



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
ESPECIALIZADO PARA GATOS

AUTOR

Evelyn Raquel Calderón Aguilar

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
ESPECIALIZADO PARA GATOS

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Marketing.

Profesor Guía

Marcelo Fernando Terán

Autora

Evelyn Raquel Calderón Aguilar

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Marcelo Fernando Terán Terán

Ingeniero MBA

C.I. 1706593231

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Juan Carlos Torres Núñez

Ingeniero MBA

C.I. 1803369170

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Evelyn Raquel Calderón Aguilar

C.I.1725999906

AGRADECIMIENTOS

A mi madre por su apoyo incondicional, paciencia y su compañía en mi esfuerzo por alcanzar esta meta trazada.

A todos los amigos que apoyaron de una u otra manera este hermoso proyecto y por sus consejos.

Evelyn.

DEDICATORIA

A todas las personas amantes de estos maravillosos animales, los gatos domésticos, por su gran labor social y su dedicación a la noble tarea de brindarles una mejor vida.

Evelyn.

RESUMEN

En los últimos años la industria de servicios para mascotas ha crecido a nivel mundial y local, debido a que existe una mayor conciencia de las personas sobre los cuidados que requieren sus mascotas y su mayor consideración de las mismas como un integrante importante de su familia. Particularmente se ha visto una mayor tendencia en las personas hacia escoger al gato doméstico como mascota por sus características siendo conscientes de que estos requieren cuidados y atenciones específicas ya que sus necesidades son diferentes a las de las demás mascotas, principalmente el perro. Debido a lo mencionado este plan de negocios tiene el objetivo de realizar un estudio de factibilidad para la creación de un centro especializado para gatos domésticos en la ciudad de Quito, el cual oferte servicios como peluquería, hospedaje y atención veterinaria, orientados a satisfacer las necesidades específicas de estas mascotas y de esa forma su dueño pueda sentir seguridad y tranquilidad de que su mascota tenga una mejor calidad de vida.

Mediante un estudio del entorno externo se evidenció que la industria de servicios para mascotas ha crecido en el Ecuador, habiendo oportunidad para que el negocio propuesto se integre al mercado. Gracias al análisis del cliente realizado se obtuvo que el 76% de las personas encuestadas estarían dispuestos a llevar a sus mascotas a un centro especializado para gatos, así como los servicios que les gustaría que sus mascotas reciban en dicho lugar. Los factores más importantes que ellos evalúan al momento de escoger a donde llevar a su mascota son las instalaciones, los horarios de atención y la ubicación del lugar. El presente proyecto presenta punto a punto todas las especificaciones que los clientes desean encontrar en un centro especializado para gatos, a fin de asegurar su decisión de compra y su satisfacción.

Para el negocio propuesto se requiere una inversión inicial de \$24.380,16 y el mismo tiene una Tasa Interna de Retorno T.I.R. de 25,28% por lo que se evidencia que el proyecto es comercialmente viable y rentable financieramente.

ABSTRACT

Nowadays the pet industry service has grown all over the world and locally too because people are more aware about pets care and they have more considerations, most of the animals have more importance and they are consider as a member of their own family. Today there is a new tendency to choose cats as pets but these animals are different from dogs they require specific care and attention. Due to what is mentioned this business plan has the objective to create a feasibility study for the creation of an specialized center for domestic cats in the city of Quito. This center will offer services such as hairdressing, lodging, and veterinary care, oriented to satisfy cat's needs. Doing this the owners can feel security and peace because their pets would have a better quality of life.

Through a study of the external environment we realized that the pet services industry has grown in Ecuador, in this way this business proposal could be effective and could also be integrated into the internal market. Making an analysis to the clients we realized that 76%of the people surveyed would be willing to take their cats to this specialized center. They would also agree and be comfortable with all the services we offer to improve the attention and the quality of these cats' lives. The most important aspects that people evaluate when choosing a place for their pets are the facilities, the hours dedicated to care and the location of the place. This project presents all the specifications that the customers wish to find in a specialized center for cats in order to assure their purchase decision and their satisfaction.

For the proposed business an initial investment of \$24.380,16 is required, and has an Internal Rate of Return T.I.R. Of 25,28% so it is concluded that the project is commercially viable and financially profitable.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2 ANALISIS DE LOS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo.....	3
2.1.2 Análisis de la Industria.....	8
2.2 Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	12
2.2.1 Conclusiones análisis entorno externo	12
3 ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1 Investigación cualitativa.....	15
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	18
3.2 Conclusiones del análisis del cliente	19
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	21
5 PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1 Mercado objetivo	24
5.1.2 Propuesta de valor.....	25
5.2 Mezcla de marketing.....	26
5.2.1 Producto y/o servicio	26
5.2.2 Precio	30
5.2.3 Plaza.....	32
5.2.4 Promoción	34
5.3 Proyección de costos del Plan de Marketing	37

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1 Misión	38
6.1.2 Visión.....	38
6.1.3 Objetivos de la organización.....	38
6.2 Plan de operaciones	40
6.3 Estructura organizacional	45
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1 Proyección de costos.....	47
7.1.2 Proyección de gastos	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	48
7.2.1 Inversión inicial	48
7.2.2 Estructura de capital.....	49
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Estado de resultados	49
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	50
7.3.4 Flujo de caja del proyecto.....	51
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	51
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	52
7.4.3 Criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros.....	53
8 CONCLUSIONES GENERALES	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS.....	63

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En la actualidad han incrementado los hogares que tienen un animal doméstico como mascota. En los últimos años se ha visto un incremento en la tenencia de animales domésticos como mascotas, siendo considerados como un miembro más de la familia (Hyun, 2014). La revista Colombiana de Ciencias Pecuarias menciona: “La influencia positiva de las mascotas en la salud y bienestar de los seres humanos es bien reconocida y comprende los aspectos psicológico, fisiológico, terapéutico y sicosocial” (Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Antioquia, 2007). Una de las mascotas cuya demanda ha crecido es el gato doméstico debido a su tamaño y fácil cuidado (GFK, 2017).

Junto con incremento de mascotas en los hogares, también crecieron las necesidades de cuidar y atender a dichos animales, no siendo la excepción los gatos domésticos. Actualmente las personas son más conscientes de los cuidados especiales que las mascotas requieren, por lo que hoy existen lugares que brindan servicios para mascotas, incluidos los gatos (Euromonitor, 2017). Las Naciones Unidas reconocen a esta nueva industria dentro de las actividades de servicios personales N.C.P. con el código S9609.05 (Organización de las Naciones Unidas, 2009). De acuerdo a Sí Emprende actualmente existen 41 establecimientos que ofrecen servicios para mascotas y generan alrededor de medio millón de dólares en ventas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Los servicios para mascotas pertenecen al sector terciario ya que en este se ubican todas las actividades de servicios ofertados en el Ecuador. La participación de los servicios en el Producto Interno Bruto (PIB) no petrolero es del 39% según el Banco Central del Ecuador (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Actualmente no existe un lugar que oferte exclusivamente servicios para los gatos domésticos como mascotas. Es por esto que se decidió realizar un plan de negocios para la creación de un centro especializado para gatos domésticos

localizado en la ciudad de Quito que oferte servicios específicos para estas mascotas dentro de un ambiente acogedor y seguro.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Realizar un plan de negocios para la creación de un centro especializado para gatos en la ciudad de Quito que oferte servicios específicos para su cuidado y atención debido a la demanda que existe de los mismos, dentro de un ambiente exclusivo y seguro tanto para el animal como para sus dueños en el año 2017.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar e identificar el entorno externo del mercado que afecta al negocio propuesto a fin de determinar las amenazas y oportunidades que enfrente el negocio propuesto.
- Identificar, analizar y comprender las necesidades de los clientes potenciales con respecto a sus preferencias de consumo en cuanto a servicios para sus gatos domésticos para determinar las estrategias para satisfacer dichas necesidades.
- Identificar la oportunidad de negocio sustentada en el análisis de los entornos y del cliente a fin de que el proyecto sea enfocado en aprovechar dicha oportunidad.
- Desarrollar un plan de marketing y determinar estrategias para cada P del marketing mix para satisfacer las necesidades específicas de los clientes potenciales.
- Establecer la filosofía y estructura organizacional adecuada para el centro especializado para gatos, determinando los procesos y actividades requeridas para asegurar su correcto funcionamiento.
- Realizar un análisis financiero a fin de determinar la factibilidad del proyecto.
- Presentar ocho conclusiones generales del proyecto en base a cada uno de los aspectos analizados a fin de que se pueda entender la factibilidad del proyecto.

2 ANALISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo

Entorno Económico

Producto Interno Bruto (P.I.B.): Según el Banco Mundial el P.I.B. a precios actuales, en el año 2015, el Ecuador cerró con USD \$100.177 millones de dólares, demostrando un incremento del 0,16% en comparación al año 2014 que cerró con USD \$102.292 millones de dólares. La variación promedio del PIB en los últimos 10 años ha sido del 3,96%. El Banco Central del Ecuador aún no posee los datos definitivos sobre el PIB del 2016, sin embargo el crecimiento pronosticado para el 2016 se estimó en -1.7% (Ver anexo 1). Con los datos anteriores se dice que el P.I.B. ha tenido una tendencia ligeramente creciente en los últimos 10 años, sin embargo en el último año tuvo buenos resultados, lo que significa una amenaza para el negocio propuesto ya que el país no ha logrado incrementar su producción sino más bien reducirla.

Inflación: En el Ecuador la inflación de los últimos años ha presentado constante fluctuación siendo la más alta la del 2008 que fue 8,4% y la más baja del 2016 que fue 1,2%. En el año 2016 la inflación fue del 1,2%, mientras que el año 2015 fue de 3,4%. La variación promedio de los últimos 9 años es de 0,14% (Ver Anexo 2). En la actualidad la inflación se ubica dentro de un rango racional que está alrededor del 3% en economías dolarizadas, lo que es beneficioso para la industria de servicios para mascotas ya que no ha habido un incremento de precios. De esta forma las personas que tienen mascotas no dejarán de consumir los servicios para las mismas.

Riesgo País: En el Ecuador el Riesgo País en los últimos 5 años, evaluado a diciembre de cada año, presenta su valor más alto en el 2015 con 1.266 y el más bajo en el 2014 con 530, mientras que en el 2016 cerró el año con 647. La variación promedio de los últimos 5 años es del 9%. Con esto se puede ver que la posibilidad de cubrir la deuda externa es poco probable, ya que sus valores de Riesgo País han sido elevados en los últimos años, periodo en el que la deuda externa ha ido incrementando, y los pagos de la misma no se han hecho

efectivos, lo que representa una desventaja para el negocio propuesto (ver Anexo 3).

Tasa de interés (Productivo PYMES): En el Ecuador la tasa de interés activa referencial para las PYMES que producen, evaluada a diciembre de cada año, no presenta una variación significativa ya que de 2011 a 2013 fue de 11,20% y en los próximos años su variación fue de -1% a 1%. En el 2016 cerró con el 11,15%. Con esto se puede ver que la tasa de interés que pagan las PYMES en el país por sus créditos en los últimos años no ha variado considerablemente y no se ubica en porcentajes altos (superiores al 15%), lo que representa una oportunidad para el negocio propuesto en cuanto a la forma que será financiado (Ver Anexo 4).

Se concluye que el entorno económico del Ecuador en general presenta una amenaza para el negocio propuesto ya que no ha habido crecimiento económico lo que representa un panorama económico difícil para cualquier emprendimiento nuevo.

Entorno Político

Una de las principales políticas en el Ecuador ha sido la Política Nacional del Buen Vivir la misma que resume en doce objetivos toda la gestión del gobierno actual en todas las áreas como salud, educación, productividad, economía, etc. Dentro de esta política, el objetivo número siete dice que el gobierno actual ha de garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global. En este objetivo se encuentra inmerso también la protección a la fauna del país (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). Otra de las políticas relevantes del gobierno actual es la Política Industrial la misma que se enfoca en la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva y se centra en cuatro políticas transversales: incentivos, comercio exterior, talento humano y financiamiento además de 3 políticas sectoriales: agropecuaria, industrias intermedias y finales e industrias básicas (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017). La industria de servicios para mascotas se encuentra inmersa en las industrias intermedias y finales por lo que se ve regulada por dicha política.

Se considera que el entorno político del país presenta una oportunidad para el negocio propuesto ya que existen políticas y normas que estipulan beneficios e incentivos para todas las industrias, incluida la industria de servicios para mascotas y de esta manera las empresas se manejan dentro de un marco estructurado y controlado.

Entorno legal

La industria de servicios para mascotas se ve regulada por el Gobierno Nacional mediante las leyes que emite la Asamblea Nacional y por el Municipio de Quito mediante la Agencia Metropolitana de Control (A.M.C.), la cual emite normas y reglamentos específicos en cuanto a la protección y tenencia responsable de animales. Una de las iniciativas que ha propuesto la Asamblea Nacional es la Ley Orgánica de Bienestar Animal, la misma que se centra en establecer normas sobre la tenencia de animales domésticos y los derechos de los mismos. En sus 70 artículos menciona temas como el sacrificio de los animales consumo, los establecimientos de cuidado animal, la venta de animales, entre otros. Se considera que dicha ley es positiva para los lugares que ofrecen servicios para mascotas porque establece lo que deben cumplir para brindar un adecuado servicio a los animales y con esto los clientes puedan tener tranquilidad y satisfacción.

La industria de servicios para mascotas está normalizada principalmente por la Agencia Metropolitana de Control y el Municipio de Quito quienes emitieron la ordenanza 048 que habla sobre la tenencia, protección y control de la fauna animal. Esta ordenanza tiene el objetivo de regularizar la fauna urbana en el Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de combinar ésta con el derecho de la salud pública, la armonía de los ecosistemas urbanos, higiene y seguridad de las personas y bienes. Adicional a esto en el en Art. 249 del Código Orgánico Integral Penal, se sanciona la Contravención de maltrato y muerte de mascotas o animales de compañía con 50 a 100 horas de servicio comunitario y si se causa la muerte del animal la sanción es de 3 a 7 de privatización de libertad. (Agencia Metropolitana de Control, 2014). Esta es una de las principales normas que deben cumplir las empresas de la industria de servicio para mascotas.

Por lo mencionado se considera que el entorno legal representa una oportunidad para el negocio propuesto ya que gracias a las leyes y normas vigentes al cumplirlas se estará ofreciendo un servicio correcto y acorde a los derechos de los animales.

Entorno social

La población ecuatoriana se considera que es una población joven ya que su edad promedio es de 29 años, siendo personas económicamente activas por lo que tienen la posibilidad de acceder a servicios para sus mascotas (INEC, 2010). A nivel mundial la tenencia de mascotas en los hogares ha sido independiente del nivel socioeconómico de la vivienda o la condición social de la familia. Esto quiere decir que no existe una relación entre la presencia de mascotas en los hogares y el nivel socioeconómico de las familias. Sin embargo, lo que varía de un hogar a otro es la forma en que cuidan a dicha mascota (Hyun, 2014). En el Ecuador la mayoría de los hogares son de tipo nuclear, es decir que están conformados por madre, padre e hijos (INEC, 2010). Sin embargo, en los últimos años se ha visto un incremento de los hogares unipersonales, es decir conformados por una sola persona (Hyun, 2014). En la sociedad actual las mascotas son consideradas como un miembro más de la familia debido a los nuevos estilos de vida, el aumento de las “familias unipersonales” y la disminución de la tasa de natalidad. Al ser tratado con un integrante más de la familia, la mascota deambula dentro de la vivienda sin restricciones, compartiendo incluso el lugar para dormir con las personas. El tipo de contacto que las personas tienen con los animales es cada vez más cercano, ya que tienen muestras de afecto como besos y abrazos con frecuencia (Betancor, 2006). En la sociedad actual existe una notable tendencia hacia la humanización de los animales preocupándose más por su bienestar y reconociéndoles como individuos importantes dentro del núcleo familiar. Una tendencia importante en este entorno es la acogida y preocupación de los quiteños en adoptar mascotas y no comprar. Específicamente en la adopción de felinos se ha visto una notable tendencia de crecimiento ya que cada vez más hay personas que prefieren a felinos como mascotas siendo conscientes

que son animales de compañía más fáciles de cuidar pero que también necesitan atenciones específicas que sean brindadas por profesionales en el tema (Little, 2016).

Los factores analizados de la sociedad actual presentan una oportunidad para el negocio propuesto ya que la tendencia es creciente en cuanto a tener una mascota en el hogar, considerándolos miembros importantes del mismo. Además la tenencia de gatos domésticos ha crecido, lo que es una considerable oportunidad.

Entorno ecológico

Varias empresas están incorporando distintos procesos de calidad al momento de tratar con productos nocivos para el medio ambiente. Específicamente en la ciudad de Quito los centros de atención de mascotas tienen un riguroso control en el manejo de los residuos y desechos químicos de los tratamientos y procedimientos que se realizan a las mascotas contempladas en la Ordenanza número 0048 emitida por la A.M.C. (Agencia Metropolitana de Control, 2014). El Ministerio de Salud, el Ministerio del Ambiente y el Municipio de Quito incentivan a los dueños de las mascotas a desparasitar periódicamente a sus mascotas y esterilizarlas además de tener al día sus vacunas para evitar enfermedades, buscando el beneficio de la sociedad y medioambiente. Esto se debe a que la mayoría de las enfermedades zoonóticas son transmitidas por heces caninas y felinas y son parasitarias. La Ordenanza número 0048 contempla también las sanciones respectivas para todos los que tienen, crían o trabajan con animales domésticos y no cumplen con todo lo reglamentado en dicha ordenanza. Las entidades competentes se encuentran en constante control del impacto ecológico que pueden tener los animales domésticos en el medio ambiente, no solo urbano sino también en general donde coexisten todos los seres vivos.

Se considera una amenaza para el negocio propuesto el hecho de que el manejo de desechos de animales es complicado y existen sanciones para las entidades que no realicen esta actividad adecuadamente.

Entorno Tecnológico

El desarrollo tecnológico en la industria para mascotas presenta importantes avances. El primero es la incorporación de microchips en las mascotas, que permiten la identificación de los animales mediante una base de datos que contiene la información del propietario lo que facilita la ubicación del mismo (International Cat Care, 2017). El segundo avance tiene que ver con la medicina veterinaria ya que ahora existen procedimientos, medicamentos y tratamientos nuevos relacionados a enfermedades más investigadas de los gatos domésticos (Little, 2016). Otro importante avance es en cuanto al mejoramiento genético de las razas que permite predecir el temperamento como adulto del animal y algunas enfermedades congénitas, lo que es una herramienta útil para criadores y entidades que ofrecen servicios para mascotas (Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Antioquia, 2007). Otros avances tecnológicos se ven en el desarrollo de aplicaciones móviles para poder conocer permanentemente la ubicación de la mascota, el desarrollo de prótesis para animales que reemplazan miembros amputados, técnicas de manipulación específicamente en felinos que permiten brindar servicios veterinarios adecuados y otros (International Cat Care, 2017).

Se considera una gran oportunidad todos avances tecnológicos que se han dado en el mundo, que permiten brindar mejores servicios y atención a las mascotas, prologando su bienestar y dándoles un mejor estilo de vida. Tales avances pueden ser explotados en la oferta de servicios para mascotas, actividad que busca realizar el negocio propuesto.

2.1.2 Análisis de la Industria CIIU S9609.05

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En cuanto a los servicios para gatos domésticos como mascotas es primordial diferenciarse ya que se trata de un nicho de mercado no explotado, el cual en la actualidad no recibe servicios específicos y exclusivos. Se considera una barrera de entrada para las empresas que deseen ofertar servicios para gatos domésticos ya que las técnicas de manipulación de gatos son complejas de

aprender y poco conocidas. (Little, 2016). Por tal razón esta barrera hace poco atractivo el incursionar en este mercado. Para las empresas que busquen incursionar en servicios para gatos domésticos la identificación de marcas puede resultar sencillo ya que actualmente no existe un lugar que oferte específicamente servicios para dichas mascotas, por lo que se convertiría en pionero y le resultaría conveniente identificar su marca y que los clientes la reconozcan. Los nuevos competidores de esta industria para ingresar necesitan tener un factor diferenciador, una inversión que se estima un promedio por negocio de USD \$4.435 en su inicio y contar con la tecnología, implementos, recursos materiales, financieros y en cuanto al capital humano varía dependiendo los servicios ofertados (INEC, Si emprende, 2017). En cuanto al *know how* se requiere contar con personas especializadas con experiencia en dar servicios a mascotas y profesionales veterinarios además tener conocimientos específicos sobre la manipulación y características de los gatos domésticos. No muchas personas que prestan servicios para mascotas caninas tienen conocimiento sobre cómo dar servicios iguales o similares a gatos domésticos, lo que representa una barrera de entrada (International Cat Care, 2017). Se considera que la amenaza de entrada de nuevos competidores es media debido a que las barreras de entradas vuelven a la industria atractiva por su oportunidad de posicionar la marca y requiere de una inversión accesible, sin embargo exige que dicho competidor tenga experiencia y conocimiento de cómo dar servicios a gatos domésticos.

Amenaza de productos sustitutos

Los servicios sustitutos al negocio propuesto son los mismos dueños de gatos realizando actividades de cuidado en sus hogares sin costo alguno tal como el baño, hospedaje, adiestramiento, etc. Esto se debe a que las personas prefieren cuidar ellos mismos a sus mascotas, a pesar de no tener el conocimiento técnico requerido. Sin embargo, no todos lo realizan por lo que la cantidad no es elevada (Gonzalez, 2015). Al ser los mismos dueños los que dan los servicios a sus mascotas los costos en los que incurren corresponden a los productos que utilizan como shampoo, accesorios para gatos, etc. Por otro lado el rendimiento no es el esperado, ya que el animal no recibe los cuidados

necesarios. En este sentido la relación entre el precio y el rendimiento es neutral (Little, 2016). Al hacerse más conocidos los servicios para mascotas los clientes han optado por llevar a sus mascotas a los actuales prestadores de servicios en vez de hacerlo ellos mismos, lo que representa una tendencia baja hacia los servicios sustitutos (Euromonitor, 2017). La amenaza es media ya que si bien es cierto existen servicios sustitutos estos no son brindados por profesionales en el tema y pueden traer consecuencias negativas para el consumidor final que son los gatos.

Rivalidad de competidores existentes

Los competidores que existen están dentro de la clasificación CIIU S9609.05 Actividades de servicios para animales domésticos, como las residencias y peluquerías para animales, paseo y adiestramiento de animales. Según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), existen 128 locales que prestan servicios veterinarios (Ponce, 2015). Por otro lado en datos obtenidos del sistema Si emprende del INEC refleja existen 41 establecimientos. (INEC, Si emprende, 2017). Para objeto de referencia entonces se considera que la competencia en la ciudad de Quito oscila entre estas cifras. El competidor principal es Lord Guau. La industria de servicios para mascotas se mantiene en potencial crecimiento debido al aumento de mascotas en los hogares. Las personas prefieren tener animales de compañía por diversas razones relacionadas a su bienestar emocional, lo que ha generado la aparición de nuevos servicios y productos para mascotas (Hyun, 2014). La rivalidad entre los competidores actuales no está dada por sus costos fijos ya que sus costos fijos más relevantes son los sueldos de sus empleados, en lo que de un competidor a otro son semejantes. Los montos de dichos sueldos no están dados por cada competidor sino por el costo real de la mano de obra en el mercado (Euromonitor, 2017). La diversidad de competidores actualmente está comprendida por las clínicas veterinarias, centros de peluquería para mascotas, tiendas que venden accesorios para mascotas, pequeños consultorios veterinarios y apenas un lugar que integra todos los anteriores. Los servicios para mascotas, específicamente para gatos domésticos, no son ofertados por todos los mencionados, por lo cual la

diversidad no es alta (Hyun, 2014). La rivalidad entre los competidores no es marcada ya que cada uno se ha dedicado a ofertar servicios específicos tratando de tener satisfechos a sus clientes sin competir agresivamente con los demás establecimientos. Es por esto que se considera una amenaza media.

Poder de negociación de los clientes

La población felina en el Ecuador es de 263.520 según el Municipio de Quito. “Actualmente existe un promedio de un animal de compañía (perro o gato) por cada cuatro personas en las ciudades latinoamericanas. Siendo Quito urbano hogar de 1.600.000 personas, existirían 400.000 animales de los cuales 300.000 estarían abandonados parcial o totalmente” (Municipio de Quito, 2017). Esto quiere decir que en la ciudad de Quito existen alrededor de 300.000 clientes, es decir dueños de gatos como mascotas. Los clientes pueden optar por brindar los cuidados ellos mismos a sus mascotas o acudir a un profesional, sin embargo esto depende de cada servicio requerido. Por lo cual el costo de oportunidad se mide en el nivel de bienestar que tenga el animal, que al no recibir cuidados adecuados puede morir (Little, 2016). Los clientes consideran a sus mascotas como miembros de sus familias, y el hecho de invertir dinero en ellas hace que sean exigentes en la calidad de servicios que reciben. Para ellos no es negociable ni aceptable que sus mascotas no reciban un servicio adecuado, que equivalga al valor que están pagando (Hyun, 2014). En resumen, al no ser alto el número de clientes, el costo de oportunidad es alto, ya que si no reciben servicios adecuados los animales pueden morir y por tal razón la calidad es importante, el poder de negociación de los clientes es medio.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para el negocio propuesto son locales, es decir ecuatorianos. Según datos de la Superintendencia de Compañías existen alrededor de 20 proveedores de mobiliario y demás cosas necesarias para dar servicios a mascotas. Al escoger proveedores locales el costo de oportunidad radica en los precios que se pueden obtener si se escogieran proveedores extranjeros siendo estos menores, pero a su vez se evita trámites de importación y

aduanas. Los proveedores escogidos se dedican netamente a la fabricación y comercialización de productos e insumos veterinarios por lo que no poseen la capacidad de convertirse en competencia. Es de vital importancia la calidad de los productos que tengan los proveedores ya que estos serán percibidos por los clientes y usados por las mascotas, por ejemplo en insumos veterinarios se requieren productos de calidad y en equipos requeridos para los demás servicios se requieren productos de alta durabilidad. Por tal razón el poder de negociación de los proveedores es medio.

Conclusión de la industria

En conclusión, el atractivo para la industria es alto ya que es una industria en potencial crecimiento pero que a futuro puede volverse complicado mantenerse como negocio debido a su rápido crecimiento de empresas competidoras, sin embargo con un correcto manejo del negocio y estrategias sostenibles en el tiempo puede tener éxito. (Ver Anexo 5).

2.2 Matriz de evaluación de factores externos EFE

De acuerdo con el análisis de la matriz EFE, el resultado total del valor ponderado es de 2,90 que es superior al valor promedio de 2,5 lo cual muestra un escenario favorable para la industria. (Ver Anexo 6).

2.2.1 Conclusiones análisis entorno externo

- En base a los indicadores económicos analizados la economía del Ecuador en los últimos años ha presentado una notable caída, sin embargo las variaciones no han sido drásticas. Esto representa una amenaza para el negocio propuesto ya que no ha habido crecimiento.
- Las políticas que rigen en el Ecuador giran en torno a una convivencia adecuada tanto para humanos como animales, tal como establece el Buen Vivir, además de una clara política industrial que promueve el desarrollo de todas las industrias. Esto establece una oportunidad para el negocio ya que existe apoyo del gobierno para las empresas y su desarrollo, entre esas las empresas de servicios para mascotas.
- Las tendencias en la sociedad actual demuestran una mayor presencia de mascotas en los hogares y un mejor cuidado de las mismas. La

población actual del país en promedio joven, lo que supone que es económicamente activa. Las características de las familias han ido cambiando tendiendo a considerarlo un miembro más de la familia con una mayor permisividad y afecto hacia los animales. Esto representa una notable oportunidad para el negocio.

- Los avances tecnológicos en la industria representan una oportunidad para el negocio propuesto ya que todos buscan una mejor atención y cuidado de los animales, pudiendo ser tomados en cuenta al momento de ofertar servicios para mascotas.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores es media debido a que no se requiere de una gran inversión pero se necesita conocimiento y experiencia en manipulación de mascotas. El crecimiento de la industria es atractivo para muchas personas que se preocupan por los animales y desean incursionar en este mercado.
- Los productos y servicios sustitutos que existen no son brindados por profesionales en el tema siendo estos los mismos dueños de las mascotas, lo que puede traer consecuencias negativas para el consumidor final que son los gatos. Esto representa una amenaza media para el negocio.
- La rivalidad entre los competidores existentes no es marcada ya que cada uno se ha dedicado a ofertar servicios específicos tratando de tener satisfechos a sus clientes en lo que realizan pero sin competir agresivamente con los demás establecimientos. Es por esto que se considera una amenaza media la rivalidad entre competidores existentes.
- El poder de negociación de los proveedores radica principalmente en la calidad y durabilidad de los recursos ya que estos son de vital importancia lo que representa una amenaza alta para el negocio.
- El número de clientes no es alto y los mismos exigen calidad en los servicios que reciben sus mascotas siendo conscientes de que el costo de oportunidad es alto al estar involucrada la vida de la mascota, por lo que el poder de negociación de ellos es bajo.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Definición del problema de investigación

No se conoce cuáles son los gustos y preferencias que tienen los propietarios de gatos domésticos como mascotas en cuanto a los servicios a los que acceden actualmente y los que les gustaría recibir, cual es el presupuesto que invierten y la frecuencia de uso, a fin de poder evaluar la factibilidad de crear un centro especializado para gatos en la ciudad de Quito.

Objetivo general

Identificar las preferencias de consumo de los propietarios de gatos domésticos así como sus necesidades en torno a los servicios disponibles para mascotas en la ciudad de Quito a fin de evaluar la factibilidad de crear un centro especializado para gatos en el primer trimestre del 2017.

Objetivos específicos

1. Conocer cuáles son los servicios para mascotas a los que acceden actualmente los clientes dueños de gatos domésticos y su nivel de satisfacción con los mismos.
2. Conocer con qué frecuencia usan los clientes servicios para gatos.
3. Conocer que factores son importantes para los clientes en la decisión de compra de servicios para sus gatos.
4. Determinar cuál es presupuesto mensual que destinan los clientes para el cuidado y servicios para sus gatos.
5. Determinar qué servicios para gatos como mascotas desearían los clientes encontrar en un solo lugar ubicado en la ciudad de Quito.
6. Determinar qué valor monetario estarían dispuestos a pagar los clientes por servicios para sus gatos, estructurados en planes anuales, ofertados en un mismo lugar en la ciudad de Quito.
7. Conocer por qué medio se informan los clientes sobre los servicios para mascotas.

Metodología de investigación

Se llevará a cabo una investigación exploratoria y descriptiva la cual permitirá reunir información preliminar que ayude a esclarecer el problema de investigación planteado y obtener resultados concisos.

Mercado Objetivo de la investigación

Familias de clase social media, media alta y alta que tienen gatos domésticos como mascotas dentro de sus hogares en la ciudad de Quito y destinan un determinado monto dentro de su presupuesto para el cuidado de su mascota ya que consideran a los mismos como un miembro especial e importante dentro del núcleo familiar.

3.1.1 Investigación cualitativa

Para la presente investigación se utilizó investigación exploratoria mediante entrevistas con expertos y grupo focal, los cuales permitirán conocer las distintas percepciones que se tienen con respecto a la industria de servicios para mascotas.

Observación

Se recopiló información primaria, a través de observación y preguntas concretas a la competencia potencial, Lord Guau, con simulación de compra, para lo cual se emplea el método de cliente oculto (ver Anexo 7).

Resultados

- Los servicios que ofrece actualmente para mascotas son: peluquería, transporte, hospedaje, atención veterinaria y catshop. Los precios de los servicios varían entre \$5 y \$35 dólares, siendo el más caro el servicio de peluquería y el más barato transporte del animal a una distancia corta.
- En cuanto a los patrones de consumo de sus clientes resalta que acuden esporádicamente con sus mascotas al local, siendo más frecuente en feriados su presencia demandando el servicio de hospedaje. La raza de gato que más acude al lugar son los persa ya que demandan mayores cuidados estéticos y veterinarios. En su local reciben de 3 a 4 gatos por

semana y por cada 10 perros va un gato. Los clientes son fieles, exigentes y no escatiman en gastos a la hora de atender a sus mascotas.

- En cuanto a la descripción de la empresa, hace promoción por redes sociales y su página web a fin de captar mayor clientela.

Entrevistas a expertos

Entrevista 1: Dr. Nicolás Polit

Cargo: Médico veterinario Lord Guau, especializado en clínica y cirugía, 22 años de experiencia.

Fecha: 31 Enero 2017

Resultados

- Actualmente la gente cuida su mascota con un determinado presupuesto económico optando por gatos como mascotas como una nueva tendencia. Presupuesto: Depende de la raza y el nivel socioeconómico del dueño hasta 200 dólares al mes. Porcentaje de gatos como mascotas a nivel nacional: 20% gatos 80% perros.
- En el país no hay médicos veterinarios especializados pero si hay profesionales dedicados a gatos debido a su preferencia por estos animales y su vasta experiencia.
- Principales problemas de salud en gatos en consulta veterinaria: heridas por peleas o mordeduras de perros, sida, leucemia felino y problemas renales.
- Considera que sería oportuno crear un Centro especializado para gatos por la nueva tendencia de tener un gato como mascota y los clientes demandan servicios y atención veterinaria especializada para estos animales. Debería brindar servicios como peluquería, adiestramiento, atención veterinaria especializada.

Entrevista 2: Violeta Manosalvas.

Cargo: Criadora de gatos de raza acreditada por The International Cat Association T.I.C.A.

Fecha: 1 Febrero 2017

Resultados

- La raza que más demandada son los persas en un rango de precios de \$350 a \$3000 Esta raza demanda cuidados y usa servicios para mascotas como peluquería, catshop, atención veterinaria, hospedaje.
- En nuestro país actualmente no es tan común tener gatos como mascotas sin embargo las personas que poseen estos animales se preocupan mucho por el cuidado de los mismos y están dispuestos a pagar cualquier monto que se requiera.
- Sería muy oportuno que exista un centro especializado para gatos en la ciudad de Quito ya que las personas de la sierra son las que más demandan gatos como mascotas y son conscientes de que requieren cuidados peluquería, hospedaje, adiestramiento, ambulancia, atención veterinaria especializada, hospedaje y catshop los cuales deberían ser brindados en un mismo establecimiento.

Grupo focal

Esta técnica de recolección de datos se basa en la percepción de las personas en torno a un tema en particular para obtener datos relevantes.

Metodología

Se realizó un grupo focal a 8 personas, 5 mujeres y 3 hombres, en edades comprendidas entre los 20-45 años, que tengan gatos como mascotas para recopilar información sobre los servicios para su mascota a los que accede y/o accedería además de sus expectativas de un lugar que oferte este tipo de servicios en la ciudad.

La dinámica se llevó a cabo el 28 de enero del 2017 a las 13h30 en un espacio abierto del Parque Equinoccial, ubicado en la Av. Manuel Córdova Galarza, vía a la Mitad del Mundo con una duración de 45 minutos aproximadamente.

Resultados

- El 70% de participantes tienen más de 1 gato como mascota en su mayoría hembras de raza mestiza los cuales son considerados como un miembro muy importante dentro de la familia que demandan y usan servicios como peluquería y atención veterinaria con un presupuesto mensual que oscila entre los \$20 y \$50 y se encuentran poco satisfechos con los mismos.

- Les interesaría recibir otros servicios como hospedaje, atención veterinaria especializada y ambulancia en un lugar con instalaciones adecuadas, con profesionales calificados, horarios de atención todos los días, en un solo lugar que de preferencia oferte servicio de transporte.
- A los participantes les parece interesante el servicio de adiestramiento pero desearían recibir más información sobre el mismo y que fuese ofertado en sus hogares.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Se realizó un estudio descriptivo para obtener información cuantitativa sobre el problema de investigación a personas comprendidas en el mercado objetivo de la investigación, en un cuestionario estructurado de 21 preguntas.

Encuesta

- Cantidad: 50 encuestas
- Fecha: 12 enero -28 febrero 2017.
- Locación: Quito
- Método: Cuestionario de 21 preguntas enviadas por mail a cada persona.
- Criterios de selección: Personas que tengan gatos como mascotas, de entre 18 y 35 años, residentes en el centro norte de Quito.

Resultados (Ver Anexo 8)

1. El servicio para mascotas más usado entre los encuestados es la atención veterinaria representado por el 84%, mientras que el menos usado es el hospedaje con un 34%. El nivel de satisfacción de los encuestados en cuanto a los servicios para mascotas que reciben actualmente es del 74%, es decir que están muy conformes.
2. La frecuencia de uso de los servicios para mascotas en los encuestados es en su mayoría esporádicamente, es decir no tienen una frecuencia establecida o calendario de visitas programado para acudir a los servicios.
3. Los factores más importantes para los encuestados que debe tener un centro de atención para mascotas es prioritariamente el contar con instalaciones adecuadas, horarios de atención y ubicación.

4. El presupuesto mensual que destinan los encuestados al cuidado de sus mascotas es de \$0 a \$30 dólares en su mayoría con el 64%.
5. Los servicios para mascotas que les gustaría recibir a los encuestados es principalmente atención veterinaria especializada con el 84%, seguido de hospedaje y ambulancia con el 64% cada uno. El servicio que menos desean recibir es adiestramiento con el 42%. De los planes presentados en la encuesta el 16% de los encuestados dijo que escogería el plan 1, el 24% escogería el plan 2 y el 60% dijo que escogería el plan 3.
6. Los encuestados que escogieron el plan 1 estarían dispuestos a pagar \$295,00 mientras que los que escogieron el plan 2 pagarían \$215,00 y del plan 3 el valor es de \$85,00 según los resultados de análisis Van Westendorp (ver Anexo 9).
7. Los encuestados se informan sobre los servicios para mascotas por redes sociales, siendo este el 64%, seguido por las referencias que reciben de otras personas con el 18%.
8. Entre los datos demográficos extraídos de la investigación se obtuvo que existe en promedio un gato por hogar, siendo el 58% mestizos y el 64% machos. En cuanto a los encuestados la edad promedio es de 23 años, el 46% viven en el centro norte de Quito, y en promedio sus hogares se conforman por 4 personas.

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

- Los servicios para mascotas a los que acceden los clientes actualmente son atención veterinaria, hospedaje, peluquería y catshop siendo su nivel de satisfacción alto. Con esto se conoce cuáles son los servicios que debe ofertar el negocio propuesto pero también se sabe que debe ser de alta calidad para poder superar a los que reciben actualmente los clientes ya que ellos se sienten satisfechos con los mismos.
- La frecuencia de uso de los servicios para mascotas es esporádicamente. Esto quiere decir que los clientes llevan a sus mascotas solo cuando lo necesitan, sin tener una frecuencia específica que podría ser llevarlas mensualmente o semestralmente. Esto no es conveniente para el negocio

propuesto ya que el mismo busca que los clientes lleven a sus mascotas al lugar periódicamente.

- Los clientes evalúan principalmente que los establecimientos que brindan servicios para mascotas tengan adecuadas instalaciones, horarios de atención a su alcance y una ubicación conveniente para ellos. Estos factores son importantes al momento de realizar su decisión de compra de servicios para sus mascotas. Por tal razón el negocio propuesto debe contemplar estos aspectos para que los clientes decidan hacer uso de sus servicios.
- El presupuesto actual que tiene el cliente está en un rango de \$0 a \$30 dólares mensuales. Esto quiere decir que el presupuesto actual de los clientes es acorde al precio que tienen los servicios para mascotas a los que acuden.
- Además de los servicios que reciben actualmente los clientes se muestran interesados en recibir servicios de ambulancia y adiestramiento. Por otro lado también están interesados en recibir los servicios actuales pero especializados en gatos tales como atención veterinaria especializada, hospedaje y peluquería exclusivamente para gatos. El atributo principal que deben tener es ser ofertados en un solo lugar que tenga adecuadas instalaciones, horarios de atención a su alcance y una ubicación conveniente.
- Los clientes se interesan en su mayoría en adquirir el plan estructurado que contempla menor frecuencia de uso de servicios para su mascota, es decir el plan 3. El rango de precios de los tres planes va desde \$85,00 a \$295,00.
- Los clientes se informan sobre los servicios para mascotas principalmente por redes sociales, seguido de las referencias que obtienen de otras personas. Esto significa que el negocio propuesto debe direccionar su publicidad por estos medios.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

La industria de servicios para mascotas ha presentado un crecimiento considerable a nivel mundial en los últimos años. Esto se debe a que actualmente las personas son más conscientes del cuidado y respeto que merecen los animales, especialmente las mascotas. La tendencia actual en los clientes es preocuparse más por sus mascotas que son considerados un miembro más de la familia, el cual merece cuidados y atenciones especiales. Adicionalmente, los gatos domésticos han adquirido mayor presencia como mascotas en los hogares, siendo ahora el segundo animal como mascota ya que el primero sigue siendo el perro.

Según el análisis del entorno externo el mismo es favorable para la creación de un centro especializado para gatos, ofertante de servicios específicos para dichas mascotas, ya que presenta factores positivos para su desarrollo. En primer lugar, las políticas vigentes en el Ecuador promueven el desarrollo y crecimiento de las industrias en general, incluida la industria de servicios, ya que contempla incentivos y herramientas que les permite crecer y captar mayor mercado; además existe una política integral del Buen Vivir, la misma que estipula que el gobierno vela por el bienestar de los seres vivos, lo que incluye a los animales. En segundo lugar, en el entorno legal existen entidades reguladoras, leyes y normas que exigen a los ofertantes de servicios para mascotas cumplir con prácticas adecuadas en el manejo de los animales, lo que interviene directamente en la satisfacción de los clientes. En tercer lugar, al ser la población del Ecuador en promedio joven, y por deducción económicamente activa, existe una oportunidad para la creación de un centro especializado para gatos ya que dichas personas tienen el poder adquisitivo para acceder a los servicios, además de que las personas jóvenes son más consideradas y afectivas con las animales. Otro importante factor es el avance tecnológico que existe en cuanto a medicina veterinaria y a herramientas de apoyo para el cuidado y bienestar de las mascotas. Sin embargo, la industria

de servicios para mascotas se ve amenazada por la situación económica que presenta el país ya que el Ecuador no ha tenido crecimiento en el último año, lo que en contraste con las oportunidades arriba mencionadas podría ser afrontado con sólidas estrategias y un modelo de negocio acorde a las necesidades de los clientes.

En cuanto al análisis de la industria la oportunidad que existe para un centro especializado para gatos es propicia debido a que la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos es media, ya que si bien es cierto la inversión requerida no es alta se debe tener conocimiento y experiencia en el manejo de gatos domésticos, lo que no resulta atractivo ni sencillo para muchos, y los servicios sustitutos que existen no son específicos para mascotas felinas por lo que no satisfacen la necesidad de los clientes, además de que en su mayoría son dados por los mismos dueños del gato lo que no es adecuado para el animal, sin embargo su costo es bajo. Por otro lado la rivalidad entre competidores actual no es marcada ya que los mismos ofertan servicios para todo tipo de mascotas y lo hacen a su modo, sin concentrarse en como lo realizan los demás. En cuanto al poder de negociación es factible negociar y llegar a acuerdos con los proveedores pero existe un riesgo alto ya que no existen muchos que sean locales y además la calidad de sus ofertas son vitales para dar un buen servicio a los clientes. Por el contrario el poder de negociación de los clientes es bajo ya que si bien es cierto tampoco son muchos pero el costo que les conlleva cambiarse de proveedor de servicios es alto ya que pone en peligro la vida del animal y por tal razón son sensibles a la calidad.

Mediante el análisis del cliente realizado de forma cualitativa y cuantitativa se determina que es factible la creación de un centro especializado para gatos en la ciudad de Quito ya que las personas encuestadas mostraron interés y aceptación por dicho negocio en un 76% y los expertos consultados aportaron con información importante de cómo son prestados los servicios actuales, como se comporta la demanda actual y lo importante que sería contar con un lugar como el propuesto en el mercado. En la investigación exploratoria realizada se obtuvo que el principal competidor Lord Guau oferta actualmente

servicios para gatos domésticos, sin embargo no es su fuerte. En la entrevista a expertos se encontró que los clientes actuales son exigentes y no escatiman en gastos al momento de acceder a servicios para sus mascotas, además mencionan que consideran oportuna la creación de un centro especializado para gatos. En la investigación cualitativa realizada mediante un grupo focal, en el cual se entrevistó a ocho personas, se obtuvo principalmente que dichas personas están interesadas en la creación del centro especializado para gatos. En la investigación cuantitativa se obtuvo información sobre las preferencias y gustos de los clientes en cuanto a los servicios para sus mascotas y los precios que estarían dispuestos a pagar; se conoció que acudirían a un centro especializado para gatos recibiendo servicios como atención veterinaria especializada, peluquería, hospedaje, y adiestramiento.

Se concluye que, debido al crecimiento de la industria y a una mayor aceptación de las personas por los gatos domésticos como mascotas, existe la necesidad de contar con un lugar que oferte servicios específicos y especializados para dichos animales considerando que la oferta actual no contempla servicios y espacios exclusivos para los mismos. Existen condiciones favorables en el entorno externo y en la industria para la creación del lugar descrito además de la aceptación que tendría según se evidenció en el análisis del cliente, lo que determina su oportunidad en el mercado.

Por lo antes mencionado, existe oportunidad de negocio para la creación un centro especializado para gatos que oferte servicios como peluquería, hospedaje, adiestramiento y atención veterinaria especializada, siendo estos servicios brindados por profesionales con experiencia en el cuidado que dichos animales, ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito, con el concepto de no solo ser un negocio y obtener ganancias sino de formar una comunidad de dueños y amantes de los gatos que dentro de sus acciones de vinculación con la sociedad brinde capacitaciones permanentes creando en los clientes una experiencia única y diferente. Dicho centro especializado para gatos va dirigido a clientes cuyo nivel socio económico es medio, medio alto y alto ya que son los que tienen poder adquisitivo y cuentan con un monto dentro de su presupuesto familiar destinado para su mascota.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia básica de desarrollo que se usará en el negocio propuesto es la de especialista ya que según el análisis del entorno y el análisis del cliente el mercado meta es atractivo, por lo que esta estrategia permite establecer una diferenciación de servicios y un enfoque competitivo dirigido únicamente a este nicho de mercado. Al conseguir una especialización en satisfacer las necesidades de los consumidores se podrá conseguir establecer relaciones redituables con los clientes y mantenerlos satisfechos.

La estrategia de crecimiento escogida es desarrollo de productos ya que se ofertará servicios que actualmente existen, con la diferencia de que estos son especializados para gatos domésticos, enfocados en sus necesidades específicas. Con esta estrategia el negocio se adapta a las necesidades, expectativas y gustos cambiantes de los clientes y de sus mascotas.

5.1.1 Mercado objetivo

Familias constituidas por uno o varios miembros, cuyo proveedor económico tenga entre 20 y 65 años, residentes en el Centro y Centro Norte de la ciudad de Quito, con nivel socio económico Medio, Medio Alto y Alto, que tengan uno o más gatos domésticos como mascotas considerado como un integrante importante del hogar preocupándose por que dicha mascota reciba los cuidados adecuados y especializados para su bienestar y destinando un presupuesto mensual específico para el mismo.

Tabla No. 1 Segmentación del mercado objetivo

Geográficas	
País	Ecuador: 16.500.099 Habitantes (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)
Ciudad	Quito: 2.597.989 Habitantes (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)
Demográficas	
Género	Femenino y masculino
Edad	Entre 20 y 65 años, porcentaje 56,40% Total: 1.465.266 habitantes (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)
Familias	471.717 hogares en Quito.

Nivel socioeconómico	Clase Alta (A): 1,9% Clase Media Alta (B): 11,2% y Clase Media (C+): 22,8% Total 35,9%: 169.346 hogares. (INEC, 2011)
Hogares que tienen mascotas	169.346 * 60% = 101.608 hogares (Municipio de Quito, 2017)
Hogares con gatos como mascotas	101.608*10% = 10.160 hogares. (Municipio de Quito, 2017)
Psicográficas	
Estilo de vida	Convivencia con las mascotas dentro de casa, considerándolas un miembro importante de la familia.
Personalidad	Personas aisladas, con mentes abiertas, inconformistas, constantes, detallistas, amantes de los gatos.
Conductuales	
Estatus del usuario	El usuario no es el mismo cliente, depende de la decisión de compra del cliente (su dueño).
Frecuencia de uso	Entre dos y tres veces al año y esporádicamente.
Estatus de lealtad	Alto
Actitud hacia el centro especializado para gatos	Interesado, intrigado, optimista, detallista.

5.1.2 Propuesta de valor



Figura 1 Modelo de Canvas

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto y/o servicio

Producto tangible

- Instalaciones físicas del centro especializado para gatos, así como todos los demás recursos que el cliente podrá ver y tocar.
- **Personal y perfiles**



Figura 2 Perfiles y responsabilidades del personal requerido

Atributos y características del servicio

Los servicios principales a ofrecer en el centro especializado para gatos son:

- **Atención veterinaria especializada.** Servicio de consultas veterinarias previa cita, tratamiento ambulatorio preventivo o curativo, especializado en atender las enfermedades y patologías específicas de los gatos domésticos así como el tratamiento de enfermedades que causa mayor mortalidad.

Dentro de este servicio se contempla la vacunación y desparasitación de las mascotas.

- **Hospedaje.** Servicio de hotel 24 horas, los 365 días del año. Se contará con las instalaciones adecuadas en las que el felino no tenga que estar en una jaula sino en un lugar recreativo y cómodo.
- **Peluquería.** Servicio integral de aseo y cuidado del felino en cuanto al baño, cuidado y limpieza de orejas, uñas, pelaje. Además se integra el servicio de spa y masajes.

Servicios complementarios

- Adiestramiento (corrección de problemas en el comportamiento): Analizar las causas y atender problemas comportamentales que tenga el gato interactuando con el mismo para generar un cambio de actitud. Este servicio puede ser dado en el local o en el domicilio de la mascota.
- Gimnasio. Se contará con un programa de ejercicios y equipamiento necesario para poner en forma a los gatos que tenga sobrepeso.
- La forma de acceder a los servicios es al escoger entre los siguientes tres planes, previa cita:

Tabla No. 2 Planes estructurados de suscripción

SERVICIO	Plan KAZE	Plan MIZU	Plan ISHI
Consultas ambulatorias veterinarias	6 consultas en el año	4 consultas en el año	3 consultas en el año
Vacunación	1 vez	1 vez	1 vez
Desparasitación	3 veces al año	2 vez al año	1 vez al año
Hospedaje	Ilimitado	2 ocasiones en el año, máximo 5 días	1 ocasión en el año, máximo 3 días
Peluquería	3 veces en el año	2 veces en el año	1 veces en el año
Gimnasio	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Adiestramiento	Ilimitado	6 visitas en el año	3 visitas en el año

Calidad del servicio

Los servicios a ofertarse buscan cumplir las expectativas de calidad que tienen los clientes. Dicha calidad es relativa, sin embargo los servicios se registrarán a las

políticas de calidad y excelencia en el servicio de la empresa, descritas en el siguiente capítulo. Todos los servicios cumplirán con todas las normas de la ordenanza 048 emitida por la Agencia Metropolitana de Control.

Branding

Posicionamiento

La empresa busca posicionarse en el mercado como el santuario de los gatos como mascotas, es decir como su segundo hogar, lugar donde ellos reciban tanto amor como cuidados necesarios y mimos como los recibe en su hogar atendiendo sus necesidades de forma profesional. En este santuario no solo los animales se sentirán bien sino también sus dueños al encontrar un lugar donde conocer más personas amantes de los gatos y poder aprender activamente sobre ellos.

Nombre de la empresa

Tashiro Cat Center – Centro especializado para Gatos. Tashiro es el nombre de una isla ubicada en Japón donde habitan gatos domésticos cohabitando con los pobladores en armonía y tranquilidad.

Logotipo



Figura 3 Logotipo

Tipografía

La tipografía escogida es Devaganari MT Narrow, la cual va acorde a la identidad de la marca.

Isotipo

El isotipo escogido es un portal japonés de madera, que representa el santuario para gatos que existe en Japón, junto con un gato recostado calmadamente bajo el umbral.

Slogan

El segundo hogar de tu gatito.

Soporte

Instalaciones

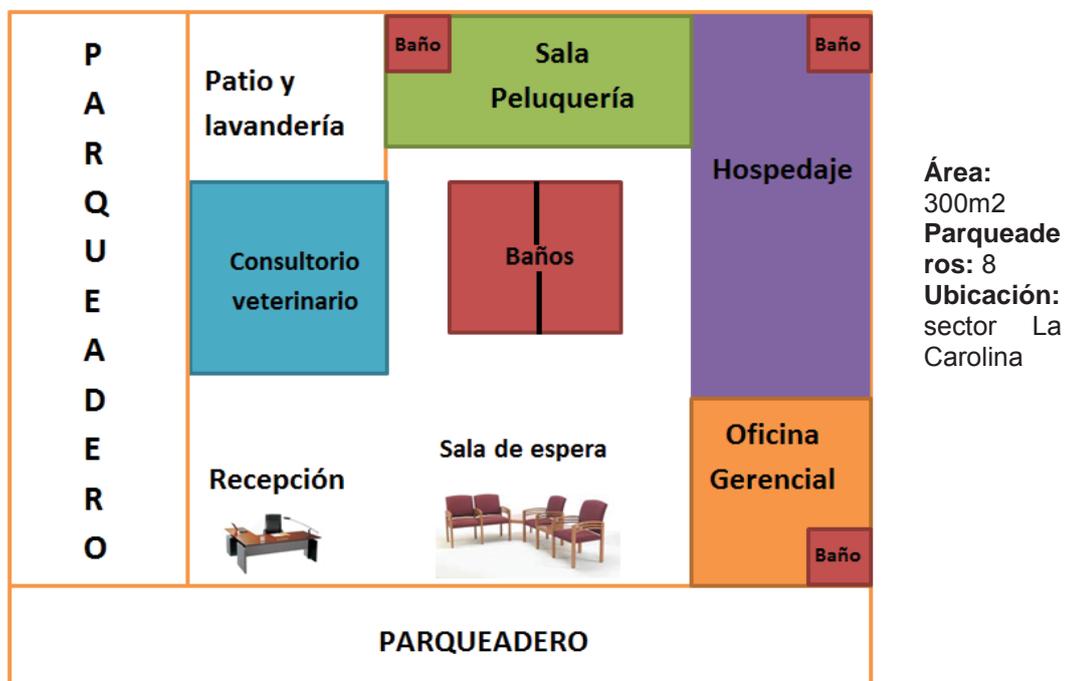


Figura 4 Distribución de las instalaciones del local.

Los gatos domésticos son altamente sensibles a ruidos y olores desconocidos que pueden perturbarlos y ponerles nerviosos, e incluso agresivos. Por tal razón cada habitación, especialmente la de hospedaje, contará con protección en las paredes que no permitan que penetren ruidos exteriores. En todo el diseño interior se busca la armonía que garantice el bienestar, comodidad y tranquilidad de las mascotas mientras visita el local.

Servicio postventa

Se creará una ficha de cada mascota con los datos de la misma y de su dueño responsable. Dichos datos serán ingresados y gestionados en un C.R.M. a fin de poder dar seguimiento a los mismos y crear relaciones redituables con los dueños de las mascotas.

Propiedad intelectual

En el Ecuador es necesario registrar la marca, el nombre comercial y el lema o slogan comercial a fin de que este no sea copiado por otras personas jurídicas o naturales. Los rubros y costos del mismo constan en el Anexo 10.

5.2.2 Precio

Costos de servicio

Los costos de servicio se dividen en costos fijos y costos variables.

Tabla No. 4 Costos proyectados de los tres planes

COSTOS DE SERVICIO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS VARIABLES	\$ 41.788,00	\$ 8.946,00	\$ 11.007,88	\$ 11.977,76	\$ 12.758,64	\$ 13.035,51
Kit de bienvenida	\$ 21.568,00	\$ 2.316,00	\$ 2.898,00	\$ 3.168,00	\$ 3.384,00	\$ 3.456,00
Vacunas	\$ 10.784,00	\$ 3.474,00	\$ 4.347,00	\$ 4.752,00	\$ 5.076,00	\$ 5.184,00
Desparasitantes	\$ 5.392,00	\$ 2.316,00	\$ 2.898,00	\$ 3.168,00	\$ 3.384,00	\$ 3.456,00
Otros insumos veterinarios	\$ 2.696,00	\$ 480,00	\$ 492,44	\$ 504,88	\$ 517,32	\$ 529,76
Insumos para peluquería y hospedaje	\$ 1.348,00	\$ 360,00	\$ 372,44	\$ 384,88	\$ 397,32	\$ 409,76
COSTOS FIJOS	\$ 1.348,00	\$ 51.608,03	\$ 57.020,50	\$ 59.756,96	\$ 63.212,23	\$ 65.803,27
Sueldos operacionales	\$ 0,00	\$ 5.716,46	\$ 6.295,79	\$ 6.512,79	\$ 6.737,72	\$ 6.970,89
Sueldos administrativos	\$ 0,00	\$ 32.118,96	\$ 35.438,38	\$ 35.983,24	\$ 37.970,51	\$ 39.306,51
Licencia C.R.M.	\$ 0,00	\$	\$	\$	\$	\$

		1.020,00	1.032,44	1.044,88	1.057,32	1.069,76
Redes sociales	\$ 0,00	\$ 840,00	\$ 870,74	\$ 902,70	\$ 935,83	\$ 970,17
Publicidad	\$ 0,00	\$ 360,00	\$ 372,44	\$ 384,88	\$ 397,32	\$ 409,76
Arriendo	\$ 0,00	\$ 6.000,00	\$ 6.219,60	\$ 6.447,86	\$ 6.684,50	\$ 6.929,82
Servicios limpieza	\$ 0,00	\$ 960,00	\$ 972,44	\$ 984,88	\$ 997,32	\$ 1.009,76
Servicios contables	\$ 0,00	\$ 1.200,00	\$ 1.212,44	\$ 1.224,88	\$ 1.237,32	\$ 1.249,76
Insumos oficina	\$ 0,00	\$ 420,00	\$ 432,44	\$ 444,88	\$ 457,32	\$ 469,76
Servicios básicos	\$ 0,00	\$ 780,00	\$ 792,44	\$ 804,88	\$ 817,32	\$ 829,76
Telefonía e internet	\$ 0,00	\$ 1.020,00	\$ 1.032,44	\$ 1.044,88	\$ 1.057,32	\$ 1.069,76
Diseño página web	\$ 350,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Diseño de marca	\$ 150,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Propiedad intelectual	\$ 848,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciaciones	\$ 0,00	\$ 1.003,01	\$ 1.003,01	\$ 1.003,01	\$ 503,01	\$ 503,01
Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 169,60	\$ 169,60	\$ 169,60	\$ 169,60	\$ 169,60
Impuestos y contribuciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.176,30	\$ 2.803,62	\$ 4.189,83	\$ 4.844,98
TOTAL COSTOS		\$ 60.554,03	\$ 68.028,38	\$ 71.734,72	\$ 75.970,86	\$ 78.838,79

Costos unitarios

Tabla No. 5 Cálculo de costos unitarios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número de suscriptores	386	483	528	564	576
Costo fijo unitario	\$ 133,70	\$ 118,05	\$ 113,18	\$ 112,08	\$ 114,24
Costo variable unitario	\$ 23,18	\$ 22,79	\$ 22,69	\$ 22,62	\$ 22,63
Costo total unitario	\$ 156,88	\$ 140,85	\$ 135,86	\$ 134,70	\$ 136,87
Precio promedio unitario	\$ 198,33	\$ 205,59	\$ 213,12	\$ 220,92	\$ 229,00
Margen de utilidad	21%	31%	36%	39%	40%

Estrategia de precios

La estrategia de precios que se ha escogido es la de fijación de precios basada en el valor para el cliente ya que se presenta servicios con características diferenciadas de las actuales en el mercado, lo que supone un valor agregado para el cliente. Según el análisis realizado en el modelo de sensibilidad de

precios Van Westendorp, los dueños de gatos como mascotas están dispuestos a pagar precios superiores a los de la competencia ya que reconocen el valor que tienen dichos servicios presentados al ser especializados y exclusivos para gatos (ver Anexo 9). Por tal razón se han fijado los precios en base a los precios resultantes del análisis Van Westendorp realizado en base a las encuestas, verificando que estos vayan acorde a los precios de la competencia, no siendo muy elevados, y que sean superiores a los costos. Los precios incrementan cada año en base a la inflación proyectada que es del 3,66% (Banco Central del Ecuador, 2017).

Tabla No. 6 Precios de los planes

Precio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plan KAZE	\$ 295,00	\$ 305,80	\$ 316,99	\$ 328,59	\$ 340,62
Plan MIZU	\$ 215,00	\$ 222,87	\$ 231,03	\$ 239,48	\$ 248,25
Plan ISHI	\$ 85,00	\$ 88,11	\$ 91,34	\$ 94,68	\$ 98,14
PRECIO PROMEDIO	\$ 198,33	\$ 205,59	\$ 213,12	\$ 220,92	\$ 229,00

Estrategia de entrada

La estrategia de precios de entrada al mercado es la de prestigio, ya que permite colocar un precio alto a los servicios a fin de que los clientes conscientes de la especialización y exclusividad de los mismos evalúen primordialmente la calidad y el factor diferenciador velando siempre por el bienestar de sus mascotas.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de ajuste por descuentos en la que se realizarán descuentos programados por tres factores: por temporada, por tener más de una mascota y por la forma de pago (si es de forma anual y en efectivo tendrá descuento). En el mercado es usual esta estrategia ya que permite a la empresa canalizar en que temporada específica del año desea que sus ventas incrementen motivando la compra al establecer dichos descuentos.

5.2.3 Plaza

Localización

De acuerdo al análisis del cliente la mayoría de los encuestados residen en el sector Centro Norte de la ciudad de Quito, por lo que en base a esto se ha escogido la localización del local. Se ubicará en una zona residencial del Sector la Carolina.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución escogida es la de distribución exclusiva ya que existe un solo distribuidor del servicio, en este caso el centro especializado para gatos. Se usa esta estrategia ya que se ve favorecida la interrelación y comunicación entre los clientes finales y el distribuidor (el centro especializado para gatos).

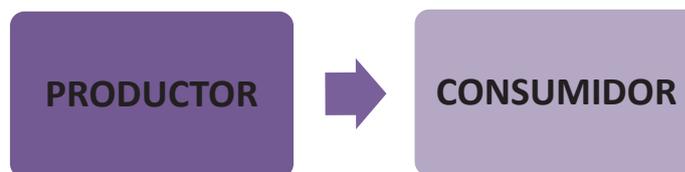


Figura 5 Canal de distribución

Punto de venta

En base a la investigación realizada los clientes el factor más importante que evalúan de un lugar al cual llevar a su mascota es la condición de las instalaciones, ya que buscan que las mismas sean adecuadas para sus mascotas, higiénicas y con un ambiente agradable.

Los atributos del inmueble son los siguientes:

- Amplios espacios adaptables a las necesidades de ubicación de cada área del negocio.
- Precio de alquiler de \$600 que se considera un precio razonable para el sector escogido y el tamaño del inmueble.
- Inmueble independiente con acceso directo a la avenida principal.
- Disponibilidad de ocho parqueaderos

Horarios

El horario de atención al público es de 8h30 a 17h30 ininterrumpidamente de lunes a viernes. El horario de atención los fines de semana y feriados es de 8h30 a 15h00.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia de promoción escogida es la estrategia “pull” o también conocida como estrategia de aspiración ya que se busca atraer a la mayor cantidad de clientes en la apertura del negocio gracias a los esfuerzos de marketing, publicidad y promoción de ventas en los cuales siempre se resalten las ventajas competitivas de los servicios especializados en comparación con los ofertados actualmente, asegurando así una mejor satisfacción de las necesidades puntuales de los gatos como mascotas y alargando su esperanza de vida. Una vez captada la cantidad requerida de clientes en la apertura se busca establecer relaciones redituables con los clientes y crear lealtad hacia la marca, captando menores cantidades de clientes en los años posteriores.

Publicidad

En base a los resultados encontrados en el análisis del cliente las personas se informan principalmente de los servicios para mascotas por medios digitales como las redes sociales. La mayor concentración de publicidad que se realizará es por redes sociales ya que permiten una interacción directa con los clientes conociendo cuáles son sus requerimientos puntuales además de que se puede informar de manera más rápida y sin limitación de tiempo.

Las redes sociales en las cuales se establecerá presencia de la empresa es (Ver Anexo 11):

- Facebook: creación de la página oficial de la empresa, en donde se informe y comparta información de los servicios, promociones y contenido de interés para los dueños de gatos como mascotas. Se medirá el alcance mediante los “me gusta” que alcance la página, además de comentarios y calificación del servicio.

- Twitter: Se busca hacer presencia de marca generando pequeños contenidos puntuales que direccionen a ingresar a la página web.
- Instagram: Se maneja mediante la creación del perfil de la empresa y publicación de contenido sobre los servicios ofertados, como demostraciones. Se mide en base a los clics que direccionen a la página web.
- Snapchat: Sin costo, se usa para compartir información de promociones estacionales.

Página web: Página web oficial en la cual se encuentre toda la información sobre los servicios, suscripción, datos de contacto, contenido de interés para los amantes de los gatos, y la opción de agendar citas.

Material promocional

El material promocional está comprendido por la papelería que se dispondrá en el punto de venta siendo entregado a los visitantes interesados en los servicios. Dicho material comprende flyers, esferos, llaveros y pequeños juguetes para la mascota.

Dentro del material promocional se encuentran los kits de bienvenida que serán entregados a los clientes que accedan a cualquiera de los tres planes de suscripción ofertados, KAZE – MIZU – ISHI.

Tabla No. 7 Kit de bienvenida

KIT DE BIENVENIDA	
Ítem	Costo
Correa	\$ 1,00
Collar	\$ 0,50
Juguete	\$ 0,50
Carnet	\$ 3,00
Esfero	\$ 0,30
Bolso	\$ 0,70
TOTAL costo por suscriptor	\$ 6,00



Figura 6 Contenido Kit de bienvenida

Marketing directo

En el marketing directo se busca interactuar con los clientes de forma directa por lo que usarán los siguientes canales:

- Primera visita. Entrevista con el cliente y su mascota en la cual se ingresa todos los datos en el C.R.M. y se realiza un examen básico al animal. Se pregunta al cliente por cual medio desea mantenerse informado sobre los servicios y promociones de la empresa.
- Comunicación telefónica. Se mantendrá comunicación vía Whatsapp y llamadas de voz.
- Mensajería instantánea de Facebook y correo electrónico

Con los medios mencionados se asegura una comunicación e interacción permanente con cada uno de los clientes o personas interesadas en acceder a los servicios. El personal administrativo es el encargado de realizar el marketing directo con apoyo del médico veterinario.

Promoción en ventas

La estrategia de promoción en ventas a implementar se basa en dos importantes formas de establecer descuentos para los clientes:

Descuentos por temporada: Descuento para el lanzamiento y apertura de la empresa en la cual los primeros 5 inscritos tienen un descuento del 10% en la tarifa anual. Descuento por más de una mascota: Se realiza un plan de descuentos para los clientes que tengan más de un gato. (Ver Anexo 12).

Relaciones públicas

La empresa busca establecer buenas relaciones con diferentes públicos de interés, más allá de sus clientes.

- Clínicas y hospitales en convenios: Se realizará convenios con los hospitales y clínicas veterinarias del Norte y Centro Norte de la ciudad de Quito mediante la firma de un convenio específico y una comunicación continua que permita dar en conjunto un excelente servicio a los clientes. Por otra parte la empresa generará recomendaciones a los clientes sobre dichos prestadores médicos, actuando como intermediario entre los clientes

y las clínicas u hospitales veterinarios. Cabe mencionar que esto aplica para temas hospitalarios y procedimientos que requieran tecnología específica.

- Organizaciones de rescate animal: Se busca establecer convenios y relación social con organizaciones de rescate animal, principalmente de gatos domésticos, ofertando ayuda para sus animales rescatados a fin de que tengan mayor probabilidad de ser adoptados.
- Comunidad de personas amantes a los gatos: Mediante la generación de contenido por los medios digitales y reuniones trimestrales programas se busca establecer relaciones con las personas amantes de los gatos.

5.3 Proyección de costos del Plan de Marketing

La proyección de costos del plan de marketing se presenta a continuación y se establece su proyección en los cinco años de análisis con una inflación del 3,66% anual proyectada por el Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2017):

Tabla No. 8 Proyección de costos del plan de marketing

PLAN DE MARKETING							
ITEM	Valor total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRODUCTO							
Diseño de marca	\$ 150,00	\$ 150,00					
Licencia C.R.M.	\$ 85,00		\$ 1.020,00	\$ 1.032,44	\$ 1.044,88	\$ 1.057,32	\$ 1.069,76
Propiedad intelectual	\$ 848,00	\$ 848,00					
TOTAL PRODUCTO		\$ 998,00	\$ 1.020,00	\$ 1.032,44	\$ 1.044,88	\$ 1.057,32	\$ 1.069,76
PROMOCION							
Diseño página web	\$ 350,00	\$ 350,00					
Redes sociales	\$ 70,00		\$ 840,00	\$ 870,74	\$ 902,70	\$ 935,83	\$ 970,17
Publicidad	\$ 30,00		\$ 360,00	\$ 372,44	\$ 384,88	\$ 397,32	\$ 409,76
TOTAL PROMOCION		\$ 350,00	\$ 1.200,00	\$ 1.243,18	\$ 1.287,58	\$ 1.333,15	\$ 1.379,93
TOTAL MARKETING MIX		\$ 1.348,00	\$ 2.220,00	\$ 2.275,62	\$ 2.332,46	\$ 2.390,46	\$ 2.449,69

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La misión de Tashiro Cat Center, centro especializado para gatos, es prestar servicios específicos para gatos domésticos como mascotas, tales como atención veterinaria, peluquería y hospedaje, a fin de atender sus necesidades específicas de manera especializada y efectiva, creando experiencias positivas para dichas mascotas para mejorar su calidad de vida y generando seguridad y tranquilidad para sus dueños, los cuales son parte de familias de un nivel socioeconómico entre medio y alto que consideran a su mascota como un integrante importante de su hogar, en la ciudad de Quito.

6.1.2 Visión

Tashiro Cat Center será el centro especializado para gatos más reconocido en la ciudad de Quito, en un plazo de 5 años, debido a su generación de experiencias positivas en sus consumidores los gatos domésticos como mascotas y en sus clientes los dueños de dichas mascotas, mediante la excelente prestación de servicios especializados que son brindados con responsabilidad, calidez y efectividad, además de su compromiso con la sociedad y sus colaboradores.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivo general

Brindar una mejor calidad de vida a los gatos domésticos como mascotas de la ciudad de Quito mediante la prestación de servicios especializados orientados a satisfacer sus necesidades específicas y ofertados por profesionales calificados que tienen experiencia y afinidad en la correcta manipulación y cuidado de este tipo de animales, en un ambiente cálido y seguro que genere confianza y tranquilidad a sus dueños, en un plazo de 5 años.

Objetivos específicos

Mediano plazo

- Mejorar la calidad de los servicios actuales que ofrece el mercado así como su método y técnica de prestación, enfocándose en la especialización direccionada a gatos domésticos como mascotas, verificándose en el porcentaje de nivel de satisfacción que declaren los clientes una vez que hayan usado los mismos, en un plazo de tres años.
- Reclutar al personal requerido que cumpla con los perfiles específicos y que principalmente tengan experiencia y afinidad con gatos domésticos, verificándose en un formato de evaluación de cumplimiento de requisitos que deberá completarse en la entrevista, en un plazo de un año como máximo.
- Captar el 6% de clientes del total del mercado objetivo en el primer año verificándose en el número de inscritos que se logre mensualmente.
- Posicionar en la mente de los clientes al centro especializado para gatos como un lugar seguro para sus mascotas verificándose en una encuesta a realizarse al final del segundo año.
- Lograr ingresos por ventas de mínimo \$55.000 en el primer año y obtener un margen neto de utilidades de mínimo 10% en el tercer año.

Largo plazo

- En un periodo de 5 años mejorar la calidad de los servicios ofertados en un 95% a través de la corrección de errores aprendidos.
- Mantener relaciones sólidas y redituables con los clientes captados logrando un nivel de satisfacción del 90% en los mismos.
- Alcanzar resultados económicos positivos para el negocio que generen ganancias verificándose en los estados financieros año a año.
- En un plazo de 5 años cumplidos desarrollar nuevos servicios y técnicas para ofertar los mismos revolucionando la industria a fin de mejorar considerablemente la calidad de vida de las mascotas y su interacción en el hogar.
- Lograr ingresos por ventas de \$100.000 en el quinto año y obtener un margen neto de utilidades de mínimo 15% en el quinto año.

Valores y principios

Valores

- Ética. Manejo de normas morales y éticas en todos sus colaboradores en su interacción con los clientes y consumidores garantizando un ambiente de honestidad y veracidad.
- Responsabilidad. Garantizar un trabajo eficaz y efectivo en los servicios prestados, enfocándose en la alta especialización y personalización de los mismos orientados a las necesidades específicas de cada mascota atendida.
- Enfoque hacia el servicio al cliente. Atención brindada con amabilidad y cortesía siempre poniéndose en el lugar del cliente y buscando su alta satisfacción, así como el brindar calidez y amor a sus mascotas.
- Búsqueda de servicios de calidad. Los servicios serán ofertados en un marco de calidad percibida por los clientes, por lo que se enfocarán siempre en satisfacer las necesidades de cada mascota a fin de generar un alto nivel de confianza de sus dueños.

Políticas organizacionales

- Política de alta calidad. Todos los servicios ofertados cumplirán con estándares de calidad cumpliendo con las ordenanzas municipales.
- Política de servicio al cliente. Excelente atención al cliente siendo empáticos con los clientes y enfocados en satisfacer correctamente las necesidades de las mascotas.
- Política de talento humano. Capacitar a los colaboradores, prestar atención a sus sugerencias y comentarios, pagos a tiempo de sus sueldos, garantizar condiciones adecuadas para su desempeño laboral.

6.2 Plan de operaciones

La empresa busca tener un manejo correcto de sus operaciones, enfocándose en uso adecuado de los recursos. Para lograrlo requiere de la contratación del personal adecuado que cumpla con los perfiles requeridos, instalaciones y mobiliario específico para prestación de cada servicio, plan de operaciones enfocado en usar de mejor manera la capacidad instalada del negocio.

Capacidad instalada

Tabla No. 9 Capacidad instalada

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACIDAD INSTALADA					
Número de suscriptores	610	627	644	661	679
Porcentaje de uso de la capacidad instalada	63%	78%	82%	85%	85%
Cientes por mes uso de capacidad	386	483	528	564	576

Tabla No. 10 Número de servicios dados al día

SERVICIO	Número de atenciones al día
Consultas ambulatorias veterinarias	7
Vacunación	2
Desparasitación	3
Hospedaje	12
Peluquería	3
Gimnasio	23
Adiestramiento	6

Horarios de atención y personal requerido

Tabla No. 11 Personal requerido y sus horarios de atención

Empleado	Tipo de contratación	Salario	HORARIO ENTRE SEMANA	HORARIO FIN DE SEMANA
Administrador	Tiempo completo	800,00	8:30 A 17:30	
Veterinario	Tiempo completo	800,00	8:30 A 15:30	8:30 A 13:30
Recepcionista	Tiempo completo	400,00	8:30 A 17:30	
Peluquera	Tiempo completo	400,00	9:30 a 15:00	9:30 a 15:00
Cuidador	Tiempo completo	400,00	7:00 a 14:00	8:00 a 13:00

Instalaciones requeridas

Se requiere realizar adecuaciones a las instalaciones del inmueble arrendado.

Tabla No. 12 Adecuaciones instalaciones

DESCRIPCIÓN	COSTO
Obra civil	3.500,00
Adecuaciones	2.000,00
Instalación mobiliario	1.000,00
TOTAL	6.500,00

Mobiliario y equipos requeridos

Tabla No. 13 Mobiliario requerido

Mobiliario	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mobiliario de oficina			\$ 1.850,00
Escritorios	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Archivador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Sillas	7	\$ 100,00	\$ 700,00
Sillón	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Mesa de reuniones	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Mobiliario Peluquería			\$ 880,00
Mesas de examinación	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Escritorio	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sillas	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Archivador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Anaquele para insumos	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Mobiliario atención veterinaria			\$ 880,00
Mesas de examinación	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Escritorio	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sillas	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Archivador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Anaquele para insumos	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Mobiliario hospedaje			\$ 1.129,00
Camas	12	\$ 20,00	\$ 240,00
Areneros	12	\$ 12,00	\$ 144,00
Gimnasio para gatos	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Rascador	3	\$ 35,00	\$ 105,00
Escritorio	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sillas	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Mobiliario atención al cliente			\$ 850,00
Sillones sala de espera	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Mesa de centro	1	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL			\$ 5.589,00

Tabla No. 14 Equipos de oficina

Equipos de oficina	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Equipo telefónico	3	150,00	450,00
Computadoras	3	850,00	2.550,00
Impresoras	1	350,00	350,00

TOTAL	3.350,00
--------------	-----------------

Cadena de Valor

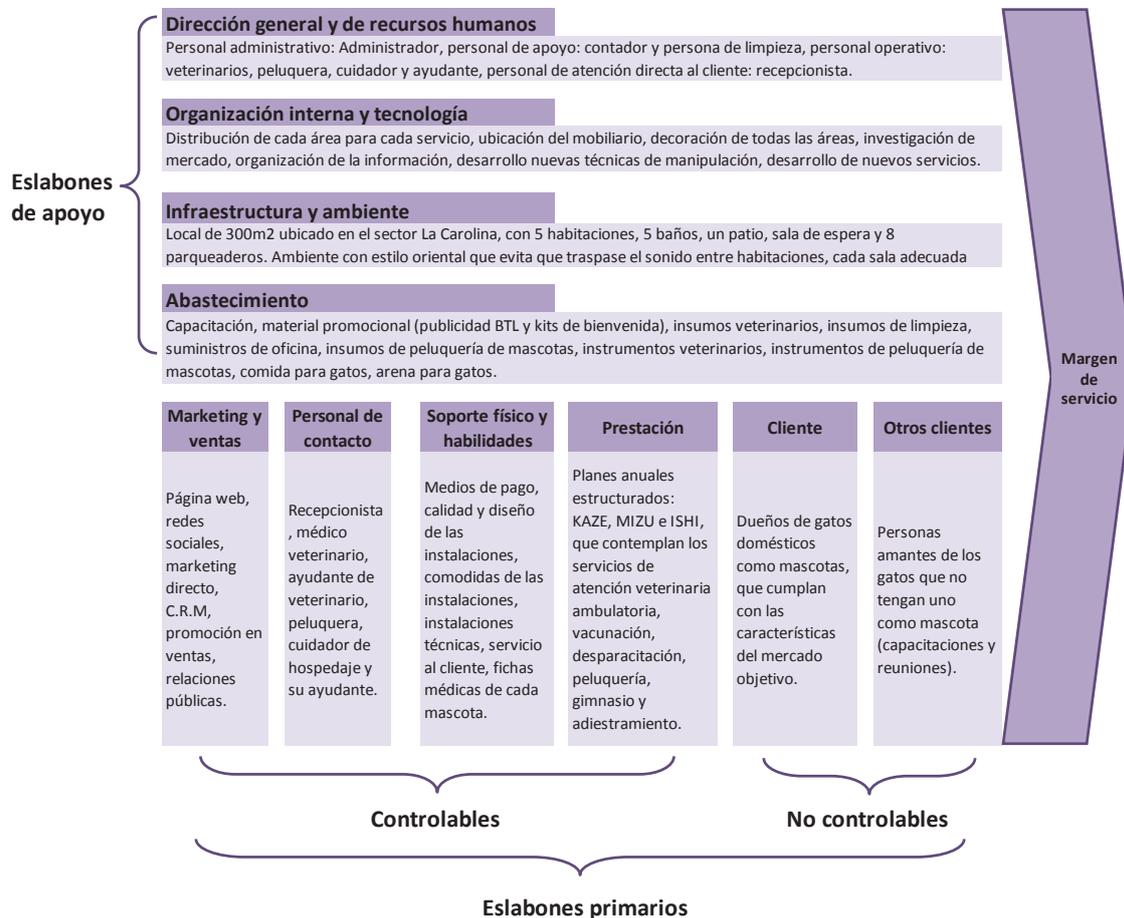


Figura 10 Cadena de Valor

Flujo grama del servicio

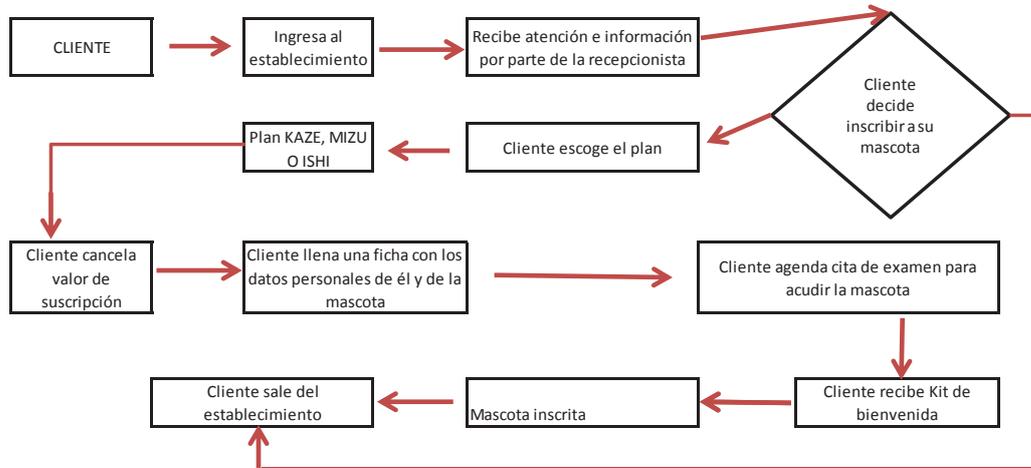


Figura 7 Flujo grama de inscripci3n.



Figura 8 Flujo grama de evaluaci3n m3dica de la mascota

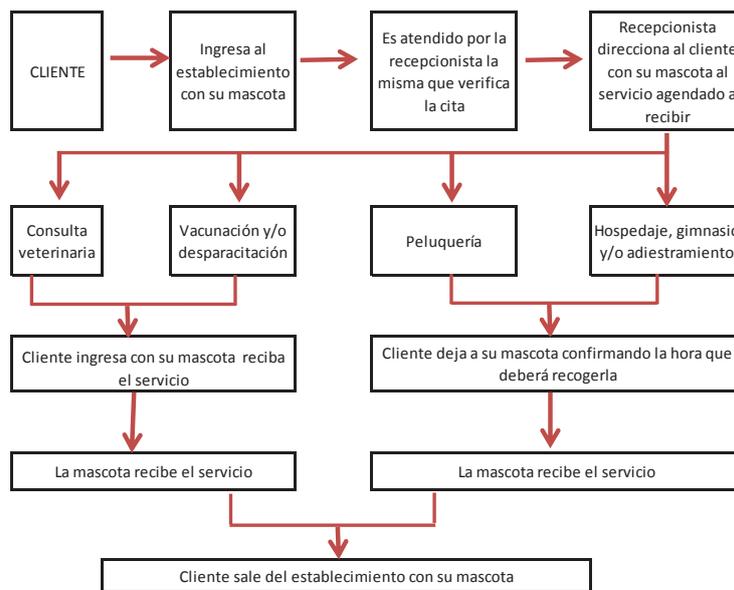


Figura 9 Flujo grama prestaci3n de los diferentes servicios

6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional que se utilizará será de forma vertical, debido a que existe un administrador que cumple el rol de gerente general, siendo la cabeza de la empresa y el que toma las decisiones, además de que existe un organigrama con jerarquía.

Tipo de empresa

La empresa se constituirá como una Compañía de responsabilidad Limitada bajo la razón social de "Tashiro Cat Center CIA. LTDA." cuyo nombre comercial será Tashiro Cat Center. Se ha escogido este tipo de compañía ya que se conformará de dos socios los cuales responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de su aportación teniendo una sola participación de voto, y además porque el capital mínimo requerido para constituirse es de \$400 dólares. Existe una junta general de socios en la cual se toman las decisiones en conjunto.

Se deberá realizar el trámite respectivo para registrar a la empresa en la Superintendencia de Compañías una vez reunidos todos los requisitos que solicita dicha entidad. Para esto se debe haber realizado el registro de propiedad intelectual, cuyos ítems y rubros a registrar constan en la tabla No. 3.

Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de la empresa.

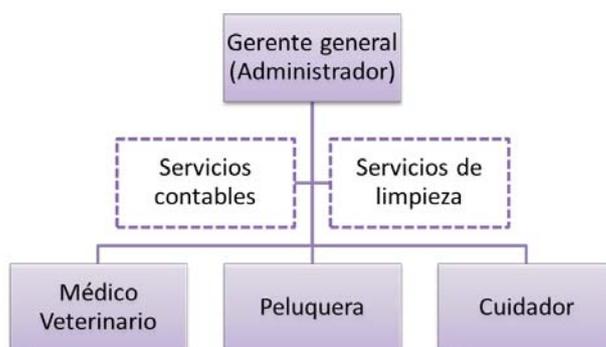


Figura 11 Organigrama

Sueldos

Tabla No. 14 Gasto sueldos personal administrativo proyectado primer año.

COSTO SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVO PRIMER AÑO											
CARGO	N. EMPLEADOS	SUELDO	APORTE IESS PERSONA L 9,45% (mensual)	SUELDO A PAGAR	APORTE IESS PATRONA L 12,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL TOTAL
Veterinario	1	\$ 650,00	\$ 61,43	\$ 588,58	\$ 78,98	\$ 54,17	\$ 30,50	\$ 54,15	\$ 27,08	\$ 894,87	\$ 10.616,44
Peluquera	1	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ 362,20	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 562,42	\$ 6.627,04
Recepcionista	1	\$ 370,00	\$ 34,97	\$ 335,04	\$ 44,96	\$ 30,83	\$ 30,50	\$ 30,82	\$ 15,42	\$ 522,53	\$ 6.148,31
Administrador	1	\$ 700,00	\$ 66,15	\$ 633,85	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 30,50	\$ 58,31	\$ 29,17	\$ 961,36	\$ 11.414,32
TOTAL	4	\$ 2.120,00	\$ 200,34	\$ 1.919,66	\$ 257,58	\$ 176,67	\$ 122,00	\$ 176,60	\$ 88,33	\$ 2.941,18	\$ 34.806,11

Tabla No. 15 Costo sueldos personal Operativo proyectados primer año.

COSTO SUELDOS PERSONAL OPERATIVO PRIMER AÑO											
CARGO	N. EMPLEADOS	SUELDO	APORTE IESS PERSONA L 9,45% (mensual)	SUELDO A PAGAR	APORTE IESS PATRONA L 12,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL TOTAL
Cuidador	1	\$ 370,00	\$ 34,97	\$ 335,04	\$ 44,96	\$ 30,83	\$ 30,50	\$ 30,82	\$ 15,42	\$ 522,53	\$ 6.148,31
TOTAL	1	\$ 370,00	\$ 34,97	\$ 335,04	\$ 44,96	\$ 30,83	\$ 30,50	\$ 30,82	\$ 15,42	\$ 522,53	\$ 6.148,31

Tabla No. 15 Costo sueldos personal Operativo proyectados primer año.

GASTOS SERVICIO DE TERCEROS				
CANTIDAD MES	DETALLE	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Servicios contables	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
1	Servicios de limpieza	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 960,00
TOTAL			\$ 100,00	\$ 1.200,00

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos permite programar los flujos por concepto de ventas, en este caso el horizonte de tiempo para este análisis es de 5 años y en la proyección se considera el número de unidades a comercializar y el precio de las mismas.

La proyección del volumen de ventas se la realiza en base al cálculo de la demanda, misma que es de 610 usuarios al año, sin embargo, esta no podrá ser cubierta al 100%, por lo tanto, cada mes se irá atendiendo un volumen de clientes que variará en promedio en 63% el año 1, 78% el año dos, 82% el año 3, 85% el año 4 y 85% el año 5.

Esta programación de la capacidad instalada coincide con el crecimiento permitido del sector, que es del 2,7% (Banco Central del Ecuador, 2017).

La capacidad será distribuida entre los planes Kaze, con un 16% de participación del volumen total, el plan Mizu con el 24% y el plan Ishi con el 60%.

La proyección de precios considera la inflación promedio de cinco años hacia atrás, que según el Banco Central del Ecuador es del 3,66% (Banco Central del Ecuador, 2017).

Los ingresos de los cinco primeros años de funcionamiento son:

Tabla No. 16 Ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	\$ 57.710,00	\$ 73.997,69	\$ 84.781,17	\$ 94.968,36	\$ 99.621,93

7.1.1 Proyección de costos

Al ser una empresa de servicios se proyectan los costos de servicios los cuales se proyectan con una inflación de 3,66% anual.

Tabla No. 17 Proyección costos de servicios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales directos usados	\$ 8.505,00	\$ 10.256,98	\$ 11.205,05	\$ 11.901,12	\$ 11.124,89
Gasto sueldos operacionales	\$ 5.716,46	\$ 6.295,79	\$ 6.512,79	\$ 6.737,72	\$ 6.970,89

7.1.2 Proyección de gastos

Tabla No. 18 Proyección gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos administrativos	\$ 32.118,96	\$ 35.438,38	\$ 35.983,24	\$ 37.970,51	\$ 39.306,51
Gastos generales	\$ 13.440,00	\$ 13.931,90	\$ 14.442,97	\$ 14.972,79	\$ 15.522,05
Gastos de depreciación	\$ 1.003,01	\$ 1.003,01	\$ 1.003,01	\$ 503,01	\$ 503,01

En lo que respecta a la depreciación, el cálculo y gestión de la misma se realiza en línea recta de acuerdo a la norma vigente para el Ecuador.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial incluye los siguientes rubros:

Tabla No. 19 Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 15.439,00
EQUIPAMIENTO	% 5.589,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.350,00
INSTALACIONES	\$ 6.500,00
GASTOS CONSTITUCIÓN	\$ 848,00
Gastos legales de apertura: propiedad intelectual	\$ 848,00
GASTOS INICIALES DE MARKETING	\$500,00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para la puesta en marcha del negocio es de \$7.593,16 rubro que permite cubrir las operaciones hasta que la empresa pueda solventar sus gastos de forma normal (dos meses), este dato es tomado del flujo de efectivo.

7.2.2 Estructura de capital

La estructura de capital para el negocio propuesto es:

Capital propio \$19.504,13

Deuda largo plazo \$4.876,03

La deuda se va a solicitar en una institución privada financiera local y de acuerdo con datos vigentes, para créditos de inversión, la tasa de interés es del 16% anual (BANCO PICHINCHA, 2016), este crédito se solicitará a 5 años plazos con cuotas fijas mensuales de \$118,58.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

Tabla No. 20 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	57.710	73.998	84.781	94.968	99.622
Costo de servicios	14.221	16.553	17.718	18.639	18.096
UTILIDAD BRUTA	43.489	57.445	67.063	76.330	81.526
Gastos sueldos	32.119	35.438	35.983	37.971	39.307
Gastos generales	13.440	13.932	14.443	14.973	15.522
Gastos de depreciación	1.003	1.003	1.003	503	503
Gastos de amortización	170	170	170	170	170
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(3.243)	6.902	15.465	22.714	26.025
Gastos de intereses	731	612	472	308	116
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(3.974)	6.290	14.993	22.406	25.909
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	944	2.249	3.361	3.886
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(3.974)	5.347	12.744	19.045	22.023
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	1.176	2.804	4.190	4.845
UTILIDAD NETA	(3.974)	4.171	9.940	14.855	17.178

El estado de resultados considera los ingresos y egresos proyectados para cinco años, obteniendo resultados favorables que alcanzan utilidades de \$17.178 para el año 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera considera activos, pasivos y patrimonio y sus variaciones a lo largo de los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla No. 21 Estado de situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	24.380	20.565	24.139	33.417	47.336	63.630
Corrientes	8.093	5.451	10.197	20.648	35.240	52.206
Efectivo	8.093	4.885	9.571	19.925	34.448	51.376
Cuentas por Cobrar	-	566	627	723	791	830
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	16.287	15.114	13.942	12.769	12.097	11.424
Propiedad, Planta y Equipo	15.439	15.439	15.439	15.439	15.439	15.439
Depreciación acumulada	-	1.003	2.006	3.009	3.512	4.015
Intangibles	848	848	848	848	848	848
Amortización acumulada	-	170	339	509	678	848
PASIVOS	4.876	5.035	4.438	3.776	2.841	1.957
Corrientes	-	851	1.066	1.355	1.534	1.957
		239	258	284	296	302
Sueldos por pagar	-	612	612	612	612	612
Impuestos por pagar	-	-	196	459	626	1.043
No Corrientes	4.876	4.184	3.373	2.422	1.307	-
Deuda a largo plazo	4.876	4.184	3.373	2.422	1.307	-
PATRIMONIO	19.504	15.530	19.701	29.641	44.496	61.673
Capital	19.504	19.504	19.504	19.504	19.504	19.504
Utilidades retenidas	-	(3.974)	197	10.137	24.992	42.169

De acuerdo con los resultados obtenidos, por política de gerencia, no se establece una repartición de utilidades, sino que las mismas quedarán a disposición de la organización para realizar inversiones que favorezcan el crecimiento y desarrollo de sus actividades.

Se otorgarán créditos a 30 días por el 10% de las ventas totales.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El de flujo de efectivo analiza entradas y salidas de dinero en operaciones de inversión, financiamiento y operación de la empresa, en el caso de estudio este análisis se presenta a cinco años:

Tabla No. 22 Estado de flujo de efectivo proyectado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(2.516)	5.497	11.306	15.638	18.234
Utilidad Neta		(3.974)	4.171	9.940	14.855	17.178
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.003	1.003	1.003	503	503
+ Amortización		170	170	170	170	170
- Δ CxC		(566)	(61)	(96)	(69)	(39)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		239	19	25	13	6
+ Δ Sueldos por pagar		612	-	-	-	0
+ Δ Impuestos		-	196	264	167	417
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(16.287)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(16.287)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	24.380		(811)	(951)	(1.115)	(1.307)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	4.876	4.184	(755)	(951)	(1.115)	(1.307)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	19.504		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	8.093	(3.208)	4.686	10.355	14.523	16.928
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		8.093	4.885	9.571	19.925	34.448
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	8.093	4.885	9.571	19.925	34.448	51.376

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja de proyecto contempla las entradas y salidas de dinero reales, sin considerar el crédito recibido, en el caso propuesto, se analiza que los flujos son favorables y presentan un crecimiento bastante pronunciado y alentador para los objetivos de los inversores (Ver Anexo 13).

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo del inversionista analiza entradas y salidas reales de caja, pero incluyendo en este análisis el crédito recibido.

De la misma forma que con el flujo del inversionista, este presenta resultados favorables en el horizonte de tiempo analizado.

Tabla No. 23 Flujo de Caja del inversionista

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(24.380)	5.095	6.131	11.259	15.708	13.293
Préstamo	4.876	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(731)	(612)	(472)	(308)	(116)
Amortización del capital	-	(692)	(811)	(951)	(1.115)	(1.307)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(19.504)	3.672	4.708	9.836	14.285	11.870

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento, establece el rendimiento mínimo que se espera obtener si se decide invertir en el proyecto, en su cálculo se consideró, información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos y el rendimiento del mercado y la beta de la industria, definiendo una tasa CAPM de 17,51%, y una WACC de 16,13%, el proceso se detalla a continuación:

Tabla No. 24 Cálculo de la tasa de descuento

DATOS		FUENTE													
Tasa libre de riesgo	3,07%														
Rendimiento del Mercado	9,90%														
Beta	0,92														
Beta Apalancada	0,76														
Riesgo País	6,89%	1/6/2017													
Tasa de Impuestos Participación Trabajadores	22,00%														
Escudo Fiscal	33,70%														
Razón Deuda/Capital	25%														
Costo Deuda Actual	16,00%														
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Precio Dow Jones</th> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">Hace 5</td> </tr> <tr> <td>8-jun-17</td> <td>21.182,00</td> <td>Años</td> <td>13.211,00</td> </tr> </thead> </table>		Precio Dow Jones						Hace 5		8-jun-17	21.182,00	Años	13.211,00
Precio Dow Jones															
		Hace 5													
8-jun-17	21.182,00	Años	13.211,00												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">TASAS DE DESCUENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>WACC</td> <td>16,13%</td> </tr> <tr> <td>CAPM</td> <td>17,51%</td> </tr> </tbody> </table>		TASAS DE DESCUENTO		WACC	16,13%	CAPM	17,51%						
TASAS DE DESCUENTO															
WACC	16,13%														
CAPM	17,51%														

7.4.3 Criterios de valoración

Se consideran como instrumentos de evaluación el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Periodo de Recuperación de la Inversión:

Tabla No. 25 Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$6.672,51		VAN	\$5.881,13	
PRI	3,31	AÑOS	PRI	3,27	AÑOS
TIR	25,28%		TIR	27,39%	

- El valor actual neto (VAN): El resultado es positivo en cada caso, lo que indica que una vez alcanzada la tasa de descuento el proyecto generará un rendimiento mayor, lo que se corrobora con el cálculo de la T.I.R.
- La tasa interna de retorno (T.I.R.): El rendimiento del proyecto es mayor a la tasa de descuento, por lo que se acepta el proyecto.
- Periodo de recuperación de la inversión (P.R.I.): la recuperación de la inversión se presenta entre el segundo y tercer año de funcionamiento, en cada caso, lo que es positivo, ya que es coherente con las experiencias de empresas similares.

7.5 Índices financieros

Estos indicadores financieros determinan la liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad del negocio los resultados comparados con la industria son los siguientes:

Tabla No. 26 Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	6,40	9,57	15,24	22,97	26,68	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	32,42%	22,53%	12,74%	6,38%	3,17%	51%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	-19,32%	17,28%	29,75%	31,38%	27,00%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	-25,59%	21,17%	33,54%	33,38%	27,85%	2,64%

La liquidez del proyecto no presenta inconvenientes, es mayor a la de la industria y por cada dólar que se adeuda en el corto plazo, para cancelar el mismo se cuenta con el dinero suficiente para cubrir estas deudas no solo una vez, sino hasta 23 veces, en promedio.

El endeudamiento se basa en la estructura de capital y comparado con el de la industria, es menor, por lo que la empresa podrá acceder a más recursos por concepto de crédito, sin ningún contratiempo. La rentabilidad, tanto sobre patrimonio, como sobre activos es mucho mayor a la del sector, lo que demuestra a existencia de márgenes atractivos y que se está frente a un negocio potencialmente rentable, por lo que se recomienda invertir.

8 CONCLUSIONES GENERALES

Una vez concluido el plan de negocio para la creación de un centro especializado para gatos, llamado Tashiro Cat Center, se obtienen las siguientes conclusiones:

- El entorno externo presenta un ambiente favorable para el desarrollo del negocio propuesto ya que existen políticas de gobierno que apoyan al crecimiento de todas las industrias, un ambiente legal que presenta leyes y normas que determinan las correctas prácticas a cumplir dentro de los procesos a fin satisfacer las necesidades de los consumidores garantizando calidad y seguridad. El ambiente tecnológico es uno de los más positivos ya que en los últimos años se han dado grandes avances que permiten mejorar la calidad de los servicios. El ambiente social supone una ventaja ya que la población es joven la cual tiene mayor tendencia hacia el amor y cuidado por los animales. A pesar de que el ambiente económico del país no es favorable por no tener un considerable crecimiento en el último año, el negocio propuesto podrá desarrollarse favorablemente podrá afrontarlo apoyándose en las ventajas de los demás factores externos.
- El análisis PORTER realizado evidencia un ambiente favorable para el negocio propuesto dentro de la industria de servicios para mascotas ya que en presenta una variables con amenaza alta, la cual es el poder de negociación con los clientes, lo cual se puede manejar si se cumple un nivel de alta calidad y atención al cliente enfocados siempre en satisfacer sus necesidades y mantenerlos contentos con los servicios que reciben sus mascotas. En cuanto al trato con los competidores la amenaza no es alta ya que al haber un crecimiento local de la industria muchos de los competidores son nuevos por lo que aún no son conscientes de los demás competidores y se desarrolla cada uno por su cuenta. De igual manera los proveedores siguen apareciendo de a poco por lo que se dedican únicamente a satisfacer las necesidades de sus clientes limitados. Si bien es cierto que existen servicios sustitutos, siendo los que ofrece la competencia actualmente, el nivel de

especialización de los servicios propuestos en este proyecto suponen que no existe una amenaza de que los clientes prefieran los sustitutos. En conclusión, al tener un índice de 2,82 en el análisis de la industria esto es positivo para el negocio propuesto, por todo lo anteriormente mencionado.

- Al haber una mayor tendencia de las personas hacia el uso de servicios para sus mascotas, incluidos los gatos domésticos, se ha dado la necesidad de que dichos servicios sean especializados ya que las necesidades de cada mascota son diferentes y los prestadores actuales no toman en cuenta esto, lo que no representa una mejor calidad de vida para las mascotas. Por tal razón es favorable la creación de un centro especializado para gatos. El segmento de mercado al cual se enfoca el negocio propuesto según el análisis del cliente realizado se evidenció que estarían muy interesados en adquirir los servicios especializados y exclusivos para sus mascotas, los gatos domésticos, además de que los mismos tienen poder adquisitivo para poder acceder a dichos servicios.
- El plan de marketing propuesto para el negocio es acorde a las necesidades de los consumidores y se enfoca en que los clientes estén satisfechos, además de que al seguir una estrategia de especialista cumple con las expectativas de los mismos.
- La propuesta de filosofía y estructura organizaciones contempla los objetivos, valores, procesos y recursos tanto físicos como humanos para poder dar un servicios acorde a la expectativa del cliente cumpliendo con la estrategia de especialización y exclusividad.
- El negocio propuesto es viable ya que la inversión inicial requerida de \$24.380,16 que será financiado el 80% con capital propio y el 20% con una deuda a cinco años; con el escenario proyectado la Tasa Interna de Retorno es de 25,28% lo que es favorable ya que esta supera a la tasa de descuento que es de 16,82% y el valor actual neto es positivo. Si bien es cierto no tiene altos márgenes de ganancias, al tener resultados positivos se ha cumplido la misión del presente proyecto ya que iniciativa de creación del tutor tiene una connotación social.

REFERENCIAS

- Agencia Metropolitana de Control. (2014). *Ordenanza N.048*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de Agencia Metropolitana de Control:
http://www.quito.gob.ec/documents/fauna_urbana_ordenanza_municipal_048.pdf
- Alarcón, I. (15 de Abril de 2016). *El Comercio*. Obtenido de
<http://www.elcomercio.com/datos/importacion-alimento-mascotas-crecio-ecuador.html>
- ambito.com. (20 de mayo de 2016). *ECUADOR - Riesgo País* . Recuperado el 20 de mayo de 2016, de
<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Asociación Mexicana de Infectología y Microbiología Clínica. (2003). Mascotas en los hogares: enfermedades de los niños adquiridas por convivencia con animales. *Enfermedades infecciosas y Microbiología*, 137-148.
- Banco Central del Ecuador. (19 de Marzo de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Central del Ecuador. (19 de Marzo de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201702.pdf>
- BANCO PICHINCHA. (22 de 05 de 2016). *Simulador de Credito*. Recuperado el 22 de 05 de 2016, de <https://www.pichincha.com/portal/Simulador>
- Betancor, A. (2006). *EL ROL EPIDEMIOLOGICO DE LAS MASCOTAS EN EL CICLO DE TRANSMISION URBANA DE CEPAS*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Veterinarias. Universidad de Buenos Aires.
- Ciudadano, E. (19 de Abril de 2014). *Noticias, Programa Progresar incentiva con créditos productivos a emprendedores ecuatorianos*. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de El Ciudadano:
<http://www.elciudadano.gob.ec/programa-progresar-incentiva-con-creditos-productivos-a-emprendedores-ecuatorianos/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2016*. Chile: CEPAL.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (19 de Marzo de 2017). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-retomara-tenue-crecimiento-2017-medio-incertidumbres-la-economia>
- Consejo Metropolitano de Quito. (2011). *Ordenanza Municipal No. 0048*. Quito.
- Conceptosdeficcion.de. (01 de 01 de 2014). Recuperado el 01 de 05 de 2016, de <http://conceptodefinicion.de/freelance/>
- Corporación Financiera Nacional. (10 de 05 de 2016). *Simulador de Crédito*. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de <https://ibanking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx>
- Damodaran. (01 de enero de 2016). *Betas por Sector*. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Digitallasses. (01 de Enero de 2013). *Subir una aplicación a la App Store*. Recuperado el 8 de Marzo de 2016, de http://www.unavarra.es/digitalAssets/173/173488_100000Subir-una-aplicacion-a-la-App-Store.pdf
- Ecuador Inmediato.com. (18 de 05 de 2011). *Ecuador avanza en el uso de la Tecnología de la información*. Recuperado el 17 de 03 de 2016, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=149962
- Ekos. (30 de Diciembre de 2015). *Inteligencia de negocios*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de Ekos negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6978>
- El Ciudadano. (23 de Enero de 2015). *La estabilidad política ha traído estabilidad económica*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-la-estabilidad-politica-ha-traido-estabilidad-economica/>
- EL COMERCIO. (09 de 01 de 2016). Recuperado el 20 de 04 de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/autosusados-venta-teleferico-quito-cemexpo.html>
- El productor. (23 de octubre de 2015). *El productor*. Obtenido de <http://elproductor.com/2015/10/23/ecuador-alimentos-para-mascotas-tendencias-y-oportunidades-para-una-industria-en-pleno-crecimiento/>

- El Telégrafo. (06 de Enero de 2016). *El Comex flexibiliza la importación de celulares*. Recuperado el 09 de Marzo de 2016, de <http://www.itelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-comex-flexibiliza-la-importacion-de-celulares>
- El Universo. (15 de Octubre de 2015). *Inversión extranjera directa se reduce 15% en Ecuador, según Cepal*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/15/nota/5184404/inversion-extranjera-directa-se-reduce-15-ecuador-segun-cepal>
- Euromonitor. (26 de Marzo de 2017). *www.euromonitor.com*. Obtenido de <http://www.euromonitor.com/because-theyre-worth-it-pet-care-global-overview/report>
- Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Antioquia. (2007). La influencia de las mascotas. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 377.
- Gerencie.com. (13 de junio de 2010). *Prueba ácida*. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <http://www.gerencie.com/prueba-acida.html>
- GFK. (26 de Marzo de 2017). *www.gfk.com*. Obtenido de http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/Global/documents/Press_Releases/2016/20160524_Global_PR_Study_Pet_ownership_press-release_vfinal.pdf
- Gonzalez, J. G. (01 de 04 de 2015). *5 oportunidades de negocio que brinda el sector pet friendly*. Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de Merca 2.0: <http://www.merca20.com/5-oportunidades-de-negocio-que-brinda-el-sector-pet-friendly/>
- Hyun, S. L. (2014). EL MERCADO CRECIENTE DE LAS MASCOTAS EN MÉXICO: BENEFICIOS Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS. *INCEPTUM*, 7 - 27.
- IEPI. (23 de Marzo de 2017). *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*. Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- INEC. (2010). *INEC-resultados censo*. Recuperado el 08 de Marzo de 2016, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010*. Recuperado el 08 de Marzo de 2016, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (01 de Junio de 2012). *Clasificador Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (01 de 06 de 2012). *Clasificador Nacional de Actividades Económicas* . Recuperado el 16 de 03 de 2016, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (16 de Mayo de 2014). *1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente (Smartphone)*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- INEC. (01 de Enero de 2015). *1'3 millones de ecuatorianos salieron de la pobreza en los últimos ocho años*. (E. e. Cifras, Editor) Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf
- INEC. (01 de Febrero de 2015). *Inflación Anual Enero 2015*. (D. d. Económicas, Ed.) Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf
- INEC. (01 de 02 de 2015). *Inflación Anual Enero 2015*. (D. d. Económicas, Ed.) Recuperado el 11 de 03 de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf
- INEC. (15 de Marzo de 2017). *Si emprende*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (30 de Abril de 2017). *INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (2014). Recuperado el 28 de 04 de 2016, de http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/Instructivo_servicio_en_linea2.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (19 de Marzo de 2017). *Sí Emprende*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>

- International Cat Care. (23 de Marzo de 2017). *International Cat Care*. Obtenido de <https://icatcare.org/advice/keeping-cats-safe-campaign/microchipping>
- Jácome, E. (04 de Septiembre de 2014). *Las mascotas ponen a prueba la armonía entre los vecino*. Recuperado el 15 de 03 de 2016, de El comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/mascotas-armonia-vecinos-convivencia.html>
- Ley Organica de Bienestar Animal. (2014). *LOBA*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de Ley Organica de Bienestar Animal: <http://loba.ec/sitio/index.php/ley-organica-de-bienestar-animal/por-que-una-ley>
- Little, S. (23 de Marzo de 2016). *www.sevc2016.com*. Obtenido de <http://sevc2016.com/images/sevc/pdf/como-hacer-crecer-la-clinica-convirtiendose-en-amable-con-los-gatos-parte-1.pdf>
- Mendoza, M. C. (19 de Marzo de 2017). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de http://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentation_cesar_mendoza_ecuador.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (19 de Marzo de 2017). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/20160208-PRESENTACION-DE-ECUADOR.pdf>
- Ministerio de Educación. (01 de Enero de 2012). *Tecnología para la Educación*. Recuperado el 7 de Marzo de 2016, de <http://educacion.gob.ec/tecnologia-para-la-educacion/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (01 de Enero de 2012). *Alternativas de Financiamiento a través del Mercado de Valores PYMES*. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/2012_Alternativas_Financiamiento_PYMES_mercado_Valores.pdf
- Ministerio de Industrias y Productividad. (19 de Marzo de 2017). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-del-ecuador/#>
- Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la informacion. (18 de Julio de 2015). *Anances tecnologicos del ecuador*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la

informacion: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/presidente-correa-resalta-avances-tecnologicos-del-ecuador/>

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (18 de Julio de 2015). *Avances tecnológicos del Ecuador*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/presidente-correa-resalta-avances-tecnologicos-del-ecuador/>

MINTEL. (2012). Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-digital-sinergia-entre-educacion-y-tecnologia-2/>

MINTEL. (01 de Enero de 2015). *MINTEL recibió reconocimiento por cumplir el Plan Nacional de Simplificación de Trámites*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/mintel-recibio-reconocimiento-por-cumplir-el-plan-nacional-de-simplificacion-de-tramites/>

Molina, M. P. (23 de Marzo de 2015). *Destino Negocio*. Obtenido de <http://destinonegocio.com/ec/emprendimiento-ec/mascotas-por-que-esta-industria-trae-grandes-oportunidades/>

Morejón, K. (23 de 01 de 2015). *Noticias*. Recuperado el 12 de 04 de 2016, de El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-la-estabilidad-politica-ha-traido-estabilidad-economica/>

Municipio de Quito. (26 de Marzo de 2017). Obtenido de http://www.quito.gob.ec/documents/PLAN_DECENAL_SALUD_2015-2025.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial*. Nueva York: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.

Ponce, T. (20 de diciembre de 2015). *Revista Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/servicios-orden-mascotas.html>

Presidencia de la República. (30 de Marzo de 2015). *La estabilidad política de Ecuador atrae las inversiones extranjeras*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.presidencia.gob.ec/la-estabilidad-politica-de-ecuador-atrae-las-inversiones-extranjeras/>

Pymes y Autonomos. (27 de 01 de 2014). *Diferencia entre margen bruto y margen neto*. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/diferencia-entre-margen-bruto-y-margen-neto>

qodeblog. (2015). Recuperado el 05 de 01 de 2016, de <http://qode.pro/blog/que-son-las-notificaciones-push/>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (26 de Marzo de 2017). www.buenvivir.gob.ec. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>

Superintendencia de Compañías y Valores. (16 de Marzo de 2016). Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20por%20No.%20

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (14 de octubre de 2011). *INDICADORES ECONÓMICO FINANCIEROS*. Recuperado el 10 de 05 de 2016, de <http://www.supercias.gob.ec/home1.php?blue=ef8446f35513a8d6aa2308357a268a7e&ubc=Sector%20Societario/%20Estad%C3%ADsticas/%20Indicadores%20Econ%C3%B3micos>

Superintendencia de Compañías. (2012). Recuperado el 2015, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27N%C3%bamero%20de%20Compa%C3%b1%C3%adas%20por%20Var

Ultimas noticias. (09 de Julio de 2013). *Ultimas Noticias*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de Actualidad: <http://www.ultimasnoticias.ec/noticias/15833-multas-por-malos-habitos-del-perro.html>

Yahoo Finance. (20 de mayo de 2016). *Centro de Bonos*. Recuperado el 2016 de mayo de 2016, de <http://finance.yahoo.com/bonds>

Yahoo Finance. (20 de mayo de 2016). *S&P 500 (^GSPC)*. Recuperado el 2016 de mayo de 2016, de <http://finance.yahoo.com/q?s=%5EGSPC>

ANEXOS

ANEXO 1

Histórico del P.I.B. Ecuatoriano

Tabla No. 27 valores PIB

AÑO	PIB a precios actuales	Variación
2006	\$ 46.802.044.000	4,40%
2007	\$ 51.007.777.000	2,19%
2008	\$ 61.762.635.000	6,36%
2009	\$ 62.519.686.000	0,57%
2010	\$ 69.555.367.000	3,53%
2011	\$ 79.276.664.000	7,87%
2012	\$ 87.924.544.000	5,64%
2013	\$ 95.129.659.000	4,95%
2014	\$ 102.292.260.000	3,99%
2015	\$ 100.176.808.000	0,16%

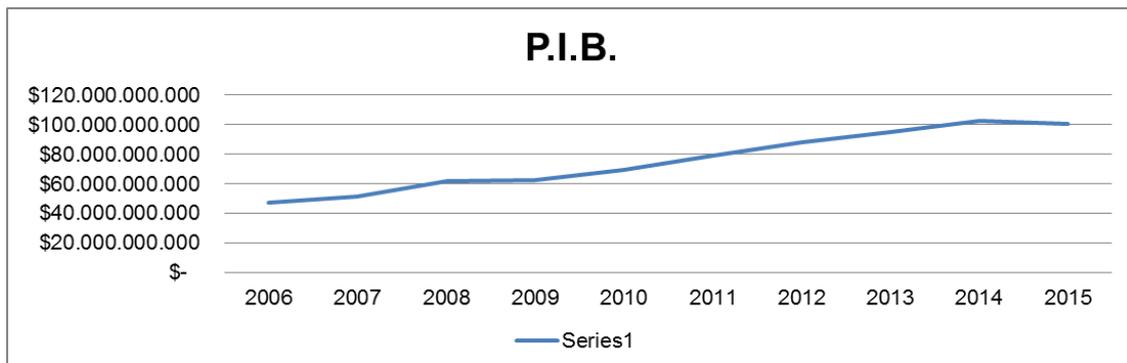


Figura 12 Gráfico de evolución del PIB
Adaptado de (Banco Central del Ecuador, 2017)

ANEXO 2

Histórico de la inflación en el Ecuador

Tabla No. 28 Inflación

AÑO	Porcentaje de Inflación	Variación
2007	2,30%	
2008	8,40%	6,10%
2009	5,20%	-3,20%
2010	3,60%	-1,60%
2011	4,50%	0,90%

2012	5,10%	0,60%
2013	2,70%	-2,40%
2014	3,70%	1,00%
2015	3,40%	-0,30%
2016	1,12%	-2,28%

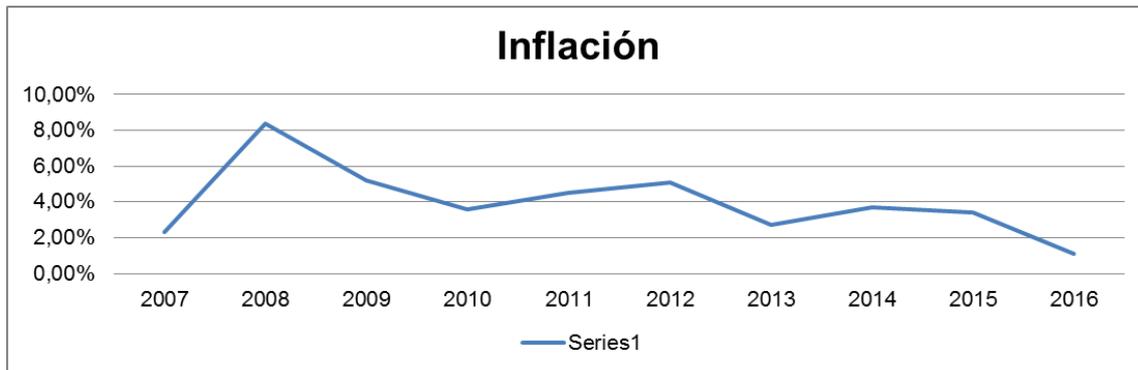


Figura 13 Gráfico Inflación
Adaptado de (Banco Central del Ecuador, 2017)

ANEXO 3

Riesgo País del Ecuador

Tabla No. 29 Riesgo País

AÑO	Índice de riesgo País	Variación
2011	913	
2012	846	-7%
2013	826	-2%
2014	530	-36%
2015	1.266	139%
2016	647	-49%

Adaptado de (Banco Central del Ecuador, 2017)

ANEXO 4

Tabla No. 30 histórico tasas de interés

AÑO	Índice de riesgo País	Variación
2011	11,20%	
2012	11,20%	0%

2013	11,20%	0%
2014	11,19%	0%
2015	10,28%	-1%
2016	11,15%	1%

Adaptado de (Banco Central del Ecuador, 2017)

ANEXO 5 Matriz de análisis de la Industria

Matriz de Análisis de la Industria		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de Calificación
Amenaza de nuevos competidores								
Diferenciación de producto	Poco						Alto	2
Identificación de marcas	Bajo						Alto	3
Requerimiento de capital	Bajo						Alto	4
Experiencia	Sin Importancia						Importante	2
								2,8
Amenaza de productos sustitutos								
Cantidad de productos sustitutos	Muchos						Pocos	3
Relación precio - rendimiento	Alto						Bajo	3
Tendencia de los clientes hacia los productos sustitutos	Sin Importancia						Importante	2
								2,7
Rivalidad entre competidores								
Cantidad de competidores	Muchos						Pocos	4
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido	2
Costos fijos	Altos						Bajos	2
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo	3
								2,8
Capacidad de negociación Compradores								
Número de clientes	Pocos						Muchos	2
Switching Cost	Bajo						Alto	4
Influencia de la calidad	Bajo						Alto	5
								3,7
Capacidad de negociación proveedores								
Cantidad de proveedores	Pocos						Varios	1
Switching Costs	Alto						Bajo	3
Capacidad de convertirse en competencia	Alto						Bajo	4
Contribución a la calidad del producto	Alto						Bajo	1
								2,3
Total Análisis Industria								
Amenaza de nuevos competidores	Bajo						Alto	2,8
Amenaza de productos sustitutos	Alto						Bajo	2,7
Rivalidad entre competidores	Alto						Bajo	2,8
Capacidad de negociación Compradores	Alto						Bajo	3,7
Capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	2,3
								2,82

Figura 14 Matriz Industria

ANEXO 6

Matriz EFE

Matriz EFE		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderación	Calificación	Valor ponderado	
OPORTUNIDADES										
Pólíticas vigentes en el país	Negativo						Positivo	0,04	4	0,16
Leyes y normas que influyen en la industria	Negativo						Positivo	0,05	3	0,15
Población actual del país en promedio joven económicamente activa, pueden acceder a servicios para mascotas.	Negativo						Positivo	0,06	4	0,24
Mayor consideración y afecto de las personas por los animales domésticos	Bajo						Alto	0,08	5	0,4
Avances tecnológicos en la industria	Pocos						Muchos	0,08	4	0,32
Industria en crecimiento	Bajo						Alto	0,11	4	0,44
Poder de negociación de los clientes	Alto						Bajo	0,08	5	0,4
Productos sustitutos	Muchos						Pocos	0,06	3	0,18
AMENAZAS										
Manejo de residuos en el país	Negativo						Positivo	0,03	2	0,06
Decrecimiento del P.I.B. en el 2016	Negativo						Positivo	0,06	2	0,12
Decrecimiento económico general del país en los últimos años	Negativo						Positivo	0,07	1	0,07
Barreras de entrada para nuevos competidores	Altas						Bajas	0,07	1	0,07
Nuevos competidores	Muchos						Pocos	0,08	2	0,16
Poder de negociación de los proveedores	Alto						Bajo	0,07	1	0,07
Sensibilidad de los clientes a la calidad de los servicios	Alto						Bajo	0,06	1	0,06
Total Análisis EFE								1,00		2,90

Figura 15 Matriz EFE

ANEXO 7

Investigación exploratoria: Observación a competidor Lord Guau

LORD GUAU

Centro ofertante de diferentes servicios para mascotas con mas de 20 años de experiencia.

Cumbaya

Entrevista a Jorge Luis Flores, administrador de matriz
 Cumbaya
 Fecha: 31 Enero 2017
 Lugar: Chimborazo S 1 - 140 y García Moreno.

SERVICIOS

PELUQUERIA

- ❖ Precio: \$85
- ❖ Incluye
 - Baño
 - Corte de pelo (de ser necesario)
 - Limpieza de orejas
 - Limpieza glándulas perianales
 - Corte de uñas
- ❖ Tarda de 2 a 3 horas
- ❖ Implementos
 - Shampoo especial para gatos
 - Máquina de secado con turbinas
 - Máquina de secado tipo aspiradora
- ❖ No usan sedantes ni relajantes

TRANSPORTE

- ❖ Precio: \$5 a \$20 por viaje Dependiendo la distancia
- ❖ Traslado de mascotas hacia los establecimientos de Lord Guau.
- ❖ Camiones, camionetas y furgonetas.
- ❖ Personal capacitado chofer y acompañante.
- ❖ Al sur llegan hasta Chilligallo y al norte hasta La Mitad del Mundo.

HOSPEDAJE

- ❖ Precio: \$12 con comida, \$11 sin comida la noche.
- ❖ Habitaciones (Gateras 8m²) separadas dentro de una cabaña solo de gatos.
- ❖ Ofertado los 365 días del año
- ❖ Horario de atención: 8am a 4pm.
- ❖ Personal exclusivo para gatos.

ATENCIÓN VETERINARIA

- ❖ Precio: \$30 Consulta.
- ❖ Veterinario especializado en clínica y cirugía.
- ❖ Precio no incluye exámenes.
- ❖ Servicio a domicilio en horario de oficina.

CATSHOP

- ❖ Precio: De \$20 a \$800
- ❖ Comida diversas marcas (de mantenimiento y Premium importadas)
- ❖ Implementos: jaulas, porta gatos, mobiliario tipo gimnasio, areneros, camas, juguetes, máquinas de secado, rascadores.
- ❖ Artículos de limpieza: antipulgas, shampoo, etc.

Frecuencia de uso

Esporádico, hospedaje más en feriados.

Medios

Redes sociales, página web, entrevistas radio y tv.

Afluencia

Mayoría Persas. Reciben 3 a 4 gatos semanales Por cada 10 perros 1 gato

Servicios mayores ingresos

Traspote internacional

Clientes

Fieles, exigentes, no escatiman en gastos

Planes a futuro

Tienda solo para gatos Lady Miao

Personal

Amante de los animales, titulado, 25 empleados en Quito.

Convenios

San Francisco, San Bernardo, Lucky, Sinai.

Figura 16 Lord Guau

ANEXO 8
Resultados de la encuesta



Figura 17 Infografía resultados de la encuesta

ANEXO 9

Van Westendorp

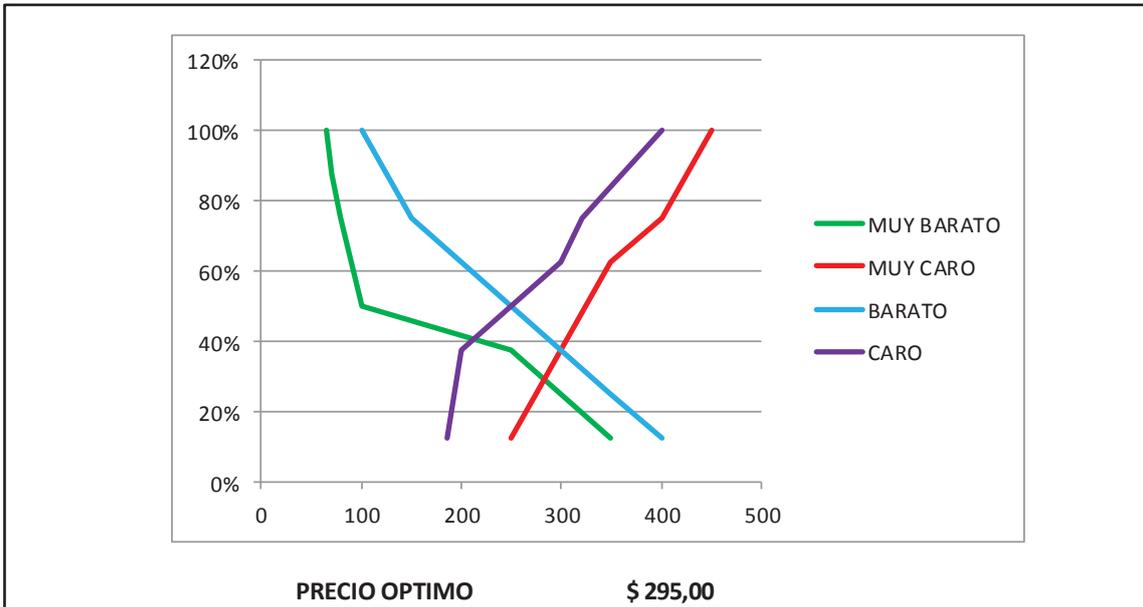


Figura 18 Gráfico Van Westendorp PLAN KAZE

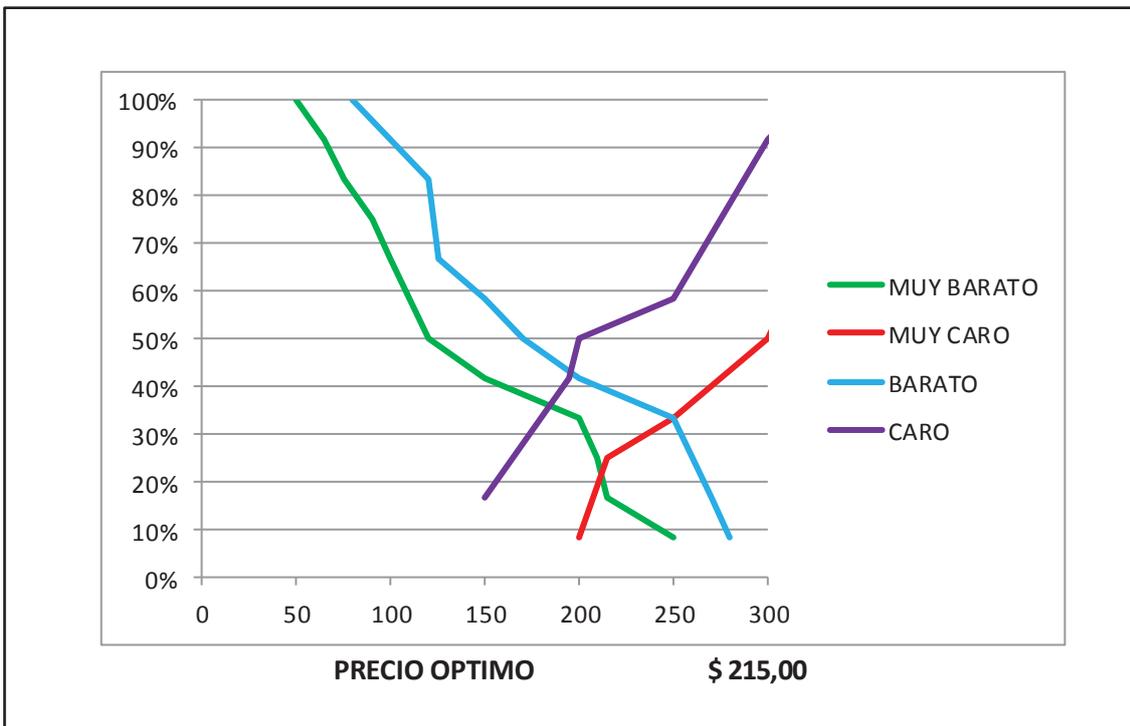


Figura 19 Gráfico Van Westendorp PLAN MIZU

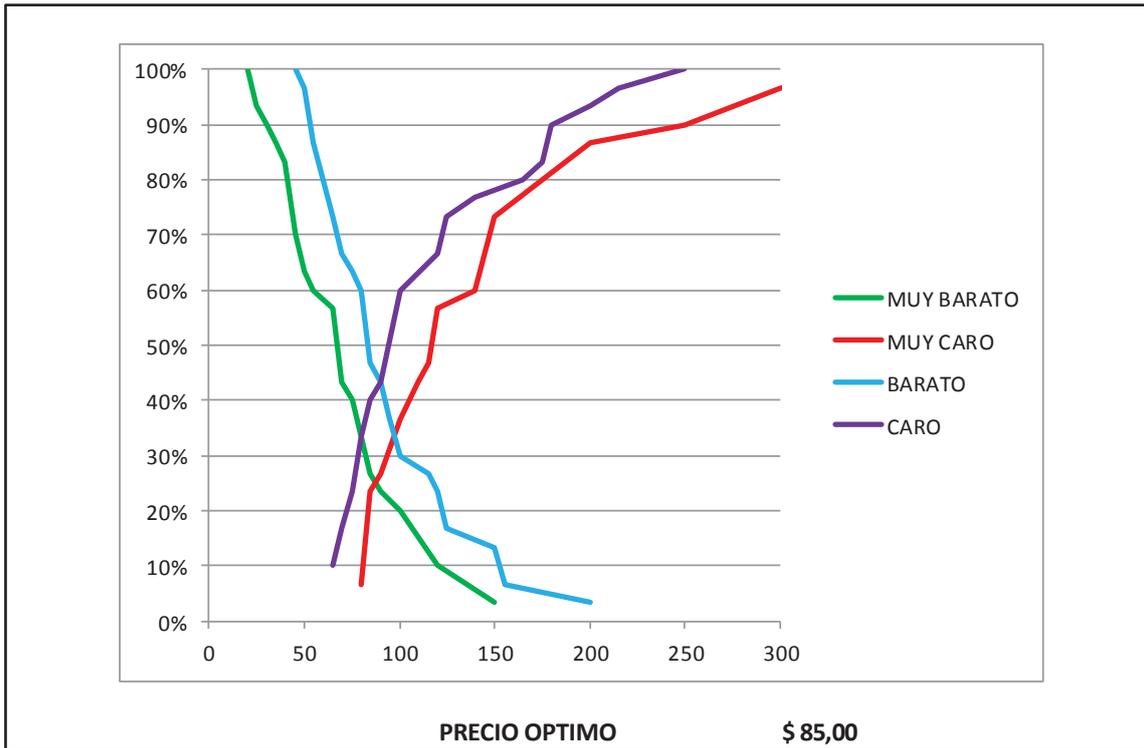


Figura 20 Gráfico Van Westendorp PLAN ISHI

ANEXO 10

Tabla No. 31 Propiedad intelectual

Derecho	Tiempo de protección	Valor
Informe de búsqueda general de Signo Distintivo		\$ 16,00
Informe de búsqueda especial con base en cualquiera de los siguientes criterios: titular, clase internacional, año de registro y solicitudes en trámite en determinado período (por cada signo distintivo encontrado)		\$ 2,00
Registro inscripción de la Marca	10 años	\$ 208,00
Inscripción del Nombre Comercial	10 años	\$ 208,00
Registro inscripción del Lema Comercial	10 años	\$ 208,00
Apariencia distintiva	10 años	\$ 208,00
TOTAL		\$ 848,00

Adaptado de Instituto de Propiedad Ecuatoriano Intelectual (IEPI, 2017).

ANEXO 11

Tabla No. 32 Costos mensuales redes sociales

REDES SOCIALES	MENSUAL
Facebook	\$ 40,00
Twitter	\$ 25,00
Instagram	\$ 5,00
Snapchat	\$ 0,00
TOTAL	\$ 70,00

ANEXO 12

Tabla No. 33 Programa de descuentos por temporada

DESCUENTO / SERVICIO	Consultas veterinarias	Vacunación y desparasitación	Peluquería	Hospedaje
Descuentos por temporada				
Descuento de invierno	10%			
Descuento de otoño		5%		
Descuento de primavera			10%	
Descuento de verano				10%

Tabla No. 34 Programa de descuentos apertura de negocio

DESCUENTO / PLAN	KAZE	MIZU	ISHI
Dos gatos	Segundo tiene el 15% de descuento	Segundo tiene el 8% de descuento	Segundo tiene el 5% de descuento
Tres gatos	Segundo y tercero tienen el 20% de descuento	Segundo y tercero tienen el 10% de descuento	Segundo y tercero tienen el 8% de descuento

Mas de tres gastos	A partir del segundo gasto tienen todos el 25% de descuento	A partir del segundo gasto tienen todos el 15% de descuento	A partir del segundo gasto tienen todos el 10% de descuento
--------------------	---	---	---

ANEXO 13

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(3.243)	6.902	15.465	22.714	26.025
Gastos de depreciación		919	1.003	1.003	545	503
Gastos de amortización		170	170	170	170	170
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	944	2.249	3.361	3.886
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	1.176	2.804	4.190	4.845
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(2.154)	5.955	11.585	15.877	17.966
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(8.093)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	7.249	176	(326)	(169)	(127)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(6.803)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(8.093)	7.249	176	(326)	(169)	(6.930)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(16.287)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	1.406
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	850
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(16.287)	-	-	-	-	2.256
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(24.380)	5.095	6.131	11.259	15.708	13.293

Figura 21 Flujo proyectado de caja del proyecto

ANEXO 14

Modelo de la encuesta

**INVESTIGACION DE MERCADO CUANTITATIVA
ENCUESTA**

La presente encuesta tiene fines académicos de investigación de mercados, con el objetivo de recolectar información importante para la realización de un plan de negocios a ser implantado en la ciudad de Quito relacionado con las mascotas felinas.

Marque con una X sus respuestas.

1. ¿Qué servicios usted utiliza para el cuidado de su mascota?

SERVICIO	RESPUESTA
Peluquería	
Hospedaje	
Catshop	
Atención veterinaria	

2. ¿Con que frecuencia usted utiliza estos servicios para el cuidado de su mascota?

FRECUENCIA	RESPUESTA
1 vez al año	
2 a 4 veces al año	
5 a 8 veces al año	
9 a 12 veces al año	
Únicamente cuando lo considere necesario o sea de emergencia	

3. ¿Está conforme con el servicio que recibe su mascota?

SATISFACCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

4. ¿Cuales cree que es el factor MÁS IMPORTANTE que influye en la decisión de uso de los servicios para su mascota?

FACTORES	Respuesta
Adecuadas instalaciones	
Precio	
Ubicación	
Parqueadero	
Horarios de atención flexibles	
Comodidad de las mascotas	

5. ¿Cuánto dinero de su presupuesto mensual destina para el cuidado de su gato/a? sin tomar en cuenta la comida.

RANGOS	RESPUESTA
\$0 a \$30	
\$30 a \$60	
\$60 a \$90	
Más de \$100	

\$0 a \$30	
\$30 a \$60	
\$60 a \$90	
Más de \$100	

6. ¿Llevaría usted a su mascota a un Centro Especializado para Gatos el cual integre diferentes los servicios en un solo lugar?

INTERES	RESPUESTA
Si	
No	
Necesito más información para decidir si o no	

7. ¿Qué servicios le gustaría que oferte el Centro Especializado para gatos?

SERVICIO	RESPUESTA
Peluquería	
Hospedaje	
Guardería	
Catshop	
Ambulancia	
Adiestramiento	
Gimnasio	
Atención veterinaria especializada	

8. ¿Qué días preferiría llevar a su mascota al Centro especializado para gatos?

FRECUENCIA	RESPUESTA
Entre semana	
Fines de semana	

9. A continuación presentamos tres tipos de planes que integran diferentes servicios para su mascota, mencione cual estaría dispuesto a adquirir según las necesidades de su mascota:

SERVICIO	Plan 1	Plan 2	Plan 3
Consultas ambulatorias veterinarias	6 consultas en el año	4 consultas en el año	3 consultas en el año
Vacunación	1 vez al año	1 vez al año	1 vez al año
Desparasitación	3 veces al año	2 veces al año	1 vez al año
Hospedaje	Ilimitado	2 ocasiones en el año, máximo 5 días	1 ocasión en el año, máximo 3 días

Peluquena	3 veces en el año	2 veces en el año	1 vez en el año
Corrección de problemas en el comportamiento	ilimitado	6 visitas en el año	3 visitas en el año

Plan escogido: _____

10. ¿A qué precio ANUAL consideraría el plan escogido en la pregunta 9 como MUY BARATO que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? Escriba en números el precio que usted considere.
11. ¿A qué precio ANUAL consideraría el plan escogido en la pregunta 9 como BARATO y aun así lo compraría? Escriba en números el precio que usted considere.
12. ¿A qué precio ANUAL consideraría el plan escogido en la pregunta 9 como CARO y aun así lo compraría? Escriba en números el precio que usted considere.
13. ¿A qué precio ANUAL consideraría el plan escogido en la pregunta 9 como MUY CARO como para comprarlo? Escriba en números el precio que usted considere.
14. ¿Por qué medio se informa de los servicios para mascotas?

MEDIOS	RESPUESTA
Redes sociales	
Radio	
Televisión	
Vallas publicitarias	
Folleto	
Personas conocidas	
Prensa escrita	
Otros	

A continuación queremos saber más acerca de su gatito:

15. ¿Cuántos gatos tiene en su hogar? ____
16. Sexo del Gato _____
17. Raza del Gato _____
18. ¿Ha tenido problemas de comportamiento su gato (daña los muebles, cortinas o es agresivo, arisco)?

INTERES	RESPUESTA
Si	
No	

Agradezco mucho su ayuda. Finalmente por favor complete sus datos personales.

DATOS DEL ENCUESTADO

19. Nombre _____
20. Edad _____
21. Sector donde vive _____

SECTORES	RESPUESTA
----------	-----------

Norte de Quito	
Centro Norte de Quito	
Sur de Quito	
Valle de Cumbaya	
Valle de los Chillos	
Centro de Quito	

22. Número de integrantes de su hogar ____
23. Correo electrónico _____

