



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE TECNOLOGÍA ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**MONOGRAFÍA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**TEMA: ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA  
CREACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN DE MASCOTAS A  
DOMICILIO, UBICADO EN EL SECTOR DE SAN RAFAEL-  
VALLE DE LOS CHILLOS**

**AUTORA: BIBIANA LEONOR MONTALEZA CAJAMARCA**

**DIRECTOR: EC. PÉREZ CADENA, JAIME**

**QUITO**

**2017**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE TECNOLOGÍA ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

### **CERTIFICADO**

Certifico que la monografía titulada, **“ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN DE MASCOTAS A DOMICILIO, UBICADO EN EL SECTOR DE SAN RAFAEL-VALLE DE LOS CHILLOS”** realizado por la señora **BIBIANA LEONOR MONTALEZA CAJAMARCA**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señora **BIBIANA LEONOR MONTALEZA CAJAMARCA** para que lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 22 de Febrero de 2017**

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Jaime Pérez', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

**EC. JAIME PÉREZ  
DIRECTOR**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE TECNOLOGÍA ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **BIBIANA LEONOR MONTALEZA CAJAMARCA**, con cédula de identidad No. 070291830-1, declaro que la monografía titulada **“ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN DE MASCOTAS A DOMICILIO, UBICADO EN EL SECTOR DE SAN RAFAEL-VALLE DE LOS CHILLOS”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, marzo de 2017

**BIBIANA LEONOR MONTALEZA CAJAMARCA**

**C.C. 070291830-1**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE TECNOLOGÍA ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**AUTORIZACIÓN (PUBLICACIÓN BIBLIOTECA VIRTUAL)**

Yo, **BIBIANA LEONOR MONTALEZA CAJAMARCA**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución la presente monografía titulada **“ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN DE MASCOTAS A DOMICILIO, UBICADO EN EL SECTOR DE SAN RAFAEL-VALLE DE LOS CHILLOS”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

**Sangolquí, marzo de 2017**

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to read 'Bibiana' followed by a surname.

**BIBIANA LEONOR MONTALEZA CAJAMARCA**

**C.C. 0702918301**

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo ha sido dedicado a mis padres los cuales fueron mi inspiración y mi ejemplo de vida por lo mucho que se han sacrificado y esforzado para hacer de mí una persona humilde y honrada como lo soy hoy en día.

A mi querido esposo el cual siempre ha estado pendiente y apoyándome en todas las decisiones que he tomado a lo largo de nuestro matrimonio.

A mis dos hijas María Belén y Kanela las cuales han sido mi razón de seguir adelante la fuerza y el apoyo que me han brindado para poder finalizar mi carrera universitaria, las que siempre han estado para mí apoyándome en cada paso que doy, saliendo siempre adelante a pesar de las adversidades que hemos pasado como familia.

A mis amados hermanos/as, por el apoyo que me han brindado, por sus consejos, su amor, y su comprensión, porque siempre han estado para mí en todo momento de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios, por saber guiarme en el camino del bien y por nunca dejarme sola.

A mis amados padres, Rosa Cajamarca y Luis Montaleza por su apoyo, su amor, sus sabios consejos, su dedicación, fortaleza y todos sus esfuerzos que me han dado desde el momento en que nací, porque siempre me dieron lo mejor para poder concluir esta etapa de mi vida.

A los profesores de la Universidad por compartir su sabiduría conmigo para poder ser una buena profesional para mi país.

A todas las personas en general que me rodean y que me aprecian como persona, amiga, familia, madre, y esposa, porque todo lo que he hecho a lo largo de mi adultez, de mi vida, y de mis decisiones, siempre han estado incondicionalmente apoyándome aconsejándome y guiándome para ser mejor persona, para poder salir adelante, y para seguir luchando día a día hasta conseguir y lograr mis metas y sueños.

Y sobre todo a mi Director del Proyecto Ec. Jaime Pérez Cadena, porque me guio y apoyo a lo largo del presente trabajo elaborado.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1 Objetivo general .....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
1.5 Marco teórico .....	6
1.5.1 Administración .....	6
1.5.2 Organización de la empresa .....	7
1.5.3 Proyectos .....	8
1.5.4 Estudio de mercado .....	9
1.5.5 Estudio técnico .....	11
1.5.6 Aspectos organizacionales .....	12
1.5.7 Estudio Económico .....	12
1.6 Metodología .....	14

CAPÍTULO II .....	15
ESTUDIO DE MERCADO .....	15
2.1 Entorno del mercado .....	16
2.2 Definición y diferenciación del servicio .....	18
2.2.1 Características del servicio.....	19
2.2.2 Diferenciación .....	21
2.3 Análisis de la demanda.....	22
2.3.1 Investigación de mercado.....	23
2.3.2 Segmentación de mercado.....	23
2.3.3 Tamaño de la muestra .....	24
2.3.4 Instrumento de investigación .....	25
2.3.5 Resultados de la investigación .....	26
2.3.6 Demanda potencial del servicio .....	39
2.3.7 Proyección de la demanda.....	40
2.4 Análisis de la oferta.....	41
2.4.1 La oferta .....	41
2.4.2 Determinación de la oferta .....	42
2.4.3 Proyección de la oferta.....	43
2.5 Demanda insatisfecha.....	44
2.6 Oferta del proyecto.....	45
2.7 Análisis de proveedores .....	46
2.8 Comercialización.....	47
2.8.1 Producto .....	49
2.8.1.1 Estrategias de servicio.....	56
2.8.2 Precio.....	57
2.8.2.1 Estrategias de precio.....	59

2.8.3	Plaza .....	60
2.8.3.1	Estrategias de plaza .....	60
2.8.4	Promoción .....	61
2.8.4.1	Estrategias de promoción .....	62
CAPÍTULO III.....		65
ESTUDIO TÉCNICO .....		65
3.1	Tamaño del proyecto .....	66
3.1.1	Inversión y financiamiento.....	66
3.1.2	Capacidad instalada.....	67
3.1.3	Tamaño óptimo .....	69
3.2	Localización del proyecto .....	71
3.3	Ingeniería del proyecto.....	74
3.3.1	Proceso del servicio de peluquería e higiene .....	75
3.3.2	Proceso del servicio de masajes y tratamientos .....	81
3.3.3	Proceso de generación del servicio .....	88
3.4	Requerimientos del proyecto.....	92
3.4.1	Propiedades, planta y equipo.....	92
3.4.2	Vehículo .....	93
3.4.3	Bienes materiales.....	94
3.4.4	Gastos iniciales.....	94
3.4.5	Capital de trabajo .....	95
3.4.6	Requerimientos de insumos .....	96
3.4.7	Requerimiento de personal.....	99
3.4.8	Requerimiento de servicios básicos .....	100
3.5	Impacto ambiental .....	101
CAPÍTULO IV.....		103

ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	103
4.1 Constitución de la empresa .....	103
4.1.1 Tipo de empresa .....	103
4.1.2 Requisitos para conformación de la empresa .....	104
4.2 Direccionamiento estratégico .....	105
4.2.1 Nombre.....	105
4.2.2 Misión.....	106
4.2.3 Visión .....	106
4.2.4 Objetivos estratégicos .....	107
4.2.4.1 Administrativos .....	107
4.2.4.2 Financieros .....	107
4.2.4.3 Comerciales .....	108
4.2.5 Políticas .....	109
4.2.5.1 Atención al cliente.....	109
4.2.5.2 Financieras .....	110
4.2.5.3 Talento humano.....	110
4.3 Análisis FODA .....	111
4.3.1 Fortalezas .....	111
4.3.2 Debilidades.....	112
4.3.3 Oportunidades .....	112
4.3.4 Amenazas .....	112
4.3.5 Estrategias FODA .....	113
4.4 Organización .....	114
4.4.1 Estructura organizacional.....	114
4.4.2 Estructura funcional .....	115
4.5 Descripción de funciones .....	116

4.5.1	Administrador.....	116
4.5.2	Recepcionista .....	117
4.5.3	Estilista de mascotas.....	117
4.5.4	Asistente de mascotas.....	118
4.5.5	Asistente de limpieza .....	119
4.5.6	Veterinario.....	120
	CAPÍTULO V .....	121
	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	121
5.1	Inversión inicial.....	121
5.1.1	Propiedades, planta y equipo.....	121
5.1.2	Gastos iniciales.....	122
5.1.3	Capital de trabajo .....	123
5.2	Operación estimada .....	124
5.2.1	Ingresos .....	124
5.2.1.1	Proyección de ingresos.....	125
5.2.2	Egresos .....	127
5.2.2.1	Insumos .....	127
5.2.2.2	Utensilios.....	128
5.2.2.3	Servicios .....	129
5.2.2.4	Personal .....	129
5.2.2.5	Proyección de egresos .....	130
5.3	Evaluación financiera.....	131
5.3.1	Estado de resultados proyectado .....	131
5.3.2	Flujo neto de caja .....	132
5.3.3	Indicadores de evaluación financiera .....	133
5.3.3.1	Valor actual neto .....	133

5.3.3.2 Tasa interna de retorno .....	134
CONCLUSIONES .....	136
RECOMENDACIONES .....	138
BIBLIOGRAFÍA .....	139

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de las estructuras competitivas .....	16
Tabla 2: Segmentación del mercado .....	24
Tabla 3: Tenencia de mascotas .....	26
Tabla 4: Tipo de mascota.....	27
Tabla 5: Raza pura de la mascota.....	28
Tabla 6: Mantenimiento de apariencia y salud integral de la mascota.....	29
Tabla 7: Servicios utilizados para mascotas .....	30
Tabla 8: Interés en servicio de atención integral a mascotas .....	31
Tabla 9: Frecuencia de atención a la mascota.....	32
Tabla 10: Valor por servicios de peluquería y limpieza .....	33
Tabla 11: Valor por servicios de atención integral .....	34
Tabla 12: Factores para decisión de contratar servicios.....	35
Tabla 13: Servicios preferidos para mascotas.....	37
Tabla 14: Alternativa para contactarse con la empresa.....	38
Tabla 15: Demanda potencial actual.....	39
Tabla 16: Resultados pregunta 7 de frecuencia de uso del servicio.....	40
Tabla 17: Cálculo de la media de la frecuencia de uso del servicio.....	40
Tabla 18: Proyección de la demanda potencial de servicios.....	41
Tabla 19: Determinación de la oferta.....	43
Tabla 20: Estimación del porcentaje de crecimiento para la oferta .....	43
Tabla 21: Proyección de la oferta del proyecto.....	44
Tabla 22: Demanda potencial insatisfecha del proyecto.....	45
Tabla 23: Oferta del proyecto .....	45
Tabla 24: Determinación de la cantidad por servicios .....	46
Tabla 25: Insumos principales requeridos para el proyecto.....	47
Tabla 26: Precios para el servicio de Peluquería e higiene.....	58
Tabla 27: Precios para el servicio de Masajes y tratamientos.....	58
Tabla 28: Financiamiento del proyecto.....	67
Tabla 29: Financiamiento con recursos propios .....	67
Tabla 30: Capacidad instalada estimada .....	68
Tabla 31: Capacidad real estimada .....	68
Tabla 32: Capacidad inicial .....	69

Tabla 33: Capacidad proyectada.....	70
Tabla 34: Matriz de selección de opciones .....	73
Tabla 35: Vehículo.....	94
Tabla 36: Bienes requeridos.....	94
Tabla 37: Gastos iniciales .....	95
Tabla 38: Capital de trabajo inicial .....	96
Tabla 39: Inversión inicial requerida .....	96
Tabla 40: Insumos para el servicio de peluquería e higiene .....	98
Tabla 41: Utensilios para el servicio.....	99
Tabla 42: Costo del personal requerido .....	99
Tabla 43: Costo de servicios básicos .....	100
Tabla 44: Propiedades, planta y equipo .....	121
Tabla 45: Gastos iniciales .....	122
Tabla 46: Capital de trabajo inicial .....	123
Tabla 47: Inversión inicial .....	124
Tabla 48: Precio propuesto para servicio de peluquería e higiene.....	125
Tabla 49: Precio propuesto para servicio de masajes y tratamientos.....	125
Tabla 50: Cantidad de clientes por año.....	125
Tabla 51: Proyección de los ingresos.....	126
Tabla 52: Insumos requeridos .....	127
Tabla 53: Utensilios requeridos .....	128
Tabla 54: Servicios requeridos.....	129
Tabla 55: Personal requerido .....	129
Tabla 56: Proyección de egresos.....	130
Tabla 57: Estado de resultados proyectado.....	131
Tabla 58: Flujo neto de caja.....	133
Tabla 59: Tasa de descuento .....	133
Tabla 60: Cálculo del VAN .....	134
Tabla 61: Cálculo del TIR.....	134

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura del análisis del mercado .....	10
Figura 2: Partes que conforman el análisis técnico.....	11
Figura 3: Estructuración del análisis económico .....	13
Figura 4: Tenencia de mascotas.....	26
Figura 5: Tipo de mascota.....	27
Figura 6: Raza pura de la mascota .....	28
Figura 7: Mantenimiento de apariencia y salud integral de la mascota .....	29
Figura 8: Servicios utilizados para mascotas .....	30
Figura 9: Interés en servicio de atención integral a mascotas.....	31
Figura 10: Frecuencia de atención a la mascota.....	32
Figura 11: Valor por servicios de peluquería y limpieza .....	33
Figura 12: Valor por servicios de atención integral.....	34
Figura 13: Factores para decisión de contratar servicios .....	35
Figura 14: Servicios preferidos para mascotas .....	37
Figura 15: Alternativa para contactarse con la empresa .....	38
Figura 16: Las cuatro P de la mezcla de marketing .....	49
Figura 17: Macrolocalización: Cantón Rumiñahui.....	72
Figura 18: Microlocalización: sector conocido como El Triángulo.....	74
Figura 19: Proceso de peluquería e higiene .....	76
Figura 20: Proceso de masajes y tratamientos .....	82
Figura 21: Proceso comercial.....	89
Figura 22: Distribución de la planta.....	93
Figura 23: Estructura organizacional .....	114
Figura 24: Organigrama por funciones .....	115

## RESUMEN

La industria de servicios para mascotas ha crecido significativamente en los últimos años, principalmente debido a que en la actualidad hay más familias que tienen mascotas dentro de sus hogares. Sin embargo, la preocupación porque el animalito de compañía esté limpio, bien mantenido y con un buen comportamiento, son también motivos que han incidido en la creación de servicios especializados que, a más de la atención veterinaria, permitan una vida saludable a su mascota. En ese contexto, la presente investigación visualiza una oportunidad para abrir un Centro de atención de mascotas a domicilio en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos. Por medio de una encuesta aplicada en el sector mencionado, se pudo confirmar que es de interés de una gran parte de la población que tiene un perro y/o gato, que se aperture un local en donde además del servicio de peluquería, higiene o atención veterinaria, también se pueda contar con otros servicios especializados como el de masajes y de tratamientos, los que aseguran una buena salud física, pero también apariencia, comportamiento y tranquilidad de su mascota. En el capítulo de mercado se incluyeron las principales estrategias de producto, precio, plaza y promoción para el éxito del inicio del proyecto. Como parte de los apartados técnico y organizacional, se verificaron la ubicación, tamaño de negocio, procesos principales, requerimientos de bienes, herramientas, insumos y utensilios. Así también se propuso el nombre de la empresa, la estructura organizacional, direccionamiento estratégico, entre otros aspectos. Finalmente, se revisaron los aspectos económicos y financieros, estableciendo los ingresos y egresos para los 5 primeros años de operación del negocio, los que confirmaron la generación de utilidades positivas en cada período proyectado. La evaluación financiera realizada mediante VAN y TIR validó la factibilidad del proyecto.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **PROYECTO DE FACTIBILIDAD**
- **CENTRO DE ATENCIÓN DE MASCOTAS A DOMICILIO**
- **MICROEMPRESA DE SERVICIOS PARA MASCOTAS**
- **CREACIÓN DE MICROEMPRESA.**

## **ABSTRACT**

The pet service industry has grown significantly in recent years, mainly because there are now more families that have pets in their homes. However, the concern that the company animal is clean, well maintained and with good behavior are also reasons that have influenced the creation of specialized services that, in addition to veterinary care, allow a healthy life for your pet. In this context, this research visualizes an opportunity to open a Pet Care Center at home in the sector of San Rafael del Valle de los Chillos. By means of a survey applied in the sector in which the center of care for pets is intended, it was confirmed that it is in the interest of a good part of the population that has a dog and / or cat to open a place. In addition to the services of hairdressing, hygiene or veterinary attention, you can also count on other specialized services such as massage and treatments, which ensure good physical health, but also appearance, behavior and tranquility of your pet. The market chapter included the main strategies of product, price, place and promotion for the success of the start of the project. As part of the technical and organizational sections, the location, size of business, main processes, requirements of goods, tools, supplies and utensils were verified. It also proposed the name of the company, the organizational structure, functions of the positions that will have, and even detailed the strategic direction that will give the orientation of the business and its staff for its beginnings. Finally, the economic and financial aspects were revised, establishing the income and expenses for the first 5 years of operation of the business, which confirmed the generation of positive profits in each projected period. The financial evaluation carried out through NPV and IRR validated the feasibility of the project.

### **KEYWORDS:**

- **FEASIBILITY PROJECT**
- **DOMESTIC PET CARE CENTER**
- **PET SERVICES MICROENTERPRISE**
- **CREATION OF MICROENTERPRISE.**

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA

### 1.1 Antecedentes

La palabra mascota se define como “animal de compañía”, de acuerdo al diccionario de la lengua española; pero se conoce que proviene del término *mascotte*, con el que se referían a los animales que eran domesticados para estar cerca del ser humano y ayudarlo en algunas tareas básicas, lo que se realizó desde el año 9.000 a.C. (Tiendanimal, 2009)

Tener una mascota es una costumbre que proviene desde hace mucho tiempo, y que cada vez cobra más fuerza a nivel social, en cualquier estrato, o incluso en cualquier país. Los animales que se domesticaron con el paso de los años, son usados como mascotas para algunos beneficios que van desde actividades básicas, afectos, e incluso hay casos en los que ciertos perros entrenados pueden ayudar a personas con algún tipo de discapacidad a llevar una vida mejor. El acompañamiento es una de las principales motivaciones que ha hecho que los seres humanos adultos tengan mascotas, pero también hay otros como el enseñar responsabilidad a los hijos, o también para realizar ejercicio con un perro de raza adecuada a esa necesidad. Incluso hay casos en los que las mascotas ayudan con la vigilancia del terreno o casa de la familia.

Con el transcurso del tiempo, la forma de tratar y cuidar a las mascotas ha dado un giro importante, es así que en el tema de la alimentación, hasta hace varios años, la mayoría de mascotas recibían los residuos de la comida de la familia. También había casos en los que se preparaba una sopa con algunos productos para alimentar a los animalitos de la casa o empresa. En cuanto al sitio de permanencia, las mascotas eran ubicadas fuera de la casa, y su aseo se realizaba con baja frecuencia, utilizando productos para humanos o incluso detergentes.

Pero algunos de los cambios en la forma de vida de la sociedad, entre los que se destacan viviendas con menor espacio físico y sin patios, mayor información, más tecnología, comodidades, etc., han hecho que la forma en la que se trata a las mascotas cambie; por ejemplo, en cuanto a la comida, la gran mayoría de mascotas recibe alimentos balanceados que contienen los nutrientes necesarios para una buena calidad de vida, según el tipo o tamaño del animalito. En cuanto a su sitio de permanencia, una buena parte de mascotas vive dentro del departamento o casa de sus dueños, e incluso a veces tiene acceso a sus dormitorios. Respecto al aseo ya no se utiliza cualquier producto, sino que existen jabones especializados para el cuidado del pelaje del animal, así como de cuero cabelludo.

Además de estos cambios, el mundo de la mascota constituye una empresa que crece a pasos acelerados, no solo en cuanto a alimentación o artículos para aseo, sino también se venden juguetes, botanas, implementos electrónicos para juego, ropa, y en general una serie de objetos para mejorar la vida de la mascota. Así también, ha incrementado la cantidad de veterinarios, clínicas, peluquerías y otros servicios como el de paseo de animalitos.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La cotidiana dinámica familiar hace que regularmente no se tenga mucho tiempo para la mascota, sobre todo en días laborables, ya que en muchos casos los dos padres deben trabajar, el estudio de los chicos y las múltiples actividades que se realizan, no dejan un tiempo que se le pueda dedicar a los animalitos. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el país se dedica un poco más de dos horas en la semana al cuidado de las mascotas (El Comercio, 2014).

Hay algunos casos en los que las mascotas reciben cuidados apropiados para vivir, por ejemplo invierten un promedio trimestral de 50 USD por cada mascota, para que esté relajada, bien cuidada y a la última tendencia de la moda. Cuando los animalitos no reciben los cuidados necesarios, existe el riesgo de que tengan afecciones que puedan producir inactividad, obesidad, agresividad, y

comportamientos poco sociales con otras mascotas de su mismo tipo. Así también, en cuanto al tema de salud física, los animalitos que no reciben el cuidado y atención necesaria podrían enfermarse, tener problemas de piel, pelaje, parásitos, hongos en las orejitas, apariencia descuidada con motas en el pelaje, etc.

No solo por el tema del tiempo, sino también por el conocimiento y destreza que se requiere para los cuidados de las mascotas, se necesita el apoyo de profesionales que permitan el mantenimiento de la salud del animalito, su pelaje, control del peso, del cuero cabelludo, orejitas, colitas, etc., y también le permitan relajarse para bajar los niveles de estrés que afectan su comportamiento natural de acompañante al ser humano.

En el sector del Valle de los Chillos, existen algunas opciones puntuales para atención de animalitos; pero, dada la cantidad de mascotas que existen en el sector, los centros especializados no abastecen para brindar la atención completa y especializada, generando una oportunidad para este tipo de negocios, que brindan a la sociedad la facilidad para el cuidado integral de sus acompañantes no humanos.

### **1.3 Justificación**

La necesidad de cuidado de las mascotas es cada vez más grande, no solo por tipo de animalito, la raza, su piel, pelaje, condición de vida, etc. sino porque pasan dentro del lugar de residencia, y en muchos casos no se cuenta con patios o jardines, sino que viven en un sitio adecuado para su estancia, en el departamento de la familia, lo cual destaca el requerimiento del aseo por parte del animalito. Así también es necesario el cuidado para los animales domésticos, debido a que pasan mucho tiempo con niños, a quienes pueden transmitir enfermedades o infecciones.

Un animalito descuidado puede provocar una serie de inconvenientes hacia sus propios dueños, ya que puede contraer pulgas, irritaciones o enfermedades que afecten el aseo del hogar, y esto genere a su vez un impacto en la salud de los niños o cualquier persona que pasa cerca de la mascota. Otro aspecto negativo de un animal

doméstico que no se mantiene con cuidado, es el mal olor que produce, no solo por el hecho de la comida que pueda ingerir la mascota, sino que por no mantenerla adecuadamente, los olores de su pelaje, piel, aliento, etc. causan desagrado sobre todo en sitios cerrados en los que los animalitos ahora conviven con personas.

Las mascotas más comunes son perros y gatos; sin embargo, existen algunos otros animales que también cumplen este papel, tales como aves, hámsteres, peces, etc. (La Hora, 2013). En ese sentido, el perro es bastante demandado por los seres humanos, y para adecuarlo a las necesidades de espacio actuales, existen algunas razas pequeñas, en casos conocidas como falderas, porque pasan muy cerca de sus dueños. Estas razas requieren de cuidados físicos, pero también de terapias que ayuden a un comportamiento adecuado para la convivencia con la familia, así como con otras mascotas.

En cuanto al aspecto normativo, a fines del año 2004 se expidió la ordenanza metropolitana No. 0128, la que establece cómo se debe mantener a las mascotas. De manera específica, en el numeral 1 del artículo 3 de esta norma, se señala que los propietarios de las mascotas son responsables de su manutención, es decir de darles el alimento necesario así como de "...mantenerlos en buenas condiciones higiénicas y sanitarias..." (Concejo Metropolitano de Quito, 2004, pág. 2). Estas claras indicaciones exigen a quienes tengan una mascota, no solo brindar el alimento y el lugar de residencia al animalito, sino que también obligan a que se proporcione el higiene adecuado así como otras condiciones que permitan la buena salud de la mascota de una manera integral, para evitar temas de incidencia en el propio animal, los dueños y el entorno.

En el contexto explicado, se detecta la oportunidad para solventar la necesidad de la sociedad en el sector del Valle de los Chillos, respecto de servicios de cuidado de mascotas, que a más de los ofrecidos por los establecimientos existentes en la zona, como peluquería y salud física, se pueda proporcionar masajes que apoyen al estado pasivo del animalito.

La presente investigación centra su atención en la creación de un Centro de atención de mascotas a domicilio, el que proporcionará servicios de cuidado de salud y apariencia, ámbito en el que se incluye baño con champú adecuado, corte de pelaje según la raza o pedido del dueño, corte de uñas, cepillado y peinado, así como limpieza de ojos, oídos, dentadura, encías y glándulas perianales. También se brindará el servicio de tratamientos y relajación, lo que abarca masajes para apoyar la rehabilitación de la mascota, actividad anti estrés, terapia con agua caliente para relajar, flexibilizar los músculos, mejorar la circulación sanguínea y apoyar para que la mascota tenga un estado de salud adecuado al medio en el que se desenvuelve. Todos los servicios del Centro de atención serán enfocados en mantener en perfectas condiciones de salud a la mascota, principalmente perros y gatos.

El estudio servirá para aplicar los conocimientos aprendidos en la carrera, en cuanto al funcionamiento de un negocio pequeño, que presente una solución a una necesidad de la sociedad, con una estructura liviana y por medio de inversión moderada, para generar empleo e ingresos para su inversionista. Este proyecto se convertirá en un referente para creación de una microempresa que atienda la creciente necesidad de atención a mascotas, de una manera integral y con la ventaja de ofrecer el servicio a domicilio, facilitando al cliente la atención de su mascota.

## **1.4 Objetivos**

### 1.4.1 Objetivo general

Demostrar a través de un plan de negocio la posibilidad de implementar un Spa para mascotas a domicilio en el sector Valle de los Chillos y alrededores de la ciudad de Quito.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar el estudio de la oferta y la demanda del servicio del cuidado de mascotas en el sector de San Rafael, para verificar la viabilidad comercial del proyecto propuesto.
- Efectuar el estudio técnico para la implementación del proyecto, determinando su respectiva localización, tamaño y procesos.
- Definir el estudio organizacional adecuado para la implementación del negocio de atención a mascotas en el sector del Valle de los Chillos.
- Determinar el monto de inversión inicial requerido para poner en marcha el proyecto en el Sector San Rafael-Valle de los Chillos.
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto, por medio de los criterios de evaluación correspondientes.

## 1.5 Marco teórico

### 1.5.1 Administración

Administrar puede definirse como un “Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas” (Robbins & Decenzo, 2009, pág. 5). Entonces se podría decir que la administración es una secuencia de actividades con las que se pretende realizar adecuadamente una gestión, además de considerar la óptima utilización de los recursos empleados. Otro aspecto importante de la administración es el que se realizan las cosas por medio de otras personas, que pueden ser empleados en un negocio, empresa o fábrica; pero los autores también indican que las tareas pueden ser efectuadas de manera conjunta entre quien dirige y la mano de obra; es decir que existe una responsabilidad en la realización de las actividades, por parte de los supervisores, ejecutivos o directores, así como de los colaboradores.

Como de lo definen Robbins & Decenzo (2009), este proceso consta de 4 partes importantes que son: la planificación, la organización, la dirección y como cuarto punto se menciona al control, los que deben ser efectuados de esa manera para lograr el éxito respectivo. El primer paso del proceso se refiere a la elaboración de los planes necesarios para llevar a cabo un negocio, empresa o gestión, y más allá del documento que se efectúa, se debe llevar un control de la implementación de las acciones planificadas; el segundo paso tiene que ver con la forma de organizar la estructura del personal, sus relaciones de autoridad, etc. La dirección implica que se oriente a las personas para llevar a cabo sus actividades, o las responsabilidades para las que fueron contratadas en un negocio o empresa; pero a más de dar el enfoque, se debe motivar a la consecución de los resultados. Finalmente el control es importante en el proceso administrativo para verificar que las cosas se hayan aplicado de acuerdo a lo planificado, pero sobre todo para validar que se obtengan los resultados deseados, por lo que se realizarán evaluaciones periódicas, y en función de los resultados se deberán tomar las acciones correctivas o preventivas que correspondan, y asegurar la consecución de los objetivos y metas. (págs. 5-7)

### 1.5.2 Organización de la empresa

La estructura define la manera en cómo están organizadas las relaciones laborales de una empresa, lo que implica la definición de la línea de autoridad, la de asesoría, en caso de aplicar e incluso los grupos de trabajo, especialmente los formales. Esta organización estructural debe considerar la división del trabajo de esa entidad. De acuerdo a la autora, existen varias maneras de estructura, entre las que se pueden detallar "... la lineal, la funcional y la línea **staff**, y si avanzamos un poco más, añadiríamos las formas matricial, por proyectos y libres de forma." (Gil, 2010, pág. 253)

Respecto del diseño de la organización, Robbins & Decenzo (2009) señalan 5 maneras de departamentalización que pueden ser aplicadas por una entidad, para el manejo de la estructura (págs. 163-165):

- Por funciones, es decir de acuerdo a la responsabilidad que desempeña cada cargo requerido.
- Por productos, de acuerdo a los diferentes bienes o servicios de que se elaboran o proveen en una empresa.
- Por clientes, la estructura considera los diversos grupos de consumidores que tiene el negocio.
- De acuerdo a la ubicación geográfica, la que organiza la estructura en base a una división territorial.
- Por procesos, que parte de las actividades del flujo productivo, o incluso con un enfoque en los clientes.

### 1.5.3 Proyectos

Para Baca (2006), un proyecto constituye el buscar la solución adecuada para una problemática existente, que en gran parte corresponde a necesidades del hombre en la sociedad. En ese sentido, el autor propone la siguiente definición:

*“El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.” (pág. 2)*

Como lo señala el autor citado, los proyectos de inversión nacen con el fin de solventar una necesidad de la sociedad, para lo que requieren un valor monetario calculado previamente, la gestión de personas, procesos definidos, materiales, insumos, activos fijos, etc., con los que puede realizar la fabricación de un bien o la provisión de un servicio.

Por su parte, Sapag (2007) señala que existen proyectos de inversión para crear negocios o empresas, pero también para mejorar entidades ya existentes; y en cualquier caso, es importante la asignación razonable de los recursos para que el proyecto sea eficiente. El autor también menciona que:

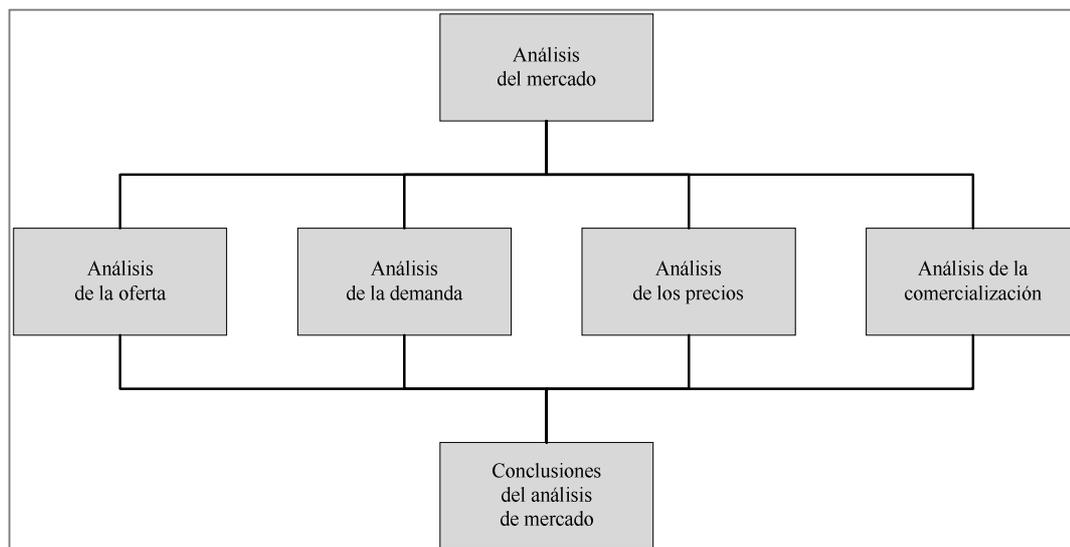
*“La formulación y evaluación de proyectos, tomada como un proceso de generación de información que sirva de apoyo a la actividad gerencial, ha alcanzado un posicionamiento indiscutible entre los instrumentos más empleados en la difícil tarea de enfrentar la toma de decisiones de inversión... ”. (págs. 15-16)*

Cualquier proyecto de inversión, ya sea para la creación de un negocio, o para su mejoramiento, necesitan contar con datos concretos de sus costos, necesidades de capital, recursos humanos y materiales, procesos, capacidad, etc. para lo cual se debe realizarse el análisis de pre factibilidad que permita generar esta información. El proyecto deberá ser analizado por los inversionistas y administradores para tomar la decisión más adecuada, considerando el óptimo uso de los recursos, así como la creación de valor que se genere con el nuevo negocio o con el mejoramiento propuesto, caso contrario no se debería optar por la propuesta.

#### 1.5.4 Estudio de mercado

Córdoba (2011) define al mercado como “... el punto de encuentro de oferentes con demandantes de un bien o servicio para llegar a acuerdos en relación con la calidad, la cantidad y precio” (pág. 52). Es decir que el mercado no representa un lugar físico de transacción, sino la relación entre compradores y vendedores de un producto o servicio determinado. En este contacto entre las dos partes se determinan aspectos como características, estándares requeridos, volumen e incluso precio de compra-venta.

En el apartado de mercado, se deben validar aspectos de la oferta, demanda, precios y comercialización para verificar la viabilidad del proyecto respecto de este ámbito. Justamente Baca (2006) hace referencia al estudio de mercado con la siguiente figura:



**Figura 1: Estructura del análisis del mercado**

Fuente: (Baca, 2006, pág. 15)

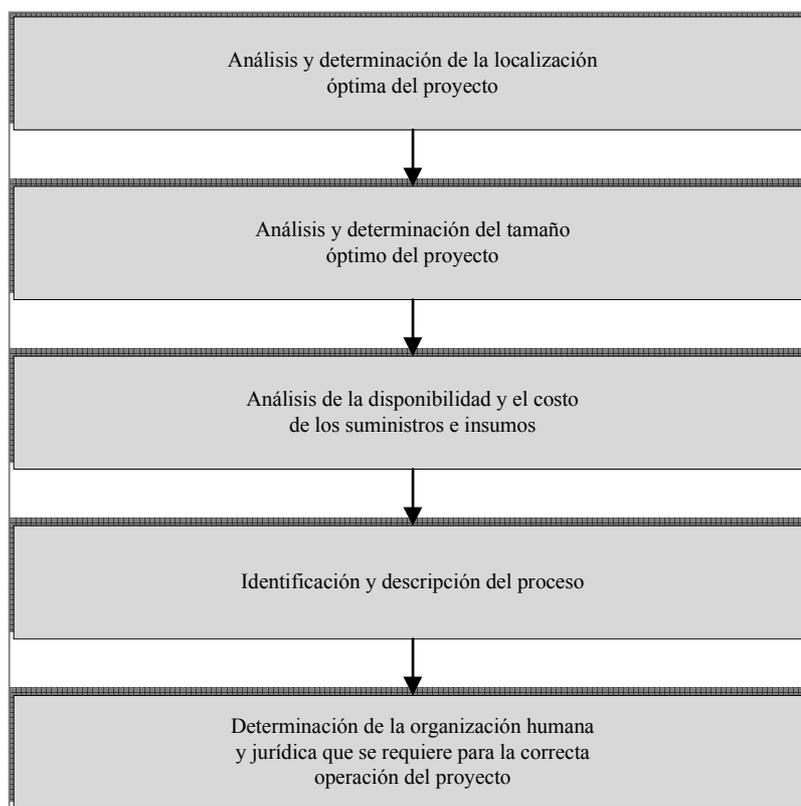
Según Sapag (2007), la demanda se afecta por diversos factores, entre los que se mencionan al ingreso de los consumidores, cantidad de personas, precio de bienes sustitutos, gustos, preferencias y expectativas (pág. 41). La demanda tiene una connotación importante que debe partir de un análisis previo, para solucionar una necesidad de la sociedad, y deben validarse aspectos de los potenciales compradores como su nivel socio-económico, costumbres, expectativas, etc. para verificar si el producto o servicio propuesto tendrá capacidad de colocación.

La oferta también tiene factores que pueden incidir para provocar su variación, por ejemplo cambios en la tecnología, perspectiva

Uno de los objetivos del estudio de mercado es lograr establecer una demanda potencial insatisfecha. Esta demanda establece la cantidad de los bienes o servicios que podrán requerirse en períodos futuros, que ningún competidor actual cubrirá con su operación o producción (Baca, 2006, pág. 51). La demanda insatisfecha da la pauta de la posibilidad de un proyecto nuevo, ya que si existe un segmento del mercado que podría requerir el producto o servicio, entonces se podrá poner en marcha el proyecto, de lo contrario no convendría hacerlo.

### 1.5.5 Estudio técnico

Sapag (2007) considera que “El objetivo del estudio técnico que se hace dentro de la viabilidad económica de un proyecto es netamente financiero. Es decir, calcula los costos, inversiones y beneficios derivados de los aspectos técnicos o de la ingeniería del proyecto” (pág. 95). Es decir que, luego de haber comprobado que hay un mercado para el producto o servicio, se verifica cómo se realizará y si es factible esta producción u operación.



**Figura 2: Partes que conforman el análisis técnico**

Fuente: (Baca, 2006, pág. 93)

Para Baca (2006), el estudio técnico se compone de 5 partes principales, en las que se debe determinar la localización del proyecto, es decir dónde va a instalarse y operar, el tamaño óptimo para empezar la producción, los requerimientos materiales necesarios, la forma en cómo se realizará el bien o proporcionará el servicio, y finalmente, la revisión de los factores humanos y organizacionales necesarios para poner en marcha la empresa o negocio.

Uno de los puntos importantes del estudio técnico es el establecer el tamaño del proyecto, el que definirá el valor de inversión inicial requerida para montar el proyecto y poner en marcha la operación. (Sapag, 2007, pág. 105)

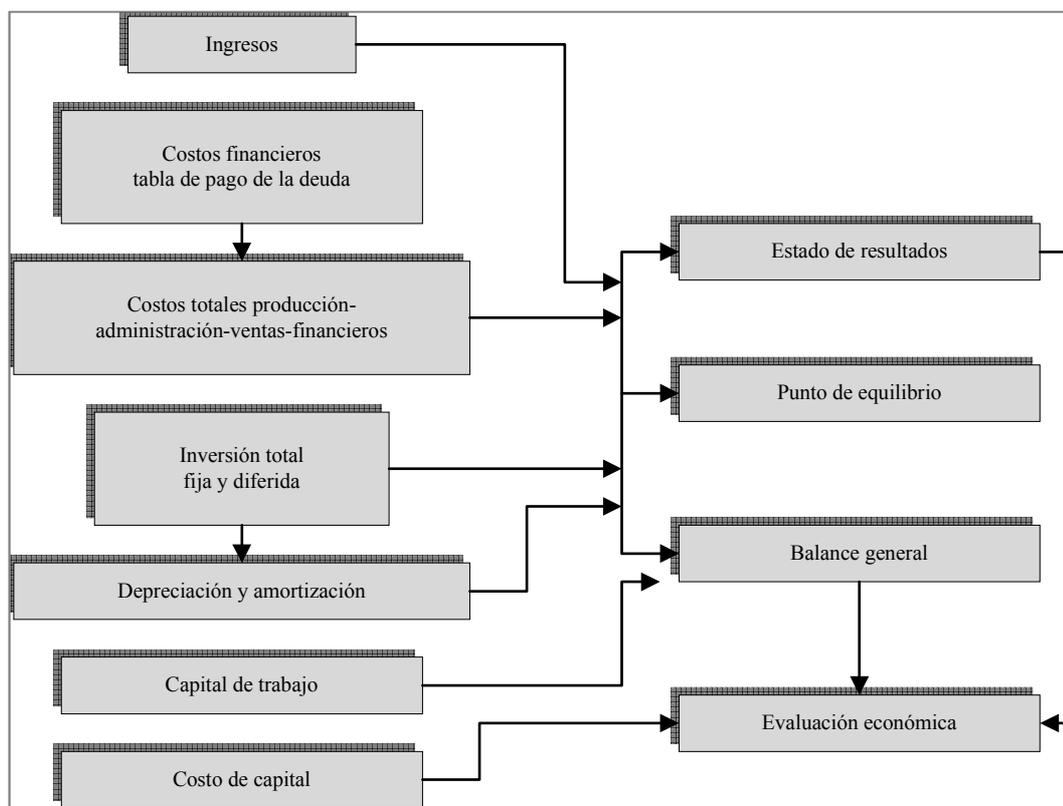
#### 1.5.6 Aspectos organizacionales

Córdoba (2011), respecto del estudio organizacional, señala que debe efectuarse una formulación estratégica, en la que se incluyan al menos la misión, visión, objetivos generales, principios corporativos y la estrategia principal de acción. (págs. 160-164). Así también el autor comenta que, se debe diseñar la estructura organizacional para la empresa o negocio, con las debidas relaciones jerárquicas, y se considerarán detalles administrativos, legales, comerciales, etc. (págs. 165-173)

Por otro lado, Baca (2006) sostiene que la revisión de los aspectos organizacionales debe realizarse brevemente al momento de evaluar el anteproyecto, con el fin de estimar la inversión total requerida. Entre las etapas iniciales del proyecto deben definirse trámites de constitución, compra o construcción de inmuebles, maquinaria, contratación de personal, etc. Para el autor el ámbito organizacional será revisado en detalle luego de haber visto la viabilidad del anteproyecto. (pág. 125)

#### 1.5.7 Estudio Económico

El estudio económico representa la última parte de la formulación de proyectos de inversión, la cual toma los datos generados en los apartados de mercado, técnico y organizacional, los que deben realizarse en ese orden. Con estos datos se establece el valor de la inversión necesaria, así como el resultado de la operación anual que se alcanzaría, bajo los supuestos establecidos, y finalmente sobre estos cálculos se aplica criterios de evaluación que permitan verificar la factibilidad de la puesta en marcha de la idea planteada. (Meza, 2013, pág. 29)



**Figura 3: Estructuración del análisis económico**

Fuente: (Baca, 2006, pág. 168)

Según la figura anterior, Baca (2006) señala que el estudio económico debe incluir el cálculo de los ingresos del proyecto, los que se estimarán en función de las ventas esperadas, de acuerdo a la cantidad de potenciales clientes, y el tamaño del negocio. Así también se deben estimar los costos de operación, considerando todos los componentes, incluso financiamiento, depreciaciones, etc. Con estos datos se preparan estados de resultados proyectados, para calcular punto de equilibrio del proyecto, y finalmente poder establecer la evaluación financiera, la que determina la factibilidad de puesta en marcha de la idea planteada.

De acuerdo con Sapag (2007), para aplicar la evaluación financiera de los proyectos se utiliza 3 indicadores creados para tal efecto, los cuales son (pág. 34):

- Valor actual neto (VAN), que compara la inversión con los flujos netos actualizados al tiempo de la inversión.
- Tasa interna de retorno (TIR), que establece la tasa a la que retorna la inversión realizada.

- Período de recuperación de la inversión (PRI), que establece en qué momento se recupera el valor invertido, considerando valores actuales de los flujos.

## **1.6 Metodología**

Respecto a la metodología de la investigación, se puede destacar que el presente caso tiene un enfoque cualitativo, ya que tratará de recopilar datos que sirvan para análisis de preferencias, necesidades, gustos y expectativas sobre el tema que se propone. El enfoque cualitativo tiene la ventaja que se centra en permitir la cualificación de la situación investigada (Gómez, 2006, págs. 59-60); por lo que es útil en el presente proyecto.

En cuanto al tipo de investigación, se puede definir el presente caso como descriptivo, ya que detalla los datos recolectados mediante las herramientas aplicadas para tal efecto, con lo cual se podrá verificar la viabilidad de mercado, al establecer la demanda potencial para el proyecto planteado. El tipo descriptivo no considera el afectar de ninguna manera el hecho estudiado, sino solamente narrarlo o reseñarlo (Bernal, 2010, pág. 113).

Como principal método de investigación se utilizará el analítico-sintético, el que permitirá descomponer la situación a estudiar en partes, y una vez que se analicen por separado esas situaciones, consolidar nuevamente para sintetizar el resultado (Bernal, 2010, pág. 60). El método permitirá separar cada pregunta del instrumento aplicado, para analizarla de manera independiente, y luego englobar esta información para utilizarla en la propuesta comercial de la idea que se plantea.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

Este capítulo corresponde al estudio de mercado, en el que se validará la viabilidad de mercado para el proyecto de crear un centro de atención de mascotas a domicilio, ubicado en el sector de San Rafael - Valle de los Chillos. Esta verificación permitirá establecer si es que en el sector definido, existe la demanda potencial insatisfecha para llevar a cabo la idea planteada en el proyecto.

Para llevar a cabo la comprobación del mercado suficiente para el Centro de atención a mascotas a domicilio, se detallan los siguientes puntos:

- Análisis del mercado, en el que se determina cualitativamente cómo está la situación actual de la atención a mascotas en el sector denominado San Rafael, en el Valle de los Chillos.
- Se realiza la descripción del servicio a proporcionar por la empresa que se creará al poner en marcha el proyecto planteado, así como también se destacan los principales aspectos diferenciadores respecto del mercado actual.
- Se analiza la demanda, partiendo del diseño de una investigación de mercado que permita recopilar datos directamente del sector de San Rafael, en el Valle de los Chillos. Luego de esto se realiza la tabulación de datos y análisis de los resultados, con lo que se establece la demanda potencial, la cual será proyectada para los siguientes 5 años.
- El análisis de la oferta, considera aquellos aspectos relevantes del mercado actual. De manera estimada se determina la oferta potencial, la cual será proyectada para los 5 períodos siguientes.
- Se establece la demanda potencial insatisfecha, tanto del período analizado como de los 5 inmediatos, partiendo de la comparación entre demanda y oferta calculadas.
- Con los datos establecidos, se procede a determinar la oferta del proyecto, cálculo que considera la demanda potencial insatisfecha, pero

también el posible tamaño de la empresa a crear. Estos datos son del año analizado y de los siguientes períodos para proyectar la operación del proyecto.

- Por último se procederá a describir los principales aspectos de marketing del proyecto, en los que se incluyen estrategias, lineamientos y/o pautas para que se llegue al cliente potencial, se ofrezca el servicio, y se pueda captar el mercado necesario para el éxito del proyecto.

## 2

### 2.1 Entorno del mercado

En cuanto al mercado, es importante revisar el tipo de competencia existente para el servicio que ofrecerá la empresa a crear, para lo que se parte de la clasificación general de competitividad, resumida en la siguiente tabla:

**Tabla 1:**  
**Características de las estructuras competitivas**

<b>Estructuras</b>	<b>Oferentes</b>	<b>Demandantes</b>
<b>Monopolio de la oferta</b>	Un solo oferente y una oferta única.	Múltiples demandantes.
<b>Oligopolio</b>	Reducido número de oferentes con predominio de alguno.	Elevado número de demandantes.
<b>Competencia perfecta</b>	Elevado número de oferentes con una oferta homogénea.	Elevado número de demandantes.
<b>Competencia monopolística</b>	Amplio número de oferentes con una oferta diferenciada y equilibrada.	Amplio número de demandantes.

Fuente: (Tayala, y otros, 2008, pág. 105)

En función de las características generales de cada tipo de estructura competitiva, se determina que el proyecto planteado estará en una “competencia monopolística” debido a las siguientes razones:

- Existen algunos oferentes en el mercado que, en su mayoría o totalidad, ofertan el servicio de limpieza y peluquería para mascotas, además de que algunos si incluyen el transporte de los animalitos.
- El proyecto a crear ofrecerá un servicio diferenciado a los comunes actualmente otorgados por la competencia actual, ya que a más de la limpieza, peluquería y transporte, se darán masajes y terapias que apoyen a la calidad de vida de la mascota.
- En el sector donde se ubicará el proyecto, existe una gran cantidad de potenciales demandantes.

El proyecto tratará de ingresar al mercado impulsando la importancia de la salud integral de la mascota, promocionando de una manera importante los servicios de masajes y terapias que permiten la diferenciación de la competencia, y apuntalando la capacidad y profesionalismo para brindar la limpieza, peluquería, así como transporte de los animalitos, con lo cual se espera aprovechar el nivel de competencia de mercado identificado.

Respecto a la situación actual del mercado, se debe partir del hecho de que en el país todavía no existen estadísticas que permitan analizar el desenvolvimiento del mercado de servicios para mascotas; sin embargo, se ha visto que desde hace algunos años, seguramente más de 10, empezaron a aparecer algunos establecimientos pequeños de venta de alimentos balanceados para animalitos de casa, y luego de manera lenta fueron apareciendo varios negocios alrededor de las necesidades para una mejor calidad de vida de las mascotas.

En ese contexto, se han creado varios negocios como SPA, veterinarias, cementerios, hoteles, entre otros establecimientos que prestan servicios a mascotas, los que han tenido diferentes montos de inversión, de acuerdo a su giro de negocio, tamaño, ubicación, mercado al que están enfocados, etc. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), al 2013 se registraban cerca de 130 locales

de servicios en Guayaquil, con un movimiento económico anual que supera los 2.3 millones de dólares. (Revista Líderes, 2013)

No hay una clasificación específica para centros especializados en atención de mascotas, pero como dato referencial, por medio de la herramienta “Sí emprende” del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se observa que en el país existen aproximadamente 420 locales dedicados a servicios veterinarios para animales domésticos, que en promedio requieren inversión mayor a los 7 mil dólares, y que generan ventas por más de 22 mil dólares. Según este sitio de información, en la Provincia de Pichincha hay 108 locales de este tipo, en Quito 99, mientras que solamente 8 en el Cantón Rumiñahui. (INEC, 2016)

El mercado actual de mascotas indudablemente crece, no solo por el hecho de que cada vez más personas tienen una mascota, ya que según la Secretaría Metropolitana de Salud el 60% de las familias tienen una mascota en su casa, sino porque los animalitos viven dentro del hogar físico, que tiende a ser más pequeño, lo cual también apoya a la tendencia de humanizar a la mascota (El Telégrafo, 2015). Esta tendencia indudablemente requiere de servicios especializados que provean al animalito la salud y comportamiento adecuados para una sana convivencia con la familia propietaria, así como también con los vecinos y otras mascotas.

## **2.2 Definición y diferenciación del servicio**

“Un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar o no vinculada con productos físicos.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 402)

Como lo señalan los autores citados, la prestación de servicios consiste en la proporción de acciones que no necesariamente implican la entrega de productos o bienes. Para el caso del proyecto propuesto, el servicio principal corresponde a la

atención de mascotas, pero de manera concreta se pueden detallar los siguientes servicios:

- Limpieza integral, que incluye baño del animalito, corte de uñas, aseo de orejas, ojos, dentadura, glándulas perianales.
- Tratamiento de parásitos, aplicación de medicación para tratar los parásitos externos e internos.
- Peluquería, que implica corte de pelo de acuerdo a raza o solicitud de propietario.
- Tratamiento de pelo, por medio de la aplicación de productos para mejorar el pelaje de la mascota.
- Masajes para mascotas, para relajación, rehabilitación, tonificación muscular y/o mejoramiento de circulación sanguínea.
- Atención veterinaria, de acuerdo a la necesidad del propietario de la mascota, en horarios del centro o incluso en horas y días no laborables.
- Hospedaje eventual, ya sea para observación por tratamientos veterinarios o por motivos de necesidad del propietario.

### 2.2.1 Características del servicio

Según Kotler & Keller (2006) existen 4 características a tomar en cuenta para las acciones de mercadeo, estas son (págs. 405-407):

- Intangibilidad: la empresa debe demostrar los beneficios que obtendrá luego de recibir los servicios, ya que como no corresponde a un producto físico, solo se puede generar expectativa de la calidad del servicio demostrando ventajas concretas para el potencial cliente.
- Inseparabilidad: que destaca la unión entre el servicio prestado y quien realiza esta prestación, lo que no sucede en el caso de productos. Para los clientes es muy importante asegurarse que quien provea el servicio tenga la capacidad necesaria para otorgar una excelente calidad, de acuerdo a las expectativas y lo ofrecido por el proveedor.

- Variabilidad: que se refiere a la variación que puede tener un servicio de acuerdo a quien lo preste, donde sea realizado y cómo se lo haga. Existen 3 elementos importantes a tener en cuenta: buena selección y capacitación al personal; medición de la satisfacción del cliente; y, estandarización de la prestación del servicio.
- Caducidad: los servicios no se almacenan, no se pueden producir de manera masiva para luego ser proporcionados a los clientes; por esto, se deben tomar medidas por parte del proveedor para atender de manera adecuada y estandarizada a los clientes, ya sea en horas o días de baja afluencia, o en los momentos de mucha demanda.

Considerando los elementos descritos, se presentan a continuación las características de los servicios propuestos para el Centro de Atención de mascotas a domicilio:

- Ante la creciente demanda de mascotas, especialmente perros y gatos, el proyecto pretende apoyar a las familias con el cuidado de los animalitos, ya sea en cuanto a limpieza, apariencia y salud física, con lo que se mantendrá el cuidado necesario para una adecuada convivencia con los propietarios, así como con vecinos y demás animales domésticos. Esto ayudará a que las personas cumplan con lo estipulado en la normativa exigida por la administración metropolitana, respecto de la responsabilidad de los propietarios de la mascota, respecto de sus cuidados y mantenimiento.
- Se fijarán precios dentro del rango del mercado del sector donde operará el proyecto, para mantener la competitividad con los demás proveedores de la zona.
- La atención a domicilio es sin duda una de las características más importantes del negocio, ya que permite que los propietarios no requieran desplazarse hasta el local para acceder a los servicios requeridos para su mascota.

- Se realizará promoción de los servicios en función de los beneficios que éstos otorgan en los animalitos domésticos, siempre resaltando el cuidado físico, de apariencia, así como integral para el buen comportamiento que permita la pacífica convivencia con los propietarios. Es importante resaltar que el objetivo principal de la empresa a crear es el mantener en perfectas condiciones a la mascota de sus clientes.
- El horario de atención tomará en cuenta las necesidades de los potenciales clientes, en cuanto a días y horas; sin embargo, para casos especiales se podrá recoger la mascota, o asistir en el domicilio durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
- Se seleccionará personal adecuado para el servicio que se ofrece, garantizando la buena atención a las mascotas, como también a sus propietarios, pero resaltando la actualización de conocimientos y destrezas por parte de quien realiza el servicio.
- El negocio contará con el respaldo veterinario de un profesional en la rama que, aparte de supervisar la realización adecuada de los servicios de limpieza, apariencia, tratamientos y masajes, realice la atención veterinaria que las mascotas puedan requerir.
- Todos los productos que se usen siempre serán validados para animales domésticos, lo que asegurará la provisión de un buen servicio, y evitará la posibilidad de afección al pelaje, cuero cabelludo, parte íntimas, etc.
- El negocio contará con el espacio adecuado, las instalaciones necesarias, así como las herramientas y equipamiento requerido para una óptima atención a los animalitos domésticos.

### 2.2.2 Diferenciación

La diferenciación en un servicio ocurre “... cuando una empresa proporciona algo único que es valioso para los compradores y va más allá de la simple oferta de un precio bajo” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002, pág. 38). La diferenciación implica en la actualidad una necesidad para competir con los demás oferentes del mercado, y

lograr un espacio en la demanda creciente. Para la presente propuesta, la diferenciación se basa en los siguientes lineamientos:

- La posibilidad de atención fuera de horario regular del negocio, representa una ventaja respecto de la competencia.
- La atención a domicilio, ya sea para retirar y dejar a las mascotas, permitiendo que el cliente no requiera desplazarse para que su animalito reciba el servicio requerido; o incluso para casos de emergencia en los que requiera revisión veterinaria.
- Una de las características que sustenta la diferenciación es la de ofrecer masajes, terapias y tratamientos para mascotas, ya que la mayoría de locales para animales domésticos ofrecen solamente limpieza, peluquería, insumos alimenticios, juguetes, etc. en cambio la presente propuesta tiene la finalidad de solventar la salud integral del animalito, lo que garantiza una mejor calidad de vida en la familia de sus propietarios.
- Dentro de los elementos diferenciadores se encuentra el servicio de tratamientos para pelaje canino, ya que en muchos casos debido a las razas, algunos perros e incluso gatos, requieren mantener un pelo medio o relativamente largo, y es necesario que esté sano, fuerte y brillante.

### **2.3 Análisis de la demanda**

“Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado” (Baca, 2006, pág. 17). La demanda corresponde a la cantidad posible de familias o empresas que tienen interés en contratar los servicios del proyecto que se plantea, para lo cual se realizará una investigación de mercado enfocada en averiguar las preferencias, necesidades y expectativas de los propietarios de mascotas del sector físico determinado para la empresa a crear.

### 2.3.1 Investigación de mercado

Para Malhotra (2004), la investigación de mercados implica la “... identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y a solución de los problemas y las oportunidades de marketing.” (pág. 6)

Mediante esta técnica se podrá obtener información para determinar la demanda del servicio de atención de mascotas a domicilio, que se propone en la presente investigación, en el sector de San Rafael – Valle de los Chillos de la ciudad de Quito. Se definirá el perfil del mercado a, para luego aplicar un instrumento de recolección de datos, del análisis del que se extraerá la demanda potencial para el servicio propuesto.

### 2.3.2 Segmentación de mercado

La segmentación del mercado corresponde a “... un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares” (Kotler & Keller, 2006, pág. 240). En ese sentido, para el presente proyecto se considerarán algunos factores con los que se seleccionará la cantidad del segmento de mercado al que se ofrecerá los servicios de atención de mascotas a domicilio.

**Tabla 2:**  
**Segmentación del mercado**

Geográfica	Demográfica	Socio económica	Psicográfica
Sector del Valle de los Chillos que abarca el cantón Rumiñahui, comprendido San Rafael, San Pedro, Sangolquí, Cotogchoa y Rumipamba: Al año 2016: 23.366.	Según datos de la Secretaría Metropolitana de Salud, el 60% de los hogares tiene mascota en Quito, por lo que se estima que 15.220 familias poseen animales domésticos en el sector definido.	Se considerará a la población de los estratos socioeconómicos medio, medio alto y alto. que según datos del INEC son aproximadamente el 64%; es decir, 9.741 familias.	Se consideran las personas que disfrutan de tener una mascota, y desean mantenerla con los cuidados necesarios para garantizar una buena calidad de vida.

Fuente de la población: (INEC, 2010)

Para establecer la población se parte del dato del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del año 2010, obtenido en el último censo poblacional; que para el caso del Cantón Rumiñahui fue de 85.852 personas; lo que equivale a un aproximado de 21.463 familias; y según el crecimiento registrado respecto del censo anterior, para el año 2016 se estima una población de 23.366 familias.

Una vez segmentada la población calculada, se tiene una población de 9.741 familias, que cumplen con el perfil inicial, según la tabla anterior, la que se define como la población de la investigación.

### 2.3.3 Tamaño de la muestra

Como lo define Bernal (2010), la muestra “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio...” (pág. 161). Para calcular la cantidad de familias a las que se aplicará el instrumento de investigación, se utiliza la siguiente fórmula:

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

En donde:

- n = cantidad de familias a las que se aplicará la muestra.  
 N = población total de familias, que se estima en 9.741 familias.  
 e = porcentaje del error de muestreo, que se estima en un 8%.

$$n = \frac{9.741}{0.08^2(9.741 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{9.741}{5.606,41}$$

$$n = 153,798 ; \text{cifra que equivale a 154 familias}$$

De acuerdo al resultado calculado, se aplicará el instrumento de recolección de datos a 154 familias del sector de San Rafael en el Valle de los Chillos, cantón Rumiñahui.

#### 2.3.4 Instrumento de investigación

Para la recolección de datos de la presente investigación respecto del Centro de atención de mascotas a domicilio, se utiliza la técnica de la encuesta. “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2010, pág. 194). La técnica se selecciona por la facilidad de aplicación a una cantidad mayor de población, según el cálculo de la muestra; y permite una mejor tabulación de datos.

El cuestionario constituye un formulario con varias preguntas que permiten recabar datos para la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 217). El instrumento para aplicar la técnica de la encuesta de presente investigación ha sido diseñado con preguntas dicotómicas o de opción múltiple, para una mejor

recolección de datos, así como tabulación e interpretación de los resultados. El formato aplicado se adjunta como Anexo 1, consta de 12 preguntas generales para extraer la información sobre el tipo de mascota, así como preferencias que permitan identificar la demanda y también estimar los ingresos del proyecto.

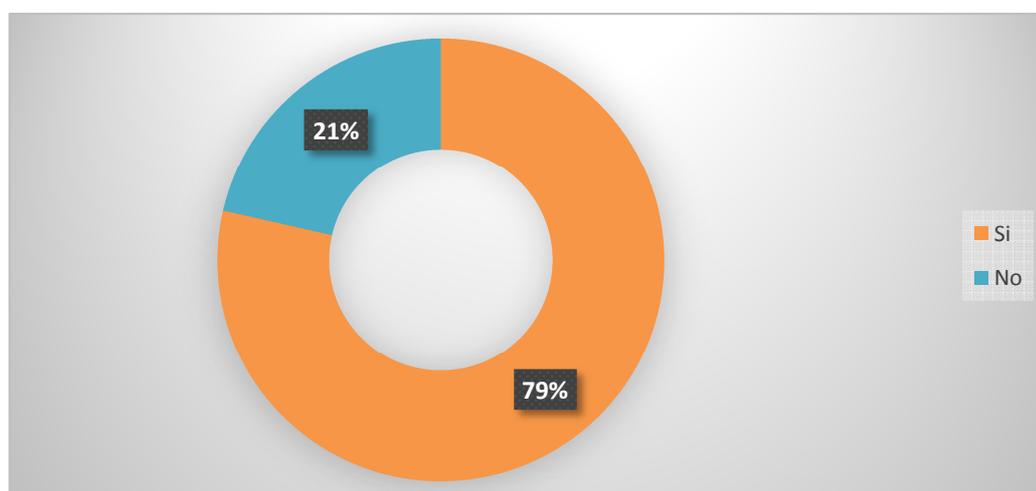
### 2.3.5 Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada, con los respectivos análisis.

#### P1. ¿Tiene mascotas en su hogar?

**Tabla 3:**  
**Tenencia de mascotas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	121	79%
No	33	21%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>



**Figura 4: Tenencia de mascotas**

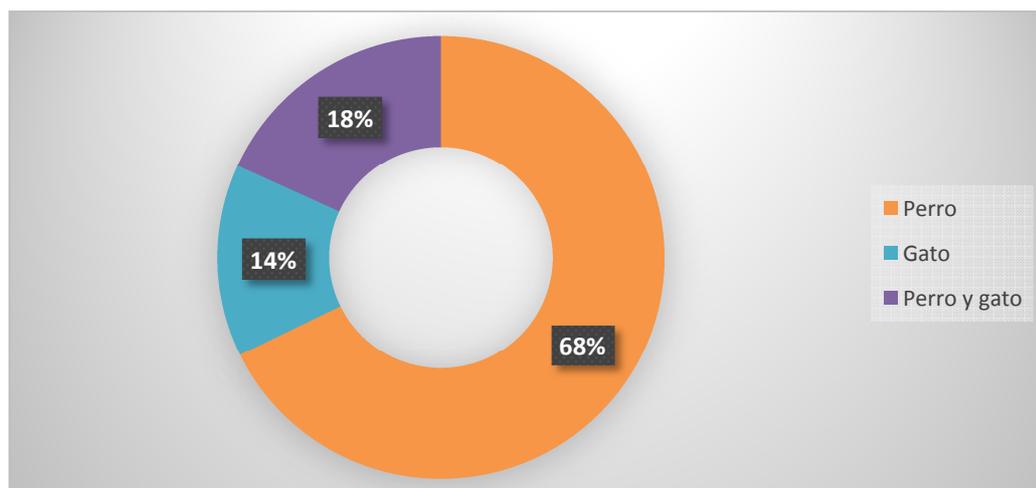
De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas, el 79% de las familias consultadas tiene una mascota, ya sea perro o gato, que son las que se atenderá en el centro a crear. Esta cifra es mayor que la referencial consultada anteriormente, con la que se segmentó; la que provenía de la Secretaría Metropolitana de Salud y que

corresponde a todo Quito; por lo que se destaca que en el sector de San Rafael más familias tienen mascotas. De aquí en adelante, de la encuesta se tomará la población que contestó afirmativamente a esta pregunta.

**P2. Indique que animalito tiene como mascota:**

**Tabla 4:**  
**Tipo de mascota**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Perro	82	68%
Gato	17	14%
Perro y gato	22	18%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>



**Figura 5: Tipo de mascota**

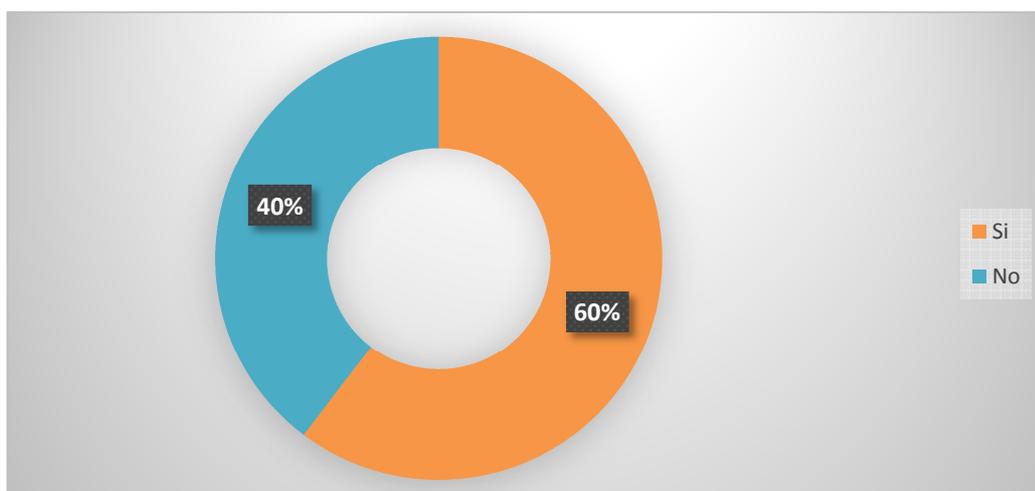
De las personas que afirmaron tener mascota, el 68% tiene solamente perros, el 18% perros y gatos, mientras que el 14% afirma tener solamente gatos. Como se observa, un 86% tiene perros como mascotas, mientras que 32% tiene gatos; por esto se destaca al perro como la mascota preferida y principal entre la población de la zona verificada.

Considerando los resultados, el proyecto deberá tomar en cuenta los conocimientos del personal a contratar, la constante capacitación y desarrollo de destrezas, así como la promoción, enfocándolas principalmente a servicios para perros, pero sin anular los ofrecidos para gatos.

### P3. ¿Su mascota es de raza pura?

**Tabla 5:**  
**Raza pura de la mascota**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	73	60%
No	48	40%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>



**Figura 6: Raza pura de la mascota**

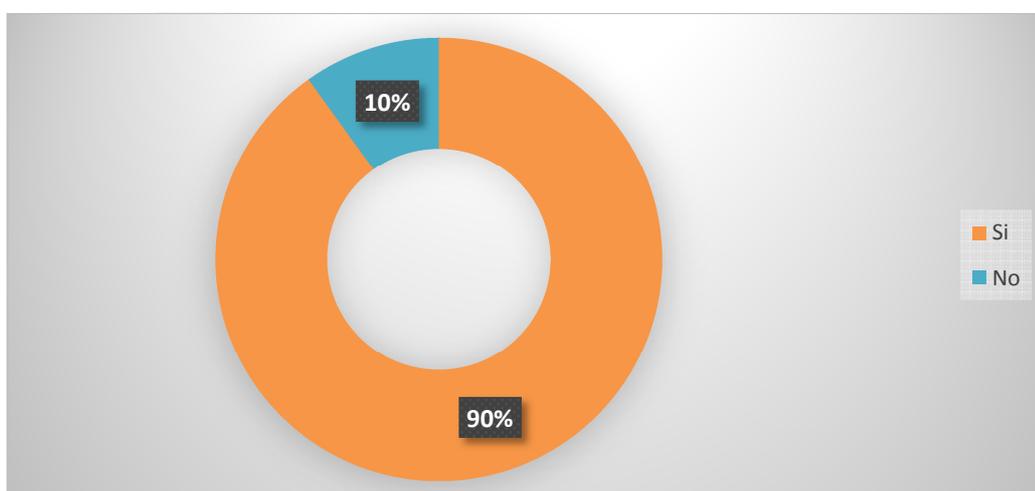
Al consultar sobre la pureza de la raza de las mascotas que poseen las familias cuya tenencia es de perros o gatos, el 60% afirmó que son puros, mientras que el 40% restante responde que no son puros. Es decir que según los resultados, la mayoría de mascotas tiene una raza pura.

Durante un tiempo estuvo de moda la comercialización de mascotas de raza pura, incluso algunas que afirmaban tener pedigrí, o documentos de su pureza; sin embargo, al contar con normativas que prohíben la comercialización de animalitos domésticos en las ciudades, muchas de las mascotas son adoptadas, y esto hace que en varios casos no sean puras sino consideradas de raza mestiza, es decir mezclada, por esto la cifra del 40% en las respuestas.

**P4. ¿Considera usted que es necesario mantener a su mascota con buena apariencia y buen estado de salud integral?**

**Tabla 6:**  
**Mantenimiento de apariencia y salud integral de la mascota**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	109	90%
No	12	10%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>



**Figura 7: Mantenimiento de apariencia y salud integral de la mascota**

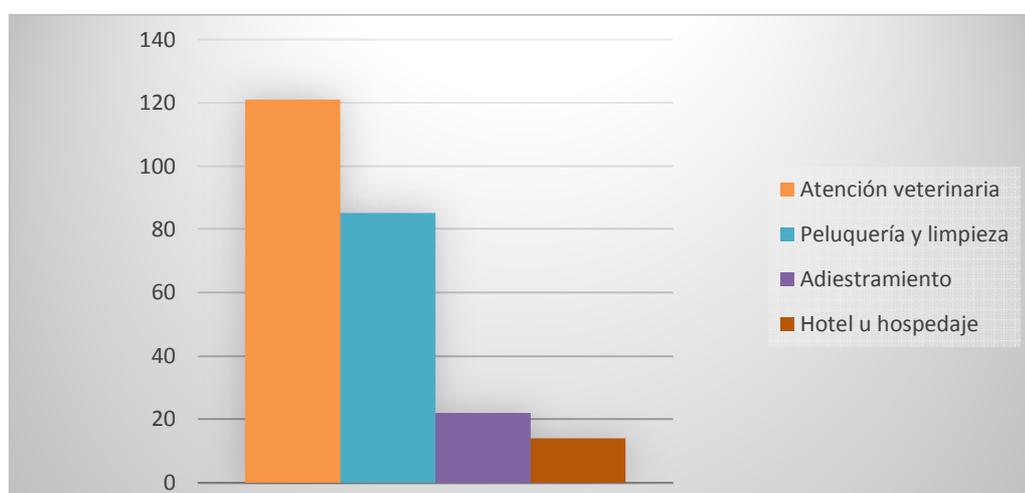
Las familias consultadas piensan que sí es importante mantener en buen estado físico y de salud integral a su mascota, ya que el 90% respondió afirmativamente a esta pregunta; mientras que solamente el 10% restante piensa que no es necesario el proporcionarle un adecuado mantenimiento a su animalito doméstico de compañía.

Casi la totalidad de los encuestados considera que es importante el realizar el cuidado de la apariencia de la mascota que vive con ellos; y justamente es por el hecho de que en la mayoría de casos, los animalitos conviven dentro de los hogares, por lo que se requiere que tengan un cuidado de la higiene y aspecto físico. Así también, las familias propietarias de perros y gatos creen que es necesario el conservar la buena salud integral, es decir total de su mascota.

**P5. ¿De los siguientes servicios, cuáles ha usado para su mascota?**

**Tabla 7:**  
**Servicios utilizados para mascotas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención veterinaria	121	50%
Peluquería y limpieza	85	35%
Adiestramiento	22	9%
Hotel u hospedaje	14	6%
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>



**Figura 8: Servicios utilizados para mascotas**

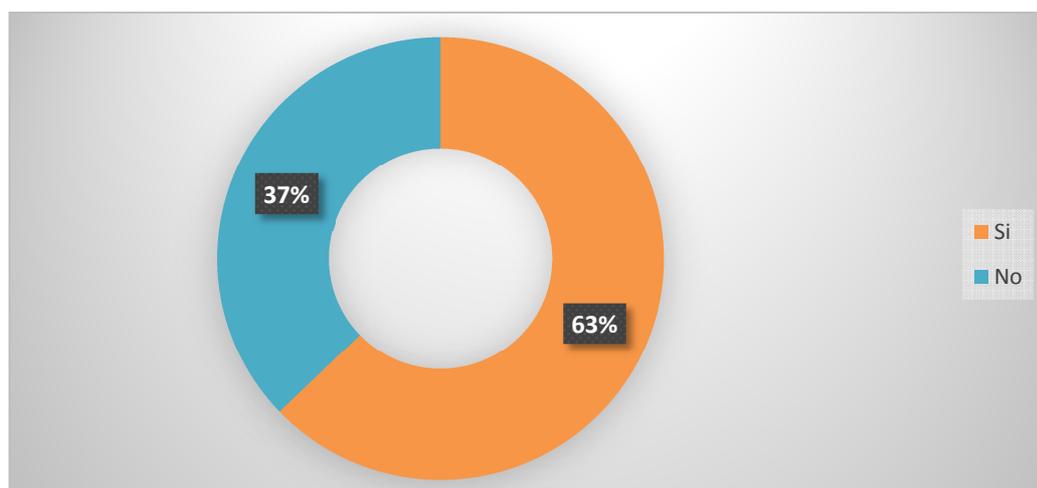
Para las familias abordadas, el servicio que han utilizado para su mascota es el de veterinaria, luego el de peluquería y limpieza, considerando que algunas razas no requieren corte de pelo. Luego, en porcentajes menores, se encuentran el adiestramiento canino, y el hospedaje o encargo de mascotas.

La principal necesidad de las familias es la de servicios veterinarios, por las vacunas y revisiones que se requieren para garantizar la salud física del animalito; otro servicio es el de peluquería e higiene, debido a los cortes que requieren ciertas razas que son muy comunes en el sector y el país; sin embargo, el proyecto debe promover los servicios de salud integral para mascotas, que abarca de manera completa la validación de la salud del animalito así como de su apariencia.

**P6. ¿Le interesaría llevar a su mascota a un centro de atención integral en el que además de atención veterinaria, peluquería y aseo se proporcionen masajes anti estrés, para mejorar la circulación y tonificar músculos, así como también tratamientos de pelaje, desparasitación, hospedaje y cuente con servicio a domicilio?**

**Tabla 8:**  
**Interés en servicio de atención integral a mascotas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	76	63%
No	45	37%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>



**Figura 9: Interés en servicio de atención integral a mascotas**

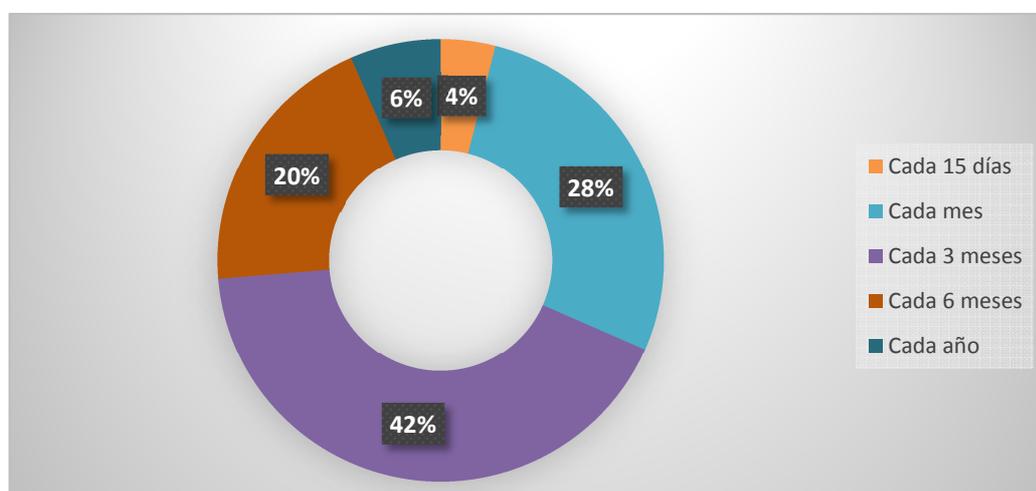
El 63% de las familias que tiene un perro y/o gato como mascota, afirman estar interesadas en el servicio de atención integral para sus animalitos domésticos, el que además de la usual revisión veterinaria o de la peluquería, también añade masajes para apoyar a la mascota a tener una mejor salud, así como tratamientos de pelaje, parásitos internos o externos, o incluso hospedaje; los que contarán con el servicio de retiro y entrega de la mascota en el domicilio del propietario, o en ciertos casos la atención en sitio.

De aquí en adelante se continúa únicamente con las familias que respondieron afirmativamente a esta pregunta.

**P7. Indique la frecuencia con la que llevaría a su mascota al Centro de atención integral:**

**Tabla 9:  
Frecuencia de atención a la mascota**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cada 15 días	3	4%
Cada mes	21	28%
Cada 3 meses	32	42%
Cada 6 meses	15	20%
Cada año	5	7%



**Figura 10: Frecuencia de atención a la mascota**

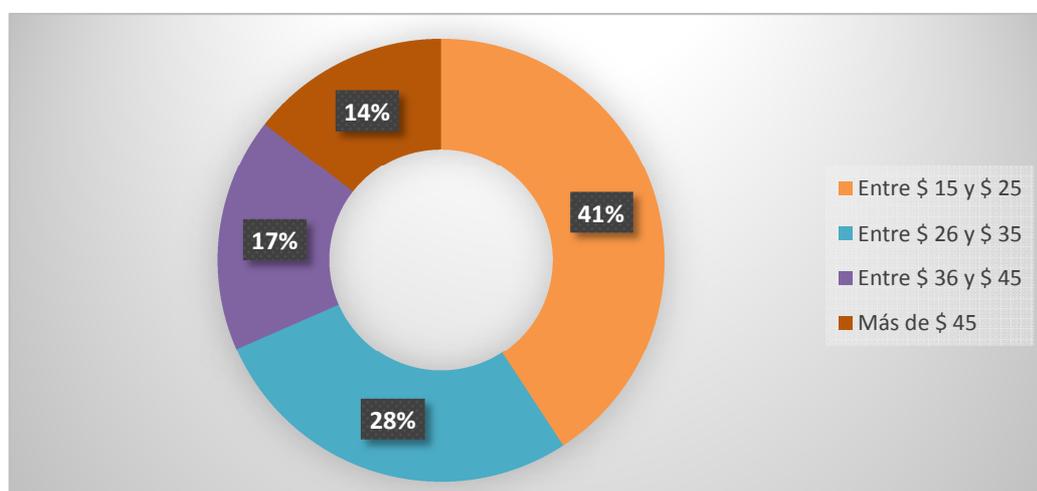
A las familias interesadas en el servicio integral se les consultó sobre la frecuencia con la que requerirían la atención para sus mascotas, el 42% cree que sería trimestral, el 28% mensual, un 20% cada seis meses, un 7% anual, y solamente un 4% piensa que requeriría atención quincenal.

El 70% de la población encuestada piensa que su mascota requerirá una frecuencia de atención entre 1 y 3 meses, lo que representa una periodicidad interesante para el proyecto que se plantea, dado que la mayoría de quienes están interesados en los servicios que se proveerán, enviarán a sus mascotas de manera periódica, varias veces en el año.

**P8. ¿Qué valor monetario estaría dispuesto a pagar por los servicios de peluquería y limpieza de su mascota?**

**Tabla 10:**  
**Valor por servicios de peluquería y limpieza**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entre \$ 15 y \$ 25	31	41%
Entre \$ 26 y \$ 35	21	28%
Entre \$ 36 y \$ 45	13	17%
Más de \$ 45	11	14%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>



**Figura 11: Valor por servicios de peluquería y limpieza**

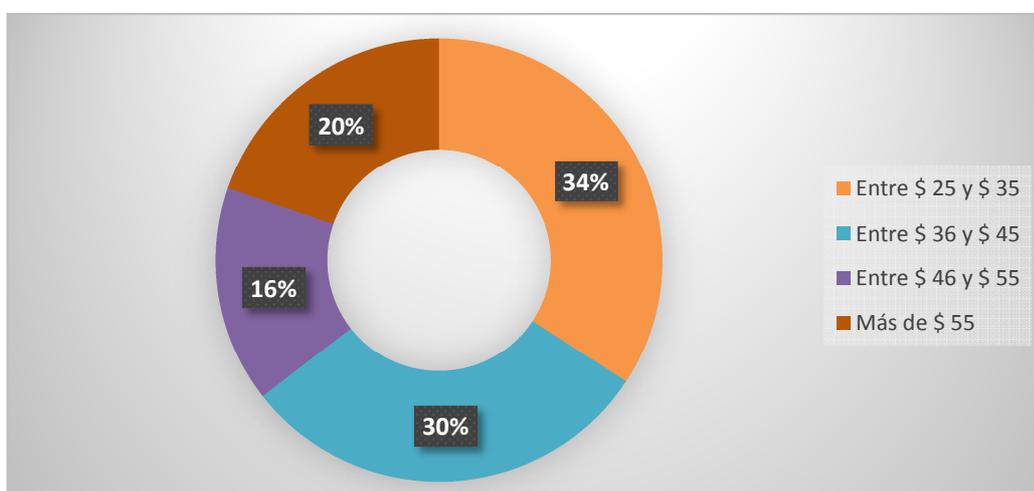
Al consultar a los interesados en los servicios integrales para su mascota, cuanto estarían dispuestos a pagar por los servicios regulares de peluquería y limpieza, el 41% indicó que sería hasta \$ 25, el 28% podría pagar hasta los \$ 35, un 17% hasta \$ 45, y solo un 14% más de ese valor. Estas respuestas varían debido al tamaño de las mascotas, especialmente de los perros, ya que en muchos casos las mascotas de las familias consultadas son de raza grande.

El 68% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$ 15 y \$ 35 por el servicio de peluquería e higiene general para su mascota.

**P9. ¿Qué valor monetario estaría dispuesto a pagar por los servicios de atención integral, que incluyen limpieza, peluquería, masajes y tratamientos?**

**Tabla 11:**  
**Valor por servicios de atención integral**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entre \$ 25 y \$ 35	26	34%
Entre \$ 36 y \$ 45	23	30%
Entre \$ 46 y \$ 55	12	16%
Más de \$ 55	15	20%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>



**Figura 12: Valor por servicios de atención integral**

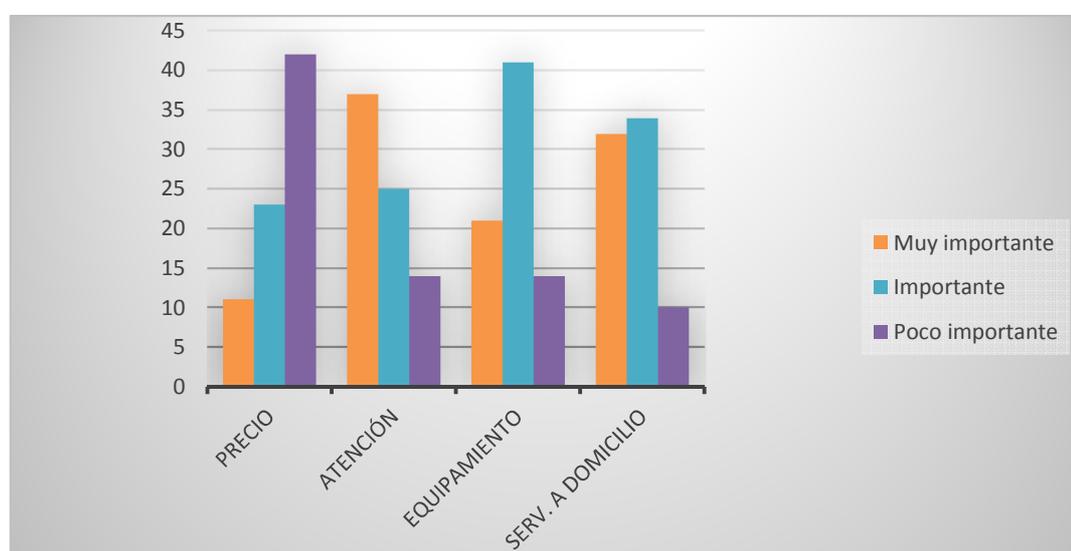
Así también se consultó a las familias que estarían interesadas en la atención integral para sus animalitos domésticos, sobre el valor que pagarían por la atención integral, es decir la que incluye masajes y tratamientos, ante lo que el 34% afirmó estar de acuerdo con un valor hasta \$ 35, el 30% cree que pagaría entre \$ 36 y \$ 45; un 20% cree que pagaría más de \$ 55; mientras que el 16% piensa que podría cancelar entre \$ 46 y \$ 55 por el servicio integral para su mascota.

El 64% de los consultados seleccionó el rango comprendido entre \$ 25 y \$ 45 para la recepción de los servicios integrales para su mascota; situación que es positiva para el proyecto, por el rango medio seleccionado.

**P10. ¿Para tomar su decisión de contratar el servicio, qué grado de importancia otorga al precio, atención, equipamiento y servicio a domicilio?**

**Tabla 12:**  
**Factores para decisión de contratar servicios**

Factor	Precio		Atención		Equipamiento		Serv. a domicilio	
	Frecuen.	Porcen.	Frecuen.	Porcen.	Frecuen.	Porcen.	Frecuen.	Porcen.
Muy importante	11	14%	37	49%	21	28%	32	42%
Importante	23	30%	25	33%	41	54%	34	45%
Poco importante	42	55%	14	18%	14	18%	10	13%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>



**Figura 13: Factores para decisión de contratar servicios**

Esta pregunta abordó aquellos factores que son importantes para los propietarios de mascotas que están interesados en el servicio integral, al momento de seleccionar el servicio de atención para sus perros y/o gatos. Las respuestas fueron las siguientes:

- Precio
  - 55% lo califica como poco importante
  - 30% lo destaca como importante
  - 14% lo resalta como muy importante
- Atención
  - 49% lo resalta como muy importante
  - 33% lo destaca como importante
  - 18% lo califica como poco importante

- Equipamiento
  - 54% lo destaca como importante
  - 28% lo resalta como muy importante
  - 18% lo califica como poco importante
- Servicio a domicilio
  - 45% lo destaca como importante
  - 42% lo resalta como muy importante
  - 18% lo califica como poco importante

En conclusión, de acuerdo a los resultados tabulados se puede inferir que, al momento de analizar la mejor opción para la atención de su mascota, las familias consideran como principal factor a la atención que reciben, la cual implica la buena calidad de servicio que reciben, el trato, el respeto hacia ellos y sus mascotas, así como el conocimiento de quien provee el servicio, por esto es de vital importancia que tanto el asistente, así como el asesor cuenten con el perfil para asegurar una buena atención al cliente y a su mascota.

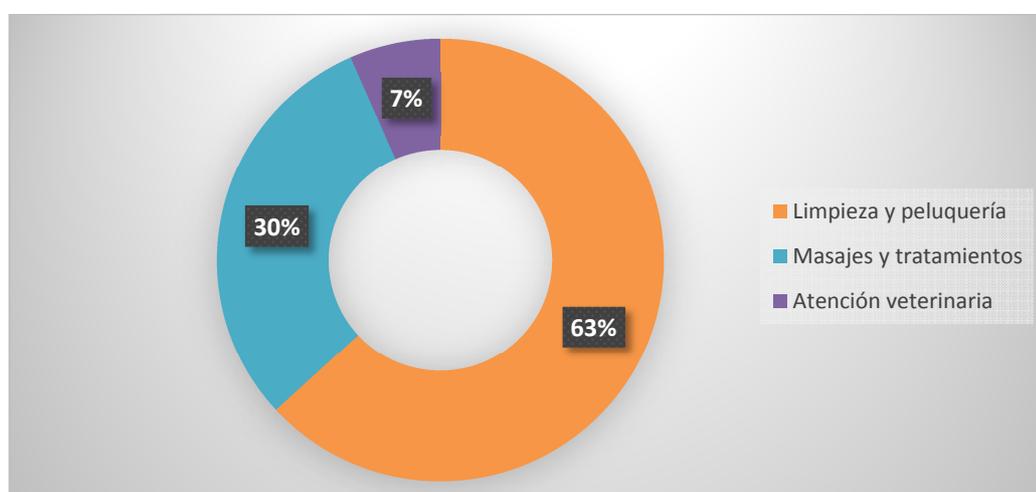
Un segundo factor seleccionado por las familias consultadas, es el de servicio a domicilio, el que resalta la importancia de que el proyecto cuente con la movilización del caso para retirar las mascotas de los domicilios de sus propietarios, y luego del servicio les vaya a dejar; así también, y dependiendo del caso, se valora mucho la posibilidad de la atención en el sitio del cliente, situaciones que deben ser promocionadas.

Como tercer factor fue escogido el equipamiento, entendido como la disponibilidad de la estructura, espacio, maquinaria, equipos, herramientas e insumos para la provisión adecuada del servicio. Finalmente, fue seleccionado el aspecto precio, el que según los encuestados, de clases socioeconómicas altas y medias, no define la decisión de contratación del servicio para sus mascotas.

**P11. Indique el servicio de su preferencia, al llevar a su mascota al Centro de atención integral:**

**Tabla 13:**  
**Servicios preferidos para mascotas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Limpieza y peluquería	48	63%
Masajes y tratamientos	23	30%
Atención veterinaria	5	7%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>



**Figura 14: Servicios preferidos para mascotas**

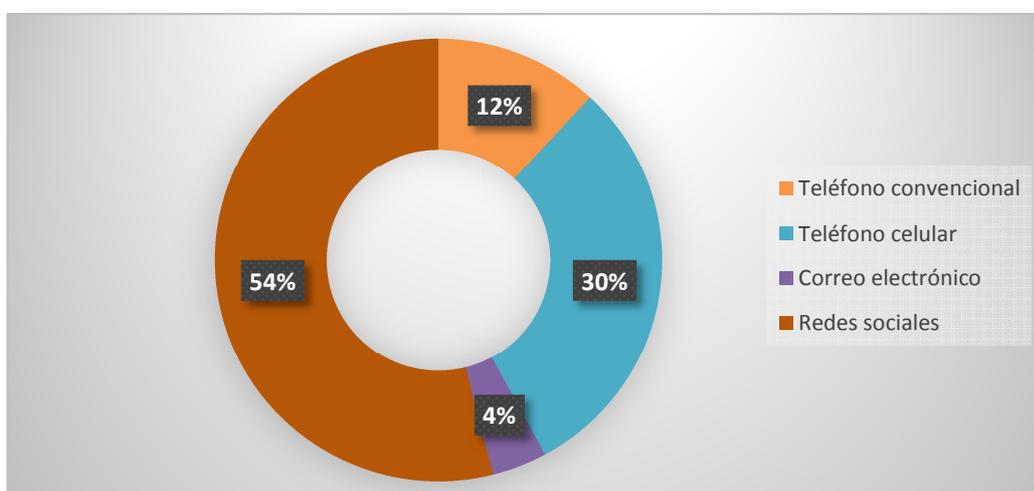
Al 63% de las familias que están interesadas en los servicios integrales para sus mascotas, le parece que la peluquería e higiene general es el principal servicio que demandaría; para el 24% son interesantes los servicios de masajes y tratamientos, mientras que únicamente el 13% seleccionó como servicio preferente a la atención veterinaria.

Estos resultados dan una idea de los requerimientos que las familias del sector abordado, en el que funcionará el proyecto, realizarán para sus mascotas. De manera mayoritaria serán requeridos los servicios de peluquería y limpieza, y en menor demanda los de masajes y tratamientos.

**P12. Indique la opción que crea mejor para contactar con el proveedor y recibir información:**

**Tabla 14:**  
**Alternativa para contactarse con la empresa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Teléfono convencional	9	12%
Teléfono celular	23	30%
Correo electrónico	3	4%
Redes sociales	41	54%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>



**Figura 15: Alternativa para contactarse con la empresa**

También se consultó, a las personas que están interesadas en el servicio de atención integral para sus mascotas, qué medio le parece mejor para el contacto con la empresa proveedora de servicios, así como para recibir información de promociones, ofertas, etc., el 54% está de acuerdo con que el medio de contacto sean las redes sociales, un 30% mediante el teléfono celular, el 12% por medio del teléfono fijo o convencional, y el restante 4% por el correo electrónico.

El 84% de las familias consultadas seleccionaron las opciones de redes sociales y telefonía celular, las que deben ser el medio de contacto entre la empresa y los clientes, dada la facilidad de comunicación que permiten estos medios actuales, que son muy utilizados por la población del sector.

### 2.3.6 Demanda potencial del servicio

“La demanda potencial es la formada por todo los consumidores que tienen algún interés por un producto en particular y que es posible alcanzar con la utilización intensiva de los instrumentos de marketing por parte de todos los competidores.” (Casado & Sellers, 2010, pág. 103)

Según los autores la demanda potencial implica el total de bienes o servicios específicos, que pueden lograrse con estrategias bien definidas de mercadeo; y también afirman que se puede calcular en cantidad, precio o participación de mercado. Para el presente caso de estudio se procede a estimar la demanda potencial en unidades físicas, para lo cual se considera la población calculada en la segmentación, así como los resultados a las preguntas 1, 6 y 7 de la encuesta aplicada.

Según los datos de la segmentación, se estimó una población de 25.366 familias del sector San Rafael del Valle de los Chillos, se parte de ese valor y se aplican los respectivos porcentajes como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 15:**  
**Demanda potencial actual**

Fuente	Descripción	% / unidades	Cantidad
Segmentación	Población año actual		25.366
	Nivel socioeconómico	64.0%	16.234
Encuesta, P1	Familias que tienen mascotas	79.0%	12.825
Encuesta, P6	Familias interesadas en el proyecto	62.8%	8.055
Encuesta, P7	Frecuencia de servicios	6	<b>48.330</b>

Es importante indicar que para determinar el valor de la frecuencia, se procedió el cálculo de la media, utilizando la siguiente fórmula:

$$X = \frac{\sum XiFi}{n}$$

Aplicando los datos calculados en la siguiente tabla:

**Tabla 16:**  
**Resultados pregunta 7 de frecuencia de uso del servicio**

Alternativa	Frecuencia	Veces al año
Cada 15 días	3	24
Cada mes	21	12
Cada 3 meses	32	4
Cada 6 meses	15	2
Cada año	5	1
<b>Total</b>	<b>76</b>	

**Tabla 17:**  
**Cálculo de la media de la frecuencia de uso del servicio**

Xi	Fi	Xi Fi
1	5	5
2	15	30
4	32	128
12	21	252
24	3	72
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>487</b>

Entonces el cálculo fue el siguiente:

$$X = \frac{487}{n76}$$

$$X = 6.407894 \text{ que equivale a } 6$$

### 2.3.7 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda se realiza para los siguientes 5 períodos, para lo que se utiliza el índice de crecimiento poblacional anual, el que se tomó de los datos del INEC, partiendo de la población existente en el cantón Rumiñahui entre 2001 y 2010, según lo revisado en el punto 2.3.2 de Segmentación.

El crecimiento del 3.03% se obtiene a partir del crecimiento poblacional de la zona entre los años 2001 y 2010, que según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos fue del 30.31%.

**Tabla 18:**  
**Proyección de la demanda potencial de servicios**

Año	Crecimiento	Demanda de servicios	Cantidad de mascotas
2017		48.330	8.055
2018	3.03%	49.795	8.299
2019	3.03%	51.304	8.551
2020	3.03%	52.859	8.810
2021	3.03%	54.461	9.077

Entonces se estima una demanda de servicios que inicia en el año 1 de proyección en 48.330 consumos, a un promedio de 8.055 mascotas que sean atendidas 6 veces al año. El crecimiento anual es constante en el 3.03% de acuerdo a la proyección poblacional, y da un total de 12.7% en los 5 años.

## **2.4 Análisis de la oferta**

Como lo señala Miranda (2005), “El estudio de oferta tiene por objeto identificar la forma como se han atendido y como se atenderán en un futuro, las demandas o las necesidades de la comunidad.” (pág. 101)

En este punto se determina la oferta actual del proyecto, la que corresponde a la cantidad total de servicios que los proveedores actuales del mercado están en capacidad de cubrir. La oferta permitirá verificar como está el mercado de servicios de mascotas: veterinario, peluquería y limpieza, en el Sector de San Rafael del Valle de los Chillos.

### **2.4.1 La oferta**

La oferta es afectada por diferentes elementos entre los que se cuentan cantidad de proveedores actuales y tamaño de los mismos, potencialidad de nuevos competidores, precio de los servicios, etc. Estos factores ayudan a comprender mejor el funcionamiento del mercado actual en el que se pretende incursionar.

De manera general se puede comentar que el negocio de servicios para mascotas comenzó su repunte hace más de una década, y de una manera paulatina fue creciendo y volviéndose más atractivo para inversionistas. La industria para mascotas inició en el país con la comida balanceada para animalitos domésticos, la que tuvo un crecimiento importante por los efectos positivos tanto para los animalitos, como también para los dueños, ya que se evitaban de cocinar comida específica para mascotas, calentarla, guardarla, etc. Así también, con el incremento de tenencia de mascotas, se han ido incrementando los servicios de atención veterinaria, y ahora es común ver una clínica para mascotas. Pero desde hace algunos años, los negocios que tienen que ver con mascotas, pero no son comida ni atención veterinaria, han tomado fuerza, especialmente los que expenden artículos para mascotas, así como los que ofrecen servicios de peluquería.

Los proveedores de servicios de peluquería e higiene para perros y gatos han crecido en el país, dada la tendencia de mantener con cortes típicos de ciertas razas a los animalitos que viven con una familia, para que así su apariencia, y también el aseo, permitan la sana convivencia en el hogar. Muchos de los veterinarios, clínicas y centros de atención para mascotas ofrecen en la actualidad los servicios de peluquería e higiene.

#### 2.4.2 Determinación de la oferta

Para determinar la oferta se realizó una investigación de campo, en la que se verificaron las opciones que ofrecen servicios de peluquería e higiene en la zona de San Rafael del Valle de los Chillos, para de esta manera identificar los principales competidores actuales. Es importante indicar que solamente se verificaron los lugares que ofertan los servicios de peluquería e higiene general de las mascotas, ya que no es común que en el sector se ofrezcan servicios de masajes y tratamientos para perros y gatos; entonces se partirá de la oferta general de servicios.

La siguiente información fue levantada por el investigador de manera estimada, ya que no se pudo obtener datos específicos de cada lugar al que se acudió, pero se

consideraron la mayoría de los locales representativos del sector en el que se pretende ubicar el centro de atención de mascotas a domicilio.

**Tabla 19:**  
**Determinación de la oferta**

Proveedor	Tamaño	Capacidad mensual	Capacidad anual
Hospital de mascotas	Pequeño	35	420
Patitas	Mediano	60	720
Mascotas Saltarines	Pequeño	45	540
Mascotas mimadas	Pequeño	40	480
Mis Mascotas	Pequeño	30	360
Hospital Huellitas	Grande	165	1.980
Pets Plaza	Grande	70	840
Veterinaria de Conocoto	Mediano	65	780
Veterinaria La Mascota	Mediano	60	720
Mundo mágico de Mascotas	Pequeño	45	540
El Secreto de la mascota	Mediano	60	720
Pet Planet	Mediano	65	780
<b>Total</b>		<b>740</b>	<b>8.880</b>

De acuerdo a la capacidad de los proveedores validados, se determinan que existen aproximadamente 5 pequeños, 5 medianos y 2 grandes, los que en promedio atienden 62 mascotas al mes, y un aproximado de 740 al año, con un total de 8.880 atenciones por cada año, cifra que constituye la oferta actual del proyecto.

#### 2.4.3 Proyección de la oferta

Para realizar la proyección de los datos de la oferta, se procede a calcular el porcentaje de incremento anual, el cual toma como referencia el crecimiento de las empresas de servicios ocurrido durante 3 años consecutivos, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), y en función del método de los mínimos cuadrados se proyecta para los siguientes años, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 20:**  
**Estimación del porcentaje de crecimiento para la oferta**

Año	Cantidad	Crecimiento anual
-----	----------	-------------------

Año	Cantidad	Crecimiento anual	
2012	44.225		Datos estadísticos
2013	51.573	16.6%	
2014	55.722	8.0%	
2015	62.004	11.3%	Datos proyectados mediante el método de mínimos cuadrados
2016	67.752	9.3%	
2017	73.501	8.5%	
2018	79.249	7.8%	
2019	84.998	7.3%	
2010	90.746	6.8%	
2021	96.495	6.3%	

Fuente: (INEC, 2010)

Con estos porcentajes de crecimiento, se procede a aplicar a la cantidad de establecimientos actuales, y por medio de la estimación promedio anual de 740 atenciones por cada negocio, se determina la oferta de servicios para los siguientes 5 períodos, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 21:**  
**Proyección de la oferta del proyecto**

Año	Crecimiento	Cantidad de Establecimientos	Atención promedio	Oferta de servicios
2017	8.48%	13	740	9.620
2018	7.82%	14	740	10.360
2019	7.25%	15	740	11.100
2020	6.76%	16	740	11.840
2021	6.33%	17	740	12.580

## 2.5 Demanda insatisfecha

*“Se llama demanda potencial insatisfecha a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo.” (Baca, 2006, pág. 51)*

Como lo define el autor citado, la demanda es una estimación de lo que podría requerir el mercado en un futuro, y que no puede ser cubierto por los actuales proveedores. Para el caso del presente proyecto, se procede a restar la oferta

determinada, de la demanda que se estableció para los siguientes años, obteniendo los siguientes resultados anuales:

**Tabla 22:**  
**Demanda potencial insatisfecha del proyecto**

Año	Demanda de servicios	Oferta de servicios	Demanda Insatisfecha
2017	48.330	9.620	38.710
2018	49.795	10.360	39.435
2019	51.304	11.100	40.204
2020	52.859	11.840	41.019
2021	54.461	12.580	41.881

La cobertura anual, según los datos proyectados, inicia en el 20% en el año 2017, y termina en un 23% del total de la demanda estimada para el año 2021. La demanda insatisfecha crece a un ritmo de aproximadamente el 2% cada año. Según las cifras presentadas, se verifica la viabilidad de mercado para el proyecto de creación de un Centro de Atención para Mascotas a domicilio en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos, del cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha.

## 2.6 Oferta del proyecto

La oferta del proyecto será la cantidad de servicios que la empresa a crear pueda cubrir del total de la demanda insatisfecha establecida; para esto, se ha considerado una cobertura de aproximadamente el 8% durante cada año, como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 23:**  
**Oferta del proyecto**

Año	Demanda Insatisfecha	% Cobertura	Oferta del proyecto
2017	38.710	8.1%	3.128
2018	39.435	8.0%	3.166
2019	40.204	8.0%	3.208
2020	41.019	7.9%	3.251
2021	41.881	8.0%	3.362

Con estos datos anuales, y partiendo de los resultados de la pregunta # 11 de la encuesta aplicada, se estima que el 63% de los servicios correspondan a peluquería e higiene de mascotas, mientras que el restante 37% corresponde a otros servicios especializados como masajes, tratamientos e incluso atención veterinaria. Con estos porcentajes se procedió al cálculo de la cantidad de servicios anuales que tendrá el proyecto de creación del Centro de atención a mascotas a domicilio, en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos:

**Tabla 24:**  
**Determinación de la cantidad por servicios**

Año	Oferta del proyecto	Peluquería e higiene	Masajes y tratamientos
Porcentajes según encuesta:		63%	37%
2017	3.128	1.971	1.157
2018	3.166	1.995	1.171
2019	3.208	2.021	1.187
2020	3.251	2.048	1.203
2021	3.362	2.118	1.244

Se estima que la mayor parte de los servicios correspondan a peluquería e higiene, que según las familias del sector de San Rafael del Valle de los Chillos son los más requeridos; sin embargo, cerca del 40% de la operación corresponderá a la oferta diferenciada de los demás competidores, que se basa en masajes para mascotas, así como tratamientos para su pelaje y desparasitación, entre otros.

## 2.7 Análisis de proveedores

Una de las partes importantes del proyecto la constituyen los proveedores, los que proveerán de insumos, materiales, herramientas y equipamiento para que el Centro de atención de mascotas a domicilio funcione adecuadamente, y pueda cumplir con un estándar de calidad para sus clientes.

Con el fin de garantizar la continuidad operacional del Centro de atención de mascotas a domicilio en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos, se efectuarán sólidas relaciones comerciales con los proveedores, para así obtener

beneficios mutuos que aseguren los índices de rentabilidad, con la calidad que se debe ofrecer a los clientes de la empresa.

Sin embargo, el administrador estará pendiente de que los proveedores cumplan con su parte, en calidad, oportunidad de entrega y precios acordados, para lo que deberá evaluar periódicamente a cada uno, lo que permitirá evidenciar si hay que realizar un acercamiento para afinar detalles. A pesar de esto, y como un sano manejo de proveedores, el administrador investigará la existencia de otros proveedores en el mercado, los que puedan sustituir en caso de que uno no cumpla con lo acordado, o comience a fallar seguidamente.

Algunos de los principales proveedores de los insumos, materiales, herramientas y equipamiento para el proyecto, podrían ser los siguientes:

**Tabla 25:**  
**Insumos principales requeridos para el proyecto**

<b>Proveedor</b>	<b>Producto / servicio</b>
Servi Market	Que puede proporcionar jabones, perfumes, cepillos de dientes, corta uñas, lima de uñas, juguetes, cepillos, peines entre otros.
La Casa de la Macota	Anti pulgas, plugicidas, antiparasitarios externos, champú para perros y gatos, talco, lazos, cepillos, peinillas para uso de animalitos domésticos.
Prode Pets	Cepillos, peinillas, desmontadores y otros para mascotas.
Petco Solutions	Máquinas de peluquería y cuchillas, mesa de Peluquería profesional e insumos.
Montero	Máquinas para esquilar, secadores de pelo, etc.

## 2.8 Comercialización

Como lo señalan Lamb, Hair & McDaniel (2002), la comercialización es “... la decisión de llevar un producto al mercado” (pág. 327); es decir que, una vez que se ha definido lo que se va a producir, se procede con la coordinación para la elaboración del producto o la generación del servicio para gestionar las ventas del negocio o empresa.

Para que la gestión comercial de una empresa funcione adecuadamente se debe considerar al mercadeo y sus técnicas; es ese sentido, el marketing se puede definir como “... la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad” (Kotler, 2008, pág. 11). De una manera muy concreta el autor citado permite entender que el marketing tiene como principal objetivo el conectar la producción de la empresa con las necesidades que tiene la sociedad. Para esto, usualmente se basa en estudios de mercado, con los que identifica los requerimientos, preferencias y gustos del mercado, para luego analizar cómo la empresa puede satisfacer las necesidades de la sociedad; siempre bajo el entendido de generar una rentabilidad para el negocio.

Para el presente proyecto de creación de un Centro de atención de mascotas a domicilio en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos, se considera los puntos del marketing mix, el cual según Lamb, Hair & McDaniel (2002) es la “Combinación distintiva de estrategias de producto, distribución (plaza), promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta” (pág. 703).



**Figura 16: Las cuatro P de la mezcla de marketing**

Fuente: (Kotler & Keller, 2006, pág. 19)

Como lo han presentado los autores Kotler y Keller, las 4 P del marketing abarcan diversos elementos, los cuales son revisados a continuación para el caso puntual del proyecto para la creación de un Centro de atención de mascotas a domicilio en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos. En el producto se definirá el servicio y las estrategias de su diferenciación; en cuanto al precio se establecerán los valores por los servicios, así como los descuentos que podrían aplicar; la plaza permitirá conocer la forma de venta al cliente; finalmente, se establecerán los lineamientos para llevar a cabo la promoción.

### 2.8.1 Producto

Un producto es “Todo aquello, tanto favorable como desfavorable, que una persona recibe en un intercambio” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002, pág. 296). Para el caso del presente proyecto, el producto es un servicio que se oferta para las mascotas de los clientes, y por tanto se podría definir a este servicio de atención para animales domésticos como aquello que se entrega a cambio de un valor establecido. Es importante que el servicio que se entrega sea siempre adecuado a las necesidades

y expectativas del cliente, para que el intercambio sea visto como favorable para quien contrata este servicio.

El nombre del Centro de atención de mascotas a domicilio será “Mascotas Felices”, y su lema: “la felicidad de tu mascota refleja la tuya...”, como se muestra en el siguiente logotipo preparado para el proyecto:



La atención a mascotas que se ofrecerá en “Mascotas Felices”, cuenta con los principales servicios que se detallan a continuación:

#### **Peluquería e Higiene:**

- Higiene integral para la mascota:
  - Ante el hecho de que cada vez es más común que se conviva con mascotas dentro del hogar, ya sea casa o departamento, y que los espacios son más reducidos en la actualidad, las familias tienen muy cerca a sus mascotas, y por este motivo requieren que estén completamente aseados para que no exista peligro de que alguno de sus miembros pueda tener problemas de infección, debido al mal cuidado del animalito.
  - Esta limpieza incluye baño del animalito con productos exclusivos para mascotas, corte de uñas, aseo de orejas, ojos, conductos lacrimales, dentadura y glándulas perianales. El champú y acondicionador, en los casos que amerite, son productos exclusivos para mascotas, los que aseguren el buen mantenimiento del pelaje de la mascota, de su cuero cabelludo,

así como también del brillo y vitalidad del pelo, y que la mascota se vea y se sienta limpia.

- Peluquería y cepillado:

- La peluquería en los perros consiste en cortar el pelaje de la mascota, con el fin de que se vea arreglada, bonita, bien cuidada y mantenida, lo cual también implica parte de la higiene del animalito doméstico. Para ciertas razas de perros es muy necesario un corte de pelo de manera periódica, no solo para que mantengan su pelaje controlado, limpio y una buena apariencia, sino también para que reflejen adecuadamente el estilo propio de su raza; por ejemplo en el caso de los Schnauzer o los Terrier, es necesario que se efectúe el corte típico para cada caso, para que el perrito luzca adecuado y bien cuidado. Sin embargo, el corte puede ser de acuerdo al requerimiento del dueño de la mascota, sea perro o gato, o también en un caso eventual, de acuerdo a la necesidad de la situación, cuando el animalito haya tenido algún problema de salud o con su pelaje y requiera un corte muy bajo o total hasta que cambie su situación.

Esta “necesidad” del corte de pelo, es una tendencia que ha incrementado de manera notoria durante los últimos años en el país, es muy común ver una mascota bien mantenida o cortada adecuadamente su pelaje de acuerdo a su raza, caminando o jugando con su amo o cualquier miembro de la familia a la que pertenece. Quizá esta tendencia tiene que ver con la humanización de las mascotas, que comenzó a tener fuerza en países desarrollados, en los que en muchos casos hay parejas que no tienen hijos, pero sí mascotas, y depositan mucho cariño en estos seres vivos, y al tener posibilidades económicas les proveen de una serie de artículos y servicios para mejorar su calidad de vida, además de que los cuidan y mantienen en perfectas condiciones para que convivan dentro de sus hogares. Esta tendencia vino al país, y está tomado fuerza en los años actuales, en los que el perro

o el gato se convierten en un miembro más de la familia, junto con los hijos, con quienes juegan y comparten cotidianamente su vida.

- o El servicio de peluquería implica el corte de pelo de acuerdo a raza, solicitud de propietario o necesidad del animalito por cualquier situación puntual el momento. Así también este servicio implica el respectivo cepillado para que quede perfecta la apariencia de la mascota, además de que se cuide el pelaje para que se mantenga en buenas condiciones. Dentro de los que es peluquería, se contará con el servicio de preparación de mascotas para exhibiciones y concursos, por lo que se les dará un completo mantenimiento de su apariencia y se aplicarán los productos que se requieran para dejar en perfecto estado al animalito, y tenga una excelente participación.

### **Masajes y Tratamientos:**

- Masajes para mascotas:
  - o En un mundo tan dinámico, en el que poco tiempo queda para actividades personales, las familias tienen generalmente momentos de estrés que cada vez son más constantes; los cuales se transmiten a sus mascotas, quienes conviven muy cercanamente. Otro motivo para que los animalitos estén estresados, es el que no todos los días pueden jugar, pasear, caminar o realizar la actividad física necesaria para mantenerse con ánimos y salud adecuados; todo esto es generado muchas veces por la falta de tiempo o de atención de los dueños, quienes por diversos motivos no pueden dedicar un tiempo a su animalito de compañía; entonces suelen pasar mucho tiempo “encerrados” en un mismo lugar, lo que causa estrés, ansiedad, etc., y genera un comportamiento negativo, inadecuado o agresivo por parte de la mascota hacia sus propietarios, vecinos, o incluso las cosas del hogar como adornos, juguetes, etc.

Ante estos hechos, es necesario preocuparse por la salud del animalito doméstico, por lo que se han comenzado a aplicar masajes para mascotas, los que son realizados de diferentes maneras, con distintos productos, considerando hidromasajes, hierbas relajantes, espacios adecuados con música, etc., muy parecido a lo que son las sesiones de SPA para personas.

Las terapias y masajes también son necesarias para el buen mantenimiento de salud física de las mascotas, ya que en unos casos han sufrido alguna caída, pelea, agresión, golpes, etc., en otros por temas de peso, estatura o contextura requieren estimular una buena circulación sanguínea o tonificación muscular para evitar lesiones mayores que afecten de manera permanente. Para todos estos casos es necesaria la aplicación de masajes adecuados a cada caso, con los que la mascota tenga la salud física, el ánimo, la apariencia y el comportamiento necesarios para una sana convivencia con su familia propietaria y sus vecinos, considerando las condiciones de su hábitat.

- Este servicio implica masajes para relajación, rehabilitación, tonificación muscular y/o mejoramiento de circulación sanguínea, para lo cual se aplican productos probados y aptos para mascotas, en las cantidades y proporciones que no afecten o perjudiquen la salud de los animalitos domésticos. Otro aspecto importante a mencionar es que, para los masajes, las manos constituyen la herramienta principal, por tanto se tendrá un cuidado especial en seleccionar al personal que proporcione este servicio, tanto en su experiencia, formación, así como energía y destrezas, que en su conjunto aseguren un efecto positivo para las mascotas.
- Tratamiento de parásitos:
  - Otro de los problemas comunes con las mascotas, en el entendido de que conviven muy cerca de sus propietarios, los que incluyen personas con altas y bajas defensas, son los parásitos, ya que

muchas veces por la básica manera de ser de los animalitos huelen y buscan comida en el piso, lo cual provoca que puedan estar en contacto con bacterias y virus, los que si no son adecuadamente tratados de manera oportuna, pueden afectar a la familia del animalito doméstico, o sus vecinos; por esto es necesario que con cierta periodicidad, se realice la desparasitación interna de mascotas.

- También existe el caso, y dependiendo de las condiciones climáticas como humedad, temperatura, luminosidad, etc., la piel y/o el pelaje de ciertas mascotas puede sufrir de ciertas afecciones físicas externas que requieran la aplicación de productos veterinarios, así como cuidados temporales que ayuden a la reparación del pelo y epidermis de la mascota.
  - Este servicio implica la aplicación de medicación para tratar los parásitos externos e internos con la periodicidad que requiera la mascota, y bajo la vigilancia de un profesional en veterinaria.
- Tratamiento de pelo:
    - Como parte de la apariencia adecuada para cada tipo de mascota, pero también de la salud e higiene que requiere para mantenerse en condiciones adecuadas que permitan su sana convivencia con la familia propietaria y sus vecinos, se requiere, dependiendo de la raza el tamaño del pelo, el aplicar tratamientos que ayuden a conservar en perfectas condiciones el pelaje de la mascota. Si bien es cierto que la alimentación juega un papel importante en la salud, también se deben aplicar cepillados constantes, con cepillos apropiados, así como en ciertos casos la aplicación de tratamientos que mantengan el pelo del animalito doméstico en perfectas condiciones, mejorando así su apariencia física.
    - El tratamiento de pelo consiste en la aplicación de productos para mejorar el pelaje de la mascota, todos los que, parte de ser aptos para las mascotas, han sido probados para su efectividad.

- Atención veterinaria:
  - Para un buen respaldo de todos los servicios que brindará el Centro de atención de mascotas a domicilio ubicado en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos, se contará con un profesional veterinario de amplia experiencia, que además ofrezca la atención médica a las mascotas, cuando lo requieran.
  - Este servicio será ofrecido de acuerdo a la necesidad del propietario de la mascota, en horarios del centro o incluso en horas y días no laborables.
  
- Hospedaje eventual:
  - El alojamiento será ofrecido tanto para el caso en el que, por motivos de atención veterinaria se requiera observación, o también en el que por necesidad de viaje del propietario requiera que su mascota esté bien cuidada y alimentada durante su ausencia.

Otro elemento importante del negocio que se propone crear, y que es parte de su diferenciación, es el de otorgar el transporte para que las mascotas reciban el servicio convenido por sus propietarios. Este es un beneficio para la comunidad, no solo por el hecho de la comodidad que implica que retiren y entreguen a su mascota en su domicilio, o porque las condiciones del viaje son adecuadas en temperatura y cuidados para que el animalito viaje de manera segura para recibir su servicio; sino también porque las distancias en el sector donde se ubicará el Centro de atención a mascotas a domicilio, existen conjuntos y viviendas que distan considerablemente del lugar comercial en el que se pretende localizar la microempresa.

Para proveer el servicio, “Mascotas Felices” debe tener en cuenta la preparación y actitud del personal que tiene relación directa con el cliente y con la mascota, por lo que se describen los siguientes aspectos:

- Experiencia: se contratará a personal que tenga experiencia en manejo de mascotas, especialmente perros y gatos de toda raza y tamaño, para asegurar que la atención sea adecuada.
- Conocimientos: el personal debe contar con conocimientos básicos de lo que se va a realizar, pero también se deberá capacitar constantemente para mantener actualizado en el trabajo que realiza, dado que tiene un impacto en el animalito doméstico y en su propietario.
- Actitud con el cliente: siempre se debe mantener una actitud de servicio, con respeto, educación y buen ánimo de realizar el trabajo que implica la atención a mascotas, para que el cliente sienta que allí su mascota estará muy bien tratada.
- Actitud con la mascota: quienes laboren en la empresa, deben tener empatía con los perros y gatos, la que aporte al momento de efectuar sus labores cotidianas, las que a veces tendrán una carga importante de trabajo, en ciertas fechas, pero no se deberá perder la actitud de paciencia y respeto con las mascotas.

#### 2.8.1.1 Estrategias de servicio

Como lineamientos del servicio que se pretende brindar, se presentan a continuación los principales para aplicar desde el inicio de la empresa:

- Estándar de calidad, que debe considerarse en cada servicio a ofrecer, y es parte de la política interna de la empresa, lo que asegura un estándar de servicio para cualquier mascota que sea atendida en las instalaciones y por el personal de la entidad.
- De manera periódica se reforzarán los conocimientos y destrezas del personal, en una reunión para dudas, inquietudes y prácticas, que sea realizada entre el personal interno, con la dirección del administrador. Se sugiere que la reunión dure una hora, y se realice semanalmente en un momento que no afecte a la clientela.

- Provocar un ambiente de confianza para el cliente, para que sienta atracción a regresar, no solo por la calidad, el trato, sino también la disposición de las instalaciones.
- Para los casos en los que se provoque un desacuerdo entre el cliente y el personal, se debe mantener el respeto y recurrir al administrador, quien con la experiencia y capacidad de decisión, podrá conversar con el cliente para llegar a un acuerdo que beneficie a las dos partes.
- La comunicación con el cliente es vital, para que no sienta que se le hace esperar de gana; por esto, se manejará un cronograma interno de trabajo, en base al que se otorgarán las citas u horarios de movilización. Sin embargo, se debe mantener comunicación constante con el cliente para avisarle sobre la provisión del servicio, las complicaciones encontradas, y poder mantenerle informado para que sepa la hora a la que terminará o se le entregará a su mascota.
- Cada actividad que se realice o compromiso que se diga al cliente, debe estar en función de apoyar el posicionamiento del servicio y la empresa, por lo que se debe tener especial cuidado en la imagen organizacional que se maneje en la microempresa, considerando siempre al cliente, dándole un trato adecuado, pero no generando falsas expectativas de lo que se va a realizar con su mascota, o el tiempo en el que se realizará el servicio.
- Parte del servicio será el comentar por qué se realiza cada actividad, y los beneficios de efectuarla, lo que además de estar colocado en posters dentro de las instalaciones, o en la página web de “Mascotas Felices”, deberá ser de conocimiento del personal, para que sea transmitido a los clientes.

### 2.8.2 Precio

“El precio es aquello que es entregado para adquirir un bien o servicio. Comúnmente, el precio es el dinero intercambiado por el bien o servicio. También

puede ser el tiempo perdido mientras se espera para adquirirlos” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002, pág. 576). El precio implica un aspecto importante para la comercialización del servicio, y debe considerar al menos dos cosas; la primera tiene que ver con el rango de valores que se ofrecen en el mercado, para un servicio o producto de similares características; y, dependiendo de las cualidades, valores agregados, adicionales, etc. podrá costar más o menos que los demás existentes en el mercado. El segundo elemento a considerar es que el precio debe cubrir el costo de producir los bienes, o proveer los servicios, además de generar una utilidad para los inversores de la empresa.

En el caso del presente proyecto para la creación de un Centro de atención de mascotas a domicilio, que se denominará “Mascotas Felices”, se consideraron dos preguntas en la encuesta aplicada a la población del sector donde funcionará la microempresa, en las que se consultó el precio que las familias propietarias de mascotas estarían dispuestas a pagar por recibir los principales servicios, las que se utilizaron para establecer el precio inicial, como se muestra a continuación:

**Tabla 26:**  
**Precios para el servicio de Peluquería e higiene**

Descripción	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio	Precio propuesto
Perros de raza pequeña y gatos	15.00	25.00	20.00	19.00
Perros de raza mediana	26.00	35.00	30.50	29.00
Perros de raza grande	36.00	55.00	45.50	45.00

En el caso de peluquería e higiene, se estima que el precio fijado para el servicio sea un 5% menor al promedio en el caso de mascotas pequeñas y gatos, igual porcentaje para perros de tamaños medios, y un 1% inferior a la media para el caso de las mascotas grandes, debido al trabajo y tiempo que toman justamente por su dimensión, volumen y cuidado que se debe tener.

**Tabla 27:**  
**Precios para el servicio de Masajes y tratamientos**

Descripción	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio	Precio propuesto
Perros de raza pequeña y gatos	25.00	35.00	30.00	28.00

Perros de raza mediana	36.00	45.00	40.50	39.00
Perros de raza grande	46.00	65.00	55.50	55.00

En el caso del servicio especializado de masajes y tratamientos, los precios también son inferiores al promedio, en porcentajes similares al caso anterior; es así que para gatos y perros pequeños se fija un 6.7% menos, para perros medianos casi 4% inferior, y 1% para grandes razas caninas; porque incluso la cantidad de los insumos es mayor.

#### 2.8.2.1 Estrategias de precio

Las principales estrategias para el caso del precio son las siguientes:

- Mantener el precio dentro del rango del mercado, procurando que esté entre el promedio, o si es posible algo menos. No se podrán ofrecer precios muy bajos, o los más bajos del mercado por motivos del costo de insumos, por la calidad de los productos utilizados, la mano de obra experta, etc.
- Realizar sondeos periódicos del precio de la competencia para validar, y mantener la estrategia de precio en el rango, cerca del promedio.
- Entendiendo la especialización del servicio ofrecido, en el que se incluye la opción de movilización de las mascotas hasta y desde el domicilio, el precio es muy competitivo y accesible, lo cual será promocionado adecuadamente, para que se vea a este factor como algo muy bien sustentado.
- La calidad de atención y servicio son factores muy valorados por los habitantes del sector de San Rafael del Valle de los Chillos, según los resultados de la encuesta, por lo que estos elementos definirán la contratación del servicio para una buena parte de la población consultada, más que el aspecto del precio. Por esto, la microempresa y el personal deberán tener especial cuidado en cumplir con el objetivo de felicidad para los animalitos domésticos que sean atendidos, produciendo satisfacción de sus dueños.

- En cuanto a la aplicación de ofertas a los precios, no se recomienda el reducir el precio del servicio, sino más bien manejar valores adicionales, o ciertas gratuidades en el caso de un número de servicios contratados, para atraer de esta manera a la clientela, sin afectar el ingreso de la empresa.

### 2.8.3 Plaza

Como parte de la mezcla de mercadeo, se incluye un tercer punto que trata sobre la distribución de los productos puede realizarse de manera directa o por medio de canales. Los canales son "... conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición" (Kotler & Keller, 2006, pág. 468).

Para el caso de "Mascotas Felices", dado el giro del negocio, conviene que se aplique la distribución directa; es decir, no utilizar canales o intermediarios para el expendio del servicio, sobretodo porque se trata de una prestación especializada, que tiene su diferenciación principal en la manera de aplicar la peluquería, higiene, masajes o tratamientos hacia las mascotas.

#### 2.8.3.1 Estrategias de plaza

En cuanto a la distribución, principalmente se deben considerar las siguientes pautas:

- Otorgar siempre el servicio de manera directa en las instalaciones del Centro de atención de mascotas a domicilio "Mascotas Felices", para garantizar que se cumplan los estándares de servicio, para lo que son necesarias las herramientas, estructura y equipamiento con el que se contará.
- En los casos que se requiera, y sea solicitado por parte del cliente, se proporcionará movilización para la mascota, bajo condiciones

controladas de seguridad, velocidad, temperatura y ambiente adecuados, para que este traslado no afecte al comportamiento de la mascota o incluso deteriore el aspecto físico del animalito doméstico, al entregarlo a su dueño.

- En ciertos casos, en los que, por motivos de fuerza mayor, no se pueda llevar al animalito doméstico al Centro “Mascotas Felices”, se podrá proporcionar ciertos servicios de atención en sitio, o en el domicilio de la mascota, para lo que deberá existir siempre la garantía de contar con los implementos necesarios para no disminuir la calidad ofrecida.

#### 2.8.4 Promoción

Como lo definen Lamb, Hair & McDaniel (2002), la promoción constituye la “Comunicación de los mercadólogos que informa, persuade y recuerda a los consumidores potenciales sobre un producto, con objeto de influir en su opinión o generar una respuesta” (pág. 474). Los autores destacan que la finalidad de la promoción tiene un impacto importante en la comercialización de los productos o servicios de la empresa, ya que por medio de la comunicación, se pretende incidir en el criterio que los potenciales manejan sobre el bien o servicio, y con esto se espera generar una respuesta positiva para lo que se promociona.

Una de las maneras de promocionar un producto o servicio es la publicidad, la que para Kotler & Keller (2006):

*“... es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada, en la que un patrocinador conocido presenta y proueve ideas, productos o servicios. Los anuncios constituyen una forma efectiva de diseminar mensajes, ya sea para crear preferencia de marca o para educar a los consumidores.” (pág. 568)*

La publicidad es sin duda una de las maneras más efectivas de promocionar un producto o servicio, que puede llegar de manera masiva o directa, según se requiera para un producto o servicio. En la actualidad ya no solo se utilizan medios

tradicionales de publicidad como radio, televisión, prensa escrita, sino que han comenzado a tomar mucha fuerza el internet y las redes sociales.

Para el caso del Centro “Mascotas Felices”, se considerarán algunas estrategias de promoción y publicidad, las que deben resaltar la especialidad de los servicios, sus beneficios en las mascotas. Así también, entre los canales de comunicación, y de acuerdo a los resultados de la última pregunta de la encuesta aplicada, se sugiere el uso de redes sociales como el principal medio para contacto y también para publicidad.

#### 2.8.4.1 Estrategias de promoción

Las estrategias sugeridas para el Centro de atención de mascotas a domicilio, a crear en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos, son las siguientes:

- Crear un sitio web de la microempresa, que tenga una clara descripción de los servicios que se otorgan, aspectos institucionales, galería fotográfica de servicios, estructura, así como los beneficios de aplicar los servicios ofrecidos en las mascotas, pero también *tips* que apoyen a las personas a una mejor convivencia con sus animalitos domésticos. Finalmente, este sitio deberá tener el contacto, dirección, teléfono y usuarios de redes sociales.
- Se elaborará papelería para publicitar a las personas dentro de las instalaciones del Centro “Mascotas Felices”, o incluso dentro de algunos otros locales por ejemplo de expendio de productos para mascotas como alimentación, que frecuenten los potenciales clientes.
- Se puede generar publicidad en medios impresos como revistas, pero abarcando el sector de interés del Centro “Mascotas Felices”, es decir en San Rafael del Valle de los Chillos; por ejemplo en publicaciones como la familia de El Comercio, enfocado en la zona establecida.

- Publicidad móvil, que puede ser colocada en ciertos vehículos que transiten por la zona de interés, y que sean vistos por personas que correspondan al perfil del cliente potencial.
- Otro elemento importante es que se realizará publicidad por medio de internet, por ejemplo se pagará en páginas y sitios como mercadolibre.com olx.com, google, etc., para que sea considerado entre los primeros lugares de resultados para búsquedas de servicios de peluquería, higiene, masajes, tratamientos y atención veterinaria, para San Rafael del Valle de los Chillos.
- El medio más utilizado para promocionar al Centro “Mascotas Felices”, deberán ser las redes sociales, especialmente Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp y posiblemente Snapchat, las que son de mayor utilización en el país, y permitirán dar a conocer a la microempresa, sus servicios, los beneficios para las mascotas, para sus familias propietarias, etc.; por esto se necesita crear usuarios para el Centro “Mascotas Felices”, y manejarlos con mucho cuidado, tanto para publicaciones periódicas, como para respuestas a quienes desean comunicarse por esa vía, o emitir sus comentarios.
- También se deberá contratar publicidad por medio de redes sociales, especialmente Facebook e Instagram, para que aparezca a las personas del sector de San Rafael del Valle de los Chillos, información específica del Centro “Mascotas Felices” y sus servicios. Esta publicidad se deberá contratar por al menos una semana durante cada mes.
- El Centro “Mascotas Felices” deberá participar en ferias y/o concursos de mascotas, que sean realizados en el sector, para que se dé a conocer al público que tiene mascotas del sector de San Rafael del Valle de los Chillos.
- Como otra forma de promocionar los servicios del Centro “Mascotas Felices”, se ofrecerán de manera gratuita, durante uno o dos meses iniciales, sesiones cortas de masajes para mascotas, para que se evidencien los beneficios de estos servicios que no son muy conocidos

por la población que tiene un animalito doméstico como perro o gato en el sector donde funcionarán las instalaciones.

- Se deberán confeccionar artículos publicitarios, tales como esferográficos, llaveros, o incluso plaquitas para poner el nombre de la mascota, para que sean obsequiados a los clientes que se acerquen al primer mes de operación de la microempresa, o que se vuelvan recurrentes durante ciertos meses del año. Estos artículos tendrán el nombre del Centro “Mascotas Felices”, así como algún dato para contacto.
- Se aplicarán promociones que, sin bajar de precio, permitan al cliente recibir un adicional por su fidelidad; por ejemplo, por un número determinado de contratación del servicio de peluquería e higiene, se brindará, sin costo adicional, una sesión de masajes o un tratamiento específico para desparasitación o mejora del pelaje, según escoja el cliente, o la época de la promoción.
- También se deberán registrar datos del cliente y de la mascota, para que sean remitidas felicitaciones, por medio de redes sociales, en el cumpleaños del propietario y además en el de su mascota; como una manera de estar presente en las fechas importantes de la familia que tiene un animalito doméstico, y alguna vez asistió a recibir los servicios del Centro “Mascotas Felices”.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

Como se revisó anteriormente, este apartado permita validar la viabilidad técnica de realizar el proyecto, desde una perspectiva económica y procedimental; es decir que, en este capítulo se verificarán aquellos requerimientos para el inicio de operación del Centro de atención de mascotas a domicilio, que funcione en San Rafael del Valle de los Chillos, cuyo nombre propuesto ha sido “Mascotas Felices”.

En este capítulo se revisarán los siguientes puntos importantes:

- Tamaño del proyecto, el cual parte de los datos analizados y determinados en el capítulo de mercado, y fija la capacidad máxima instalada, así como la que se pretende recibir durante los primeros años de operación de la empresa que se creará.
- Localización del proyecto, la que en función de algunos factores, permitirá definir el mejor sitio físico para la ubicación de las instalaciones del Centro “Mascotas Felices”.
- La ingeniería del proyecto, que consiste en detallar cómo funcionarán los dos principales procesos, el de peluquería e higiene, así como el de masajes y tratamiento; sin embargo, también se revisará el proceso de generación del servicio, el que corresponde a la forma en la que se pretende conseguir clientes y/o fidelizar los actuales.
- Se describirán los requerimientos materiales, que incluyen estructura, materiales, insumos, equipamiento y herramientas, con los cuales debe iniciar sus operaciones el Centro “Mascotas Felices”.
- El requerimiento de personal también será validado de una forma concreta, enfocando las necesidades de la cantidad de recursos, así como de los perfiles de cada uno según sus principales responsabilidades y funciones.
- Se realizará la revisión de los servicios básicos que requerirá el Centro “Mascotas Felices” para iniciar sus operaciones.

- Finalmente, se validarán los posibles impactos ambientales que tenga el proyecto, de los cuales se propondrán algunas pautas que mitiguen o minimicen los más importantes.

### 3

#### 3.1 Tamaño del proyecto

Este punto tiene una importancia vital para el proyecto que se pretende poner en marcha, ya que estimará cual es el tamaño de la estructura, mano de obra, equipamiento, herramientas, etc., elementos que deberán estar en proporción a la necesidad del mercado, que ha sido identificada es viable poder cubrir con los servicios que ofrecerá el Centro “Mascotas Felices”.

Para el desarrollo de este punto, se revisará la capacidad de financiamiento, según la inversión requerida, la capacidad instalada, así como el tamaño que se pretende tenga el proyecto.

##### 3.1.1 Inversión y financiamiento

Como lo describe Córdoba (2016), uno de los elementos que inciden en el tamaño de un proyecto es la capacidad financiera, al respecto el autor comenta que el proyecto ha de considerar el financiamiento para su inicio, ya que si no se cuenta con los recursos financieros necesarios para todos los requerimientos, entonces no se podrá ejecutar el planteamiento. (págs. 213-216)

La inversión requerida para el Centro “Mascotas Felices”, debe permitir realizar la adecuación de las instalaciones, el equipamiento de bienes para la microempresa, tanto a nivel de área operativa, como administrativa; así como también el capital de trabajo inicial para pago de nómina, servicios básicos, proveedores, etc.

La estructura de financiamiento considerada para el Centro “Mascotas Felices” es el siguiente:

**Tabla 28:**  
**Financiamiento del proyecto**

<b>Descripción</b>	<b>Valor USD</b>	<b>Porcentaje</b>
Recursos requeridos	48,710.16	100%
Recursos propios	37,506.83	77%
Financiamiento de terceros	11,203.33	23%

El rubro a financiarse de manera interna, es decir el monto de recursos propios, será aportado por dos socios que tendrán los siguientes porcentajes de aporte:

**Tabla 29:**  
**Financiamiento con recursos propios**

<b>Descripción</b>	<b>Valor USD</b>	<b>Porcentaje</b>
Socio 1	22,001.27	59%
Socio 2	15,505.56	41%
<b>Total</b>	<b>37,506.83</b>	<b>100%</b>

En cambio, en cuanto al valor que no será aportado los socios, se buscará financiamiento de terceros para cubrir esta necesidad, y poder poner en marcha el proyecto de creación del Centro de atención de mascotas a domicilio.

Una de las opciones para este financiamiento externo, es el requerir a la solicitud de un crédito en una de las instituciones financieras existentes, como por ejemplo la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Luz del Valle”, la cual tiene ya diez años de operación, y podría prestar los recursos necesarios a un plazo de 3 años, en pagos mensuales, a una tasa aproximada del 14% anual.

### 3.1.2 Capacidad instalada

Para Córdoba (2006), la capacidad instalada “... corresponde al nivel máximo de producción o prestación de servicios que los trabajadores con la maquinaria, equipos e infraestructura disponible pueden generar permanentemente.” (pág. 212)

Para establecer la capacidad instalada, se parte del hecho que el proyecto contará con 3 personas, 2 estilistas de mascotas y 1 asistente, y que cada uno laborará durante 8 horas durante 6 días a la semana. Por otro lado, se estima que en promedio la atención para cada animalito doméstico podría fluctuar entre una hora y más de dos horas, por lo que en promedio se podría fijar la atención en una hora y media, dando una capacidad diaria de atención máxima de 16 mascotas.

Es importante indicar que el servicio que tendrá más del 60% de la demanda, al menos en los primeros años, es el de peluquería e higiene, por lo que se estima el promedio de 1,5 horas de manera general para la capacidad instalada, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 30:**  
**Capacidad instalada estimada**

Diario					Semanal	Mensual	Anual
Horas laborables	Cantidad de personal	Total horas	Tiempo atención mascota	Mascotas por atender	Mascotas por atender	Mascotas por atender	Mascotas por atender
8	3	24	1,5	16	96	384	4.608

Según Córdoba (2006), la capacidad real constituye "... el porcentaje de la capacidad instalada que en promedio se está utilizando, teniendo en cuenta las contingencias de producción y ventas, durante un tiempo determinado" (pág. 212). Para el caso del proyecto, se espera que en los primeros años, con el objetivo de realizar un servicio de calidad, se atienda a las mascotas de una manera más minuciosa que el promedio determinado, por lo que el promedio de atención por cada animalito doméstico, sea perro o gato, tomará cerca de 2,2 horas, con lo cual el cálculo de la capacidad real es el siguiente:

**Tabla 31:**  
**Capacidad real estimada**

Diario					Semanal	Mensual	Anual
Horas laborables	Cantidad de personal	Total horas	Tiempo atención mascota	Mascotas por atender	Mascotas por atender	Mascotas por atender	Mascotas por atender
8	3	24	2,2	11	65	261	3.128

Con el estimado real, se espera poder atender a 261 mascotas cada mes, en promedio; por supuesto considerando que será variable para ciertos meses de mayor demanda, o en los que cae un poco la afluencia de animales domésticos en el negocio.

Para validar el porcentaje de ocupación que se tendrá en el proyecto, se procede a aplicar la siguiente fórmula:

$$Eficacia = \frac{Capacidad\ real}{Capacidad\ instalada}$$

$$Eficacia = \frac{65}{96} = 67.889 \text{ que equivale al } 68\%$$

Con este cálculo se verifica una utilización del 68% de la capacidad instalada, lo que también puede considerarse como el nivel de eficacia de la utilización de los recursos con los que cuenta el proyecto. Es importante comentar que esta capacidad irá creciendo con el transcurso del tiempo, pero no se estima llegar al 100% de la utilización de la capacidad instalada, ya que se trabaja con supuestos o estimados de tiempos promedio, y debe existir una holgura que permita atender con calidad a todo tipo de perros o gatos que lleguen al Centro “Mascotas Felices”, sin importar su raza o tamaño.

### 3.1.3 Tamaño óptimo

El tamaño adecuado para el proyecto considera los cálculos efectuados para la capacidad real, que se revisó en el subtítulo anterior, los que constituyen la capacidad inicial, que se presenta a continuación:

**Tabla 32:**  
**Capacidad inicial**

Descripción	Capacidad
Tiempo promedio por mascota	2.2

Descripción	Capacidad
Mascotas atendidas por día	11
Mascotas atendidas por semana	65
Mascotas atendidas por mes	261
Mascotas atendidas por año	3.128

La atención al cliente usualmente será durante 6 días a la semana, preferentemente de martes a domingo, días en los que se espera mayor demanda de los clientes. Estos días se cumplirá un horario regular desde las 9h00, hasta las 18h00, por esto se contará con 3 personas, que cubrirán el horario, asegurando que siempre hayan al menos dos, y en horas de mayor afluencia los 3 recursos.

El crecimiento estimado para el proyecto “Mascotas Felices”, cubrirá aproximadamente el 8% de la demanda insatisfecha durante los 5 primeros años de operación, por lo que el crecimiento esperado para la cantidad esperada cada período es menor al 5%, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 33:**  
**Capacidad proyectada**

Año	Atención anual	% Cobertura de la Demanda insatisfecha	% crecimiento anual
2017	3128	8%	
2018	3166	8%	1.2%
2019	3208	8%	1.3%
2020	3251	8%	1.3%
2021	3362	8%	3.4%

Los crecimientos del año 2, 3 y 4, son ligeramente superiores al 1% del total anual del año inmediato anterior, pero para el año 5 de la proyección se espera más del 3% de clientes, considerando que se haga más conocida la microempresa en el sector. Si bien los crecimientos son muy bajos, pretenden ser lo más conservadores y acercados a una posible realidad del proyecto.

### 3.2 Localización del proyecto

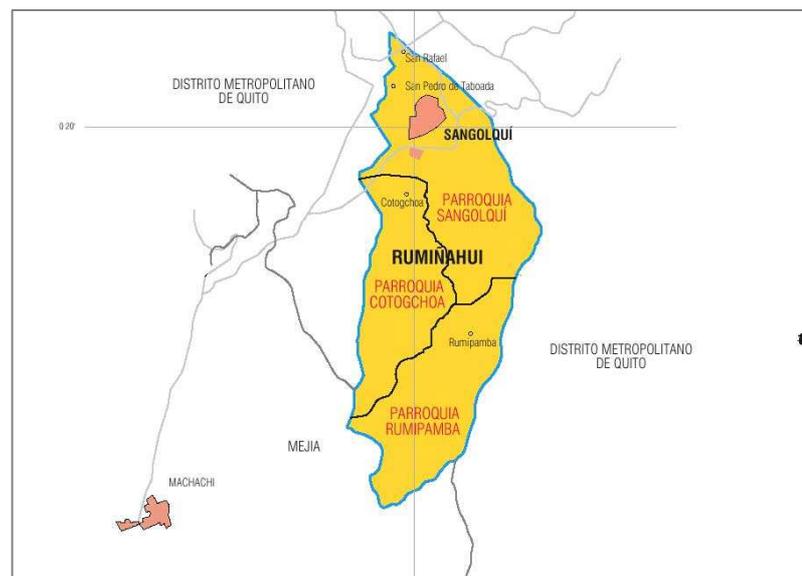
La ubicación de un proyecto tiene un impacto importante que, dependiendo del giro del negocio, puede ser determinante para el éxito de su inicio y operación. Según Rosales (2007), la finalidad de la localización es la de escoger la mejor ubicación para la empresa a crear, respecto de algunas opciones. El autor también señala que existen algunos factores que permiten seleccionar la mejor opción, tales como: ubicación de la demanda, proveedores, facilidades de servicios, disponibilidad de recursos así como aspectos legales y ambientales (pág. 116).

La macrolocalización del proyecto abarca la zona general donde se ubicará la microempresa a crear, considerando los factores generales anteriormente descritos, como se analiza a continuación:

- Mercado: según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en 2010, en el cantón Rumiñahui existían más de 80 mil personas; como consta en la segmentación, un alto porcentaje cuenta con mascota y puede ser un potencial cliente para el proyecto propuesto. A pesar de que la Parroquia San Rafael es la más pequeña en extensión, es una de las 3 urbanas, y quizá la más poblada y comercial de las 3, con relación al tamaño y densidad poblacional, por esto es la escogida para la ubicación del proyecto.
- Servicios básicos: para el giro del negocio propuesto es necesario el contar con la provisión regular y continua de servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, teléfono fijo, los que son totalmente imprescindibles para la operativa del Centro de atención de mascotas a domicilio; por tanto la ubicación debe estar dentro del área urbana de San Rafael.
- Disponibilidad de recursos: el cantón Rumiñahui cuenta con índices altos de servicios básicos: Agua potable 93%, energía eléctrica 99.4%, recolección de basura 96.1% y servicio telefónico 64%, según datos que constan en el sitio web del municipio de ese cantón; sin embargo, el

índice de las parroquias urbanas, sobre todo de San Rafael es más alta, por eso se selecciona.

En función de esta concreta revisión de factores, la macrolocalización corresponde al cantón Rumiñahui, donde se encuentra la ubicación propuesta en la Parroquia San Rafael:



**Figura 17: Macrolocalización: Cantón Rumiñahui**

Fuente: (Relaxman, 2013)

El análisis de la mejor ubicación, a nivel de microlocalización, se basó en 6 factores que son:

- Disponibilidad de local: posibilidad de encontrar un local que se adapte a las necesidades de un tamaño aproximado de 100 m<sup>2</sup> y disposición que requiere el proyecto para iniciar sus operaciones.
- Precio referencial: las necesidades económicas del proyecto consideran un valor mensual de alquiler que esté entre los \$550 y \$750.
- Seguridad: es necesario que el sector donde se ubique el proyecto ofrezca seguridad física, tanto para las instalaciones como para los clientes que llegan; por lo que se prefiere una zona poblada y comercial.
- Nivel de ruido: debe ser bajo para no afectar a las mascotas mientras reciben el servicio en las instalaciones.

- Facilidad de acceso: suficientes vías de acceso, y que sea de fácil ubicación para los clientes.
- Disponibilidad de parqueos: para aquellos clientes que deseen ir a las instalaciones y también para proveedores.

Como lo muestra la siguiente matriz de selección de opciones, cada aspecto tiene un peso o porcentaje respecto al total, y se calificó sobre un máximo de 5 puntos, con lo que se obtuvo el puntaje total. Las 3 opciones propuestas son:

- Opción 1: Sector conocido como el triángulo.
- Opción 2: Sector del centro comercial San Luis.
- Opción 3: Sector de la Hacienda Capelo.

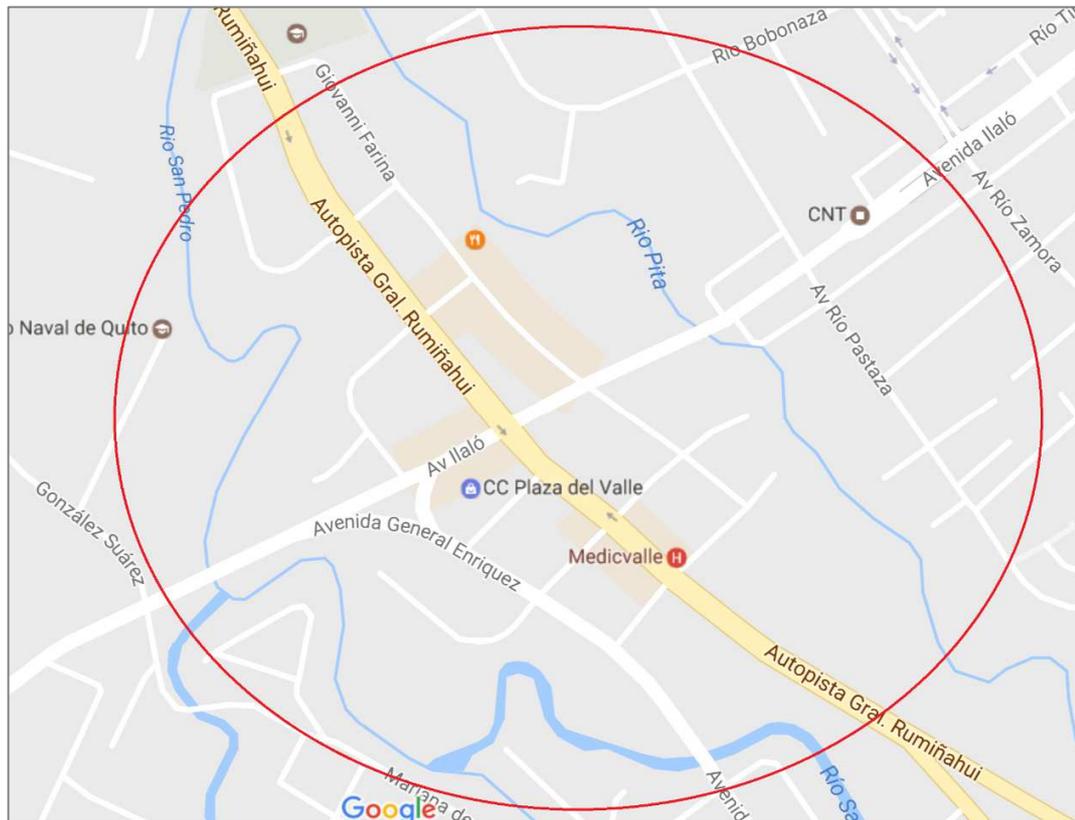
**Tabla 34:**  
**Matriz de selección de opciones**

Descripción	Ponderación	Opción 1:		Opción 2:		Opción 3:	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Disponibilidad de local	20%	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Precio de alquiler de local	20%	4	0.8	4	0.8	5	1.0
Seguridad física	20%	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Nivel de ruido del ambiente	15%	4	0.6	4	0.6	5	0.8
Facilidad de acceso y vías	15%	4	0.6	4	0.6	3	0.5
Disponibilidad de parqueaderos	10%	4	0.4	3	0.3	3	0.3
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>4.0</b>		<b>3.9</b>		<b>3.9</b>

Según la matriz presentada, la mejor opción sería la que ubicaría al local cerca del sector conocido como El triángulo, y a pesar de que es muy transitado, tiene la ventaja de ser muy visitado diaria o al menos semanalmente por la mayoría de la población, lo que genera una ventaja para identificación de marca por parte de los potenciales clientes.

Si bien el tema de precios de alquiler puede ser más alto en el sector seleccionado, la ventaja de la seguridad, por el hecho del flujo constante de personas, y la congestión vehicular, son otro elemento que se destaca en el análisis de selección realizado. Así también es importante comentar que si bien el ruido puede tener niveles moderados en las vías principales del triángulo, por la cantidad de vehículos

y personas que transitan, en las calles secundarias la situación tiene un menor impacto, y sería lo ideal ubicar al local en una de estas vías para que se pueda brindar el servicio a las mascotas sin problemas de tipo ambiental, incluido el de smog de los camiones y vehículos pesados que a diario deben pasar por las avenidas principales.



**Figura 18: Microlocalización: sector conocido como El Triángulo**  
Fuente: google maps

### 3.3 Ingeniería del proyecto

Como lo describe Baca (2006): “El objetivo general del estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso...” (pág. 110). En el caso concreto de la presente investigación, la ingeniería del proyecto describe cómo se dará el servicio a la mascota del cliente, y también cómo se pretende gestionar el área comercial, con la finalidad de atraer clientes.

En el área operativa de servicio se identificaron dos procesos, el de peluquería e higiene, que según los datos anteriores será el más demandado por los clientes, y el de masajes y tratamientos, que implica uno de los puntos importantes de diferenciación del proyecto, con el que se pretende atraer clientes. Sin embargo, también se describirá el proceso de gestión comercial, enfocado desde la promoción y atracción de clientes.

A continuación se presentan los 3 procesos indicados, los que son básicos para la subsistencia de la microempresa a crear, para los que se detalla su objetivo, participantes, flujo y descripción.

### 3.3.1 Proceso del servicio de peluquería e higiene

#### Objetivo:

El proceso de peluquería e higiene detalla las actividades que se efectuarán para proporcionar un servicio estandarizado y de calidad para todas las mascotas, tanto perros y gatos, que lleguen al Centro “Mascotas Felices”. El servicio incluye el higiene y cuidado de apariencia del animal doméstico.

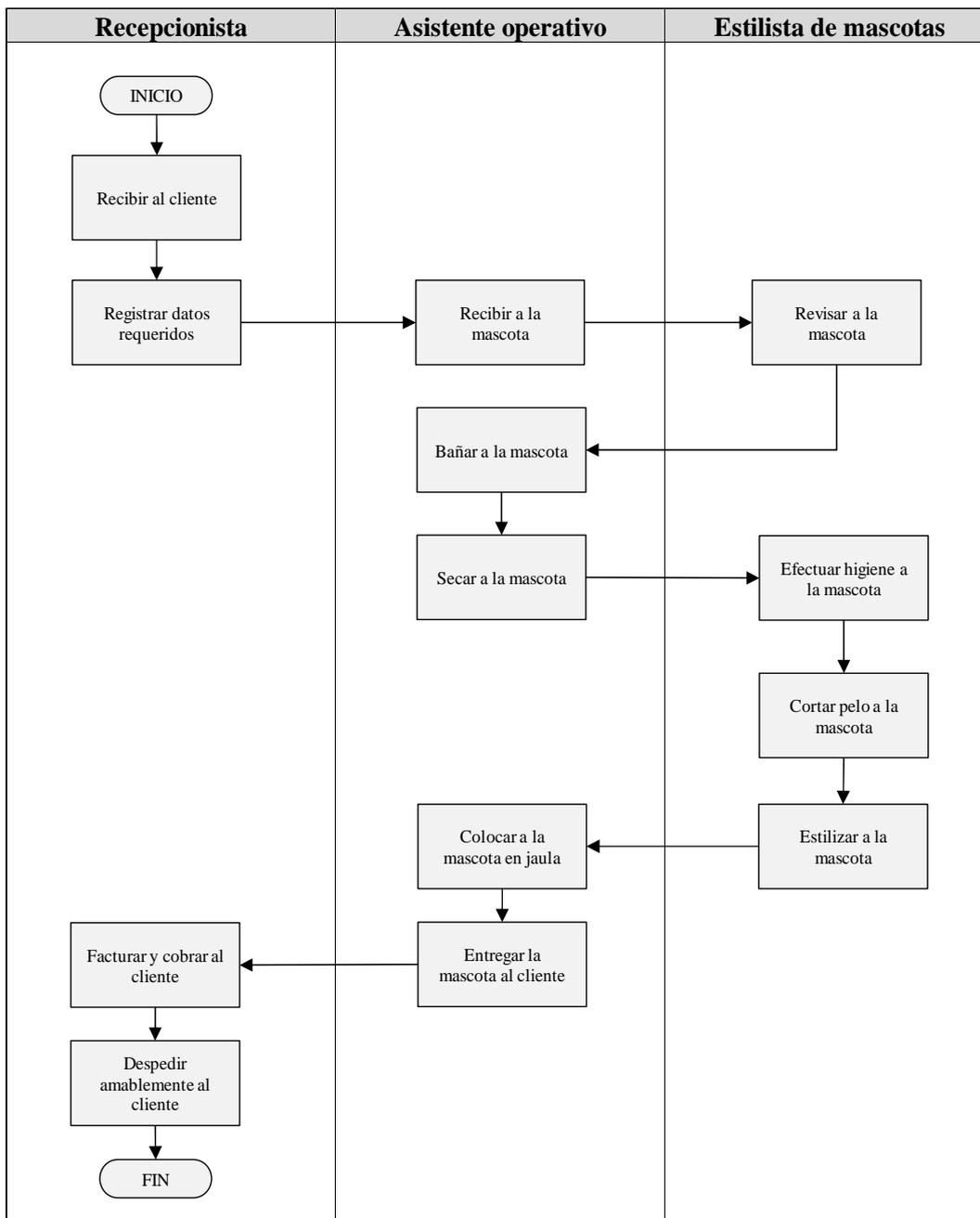
#### Alcance:

Desde el contacto o recepción del cliente, hasta la entrega de la mascota, luego del servicio de peluquería e higiene.

#### Participantes:

- Recepcionista
- Asistente operativo
- Estilista de mascotas.

Flujo del proceso:



**Figura 19: Proceso de peluquería e higiene**

Descripción del proceso:

- Recibir al cliente:

Una tarea importante que denota seriedad, calidad y actitud de servicio es el recibir al cliente respetuosa y adecuadamente; para esto la persona de

recepción debe tener el perfil adecuado y recibir al cliente ya sea físicamente, telefónicamente o por redes sociales e internet. En algunos casos el cliente no irá a las instalaciones, pero se contactará con la microempresa y en otros irá presencialmente; en cualquier evento, la persona de recepción representa la cara de la microempresa, por lo que además de su actitud y presencia, debe tener un saludo estándar, así como el enfoque en el cliente, y mostrar interés por las necesidades o requerimientos del propietario de la mascota.

- Registrar datos requeridos:

El recepcionista siempre se debe registrar los datos del propietario, así como de la mascota, los cuales permitirán conocer de mejor manera lo que se debe realizar, así como de alimentar la base de datos de servicio, que servirá para efectuar promoción enfocada, fidelización de clientes, etc. Entre los datos debe registrarse nombres, dirección, forma de pago, nombre de la mascota, edad, tiempo que la familia lo tiene, cómo obtuvieron la mascota, raza, tamaño, etc.

- Recibir a la mascota:

El asistente será quien reciba a la mascota, preferentemente de las manos del propietario; pero en el caso de que sea movilizado por la empresa, el chofer será quien efectúe esta recepción. La recepción incluye verificar el estado en el que se encuentra el animal doméstico, y una vista previa de lo que requiere.

- Revisar a la mascota:

Por medido de este paso el estilista realiza la evaluación de la mascota, y por tanto verifica que necesidades tiene dentro del servicio contratado; también verifica que otros problemas podrían ser resueltos por el Centro “Mascotas Felices”, en cuanto a salud, masajes y/o tratamientos. Esto siempre se pondrá a consideración del propietario del animal doméstico,

para que apruebe o no el adicional a lo pactado, o realizar únicamente lo contratado.

- **Bañar a la mascota:**

Se procede a realizar el baño de la mascota, considerando el tipo de mascota (perro o gato), así como su tamaño en incluso raza, debido al temperamento del animalito doméstico. El baño puede tener un efecto positivo para la estimulación de la piel, el pelaje y los músculos, cuando es adecuadamente aplicado, además de remover la grasa, suciedad y bacterias, además de parásitos externos que se encuentren en el pelo de la mascota.

Dependiendo de la necesidad de la mascota, así como del acuerdo con el propietario, se procede a aplicar el baño de todo el cuerpo, con el cuidado necesario en las zonas de los ojos, oídos y zona perianal. También se aprovecha para limpiar la dentadura de la mascota. El proceso comienza por mojar totalmente al animalito doméstico, luego aplicar generosamente el tipo de champú que requiera, ya sea regular o para tratar parásitos externos; o incluso uno de uso delicado en casos de sensibilidad o lastimados de la mascota.

De manera seguida se retira la espuma del champú de la mascota, con una cantidad generosa de agua limpia; luego, y si es necesario según el tipo de pelaje de la mascota, se procede a aplicar el acondicionador que permitirá dar brillo al pelo del animalito doméstico. Este acondicionador se aplica como masajes sobre el cuero cabelludo del animal. Finalmente se aplica agua limpia hasta que se retire el exceso de acondicionador y el animalito quede limpio y listo para el siguiente proceso.

- **Secar a la mascota:**

Una vez que ha sido bañado de manera adecuada, la mascota pasa al área de secado, la cual está habilitada con secadoras profesionales para mascotas que tengan la potencia y temperatura adecuada para secar el pelaje del animalito doméstico. El secado se realiza inicialmente con una

toalla limpia y adecuada para retirar el exceso de agua del animalito; luego se utiliza la secadora, la cual debe ir desde la cabeza hacia la parte trasera y luego las patas de la mascota, para tener una mayor efectividad. En áreas delicadas, tales como ojos, orejas, perianal, genitales y cabeza, se utilizará una potencia leve y temperatura baja, para no afectar al animal; en cambio en el resto del cuerpo, y dependiendo de la cantidad de pelaje, se aplicará potencia alta con temperatura fuerte.

- Efectuar higiene a la mascota:

En este momento se procede a efectuar el higiene de la mascota, iniciando con la atención de las uñas, las que serán cortadas y limadas con el cuidado del caso, para evitar dañar la uña, pero dejar sin filo que raspe o afecte. Luego se procede con las orejas y oídos, los que con un cuidado se procederá a limpiar por medio de un cotonete empapado de la solución con suero fisiológico, o la solución que se requiera, según el tamaño, raza y estado del animalito. También se limpiará los restos de lagaña y los canales que se forman bajo los ojos, por medio de la solución adecuada, evitando tocar los ojos de la mascota, por esto se procederá de arriba hacia abajo.

- Cortar pelo a la mascota:

Una vez que la mascota este completamente limpia, se procede a realizar el corte de pelo, para el que se utilizarán peinetas, tijeras y máquina para mascotas, debidamente esterilizadas, con el fin de mantener limpio al animalito doméstico, además de evitar irritación de la piel o transmisión de alguna bacteria de otra mascota.

El coste se aplicará de acuerdo a la raza del animalito, según lo convenido con el propietario de la mascota, o incluso según la sugerencia del estilista de mascotas, en los casos que se identifique un problema específico como por ejemplo el que el pelaje este motoso, por falta de cuidados cotidianos, por parte de los propietarios. Según el tipo de corte seleccionado se utilizará los diferentes tamaños de peines de la

máquina cortadora de mascotas, pero en las áreas perianales, se procederá con un corte de raíz, para evitar que se ensucie esa parte.

- Estilizar a la mascota:

El Estilista de mascotas procede a revisar el animalito, una vez que ha terminado todo el corte, para verificar cómo quedó o que no hayan partes desiguales. Finalmente, de acuerdo a la época, tamaño, raza, etc. se procederá a aplicar un corbatín, pañuelo triangular o lazo, que contenga un poco de perfume para mascotas, con lo cual el animalito queda listo.

- Colocar a la mascota en jaula:

Con el cuidado del caso, se traslada al animalito doméstico listo, a una jaula adecuada a su tamaño, la que estará totalmente limpia, y en donde permanecerá hasta que su propietario vaya a retirarlo, o hasta que el servicio de movilización a domicilio se lleve al animalito. Si es necesario, en este espacio se le procederá a dar una galleta al animalito, como premio de su comportamiento, y con el fin de estimularlo a colaborar con el proceso en próximas ocasiones.

- Entregar la mascota al cliente:

El Asistente procede a realizar la entrega de la mascota al cliente, explicándole todo el proceso realizado, además de indicarle los cuidados que debe tener respecto del pelaje y el aseo general de la mascota, hasta la próxima visita al Centro de atención “Mascotas Felices”. Siempre se debe asegurar de realizar una explicación adecuada para que el animalito doméstico sea cuidado de una manera correcta, según su raza, tamaño de pelaje, etc.

- Facturar y cobrar al cliente:

La persona de recepción procederá a emitir la factura y realizar el respectivo cobro, de los valores previamente acordados, para finalizar la transacción.

- Despedir amablemente al cliente:

Finalmente, la persona de recepción tendrá una manera adecuada de despedir al propietario de la mascota, ya sea presencialmente o por teléfono; esto con el fin de agradecer su confianza en el Centro de atención “Mascotas Felices”, recordarle que otros servicios se pueden ofrecer, y sugerirle una próxima visita.

### 3.3.2 Proceso del servicio de masajes y tratamientos

#### Objetivo:

El proceso de masajes y tratamientos detalla las actividades que se efectuarán para proporcionar un servicio estandarizado y de calidad para todas las mascotas, tanto perros y gatos, que lleguen al Centro “Mascotas Felices”. El servicio incluye aquellos masajes requeridos por el animal doméstico y/o la aplicación de tratamientos para prevenir o mejorar su estado de salud interno o externo, o incluso su apariencia.

#### Alcance:

Desde el contacto o recepción del cliente, hasta la entrega de la mascota, luego del servicio de masajes o tratamientos.

#### Participantes:

- Recepcionista
- Asistente operativo
- Estilista de mascotas.

Flujo del proceso:

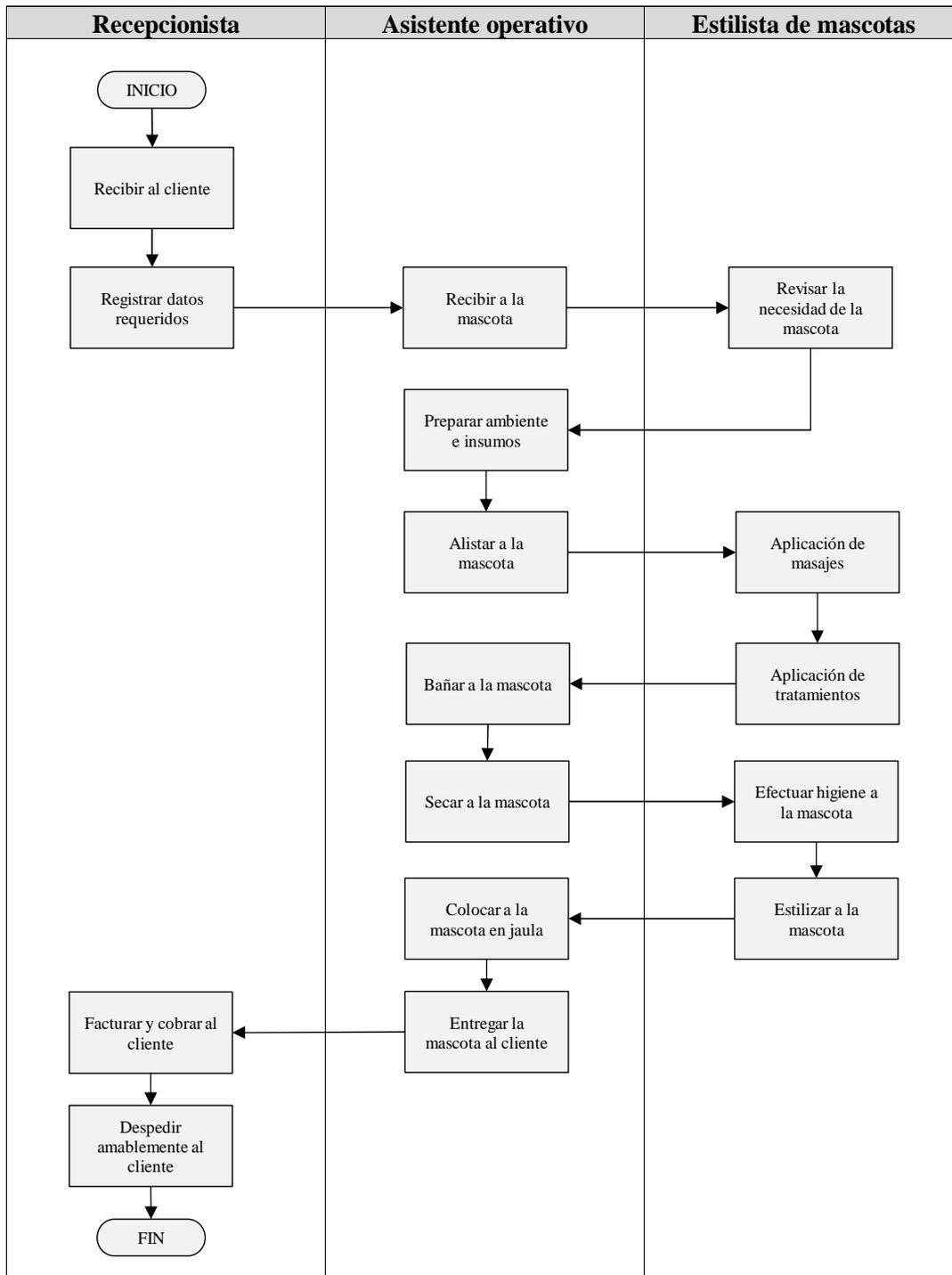


Figura 20: Proceso de masajes y tratamientos

Descripción del proceso:

- Recibir al cliente:

Una tarea importante que denota seriedad, calidad y actitud de servicio es el recibir al cliente respetuosa y adecuadamente; para esto la persona de recepción debe tener el perfil adecuado y recibir al cliente ya sea físicamente, telefónicamente o por redes sociales e internet. En algunos casos el cliente no irá a las instalaciones, pero se contactará con la microempresa y en otros irá presencialmente; en cualquier evento, la persona de recepción representa la cara de la microempresa, por lo que además de su actitud y presencia, debe tener un saludo estándar, así como el enfoque en el cliente, y mostrar interés por las necesidades o requerimientos del propietario de la mascota.

- Registrar datos requeridos:

El recepcionista siempre se debe registrar los datos del propietario, así como de la mascota, los cuales permitirán conocer de mejor manera lo que se debe realizar, así como de alimentar la base de datos de servicio, que servirá para efectuar promoción enfocada, fidelización de clientes, etc. Entre los datos debe registrarse nombres, dirección, forma de pago, nombre de la mascota, edad, tiempo que la familia lo tiene, cómo obtuvieron la mascota, raza, tamaño, etc.

- Recibir a la mascota:

El asistente será quien reciba a la mascota, preferentemente de las manos del propietario; pero en el caso de que sea movilizado por la empresa, el chofer será quien efectúe esta recepción. La recepción incluye verificar el estado en el que se encuentra el animal doméstico, y una vista previa de lo que requiere.

- **Revisar la necesidad de la mascota:**  
Por medio de este paso el estilista realiza la evaluación de la mascota, y por tanto verifica que necesidades tiene dentro del servicio contratado; también verifica que otros problemas podrían ser resueltos por el Centro “Mascotas Felices”, en cuanto a salud, masajes y/o tratamientos. Esto siempre se pondrá a consideración del propietario del animal doméstico, para que apruebe o no el adicional a lo pactado, o realizar únicamente lo contratado.
- **Preparar ambiente e insumos:**  
La persona que asiste al estilista, y de acuerdo a la necesidad puntual de masajes y/o tratamientos, procede a alistar los materiales, instrumentos, insumos, así como también el área donde la mascota recibirá los masajes y/o tratamientos.
- **Alistar a mascota:**  
El asistente también se encargará de trasladar al animalito doméstico al área preparada para su servicio, y antes de que se inicie con los masajes y/o tratamientos, tranquiliza a la mascota, la relaja y procura ponerle en una actitud pasiva para que se pueda aplicar el siguiente paso.
- **Aplicación de masajes:**  
En primera instancia se procede con la aplicación de masajes a la mascota, y de manera similar al caso de las personas, el ambiente debe ser relajante, según la raza, tamaño, pelaje y estado de salud del animal doméstico, se aplicarán aceites, esencias, agua caliente, etc. Esta es una tarea netamente manual, y debe aplicarse con una energía relajada por parte del estilista de mascotas, para lograr el objetivo deseado.  
Los masajes que se pueden aplicar son: relajantes, para tener un efecto en el comportamiento de la mascota, reduciendo su agresividad y motivando

su tranquilidad, la cual perdure durante unos días. También existen movimientos para estimular la tonificación muscular de la mascota, los que aportan no solo en casos en los que el animalito ha sufrido un accidente o complicación física, sino también en los casos que por su carácter tienen altos niveles de estrés.

- **Aplicación de tratamientos:**

Principalmente se pueden aplicar dos tratamientos, los antiparasitarios, ya sean externos o internos, en los que se trata a la mascota con medicación adecuada. En el caso de tratamientos internos, se proporciona vía oral la medicación, a menos que sea un caso más complicado, en el que se utilizará el apoyo del veterinario, y se aplicará medicación intramuscular o intravenosa. Cuando se necesitan tratamientos externos, se aplican ungüentos, cremas especializadas y medicadas, dejando que hagan efecto durante unos minutos, antes de vendar el animal o de retirar el excedente para evitar que la mascota lo ingiera.

En el caso de los tratamientos de pelaje, se tratará al animalito con productos adecuados para mascotas, que tengan un impacto positivo tanto a nivel del cuero cabelludo, como del pelaje, sin importar el tamaño del mismo. Estos productos deberán dejarse por un tiempo, para que actúen en la mascota y generen resultados positivos, no solo para proporcionar brillo, sino también para mejorar el pelaje del animalito, que en ocasiones ha sido maltratado, dañado por efectos nocivos del sol, polvo, suciedad, etc.

- **Bañar a la mascota:**

Se procede a realizar el baño de la mascota, pero de una manera básica, considerando el tipo de mascota (perro o gato), así como su tamaño en incluso raza, debido al temperamento del animalito doméstico. Este baño básico limpiará al animalito de los aceites, productos y medicación utilizada en su parte externa, dejándolo limpio, libre de suciedad y bacterias, además de parásitos externos que se encuentren en el pelo de la

mascota. Es un baño que dura aproximadamente la mitad del tiempo que el baño del otro servicio brindado.

- Secar a la mascota:

Una vez que ha sido bañado de manera adecuada, la mascota pasa al área de secado, la cual está habilitada con secadoras profesionales para mascotas que tengan la potencia y temperatura adecuada para secar el pelaje del animalito doméstico. El secado se realiza inicialmente con una toalla limpia y adecuada para retirar el exceso de agua del animalito; luego se utiliza la secadora, la cual debe ir desde la cabeza hacia la parte trasera y luego las patas de la mascota, para tener una mayor efectividad. En áreas delicadas, tales como ojos, orejas, perianal, genitales y cabeza, se utilizará una potencia leve y temperatura baja, para no afectar al animal; en cambio en el resto del cuerpo, y dependiendo de la cantidad de pelaje, se aplicará potencia alta con temperatura fuerte.

- Efectuar higiene a la mascota:

Una vez que la mascota este completamente limpia, se procede a realizar el corte de pelo, para el que se utilizarán peinetas, tijeras y máquina para mascotas, debidamente esterilizadas, con el fin de mantener limpio al animalito doméstico, además de evitar irritación de la piel o transmisión de alguna bacteria de otra mascota.

El coste se aplicará de acuerdo a la raza del animalito, según lo convenido con el propietario de la mascota, o incluso según la sugerencia del estilista de mascotas, en los casos que se identifique un problema específico como por ejemplo el que el pelaje este motoso, por falta de cuidados cotidianos, por parte de los propietarios. Según el tipo de corte seleccionado se utilizará los diferentes tamaños de peines de la máquina cortadora de mascotas, pero en las áreas perianales, se procederá con un corte de raíz, para evitar que se ensucie esa parte.

- Estilizar a la mascota:

El Estilista de mascotas procede a revisar el animalito, una vez que ha terminado todo el corte, para verificar cómo quedó o que no hayan partes desiguales. Finalmente, de acuerdo a la época, tamaño, raza, etc. se procederá a aplicar un corbatín, pañuelo triangular o lazo, que contenga un poco de perfume para mascotas, con lo cual el animalito queda listo.

- Colocar a la mascota en jaula:

Con el cuidado del caso, se traslada al animalito doméstico listo, a una jaula adecuada a su tamaño, la que estará totalmente limpia, y en donde permanecerá hasta que su propietario vaya a retirarlo, o hasta que el servicio de movilización a domicilio se lleve al animalito. Si es necesario, en este espacio se le procederá a dar una galleta al animalito, como premio de su comportamiento, y con el fin de estimularlo a colaborar con el proceso en próximas ocasiones.

- Entregar la mascota al cliente:

El Asistente procede a realizar la entrega de la mascota al cliente, explicándole todo el proceso realizado, además de indicarle los cuidados que debe tener respecto del pelaje y el aseo general de la mascota, hasta la próxima visita al Centro de atención “Mascotas Felices”. Siempre se debe asegurar de realizar una explicación adecuada para que el animalito doméstico sea cuidado de una manera correcta, según su raza, tamaño de pelaje, etc.

- Facturar y cobrar al cliente:

La persona de recepción procederá a emitir la factura y realizar el respectivo cobro, de los valores previamente acordados, para finalizar la transacción.

- Despedir amablemente al cliente:

Finalmente, la persona de recepción tendrá una manera adecuada de despedir al propietario de la mascota, ya sea presencialmente o por teléfono; esto con el fin de agradecer su confianza en el Centro de atención “Mascotas Felices”, recordarle que otros servicios se pueden ofrecer, y sugerirle una próxima visita.

### 3.3.3 Proceso de generación del servicio

#### Objetivo:

El proceso de gestión comercial detalla las actividades principales que se efectuarán para promocionar el servicio del Centro “Mascotas Felices”, así como también para captar clientes nuevos, y fidelizar los que han acudido a la microempresa.

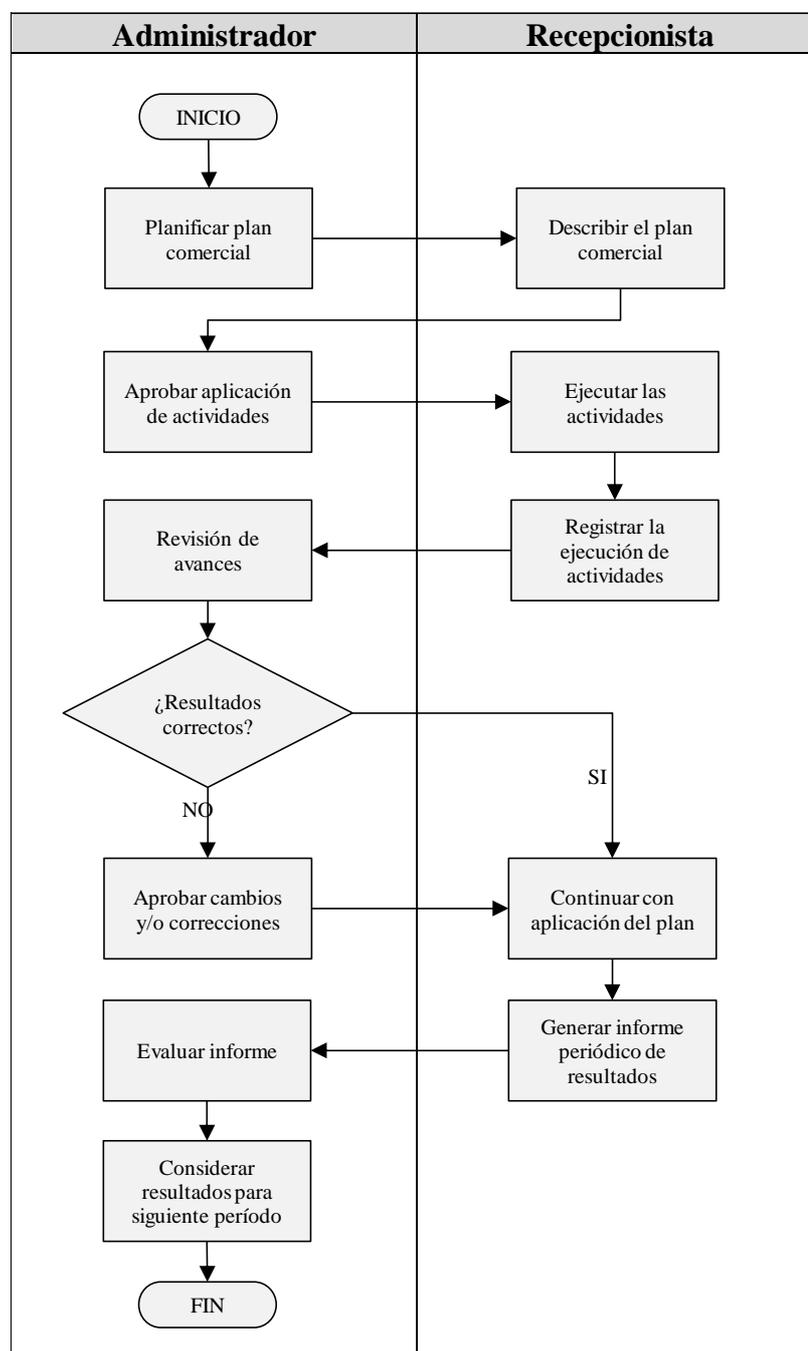
#### Alcance:

Desde la planificación de la promoción anual, hasta la evaluación de lo sucedido luego de la aplicación de lo planificado.

#### Participantes:

- Administrador
- Recepcionista

Flujo del proceso:



**Figura 21: Proceso comercial**

Descripción del proceso:

- Planificar plan comercial:

El primer paso es el de realizar la planificación comercial para el Centro de atención “Mascotas Felices”, actividad que es propuesta por el

Administrador, y debe ser transmitida a la Recepcionista, quien efectuará la parte operativa del plan.

Esta planificación considerará todas las estrategias que puedan aportar a la fidelización de clientes, o al incremento de nuevos, mediante lineamientos para promoción y publicidad de los servicios de la microempresa. Se realizará de manera anual.

- Describir el plan comercial:

Según las ideas planteadas por el Administrador, y con aquello que se pueda agregar de manera adicional, la Recepcionista procede a detallar el plan, incluyendo el tipo de estrategia, la estrategia, las acciones específicas, los costos, las fechas de aplicación, la duración, y sobre todo el impacto que se espera conseguir.

- Aprobar aplicación de actividades:

El documento será revisado hasta conseguir el aprobado, mismo que se pondrá en acción durante los primeros meses del año, pero de acuerdo al tiempo de cada línea de acción definida.

- Ejecutar las actividades:

Previa la validación verbal del Administrador, la Recepcionista procederá cada mes, a efectuar o poner en acción todas las actividades del plan, dejando evidencia de su aplicación en el documento, en el casillero definido para tal efecto.

- Registrar la ejecución de actividades:

Cada vez que se realice alguna actividad del plan, la Recepcionista registrará la fecha, medido o canal, costo, cantidad, y todos los detalles que permitan confirmar la correcta aplicación del plan comercial.

- **Revisión de avances:**  
El Administrador revisará de manera frecuente y periódica el avance de la ejecución del plan, para evidenciar los resultados esperados.
- **Aprobar cambios y/o correcciones:**  
En el caso de que no se hayan producido resultados de acuerdo a la planificación, a pesar de haber aplicado todo lo planificado, se procede a efectuar cambios al plan comercial.
- **Continuar con aplicación del plan:**  
En el caso de que se aplicaron los cambios requeridos, o si los planes aplicados han producido resultados de acuerdo a lo planificado, se continúa con la aplicación de las siguientes estrategias y/o acciones.
- **Generar informe periódico de resultados:**  
Con la periodicidad acordada, que puede ser trimestral, se procede a emitir informes de cumplimiento del plan y de obtención de resultados.
- **Evaluar informe:**  
De manera semestral, o al menos anual, el Administrador con la Recepcionista efectúan la evaluación del plan comercial aplicado en el período. Esta evaluación tomará en cuenta al menos la cantidad de acciones realizadas, el costo invertido en todas ellas, el tiempo que se han tomado para poner en acción el plan, además de los resultados, midiendo cantidad de clientes anteriores, nivel de fidelidad, así como cantidad de clientes nuevos; también se evaluarán los ingresos en valores, comparando con períodos anteriores, de manera mensual y anual.
- **Considerar resultados para siguiente período:**  
Siempre se dejará evidencia de los logros, luego de la evaluación, lo que se procederá a incluir en las siguientes planificaciones comerciales.

### 3.4 Requerimientos del proyecto

A continuación se procederá a detallar todos los bienes que son requeridos para la puesta en marcha del proyecto de creación de la microempresa “Mascotas Felices”.

#### 3.4.1 Propiedades, planta y equipo

No se espera contar con una edificación o terreno propios, por la inversión que esto requeriría, respecto de los resultados económicos que se espera recibir en el transcurso de los primeros años de operación del proyecto; sin embargo, es importante que el sitio que se rente, cuente con el espacio adecuado para el trabajo que se realizará, y sea distribuido de acuerdo a la necesidad del negocio.

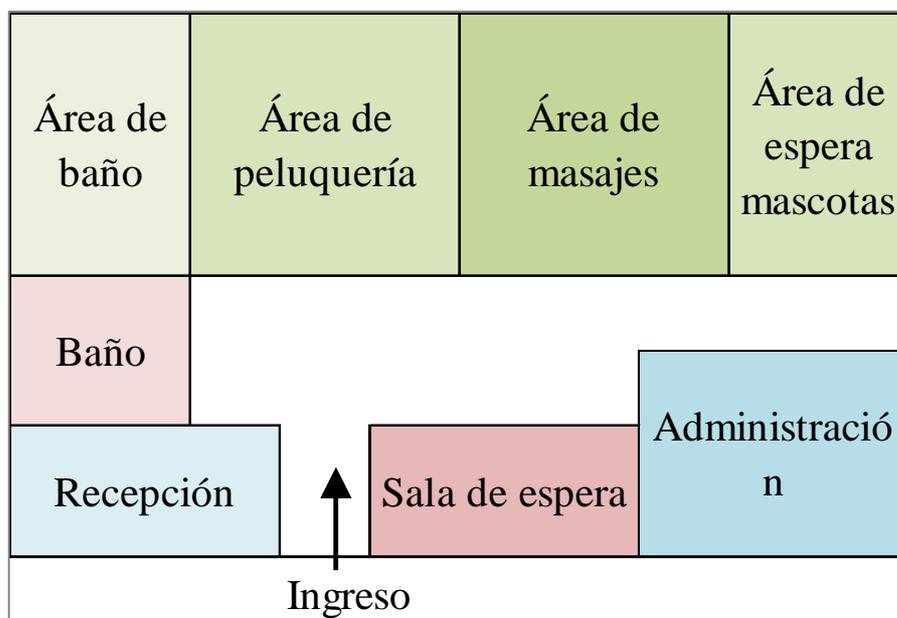
Respecto de la distribución, Baca (2006) señala que “Una buena distribución de la planta es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.” (pág. 107)

En ese sentido, se han previsto las siguientes áreas para la microempresa “Mascotas Felices”, las que abarcan un total de 80 m<sup>2</sup>:

- Sala de espera, lugar en el que se recibirá a las mascotas. Aproximado de 6 m<sup>2</sup>.
- Recepción, lugar de trabajo de la Recepcionista, de facturación, cobro, e incluso pago a proveedores. Aproximado de 6 m<sup>2</sup>.
- Administración, lugar de trabajo del Administrador del negocio. Aproximado de 9 m<sup>2</sup>.
- Área de baño de mascotas. Aproximado de 8 m<sup>2</sup>.
- Área de servicio de peluquería e higiene de mascotas. Aproximado de 12 m<sup>2</sup>.

- Área de servicio de masajes y tratamientos para mascotas. Aproximado de 12 m<sup>2</sup>.
- Área de espera para mascotas, donde se ubicarán jaulas para los animales que esperan su turno, o ir a su domicilio. Aproximado de 8 m<sup>2</sup>.
- Baño. Aproximado de 4 m<sup>2</sup>.
- Pasillos. Aproximado de 15 m<sup>2</sup>.

La siguiente gráfica muestra de manera general cómo estarán distribuidas esas áreas detalladas:



**Figura 22: Distribución de la planta**

### 3.4.2 Vehículo

Para el negocio, que se basa en la provisión de servicio a domicilio, es necesario contar con un vehículo adecuado para el traslado de los animales domésticos desde y hacia el Centro de atención, o incluso para movilizar a un especialista hasta el domicilio del propietario de la mascota, para una atención específica veterinaria. Este vehículo podría ser una mini VAN N300 cargo, cuyo precio es cercano a los \$18,000, al que se le añadirán algunas estructuras internas para acoplar las jaulas de transporte de mascotas, evitando que se estresen los animalitos, así también que se

peleen o agredan. La elección de este tipo de vehículo es por el bajo consumo de combustible, que apoyará a una operativa eficiente, pero que llegue al cliente con la prontitud requerida.

**Tabla 35:**  
**Vehículo**

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Van pequeña	1	20,000.00	20,000.00
<b>Total</b>			<b>20,000.00</b>

### 3.4.3 Bienes materiales

En general el requerimiento de los bienes materiales tangibles, conocidos como Activos Fijos, o también como Propiedades, Planta y Equipo, detalla todos los ítems que el proyecto requiere para operar desde sus inicios, y cubriendo la capacidad esperada. La siguiente tabla muestra los bienes requeridos para el Centro de atención “Mascotas Felices”:

**Tabla 36:**  
**Bienes requeridos**

Activo Fijo	Valor
Vehículos	20,000.00
Equipos de estética	800.00
Materiales de estética	500.00
Equipo veterinario	1,000.00
Materiales veterinarios	500.00
Equipo de limpieza	700.00
Materiales de limpieza	500.00
Equipo de oficina	1,500.00
Muebles y enseres	5,000.00
<b>Total</b>	<b>30,500.00</b>

### 3.4.4 Gastos iniciales

Este tipo de gastos son aquellos que se requieren egresar para iniciar las operaciones del negocio. En este concepto se incluyen 3 grupos de egresos que son:

- Gastos de constitución: aquellos que se deben pagar para trámites necesarias para la constitución de la microempresa, de acuerdo a lo que la ley ecuatoriana señala.
- Gastos de investigación: aquellos que corresponden a las actividades previas al inicio del negocio, como investigación de campo, plan de negocios, proyecto de pre factibilidad, etc.
- Gastos de adecuación: aquellos egresos que requieren para la adecuación de la infraestructura, con el fin de que el local en donde funcionará el Centro de atención “Mascotas Felices”, para lograr la ambientación que el negocio requiere:

Para el presente proyecto se han estimado los siguientes rubros iniciales:

**Tabla 37:**  
**Gastos iniciales**

<b>Gasto inicial</b>	<b>Valor</b>
<b>Gastos de constitución</b>	
Legalización de la empresa	1,000.00
Premios de funcionamiento	500.00
<b>Gastos de adecuación</b>	
Adecuación del local	3,000.00
Publicidad inicial	700.00
Gastos de investigación	800.00
<b>Total</b>	<b>6,000.00</b>

#### 3.4.5 Capital de trabajo

Además de los bienes propios que se requieren para iniciar con la microempresa, de aquellos egresos de constitución y adecuación, se requiere contar con un capital de trabajo inicial, el que se utilizará para pagar los primeros egresos del Centro de atención “Mascotas Felices”, mientras que se comienzan a recibir los ingresos por clientes.

Se ha estimado que el negocio requiere un capital de trabajo inicial para los primeros 2 meses de la operación, los que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 38:**  
**Capital de trabajo inicial**

<b>Detalle</b>	<b>Valor mes</b>	<b>Valor 2 meses</b>
<b>Gastos administrativos</b>		
Sueldos y salarios	798.00	1,596.00
Suministros de oficina	20.00	40.00
<b>Gastos de operación</b>		
Materiales e insumos	441.22	882.43
Servicios básicos	67.00	134.00
Mano de obra operativa	3,138.80	6,277.60
Combustible	100.00	200.00
Mantenimiento	100.00	200.00
Renta de local	600.00	1,200.00
Otros	10.00	20.00
<b>Gastos de ventas</b>		
Sueldos y salarios	505.40	1,010.80
Publicidad	200.00	400.00
<b>Gastos financieros</b>		
Intereses	124.67	249.33
<b>Total</b>	<b>6,105.08</b>	<b>12,210.16</b>

Con estos datos presentados, la inversión inicial requerida para el proyecto de creación del Centro de atención “Mascotas Felices” es el siguiente:

**Tabla 39:**  
**Inversión inicial requerida**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Bienes propios	30,500.00
Gastos iniciales	6,000.00
Capital inicial	12,210.16
<b>Total</b>	<b>48,710.16</b>

#### 3.4.6 Requerimientos de insumos

Otro aspecto importante a revisar dentro de las necesidades del proyecto, es la de aquellos insumos, productos e incluso herramientas que se necesitan para la operación regular del Centro de atención “Mascotas Felices”; los cuales se mencionan a continuación:

- Champú, específico para mascotas, que pueda ser utilizado en cualquier tipo de pelaje, y que proteja el cuero cabelludo.
- Acondicionador, también apto para mascotas, para cuidar el pelaje de las mascotas, su brillo, sedosidad, etc.
- Productos para limpieza de oídos, como suero fisiológico, cotonetes, etc.
- Productos para limpieza externa de lagrimales, lagañas.
- Perfume para mascotas, tanto perros como gatos, que tengan ligero y perdurable aroma.
- Productos para tratamiento externo del pelaje y cuero cabelludo de las mascotas.
- Aceites, lociones, ungüentos y cremas para masajear a mascotas.
- Productos externos anti pulgas.
- Productos para tratamiento interno y externo de parásitos.
- Productos que sirvan como desengrasantes de pelo.
- Lazos, pañuelos y adornos de temporada para mascotas.
- Galletas para perros y también para gatos.
- Pasta dental para mascotas.
- Cepillos dentales para mascotas, grandes, medianas y pequeñas.
- Bozales para diferentes tamaños de perros.
- Alcohol en spray para desinfectar los implementos de peluquería.
- Máquina para cortar el pelo a mascotas.
- Aceites para la máquina de cortar el pelo.
- Peines, cepillos y cardas para mascotas, que se utilizarán según el tamaño y raza de la mascota.
- Rastrillos que ayuden a cortar de diferente tamaño el pelaje de la mascota, según su raza, tamaño y necesidad.
- Tijeras para cortar el pelo largo, sobre todo para estilizar cejas y detalles de ciertos cortes de pelo.
- Pinzas multiusos.
- Cuchillas para cortes, así como repuestos de la máquina eléctrica.
- Cortaúñas para mascotas.

- Rompe nudos, para alisar el pelo y cortar nudos que se encuentren en ciertos pelajes descuidados.
- Manoplas para utilizar durante el baño, y apoyar el retiro de pelaje suelto o muerto.

A continuación la tabla 40 presenta un valor estimado de todos los productos que se requerirán para proporcionar el servicio de peluquería e higiene de mascotas para el año 1 del proyecto:

**Tabla 40:**  
**Insumos para el servicio de peluquería e higiene**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad mensual	Cantidad anual	Costo Unitario	Costo mensual	Costo Anual
Champú	Galón	2	24	20.00	40.00	480.00
Jabón anti pulgas	Unidad 90gr	4	48	1.84	7.36	88.32
Limpiadora de ojos y lagrimales	Unidad	3	36	13.20	39.60	475.20
Limpiador de ojos	Unidad	2	24	14.00	28.00	336.00
Acondicionador y desenredador	1 litro	2	24	15.00	30.00	360.00
Perfume	Unidad 150cc	2	24	20.00	40.00	480.00
Cicatrizante de uñas y cortadas	Unidad	1	12	11.00	11.00	132.00
Desengrasante de pelo	Unidad 120 ml	2	24	15.00	30.00	360.00
Esmaltes de varios colores	Unidad	4	48	1.40	5.60	67.20
Crema de dientes	Unidad 114gr	3	36	5.00	15.00	180.00
Cepillo de dientes	Caja x100	3	36	0.30	0.90	10.80
Lazo para mascotas S	Caja x100	3	36	0.20	0.60	7.20
Lazo para mascotas M	Caja x75	3	36	0.22	0.66	7.92
pañuelos	Caja x50	10	120	0.25	2.50	30.00
Toalla absorbente	Metro	2	24	4.50	9.00	108.00
Bombonera de snacks surtidos	kilo	2	24	14.00	28.00	336.00

Así también se detallan los valores de los utensilios requeridos para proporcionar el servicio, los cuales cubrirán la atención a la cantidad de mascotas esperadas por el proyecto:

**Tabla 41:**  
**Utensilios para el servicio**

Descripción	Cantidad anual	Costo Unitario
Cuchilla #30	2	38.64
Cuchilla #10	2	38.64
Cuchilla #7	2	43.90
Cuchilla #5	3	48.40
Cuchilla #9	2	38.64
Cuchilla #3 (desmontadora)	2	63.11
Juegos de peines universales / 10 piezas	3	46.56
Peines metálicos	8	4.50
Cerdas platico, cerdas alambre S	1	12.00
Cerdas platico, cerdas alambre M	8	12.00
Cerdas platico, cerdas alambre L	8	16.00
Manoplas de goma	8	3.15
Cepillo plástico doble cerda	8	12.50
Cepillo plástico cerda dura	8	12.50
Peinilla metálica doble lado	8	4.50
Liendrera	8	4.50
Rompe nudos	8	18.00
Rastrillo	8	4.50
Desmontador	8	7.00
Juego de cuchillas de Strippin	4	75.00

#### 3.4.7 Requerimiento de personal

El personal es indispensable en cualquier negocio, sobre todo en los de servicios, ya que requiere contar con mano de obra adecuada para asegurar la calidad y el nivel ofrecido para diferenciarse de la competencia. En el caso del proyecto propuesto del Centro de atención “Mascotas Felices”, se estima contar con 6 personas:

**Tabla 42:**  
**Costo del personal requerido**

Cargo	Descripción	AÑO1
Administrador	Salario básico mensual	600.00
	Salario anual	7,200.00
	Prestaciones sociales	2,376.00

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>AÑO1</b>
Recepcionista	Salario básico mensual	380.00
	Salario anual	4,560.00
	Prestaciones sociales	1,504.80
Estilista de mascotas	Salario básico mensual	1,000.00
	Salario anual	12,000.00
	Prestaciones sociales	3,960.00
Asistente de mascotas	Salario básico mensual	380.00
	Salario anual	4,560.00
	Prestaciones sociales	1,504.80
Asistente de limpieza	Salario básico mensual	380.00
	Salario anual	4,560.00
	Prestaciones sociales	1,504.80
Veterinario	Salario básico mensual	600.00
	Salario anual	7,200.00
	Prestaciones sociales	2,376.00
	Anual	40,080.00
<b>Total</b>	Prestaciones sociales	13,226.40
	<b>Costo mano de obra</b>	<b>53,306.40</b>

Estos valores incluyen los beneficios que estipula la Ley ecuatoriana referente a lo laboral, como el aporte patronal del IESS.

#### 3.4.8 Requerimiento de servicios básicos

Al proveer el servicio de atención a mascotas, es necesario contar con servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, gas para uso de calefón, los cuales tendrán el costo anual que se presenta a continuación:

**Tabla 43:**  
**Costo de servicios básicos**

<b>Servicio</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Agua potable	35.00	420.00
Energía eléctrica	25.00	300.00
Gas	7.00	84.00
<b>Total</b>	<b>67.00</b>	<b>804.00</b>

### **3.5 Impacto ambiental**

A continuación se realiza un análisis concreto sobre el impacto ambiental que el proyecto generará al iniciar su operación regular, así como algunos lineamientos generales que deben considerarse como parte de una gestión responsable.

El tema ambiental ha tomado fuerza en los últimos años, sobre todo en el ámbito productivo, dado que las industrias generan grandes cantidades de residuos contaminantes, los que si no son adecuadamente tratadas, pueden erosionar de una manera fuerte al medio ambiente. Además existen otros impactos como los auditivos que tienen incidencia en las ciudades, por esto, muchas veces las empresas de transformación están ubicadas fuera de las zonas pobladas. Así también las empresas o negocios dedicados a la gestión comercial y de servicios, tienen un impacto ambiental, aunque en menor escala, pero que debe ser considerado por los administradores para no afectar el sitio donde funcionan.

Para el caso del proyecto planteado para la creación del Centro de atención de mascotas a domicilio “Mascotas Felices”, se puede prever principalmente la incidencia de contaminación de residuos sólidos, ya que de los insumos a utilizar se botarán sus empaques, de los que la mayoría es plástica, pero algunos también implican papel o cartón; además al cortar el pelo de las mascotas, se generarán grandes cantidades de este tipo de residuos. Todos estos residuos deben clasificarse entre reciclables y no reciclables, y ponerse en fundas de basura de colores diferentes, para que se puedan aprovechar aquellos restos especialmente plásticos, contribuyendo de alguna manera a un mejor cuidado del ambiente. También se puede mencionar a los residuos de productos veterinarios, los que obligatoriamente se depositarán en una funda de basura de tipo industrial color rojo, de acuerdo a las normativas, para separar y no contaminar la demás basura.

En el caso de los líquidos sobrantes de ciertos productos, serán gestionados por las cañerías existentes, ya que no implican un problema significativo para el sistema

de alcantarillado existente en la zona en la que se pretende iniciar la operación del negocio.

Un aspecto final que podría preocupar, sobre todo a los vecinos del local donde funcionará el Centro de atención “Mascotas Felices”, es el impacto auditivo, porque algunas mascotas tienen temperamento nervioso y ladran constantemente, mientras esperan ser atendidas, o incluso cuando están cerca de otras mascotas. La ventaja del Centro de atención es que funcionará en un local cerrado, lo cual reduce el impacto del sonido que producen las mascotas; además de que se contará con espacios separados para cada actividad. Incluso en la zona de espera de mascotas se contará con jaulas adecuadas para perros, lo que permite manejar el problema del ruido.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

Este capítulo tiene la finalidad de presentar los principales aspectos organizacionales de la microempresa a crear para atención de mascotas a domicilio. En ese sentido, se revisarán los siguientes aspectos:

- Constitución de la microempresa “Mascotas Felices”.
- Elementos del direccionamiento estratégico para el Centro de atención a mascotas.
- Análisis FODA, que permita identificar las oportunidades y fortalezas del negocio, así como también los problemas que tendrá que evitar o mejorar.
- La estructura organizacional.
- Descripción de las principales funciones del personal.

#### **4**

##### **4.1 Constitución de la empresa**

###### **4.1.1 Tipo de empresa**

Como producto del proyecto, se creará una empresa. En el país existen algunas opciones para hacerlo, de las que principalmente se revisan dos que son: Compañía de responsabilidad limitada y Sociedad anónima.

La Compañía de responsabilidad limitada, según la Ley de Compañías del Ecuador, es aquella “... que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva...”

Así también, de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Compañías del Ecuador, la Sociedad anónima es una persona jurídica “... cuyo capital, dividido en acciones

negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.” En este segundo caso, se puede contar con un número ilimitado de accionistas.

En función de lo descrito, para “Mascotas Felices” se recomienda la aplicación de la figura legal de una Compañía Limitada, la que por el tamaño del negocio, permitirá que el control esté en pocos socios, y que se efectúe la operación de manera adecuada, por el monto de ventas que se espera tener.

#### 4.1.2 Requisitos para conformación de la empresa

Para la constitución de la compañía de responsabilidad limitada se deberán seguir los siguientes pasos (El Emprendedor, 2015):

- Debe ingresar al sitio web de la Superintendencia de Compañías del país.
- Crear un usuario en la plataforma, para poder realizar la gestión vía online.
- Debe seleccionar la denominación, siempre que esté disponible, y reservarla para la empresa a crear.
- Llenar el formulario electrónico de título “Solicitud de Constitución de Compañía”, directamente en línea.
- Se debe subir al sistema los documentos solicitados, los que son indispensables para este proceso.
- Se procede a seleccionar una notaría en la que se realizará el trámite legal.
- Luego de revisar la documentación completa, la Superintendencia de Compañías tomará contacto con el solicitante mediante un correo electrónico. En esta comunicación se hará conocer los valores a pagar por el proceso, dónde debe realizarse el pago, etc.
- El solicitante debe acercarse a la institución bancaria a realizar el pago de los valores indicados.

- La notaría realizará las verificaciones correspondientes, y asignará una fecha y hora para la firma presencial de los documentos de constitución.
- Por medio del sistema se remitirán los documentos oficiales al Registro Mercantil, para que se realice la respectiva inscripción de escritura y nombramientos.
- El mismo sistema generará un expediente, el que se remitirá al Servicio de Rentas Internas (SRI) para que se genere el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la nueva compañía.
- Por último se notificará la constitución completa y legal de la compañía.

## 4.2 Direccionamiento estratégico

### 4.2.1 Nombre

El nombre elegido para el Centro de atención de mascotas es “Mascotas Felices”, y su logotipo el siguiente:



“Mascotas Felices” centrará su atención en perros y gatos, y de manera concreta proporcionará los siguientes servicios, en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos:

- Limpieza integral, que incluye baño del animalito, corte de uñas, aseo de orejas, ojos, dentadura, glándulas perianales.
- Tratamiento de parásitos, aplicación de medicación para tratar los parásitos externos e internos.

- Peluquería, que implica corte de pelo de acuerdo a raza o solicitud de propietario.
- Tratamiento de pelo, por medio de la aplicación de productos para mejorar el pelaje de la mascota.
- Masajes para mascotas, para relajación, rehabilitación, tonificación muscular y/o mejoramiento de circulación sanguínea.
- Atención veterinaria, de acuerdo a la necesidad del propietario de la mascota, en horarios del centro o incluso en horas y días no laborables.
- Hospedaje eventual, ya sea para observación por tratamientos veterinarios o por motivos de necesidad del propietario.

#### 4.2.2 Misión

La misión detalla de una manera concreta la razón de ser de la empresa. Para el caso de “Mascotas Felices”, se propone la siguiente declaración de misión:

"Somos un grupo de profesionales que provee servicios de belleza, salud, higiene y tratamiento para mascotas; por medio de una infraestructura adecuada, con procesos definidos, por medio de los que se puede otorgar un servicio de calidad para las mascotas, con el fin de apoyar a sus propietarios a cumplir con la normativa vigente, así como también para la tranquilidad de su animalito de compañía."

#### 4.2.3 Visión

Por su parte, la visión destaca aquello que la empresa quiere lograr en un futuro determinado. Para el caso de Mascotas Felices”, se propone la siguiente declaración de visión:

"Para el año 2021, "Mascotas Felices" se posicionará en el mercado de atención a mascotas en San Rafael del Valle de los Chillos; por su alto nivel de efectividad, amabilidad, calidad y generación de valor para sus clientes; apoyados en la eficiencia, tecnología, actitud de servicio y personal capacitado; causando un impacto positivo en la comunidad, los accionistas y el personal que colabora en la empresa."

#### 4.2.4 Objetivos estratégicos

Este tipo de objetivos permiten a la empresa alcanzar la visión planteada, ya que plantean metas específicas en diferentes aspectos internos de la empresa. A continuación se presentan de manera muy concreta aquellos elementos administrativos, financieros y comerciales para "Mascotas Felices".

##### 4.2.4.1 Administrativos

- Generar fuentes de empleo en el sector donde se ubicará la empresa, para contribuir a la economía del cantón.
- Mantener actualizado el diagnóstico para aprovechar las fortalezas que permitan alcanzar las oportunidades cambiantes; así como también trabajar en las debilidades y evitar las amenazas identificadas.
- Crear una cultura organizacional en el personal que labore la empresa, que además de incidir en un alto desempeño, también permita un ambiente laboral adecuado para los colaboradores.

##### 4.2.4.2 Financieros

- Generar una rentabilidad razonable para los socios, la cual se vaya incrementando sostenidamente.
- Trabajar para obtener una liquidez que asegure la continuidad operacional de la empresa.

- Vigilar la solvencia de la empresa, para mantenerse como sujeto de crédito ante las instituciones bancarias, financieras, pero sobre todo ante las cooperativas del sector donde funcionará.

#### 4.2.4.3 Comerciales

- Asegurar la diferenciación del servicio para belleza, salud, higiene y relajación de mascotas en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos.
- Garantizar una atención personalizada, respetuosa y amable a los clientes y a sus mascotas.
- Fomentar la fidelización de clientes que lleguen a “Mascotas Felices”, para mantener ese mercado logrado.
- Trabajar en estrategias de promoción y publicidad para atraer nuevos clientes para la empresa.
- Destacar los beneficios de los servicios de masajes y tratamientos, para posicionar ese nuevo servicio en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos.
- Generar un crecimiento anual de ventas, tanto en clientes, como en valor, para apoyar el crecimiento y consolidación de la empresa.
- Posicionar el servicio en la zona delimitada del cantón, incluyendo todas sus parroquias.
- Crear buenas relaciones comerciales con proveedores de productos que se utilicen en la empresa, para garantizar calidad, condiciones comerciales, precios, etc.
- Generar relaciones comerciales con otros negocios de mascotas, para actuar de manera estratégica, promocionando servicios de manera mutua, y lograr una mejor explotación del mercado.

#### 4.2.5 Políticas

Con el fin de apoyar la gestión de la nueva empresa a crear, y que en todo momento se mantenga el enfoque de eficiencia, calidad y buena atención al cliente, a continuación se presentan algunos lineamientos desde 3 ópticas distintas.

##### 4.2.5.1 Atención al cliente

Una de las más importantes directrices del nuevo negocio, tiene que ser el enfoque en el cliente; por esto, se dan las siguientes pautas:

- El cliente, tanto su mascota como el propietario, son la prioridad para la empresa y todo el personal.
- El personal debe mantener, durante toda su jornada, la buena predisposición para con el cliente, siendo amable, a más de respetuoso.
- Bajo ninguna circunstancia el personal discutirá con el cliente, en caso de desacuerdos, será el Administrador quien intervenga.
- En caso de generarse cualquier inconveniente con la mascota, de manera inmediata se deberá comunicar al propietario, para que sea tomada la decisión que corresponda.
- No se realizará ningún servicio adicional que no haya sido pactado previamente con el propietario de la mascota; excepto en el caso de que se le consulte telefónicamente o por redes sociales, y se pueda proceder.
- Todo el personal mostrará una actitud íntegra, que a más de ser honesta, valore a la mascota, mediante un trato adecuado, sin violencia.
- En casos de complicación con la actitud de una mascota, se procederá a calmar al animalito, antes de realizar cualquier procedimiento.
- En los casos que amerite, se dispondrá de tiempo adicional a la mascota del cliente, hasta que este pueda recogerlo, sin recargar valores, o poner una actitud negativa.

- De acuerdo con la necesidad evaluada de cada mascota, se procederá a indicar todo lo que se puede realizar para mejorar la salud, siendo el cliente quien decide qué requiere en esa cita.
- En el caso de otorgar citas, se respetará ese turno, indicando a los siguientes clientes, de la reserva respectiva.

#### 4.2.5.2 Financieras

En cuanto al aspecto financiero de la nueva empresa, se recomienda al menos:

- Recibir pago en efectivo, tarjeta de crédito o de débito, para facilitar al cliente la cancelación de los valores del servicio.
- Para toda compra, se debe realizar una cotización con al menos dos opciones, para seleccionar el proveedor que más convenga a la empresa, en cuanto a precio y condiciones de entrega.
- Declarar oportunamente los balances e impuestos exigidos por la ley, según el tipo de empresa, lo cual asegurará evitar problemas de multas y recargos que resten eficiencia a la entidad.
- Pago oportuno a los proveedores, para generar fuertes relaciones comerciales, que apoyen la continuidad operacional del negocio.
- Pago de sueldos del personal de manera oportuna, mostrando la importancia que el recurso humano representa para los socios y el Administrador.

#### 4.2.5.3 Talento humano

El talento humano de la nueva empresa es un elemento de vital importancia; por eso se recomiendan las siguientes pautas:

- Generar un ambiente de trabajo adecuado para un buen desempeño, en el que, con el respeto del caso, se busque la seguridad, equidad, transparencia e inclusión de todo el personal.

- Generar espacios internos de auto capacitación y desarrollo de destrezas, en horas no laborables, para todo el personal, en referencia de la labor que realiza.
- Buscar capacitaciones cada 6 meses o de manera anual para todo el personal, respecto de los conocimientos que requiere mejorar.
- Reuniones trimestrales de todo el personal, en las que puedan expresar sus ideas para mejorar procesos, atención, etc.

### **4.3 Análisis FODA**

La herramienta FODA, según Thompson, Strickland III & Gamble (2008) es utilizada “... para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas eternas de su bienestar futuro.” (pág. 97). Este importante instrumento permite a las empresas evaluar aquellos aspectos relevantes del entorno, así como de la operativa interna, con el fin de tomar decisiones adecuadas y oportunas que la permitan avanzar hacia sus metas.

#### **4.3.1 Fortalezas**

Para el caso de “Mascotas Felices”, se han identificado las siguientes fortalezas:

- Diferenciación de los servicios ofertados, versus los que se encuentran actualmente en el mercado.
- Servicios de masajes y tratamientos no ofrecidos por otros proveedores del sector.
- Centro integral de servicios para mascotas, que denota la facilidad de realizar todo en un mismo lugar.
- Atención a domicilio y servicio de transporte.
- Personal especializado, que brinda un buen servicio.
- Atención personalizada, amable y enfocada en el cliente.
- Productos de calidad que se utilizan en los servicios al cliente.

#### 4.3.2 Debilidades

En cuanto a los puntos débiles de “Mascotas Felices”, se pueden mencionar los principales:

- Falta de experiencia del negocio en el mercado.
- Estructura pequeña y limitada, que podría tener problemas para atender a todos los clientes en horas y días pico.
- Presupuesto limitado para capacitación externa.
- Personal que tendría que trabajar horas adicionales, en caso de días de alta demanda.
- Tamaño del negocio pequeño, para un número limitado de clientes.

#### 4.3.3 Oportunidades

En cuanto a los aspectos externos que se pueden aprovechar, se mencionan los siguientes:

- Incremento de la tenencia de mascotas en la población del sector donde funcionará el negocio.
- Incremento de la tendencia de estética, belleza y salud para mascotas.
- Crecimiento importante de los negocios que prestan servicios para mascotas.
- Fortalecimiento de ferias y eventos caninos, en los que puede participar el negocio para darse a conocer.

#### 4.3.4 Amenazas

En cuanto a los factores externos negativos, se pueden mencionar los siguientes:

- Incremento de competidores en el sector donde se ubicará el negocio.
- Competidores con precios más bajos, como estrategia de captación.
- Limitado personal especialista en belleza, salud y estética de mascotas.

- Incremento de impuestos internos, que afecta la estructura de costos de los negocios.
- Situación económica actual que denota una disminución en el consumo.

#### 4.3.5 Estrategias FODA

Para David (2008), el planteamiento de estrategias FODA representa una actividad de vital importancia para tomar ese camino adecuado para una empresa. Las estrategias FODA, resultan del cruce entre los 4 elementos que conforman el FODA. Con esto, se pretende aprovechar las oportunidades, por medio de los puntos fuertes de la entidad, así como también minimizar el riesgo de las amenazas, al disminuir el efecto negativo de algunas debilidades. (pág. 221)

Con base en el FODA descrito, a continuación se presentan algunas estrategias para acción de la empresa a crear:

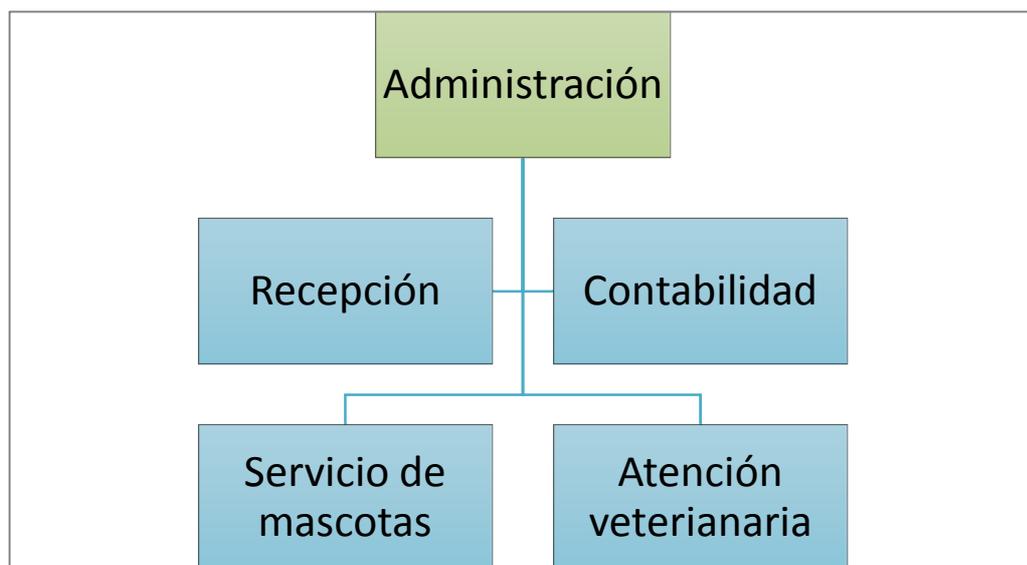
- Contratación de personal idóneo para las posiciones operativas de la empresa, confirmando experiencia, conocimientos y destrezas.
- Promocionar la diferenciación en la calidad, atención y sobre todo los servicios que no brindan otros proveedores.
- Tener presencia en redes sociales, manejando muy cuidadosamente los usuarios en Facebook, Twitter, Instagram, etc.
- Resaltar los beneficios de los servicios de masajes y tratamientos, para generar interés en los propietarios de las mascotas.
- Optar por alianzas comerciales con otros proveedores de la industria de mascotas, para promocionarse mutuamente.
- Generar una base de datos de clientes, así como de posibles interesados, para fortalecer la gestión comercial enfocada.
- Generar el ambiente laboral adecuado para la permanencia del personal en la entidad, evitando problemas de rotación o absentismo.

## 4.4 Organización

Como lo señala Córdoba (2006): “La Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia...” (pág. 292)

En ese sentido, para el caso propuesto de “Mascotas Felices” se ha propuesto una estructura liviana, de acuerdo a su tamaño, necesidades, considerando la eficiencia ante todo, como se muestra a continuación.

### 4.4.1 Estructura organizacional

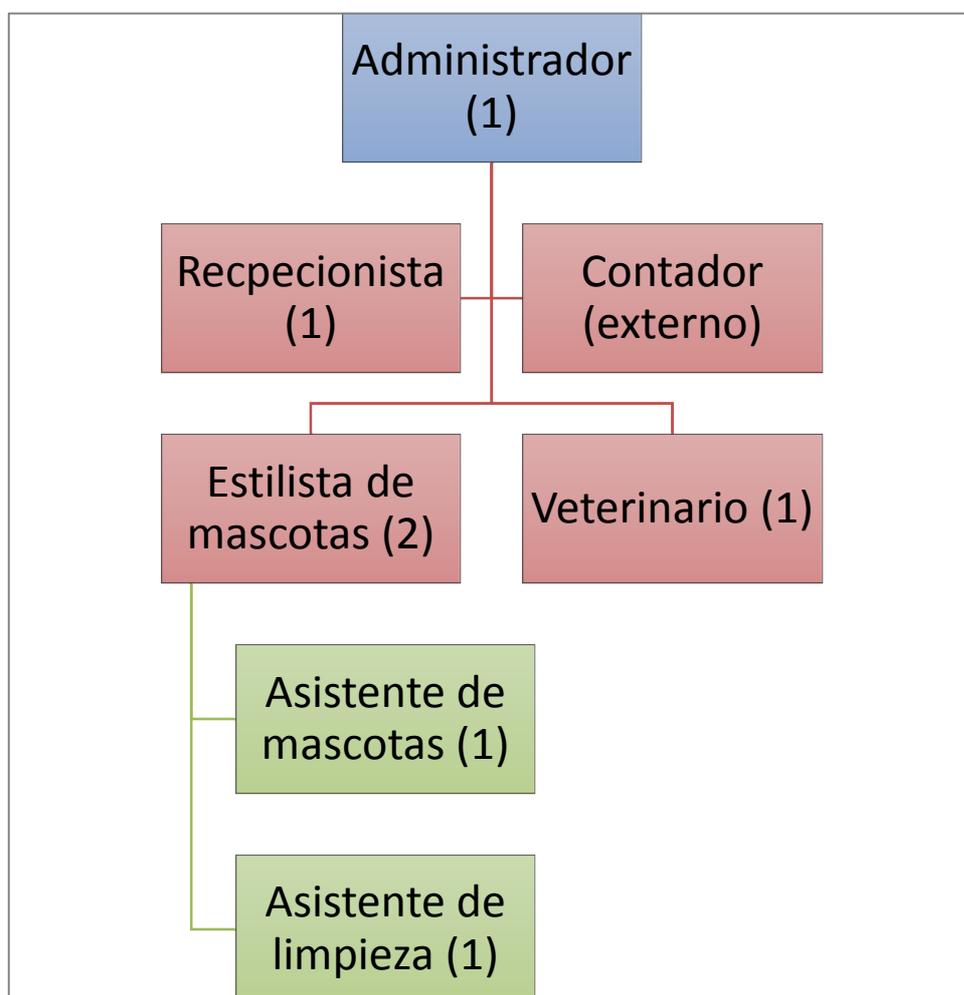


**Figura 23: Estructura organizacional**

La administración está a cargo de la entidad, bajo la supervisión directa de los socios inversionistas, y por tanto da razón de su operación y funcionamiento actual, así como también se preocupa de resolver los problemas actuales, sin perder de vista la gestión estratégica que asegure la continuidad operacional del negocio. La recepción es un área de apoyo directo a todas las funciones de la Administración, ya sean comerciales, administrativas o incluso de coordinación operativa.

El servicio de contabilidad será contratado de manera externa, dado el tamaño del negocio. En cuanto al área de operaciones, se divide en Servicio de mascotas y Atención veterinaria, siendo la primera la que abarcará la mayoría de clientes, por el enfoque del negocio, pero la segunda denota el respaldo e importancia necesarios para trabajar directamente con mascotas, y generar un impacto en la salud de los animalitos, ya sea interno o externo.

#### 4.4.2 Estructura funcional



**Figura 24: Organigrama por funciones**

La empresa contará con 6 personas, además del Administrador y el servicio externo de Contabilidad; siendo la mayoría del área de servicios, mientras que

solamente la Recepcionista, tendrá funciones de varias áreas dentro de la gestión de la empresa, debido a su tamaño.

#### **4.5 Descripción de funciones**

A continuación se procede con la concreta descripción de las principales funciones de los cargos principales de la entidad, incluyendo un perfil básico para cada posición.

##### **4.5.1 Administrador**

El perfil del Administrador debe ser al menos el siguiente:

- Profesional graduado de Administración de negocios o microempresas.
- Experiencia de al menos 3 años dirigiendo negocios o microempresas.
- Conocimientos de Administración, Planificación, Gestión comercial, Ventas, Contabilidad, Finanzas, Proyectos.
- Competencias principales: Orientación al logro, Impacto e influencia, Integridad, Relaciones interpersonales, Supervisión de personal, Habilidad numérica, Aprecio por los animales.

Las funciones principales para este cargo son las siguientes:

- Realizar la planificación estratégica de la empresa.
- Control de la situación financiera.
- Representación legal de la empresa.
- Análisis financiero de los resultados económicos y financieros.
- Coordinación con entes externos de control.
- Verificación de declaración y pago oportuno de impuestos.
- Planificación y manejo de la gestión comercial.
- Atención de conflictos y resolución de problemas del personal o clientes.
- Generación y actualización de políticas de la empresa.
- Control y supervisión de todo el personal de la empresa.

- Elaboración y control del presupuesto anual de la empresa.
- Relación comercial y económica con proveedores.
- Manejo de relación con posibles aliados de la empresa.

#### 4.5.2 Recepcionista

El perfil de la Recepcionista debe ser al menos el siguiente:

- Cursando niveles superiores de Administración de negocios o microempresas.
- Experiencia de al menos 1 año en posiciones de secretaria o recepcionista de negocios o microempresas.
- Conocimientos de Administración, Gestión comercial, Ventas, Contabilidad, Finanzas, Proyectos, Cobranzas.
- Competencias principales: Orden y prolijidad, Integridad, Relaciones interpersonales, Habilidad numérica, Aprecio por los animales.

Las funciones principales para este cargo son las siguientes:

- Apoyo en la gestión comercial de la empresa.
- Contacto con proveedores para coordinar entregas, pagos, etc.
- Control de documentación transaccional para elaboración de reportes contables.
- Facturación a clientes por los servicios prestados.
- Cobranza y custodia de la caja de la empresa.
- Manejo de caja chica de la empresa.
- Recepción y atención a clientes que llegan a la empresa.
- Coordinación telefónica con los clientes.
- Manejo de la agenda de la empresa.
- Revisión y control de las redes sociales de la empresa.

#### 4.5.3 Estilista de mascotas

El perfil del Estilista de mascotas debe ser al menos el siguiente:

- Profesional en estilismo de mascotas, o al menos cursando niveles superiores de la carrera mencionada. Profesional o estudiante de veterinaria.
- Experiencia de al menos 2 años como estilista de mascotas.
- Conocimientos teóricos y prácticos de Estilismo, peluquería, higiene, salud animal, masajes, tratamientos, adiestramiento de mascotas, etc.
- Competencias principales: Orden y prolijidad, Integridad, Relaciones interpersonales, Impacto e influencia, Creatividad, Aprecio por los animales.

Las funciones principales para este cargo son las siguientes:

- Responsable de los animales domésticos durante la prestación del servicio.
- Peluquería de mascotas.
- Higiene de mascotas.
- Asesoría a clientes en cuanto a control y manejo de mascotas.
- Asesoría a clientes en cuanto a alimentación y cuidado de mascotas.
- Asesoría a clientes en cuanto a imagen de mascotas.
- Masaje a mascotas.
- Tratamientos a mascotas.
- Responsable de los implementos, bienes y productos a su cargo.

#### 4.5.4 Asistente de mascotas

El perfil del Asistente de mascotas debe ser al menos el siguiente:

- Estudios teóricos en estilismo y cuidado de mascotas, o al menos cursando niveles superiores de la carrera mencionada. Estudiante de veterinaria.
- Experiencia de al menos un año como estilista de mascotas.

- Conocimientos teóricos y prácticos de Estilismo, peluquería, higiene, salud animal, masajes, tratamientos, adiestramiento de mascotas, etc.
- Competencias principales: Orden y prolijidad, Integridad, Relaciones interpersonales, Creatividad, Aprecio por los animales.

Las funciones principales para este cargo son las siguientes:

- Recepción de mascotas, y cuidado durante su estancia en la empresa.
- Baño de mascotas.
- Secado de mascotas.
- Cepillado y peinado de mascotas.
- Limpieza y esterilización de implementos de uso de mascotas.
- Control de mascotas inquietas o agresivas hasta que reciban su atención.
- Entrega de mascotas al cliente.
- Cuidado de mascotas mientras esperan a su propietario.
- Preparación de ambiente, materiales e insumos para aplicación de masajes y tratamientos a las mascotas.
- Responsable de los implementos, bienes y productos a su cargo.

#### 4.5.5 Asistente de limpieza

El perfil del Asistente de limpieza debe ser al menos el siguiente:

- Experiencia de al menos un año como asistente de limpieza.
- Conocimientos sobre limpieza de pisos, áreas, esterilización de implementos, limpieza de equipos e instrumentos, mensajería, etc.
- Competencias principales: Orden y prolijidad, Integridad, Aprecio por los animales.

Las funciones principales para este cargo son las siguientes:

- Limpieza de todas las áreas de la empresa.
- Limpieza de los implementos que se utilizan para proporcionar el servicio.
- Encargado de esterilización de los implementos para mascotas.

- Encargado de mensajería de la empresa, cuando así se requiera, según disposición del Administrador.

#### 4.5.6 Veterinario

El perfil del Veterinario debe ser al menos el siguiente:

- Veterinario profesional graduado.
- Experiencia de al menos 2 años como veterinario independiente o en relación de dependencia.
- Conocimientos teóricos y prácticos de higiene, salud animal, masajes, tratamientos, adiestramiento de mascotas, productos para mascotas, medicación para mascotas, operación de mascotas, etc.
- Competencias principales: Impacto e influencia, Integridad, Relaciones interpersonales, Creatividad, Aprecio por los animales.

Las funciones principales para este cargo son las siguientes:

- Atención a mascotas que lleguen hasta la empresa.
- Diagnóstico de salud de mascotas.
- Aplicación de tratamientos para mascotas.
- Asesoría en dosificación de medicación para tratamientos de mascotas.
- Asesoría para clientes en cuanto al cuidado y salud de mascotas.
- Aprobación de productos de limpieza, desparasitación, etc. para que sean utilizados en la provisión de los servicios de la empresa.

## CAPÍTULO V

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Como lo indica Baca (2006), el estudio económico "... pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación..." (pág. 168). Según lo indica el autor, este apartado del proyecto trabaja con los datos generados en los estudios anteriores de mercado y técnico, a partir de los que procede a estimar el presupuesto de costos de la operativa de la empresa, así como la inversión que se requiere para iniciar la empresa propuesta por medio del proyecto.

En este capítulo se verificarán los siguientes aspectos:

- Determinación de la inversión requerida para poner en marcha el proyecto.
- Operación proyectada de la empresa a crear, a partir de lo que se estimará la viabilidad económica.
- Evaluación financiera del proyecto, para confirmar la factibilidad económica y financiera de su aplicación.

## 5

### 5.1 Inversión inicial

#### 5.1.1 Propiedades, planta y equipo

Como se revisó en el apartado técnico, la empresa tiene necesidad de algunos bienes propios, entre los que constan un vehículo adecuado para la movilización de mascotas, equipamiento e instrumental para la provisión de los servicios ofrecidos de "Mascotas Felices"; necesidades que se consolidan en la siguiente tabla:

**Tabla 44:**  
**Propiedades, planta y equipo**

Activo Fijo	Valor
-------------	-------

<b>Activo Fijo</b>	<b>Valor</b>
Vehículos	20,000.00
Equipos de estética	800.00
Materiales de estética	500.00
Equipo veterinario	1,000.00
Materiales veterinarios	500.00
Equipo de limpieza	700.00
Materiales de limpieza	500.00
Equipo de oficina	1,500.00
Muebles y enseres	5,000.00
<b>Total</b>	<b>30,500.00</b>

El valor determinado en la tabla anterior es necesario antes de la apertura de la operación de la empresa, ya que a partir de estos implementos se podrá brindar el servicio. En el cuadro se muestra de manera resumida, lo que en el capítulo técnico se detalló, referente a todos los bienes que requiere el negocio para funcionar adecuadamente.

#### 5.1.2 Gastos iniciales

Para los gastos iniciales se consideró que la empresa requiere gastos de constitución, entre los que se incluyen todos los trámites necesarios para constituir la empresa, “Mascotas Felices” como una empresa de responsabilidad limitada. Así también se describieron los gastos de adecuación, entre los que el principal rubro corresponde a la adecuación de los espacios del local rentado, para adaptarlo a la necesidad de la empresa, no solo mediante las divisiones requeridas para cada área, sino también para el ornato de paredes, pisos, etc. que permitirán un ambiente llamativo para el cliente y cómodo para su mascota.

**Tabla 45:**  
**Gastos iniciales**

<b>Gasto inicial</b>	<b>Valor</b>
<b>Gastos de constitución</b>	
Legalización de la empresa	1,000.00
Premios de funcionamiento	500.00
<b>Gastos de adecuación</b>	
Adecuación del local	3,000.00

<b>Gasto inicial</b>	<b>Valor</b>
Publicidad inicial	700.00
Gastos de investigación	800.00
<b>Total</b>	<b>6,000.00</b>

El valor incluido por gastos de investigación corresponde a la investigación previa que se debe realizar para verificar la viabilidad comercial de la aplicación del negocio en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos, así como los cálculos del presupuesto que se necesita para emprender con la microempresa.

### 5.1.3 Capital de trabajo

Partiendo de todos los egresos necesarios para la operación del proyecto, se estableció el valor requerido para los tres primeros meses del proyecto, considerando que durante ese tiempo se empezarán a generar las primeras ganancias, las cuales se acumularán para financiar la operación desde el cuarto mes de operación. Por este motivo el capital ha sido estimado para cubrir únicamente los 2 primeros meses, como lo resume la tabla siguiente:

**Tabla 46:**  
**Capital de trabajo inicial**

<b>Detalle</b>	<b>Valor 2 meses</b>
<b>Gastos administrativos</b>	
Sueldos y salarios	1,596.00
Suministros de oficina	40.00
<b>Gastos de operación</b>	
Materiales e insumos	882.43
Servicios básicos	134.00
Mano de obra operativa	6,277.60
Combustible	200.00
Mantenimiento	200.00
Renta de local	1,200.00
Otros	20.00
<b>Gastos de ventas</b>	
Sueldos y salarios	1,010.80
Publicidad	400.00

<b>Detalle</b>	<b>Valor 2 meses</b>
<b>Gastos financieros</b>	
Intereses	249.33
<b>Total</b>	<b>12,210.16</b>

En resumen, la inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto del Centro de atención “Mascotas Felices”, a ubicarse en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos, es el siguiente:

**Tabla 47:**  
**Inversión inicial**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Bienes propios	30,500.00
Gastos iniciales	6,000.00
Capital inicial	12,210.16
<b>Total</b>	<b>48,710.16</b>

## **5.2 Operación estimada**

La operativa de la empresa estará conformada por los ingresos y egresos, los que se basan en el monto de atención estimado para el negocio, dato que fue calculado en el capítulo de mercado.

### **5.2.1 Ingresos**

Los ingresos de la empresa se basan en la cantidad estimada de clientes que se espera recibir durante cada uno de los primeros años de vida del proyecto; y para determinar el monto anual de ingresos, se procede a multiplicar la cantidad indicada por el precio unitario promedio del servicio.

Los precios promedio para cada uno de los productos se extrajeron de los datos levantados en el estudio de mercado, los cuales se presentan en las siguientes tablas:

**Tabla 48:**  
**Precio propuesto para servicio de peluquería e higiene**

Descripción	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio	Precio propuesto
Perros de raza pequeña y gatos	15.00	25.00	20.00	19.00
Perros de raza mediana	26.00	35.00	30.50	29.00
Perros de raza grande	36.00	55.00	45.50	45.00

En el caso de los servicios de peluquería e higiene, el precio promedio se estima en 31.00 USD, como valor competitivo ante la competencia, pero que cubra las necesidades operativas de la empresa. En ese sentido, se espera un 25% de utilidad unitaria del valor indicado, lo que equivale a 7.75 USD, ya que el costo unitario para este servicio se fijó en 23.25 USD.

**Tabla 49:**  
**Precio propuesto para servicio de masajes y tratamientos**

Descripción	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio	Precio propuesto
Perros de raza pequeña y gatos	25.00	35.00	30.00	28.00
Perros de raza mediana	36.00	45.00	40.50	39.00
Perros de raza grande	46.00	65.00	55.50	55.00

En el caso del servicio de masajes y tratamientos, se fijó un valor promedio de 41.00 USD, para que sea atractivo y cubra los egresos operativos. La utilidad unitaria será del 35% para este caso, ya que el costo unitario es de 30.20 USD, y la utilidad sería de 10.60 USD.

#### 5.2.1.1 Proyección de ingresos

Para realizar la proyección de ingresos, se parte de la cantidad de clientes que se estima recibir en cada mes y año, según los datos presentados en el capítulo de mercado, que se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 50:**  
**Cantidad de clientes por año**

Año	Servicios por mes	Servicios por año
2017	261	3.128

<b>Año</b>	<b>Servicios por mes</b>	<b>Servicios por año</b>
2018	264	3.166
2019	267	3.208
2020	271	3.251
2021	280	3.362

Con la información previa, se estima el valor anual de ingresos para cada uno de los siguientes 5 años del proyecto:

**Tabla 51:**  
**Proyección de los ingresos**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1 (2017)</b>	<b>Año 2 (2018)</b>	<b>Año 3 (2019)</b>	<b>Año 4 (2020)</b>	<b>Año 5 (2021)</b>
<b>Peluquería e higiene</b>					
Cantidad	1971	1995	2021	2048	2118
Precio promedio (USD)	31.00	32.24	33.53	34.87	36.27
<b>Subtotal servicio PH</b>	<b>61,101.00</b>	<b>64,318.80</b>	<b>67,764.13</b>	<b>71,413.76</b>	<b>76,819.86</b>
<b>Masajes y tratamientos</b>					
Cantidad	1157	1171	1187	1203	1244
Precio promedio (USD)	41.00	42.64	44.35	46.12	47.96
<b>Subtotal servicio MT</b>	<b>47,437.00</b>	<b>49,931.44</b>	<b>52,643.45</b>	<b>55,482.36</b>	<b>59,662.24</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>108,538.00</b>	<b>114,250.24</b>	<b>120,407.58</b>	<b>126,896.12</b>	<b>136,482.10</b>

La tabla precedente presenta el valor que se espera recibir en cada uno de los 5 primeros años de funcionamiento de la empresa “Mascotas Felices”, para lo cual se consideraron las cantidades estimadas para los dos principales servicios, así como el precio promedio fijado, el cual tiene un crecimiento de acuerdo a la inflación anual que, para el presente ejercicio es del 4%, en referencia de un promedio de las tasas del Banco Central del Ecuador durante el pasado año.

## 5.2.2 Egresos

En el caso de los egresos, se procede a detallar aquellos rubros principales que se requiere para proveer los servicios de “Mascotas Felices”, entre los que se identifican los insumos, servicios básicos, mano de obra y finalmente la proyección para los 5 primeros años de operación del proyecto.

### 5.2.2.1 Insumos

Como insumo se entiende a la materia prima utilizada de manera directa en la prestación del servicio, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 52:**  
**Insumos requeridos**

Descripción	Unidad	Cant mensua I	Cant anua I	Costo unitario	Costo anual
Champú	Galón	2	24	20.00	480.00
Jabón anti pulgas	Unidad 90gr	4	48	1.84	88.32
Limpiadora de ojos y lagrimales	Unidad	3	36	13.20	475.20
Limpiador de ojos	Unidad	2	24	14.00	336.00
Acondicionador y desenredador	1 litro	2	24	15.00	360.00
Perfume	Unidad 150cc	2	24	20.00	480.00
Cicatrizante de uñas y cortadas	Unidad	1	12	11.00	132.00
Desengrasante de pelo	Unidad 120 ml	2	24	15.00	360.00
Esmaltes de varios colores	Unidad	4	48	1.40	67.20
Crema de dientes	Unidad 114gr	3	36	5.00	180.00
Cepillo de dientes	Caja x100	3	36	0.30	10.80
Lazo para mascotas S	Caja x100	3	36	0.20	7.20
Lazo para mascotas M	Caja x75	3	36	0.22	7.92
pañuelos	Caja x50	10	120	0.25	30.00
Toalla absorbente	Metro	2	24		

Descripción	Unidad	Cant mensua l	Cant anua l	Costo unitario	Costo anual
				4.50	108.00
Bombonera de snacks surtidos	kilo	2	24	14.00	336.00
<b>Total insumos</b>					<b>3,458.64</b>

### 5.2.2.2 Utensilios

Otro rubro que forma parte de los egresos, es el de utensilios que se requieren para proporcionar el servicio, los que se adquirirán de manera anual, para asegurar la calidad del servicio. Estos utensilios se detallan en la tabla que se presenta a continuación, con la cantidad anual necesaria:

**Tabla 53:**  
**Utensilios requeridos**

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo anual
Cuchilla #30	2	38.64	77.28
Cuchilla #10	2	38.64	77.28
Cuchilla #7	2	43.90	87.80
Cuchilla #5	3	48.40	145.20
Cuchilla #9	2	38.64	77.28
Cuchilla #3 (desmontadora)	2	63.11	126.22
Juegos de peines universales / 10 piezas	3	46.56	139.68
Peines metálicos	8	4.50	36.00
Cerdas platico, cerdas alambre S	1	12.00	12.00
Cerdas platico, cerdas alambre M	8	12.00	96.00
Cerdas platico, cerdas alambre L	8	16.00	128.00
Manoplas de goma	8	3.15	25.20
Cepillo plástico doble cerda	8	12.50	100.00
Cepillo plástico cerda dura	8	12.50	100.00
Peinilla metálica doble lado	8	4.50	36.00
Liendrera	8	4.50	36.00
Rompe nudos	8	18.00	144.00
Rastrillo	8	4.50	36.00
Desmontador	8	7.00	56.00
Juego de cuchillas de Strippin	4	75.00	300.00
<b>Total utensilios</b>			<b>1,835.94</b>

### 5.2.2.3 Servicios

Los principales servicios requeridos son agua potable, energía eléctrica y gas de uso doméstico para el calefón que calienta el agua con la que se baña a las mascotas. Anualmente se espera los siguientes costos por servicios:

**Tabla 54:**  
**Servicios requeridos**

Servicio	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Agua potable	420.00	436.80	454.27	472.44	491.34
Energía eléctrica	300.00	312.00	324.48	337.46	350.96
Gas	84.00	87.36	90.85	94.49	98.27
<b>Total</b>	<b>804.00</b>	<b>836.16</b>	<b>869.61</b>	<b>904.39</b>	<b>940.57</b>

### 5.2.2.4 Personal

Para estimar el personal requerido se partió del sueldo que cada cargo tendrá, más los beneficios exigidos por la Ley Laboral del país, con lo cual se estima un valor cercano a los 30 mil dólares cada año, por concepto de la mano de obra general de la microempresa.

**Tabla 55:**  
**Personal requerido**

Cargo	Descripción	AÑO1
Administrador	Salario básico mensual	600.00
	Salario anual	7,200.00
	Prestaciones sociales	2,376.00
Recepcionista	Salario básico mensual	380.00
	Salario anual	4,560.00
	Prestaciones sociales	1,504.80
Estilista de mascotas	Salario básico mensual	1,000.00
	Salario anual	12,000.00
	Prestaciones sociales	3,960.00
Asistente de mascotas	Salario básico mensual	380.00
	Salario anual	4,560.00

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>AÑO1</b>
	Prestaciones sociales	1,504.80
Asistente de limpieza	Salario básico mensual	380.00
	Salario anual	4,560.00
	Prestaciones sociales	1,504.80
Veterinario	Salario básico mensual	600.00
	Salario anual	7,200.00
	Prestaciones sociales	2,376.00
<b>Total</b>	Anual	40,080.00
	Prestaciones sociales	13,226.40
	<b>Costo mano de obra</b>	<b>53,306.40</b>

#### 5.2.2.5 Proyección de egresos

Una vez descritos los egresos principales, se procede a proyectar el egreso total anual, para los 5 primeros períodos de operación del proyecto, detallando cuales son parte del costo fijo, que es aquel que no varía, así como el costo variable, que crece en función de la cantidad de clientes y servicios que se realicen cada año.

**Tabla 56:**  
**Proyección de egresos**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1 (2017)</b>	<b>Año 2 (2018)</b>	<b>Año 3 (2019)</b>	<b>Año 4 (2020)</b>	<b>Año 5 (2021)</b>
<b>Costos Fijos</b>					
Mano de obra	37,665.60	39,172.22	40,739.11	42,368.68	44,063.42
Servicios básicos	804.00	836.16	869.61	904.39	940.57
Depreciación de equipos	195.60	195.60	195.60	195.60	195.60
Depreciación de vehículos	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Depreciación de muebles	348.20	348.20	348.20	348.20	348.20
Mantenimiento vehículos	1,200.00	1,248.00	1,297.92	1,349.84	1,403.83
Renta local	7,200.00	7,488.00	7,787.52	8,099.02	8,422.98
Suministros	120.00	124.80	129.79	134.98	140.38
<b>Total costos fijos</b>	<b>51,533.40</b>	<b>53,412.98</b>	<b>55,367.75</b>	<b>57,400.71</b>	<b>59,514.99</b>
<b>Costos Variables</b>					
Insumos	5,294.58	5,506.36	5,726.62	5,955.68	6,193.91

Descripción	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Combustible	1,200.00	1,248.00	1,297.92	1,349.84	1,403.83
<b>Total de costos variables</b>	<b>6,494.58</b>	<b>6,754.36</b>	<b>7,024.54</b>	<b>7,305.52</b>	<b>7,597.74</b>
<b>Costo total</b>	<b>58,027.98</b>	<b>60,167.35</b>	<b>62,392.29</b>	<b>64,706.23</b>	<b>67,112.73</b>
<b>Administrativos</b>					
Personal	9,576.00	9,959.04	10,357.40	10,771.70	11,202.57
Suministros	240.00	249.60	259.58	269.97	280.77
<b>Total costos fijos</b>	<b>9,816.00</b>	<b>10,208.64</b>	<b>10,616.99</b>	<b>11,041.67</b>	<b>11,483.33</b>
<b>Ventas</b>					
Personal	6,064.80	6,307.39	6,559.69	6,822.08	7,094.96
Publicidad	2,400.00	2,496.00	2,595.84	2,699.67	2,807.66
<b>Total de ventas</b>	<b>8,464.80</b>	<b>8,803.39</b>	<b>9,155.53</b>	<b>9,521.75</b>	<b>9,902.62</b>
<b>Financieros</b>					
Intereses	1,496.00	997.00	499.00	-	-
<b>Total financieros</b>	<b>1,496.00</b>	<b>997.00</b>	<b>499.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Gasto total</b>	<b>19,776.80</b>	<b>20,009.03</b>	<b>20,271.51</b>	<b>20,563.41</b>	<b>21,385.95</b>

### 5.3 Evaluación financiera

#### 5.3.1 Estado de resultados proyectado

Con los datos proyectados, se presenta el estado de resultados para los 5 primeros años de operación del proyecto:

**Tabla 57:**  
**Estado de resultados proyectado**

Descripción	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
<b>Ventas netas</b>	<b>108,538.00</b>	<b>114,250.24</b>	<b>120,407.58</b>	<b>126,896.12</b>	<b>136,482.10</b>
Costo de producción	58,027.98	60,167.55	62,392.49	64,706.43	67,112.93
Costo de mano de obra directa	37,665.60	39,172.22	40,739.11	42,368.68	44,063.42
Costo de fabricación:	20,362.38	20,995.32	21,653.38	22,337.75	23,049.50

<b>Descripción</b>	<b>Año 1 (2017)</b>	<b>Año 2 (2018)</b>	<b>Año 3 (2019)</b>	<b>Año 4 (2020)</b>	<b>Año 5 (2021)</b>
Materiales e insumos	5,294.58	5,506.36	5,726.62	5,955.68	6,193.91
Servicios básicos	804.00	836.16	869.61	904.39	940.57
Depreciación de muebles	348.20	348.00	348.00	348.00	348.00
Depreciación de vehículos	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Depreciación de equipos	195.60	196.00	196.00	196.00	196.00
Mantenimiento vehículos	1,200.00	1,248.00	1,297.92	1,349.84	1,403.83
Renta local	7,200.00	7,488.00	7,787.52	8,099.02	8,422.98
Otros	1,320.00	1,372.80	1,427.71	1,484.82	1,544.21
<b>Utilidad bruta</b>	<b>50,510.02</b>	<b>54,082.69</b>	<b>58,015.09</b>	<b>62,189.69</b>	<b>69,369.17</b>
Gastos Administración y Ventas	19,776.80	20,009.03	20,271.51	20,563.41	21,385.95
Amortización gastos iniciales	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>29,333.22</b>	<b>32,673.66</b>	<b>36,343.58</b>	<b>40,226.28</b>	<b>46,583.22</b>
Gastos financieros	1,496.00	997.00	499.00	-	-
<b>Utilidad antes de participación</b>	<b>27,837.22</b>	<b>31,676.66</b>	<b>35,844.58</b>	<b>40,226.28</b>	<b>46,583.22</b>
15% Participación trabajadores	4,175.58	4,751.50	5,376.69	6,033.94	6,987.48
Utilidad antes de impuestos	23,661.64	26,925.16	30,467.89	34,192.34	39,595.74
22% impuesto a la renta	5,205.56	5,923.54	6,702.94	7,522.31	8,711.06
<b>Utilidad neta</b>	<b>18,456.08</b>	<b>21,001.63</b>	<b>23,764.95</b>	<b>26,670.02</b>	<b>30,884.68</b>

Una vez confrontados los ingresos y egresos, se espera tener una utilidad mayor al 40% de los ingresos totales, lo que muestra la viabilidad económica del proyecto.

### 5.3.2 Flujo neto de caja

Para poder aplicar la evaluación financiera, se procede a calcular el flujo neto de caja de cada año de los proyectados, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 58:**  
**Flujo neto de caja**

Descripción	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Utilidad en operación	29,333.22	32,673.66	36,343.58	40,226.28	46,583.22
Participación laboral	4,175.58	4,751.50	5,376.69	6,033.94	6,987.48
Impuesto a la renta	5,205.56	5,923.54	6,702.94	7,522.31	8,711.06
Depreciaciones y amortizaciones	5,943.80	5,944.00	5,944.00	5,944.00	5,944.00
<b>Flujo de caja operativo nominal</b>	<b>14,008.28</b>	<b>16,054.63</b>	<b>18,319.95</b>	<b>20,726.02</b>	<b>24,940.68</b>

### 5.3.3 Indicadores de evaluación financiera

Para aplicar los indicadores de evaluación financiera, se calcula la tasa de descuento, partiendo de la inversión total del proyecto, del cual un 77% será aportado por los socios, mientras que un 23% se conseguirá por medio de un crédito a 3 años plazo, con una cooperativa.

**Tabla 59:**  
**Tasa de descuento**

Descripción	Valor (USD)	% Particip.	Tasa interés	Costo ponderado
Pasivo de largo plazo	11,203.34	23.0%	14.0%	3.22%
Capital social	37,506.83	77.0%	4.5%	3.47%
<b>Total financiamiento</b>	<b>48,710.16</b>	<b>100.0%</b>		<b>6.69%</b>

Según el resultado obtenido, se debe aplicar una tasa del 6.69%, la cual equivale al mínimo requerimiento de ganancia del proyecto.

#### 5.3.3.1 Valor actual neto

El Valor actual neto (VAN) se calcula por medio de la actualización de los flujos de efectivo que se obtendrán en años futuros, según la proyección realizada. Y el valor resultante de esta actualización se compara con el total de la inversión requerida, para verificar si se va a generar valor o no. La siguiente tabla muestra el

cálculo de los flujos actualizados, en función de los datos obtenidos en la tabla No. 58.

**Tabla 60:**  
**Cálculo del VAN**

Descripción	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Flujo de caja operativo nominal	14,008.28	16,054.63	18,319.95	20,726.02	24,940.68
Tasa de descuento	6.69%	6.69%	6.69%	6.69%	6.69%
Factor de valor actual	0.937339	0.878522	0.823434	0.771801	0.723405
Valor de flujo actualizado	13,130.50	14,104.34	15,085.27	15,996.36	18,042.21
<b>Flujos acumulados</b>	<b>76,358.70</b>				
Inversión del proyecto	48,710.16				
<b>VAN</b>	<b>27,648.53</b>				

Al actualizar los flujos netos de caja, se obtuvo un valor superior a los 76 mil dólares, el que es superior en 27 mil dólares a la inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto; por tanto, se confirma la factibilidad financiera para la creación de la microempresa “Mascotas Felices”.

### 5.3.3.2 Tasa interna de retorno

Otro indicador utilizado para la evaluación es la Tasa interna de retorno (TIR), la que parte de la inversión inicial del proyecto, así como de los flujos futuros que se obtendrán durante los 5 primeros años de operación. Este indicador muestra cual será la ganancia real del proyecto, la que se compara con la tasa de descuento; en caso de que sea mayor la TIR, se confirma el proyecto, caso contrario se descarta.

**Tabla 61:**  
**Cálculo del TIR**

Año	Valor
Inversión	- 48,710.16
Año 1	14,008.28
Año 2	16,054.63
Año 3	18,319.95
Año 4	20,726.02

Año 5	24,940.68
TIR	23.92%

Al calcular el TIR del proyecto se obtuvo una tasa del 24%, lo que indica que el retorno de la inversión será mucho mayor a la estimación mínima requerida, reflejada por la tasa de descuento, por lo que el proyecto confirma su factibilidad financiera, también con este indicador.

## CONCLUSIONES

- Al haber realizado el estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de atención de Mascotas a domicilio, ubicada en el sector de San Rafael del Valle de los Chillos, se puede concluir que es viable y financieramente rentable, ya existen características importantes para un buen desarrollo del proyecto por ser una zona de gran afluencia, cercanía mercados y posee vías de accesos, comunicación y servicios básicos.
- El estudio de mercado confirmó la existencia de una demanda importante de familias, que están interesadas en los servicios propuestos para mascotas, que además de lo tradicional como peluquería e higiene, incluyen masajes y tratamientos para apoyar al cuidado de sus animalitos de compañía.
- El segmento de mercado al cual está enfocado el proyecto, puede incrementarse tanto o incluso más rápidamente de lo proyectado; pues la tenencia de mascotas en el interior de los hogares, ha registrado un importante crecimiento en los últimos años.
- La localización del proyecto se estableció considerando que en el sector existe un alto porcentaje de familias que posee mascota, a la que le interesarían los servicios que va a brindar el centro de atención propuesto; e incluso se confirmó el precio que estarían dispuestas a pagar por los servicios de peluquería e higiene, así como el de masajes y tratamientos.
- Existen otros negocios de atención a mascotas en el sector, los que ofertan servicios de peluquería canina o atención veterinaria; en cambio el proyecto propuesto plantea un Centro de atención que además de peluquería e higiene, pueda brindar en el mismo lugar otros servicios

especializados como masajes, tratamientos e incluso atención veterinaria; lo cual representa un valor agregado.

- El proyecto requiere una inversión inicial de \$ 48,710.16 financiada el 77% por recursos propios de los socios, mientras que el restante 23% se obtendrá con un crédito a 3 años plazo, otorgado por una Cooperativa del mismo sector en donde se ubicará la microempresa.
- Debido a que los servicios se caracterizaran por ser personalizados, el proyecto contará con procesos de operación flexibles, de manera que pueden ser ajustados de acuerdo a las necesidades del consumidor y gustos del cliente, pero manteniendo la estandarización para no perder el estándar de calidad que se ofrece.
- La estructura organizacional ha sido pensada desde la necesidad operativa del giro de negocio, en el que se incluye un Administrador y Recepcionista, quienes aportarán para que se efectúe un servicio de calidad, mantener una buena atención al cliente y lograr un nivel significativo de fidelidad.
- A través de los indicadores de evaluación financiera se confirmó la factibilidad del proyecto, ya que se obtuvieron resultados positivos del TIR (24%), y del VAN (27.648.53 USD).

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda poner en marcha el proyecto de creación de una microempresa para atención de mascotas a domicilio, en función del análisis de los aspectos de mercado, técnicos, organizacionales, económicos y financieros revisados a lo largo de la presente investigación.
- Es importante que se apliquen estrategias de promoción de los servicios de peluquería, higiene, atención veterinaria, pero sobre todo de los masajes y tratamientos para perros y gatos, enfocando los beneficios para las mascotas, así como el nivel de calidad ofrecida por la empresa a crear.
- Se debe crear una base de datos de contactos y referidos, tanto con los clientes directos, como con otros negocios de mascotas con los que se logren alianzas, para desarrollar de una mejor manera el mercado.
- Incentivar a las familias del sector donde se ubicará el negocio, la cultura de cuidado y amor hacia las mascotas, destacando los cuidados que requieren por ser parte de la familia, convivir con niños, adultos y mayores, así como también por las normativas de control respectivas.
- Es recomendable que se mantengan capacitaciones constantes al personal, para mejorar sus conocimientos y destrezas, por lo que se deben gestionar prácticas internas, y auspicio de talleres y cursos con proveedores.
- Para mantener una continuidad operacional a bajos costos, de ser necesarias se sugiere buscar fuentes de financiamiento alternativas como concursos de emprendedores, donaciones de familiares y amigos, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

Baca, G. (2006). *Evauación de proyectos*. México: McGrawHill.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.

Casado, A., & Sellers, R. (2010). *Introducción al Marketing*. Alicante: Club Universitario.

Concejo Metropolitano de Quito. (17 de Diciembre de 2004). Ordenanza Metropolitana No. 028. Quito, Pichincha, Ecuador.

Córboda, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: ECOE.

Córdoba, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: ECOE.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Décimoprimera edición*. México: Pearson.

El Comercio. (29 de Enero de 2014). *Dueños de mascotas dedican más de dos horas semanales a sus cuidados*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/tendencias/duenos-de-mascotas-dedican-mas.html>

El Emprendedor. (2015). *elemprendedor.ec*. Obtenido de ¿Cómo crear una compañía vía online en Ecuador?: <http://www.elemprendedor.ec/crear-una-compania-via-online/>

El Telégrafo. (30 de Agosto de 2015). *3 de cada 5 familias tienen una mascota*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/3-de-cada-5-familias-tienen-una-mascota>

- Gil, M. Á. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Buenos Aires: Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- INEC. (2010). *Estadísticas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (Diciembre de 2016). *Sí Emprende*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- Kotler, P. (2008). *Las Preguntas Más Frecuentes Sobre*. Bogotá: Norma.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La Hora. (4 de Abril de 2013). *Las mascotas o animales de compañía*. Obtenido de La Hora Nacional: <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101487547#.WFLRwIWcFD4>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. Bogotá: Thomson.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Meza, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos: 10 casos prácticos resueltos en Excel*. Bogotá: ECOE.

- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental*. Bogotá: MMEditores.
- Relaxman. (18 de Enero de 2013). *Cantón Rumiñahui*. Obtenido de Skyscrapercity: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1556359>
- Revista Líderes. (28 de Enero de 2013). *Servicios a la orden de... las mascotas*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/servicios-orden-mascotas.html>
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rosales, R. (2007). *La formulación y la evaluación de proyectos con énfasis en el sector agrícola*. San José: EUNED.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. México: Pearson Educación.
- Tayala, E., García, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC.
- Thompson, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2008). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México: McGrawHill.
- Tiendanimal. (2009). *¿Cuál es el significado de la palabra mascota?* Obtenido de tiendanimal.es: <http://www.tiendanimal.es/articulos/cual-es-el-significado-de-la-palabra-mascota/>

