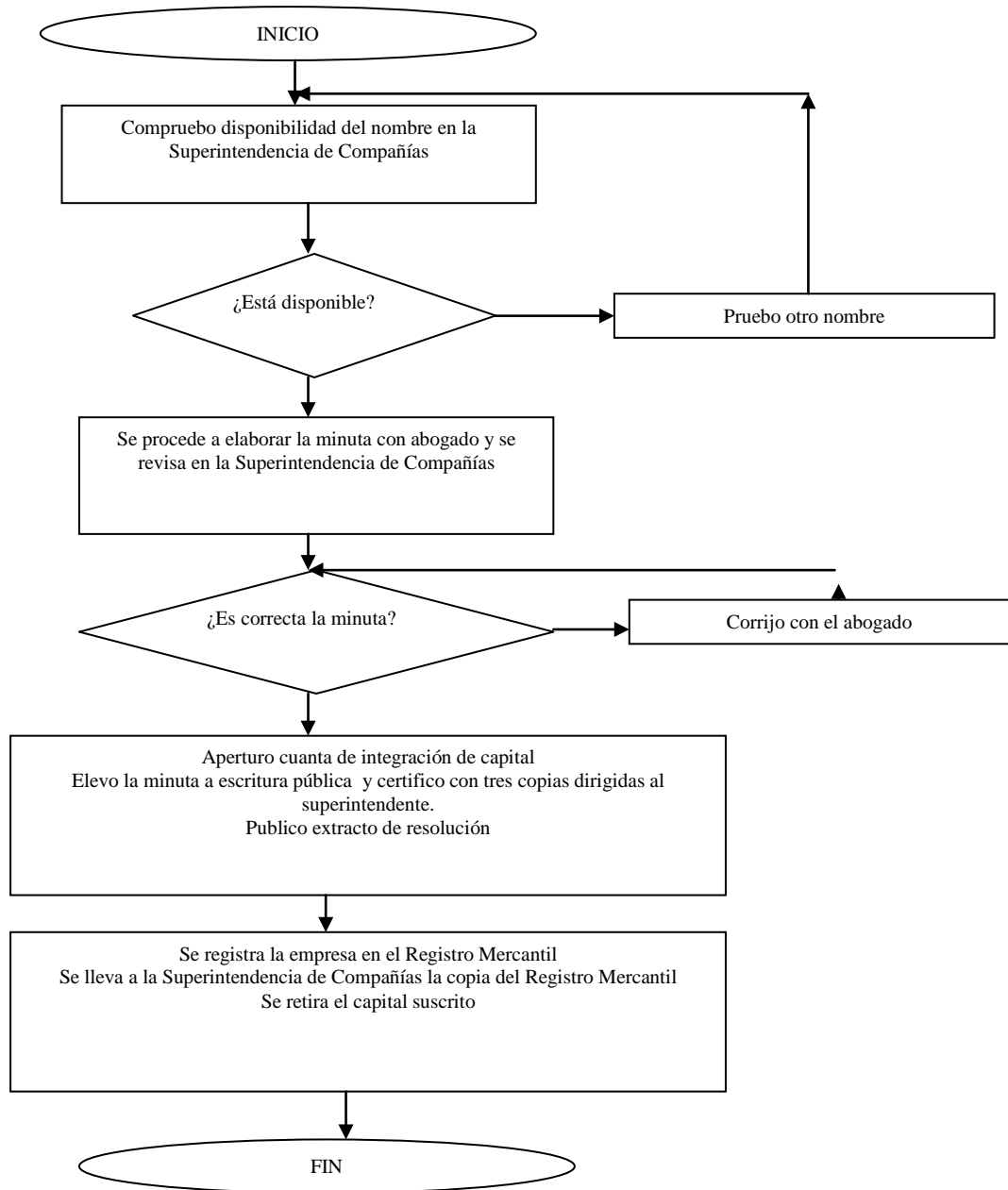
En este sentido, la empresa a formar tendrá las siguientes características:

- Compañía de responsabilidad limitada ya que no se plantea la opción de captar capital externo a través de emisión de acciones.
- Con ánimo de lucro
- Con ámbito local
- Con capital de origen privado
- Considerada pequeña
- Empresa del sector terciario o de servicios

#### **4.3.2 Trámites de Constitución**

El siguiente diagrama muestra el proceso de constitución, de acuerdo a la estructura legal seleccionada:

Gráfico No. 4.2



Elaboración: Autor

#### Requisitos para obtener el RUC:

Dado que se inscribirá la empresa como Compañía Limitada, se estará obligado a obtener la inscripción en el R.U.C. para las sociedades que se encuentren bajo control de las Superintendencias de Compañías y de Bancos, que son las sociedades de comandita simple o por acciones, cooperativas, sociedades civiles, sociedades de



hecho y cualquier otro patrimonio que, aunque carente de personalidad jurídica, sea independiente de sus miembros. Los requisitos para obtenerlo son los siguientes:

- Copia del estatuto de la persona jurídica con certificación de inscripción correspondiente; Ley de Creación o Acuerdo Ministerial de creación, según corresponda.
- Nombramiento del Representante Legal, inscrito en el Registro Mercantil cuando así lo exija la Ley.
- Copia de la Cédula de Identidad y Papeleta de Votación del Representante Legal. En el caso de extranjeros: fotocopia y original de la cédula de identidad, pasaporte y censo.
- Fotocopia de un documento que certifique la dirección en la que se desarrolla la actividad económica: factura de tarificación eléctrica, agua potable o teléfono.

#### Entidades de control

La presente iniciativa deberá trabajar directa o indirectamente con las siguientes entidades:

- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia de Compañías
- Municipio de Quito
- Ministerio de Trabajo y Relaciones laborales
- IESS

## CAPÍTULO V

### ESTUDIO FINANCIERO

#### **5.1 Inversión requerida para la implementación**

La inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.<sup>14</sup> La inversión se describió en capítulos anteriores de este estudio, su detalle se muestra a continuación

---

<sup>14</sup>Massé, Pierre. *LA ELECCIÓN DE LAS INVERSIONES*. Editorial Sagitario, México.

Tabla No: 5.1

Concepto	Cantidad	Cuenta	Precio Unitario	Total
Remolques para perros	2	Vehículos	\$ 1.400,00	\$ 2.800,00
Camionetas	2	Vehículos	\$ 16.990,00	\$ 33.980,00
Jaulas para perros	20	Muebles y Enseres	\$ 103,00	\$ 2.060,00
Mesa para peluquería canina	1	Muebles y Enseres	\$ 640,00	\$ 640,00
Mesa para bañadera profesional	1	Muebles y Enseres	\$ 920,00	\$ 920,00
Juego para peluquería canina	2	Muebles y Enseres	\$ 230,00	\$ 460,00
Secadoras de pelo canino	2	Muebles y Enseres	\$ 120,00	\$ 240,00
Enseres para manipulación canina	1	Muebles y Enseres	\$ 875,00	\$ 875,00
Escritorios	8	Muebles y Enseres	\$ 120,00	\$ 960,00
Sillas	20	Muebles y Enseres	\$ 35,00	\$ 700,00
Sillas de espera	4	Muebles y Enseres	\$ 250,00	\$ 1.000,00
Mesa central	1	Muebles y Enseres	\$ 125,00	\$ 125,00
Mesa reuniones	1	Muebles y Enseres	\$ 350,00	\$ 350,00
Counter de recepción	1	Muebles y Enseres	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Computador	8	Equipos de computo	\$ 800,00	\$ 6.400,00
Impresora	2	Equipos de computo	\$ 250,00	\$ 500,00
D-LINK	1	Equipos de computo	\$ 70,00	\$ 70,00
Minicentral telefónica	1	Equipos de oficina	\$ 150,00	\$ 150,00
Teléfonos	8	Equipos de oficina	\$ 25,00	\$ 200,00
Facsímil	1	Equipos de oficina	\$ 120,00	\$ 120,00
Central de alarma	1	Equipos de oficina	\$ 600,00	\$ 600,00
Cafetera	1	Equipos de oficina	\$ 60,00	\$ 60,00
Adecuaciones desmontables	1	Edificios	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 64.410,00</b>

Elaboración: Autor

Se debe tomar en cuenta que debe existir también un valor de inversión en activo intangible o diferido, el valor para el presente proyecto es:

Tabla No: 5.2

<b>Página WEB</b>	<b>\$ 1.320,00</b>
Diseño	\$ 1.200,00
Dominio y Hosting	\$ 120,00
<b>Garantía oficina</b>	<b>\$ 3.600,00</b>
Dos meses	\$ 3.600,00
<b>Constitución</b>	<b>\$ 1.570,00</b>
Superintendencia de compañías	\$ 30,00
Registro mercantil	\$ 75,00
Patentes	\$ 60,00
Publicaciones en prensa	\$ 120,00
SRI	\$ 35,00
Otros	\$ 50,00
Asesoría legal	\$ 1.200,00
<b>Total diferido</b>	<b>\$ 6.490,00</b>

Elaboración: Autor

También debe dimensionarse el capital de trabajo necesario, de acuerdo a las estrategias planteadas, se reservarán tres costos fijos mensuales con este fin, en este sentido, se muestran los valores necesarios para el diseño del capital de trabajo, debe tomarse en cuenta que algunos valores, serán dimensionados más adelante en este estudio:

Tabla No: 5.3

<b>Costos fijos</b>	<b>Mensual</b>
Sueldo Mensual	\$ 3.112,09
IESS Patronal	\$ 353,22
Agua	\$ 50,00
Energía eléctrica	\$ 65,00
Internet	\$ 20,00
Teléfono	\$ 15,00
Útiles de Oficina	\$ 15,00
Publicidad	\$ 30,00
<b>Total fijo mensual</b>	<b>\$ 3.660,31</b>

Elaboración: Autor

El capital de trabajo se calcula como:

Tabla No: 5.4

Costo fijo mensual	\$ 3.660,31
Costo Variable Mensual	\$ 3.032,76
Desfase (meses)	1,5
<b>capital de trabajo</b>	<b>\$ 10.039,61</b>

Elaboración: Autor

Esto permite consolidar la inversión como:

Tabla No: 5.5

<b>CUADRO RESUMEN DE INVERSIONES</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
Activos Fijos	\$ 64.410,00
Capital de Trabajo	\$ 10.039,61
Capital diferido	\$ 6.490,00
<b>Total de la inversión</b>	<b>\$ 80.939,61</b>

Elaboración: Autor

Esta inversión se financiará desde dos fuentes, fondos privados provenientes de los socios y fondos externos provenientes de la banca privada; en este sentido se tomará como referencia la tasa activa referencial vigente a la fecha y una proporción de

deuda a capital de 50% de acuerdo a las estrategias diseñadas previamente, en este sentido se tiene lo siguiente:

Tabla No: 5.6

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Recursos Propios	\$ 40.469,81	50,00%
Recursos de terceros	\$ 40.469,81	50,00%
<b>Total de la inversión</b>	<b>\$ 80.939,61</b>	<b>100,00%</b>

Elaboración: Autor

El financiamiento externo estará dado con crédito a bancos privados, particularmente el Banco de Guayaquil, debido a que los socios son clientes del mismo y tienen un historial crediticio impecable, esto les permitirá convertirse en garantes de la organización para acceder al crédito, en este sentido, se mantiene al 50% la solicitud de fondos para que la empresa no quede muy apalancada y pueda tener acceso futuro a crédito de emergencia en caso de así requerirlo.

Los datos para el crédito son los siguientes:

Tabla No: 5.7

<b>Monto</b>	\$ 40.469,81
<b>Tasa activa referencial<sup>15</sup></b>	9,50%
<b>Plazo</b>	60
<b>Capitalización</b>	12

Elaboración: Autor

La tabla de amortización resultante, se muestra a continuación:

<sup>15</sup>[http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=839&Itemid=54](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=839&Itemid=54)

Tabla No: 5.8

N	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Amortización	Saldo Final
1	\$ 40.469,81	\$ 849,94	\$ 320,39	\$ 529,56	\$ 39.940,25
2	\$ 39.940,25	\$ 849,94	\$ 316,19	\$ 533,75	\$ 39.406,50
3	\$ 39.406,50	\$ 849,94	\$ 311,97	\$ 537,97	\$ 38.868,53
4	\$ 38.868,53	\$ 849,94	\$ 307,71	\$ 542,23	\$ 38.326,30
5	\$ 38.326,30	\$ 849,94	\$ 303,42	\$ 546,52	\$ 37.779,77
6	\$ 37.779,77	\$ 849,94	\$ 299,09	\$ 550,85	\$ 37.228,92
7	\$ 37.228,92	\$ 849,94	\$ 294,73	\$ 555,21	\$ 36.673,71
8	\$ 36.673,71	\$ 849,94	\$ 290,33	\$ 559,61	\$ 36.114,10
9	\$ 36.114,10	\$ 849,94	\$ 285,90	\$ 564,04	\$ 35.550,06
10	\$ 35.550,06	\$ 849,94	\$ 281,44	\$ 568,50	\$ 34.981,56
11	\$ 34.981,56	\$ 849,94	\$ 276,94	\$ 573,00	\$ 34.408,56
12	\$ 34.408,56	\$ 849,94	\$ 272,40	\$ 577,54	\$ 33.831,02
13	\$ 33.831,02	\$ 849,94	\$ 267,83	\$ 582,11	\$ 33.248,90
14	\$ 33.248,90	\$ 849,94	\$ 263,22	\$ 586,72	\$ 32.662,18
15	\$ 32.662,18	\$ 849,94	\$ 258,58	\$ 591,37	\$ 32.070,82
16	\$ 32.070,82	\$ 849,94	\$ 253,89	\$ 596,05	\$ 31.474,77
17	\$ 31.474,77	\$ 849,94	\$ 249,18	\$ 600,77	\$ 30.874,01
18	\$ 30.874,01	\$ 849,94	\$ 244,42	\$ 605,52	\$ 30.268,48
19	\$ 30.268,48	\$ 849,94	\$ 239,63	\$ 610,32	\$ 29.658,17
20	\$ 29.658,17	\$ 849,94	\$ 234,79	\$ 615,15	\$ 29.043,02
21	\$ 29.043,02	\$ 849,94	\$ 229,92	\$ 620,02	\$ 28.423,00
22	\$ 28.423,00	\$ 849,94	\$ 225,02	\$ 624,93	\$ 27.798,08
23	\$ 27.798,08	\$ 849,94	\$ 220,07	\$ 629,87	\$ 27.168,20
24	\$ 27.168,20	\$ 849,94	\$ 215,08	\$ 634,86	\$ 26.533,34
25	\$ 26.533,34	\$ 849,94	\$ 210,06	\$ 639,89	\$ 25.893,46
26	\$ 25.893,46	\$ 849,94	\$ 204,99	\$ 644,95	\$ 25.248,51
27	\$ 25.248,51	\$ 849,94	\$ 199,88	\$ 650,06	\$ 24.598,45
28	\$ 24.598,45	\$ 849,94	\$ 194,74	\$ 655,20	\$ 23.943,25
29	\$ 23.943,25	\$ 849,94	\$ 189,55	\$ 660,39	\$ 23.282,86
30	\$ 23.282,86	\$ 849,94	\$ 184,32	\$ 665,62	\$ 22.617,24
31	\$ 22.617,24	\$ 849,94	\$ 179,05	\$ 670,89	\$ 21.946,35
32	\$ 21.946,35	\$ 849,94	\$ 173,74	\$ 676,20	\$ 21.270,15
33	\$ 21.270,15	\$ 849,94	\$ 168,39	\$ 681,55	\$ 20.588,60
34	\$ 20.588,60	\$ 849,94	\$ 162,99	\$ 686,95	\$ 19.901,65
35	\$ 19.901,65	\$ 849,94	\$ 157,55	\$ 692,39	\$ 19.209,26
36	\$ 19.209,26	\$ 849,94	\$ 152,07	\$ 697,87	\$ 18.511,39
37	\$ 18.511,39	\$ 849,94	\$ 146,55	\$ 703,39	\$ 17.808,00
38	\$ 17.808,00	\$ 849,94	\$ 140,98	\$ 708,96	\$ 17.099,04
39	\$ 17.099,04	\$ 849,94	\$ 135,37	\$ 714,57	\$ 16.384,47
40	\$ 16.384,47	\$ 849,94	\$ 129,71	\$ 720,23	\$ 15.664,24
41	\$ 15.664,24	\$ 849,94	\$ 124,01	\$ 725,93	\$ 14.938,30
42	\$ 14.938,30	\$ 849,94	\$ 118,26	\$ 731,68	\$ 14.206,62
43	\$ 14.206,62	\$ 849,94	\$ 112,47	\$ 737,47	\$ 13.469,15
44	\$ 13.469,15	\$ 849,94	\$ 106,63	\$ 743,31	\$ 12.725,84
45	\$ 12.725,84	\$ 849,94	\$ 100,75	\$ 749,20	\$ 11.976,65
46	\$ 11.976,65	\$ 849,94	\$ 94,82	\$ 755,13	\$ 11.221,52
47	\$ 11.221,52	\$ 849,94	\$ 88,84	\$ 761,10	\$ 10.460,41
48	\$ 10.460,41	\$ 849,94	\$ 82,81	\$ 767,13	\$ 9.693,28
49	\$ 9.693,28	\$ 849,94	\$ 76,74	\$ 773,20	\$ 8.920,08
50	\$ 8.920,08	\$ 849,94	\$ 70,62	\$ 779,32	\$ 8.140,76
51	\$ 8.140,76	\$ 849,94	\$ 64,45	\$ 785,49	\$ 7.355,26
52	\$ 7.355,26	\$ 849,94	\$ 58,23	\$ 791,71	\$ 6.563,55
53	\$ 6.563,55	\$ 849,94	\$ 51,96	\$ 797,98	\$ 5.765,57
54	\$ 5.765,57	\$ 849,94	\$ 45,64	\$ 804,30	\$ 4.961,28
55	\$ 4.961,28	\$ 849,94	\$ 39,28	\$ 810,66	\$ 4.150,61
56	\$ 4.150,61	\$ 849,94	\$ 32,86	\$ 817,08	\$ 3.333,53
57	\$ 3.333,53	\$ 849,94	\$ 26,39	\$ 823,55	\$ 2.509,98
58	\$ 2.509,98	\$ 849,94	\$ 19,87	\$ 830,07	\$ 1.679,91
59	\$ 1.679,91	\$ 849,94	\$ 13,30	\$ 836,64	\$ 843,27
60	\$ 843,27	\$ 849,94	\$ 6,68	\$ 843,27	\$ (0,00)

Elaboración: Autor

La consolidación del gasto financiero y la amortización del crédito se muestra a continuación:

Tabla No: 5.9

<b>TABLA RESUMEN</b>				
	<b>GASTO FINANCIERO</b>		<b>AMORTIZACION</b>	
2012	\$	3.560,51	\$	6.638,79
2013	\$	2.901,62	\$	7.297,67
2014	\$	2.177,35	\$	8.021,95
2015	\$	1.457,92	\$	8.818,11
2016	\$	506,01	\$	9.693,28

Elaboración: Autor

## 5.2 Presupuesto de ventas y costo de ventas

De acuerdo a la estrategia planteada, el servicio se dará con un coste mensual, la consultar al mercado meta a cerca de su expectativa de costo, se determinó que el máximo mensual para acceder a la mayoría del mercado meta es de 30\$, (74 de cada 100 encuestados) y costos superiores (7 de cada 100 encuestados) con el fin de aplicar un estrategia de descremación del precio, se planteará un pago único anual equivalente a 30 dólares mensuales, que con los descuentos debidos al sistema de tarjeta de crédito, es equivalente aproximadamente a 25,00 USD mensuales para personas que prefieran la estrategia de pago mensual en efectivo se fijará un precio de 40,00 USD, de este modo se accederá a los dos segmentos, proporcionalmente esto significa:

Tabla No: 5.10

<b>Métodos de Pago</b>		
<b>Predisposición de pago</b>	<b>De cada 100 personas</b>	<b>Porcentaje</b>
30\$ mensuales	74	91,36%
40 \$ mensuales	7	8,64%

Elaboración: Autor



Con esta información y la participación de la demanda prevista en el capítulo anterior, se obtiene:

TablaNo: 5.11

<b>Demanda insatisfecha</b>	<b>Crédito con tarjeta (91,36%)</b>	<b>Pago mensual efectivo (8,64%)</b>
362	331	31
377	344	33
390	356	34
400	365	35
408	373	35

Elaboración: Autor

Con este grupo clientes y tomando en cuenta los pagos mensuales de 25,00 USD y 40,00 USD respectivamente, se obtiene:

Tabla No: 5.12

<b>Año</b>	<b>Pago Mensual Tarjeta (25,00 USD)</b>	<b>Pago Mensual efectivo (40,00 USD)</b>	<b>Pago Anual Tarjeta</b>	<b>Pago Anual efectivo</b>	<b>Total</b>
2012	\$ 8.275,00	\$ 1.240,00	\$ 99.300,00	\$ 14.880,00	\$ 114.180,00
2012	\$ 8.600,00	\$ 1.320,00	\$ 103.200,00	\$ 15.840,00	\$ 119.040,00
2013	\$ 8.900,00	\$ 1.360,00	\$ 106.800,00	\$ 16.320,00	\$ 123.120,00
2014	\$ 9.125,00	\$ 1.400,00	\$ 109.500,00	\$ 16.800,00	\$ 126.300,00
2015	\$ 9.325,00	\$ 1.400,00	\$ 111.900,00	\$ 16.800,00	\$ 128.700,00

Elaboración: Autor

De acuerdo a las estrategias salariales planificadas, parte de este ingreso se asignará a pago de comisiones, específicamente el 5% del mismo, en este sentido, se tiene en gasto en comisiones de:

Tabla No: 5.13

<b>Cuentas</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>INGRESOS</b>	\$ 114.180,00	\$ 119.040,00	\$ 123.120,00	\$ 126.300,00	\$ 128.700,00
Costo de ventas y promoción 5%	\$ 5.709,00	\$ 5.952,00	\$ 6.156,00	\$ 6.315,00	\$ 6.435,00

Elaboración: Autor

Mismo que se distribuirá entre el personal de acuerdo las estrategias diseñadas con anterioridad.

### 5.3 Presupuesto de costos directos

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa<sup>16</sup>, El servicio directo será provisto por los entrenadores, estilista canino y personal operativo de la empresa, de modo que la mano de obra directa, estará representada por la remuneración que este personal recibirá a lo largo del año, en este sentido, se muestra la siguiente consolidación:

Tabla No: 5.14

Cargo	No Emple.	Básico	Total	IESS (11,35%)	13 ero	14 to	Reserva
Estilistas	1	\$ 483,36	\$ 483,36	\$ 54,86	\$ 40,28	\$ 24,33	\$ 40,28
Entrenadores	1	\$ 483,36	\$ 483,36	\$ 54,86	\$ 40,28	\$ 24,33	\$ 40,28
Operativos	2	\$292,00	\$ 584,00	\$ 59,93	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 44,00
Totales			\$1.550,72	\$169,65	\$ 124,56	\$ 92,66	\$124,56
<b>Total mensual</b>			<b>\$ 2.062,15</b>				
<b>Total Anual</b>			<b>\$24.745,80</b>				

Elaboración: Autor

La materia prima, estará acorde con el tipo de servicio provisto, en este sentido, y de acuerdo a las previsiones de servicio efectuadas en el capítulo anterior, se tiene:

Tabla No: 5.15

Demanda insatisfecha	Servicios de peluquería y baño	Servicios de entrenamiento	Paseos
362	2172	5792	48508
377	2262	6032	50518
390	2340	6240	52260
400	2400	6400	53600
408	2448	6528	54672

Elaboración: Autor

<sup>16</sup><http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>

Los costos unitarios asociados a cada uno de estos servicios, se muestran a continuación:

Tabla No: 5.16

<b>Peluquería y Baño</b>			
Champú para perro (250 gr)	1	\$ 0,50	\$ 0,50
Cuchillas máquina desechables	2	\$ 0,50	\$ 1,00
Toallas grandes desechables	1	\$ 0,50	\$ 0,50
		<b>Costo unitario por baño</b>	<b>\$ 2,00</b>
<b>Entrenamiento</b>			
Costo alimento para estimular comportamiento	1	\$ 0,75	\$ 0,75
Bolsas excremento	1	\$ 0,05	\$ 0,05
<b>Total</b>		<b>Costo entrenamiento</b>	<b>\$ 0,80</b>
<b>Paseos</b>			
Bolsas excremento	1	\$ 0,05	\$ 0,05
		<b>Costo unitario paseo</b>	<b>\$ 0,05</b>

Elaboración: Autor

Con esta información se puede obtener los costos de la materia prima del servicio como se muestra a continuación:

Tabla No: 5.17

<b>Año</b>	<b>Costo peluquería y baño</b>	<b>Costo entrenamiento</b>	<b>Costo paseo</b>	<b>Costo Materia prima total</b>
2012	\$ 4.344,00	\$ 4.633,60	\$ 2.425,40	\$ 11.403,00
2013	\$ 4.524,00	\$ 4.825,60	\$ 2.525,90	\$ 11.875,50
2014	\$ 4.680,00	\$ 4.992,00	\$ 2.613,00	\$ 12.285,00
2015	\$ 4.800,00	\$ 5.120,00	\$ 2.680,00	\$ 12.600,00
2016	\$ 4.896,00	\$ 5.222,40	\$ 2.733,60	\$ 12.852,00

Elaboración: Autor

Los costos directos totales se muestran entonces como:

Tabla No: 5.18

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Costo materia prima	\$ 11.403,00	\$ 11.875,50	\$ 12.285,00	\$ 12.600,00	\$ 12.852,00
Costo mano de obra directa	\$ 24.990,16	\$ 24.990,16	\$ 24.990,16	\$ 24.990,16	\$ 24.990,16
<b>Costo Directo Total</b>	<b>\$ 36.393,16</b>	<b>\$ 36.865,66</b>	<b>\$ 37.275,16</b>	<b>\$ 37.590,16</b>	<b>\$ 37.842,16</b>

Elaboración: Autor

#### 5.4 Presupuesto de Gastos Administrativos

El gasto administrativo estará representado por los sueldos del personal administrativo, cuya consolidación se muestra a continuación:

Tabla No: 5.19

Cargo	No	Básico	Total	IESS (11,35%)	13 ero	14 to	Reserva
Gerente	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 90,80	\$ 66,67	\$ 24,33	\$ 66,67
Jefaturas operativa y comercial	2	\$ 621,89	\$ 1.243,78	\$ 141,17	\$ 103,65	\$ 48,67	\$ 103,65
Chofer	1	\$ 375,69	\$ 375,69	\$ 42,64	\$ 31,31	\$ 24,33	\$ 31,31
Secretaria	1	\$ 375,69	\$ 400,62	\$ 45,47	\$ 33,39	\$ 24,33	\$ 33,39
Estilistas	1	\$ 483,36	\$ 483,36	\$ 54,86	\$ 40,28	\$ 24,33	\$ 40,28
Entrenadores	1	\$ 483,36	\$ 483,36	\$ 54,86	\$ 40,28	\$ 24,33	\$ 40,28
Vendedores	1	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 33,14	\$ 24,33	\$ 24,33	\$ 24,33
<b>Total administrativos</b>			<b>\$ 3.112,09</b>	<b>\$ 353,22</b>	<b>\$ 259,34</b>	<b>\$ 146,00</b>	<b>\$ 259,34</b>

Elaboración: Autor

#### 5.5 Gastos Operativos

Los costos fijos aquellos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de mantener la empresa abierta, de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa<sup>17</sup>,

<sup>17</sup><http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>

Los gastos operativos están representados por los servicios que deben ser cancelados por la empresa, las estimaciones de los mismos se muestran a continuación:

Tabla No: 5.20

<b>Costos fijos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Agua	\$ 50,00	\$ 600,00
Energía eléctrica	\$ 65,00	\$ 780,00
Internet	\$ 20,00	\$ 240,00
Teléfono	\$ 15,00	\$ 180,00
Útiles de Oficina	\$ 15,00	\$ 180,00
Publicidad	\$ 30,00	\$ 360,00
<b>Total fijo mensual</b>	<b>\$ 3.660,31</b>	<b>\$ 43.923,75</b>

Elaboración: Autor

La publicidad se describe a continuación

Tabla No: 5.21

<b>MEDIO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>INVERSION ANUAL</b>
Posters	Mensual	15	\$ 1,50	\$ 270,00
Volantes	Mensual	150	\$ 0,05	\$ 90,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 360,00</b>

Elaboración: Autor

## 5.6 Depreciaciones y amortizaciones

La depreciación de activos fijos refleja la pérdida de valor de las maquinarias, equipos, herramientas y vehículos como consecuencia de la utilización de los mismos. En el Ecuador se utiliza el método de depreciación en línea recta, a través del cual se calcula la depreciación anual dividiendo el coste inicial de cada activo fijo para el número de años de vida útil:

---


$$Depreciación\ anual = \frac{valor\ activo}{años\ vida\ útil}$$

Con estos datos se obtiene la depreciación acumulada y el valor en libros, que viene dado por la diferencia entre el costo inicial del activo fijo menos la depreciación acumulada. Debe decirse que el valor en libros es utilizado con fines meramente contables, pues en la práctica existen activos fijos, que pese a estar depreciados, pueden venderse en el mercado de bienes usados, obteniendo una fuente adicional de ingresos para el proyecto.

En suma, la vida útil del activo determina la depreciación anual, estos valores autorizados de depreciación pueden colocarse en forma porcentual a través de la relación:

$$\% \text{ de depreciación} = \frac{1}{\text{años de vida útil}}$$

Así, la depreciación puede hallarse usando la siguiente relación:

$$\text{Depreciación anual} = \text{Valor del activo} \times \% \text{ de depreciación}$$

La siguiente tabla muestra los porcentajes de depreciación autorizados en el Ecuador en base a los cuales se calculará la pérdida de valor anual de los activos:

Tabla No: 5.22

Activo Fijo	Vida Útil (años)	Porcentaje de depreciación
Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares y adecuaciones	20	5%
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10	10%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	5	20%
Equipos de cómputo y software	3	33.33%
Activo Diferido	5	20%

Elaborado por: Autor

Fuente: <http://www.tributacionecuador.com/f102.html>

Los resultados obtenidos a través de este proceso se resumen en esta tabla:

Tabla No: 5.23

DEPRECIACIÓN							
Tasa		Base depreciación	2012	2013	2014	2015	2016
5%	<b>Edificios</b>	\$ 10.000,00					
	Gasto Depreciación		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Depreciación acumulada		\$ (500,00)	\$(1.000,00)	\$ (1.500,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.500,00)
10%	<b>Vehículos</b>	\$ 36.780,00					
	Gasto Depreciación		\$3.678,00	\$ 3.678,00	\$ 3.678,00	\$ 3.678,00	\$ 3.678,00
	Depreciación acumulada		\$ (3.678,00)	\$(7.356,00)	\$ (11.034,00)	\$(14.712,00)	\$ (18.390,00)
10%	<b>Muebles y Enseres</b>	\$ 9.530,00					
	Gasto Depreciación		\$ 953,00	\$ 953,00	\$ 953,00	\$ 953,00	\$ 953,00
	Depreciación acumulada		\$ (953,00)	\$(1.906,00)	\$ (2.859,00)	\$ (3.812,00)	\$ (4.765,00)
10%	<b>Equipos de oficina</b>	\$ 1.130,00					
	Gasto Depreciación		\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00	\$ 113,00
	Depreciación acumulada		\$ (113,00)	\$ (226,00)	\$ (339,00)	\$ (452,00)	\$ (565,00)
33%	<b>Equipos de computo</b>	\$ 6.970,00					
	Gasto Depreciación		\$ 2.323,33	\$ 2.323,33	\$ 2.323,33		
	Depreciación acumulada		\$ (2.323,33)	\$(4.646,67)	\$ (6.970,00)	\$ (6.970,00)	\$ (6.970,00)
	Total gasto depreciación		\$ 7.454,33	\$ 7.454,33	\$ 7.454,33	\$ 5.131,00	\$ 5.131,00

Elaboración: Autor

Tabla No: 5.24

AMORTIZACIÓN							
Tasa		Base deprecación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
20%	<b>Gastos de constitución</b>	\$ 6.490,00					
	Amortización gastos de constitución		\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00
	Amortización acumulada		\$ (1.298,00)	\$ (2.596,00)	\$ (3.894,00)	\$ (5.192,00)	\$ (6.490,00)

Elaboración: Autor



## 5.7 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se entiende como el volumen de ventas, en unidades o en dólares, que garantiza la operación de la empresa con beneficio nulo, en este sentido, se utilizará la siguiente formulación para obtenerlo:

$$cantidad = \frac{Costofijo}{Precio - costounitario}$$
$$Ventaseq = \frac{Costofijo}{1 - costovariable/ventas}$$

Los datos necesarios para obtener el punto de equilibrio se condensan en la siguiente tabla:

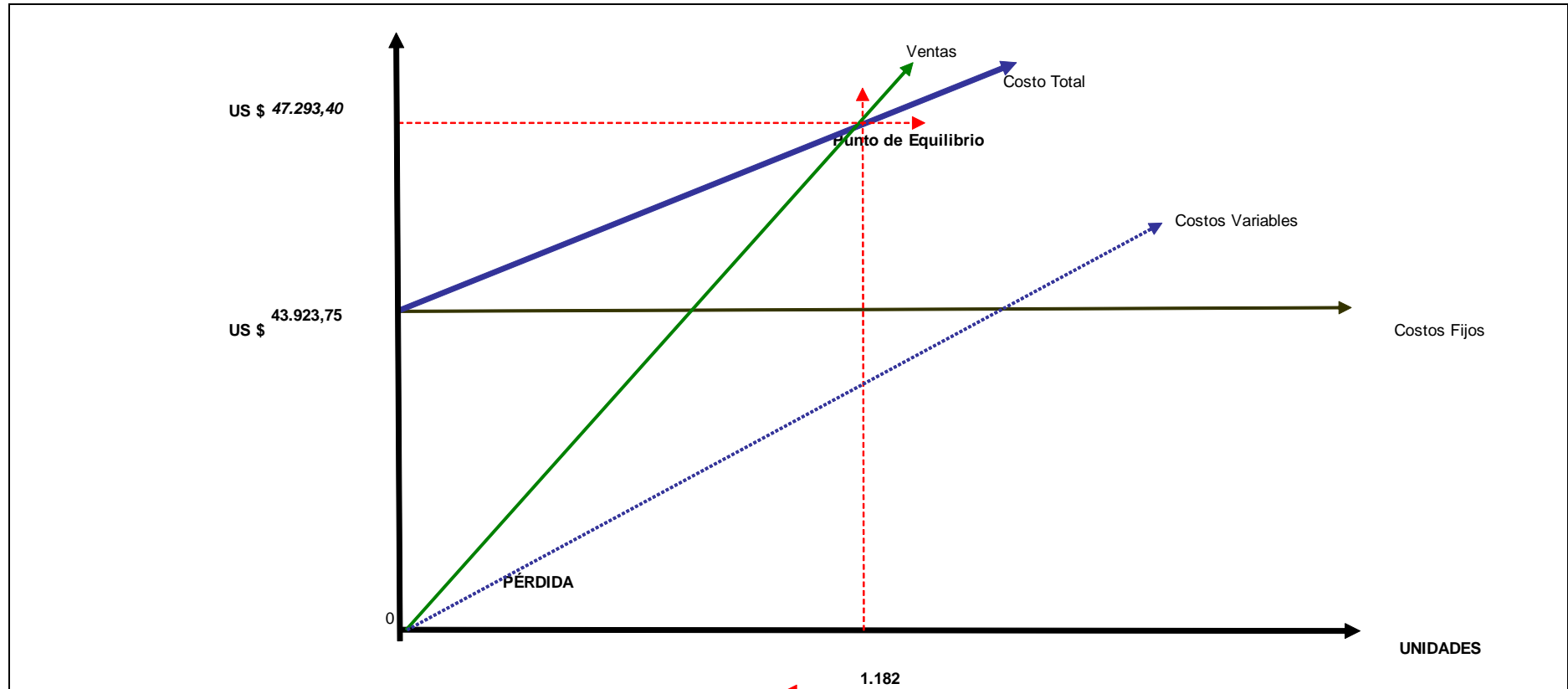
Tabla No: 5.25

AÑO	COSTOS FIJOS	PRECIO VENTA	COSTO VARIABLE U.	Equilibrio en unidades	Equilibrio en dólares
1	43.923,75	40,00	2,85	1.182	47.293,40
2	46.049,66	40,00	2,85	1.240	49.582,40
3	48.278,46	40,00	2,85	1.300	51.982,19
4	50.615,14	40,00	2,85	1.362	54.498,13
5	53.064,91	40,00	2,85	1.428	57.135,84

Elaboración: Autor

El gráfico correspondiente al primer año de operación es el que sigue:

Gráfico No: 5.1



Elaboración: Autor

## **5.8 Estado de Pérdidas y Ganancias**

Denominado también Estado de Situación económica, Estado de Rentas y Gastos, Estado de Operaciones entre otras; se elabora al finalizar el periodo contable y refleja en detalle el desempeño económico de la empresa. Para el proyecto en cuestión, este estado contiene el valor a precios totales y costos totales.

Tabla No: 5.26

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$ 114.180,00	\$ 119.040,00	\$ 123.120,00	\$ 126.300,00	\$ 128.700,00
Ventas	\$ 114.180,00	\$ 119.040,00	\$ 123.120,00	\$ 126.300,00	\$ 128.700,00
(-) Costos Directos	\$ 36.393,16	\$ 36.865,66	\$ 37.275,16	\$ 37.590,16	\$ 37.842,16
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 77.786,84</b>	<b>\$ 82.174,34</b>	<b>\$ 85.844,84</b>	<b>\$ 88.709,84</b>	<b>\$ 90.857,84</b>
Sueldo Mensual	\$ 37.345,08	\$ 37.345,08	\$ 37.345,08	\$ 37.345,08	\$ 37.345,08
Décimo Tercero	\$ 3.112,09	\$ 3.112,09	\$ 3.112,09	\$ 3.112,09	\$ 3.112,09
Décimo Cuarto	\$ 1.752,00	\$ 1.752,00	\$ 1.752,00	\$ 1.752,00	\$ 1.752,00
IESS Patronal	\$ 4.238,67	\$ 4.238,67	\$ 4.238,67	\$ 4.238,67	\$ 4.238,67
Fondos de reserva	\$ -	\$ 3.112,09	\$ 3.112,09	\$ 3.112,09	\$ 3.112,09
Agua	\$ 600,00	\$ 633,60	\$ 669,08	\$ 706,55	\$ 746,12
Energía eléctrica	\$ 780,00	\$ 823,68	\$ 869,81	\$ 918,52	\$ 969,95
Internet	\$ 240,00	\$ 251,62	\$ 263,79	\$ 276,56	\$ 289,95
Teléfono	\$ 180,00	\$ 190,08	\$ 200,72	\$ 211,97	\$ 223,84
Útiles de Oficina	\$ 180,00	\$ 188,71	\$ 197,85	\$ 207,42	\$ 217,46
Publicidad	\$ 360,00	\$ 377,42	\$ 395,69	\$ 414,84	\$ 434,92
Combustible y mantenimiento vehículos	\$ 1.920,00	\$ 2.012,93	\$ 2.110,35	\$ 2.212,49	\$ 2.319,58
Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 420,00	\$ 440,33	\$ 460,66	\$ 481,00	\$ 501,33
Gasto depreciación	\$ 7.454,33	\$ 7.454,33	\$ 7.454,33	\$ 7.454,33	\$ 7.454,33
Amortización gastos de constitución	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00
Costo de ventas y promoción 5%	\$ 5.709,00	\$ 5.952,00	\$ 6.156,00	\$ 6.315,00	\$ 6.435,00
Gastos Financieros	\$ 3.560,51	\$ 2.901,62	\$ 2.177,35	\$ 1.457,92	\$ 506,01
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 8.637,16</b>	<b>\$ 10.090,09</b>	<b>\$ 14.358,39</b>	<b>\$ 19.860,96</b>	<b>\$ 22.582,09</b>
Trabajadores (participación)15%	\$ 1.295,57	\$ 1.513,51	\$ 2.153,76	\$ 2.979,14	\$ 3.387,31
Impuesto a la renta 24%	\$ 1.761,98	\$ 2.058,38	\$ 2.929,11	\$ 4.051,64	\$ 4.606,75
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 5.579,61</b>	<b>\$ 6.518,20</b>	<b>\$ 9.275,52</b>	<b>\$ 12.830,18</b>	<b>\$ 14.588,03</b>
Reservas	\$ 278,98	\$ 325,91	\$ 463,78	\$ 641,51	\$ 729,40
<b>Utilidad disponible</b>	<b>\$ 5.300,63</b>	<b>\$ 6.192,29</b>	<b>\$ 8.811,75</b>	<b>\$ 12.188,67</b>	<b>\$ 13.858,63</b>

Elaboración: Autor

Adicionalmente se presenta el Balance General, puesto que permite establecer parámetros de diseño de desempeño de la empresa:

Tabla No: 5.27

## Balance General Projectado

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 10.039,61</b>	<b>\$ 18.011,75</b>	<b>\$ 8.298,77</b>	<b>\$ 10.469,68</b>	<b>\$ 11.082,58</b>	<b>\$ 53.312,76</b>
Caja - bancos	\$ 10.039,61	\$ 18.011,75	\$ 8.298,77	\$ 10.469,68	\$ 11.082,58	\$ 53.312,76
<b>Activo Fijo</b>	<b>\$ 64.410,00</b>	<b>\$ 56.842,67</b>	<b>\$ 49.275,33</b>	<b>\$ 41.708,00</b>	<b>\$ 36.464,00</b>	<b>\$ 31.220,00</b>
Edificios	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Depreciación acumulada edificios		\$ (500,00)	\$ (1.000,00)	\$ (1.500,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.500,00)
Vehículos	\$ 36.780,00	\$ 36.780,00	\$ 36.780,00	\$ 36.780,00	\$ 36.780,00	\$ 36.780,00
Depreciación acumulada vehículos		\$ (3.678,00)	\$ (7.356,00)	\$ (11.034,00)	\$ (14.712,00)	\$ (18.390,00)
Muebles y Enseres	\$ 9.530,00	\$ 9.530,00	\$ 9.530,00	\$ 9.530,00	\$ 9.530,00	\$ 9.530,00
Depreciación acumulada muebles y enseres		\$ (953,00)	\$ (1.906,00)	\$ (2.859,00)	\$ (3.812,00)	\$ (4.765,00)
Equipos de oficina	\$ 1.130,00	\$ 1.130,00	\$ 1.130,00	\$ 1.130,00	\$ 1.130,00	\$ 1.130,00
Depreciación acumulada equipos oficina		\$ (113,00)	\$ (226,00)	\$ (339,00)	\$ (452,00)	\$ (565,00)
Equipos de computo	\$ 6.970,00	\$ 6.970,00	\$ 6.970,00	\$ 6.970,00	\$ 6.970,00	\$ 6.970,00
Depreciación acumulada equipos de computo		\$ (2.323,33)	\$ (4.646,67)	\$ (6.970,00)	\$ (6.970,00)	\$ (6.970,00)
<b>Gastos de constitución</b>	<b>\$ 6.490,00</b>	<b>\$ 5.192,00</b>	<b>\$ 3.894,00</b>	<b>\$ 2.596,00</b>	<b>\$ 1.298,00</b>	<b>\$ -</b>
Gastos de constitución	\$ 6.490,00	\$ 6.490,00	\$ 6.490,00	\$ 6.490,00	\$ 6.490,00	\$ 6.490,00
Amortización gastos de constitución		\$ (1.298,00)	\$ (2.596,00)	\$ (3.894,00)	\$ (5.192,00)	\$ (6.490,00)
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 80.939,61</b>	<b>\$ 80.046,41</b>	<b>\$ 61.468,10</b>	<b>\$ 54.773,68</b>	<b>\$ 48.844,58</b>	<b>\$ 84.532,76</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 6.638,79</b>	<b>\$ 7.297,67</b>	<b>\$ 8.021,95</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Préstamo bancario porción corriente	\$ 6.638,79	\$ 7.297,67	\$ 8.021,95			
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ 15.319,62</b>	<b>\$ 8.021,95</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Préstamo bancario largo plazo	\$ 15.319,62	\$ 8.021,95	\$ -			
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 40.469,81</b>	<b>\$ 46.049,41</b>	<b>\$ 52.567,61</b>	<b>\$ 61.843,13</b>	<b>\$ 74.673,32</b>	<b>\$ 89.261,35</b>
Capital Social	\$ 40.469,81	\$ 40.469,81	\$ 40.469,81	\$ 40.469,81	\$ 40.469,81	\$ 40.469,81
Reservas		\$ 278,98	\$ 604,89	\$ 1.068,67	\$ 1.710,18	\$ 2.439,58
Utilidades retenidas			\$ 5.300,63	\$ 11.492,92	\$ 20.304,66	\$ 32.493,33
Utilidades del ejercicio		\$ 5.300,63	\$ 6.192,29	\$ 8.811,75	\$ 12.188,67	\$ 13.858,63
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$ 80.939,61</b>	<b>\$ 80.046,41</b>	<b>\$ 61.468,10</b>	<b>\$ 54.773,68</b>	<b>\$ 48.844,58</b>	<b>\$ 84.532,76</b>

Elaboración: Autor

## **5.9 Flujos de caja**

Contempla las salidas y entradas efectivas a la empresa durante un periodo determinado, su objetivo es evaluar la situación de la empresa desde el punto de vista de su liquidez o la circulación del efectivo en la misma, para su cálculo se toma la utilidad neta y se le incluyen todos los valores inherentes a depreciaciones y amortizaciones que no representan salidas efectivas de recursos. En este sentido se consolidó la siguiente tabla de flujo de efectivo:

Tabla No: 5.28

Flujo de Caja Con Crédito						
Rubro	0	1	2	3	4	5
<b>Inversiones</b>	\$ (80.939,61)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos	\$ (64.410,00)					
Capital de Trabajo	\$ (10.039,61)					
Capital diferido	\$ (6.490,00)					
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 5.579,61	\$ 6.518,20	\$ 9.275,52	\$ 12.830,18	\$ 14.588,03
Reservas		\$ 278,98	\$ 325,91	\$ 463,78	\$ 641,51	\$ 729,40
Prestamo bancario	\$ 40.469,81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación de capital de trabajo						\$ 10.039,61
Valor de desecho						\$ 31.220,00
<b>Depreciación (+)</b>		\$ 7.454,33	\$ 7.454,33	\$ 7.454,33	\$ 5.131,00	\$ 5.131,00
Amortización Diferido (+)		\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00
Amortización del crédito (-)		\$ 6.638,79	\$ 7.297,67	\$ 8.021,95	\$ 8.818,11	\$ 9.693,28
<b>Flujo de Efectivo</b>	\$ (40.469,81)	\$ 7.972,13	\$ 8.298,77	\$ 10.469,68	\$ 11.082,58	\$ 53.312,76

Elaboración: Autor

Se deben establecer los criterios bajo los cuales se evaluará la inversión, se determina para ello la tasa de descuento apropiada para el proyecto, en este sentido, se tomarán en cuenta los siguientes datos:

Tabla No: 5.29

Tasa	Valor	Fuente
inflación	4,84%	<a href="http://www.bce.fin.ec/">http://www.bce.fin.ec/</a>
Tasa bonos fedex	4,79%	<a href="http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp">http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp</a>
Riesgo País	8,08%	<a href="http://www.bce.fin.ec/">http://www.bce.fin.ec/</a>

Elaboración: Autor

$$\text{Premio al riesgo} = \text{Riesgo país} + \text{Tasa FEDEX} = 12,87\%$$

Con esta información, se establece la TMAR del proyecto en:

$$\text{TMAR} = \text{Inflación} + \text{Premio al riesgo} + \text{Inflación} \times \text{Premio al riesgo}$$

$$\text{TMAR} = 12,87\% + 4,84\% + 12,87\% \times 4,84\% = 18,33\%$$

En base a estos criterios se obtiene:

Tabla No: 5.30

Tipo de recursos	Total	Porcentaje	Rendimiento	Total
Recursos propios (aporte accionistas)	\$ 40.469,81	50,0%	18,3%	9,2%
Recursos de terceros (CFN)	\$ 40.469,81	50,0%	9,50%	4,8%
Total	\$ 80.939,61	100,0%		13,9%

Elaboración: Autor

Con esta información y la formulación anterior, se obtienen los siguientes indicadores:

### 5.10 VAN

El Valor Actual Neto de la inversión (VAN) se calcula utilizando la siguiente relación:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

$V_t$  es el flujo de caja neto

$I_0$  es la inversión inicial

$K$  = tasa de descuento

$t$  = es el tiempo en el cual se efectúa el descuento

El criterio de rentabilidad se da cuando el  $VAN > 0$ .

$$VAN = -40469,81 + \frac{7972,13}{(1+0,139)^1} + \frac{8298,77}{(1+0,139)^2} + \dots + \frac{53.312,76}{(1+0,139)^5}$$

La aplicación de esta fórmula genera un VAN de: \$ 14.377,43



## 5.11 TIR

Es la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. La fórmula de cálculo es:

$$\sum_{t=1}^n \frac{V_{Ft}}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

$$0 = -40469,81 + \frac{7972,13}{(1 + TIR)^1} + \frac{8298,77}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{53312,76}{(1 + TIR)^5}$$

Donde:

Vft = flujo futuro

t=tiempo

Io=inversión inicial

El criterio de rentabilidad: TIR > Tasa de descuento

La aplicación de esta fórmula genera un TIR de: 23,76%

## 5.12 Razón Beneficio/Costo

La relación costo beneficio es la división entre los retornos actualizados de la inversión y la inversión neta, de este modo si este valor es mayor que uno se asume rentabilidad.

La aplicación de esta fórmula genera un B/C de: \$ 1,36

### 5.13 Período de recuperación de la inversión

Es el tiempo en el cual se estima que la inversión será recuperada, el parámetro de evaluación implica que la inversión debe recuperarse antes de que termine el periodo de evaluación.

Tabla No: 5.31

<b>PRC con crédito</b>	
Inversión	\$ 40.469,81
Acumulado año 4	\$ 37.823,16
Diferencia	2.646,64
Ingreso año 5	\$ 53.312,76
Fracción	0,05
Meses	0,60
Días	18
<b>PRC</b>	<b>4 años 18 días</b>

Elaboración: Autor

### 5.14 Evaluación Financiera Sin Crédito

Si se suprime el financiamiento externo, el Flujo Neto queda como sigue:

Tabla No: 5.32

Item	0	1	2	3	4	5
<b>Inversiones</b>	\$ (80.939,61)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos	\$ (64.410,00)					
Capital de Trabajo	\$ (10.039,61)					
Capital diferido	\$ (6.490,00)					
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 7.879,69</b>	<b>\$ 8.392,65</b>	<b>\$ 10.682,09</b>	<b>\$ 13.772,00</b>	<b>\$ 14.914,91</b>
Reservas		\$ 393,98	\$ 419,63	\$ 534,10	\$ 688,60	\$ 745,75
Prestamo bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación de capital de trabajo						\$ 10.039,61
Valor de desecho						\$ 31.220,00
<b>Depreciación (+)</b>		<b>\$ 7.454,33</b>	<b>\$ 7.454,33</b>	<b>\$ 7.454,33</b>	<b>\$ 5.131,00</b>	<b>\$ 5.131,00</b>
Amortización Diferido (+)		\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00	\$ 1.298,00
Amortización del crédito (-)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>\$ (80.939,61)</b>	<b>\$ 17.026,01</b>	<b>\$ 17.564,61</b>	<b>\$ 19.968,52</b>	<b>\$ 20.889,60</b>	<b>\$ 63.349,27</b>

Elaboración: Autor

Bajo estas condiciones, los indicadores financieros, utilizando la misma metodología anterior, se resumen en:

VAN = 2.114,00 USD

TIR = 20,12%

Como puede observarse la rentabilidad se mantiene pero al límite.

### 5.15 Análisis de Sensibilidad

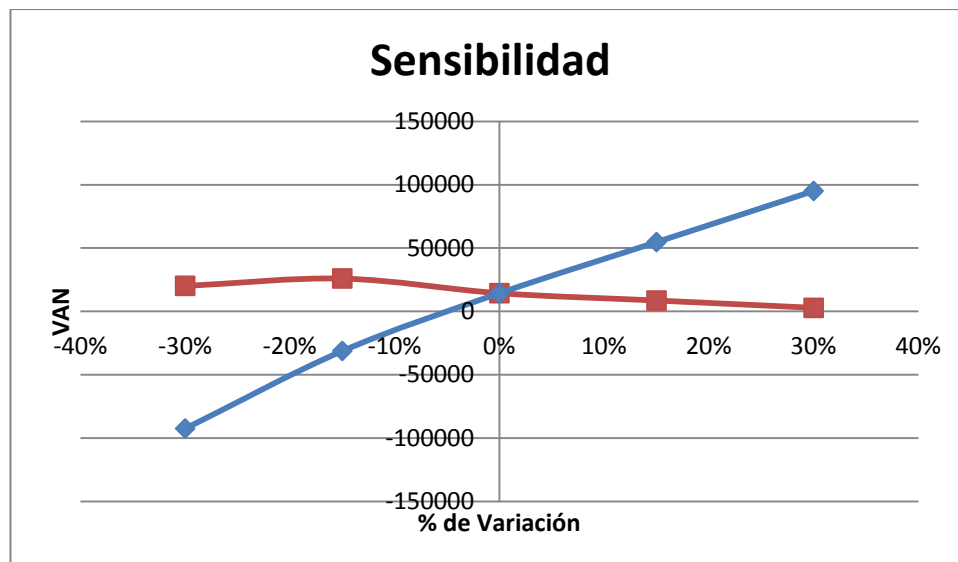
Se someterá al análisis de sensibilidad a variaciones en el Salario y el precio que se consideran los factores críticos de costo del proyecto:

Tabla 5 5.33

Variación Salario Básico	VAN	Variación Precio	VAN
-30%	\$ 20.183,70	-30%	-\$ 92.432,59
-15%	\$ 25.989,96	-15%	-\$ 31.221,90
0	\$ 14.377,43	0	\$ 14.377,43
15%	\$ 8.571,16	15%	\$ 54.716,21
30%	\$ 2.764,90	30%	\$ 95.054,99

Evaluación: Autor

Gráfico No: 5.2



Elaboración: Autor

Como puede observarse, el proyecto es especialmente sensible a la variación del precio, más no tanto a los costos administrativos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **Conclusiones**

- Existe un crecimiento notable del mercado que en el Ecuador y particularmente en Quito, dan un trato diferente a sus mascotas y han adoptado como suyos estos comportamientos que tienden a humanizar a los animales.
- El mercado de los alimentos para animales, veterinarios, paseos, entrenamiento e incluso hoteles y cementerios para mascotas, son un mercado en expansión, en el cual el crecimiento de la demanda supera notablemente al crecimiento de la oferta.
- Dentro del mercado del cuidado de las mascotas, el nicho más desarrollado es el del servicio canino, puesto que las familias tienen mayor tendencia a cuidar de este tipo de animales y adoptarlos como miembros de la familia, debido a su alto grado de dependencia.
- Existen servicios de cuidado de perros que son preferidos por el público, estos son: peluquería, paseos, entrenamiento; sin embargo, a pesar de que el mercado meta está dispuesto a invertir en estas actividades para sus canes, la falta de tiempo libre y distancias a lugares adecuados, complican el proceso.
- En el mercado de Quito si bien ha numerosas empresas que proveen servicios caninos, ninguna brinda un servicio de cuidado integral que de acuerdo a la investigación de mercado efectuada, sería altamente apreciado por el mercado meta.
- Existe numerosa competencia informal en el mercado local respecto a la provisión de servicios de cuidado canino, lo que motiva una amplia variación en el rango de precios de los servicios.

- Es necesario garantizar una locación que tenga cercanía a los lugares de entrenamiento y paseo además de facilidades viales para estar a distancias relativas cortas de los miembros del mercado meta, esta locación debe tener espacio interno para adecuaciones y externo para parqueos dada la necesidad de adquirir vehículos.
- Es necesario diseñar los servicios a proveer de acuerdo al enfoque del cliente, de este modo se garantiza la reducción del riesgo del negocio y por lo tanto de la inversión a realizar.
- La inversión debe efectuarse compartiendo riesgo con fuentes de financiamiento externas, de este modo si bien la utilidad neta disminuye, los indicadores de factibilidad financiera mejoran debido a la reducción de los riesgos de inversión, sin embargo se debe tener cuidado de mantener los niveles de endeudamiento y liquidez a niveles aceptables.
- En el mercado existe la posibilidad de financiamiento público que garantiza altos montos sin mayores garantías pero exigen la presentación de un proyecto de factibilidad económica y la sujeción a un estricto cronograma de inversiones y control, lo que limita la acción de la empresa y le resta flexibilidad.
- En el mercado hay la posibilidad de financiamiento privado a través de bancos, garantizan montos inferiores a cien mil dólares y exigen garantías físicas o avales bancarios, sin embargo, no sujetan a control a la empresa lo que le brinda margen de maniobra y flexibilidad.
- La evaluación financiera se realizó sobre términos conservadores al limitar la participación del mercado al 1%, de este modo se produce una distorsión en la demanda que genere una reacción agresiva de la competencia y sin embargo se garantiza rentabilidad y sustentabilidad al mediano plazo para la empresa.

## Recomendaciones

- Se debe adoptar una mecánica de servicio que tienda a tratar a los animales como personas, puesto que el mercado meta, ve a sus mascotas de este modo.
- Dada la oportunidad de negocio existente ante la expansión de la demanda se debe establecer un servicio que atienda a los nichos de mercado que presentan un mayor factor de crecimiento respecto a la adquisición de servicio de cuidado de mascotas.
- En vista del desarrollo del mercado canino, la empresa debe centrarse en la provisión de servicios de cuidado para perros puesto que este nicho es el de mayor crecimiento y que mayores posibilidades de éxito presenta.
- Puesto que el mercado meta, objeta principalmente el tiempo y las distancias para proveer servicios para sus perros, la empresa debe establecer una estrategia de retiro de los perros a domicilio para eliminar esta debilidad del proyecto.
- Se debe ofrecer al mercado un servicio de cuidado integral para sus perros, a través de la identificación de los principales cuidados que el dueño busca para su animal, con el fin de consolidar sus expectativas en un solo lugar y con un solo precio.
- Se debe brindar una alternativa de pago y precios que permita al cliente ofrecer a su perro servicios de cuidado con una periodicidad que garantice al can una vida larga y saludable, para ello es necesario que se diseñe un precio mensual que facilite la planificación financiera del cliente..
- Las oficinas principales deben ubicarse en las cercanías del Parque Metropolitano de Quito, puesto que este sector cumple con todos los factores locacionales tomados como críticos para el estudio.

- La empresa debe proveer servicios de paseo, entrenamiento, peluquería y baño canino, puesto que fueron las actividades detectadas como predilectas por el cliente.
- En necesario que los indicadores de apalancamiento financiero y liquidez se mantengan inferiores a 50% y superiores a 1 respectivamente para garantizar una posición sin riesgo de iliquidez y acceso a financiamiento a corto plazo para la empresa.
- Se debe acceder a financiamiento público a través de la CFN si el monto de la inversión externa supera los cien mil dólares, con el fin de acceder a tasas de interés comparativas más bajas y eliminar el requerimiento de garantías aún a costa de la flexibilidad en la toma de decisiones de inversión.
- Si el monto a financiar el menor de cien mil dólares, se debe acceder a crédito bancario directo, esto debido a la flexibilidad que le da a la empresa en el proceso de toma de decisiones y la existencia de socios con un historial bancario y recursos que permiten brindar el aval a la empresa.
- Se debe considerar como estrategia de crecimiento la posibilidad de ampliar el mercado geográfico de la empresa a futuro, puesto que si los indicadores de desempeño tomados como referencia y meta se cumplen, se podrá contar con liquidez adicional que garantizaría el acceso a recursos que permitan la expansión empresarias, la misma que se podría dar a través de franquicia o de establecimiento de locales propios en otras ciudades a largo plazo.

**ANEXO I**  
**ENCUESTA**

<p><b>Pregunta No: 0</b> ¿Qué tipo de mascota tiene?</p> <p>Perro <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/></p> <p>Gato <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 1</b> ¿Está dispuesto usted a realizar gastos regulares en el cuidado de su mascota?</p> <p>SIN <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 2</b> ¿Su perro es de raza?</p> <p>SINO <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 3</b> ¿Qué servicios utilizaría para su perro?</p> <p>Nutricionista <input type="checkbox"/></p> <p>Peluquería Veterinaria <input type="checkbox"/></p> <p>Aseo Paseos Entrenamiento <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 4</b> ¿Es cliente de algún centro que concentre todos los servicios que su perro requiere?</p> <p>SIN <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 5</b> ¿Conoce algún lugar dónde se concentren todos los servicios que su perro necesita?</p> <p>SIN <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 6</b> ¿Conoce de alguien que provea servicios de perros a domicilio?</p> <p>SIN <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 7</b> ¿Confía en las personas que están en los parques para que lo cuiden o entrenen a su perro?</p> <p>SIN <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 8</b> ¿Con qué utiliza servicios de cualquier tipo para su perro?</p> <p>Una vez a la semana <input type="checkbox"/></p> <p>Una vez cada trimestre <input type="checkbox"/></p> <p>Una vez cada 15 días <input type="checkbox"/></p> <p>Una vez cada seis mese <input type="checkbox"/></p> <p>Una vez cada mes <input type="checkbox"/></p>	<p><b>Pregunta No: 9</b> ¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia?</p> <p>Nutricionista <input type="checkbox"/></p> <p>Peluquería Veterinaria <input type="checkbox"/></p> <p>Aseo Paseos Entrenamiento <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 10</b> ¿Estaría dispuesto a pagar una mensualidad por el cuidado de su perro en lugar de pagar por servicio?</p> <p>SIN <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 11</b> ¿Cuánto gasta regularmente por un corte de pelo para su perro?</p> <p>Nada Entre 5\$ y 10\$ <input type="checkbox"/></p> <p>Menos de 5\$ Más de 10\$ <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 12</b> ¿Cuánto gasta regularmente en la consulta veterinaria para su perro?</p> <p>Nada Entre 5\$ y 10\$ <input type="checkbox"/></p> <p>Menos de 5\$ Más de 10\$ <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 13</b> ¿Cuánto gasta mensual regularmente en alimento para su perro?</p> <p>Nada Entre 5\$ y 10\$ <input type="checkbox"/></p> <p>Menos de 5\$ Más de 10\$ <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 14</b> ¿Cuánto gasta mensual regularmente paseos, aseo y entrenamiento para su perro?</p> <p>Nada Entre 5\$ y 10\$ <input type="checkbox"/></p> <p>Menos de 5\$ Más de 10\$ <input type="checkbox"/></p> <p><b>Pregunta No: 15</b> ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por un servicio que cobra todas las necesidades de su perro?</p> <p>Nada Entre 40 y 50\$ <input type="checkbox"/></p> <p>Menos de 20\$ Más de 50\$ <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 30 y 40\$ <input type="checkbox"/></p>
--	---



**ANEXO II**  
**LOGO Y SLOGAN**



**TU PERRO EN NUESTRAS MANOS**