

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

***PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA CREMACIÓN DE MASCOTAS
- "MEMORY PET"-***

*Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Magister en Administración de Empresas.*

mención marketing

Profesor Guía: Patricio Garcés Almeida

AUTOR: IVÁN ALEXANDER VITERI PROAÑO

Quito 2009

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a todas las personas que colaboraron con el desarrollo de este trabajo de titulación, pues con su apoyo y ayuda, es ahora una realidad:

A Patricio Garcés, ¡Muchas Gracias!, por la oportunidad de desarrollar en conjunto este proyecto, pues con su guía y muy acertada dirección ha sido posible concluirlo exitosamente.

A todos los docentes de la Maestría de Administración de Empresas de la UDLA, personal administrativo, compañeros de la primera y segunda promoción, ¡Muchas Gracias!, por su apoyo, conocimiento, y valiosa amistad durante el transcurso de este proceso.

A mis grandes amigos y familia, en especial a: Fernando, María Verónica, Luis, Alejandra, mis hermanos Santiago y Christian, y mis padres Iván Edmundo y Piedad Guadalupe (†) por su ayuda incondicional, por su fe y apoyo desde que inicié esta etapa de mi formación personal, y por los grandes lazos de amor y amistad que nos mantiene unidos, ¡Muchas Gracias!.

Finalmente, agradezco a quien hace posible que todo esto ocurra en mi vida, Dios Padre, por la dicha de la salud y la oportunidad de rodearme de personas tan valiosas, que me llenan de tantos momentos de felicidad y me colman de razones para agradecer estar vivo.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto, con todo mi amor y cariño, a una de las personas más importantes de mi vida, mi madre Piedad Guadalupe "Lupita", quien me apoyó y acompañó a iniciar esta aventura, y que ahora lo ve culminado desde el cielo... Eres por siempre mi motivo de superación ...

A mi padre Iván, por la fe y esperanza que pone en mí, por estar siempre a mi lado y por ser mi fuente de inspiración constante.

A mis hermanos Santiago y Christian, por ser la fuerza y empuje que me hace avanzar, por su amistad eterna y cariño incondicional.

A mi abuelita María del Carmen, por su afecto y ternura, que ha formado en mí los principios y virtudes más acertados.

A María Verónica, por tu amor, confianza y dulzura que me hacen crecer cada día más como ser humano.

A todos ellos va dedicado este trabajo.

Iván

RESUMEN EJECUTIVO

Cuando llega el sensible momento en que fallece una mascota, en sus dueños surge la presión emotiva y la necesidad racional de encontrar la manera de deshacerse de los restos del animal.

Lastimosamente no existen opciones evidentes para este fin en la ciudad de Quito. Si la opción es enterrar el cuerpo, abandonarlo en la vía pública o dejarlo en un basurero, el proceso de putrefacción del cuerpo, constituye un foco latente de contaminación ambiental tanto de suelo, agua y aire, con los consecuentes problemas de salud hacia otros individuos, acto que va en contra de los principios éticos innatos de cada ser vivo, además de incumplir con normas municipales que conllevan a sanciones con multas económicas. Aunque se piense en ocasiones, que una opción es la de recurrir a un veterinario, tampoco hay una solución verdadera al problema, pues únicamente ocurre un traslado de responsabilidad, pero sin dar solución al problema raíz. Es además claro, que ninguna de estas opciones traen consigo una satisfacción al vacío emocional de los dueños de la mascota.

Con estos precedentes, un servicio de Cremación de Mascotas se presenta como una alternativa diferenciada para cubrir la necesidad de protección del medio ambiente y las demandas de carácter emotivo de los dueños.

El Plan de Negocio propuesto tiene como lugar de afluencia el perímetro urbano de la ciudad de Quito, y se trata de una empresa especializada en servicios crematorios para mascotas de tamaño pequeño y mediano, y cuyo nombre comercial será "Memory Pet".

Entre las características de este negocio están: uso de tecnología eficiente, ecológica, y producida en el país, personal capacitado y apoyado con un adecuado soporte de comunicaciones, contacto directo a través de un portal web en internet y asistencia telefónica con atención cálida y personalizada las 24 horas del día los 365 días del año, servicios de cremación de forma individual y colectiva con varias opciones en precio y características, y con la opción de entrega de cenizas en urnas especialmente diseñadas para este fin. La maquinaria necesaria se compone principalmente de cámaras frigoríficas para la conservación de restos y hornos de incineración.

El objetivo que persigue este plan de negocio es evaluar la factibilidad comercial y financiera de este tipo de empresa y las estrategias a seguir para captar el mercado objetivo.

La inversión estimada para este proyecto es de aproximadamente: \$70000 divididos entre dos socios que a su vez, forman parte del personal administrativo de la empresa. El aporte de cada socio como parte del patrimonio de la empresa será de \$3000, y a manera de préstamo a largo plazo, un capital de \$33000 por cada uno.

Los indicadores de rentabilidad, calculados en proyección a 5 años, ponen en evidencia a esta empresa, como un proyecto Rentable:

Tasa Interna de Retorno (TIR)	34,81%
Valor Actual Neto (VAN)	\$19.302

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	6
INDICE	7
Capítulo I: Introducción	9
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	9
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	9
1.3 ALCANCES.....	10
Capítulo II: Análisis del Mercado y la Industria	11
2.1 ANTECEDENTES Y ENTORNO	11
2.1.1 <i>Entorno País</i>	11
2.1.2 <i>Entorno Animal y Mascotas</i>	20
2.1.3 <i>Instituciones Reguladoras, Normativas y Reglamentos</i>	21
2.1.4 <i>Macroentorno</i>	25
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	30
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	32
2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO	36
2.4.1 <i>Introducción</i>	36
2.4.2 <i>Método Cualitativo</i>	37
2.4.3 <i>Método Cuantitativo</i>	39
2.4.4 <i>Conclusiones de la Investigación</i>	41
2.5 ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD.....	42
Capítulo III: Información del Negocio	43
3.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	43
3.1.1 <i>Descripción General del Negocio</i>	43
3.1.2 <i>Nombre</i>	44
3.1.3 <i>Estilo corporativo e Imagen</i>	44
3.1.4 <i>Misión y visión</i>	45
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
3.3 UBICACIÓN	47
3.4 PERMISOS Y TRAMITACIÓN LEGAL.....	49
Capítulo IV: Estrategia Competitiva y Mercadeo.....	52
4.1 CONCEPTO DEL SERVICIO	52
4.1.1 <i>Contratación de Servicio</i>	52
4.1.2 <i>Servicio de recogida a domicilio</i>	52
4.1.3 <i>Servicio de Cremación</i>	53
4.1.4 <i>Tipos de Hornos</i>	53
4.1.5 <i>Servicios de Cremación</i>	55
4.1.6 <i>Urnas, Ánforas y Placas</i>	56
4.1.7 <i>Certificado de cremación</i>	61
4.1.8 <i>Entrega de Cenizas</i>	61
4.1.9 <i>Servicios adicionales</i>	61
4.1.10 <i>Servicio de la Competencia</i>	66
4.2 BENEFICIOS	66
4.3 GRUPO OBJETIVO	66
4.3.1 <i>Mercado y su segmentación</i>	66
4.3.2 <i>Mercado objetivo</i>	68
4.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA	69
4.4.1 <i>Estrategias de entrada</i>	69
4.4.2 <i>Estrategia de permanencia en el Mercado</i>	72
4.4.3 <i>Estrategia de Salida</i>	72
4.4.4 <i>Propuesta de Valor</i>	73

4.4.5	Responsabilidad Corporativa.....	73
4.5	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	74
4.6	ESTRATEGIA DE VENTAS.....	77
4.7	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	78
Capítulo V:	Operación.....	81
5.1	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO.....	81
5.1.1	Especificaciones del Horno Crematorio:.....	81
5.1.2	Proceso de Operación.....	83
5.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	84
5.2.1	Etapas del Proceso.....	84
5.3	OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.....	85
Capítulo VI:	Viabilidad del Proyecto.....	87
6.1	INVERSIÓN INICIAL.....	87
6.2	GASTOS DE PRODUCCIÓN.....	89
6.3	PROYECCIONES.....	90
6.3.1	Proyección de Ingresos.....	90
6.3.2	Análisis de Gastos.....	92
6.4	ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS.....	95
6.4.1	Obtención de Recursos.....	95
6.4.2	Estado de Resultados Projectado.....	95
6.4.3	Balance General Projectado.....	97
6.4.4	Flujo de Caja Neto Projectado.....	97
6.5	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	99
6.5.1	Costo de Oportunidad.....	99
6.5.2	Evaluación de la rentabilidad del proyecto.....	100
6.5.3	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	100
6.5.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	101
6.5.5	ANÁLISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA.....	105
6.6	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	108
Capítulo VII:	Conclusiones y Recomendaciones.....	110
7.1	CONCLUSIONES.....	110
7.2	RECOMENDACIONES.....	110
Capítulo VIII:	Bibliografía y Anexos.....	111
8.1	BIBLIOGRAFÍA.....	111
	ANEXOS.....	112
	ANEXO 1: Variación en el peso de referencia según el sexo en varias razas caninas (Fuente: Royal Canin Ibérica).....	113
	ANEXO 2: Mapa de Densidad Poblacional (Fuente: Censo 2001 – DM Quito, Ecuador).....	115
	ANEXO 3: Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental (Fuente: respecto a Impacto Ambiental – Ordenanza N° 0213).....	116
	ANEXO 4: Encuesta y Resultados.....	121
	ANEXO 5: Levantamiento de Perfil de Empleados y competencias.....	125
	ANEXO 6: Mapa del Plan de Uso y Ocupación del Suelo PUOS (2005) - Unidad de Estudios e Información Metropolitana (DMTV).....	131
	ANEXO 7: Cuadro de Usos de Suelo y sus relaciones de compatibilidad de acuerdo al Plan de Uso y Ocupación del Suelo PUOS (2005) del Distrito metropolitano de Quito.....	132
	ANEXO 10: Requisitos técnicos mínimos para fuentes fijas de combustión (Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito).....	136
	ANEXO 11: Tabla de Proyección de Salarios para “Memory Pet”.....	137
	ANEXO 12: Información Jurídica para empresas.....	138
	INDICE DE ILUSTRACIONES.....	141
	INDICE DE TABLAS.....	142

Capítulo I: Introducción

1.1 Justificación

Ante la muerte de un animal que en vida fue objeto de cariño dentro de un hogar, la familia se enfrenta a una dura decisión: cómo separarse de su presencia tanto física como anímica, sobre todo en aquellos hogares donde la mascota, por el trato especial que recibió, llega a considerarse como un miembro más de la familia.

Al margen del lazo de unión que se genera entre el dueño y su animal de compañía, es conveniente plantear la opción de inhumación (entierro) o cremación (incineración) de la mascota, no sólo como una forma de dar un final digno a una mascota, sino como una cuestión de salud pública.

En la ciudad de Quito no es común, o por lo menos conocido, un cementerio de mascotas, el espacio físico requerido, mantenimiento y procesos administrativos para la apertura de camposantos, lo hacen ver como una opción difícilmente viable; por esta razón, la necesidad de un servicio de disposición de restos de animales se hace ineludible.

Tradicionalmente, los hornos crematorios estaban dedicados a procesar residuos cárnicos de mataderos y seres humanos fallecidos. Esta nueva tendencia en el mundo de las mascotas puede dar una opción viable a los propietarios para entregar los restos de su mascota a personal especializado en el tema, para que sean tratados de una forma profesional e higiénica, con la opción de recibir las cenizas en caso de que se prefiera. La importancia de los sistemas de cremación no está solo en cubrir la necesidad física de evitar el molesto trámite de disponer los restos de un animal muerto, sino que ayuda a contrarrestar un problema con el medio ambiente evitando posibles focos de infección, envenenamiento de aguas, etc., por la descomposición de los restos del animal.

Este modelo de negocio no es nuevo en el país, sin embargo su presencia en el mercado por el momento ha pasado desapercibida y en algunos casos hasta desconocida, pues las empresas que ofrecen esta opción, se limitan a cubrir necesidades puntuales o carecen de un plan de marketing adecuado. Por tanto, existe una oportunidad de negocio en esta área, siempre y cuando se presente una alternativa diferenciada de servicio, tecnología, tiempos de respuesta, una adecuada campaña de comunicación, de tal forma de crear en la mente del consumidor, la idea de la incineración como una alternativa válida para disponer de los restos de una mascota.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo General*

- Desarrollar un plan de negocio que ayude a determinar la factibilidad de una empresa dedicada a proporcionar el servicio de cremación de animales de granja y domésticos (mascotas) de tamaño pequeño y mediano, con la opción de recuperación de cenizas y servicios funerarios enfocados principalmente en el transporte de restos y preservación de cenizas en urnas.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- Evaluar la factibilidad financiera y de mercado del Plan de Negocio propuesto.
- Estudiar oportunidades potenciales de negocio dentro del negocio de la cremación individual y colectiva de animales.

- Documentar apropiadamente la información encaminada a la ejecución del proyecto.

1.3 Alcances

El proyecto tiene como alcance geográfico el área urbana de la ciudad de Quito y sus valles aledaños.

En cuanto a su operación, se limita a un sistema de cremación enfocado en mascotas definidas dentro de estándares de tamaño: pequeño, mediano, incluso tamaños grandes que tengan un peso máximo de 110 libras (50 Kg).

No se contempla para este estudio las razas de animales consideradas de tamaño gigante (sobre los 50 Kg), ni animales de corral o de granja que no calcen en la clasificación de mascotas.

En el ANEXO 1, se puede observar la variación en el peso de referencia según el sexo de varias razas caninas y el promedio de peso de los gatao.

Capítulo II: Análisis del Mercado y la Industria

2.1 Antecedentes y Entorno

2.1.1 Entorno País

Dentro de la información que es de relevancia informativa para el presente Plan de Negocios, se pueden mencionar la siguiente información:

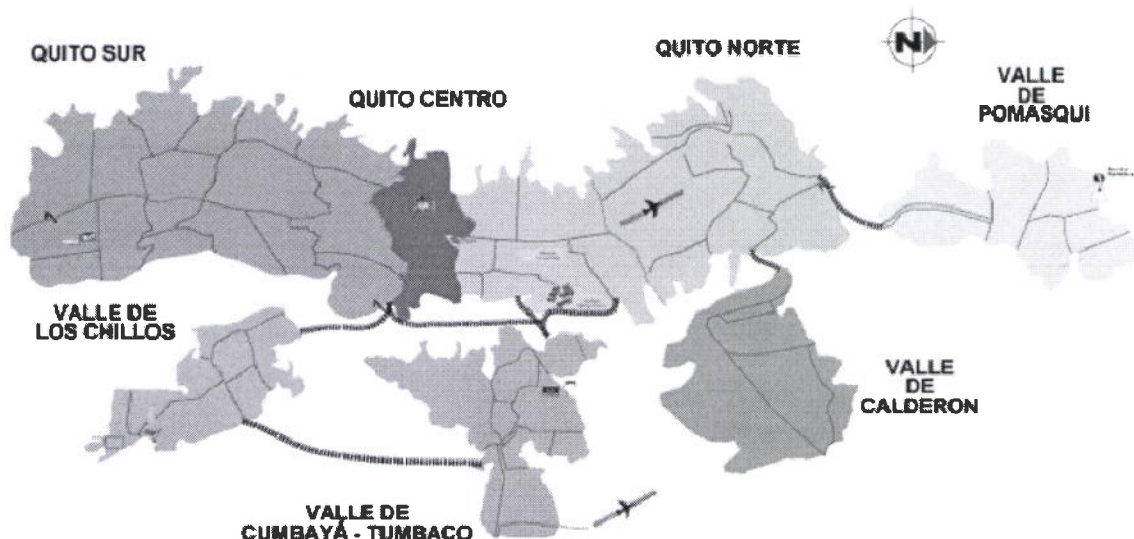
Información General de Ecuador¹

Nombre:	República del Ecuador
Unidad monetaria:	Dólar americano
Población:	13'931.000 (Febrero 2009)
Tasa de aumento poblacional:	1,9% anual
Densidad poblacional:	44 habitantes por Km ² .
Población económicamente activa:	3'560.484
Ciudades principales:	Quito, Guayaquil, Cuenca.
Religión:	94% de católicos; 3% de protestantes; y el 3% restante tiene otras opciones.
Régimen político:	Administrativo un Estado unitario democrático, el Gobierno es republicano y presidencial. El poder se ejerce a través de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.
División Administrativa:	(24 provincias) Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Galápagos, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona-Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Sucumbíos, Tungurahua, Zamora-Chinchiipe, Santo Domingo de los Tsáchilas y Santa Elena.
Analfabetismo:	11,7%
Índice de Actividad Económica (IAC):	7,12% (Agosto 2008)
Desempleo (relación con PEA):	7,3% (Diciembre 2008)
Subempleo (relación con PEA):	48,8% (Diciembre 2008)

Entorno Demográfico

La ciudad de Quito cuenta con un promedio de dos millones de habitantes, de los cuales, un millón y medio se ubica en la zona urbana de la ciudad, que de acuerdo a su desarrollo geográfico se ha dividido en 3 zonas: Norte, Centro, y Sur, y con cuatro valles colindantes: Valle de los Chillos, Valle de Cumbayá - Tumbaco, Valle de Calderón, Valle de Pomasqui.

¹ Datos provistos por la Cámara de Comercio de Quito (CCQ), y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC)


Gráfico 1: Distribución geográfica de la ciudad de Quito

De acuerdo al censo realizado en el año 2001, Quito constaba de una población de 1'397.698 habitantes. El promedio de crecimiento poblacional de la ciudad es del 1,39% anual (el crecimiento urbano está en 1,27% anual), sin mencionar la expansión y crecimiento demográfico de los valles aledaños a Quito (Ver ANEXO 2).

Provincias	Urbana			Rural			Total		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Pichincha	1.714.315	829.744	884.571	674.502	337.588	336.914	2.388.817	1.167.332	1.221.485
Total País	7.431.355	3.625.962	3.805.393	4.725.253	2.392.391	2.332.862	12.156.608	6.018.353	6.138.255

Tabla 1: Población por área y sexo en la provincia de Pichincha y País (Censo 2001)

De acuerdo a la proyección de población por provincias según grupos de edad realizado por el INEC para el año 2009, se obtienen los siguientes datos para la provincia de Pichincha:

Grupos de Edad	Pichincha	Total País
< 1 año	51.665	286.204
1 - 4	207.343	1.145.700
5 - 9	260.843	1.439.908
10 - 14	259.728	1.433.856
15 - 19	270.805	1.365.207
20 - 24	274.407	1.289.140
25 - 29	252.431	1.171.812
30 - 34	220.526	1.046.039
35 - 39	196.821	933.724
40 - 44	174.498	828.714
45 - 49	146.615	713.368
50 - 54	121.416	609.201
55 - 59	99.004	506.872
60 - 64	68.547	370.066
65 - 69	53.104	295.531
70 - 74	42.588	232.861
75 - 79	30.540	170.927
80 y más	27.748	166.319
TOTALES	2.758.629	14.005.449

Tabla 2: Proyección de población 2009 según grupos de edad para Pichincha y Total país

Entorno Político - Económico

Según un estudio de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) el 2008 fue el sexto año consecutivo de expansión para la región de América Latina, con una proyección de crecimiento del 4,6%. Entre 2003 y 2008, la región creció a una tasa media cercana al 5% anual, que implica un crecimiento del PIB por habitante superior al 3% anual, que a la vez estuvo acompañado por una mejora de los indicadores del mercado de trabajo y una disminución de la pobreza en la región. La tasa de crecimiento prevista para este año será de un 1,9%. El deterioro previsto de los indicadores del mercado de trabajo y la caída de remesas tendrán un impacto distributivo negativo, por lo que en general habrá una mayor presión sobre las finanzas públicas, dada la caída esperada en los ingresos fiscales.

En Ecuador, el 2009 se proyecta como un año de altas expectativas, debido al resultado de los comicios electorales, donde se eligió por mandato popular a cerca de 6000 autoridades, La convocatoria electoral se produjo luego de que el pasado 28 de septiembre los ecuatorianos aprobaran en referendo la nueva constitución del país, impulsada por el actual presidente Rafael Correa.

A pesar de esto, el Ecuador ha recorrido un largo camino desde 1999 cuando el riesgo país superó los 3300 puntos. De ahí en adelante y directamente relacionado con la eliminación de la devaluación el Riesgo País EMBI (Emerging Market Bond Index) tuvo una tendencia decreciente que se ha mantenido, y que se ha agudizado por diferencias políticas y económicas con países de la región y con E.E.U.U.



Gráfico 2: Riesgo País Ecuador (EMBI – BCE Enero 2008)

En el 2008, el Ecuador alcanzó un crecimiento del PIB del 5,32% en el 2008, una cifra alcanzada sobre todo por el incremento de la inversión pública en el país. Sin embargo al 1° de Enero del 2009 el Banco Central del Ecuador² realizó una previsión del 3,15%, cuyo descenso está relacionado con el elevado déficit fiscal, y una resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia), que como consecuencia trae consigo una inflación sostenida.

² Indicadores Financieros del Banco Central del Ecuador (<http://www.bce.fin.ec/>)

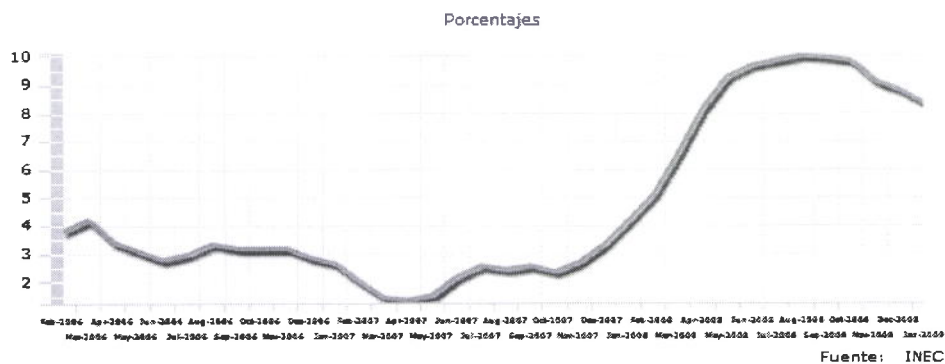


Gráfico 3: Mensual en el Ecuador (periodo Feb-06 a Ene-09)

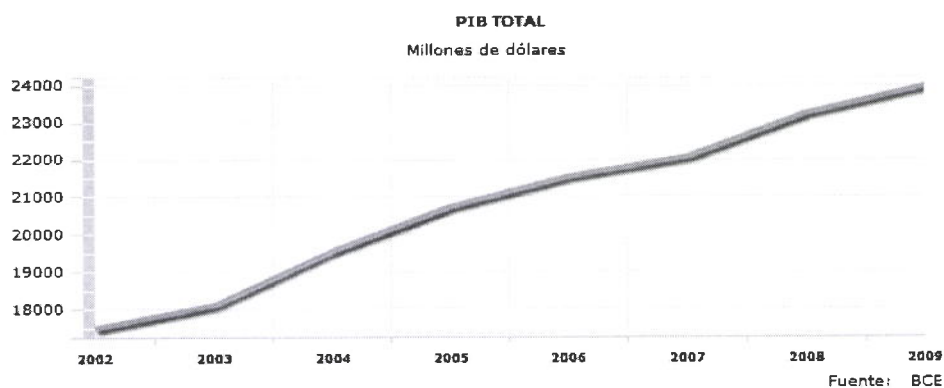


Gráfico 4: PIB anual Total en millones de dólares en el Ecuador (periodo 2002 a 2009)

El Ecuador se caracteriza además, por una elevada concentración de recursos económicos, financieros, políticos y sociales en pocas provincias y determinadas ciudades. De acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador, el VAB (Valor Agregado Bruto) por provincia se puede medir el aporte de cada una, en el total del VAB nacional. En el siguiente gráfico se ilustra el VAB en términos constantes versus la tasa de crecimiento promedio real del VAB.

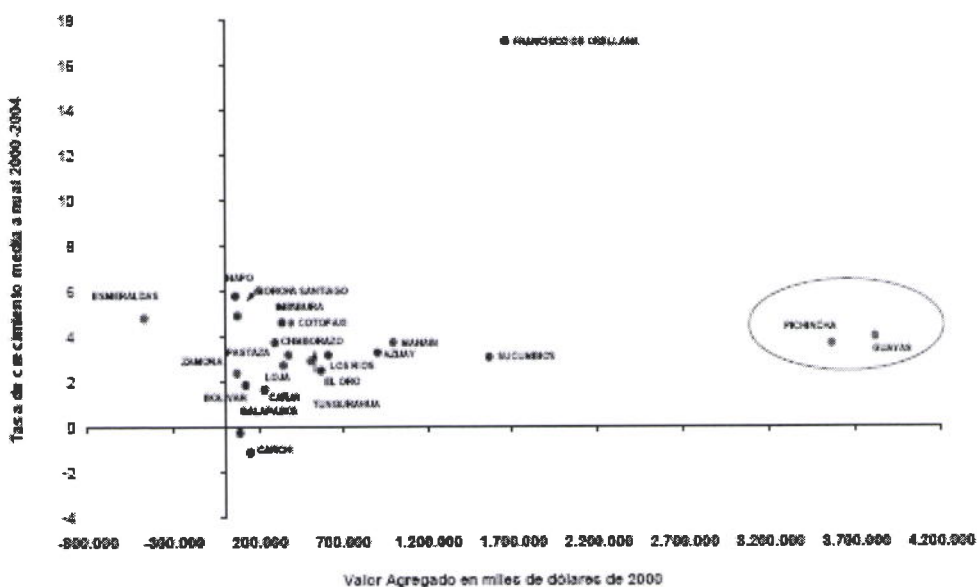


Gráfico 5: Crecimiento de Economías Provinciales en Ecuador (BCE Q1 2007)

De acuerdo al estudio anterior, la provincia de Pichincha es una de las de mayor crecimiento registrado (3,72%), con un crecimiento económico nacional en una tasa superior al 20%³; de ahí que la factibilidad del plan de negocios planteado se realice en esta provincia y más específicamente en la ciudad de Quito.

Clasificación Socio-Económica

De acuerdo a la clasificación Socio-Económica del Ecuador (obtenida por el INEC), se pueden definir 6 clases en base al censo realizado a nivel nacional en noviembre del 2001. A continuación se presenta el nivel promedio de consumo per-cápita e ingreso per-cápita por cada estrato:

Nivel	Consumo Per-Cápita	Ingreso Per-Cápita
F	52,8	59,7
E	75,2	78,8
D	98,9	101,4
C	135,8	143,0
B	232,1	245,8
A	495,8	570,4

Tabla 3: Consumo e ingresos Per-Cápita por Clasificación Socio-Económica en el Ecuador

F es el nivel con la peor situación socio-económica. Esto se refleja en el nivel de consumo e ingreso per-cápita. En el otro extremo, el nivel A presenta la mejor situación, con un mayor nivel de consumo e ingreso per-cápita. La Sierra presenta el mayor porcentaje de hogares en niveles A y B, seguido de la Costa.

En zona urbana hay un 19% dentro de nivel A, un 30% dentro de nivel B y C, un 13% dentro de nivel D, y menos del 1% pertenecen al nivel E y F. En zona rural, apenas un 10% de hogares pertenecen a los niveles A y B, mientras que alrededor del 70% de hogares están dentro de niveles E, D y C, y un 5% en nivel F.

En la siguiente tabla se presenta la clasificación socio-económica por niveles de las principales ciudades del país:

Nivel	Cuenca	Quito	Guayaquil	Machala	Ambato
F	0,5%	-	-	-	-
E	0,3%	0,1%	0,4%	-	0,8%
D	2,0%	2,7%	13,6%	14,9%	3,5%
C	21,9%	27,5%	36,8%	43,5%	21,4%
B	41,6%	42,1%	32,5%	29,1%	44,5%
A	33,8%	27,7%	16,6%	12,5%	29,8%

Tabla 4: Clasificación Socio-Económica del Ecuador por Ciudades

³ Boletín No. 20 Banco Central del Ecuador Q1 2007. Ecuador: Competitividad y Productividad.

A nivel salarial, el 1 de enero del 2008 se efectuó un Acuerdo entre el Gobierno Nacional y el Ministerio de Trabajo y Empleo, para la fijación de la nueva Remuneración Básica Unificada Mínima (RBUM), con el fin de equiparar progresivamente hasta el 2011 el valor del ingreso familiar con el valor de la canasta familiar básica. Si bien, para enero del 2009 se definió un incremento del salario mínimo vital de \$18 dólares respecto al valor del 2008 en función de la inflación (aproximadamente un 9%), lo que planteó el Presidente de la República del Ecuador Rafael Correa, al Consejo Nacional de Salarios (CONADES) es que se pueda llegar a un incremento en el sueldo básico de aproximadamente \$30 dólares anuales, por lo que no se descarta una nueva revisión de salarios a mediados del 2009. Hay que resaltar además, que como parte de los Principios de Trabajo aprobados por la Asamblea Constituyente del 2008, en el Ecuador quedó prohibida toda modalidad de intermediación, tercerización, y trabajo por horas, estableciendo que las relaciones laborales entre empleadores/as y trabajadores/as será de forma bilateral y directa.

Remuneraciones mínimas mensuales Enero 2009	
Grupos ocupacionales	US\$
Trabajador en general (Inclusive para pequeña industria, agricultura y maquila)	\$ 218,00
Servicio doméstico	\$ 200,00
Colaboradores de microempresa (no artesanal)	\$ 185,00
Operarios de artesanía	\$ 185,00

Tabla 5: Remuneración Básica Unificada Mínima (RBUM) - Enero 2009

Otro factor de importancia dentro del análisis, es el Índice de Confianza al Consumidor (ICC) por grupos etarios. A medida que aumenta la edad del jefe del hogar, el ICC disminuye. Este resultado muestra que las personas jóvenes tienen mejores expectativas sobre el futuro de su hogar y del país por lo que es un grupo focal de atracción importante.

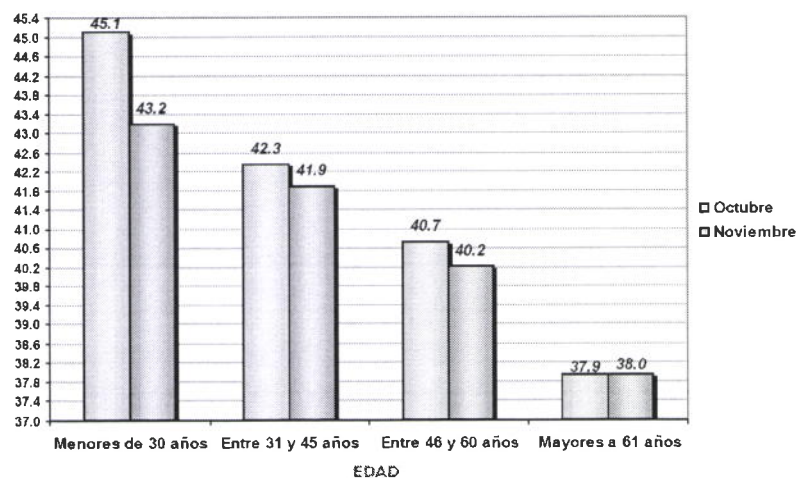


Gráfico 6: Índice de Confianza del Consumidor por Edad (BCE noviembre 2007 – Sistema de Información empresarial)

Mientras que si se observa el indicador por nivel de instrucción, se aprecian resultados que no reflejan linealidad en la confianza de los jefes de hogar, pues los que no poseen ningún tipo de instrucción, tienen un mayor ICC.

ICC por nivel de instrucción

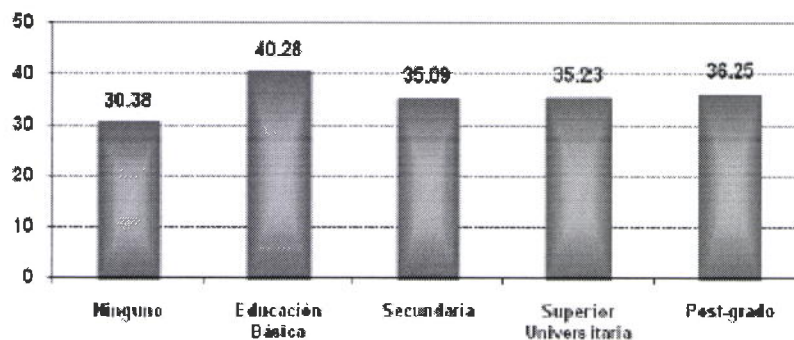
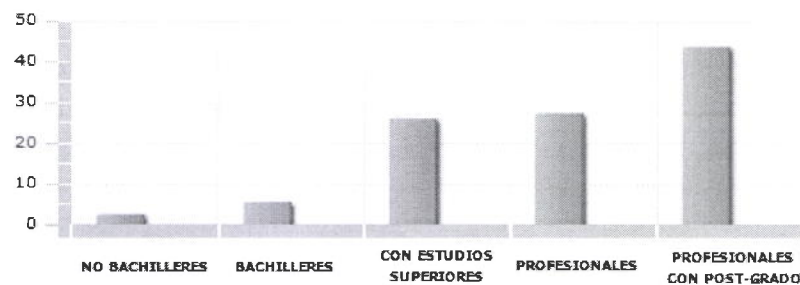


Gráfico 7: Índice de Confianza del Consumidor por Nivel de Instrucción (BCE enero 2008 – Sistema de Información empresarial)

Entorno Tecnológico

Un dato interesante, es el estudio del INEC que hace referencia al acceso a la tecnología de la población. La clase socio-económica A, en su gran mayoría tienen al menos un computador, incluso un 7% tienen dos o más computadores. Un 27% de la clase B y un 6% de la C tienen computador en casa. Mientras que las clases F, E y D no tienen computador (datos del censo 2001).



Fuente: ECV QUINTA RONDA - 2005/2006, INEC

Indicador	Porcentaje
No Bachilleres	2,5%
Bachilleres	5,6%
Con estudios superiores	25,9%
Profesionales	27,3%
Profesionales con Post-grado	43,7%

Gráfico 8: Uso de Internet por nivel de educación

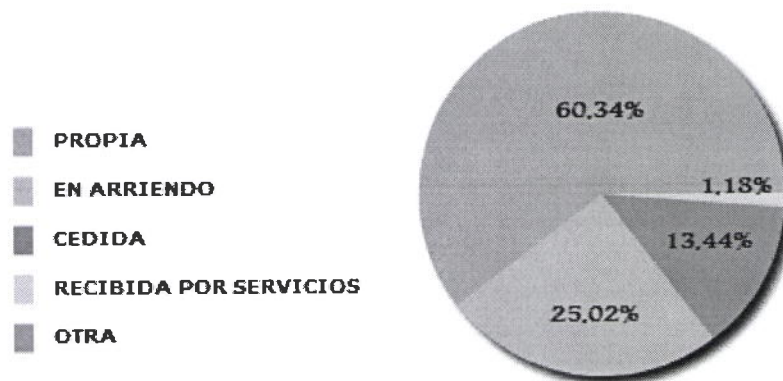
Entorno de Vivienda⁴

En los últimos 10 años, el mercado inmobiliario del país ha presentado variaciones que han afectado directamente las tendencias del sector constructor. Entre las ciudades que presentan un crecimiento más estable está Quito, donde la oferta inmobiliaria disponible sobrepasa las 7 unidades por cada 1.000 habitantes. Las investigaciones sobre la Demanda Inmobiliaria de Vivienda nueva en Quito, demuestran una alta preferencia de las casas frente a los departamentos.

Tipo de Vivienda	Cantidad	Porcentaje
<i>Casa o Villa</i>	288.926	51,972%
<i>Departamento</i>	147.448	26,523%
<i>Cuarto</i>	67.342	12,113%
<i>Mediagua</i>	46.364	8,340%
<i>Rancho</i>	1.011	0,182%
<i>Covacha</i>	1.910	0,344%
<i>Choza</i>	467	0,084%
<i>Otra Particular</i>	1.697	0,305%
<i>Hotel</i>	259	0,047%
<i>Cuartel Militar</i>	79	0,014%
<i>Cárcel</i>	27	0,005%
<i>Hospital</i>	58	0,010%
<i>Inst. Religiosa</i>	236	0,042%
<i>Otra colectiva</i>	104	0,019%
Total	555.928	100,00%

Tabla 6: Distribución por tipo de vivienda en Quito (CEPAL/CELADE 2002-2008)

En la distribución anterior, el 65,82% de las viviendas tipo Casa/Villa (190164 viviendas), y el 93,58% de tipo Departamentos (137984 viviendas) se encuentran en el sector urbano de la ciudad.



Fuente: ECV QUINTA RONDA - 2005/2006, INEC

Gráfico 9: Tipo de tenencia de vivienda en zona urbana

⁴ Información obtenida del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador), y del estudio de desarrollo inmobiliario realizado por Gridcon Consultores (2005)

A pesar de esto, cada día aumenta el índice de preferencia por vivienda en departamentos y el desarrollo de vivienda en altura. Entre los factores que inciden para esta tendencia de preferencia de departamentos sobre las casas, están:

- La falta de espacio físico disponible en la ciudad.
- Los altos precios del m² de terreno.

El reflejo en los precios de las unidades de vivienda y los tamaños de la misma, han hecho que el sector de la construcción se extienda hacia los 4 valles de la ciudad, para ofrecer un producto de mayor tamaño a un mejor precio. En este sentido, la oferta disponible en la ciudad corresponde en un 56.64% a viviendas unifamiliares y un 47.36% a departamentos.

Comercio Exterior y Contrataciones

El Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI)⁵, en su Resolución No.466, resolvió establecer una salvaguardia por balanza de pagos, de aplicación general y no discriminatoria a las importaciones provenientes de todos los países, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes con preferencias arancelarias, de forma temporal (por el período de un año), en el mismo se definió en unos casos aplicar un recargo adicional al arancel nacional para importaciones, y en otro caso establecer cuotas, limitando el valor de las importaciones de mercancía seleccionada.

Para la importación de bienes al país es necesario pagar los siguientes impuestos y aranceles:

- Los Derechos Arancelarios establecidos en los respectivos aranceles.
- Los impuestos establecidos en Leyes Especiales (ICE).
- EL IVA (impuesto al valor agregado).
- Las Tasas por Servicios Aduaneros (FODINFA).

De igual forma la Asamblea Constituyente del Ecuador publicó en el Suplemento del Registro Oficial No. 395 de 4 de agosto de 2008, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), la misma que establece procedimientos de contratación electrónica, aplicable a todos los organismos del Gobierno Central, organismos seccionales, entidades públicas en general y organizaciones en que el Estado tenga más del 50% de participación financiera. La norma establece la vigencia e implementación del Sistema Nacional de Contratación Pública que contempla un portal electrónico (www.compraspublicas.gov.ec) y diferentes herramientas para las adquisiciones del Estado y la contratación de servicios. Para participar como potencial proveedor del Estado es necesario inscribirse en el Registro Único de Proveedores (RUP), para luego de estar habilitados, concursar en procedimientos de licitación electrónica, subasta inversa electrónica o compra por catálogo. Dentro de la ley se contempla un nuevo marco institucional con la creación del Instituto Nacional de Contratación Pública (INCP), que es el organismo técnico encargado de administrar el Sistema y que cuenta con autonomía financiera y administrativa.

⁵ Oficio CXC - S - 2009 – 049 (Quito, 19 de enero del 2009)

2.1.2 Entorno Animal y Mascotas

En Ecuador no existe un censo exacto de animales de compañía por barrios, ciudad o provincia, sin embargo según Cecilia Paredes, directora nacional de Zoonosis del Ministerio de Salud Pública, hay una población canina de 2 millones de perros. En Pichincha, el año anterior, apenas 20.000 canes se vacunaron en la provincia como parte de una campaña del Ministerio de Salud.

En entrevista a docentes de la Escuela de Veterinaria de la Universidad Central del Ecuador (UCE), la población de perros y gatos (animales de mayor representación como mascotas), tienen el siguiente equivalente respecto al número de habitantes de la ciudad de Quito:

- Número total de perros \approx 50% del total de hogares
- Número total de gatos \approx 25% del total de hogares

Otra referencia de población animal, es el más reciente método de identificación a través de un microchip recubierto con cristal biocompatible que se incierte bajo la piel de la mascota, con el fin de formar una red informática de mascotas a nivel local. Cerca de 7.000 animales, entre canes y felinos, conforman hasta el momento la base de datos de Ilianza, distribuidora del dispositivo en el Ecuador⁶. El microchip de identificación se vende en el país por \$ 28 y debe ser aplicado por un veterinario.



Gráfico 10: Microchip para Mascotas (Ilianza S.A.)

⁶ Redacción de El Universo (Noviembre 17, 2007)

A pesar de estos esfuerzos, es muy complicado hacer un censo con cifras más reales de la población animal, sobre todo por el incremento de animales callejeros, que en el caso de la población canina llega a ser un 10% del total.

La Resolución veterinaria del SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria)⁷, considera como animal abandonado aquel que no va acompañado de ninguna persona o que se encuentre vagando en la vía pública. En este caso se establecen convenios con las autoridades locales para la captura y eliminación selectiva, acción que se lleva a cabo siempre que el animal no sea reclamado en el lapso de diez días desde la captura, en los lugares que fijados por las Autoridades.

El promedio de vida de una mascota depende del tipo de animal, tamaño, peso y cuidados. Se conoce por ejemplo que los perros y gatos entran en una etapa de vejez a partir de los 10 años, con un promedio de vida entre 12 y 13 años para los perros (las razas de tamaño pequeño tienen un promedio de vida un poco mayor a las razas grandes) y 14 y 16 años para los gatos.

En términos de gastos, según la firma de investigación de mercado Pulso, en Ecuador se gasta mensualmente un promedio de \$6,7 millones de dólares para el cuidado de mascotas, de los cuales 65,12% (aprox. \$4,4 millones de dólares) se destinan a la alimentación y el restante para productos y servicios. Del monto destinado para alimentación, el 53,4% (\$2,3 millones de dólares) lo hacen dueños de canes, mientras el 16,1% (\$712 mil) lo gastan los propietarios de felinos.



Gráfico 11: Gasto al mes por mascota (Pulso Ecuador - 2005)

2.1.3 Instituciones Reguladoras, Normativas y Reglamentos

La gestión de residuos urbanos, dentro de los que se incluyen también los residuos biológicos, es competencia del municipio local. De acuerdo a las actuales ordenanzas, es obligatorio para las empresas que tienen a su cargo el aseo de la

⁷ Resolución Veterinaria Art. 15, Cap VI (De la tenencia y seguridad de Animales)

ciudad, el ofrecer un servicio municipal de recogida y eliminación de residuos biológicos a sus habitantes, a pesar de esto se siguen enviando a vertederos municipales y rellenos sanitarios sin el respectivo tratamiento previo para evitar la contaminación de suelos.

Instituciones Reguladoras Locales:

La Ley de Gestión Ambiental establece que la autoridad en términos ambientales a nivel nacional la ejerce el *Ministerio del Ambiente*.⁸

En la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, a nivel de gestión ambiental, podemos encontrar las siguientes instituciones:

- *Dirección Metropolitana de Medio Ambiente (DMMA)*

Es la autoridad rectora de la gestión ambiental integral dentro del territorio del Distrito Metropolitano de Quito, y quien ejerce control a través de la supervisión, fiscalización y prevención en términos de salud y prevención.

- *Empresa Metropolitana de Aseo (EMASEO)*

Es la empresa encargada de la adecuada gestión ambiental de los residuos sólidos en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito. Su gestión involucra: recolección, barrido, transporte y disposición final basura que se genera en la ciudad, así como la disposición de residuos especiales derivados de actividades industriales. La DMMA determina los sitios oficiales de disposición de residuos.

En el caso de restos de animales (animales muertos) en la vía pública, estos son recolectados por EMASEO cuando se trata de uno o máximo dos; pero de ser cantidades superiores, se indica a los propietarios que deben depositar los restos en los sitios indicados por el Municipio, como por ejemplo las escombreras de desechos de demolición y construcción ubicadas en el Camal Metropolitano al sur de la ciudad y al norte en Calderón, y que son operadas por la Empresa Municipal de Obras Públicas (EMOP-Q).

De acuerdo a datos proporcionados por EMASEO, por día se recogen entre uno y dos animales muertos por camión recolector (de una flota total de 60 camiones), que representan cerca de 150 animales de todas las especies por semana, los que luego son depositados en las estaciones de transferencia junto con los desechos comunes y luego son transportados y depositados en el Relleno Sanitario. Sin importar la cantidad, actualmente no existe un tratamiento diferenciado de restos.

En cuanto a la normativa de gestión de cuerpos de animales se puede mencionar:

Normativa Nacional

La Dirección de Medio Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en su Plan de Gestión Integral de residuos sólidos urbanos, indica como responsabilidad del Municipio: el control ambiental dentro de su jurisdicción, competencia en prevención y control de contaminación ambiental, así como la responsabilidad de contar con sistemas de control necesarios para exigir el cumplimiento del Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental y normas técnicas.

⁸ El 31 de marzo de 2003 en la Edición Especial No. 2 del Registro Oficial por Decreto Presidencial No. 3516 se publica el Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente.

El reglamento en su capítulo de recolección y disposición de residuos sólidos no tóxicos, se compone de varias secciones y artículos, entre las cuales se pueden destacar las siguientes secciones de interés⁹:

SECCIÓN VI – Disposición Final de Desechos Sólidos no peligrosos

4.1.14.- Es responsabilidad de los propietarios de animales domésticos o mascotas, responder por cualquier acción que ocasione daños o afecciones a personas, así como por la acumulación de desechos sólidos en los espacios públicos, producida por los animales de su pertenencia.

4.1.16.- Se podrá recibir en el relleno sanitario canes y felinos, que como medida de precaución han sido sacrificados en las campañas llevadas a efecto por las autoridades de salud, siguiendo los procedimientos indicados por la entidad ambiental de control.

Por razones de seguridad ambiental y del personal, no se deberá recibir en ningún relleno sanitario, animales que hayan muerto por rabia u otras zoonosis, o animales provenientes de pruebas de laboratorio, bioensayos, etc., para estos animales se recomienda la incineración.

4.2.4.- Se prohíbe la colocación de animales muertos, cuyo peso sea mayor a 40 Kg y de desechos sólidos de carácter especial, en contenedores de almacenamiento de uso público o privado en el servicio ordinario.

4.2.8.- Se prohíbe la disposición o abandono de desechos sólidos, cualquiera sea su procedencia, a cielo abierto, patios, predios, viviendas, en vías o áreas públicas y en los cuerpos de agua superficiales o subterráneos. Además se prohíbe: (c) abandonar animales muertos en los lugares públicos y en cuerpos de agua.

4.12.10.- Los niveles máximos de contaminantes básicos en el punto de control a considerar son los siguientes.

A monitorear en el punto de Control	
Sustancia química	Límite máximo permitido (mg/l)
Arsénico	0.05
Bario	1.0
Benceno	0.005
Cadmio	0.01
Cloruro de vinilo	0.002
Cromo hexavalente	0.05
2,4 diclorofenil acido acético	0.1
1,4 Diclorobenceno	0.075
1,2 Dicloroetano	0.005
1,1 Dicloroetileno	0.007
Endrin	0.0002
Fluoruros	4.0

⁹ Ordenanza N° 0213 del Distrito Metropolitano de Quito: Sustitutiva del Título V, "Del Medio Ambiente", Libro Segundo, del Código Municipal (informes Nos. IC-2007-143 de 13 de marzo del 2007, IC-2007-166 de 15 de marzo del 2007, e IC-2007-218 de 5 de abril del 2007 de la Comisión de Medio Ambiente;)

Lindano	0.004
Mercurio	0.002
Metoxicloro	0.1
Nitratos	10.0
Plata	0.05
Plomo	0.05
Selenio	0.01
Tetracloruro de carbono	0.005
Toxafeno	0.005
1,1,1 Triclorometano	0.2
Tricloroetileno	0.005
2,4,5 Triclorofenil acido acético	0.01

Tabla 7: Niveles máximos permisibles de contaminantes básicos

4.12.10.- Se debe realizar el monitoreo de los siguientes parámetros de significación sanitaria y las concentraciones de los contaminantes máximos serán determinadas por los municipios, responsables del manejo de los desechos sólidos: Alcalinidad, cianuros, calcio, cloruros, cobre, componentes orgánicos (fenoles y MBAS), conductancia específica, cromo total, D.B.O5, D.Q.O., dureza, fósforo total, hierro, magnesio, nitrógeno total, pH, potasio, sodio, sólidos totales, sólidos suspendidos, sólidos disueltos, sulfatos, temperatura y zinc.

SECCIÓN VII – Control, estímulo, contravenciones, y sanciones en materia de aseo del espacio público.

Art. II.357.a.- ESTÍMULO.- La Municipalidad, a través de las administraciones zonales, brindará estímulos a barrios, urbanizaciones, empresas, organizaciones de comerciantes o propietarios, por las iniciativas que desarrollen para mantener limpia la ciudad, de acuerdo al reglamento que se dictará al efecto.

Art. II.357.b.- CONTRAVENCIONES Y SANCIONES.- Se establecen cinco clases de contravenciones con sus respectivas sanciones, dependientes del tipo de infracción:

7.3.3. Contravenciones de Tercera Clase y sus sanciones:

Serán reprimidos con multa de 1 RBUM dólares americanos quienes cometan la contravención de: Abandonar en espacio o vía pública animales muertos o arrojar despojos de aves o animales.

Normativa Medioambiental

Dentro del mismo Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental, en los Capítulos V y VI, se explica el método de registro de las empresas en la normativa medioambiental del país, el cual señala que desde el 9 de agosto del 2005 todos los regulados deberán registrarse en las respectivas coordinaciones ambientales zonales del Municipio; entendiéndose por regulados a aquellas personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, u organizaciones que realicen en el Distrito Metropolitano de Quito y de forma regular o accidental, cualquier actividad que tenga el potencial de afectar la calidad de los recursos agua, aire, suelo, biodiversidad y salud pública, como resultado de sus acciones u omisiones.

La Unidad Administrativa Encargada del Ambiente es el ente encargado, que tendrá en todo tiempo la capacidad para determinar y sancionar qué obra, actividad o proyecto, se debe someter o no a la Evaluación de Impacto Ambiental. Todos los regulados por esta Ordenanza; están obligados a obtener un Certificado de Prácticas Ambientales, cumpliendo con los requisitos señalados en aquella; la que tendrá una vigencia de dos años renovables. Las anteriores denominaciones de “Licencia Ambiental para una Declaratoria Ambiental (DAM)” o “Licencia Ambiental para un Estudio de Impacto Ambiental (EsIA)” quedan derogadas y eliminadas por esta Ordenanza, al igual que el anterior “Procedimiento para la emisión de la Licencia Ambiental y el procedimiento anterior para Auditorías Ambientales. Esta Ordenanza además contempla una sección relacionada con los Derechos, Costos e Incentivos Ambientales, que hace referencia a los derechos y costos ambientales de los servicios que realiza la Entidad Ambiental de Control, y que deberán ser cancelados de manera obligatoria por los regulados.

La Dirección Metropolitana de Medio Ambiente es la entidad encargada de absolver dudas o inquietudes en materia de prevención y control de la contaminación ambiental; mientras que la Comisaría Metropolitana Ambiental y las comisarías de Aseo, Salud y Ambiente son las encargadas de velar por el cumplimiento del marco legal ambiental vigente y sancionar el incumplimiento a las disposiciones aplicables a la prevención y control de la contaminación ambiental [Ver ANEXO 3].

Además, en el caso de empresas que realicen: Disposición e industrialización de basuras, instalaciones de desagües domiciliados, y alcantarillado central, tenencia de animales domésticos, se deberá obtener un permiso sanitario de funcionamiento de acuerdo al código de Salud vigente.

Por tal motivo la ubicación de oficinas y equipamiento de cremación para el plan de negocios se sujetarán al marco legal existente, bajo estándares de control de residuos y los estudios de impacto ambiental respectivos.

Normativa Internacional

En la legislación europea el marco legislativo común europeo establece desde 2002 el Reglamento CE 1774/2002 en el que se dictan las normas sanitarias aplicables a los subproductos animales no destinados al consumo humano. En dicho reglamento se cita a los animales de compañía como cualquier animal perteneciente a las especies normalmente criadas y mantenidas pero no consumidas por los seres humanos. En el articulado general, se dispone la obligatoriedad de recogida, transporte e identificación así como la eliminación de este tipo de material como residuo en planta incineradora o transformadora autorizada. La normativa en este tipo de instalaciones es muy exigente, deben someterse a los controles periódicos que realizan los Organismos de Control Ambiental (OCA), que pueden ser entidades públicas o privadas, con personalidad jurídica propia, cuya finalidad es la de verificar el cumplimiento de carácter obligatorio de las condiciones de seguridad de productos e instalaciones industriales mediante actividades de certificación, ensayo, inspección o auditorías.

2.1.4 Macroentorno

Aspectos Generales

Entre las diferentes modalidades de procesamiento de restos orgánicos animales, se pueden encontrar varias opciones, desde las más difundidas como la Inhumación

y la Cremación, hasta opciones más ecológicas pero poco difundidas. A continuación se describirán brevemente algunas de estas técnicas¹⁰:

- *Incineración Solar*: Es un proyecto del culto hinduista de quemar cuerpos al aire libre sobre montones de leña..
- *Composatarium*: En este proceso se esteriliza el cuerpo en una autoclave para evitar microorganismos anaeróbicos (aquellos que crecen en ausencia de oxígeno) y se mezcla con tierra para permitir un proceso de descomposición aeróbico similar al del compostaje. Se emplea para reciclar residuos orgánicos domésticos y desechos, la descomposición se realiza por bacterias aerobias, levaduras y hongos, obteniendo un producto final que puede utilizarse como fertilizante. Una descomposición similar se produce en la naturaleza pero de forma más lenta, la idea del Composatarium es acelerar el proceso en un ambiente controlado. Un ejemplo de esta alternativa, es la desarrollada por la empresa sueca Promessa Organic, que consiste en sumergir un cuerpo en nitrógeno líquido para luego convertirlo en polvo, que luego se puede compostar.
- *Urnas Biodegradables*: Los restos orgánicos se depositan en una urna especial fabricada con polímeros vegetales que se descomponen con el agua o la humedad de la tierra.
- *Taxidermia*: Es el arte de disecar animales para conservarlos con apariencia de vivos y facilitar así su exposición y estudio.
- *Rendering (Transformación)*: Este proceso se emplea principalmente para animales de abasto. Básicamente se trata de la trituración, tratamiento térmico en digestores (evaporación de agua y esterilización del material), y la depuración de grasa resultante para su posterior eliminación. Su práctica generalmente se asocia en control y eliminación de enfermedades en animales de consumo humano contaminados, como el caso de la enfermedad de las “vacas locas” contemplado en el Plan Nacional Coordinado de Actuación y Lucha contra la Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB).
- *Hidrólisis Alcalina (Bio-cremación)*: Este método fue originalmente desarrollado para eliminar despojos de animales infectados y es más comúnmente empleado en centros de investigación. En el proceso, los restos se someten a una solución de hidróxido sódico o potásico a 150°C a presión, lo que produce una disolución de los tejidos animales. El proceso toma cerca de seis horas y como residuos deja los huesos limpios y esterilizados que pueden convertirse en cenizas. El proceso es más económico, aunque no así el equipamiento, y el líquido resultante se puede reciclar. En tres estados de EEUU ya se admite como técnica de entierro.
- *Inhumación*: Consiste en el acto de sepultar o depositar un cadáver, restos o cenizas en una tumba, fosa, o cripta.
- *Incineración (Cremación)*: Consiste en reducir un cuerpo a pequeños fragmentos óseos que se convierten en cenizas por medio de su combustión, en un lugar denominado Crematorium, Horno Crematorio o Incinerador. En términos técnicos no hay diferencia entre incineración y cremación, sin embargo el código ético de la ICF (International Cremation Federation) establece que el término empleado en el caso de personas es de cremación, respetando ritos locales, legislación sanitaria y garantizando en el proceso la identificación del cuerpo. Para el caso

¹⁰ Información obtenida del artículo “Perspectiva ambiental #35 - Ecofunerales” – Fundación Terra (Barcelona)

de la incineración de animales domésticos, se emplea la misma terminología, denominando “crematorio de mascotas” a aquellas empresas que ofertan un servicio individualizado y que pueden ofrecer opciones funerarias que incluyen servicios de recogida, transporte, salas de tanatorio y deposición de cenizas en urnas que se entregan al propietario, acompañadas en algunos casos de un certificado de cremación. A diferencia de otros países de Europa (como Reino Unido, España) y Norteamérica (EEUU), en Latinoamérica no es común esta práctica, sin embargo en países de la región como Chile, México, Colombia, Argentina y Brasil, existen centros dedicados a esta actividad. En Ecuador es una práctica casi desconocida, a pesar de no ser nueva, y existe al menos un centro dedicado a esta función de forma comercial.

Al comparar la Cremación con una de las opciones más difundidas, la Inhumación, en su práctica se atribuye algunas ventajas:

- Económica: Por lo general los costos de un entierro son más elevados, pues contemplan gastos como el pago de terreno, su mantenimiento y derecho de uso. En la cremación no hay gastos posteriores, salvo para aquellos que deseen conservar las cenizas en un cementerio, aún así la opción de enterrar las ánforas o mantenerlas en columbarios son más económicas.
- Higiénica: La cremación con las debidas medidas de control de residuos, evita problemas higiénicos y sanitarios que existe en la inhumación, principalmente cuando la muerte se ha producido por enfermedades infecto-contagiosas.
- Ecológica: Este aspecto está relacionado con la tecnología utilizada en el proceso. En la inhumación las soluciones embalsamantes pueden contaminar afluentes subterráneos de agua con mercurio, arsénico y formaldehído; la presencia de radioisótopos que se encuentren en el cadáver debido entre otras cosas a la radioterapia también se consideran fuentes contaminantes, además de que los ataúdes por sí mismos, pueden contaminar dependiendo de su material de fabricación. En la cremación, un horno incinerador con la debida infraestructura en cuanto al control de emanaciones de humo y olores, evita en gran medida estos problemas; al ser las cenizas material orgánico, el clima y reacciones bioquímicas, descomponen las cenizas en poco tiempo hasta transformarlas en parte del sistema biológico donde hayan sido esparcidas.
- Práctica: La complicación del proceso funerario de inhumación, se contrapone a la sencillez y rapidez de la cremación.
- Moderna: A pesar de ser una costumbre antigua, la cremación es considerada un servicio funerario moderno. Por un lado se considera la mejora constante de la tecnología asociada a los hornos, y por otro lado la cremación aparece como la mejor opción a futuro por la falta de espacio requerido para la inhumación.

Aspectos Históricos

- En Personas

Los primeros testimonios claros de prácticas funerarias corresponden al paleolítico medio, pero no fue hasta el paleolítico superior que los entierros se hicieron cada vez más complejos, evolucionando hacia las primeras cremaciones. El sentir general es que la cremación tiene su origen en Asia, extendiéndose desde allí a Europa en la marcha de los pueblos hacia Occidente. Hay evidencias de urnas o ánforas de cerámica halladas en la Rusia Occidental y otros Pueblos Eslavos, que corresponden al final de la Edad de Piedra en Europa. Durante la Edad Micénica (1000 A.C.) la cremación fue parte integral de las costumbres Griegas, alentada por razones de

sanidad y el rápido entierro de los guerreros muertos en batalla. Entre los años 27 A.C y 395 D.C, la cremación fue muy utilizada en el imperio romano; se conoce que las cenizas eran depositadas en urnas finamente elaboradas y con frecuencia eran colocadas en columbarios diseñados artísticamente para tal fin.

Con el cristianismo, se consideró a este rito como una costumbre pagana, y la sepultura tradicional reemplazó a la cremación alrededor del año 400 D.C, aceptándose esta disposición en casi toda Europa durante los siguientes 1500 años.

En Occidente, la cremación que se practica hoy en día, comenzó hace más de un siglo, luego de años de experimentación, cuando el profesor Brunetti de Italia perfeccionó un modelo de Horno Crematorio que fue exhibido en la Exposición de Viena en el año 1873. A partir de esa fecha, comenzó la expansión paulatina por el mundo. En Ecuador, se puede considerar la incineración como una práctica emergente que poco a poco ha ido ganando adeptos.

- Mascotas

Desde tiempos prehistóricos, cuando la domesticación comenzó a formar parte de las sociedades humanas, los animales adquirieron una nueva connotación transformándose en una compañía constante e importante para el desarrollo humano. En culturas ancestrales como la egipcia, los animales fueron considerados criaturas sagradas e incluso transformadas en deidades, atribuyéndoles características antrópicas, siendo partícipes de muchas costumbres y ceremonias humanas, incluyendo las que tienen relación con la muerte.

Los enterratorios de animales, datan de miles de años atrás. Los antiguos egipcios, fueron conocidos por momificar felinos, reptiles y aves, llegando a guardar en su interior, joyas y manuscritos de gran valía. Los romanos, por su parte, disponían de grandes parcelas de tierra para conmemorar a sus animales con grandes monumentos de piedra. En el continente americano, desde el actual territorio de Estados Unidos, pasando por Mesoamérica y hasta el territorio Inca, existen indicios de entierros animales, siendo los perros las principales mascotas encontradas.

Con respecto a la cremación de animales, no hay literatura dedicada a esta práctica, aunque existen pruebas arqueológicas en África, Australia y algunas regiones de Asia. Más recientemente, esta iniciativa surgió como una solución sanitaria y medioambiental tras la gran controversia suscitada por el "mal de las vacas locas"; manteniendo esta costumbre en algunos países de forma controlada.

Aspectos Sociales

El motivo que mueve a las personas a adquirir un animal de compañía, la intensidad y el tipo de relación que se tenga con él, se traduce también en la importancia que da a su vida y, por tanto, a su muerte. En ocasiones, el lazo afectivo del dueño hacia su mascota hace que el dolor que provoca su desaparición sea similar al que sentirían cuando desaparece un miembro de su familia.

Los ritos de duelo en la sociedad han evolucionado en base a varios factores como: niveles de crecimiento poblacional, situación geográfica, creencias, religión, etc., y este progreso se traslada también hacia los animales, con pautas de duelo y tipo de servicios que paulatinamente imitan a los encontrados para seres humanos. Pero es claro, que esta elección se ve influida por factores externos como: veterinarios, gama de servicios ofertados y sobre todo por el vínculo afectivo con la mascota y el perfil socio-económico de sus propietarios. En términos afectivos, incluso una persona puede verse claramente afectada por la pérdida de una mascota, y de esto se dieron cuenta instituciones como la SVM (Escuela de Medicina Veterinaria) de la

Universidad de California, que en 1989 creó la primera línea de ayuda para la pérdida de mascotas. Ejemplo de este tipo de asociaciones son:

- www.aplb.org
- www.petloss.com
- www.thebluecross.org.uk

El grupo social que más siente la pérdida de un animal de compañía, es de acuerdo a algunos especialistas, los niños¹¹, que a muy temprana edad, ven la muerte de una mascota como algo temporario, y no es sino hasta pasados los 9 años de edad que entienden que la muerte es permanente y final.

Es importante hacer notar que las mascotas han adoptado una significancia notable en el común vivir de las personas, y se refleja en términos de comportamiento social. Tal es el caso, que en la actualidad se puede encontrar un sin número de productos y servicios especialmente dedicados para el cuidado y manutención de animales: productos de limpieza y cuidado de pelaje, alimentos, peluquería, escuelas de entrenamiento, hoteles, ropa, etc.; un ejemplo de este cambio de comportamiento social es por ejemplo lugares destinados para uso exclusivo de animales, como el aprobado en el 2005 por la Asociación Andaluza para la defensa de los Animales en España, que autorizó la primera zona de esparcimiento para perros en la playa de "La Antilla", una idea que incluso puede considerarse "exportable" a otros países.

Sobre la Cremación, la tendencia funeraria mundial se inclina cada día más por esta alternativa. La falta de espacio, razones económicas, la variedad de alternativas, entre otros factores, han determinado que la gente comience a ver la cremación con otros ojos. Los datos de la "International Cremation Statistics", manejada por la Cremation Society of Great Britain dan fe de este cambio de percepción dentro de las estadísticas que manejan sobre la cremación a nivel mundial para personas.

Aunque en Ecuador no se cuenta con un dato exacto del número de incineraciones, se trata sin duda de una opción cada vez más solicitud.

Aspectos Religiosos

La religión en el tema de la cremación como alternativa funeraria, ha tenido también su influencia dentro de la historia. Mientras algunos credos mantienen su postura con respecto a este tema, otros han debido adaptarse y proponer enfoques renovados.

La Iglesia Católica, Cristianos y Evangélicos aceptan la cremación (aunque abogan por el entierro como la mejor elección). El Judaísmo la acepta en parte pues los judíos Ortodoxos se oponen terminantemente. En el caso de los musulmanes, es un procedimiento prohibido. Mientras que para religiones orientales como Hindús, Budistas, Parsis, Sikhs es el método tradicionalmente utilizado.

En Ecuador el 94% de los 13'900.000 habitantes son católicos, según fuentes eclesiásticas (datos más recientes señalan un 80% católicos y 15% evangélicos).

La conservación de cenizas en el hogar o el esparcimiento de las mismas en algún lugar de importancia para la persona fallecida, se practican cada vez con más frecuencia en hogares católicos alrededor del mundo. Los cementerios católicos hoy en día reciben restos cremados en nichos especiales llamados columbarios y habilitando patios especiales donde se pueden enterrar las cenizas.

¹¹ Grupo "No me olvides" – Argentina (<http://cremaciones.com.ar/index.htm>)

Aspectos Ecológicos

En la cremación, el material de desecho corresponde a las cenizas producto de la incineración de los cuerpos. Las cenizas que provienen de huesos calcinados, no representan un problema ambiental debido a que el hueso se compone de hidroxiapatita, que en la combustión pasa a fosfato tricálcico. Pese a que el fosfato tricálcico es insoluble en agua en suelos básicos, no contamina el suelo. Es decir, en comparación con la gran cantidad de fosfato retenido en el suelo, la proporción de fosfato que recibe la tierra procedente de cenizas de la cremación es escasa.

A continuación se presenta un gráfico del nivel de comparación de emisión de un Horno Crematorio:

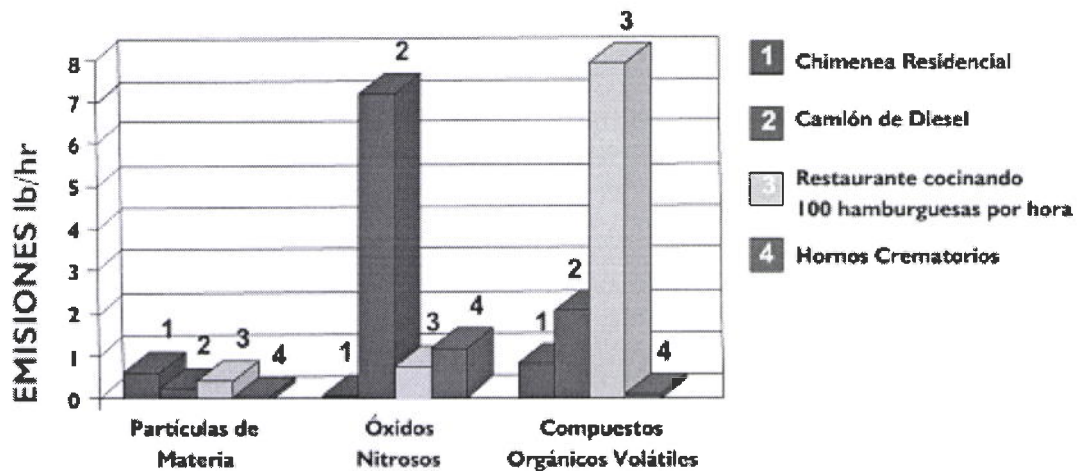


Gráfico 12: Comparación de Emisiones (fuente: RUCSA Hornos crematorios)

2.2 Análisis del Sector

Los servicios funerarios para mascotas, tienden a seguir las pautas determinadas por los servicios funerarios para personas, por esta razón es importante conocer el nivel de aceptación del servicio de cremación para personas dentro de la ciudad de Quito. En una entrevista con el responsable del Campo Santo Monteolivo, se dejó entrever que la tendencia actual en ritos funerarios es la cremación, aseveración que coincide con la opinión del gerente de la Sociedad Funeraria Nacional, quien resaltó que el proceso de cremación en los dos últimos años se ha incrementado, y cerca del 20% del total se inclina por este método. Entre las razones que justifican el incremento de aceptación de este servicio están: su menor costo en relación a los servicios de inhumación (el costo de la cremación está entre los \$700, y el de la inhumación está entre \$1400), y el conocimiento y mayor aceptación de este sistema.

A pesar de que crematorios y cementerios para mascotas llevan muchos años funcionando en países europeos y sobre todo en Estados Unidos, en el Ecuador resulta un servicio casi desconocido. Según la IAOPCC (Internacional Association of Pet Cemeteries & Crematories), asociación internacional de cementerios y crematorios para mascotas, existen más de 600 cementerios animales en EE. UU., muchos relacionados con escuelas, perreras y otros establecimientos del sector de animales de compañía y otros de carácter privado. El cementerio más antiguo inaugurado en este país es el Hartsdale Pet Cemetery en Nueva York. El más grande se encuentra también en esta ciudad y da servicio a tres grandes albergues.

En Gran Bretaña, del millón y medio de animales de compañía que mueren cada año, alrededor de 300.000 son enterrados en patios y jardines privados, 1.000 en cementerios de mascotas, 100.000 son incinerados de forma individual y el resto sigue los canales habituales de desechos sanitarios de incineración colectiva, eliminación en plantas de transformación o depósito en vertedero autorizado de residuos¹². Existen cerca de 40 crematorios en el Reino Unido.

La cremación de mascotas se ubica dentro del sector de prestación de servicios, aunque también podría ubicarse dentro del sector de oferta de productos, si se toma en cuenta que se ofrece también el contenedor (urna) para las cenizas.

En la estructura esquemática por clases de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, la actividad de un Crematorio de Mascotas puede ubicarse dentro de las siguientes categorías:

N8520 – Actividades Veterinarias

O9303 – Pompas fúnebres y actividades conexas

Lastimosamente no existe una empresa con el perfil de crematorio de mascotas registrado en la Superintendencia de Compañías que pueda ser tomado como referencia para analizar el desarrollo tecnológico e industrial de este sector. La única empresa que se dedica de forma comercial a la cremación de mascotas (Lord Guau), se encuentra registrada dentro de la Cámara de Comercio de Quito, bajo el concepto de “Otras actividades de tipo de servicio no clasificadas previamente”.

Por ser un negocio casi desconocido, el tamaño de mercado captado por la competencia (Lord Guau) es pequeño en relación al potencial existente, a pesar de contar en su portafolio de servicios, la Cremación y Cementerio para mascotas. En los datos de ventas proporcionados por la competencia, se puede apreciar:

- Crecimiento en Ventas promedio: 35% anual.
- Número de clientes promedio para el servicio de cremación: 50 clientes mensuales (sin uso de publicidad informativa y dirigida).

Al ser un servicio de consumo masivo y enfocado en un proceso natural (la muerte de un animal), no responde a una estacionalidad definida; los periodos de venta principalmente se ven afectados por hechos externos como las normativas vigentes de gestión de residuos, gestión ambiental, y conocimiento e idiosincrasia de los habitantes respecto al tema de cremación y su relación con animales.

Igualmente importante, aunque también casi desconocida, es la existencia de una empresa que brinda seguros médicos para mascotas, que incluye en su cobertura la atención de médicos y hospitales veterinarios; se trata de la empresa MedNet (ACP Ecuador). Entre sus servicios constan: planes de cobertura para gatos y perros (básica, premium y especial). El plan básico cubre emergencias dentro del perímetro urbano, desparasitación dos veces al año, revisión dental, agencia matrimonial y Vet-amigo (contacto telefónico con el veterinario). El costo de la afiliación es de \$5 y una cuota mensual de \$4,99. El plan premium incluye cuidado prenatal, cuidados en peluquerías dos veces por año, partos asistidos y hospedaje gratis hasta cinco días en el año. Este seguro tiene un costo de \$7,99 mensuales y \$10 para la afiliación. MedNet tiene un par de años en el mercado y partió de un estudio que mostró un amplio nicho por explotar. Su red se compone de la tercerización de servicios a través de alianzas estratégicas con clínicas veterinarias y pet shops, aunque ya

¹² Datos de APPCC, asociación de cementerios privados y crematorios de Reino Unido

cuentan con su propio centro de servicios en Conocoto. Cuenta con más de diez empleados, entre veterinarios, adiestradores y operadores.



Gráfico 13: Logo de la empresa MedNet (seguros para mascotas)

2.3 Análisis de la Competencia

En Ecuador no se tiene conocimiento de empresas que formalmente presten el servicio de cremación de mascotas más que la empresa Lord Guau en la provincia de Pichincha (Puembo), que utiliza un horno de cremación adaptado para este fin. De forma informal, existen crematorios para personas y hornos incineradores en universidades que realizan esta función en casos puntuales y de forma no comercial.

Lord Guau



Gráfico 14: Logo de la empresa Lord Guau

Es una empresa que opera desde hace 10 años en el país, su Gerente y único dueño es Gabriel Carrión, con estudios en temas de veterinaria y crianza de razas de perros. Cuenta con dos centros de atención: un Pet Shop en el sector de Cumbayá, y una Hostería y Centro de servicios caninos en Puembo.

*Ficha de Información*¹³:

- Ubicación:
 - Lord Guau Hostería & Centro de Servicios Caninos: Calle de la Cruz de Piedra, Puembo, Ecuador. Telf.: (593) 2 2390428 / 2390043
 - Pet Shop: Centro Comercial Centro Plaza. Telf.: (593) 2 2040174 / 2 2896225.
- Página web: www.lordguau.com
- Representante Legal: Gabriel Alejandro Carrión Barragán
- Número de empleados: 17

¹³ Información obtenida de entrevista a Gabriel Carrión (Gerente de Lord Guau)

- Segmento de mercado objetivo: Clase media y alta.
- Registro: Cámara de Comercio de Quito.
- Número de clientes promedio, y evolución de crecimiento: En los 5 últimos años, un crecimiento de 2 a 30 clientes diarios en promedio.
- Crecimiento en Ventas promedio: 35% anual.
- Productos y servicios “estrella”: Hospedaje y Acuarios.
- Tecnología y Equipos: Equipos de Veterinaria, equipos para peluquería canina, crematorio de mascotas, camión de transporte.
- Medios de publicidad empleados: Internet, prensa escrita, volantes, vallas publicitarias, recomendaciones de centros veterinarios privados.
- Perspectiva comercial a largo plazo: expansión a provincias.
- Servicios Ofrecidos:
 - *Peluquería*: Peluquería general para perros y gatos (incluye servicio de transporte a domicilio), y peluquería profesional para show.
 - *Exposiciones*: Grooming, Striping, peluquería para show y manejo de ejemplares en pista.
 - *Veterinaria*: Servicio veterinario con profesional de la empresa, exámenes de laboratorio, y cirugías menores. Relación con centros veterinarios.
 - *Maternidad*: Dos maternidades con calefacción y servicio de enfermería.
 - *Agencia Matrimonial*: Servicio para encontrar pareja a mascotas y trámite de documentos en caso de ejemplares con pedigrí.
 - *Adopciones*: Servicio de adopción de animales.
 - *Adiestramiento*: Servicio de adiestramiento de mascotas.
 - *Cachorros de Venta*: Crianza y venta de ejemplares caninos.
 - *Traslados Internacionales*: Trámites para viajes nacionales e internacionales, y alquiler de jaulas de transporte aéreo.
 - *Transporte*: Servicio de transporte de mascotas (servicio gratuito en caso de clientes de: peluquería, hospedaje o adiestramiento).
 - *Tienda*: A través del Pet Shop de la empresa se venden productos como: alimento para mascotas, camas, correas, collares, cepillos, jaulas.
 - *Crematorio*: Incineración de mascotas y la opción de entrega de cenizas a dueños. Se ofrece servicio de cremación individual con recuperación de cenizas, y cremación colectiva sin recuperación de cenizas.
 - *Cementerio de Mascotas*: Espacio en lote de la empresa para sepultar los restos de una mascota. Incluye placa de mármol y mantenimiento.

En cuanto al servicio de cremación:

- Equipos utilizados: Crematorio en base a estándar americano (adaptación).
- Urnas para cenizas: 10 modelos de urnas fabricadas en madera, pintadas a mano, y con la opción de personalizarla con la foto y nombre de la mascota.
- Capacidad máxima de operación: 300 libras/hora (140Kg/h)

- Número de clientes promedio: 50 clientes al mes
- Precios (no incluyen 12% de IVA):
 - Precios de Urnas: \$ 25 USD
 - Placa de recordatorio grabada: \$ 10 USD
 - Precios del Crematorio: Incluye urna de madera en el caso de recuperación de cenizas.

PESO	CON RECUPERACIÓN DE CENIZAS	SIN RECUPERACIÓN DE CENIZAS
Menos de 30 Lbs.	\$ 98,00	\$ 88,00
De 31 a 70 Lbs.	\$ 118,00	\$ 108,00
De 71 a 100 Lbs.	\$ 138,00	\$ 128,00
De 101 a 150 Lbs.	\$ 158,00	\$ 148,00
De 151 a 200 Lbs.	\$ 178,00	\$ 168,00

Tabla 8: Precios Crematorio de mascotas (Lord Guau)

- Precios de espacio en cementerio: Incluye placa de mármol con nombre, fechas y mantenimiento de tumba.

TAMAÑO	VALOR	TIEMPO
Perros pequeños	\$300,00	cinco años
Perros medianos	\$400,00	cinco años
Perros grandes	\$500,00	cinco años
Cualquier Tamaño	\$800,00	indefinido

Tabla 9: Precios de espacio en Cementerio de Mascotas (Lord Guau)

Se podría catalogar a Lord Guau como el principal competidor en términos de servicio primario (Crematorio), y en términos de servicio sustituto (Cementerio de Mascotas).

Una observación importante, es que a pesar de ser la única empresa que presta el servicio de cremación de mascotas de manera comercial, no se ha posicionado en el mercado dentro de esta área debido a que la cremación se ofrece como un servicio secundario en su gama de servicios; su objetivo primario, y principal propuesta comercial, es ser la única hostería 5 estrellas para perros.

Ventajas:

- Es la primera empresa en ofrecer de manera comercial el servicio de cremación de mascotas, con más de 3 años de experiencia.
- No es su fuente de ingresos primaria, por lo que no constituye una afectación en caso de baja en ventas por este rubro.

Desventajas:

- Carece de un plan de publicidad sólido. La forma de comunicar su presencia es principalmente a través del marketing directo e internet.
- Su actividad en términos de cremación es casi desconocida.

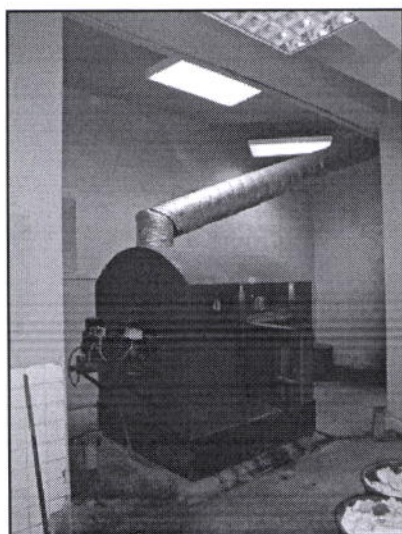
- Su ubicación es una zona alejada del centro urbano y comercial del Distrito Metropolitano.
- No cuenta con una atención estructurada personalizada.

Universidades Médicas y Veterinarias

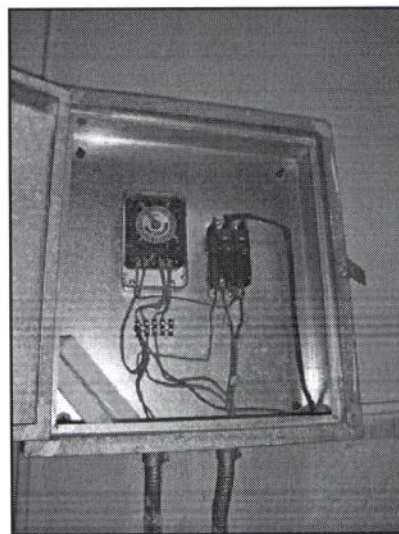
No se considera un competidor comercial, pues su operación no contempla la facturación del servicio a clientes individuales. Sin embargo su presencia es constancia de que existe este servicio para funciones puntuales como la gestión de restos animales de prácticas de estudio en la Universidad.

Entre las Universidades que se conoce poseen este tipo de crematorios, están la Universidad Central del Ecuador (UCE) y la Escuela Politécnica Nacional (EPN).

A continuación, algunas imágenes tomadas del crematorio existente en la UCE:



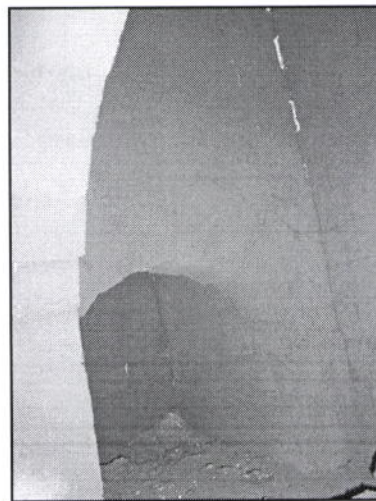
Vista Frontal del Horno



Panel de control



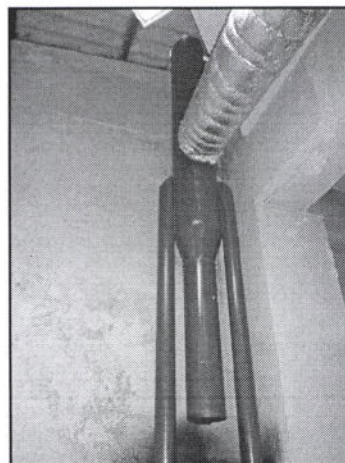
Puerta y Cámara de proceso



Cámara de Post-combustión



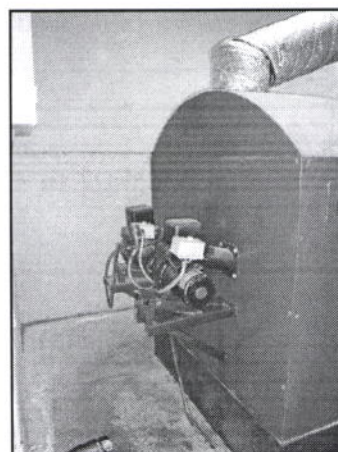
Ventilador de humo



Chimenea y ducto de gases



**Canaleta de distribución eléctrica
y combustible**



**Quemador y Dispensador de
combustible**

Gráfico 15: Imágenes del Incinerador de la Universidad Central del Ecuador

2.4 Análisis del Mercado

2.4.1 Introducción

Con el fin de obtener algunos datos de interés, en la ciudad de Quito se realizó una investigación dirigida a conocer las características y preferencias del mercado, específicamente en hogares donde al menos exista una mascota.

La investigación busca determinar el tamaño del mercado, los tipos de mascotas mayormente preferidas en los hogares, nivel de gasto en mascotas, y la percepción del consumidor ante la opción de una empresa dedicada a la Cremación de Mascotas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, bajo el nombre de "Memory Pet".

Hipótesis General

Para la investigación se planteó 2 hipótesis generales:

1. "Las mascotas son consideradas como un miembro más de un hogar".
2. "Cuando fallece una mascota, los dueños buscan la opción más responsable y adecuada para la gestión de sus restos"

A continuación se detallan los métodos utilizados en la investigación.

2.4.2 Método Cualitativo

Se contempla un análisis cualitativo a través de un Grupo Focal (Focus Group) realizado a 12 personas (para no disminuir la oportunidad de participación de los encuestados) que cuentan con al menos una mascota en el hogar y que se encuentran en un nivel económico medio y medio-alto. La sesión tuvo una duración de una hora y media, donde se plantearon las siguientes preguntas:

Pregunta 1: *¿Se puede considerar a la mascota, con el mismo cariño y aprecio, que a un miembro más del hogar?*

Comentarios Seleccionados:

"Mi perro es como mi hijo"

"Mi gato es parte de la familia, pasa dentro de casa, duerme en la cama, y hasta ve televisión conmigo"

"A mí no me gustan los animales en la casa. Se les estima, pero nunca pueden considerarse como a una persona"

Conclusión: La mayoría de personas participantes consideran a su mascota un miembro importante de su familia, con quienes comparten incluso habitación y comida.

Pregunta 2: *¿Cuánto dedicas de tus ingresos a tu mascota?*

Comentarios Seleccionados:

"Mi perro es enorme, y solo en la comida se me va más de \$100"

"No gasto en mi perro más que para su comida"

"A mi perro le compro de todo, juguetes, comida, ropa, peluquería, etc. Si debo gastar más de \$50 al mes"

Conclusión: Sin importar el tamaño de la mascota, existe un rubro importante destinado a su manutención. Se cuenta al menos con el gasto que se realiza en la comida, pero hay otros valores asociados como vacunas, veterinario y peluquería.

Pregunta 3: *¿Qué opinas que hacen los dueños, con los restos de sus mascotas cuando estas mueren? ¿Crees que es correcto?*

Comentarios Seleccionados:

"Es triste, pero muchos los arrojan a quebradas o los dejan en terrenos sin ocupar, pero no queda otra, dónde los vas a poner?"

"Lo normal creo, dejarlo en la basura, esa es la función de los recolectores"

"Yo enterré mi anterior mascota en el árbol a la entrada de mi casa, yo lo prefiero así"

Conclusión: A pesar que muchos coinciden en que arrojar los restos de una mascota a la basura o a una quebrada se considera cruel, todos estuvieron de acuerdo en que no existen otras opciones para hacerlo.

Pregunta 4: *¿Y si existiera una empresa que se hiciera cargo de los restos de la mascota? ¿Conoces alguna empresa con este perfil?*

Comentarios Seleccionados:

“No conozco a nadie que haga eso. Sería interesante, pero tendrían que venir a mi casa a recogerlo, porque mi perro es un San Bernardo y eso es un problema”

“No me interesa mucho la idea. Mi mascota es un hámster, como es pequeño, yo mismo puedo enterrarlo.”

“No se me hubiera ocurrido, pero me parece buena idea, cuando murió mi anterior perro fue un problema enterrarlo, porque era muy grande y tuvimos que llevarlo en camioneta a un terreno en el valle (de los Chillos)”

Conclusión: En términos generales, ninguno de los participantes conocía de una empresa que Un factor importante al momento de decidirse a entregar los restos de una mascota a cargo de una empresa, es el tamaño del animal. Se pudo observar que todos los que tenían una mascota de tamaño grande sobretodo se inclinaban favorablemente por esta opción (por la dificultad de hacerse cargo de los restos personalmente), mientras que los dueños de mascotas pequeñas tenían opiniones divididas inclinándose principalmente por enterrar personalmente los restos.

Pregunta 5: *¿Qué opinas sobre la cremación? ¿Aplica este concepto para animales?*

Comentarios Seleccionados:

“Es una opción ecológica, y más económica, pero nunca he escuchado en animales, sería novedoso”

“Me parece una idea genial que a nadie se le ha ocurrido. A mí me gustaría que cuando muera mi perrito me lo entreguen en una cajita. Yo lo adoro y me gustaría tenerlo hasta en cenizas”

“Es una opción cruel, yo no estoy de acuerdo con quemar los cuerpos, y espero que no piensen hacerlo con animales”

“Para mí si es buena opción, así se evita la contaminación y propagación de enfermedades. No he escuchado en mascotas, pero si supe del caso de la enfermedad de las vacas locas donde quemaron los cuerpos contaminados”

Conclusión: El concepto de cremación no es término desconocido, y su asociación inmediata es con la incineración. Sin embargo su aplicación con animales generó reacciones divididas, algunos con sorpresa y dudas relacionadas a la incertidumbre de un servicio desconocido, y otros con muestras de interés y aceptación por las ventajas asociadas como cuidado del medio ambiente, y facilidad de gestión (comparado con el enterramiento).

Pregunta 6: *¿Cuánto se debería pagar por un servicio de cremación para mascotas?*

Comentarios Seleccionados:

“Sé que para personas cuesta como \$500, por mi Pastor Alemán supongo que debería ser como \$150”

“Yo no pagaría mucho, por mis pericos y hámster, si tuviese que pagar máximo unos \$20 no más”

“No sé cuánto debería valer, pero entre \$50 me parece bien”

Conclusión: Se denotó mucha incertidumbre en esta pregunta, debido principalmente a que los participantes no conocían un servicio similar para compararlo y usarlo como nivel de referencia. Los valores mencionados fueron relacionados principalmente al tamaño del animal.

2.4.3 Método Cuantitativo

En base a la información obtenida en el análisis cualitativo, se construyó una encuesta, para cuantificar estadísticamente las respuestas del mercado. La encuesta se realizó a personas identificadas dentro de nivel económico medio (B) y alto (A) con al menos una mascota en el hogar. Ante la dificultad de usar una muestra completamente aleatoria del universo total de clientes potenciales, se diversifica el medio de gestión, manteniendo la misma estructura de preguntas:

Comunicación Escrita Indirecta: Por sondeo de opinión utilizando un software de encuestas on-line en internet (e-survey)¹⁴, empleando una lista distribución de correos a personas que se identificaron como personas dueñas de al menos una mascota en el hogar y dentro de los niveles económicos definidos. (55 encuestas)

Comunicación Oral-Escrita Directa: Encuestas realizadas directamente a personas que salieron a pasear y trotar con sus mascotas un fin de semana en los principales parques de la ciudad (Metropolitano y La Carolina) (55 encuestas).

La estructura de la encuesta se describe en el [ANEXO 4].

El número de encuestas se define en base a un dimensionamiento del Mercado Potencial y un porcentaje estimado de Mercado Objetivo (suponiendo que solo el 10% corresponde a la población de interés –mascotas en edad de vejez-) [Ver más detalles en el capítulo de dimensionamiento del mercado]. Se emplea la siguiente fórmula:

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

N: Tamaño del posible universo = 731695 posibles mascotas

k: Constante de nivel de confianza = Para un nivel de confianza del 90%, k=1,65.

e: Porcentaje de error muestral deseado= ±5%

p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio= 10% (mascotas en edad de vejez)

q: Proporción de individuos que no poseen esa característica= 1-p= 90%.

n: Tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar)

¹⁴ Se empleo la herramienta de encuestas on-line de la página de internet www.surveymonkey.com.

k	1,65
p	0,1
q	0,9
N	731695
e	5%
n	110

Tabla 10: Determinación de número de encuestas

En el [ANEXO 4], se puede ver las preguntas realizadas en la encuesta y sus resultados.

Conclusiones:

- Las personas con un ingreso mensual superior a los \$1000, en su mayoría sobrepasan los 30 años de edad.
- Las personas encuestadas que salen a pasear con sus mascotas en su mayoría corresponden a una edad entre 25 y 35 años.
- Existe un similar porcentaje de respuesta entre personas de género Masculino y Femenino, sin embargo, se observó mayor cuidado y compra de accesorios, por parte de dueños de mascotas de género femenino. Entre los artículos más adquiridos para mascotas, están: comida, juguetes y collares.
- Un mayor porcentaje de respuestas corresponden a personas que viven en departamentos. La dificultad de contar con un patio propio, es la principal razón de preferencia por un servicio que se haga cargo de los restos.
- Se encuentra un mayor porcentaje de preferencia por perros como mascotas, en segundo lugar gatos y en mínimo porcentaje en otro tipo de mascotas (aves, roedores, reptiles, etc.)
- Se clasificó los tipos y razas de mascotas por su tamaño. A los felinos se los clasificó como tamaño pequeño, mientras que roedores, aves y reptiles dentro de tamaño Mini. Tomando en cuenta esto, se observó un alto porcentaje de mascotas de tamaño mediano y grande en caninos, sobresaliendo razas como: Pastor alemán, cocker, bóxer, puddle, y razas cruzadas.
- En el caso de perros y gatos, se clasificó los tipos de mascotas por rangos de edad (menos de 3 años: jóvenes, 3 a 10 años: adultos, mayor a 10 años: viejos). Se encontró un importante porcentaje de mascotas (14%) en una edad considerada como de vejez para mascotas.
- El gasto mensual destinado a mascotas, varía de acuerdo al tamaño del animal. En promedio el gasto se encuentra entre los \$20 y \$50 mensuales, pero en el caso de razas de mascotas de tamaño grande, el gasto supera esta cifra, hasta cifras de alrededor de \$90 mensuales.
- En el caso de gestión de restos, en la mente de los encuestadores prevalece la idea del enterramiento en espacios propios o parques (69%).

- Ante la pregunta de si permitiría que una empresa se hiciera cargo de los restos de una mascota, un 81% estaría de acuerdo con esta opción, mientras que un 19% preferiría hacerlo personalmente.
- Un 83% de los encuestados recomendaría y contrataría un servicio de cremación de mascotas, en su mayoría por encontrarlo un método novedoso, y en otros casos por comodidad. Un 31% lo encuentran como una mejor opción a los métodos tradicionales, un 29% lo aceptan por las ventajas ecológicas y un 23% por la opción de tener los restos en una urna.
- El interés por recibir las cenizas en una urna son divididas, un 61% respondieron que les interesaría, mientras un 39% no.
- Los valores estimados por los encuestados para un servicio de recogida de restos a domicilio, estuvo también influenciado por los tamaños de las mascotas. En promedio el monto esperado lo ubican bajo los \$100, sin embargo algunos dueños de mascotas de tamaño grande estuvieron dispuestos a pagar por el servicio, montos entre \$150 y \$200.
- El precio a pagar por un servicio integral (recogida+cremación+urna) tuvo una mayor incertidumbre entre los encuestados. Al no existir un servicio similar para poderlo comparar las respuestas fueron diversas, e igual al caso anterior las respuestas estaban influenciadas por el tamaño de la mascota.

2.4.4 Conclusiones de la Investigación

- Se demostró la existencia de preocupación y sentido afectivo, por las mascotas del hogar.
- Existe una buena aceptación por parte de los encuestados para el servicio de Recogida y Cremación de Mascotas.
- Por el desconocimiento, de un servicio de similares prestaciones, existe un margen de incertidumbre entre la preferencia por la recepción de las cenizas de la mascota en una urna, sin embargo este servicio está muy relacionado con la cremación en la mente de las personas encuestadas.
- En la definición de precios del servicio se debe procurar un costo no mayor a los \$100, al menos para el servicio más básico.
- Existe un importante porcentaje de mascotas de tipo caninas en tamaños grandes, Este puede llegar a ser el principal enfoque de la empresa, sobre todo por la necesidad manifiesta de la dificultad de la gestión de los restos.
- En varios hogares existe más de una mascota, por lo que la oferta de un buen servicio, puede ser referente para fidelizar al cliente.
- Un grupo objetivo a tomar en cuenta son los hogares que viven en departamentos y que tienen mascotas, que también encuentran dificultad en la gestión de restos cuando una mascota fallece.
- La idea de una empresa dedicada a la Cremación de Mascotas es un concepto novedoso en la mente de las personas, y que puede generar expectativa.
- Se pudo evidenciar que la presencia de la competencia, es desconocida en la mente de los encuestados (ningún encuestado lo mencionó como opción dentro de las opciones de gestión de restos).

2.5 Análisis de la Oportunidad

A través de un análisis de FODA, se identificarán los aspectos para evaluar la oportunidad del negocio, los cuales tienen como base el estudio del mercado y el análisis del entorno en el que se desarrollará la creación de este nuevo proyecto.

Análisis FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La política del gobierno protege en cierta medida el crecimiento de la industria local. • La asignación de contratos públicos es de más fácil acceso, y es posible aplicar mientras se cumplan los requisitos técnico-económicos. • Alto porcentaje de personas con formación y creencias católicas, hacen que la cremación tenga aceptación a nivel social. • No requiere de una alta especialización en el tema, únicamente el equipamiento adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico sostenido de la provincia de Pichincha y de la ciudad de Quito en relación al resto del país. • Las personas con un ingreso mensual superior a los \$1000, se ubican en su mayoría sobre los 30 años de edad, identificados como una población adulta con una buena expectativa sobre el país y sus empresas. • Alta penetración del internet en hogares en escala económica A y B. • Crecimiento importante en el sector inmobiliario de viviendas por Departamentos. • Población animal de volumen importante dentro de la ciudad. En muchos hogares existe más de una mascota. • No existe en el mercado ecuatoriano un desarrollo importante en el servicio de cremación de mascotas. Existe un solo competidor, casi desconocido en la mente de las personas. • Por parte de las instituciones municipales locales, no existe una empresa encargada de gestionar residuos animales. • Creciente aumento en los últimos años del rubro destinado por dueños de mascotas hacia el mantenimiento y compra de accesorios para sus animales. • Crecimiento de Pymes en el Ecuador. • Creciente conciencia ecológica a nivel mundial y dentro del país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Valores por aranceles e impuestos de importación elevados, que limitan la internacionalización de maquinaria. • No existe regulación específica para la cremación de mascotas, ni parámetros claros definidos por el Ministerio de Salud Pública. • A pesar de existir una reglamentación que prohíbe el desecho de restos animales en espacios públicos y parques, no existe una sanción energética para quienes la incumplen. • Falta de experiencia en servicios de cremación de mascotas. • Continuos cambios en la legislación y autoridades del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos exigentes de permisos y trámites legales para empresas de servicios exequiales, sobre todo en la Regulación Medioambiental y ocupación de suelo. • Pensamiento arraigado en la mente de las personas, sobre el enterramiento tradicional de mascotas. • Nuevos cambios en el Plan de Uso y Ocupación de Suelos determinados por el Municipio, por el crecimiento constante de la población urbana.

Tabla 11: Análisis FODA

Capítulo III: Información del Negocio

3.1 Descripción del Negocio

3.1.1 Descripción General del Negocio

El servicio de cremación de mascotas, surge de la necesidad emocional, y la responsabilidad social de buscar no solo un final digno para una mascota, sino una forma ecológicamente responsable de hacerlo; tomando en cuenta el dolor emocional producto del fallecimiento de un animal de compañía, que se convirtió en un miembro apreciado del núcleo familiar por los lazos de unión afectiva que generó con sus dueños.

Lo que se busca es responder a las preguntas, que surgen cuando una mascota muere: ¿Qué hago con sus restos?, ¿Dónde lo entierro?,

No existe una respuesta eficiente para estas preguntas todavía, y simplemente se opta por el entierro en jardines o lugares alejados, la entrega de los restos a un veterinario que a su vez lo entregará a los recolectores municipales de aseo, y otros animales menos afortunados, terminarán en una quebrada, río o basurero, constituyéndose en conjunto, en un problema de salud pública de contaminación de suelos y envenenamiento de aguas, por efectos de la descomposición.

El Plan de Negocios propone una opción para las personas que comparten el criterio de un final digno y responsable de sus mascotas, y que a la vez les permita obtener un recuerdo de quien en vida compartió gratos momentos. El concepto parte de que cualquier mascota puede ser cremada (perros, gatos, aves, roedores, reptiles, etc.), sin importar la causa del fallecimiento; es un proceso corto, higiénico y que no perjudica al medio ambiente, pues se emplea tecnología que evita la emisión de gases por encima de los límites legalmente permitidos.

Las posibilidades en este sentido son muchas, sin embargo el planteamiento presentado es sencillo, y contempla básicamente dos modalidades distintas; la incineración individual y la incineración comunitaria.

La tecnología empleada para este fin, se lleva a cabo a través de un horno crematorio adecuadamente preparado y que permite la recuperación de cenizas.

Entre las características principales del servicio, se pueden mencionar:

- ☑ Servicio de recogida y traslado de la mascota fallecida, en el domicilio o veterinaria.
- ☑ Atención de urgencias las 24 horas (a través de un número telefónico previamente definido)
- ☑ Opciones de Cremación con y sin recuperación de cenizas.
- ☑ El servicio con recuperación de cenizas, permite acceder a:
 - Entrega de cenizas a domicilio.
 - Entrega de cenizas en una urna (disponible en varios modelos, con opción de personalizarla) y con placa grabada identificadora.
- ☑ Portal web con información sobre la empresa, servicio, y links de utilidad.
- ☑ Con la participación activa de los dueños, un homenaje a la mascota desde el web-site de la empresa (Cementerio Virtual).

3.1.2 Nombre

El nombre propuesto para el Plan de Negocio es: **"Memory Pet"**.

La selección de nombre, se deriva de tomar en cuenta varios factores dentro de una clientela de consumidores:

- Nombre corto y de fácil recordación.
- Consistente con la idea del negocio,
- Acorde al mercado de interés.
- Suficientemente original para distinguirlo de competidores.
- Su composición de términos, permite derivar y abrir la puerta a posibles nuevas líneas de negocio como: Medi-Pet (servicios veterinarios), Style-Pet (servicio de peluquería), Store-Pet (venta de productos), etc.

Dentro de los datos de la encuesta realizada en el estudio de mercado, se pidió a las personas que describan la impresión que causa el nombre "Memory Pet" en términos del servicio que pretende ofrecer como empresa. Como resultado se pudo extraer los siguientes comentarios de interés y de mayor coincidencia:

"recordación de una mascota"

"un producto para perros"

"tiene que ver con servicios exequiales" (relación de nombre con los servicios que ofrece "Memorial" Organización exequial para personas)

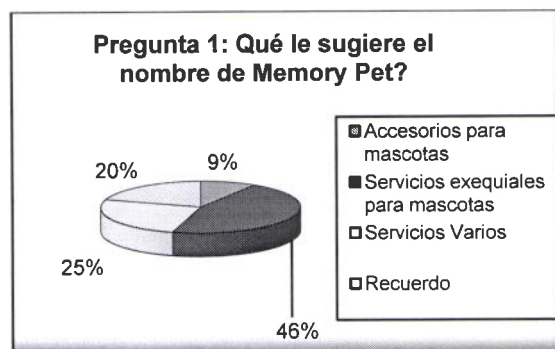


Gráfico 16: Qué sugiere el nombre de Memory Pet

Estas opiniones denotan una percepción adecuada del tipo de servicio que se puede esperar de la empresa, en base a la mención únicamente de su nombre.

3.1.3 Estilo corporativo e Imagen

Logotipo

Con la idea de crear una imagen visual atractiva y llamativa, a continuación se presenta el logotipo en dos versiones, un logo detallado con fines publicitarios y de imagen, y un logo corporativo para documentos y algunos elementos de estética visual (por ejemplo en los logos que lleva el vehículo de transporte). Se emplea la imagen de un ángel niño acompañado de un cachorro.

Logo Detallado:

Se usará en publicidad, pancartas, presentación de la empresa



Gráfico 17: Logo Detallado "Memory Pet"

Logo Corporativo:

Se usará en sellos, documentos internos y como logo en el vehículo de transporte.



Gráfico 18: Variantes de Logo Corporativo "Memory Pet"

La cromática del logo se la escogió en función de colores primarios, de tonalidades vivas sin que generen ruido visual. La distribución del logo corporativo será de un solo color, siendo de preferencia el celeste, por su asociación con el color del cielo.

La tipografía que acompaña al logo, procura utilizar trazos curvos para generar una imagen amigable, seria y que no desentone con el perfil del Logo.

3.1.4 Misión y visión.

Misión

Ser una empresa de servicios crematorios para mascotas, con identidad propia que genere un ambiente de confianza, efectividad y calidad a los clientes internos y externos, con una operación de responsabilidad con el medio ambiente, y creatividad hacia la mejora continua.

Visión

Ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano de cremación de mascotas, con un servicio respetuoso y digno, que garantice la completa satisfacción y altos índices de aceptación del lado del cliente, y una alta rentabilidad y compromiso del lado de socios, proveedores y empleados.

3.2 Estructura Organizacional

“Memory Pet” se conforma como una empresa privada cuya conformación de capital surge de una sociedad mutuamente respaldada por la experiencia de dos jóvenes profesionales en distintas áreas: técnico-administrativo y médico veterinario.

A continuación se muestra la estructura organizacional de la empresa Memory Pet, en el inicio de sus operaciones:

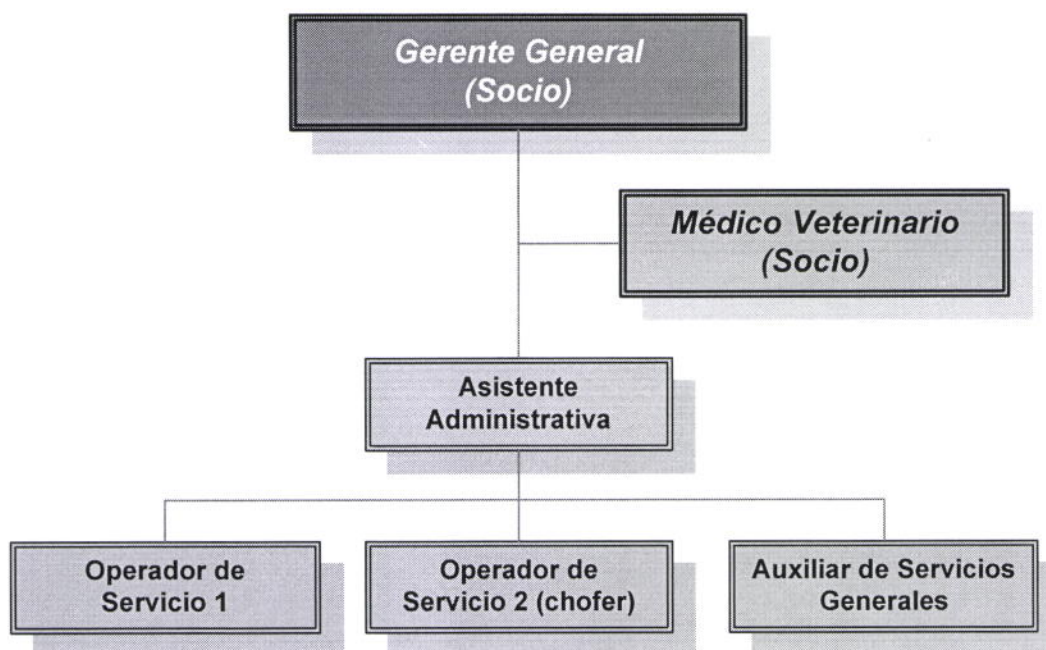


Gráfico 19: Estructura Organizacional de “Memory Pet”

Básicamente la estructura la conforman 6 personas en su fase inicial:

- **Gerente General:** Iván Alexander Viteri Proaño,
- **Médico Veterinario:** Ruth Alejandra Barahona Proaño.
- **Asistente Administrativa:** (Por contratar)
- **Operador de Servicio 1:** (Por contratar)
- **Operador de Servicio 2:** (Por contratar)
- **Auxiliar de Servicios:** (Por contratar)

El levantamiento de perfil de cada colaborador se detalla en el [ANEXO 5].

Por el nivel de capital y de ventas que generará la compañía, a partir del segundo año se contempla la contratación de un contador (CPA) a medio tiempo. De igual forma será necesaria la contratación de al menos dos Operadores de Servicio adicionales para la parte operativa.

Una de las premisas de Memory Pet será la de contratar personal comprometido con el cliente y la empresa. En vista que el canal de ventas es directo (en primera instancia), cada empleado se convierte en un embajador del servicio y la cara de atención hacia el cliente. La presencia del médico veterinario, desempeña un papel importante, pues es el respaldo profesional con que cuenta el cliente y la empresa.

Se procurará entregar los recursos necesarios para que la parte operativa se realice de la mejor forma posible, bajo procesos con estrictas medidas sanitarias, promoviendo la formación del personal hacia la atención al cliente, instruyéndolo en conceptos básicos de psicología aplicada para atender en el duelo y cubrir las necesidades afectivas de los clientes en el momento de la separación de su mascota. El compromiso es de crear un ambiente de confianza con los dueños de la mascota, al momento en que los restos son entregados a la gestión de la empresa.

Factores Laborales

Dentro de las consideraciones en el aspecto laboral se debe tomar en cuenta:

- Obtener el número patronal en la Caja del Seguro Social para realizar: pago de aportes patronales, préstamos, y demás actividades de carácter laboral.
- Aporte del 12,15% al Seguro Social de todos los trabajadores que se encuentren bajo relación de dependencia.
- Pago anual del Fondo de Reserva de los empleados que trabajan bajo relación de dependencia¹⁵.
- Elaborar un reglamento interno de trabajo y registrarlo en el Ministerio de Trabajo, como forma de estandarizar las relación empleado-empedor.

3.3 Ubicación

Las instalaciones de Memory Pet están previstas a tan solo 20Km del centro de la ciudad de Quito, con fácil acceso desde la avenida principal del sector (Av. Manuel Córdova Galarza). A pesar de ello, los clientes pueden aprovechar los servicios sin tener que desplazarse, debido al beneficio de recogida de animales a domicilio.

La ubicación seleccionada cuenta con las siguientes características:

- Avenida de Acceso Principal: Av. Manuel Córdova Galarza
- Dirección: Calles Alborada y Camino de la Luna, Lote #15
- Parroquia: Pomasqui (sector Pusuquí)
- Extensión total de terreno: 2066 m²
- Extensión de construcción: 300 m² (una sola planta)
- Propietario: Iván Edmundo Viteri Bonilla (padre del socio)
- Clave catastral: 14107-02-001 (predio: 0104620)
- Servicios disponibles: luz eléctrica, agua potable, alcantarillado, telefonía pública.

¹⁵ A la fecha, está en debate en el país el pago de estos fondos de forma mensual que aún no ha sido aprobado. En el análisis de este documento se toma en cuenta el pago anualizado de estos fondos.

El diagrama de ubicación se muestra a continuación:

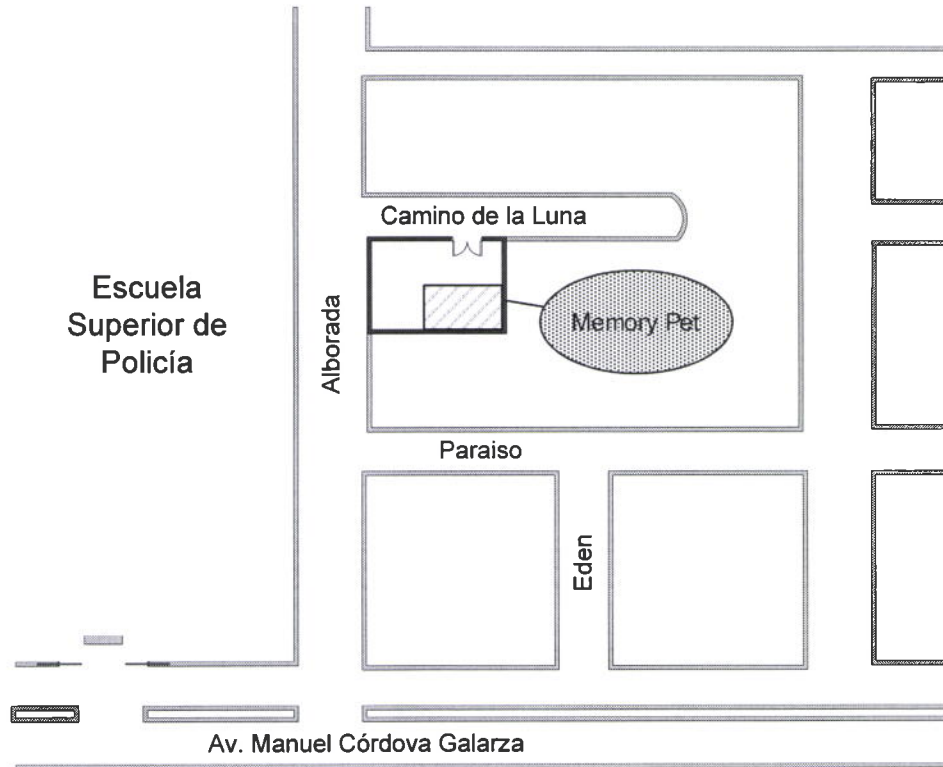


Gráfico 20: Ubicación propuesta para "Memory Pet"



Gráfico 21: Ubicación Geográfica satelital ("Memory Pet")

El lugar se encuentra en el Valle de Pomasqui, en zona "Residencial 2" (suelo destinado para vivienda o combinada con otros usos del suelo de forma sectorial), establecido de acuerdo al Mapa del Plan de Uso y Ocupación del Suelo PUOS (2005) realizado por la Unidad de Estudios e Información Metropolitana del Distrito Metropolitano de Quito. [Ver ANEXO 6].

De acuerdo a la clasificación de actividades y establecimientos definidos por el PUOS¹⁶, no existe el servicio de cremación de mascotas, por lo que se toma en cuenta las clasificaciones existentes definidas:

Uso	Símb.	Tipología	Símb.	Establecimientos
Comercio Sectorial	CS	Comercios Especializados: A	CS2	Agencias de viajes, servicio de papelería e impresión, laboratorios médicos y dentales, consultorios médicos y dentales hasta 5 unidades, renta de vehículos y alquiler de artículos en general, reparación de electrodomésticos, reparación de relojes, reparación de joyas, talleres fotográficos, salas de danza y baile académico. Consignación de gaseosas. Consultorios y clínicas veterinarias. Entrega de correspondencia y paquetes
Servicios Funerarios	EF	Zonal	EFZ	Cementerios parroquiales o zonales con: salas de velaciones, fosas, nichos, criptas, osarios, con o sin crematorio y columbarios, adscritos al cementerio.

Tabla 12: Codificación de servicios relacionados con uso de suelo en el Distrito Metropolitano de Quito

Según esta información, y al plan de ocupación de suelos y relación de compatibilidad¹⁷, en zona "Residencial 2" se permiten servicios de tipo funerario sectorial (con o sin crematorio) y veterinario, bajo el cumplimiento condicional de normas ambientales. [Ver ANEXO 7]. Así, la ubicación seleccionada se ajusta al tipo de servicio que se espera ofrecer en su etapa inicial. Suponiendo una expansión considerable de instalaciones y oferta de servicio, se optará por la posibilidad de cambiar de ubicación a una zona de tipo "Equipamiento", donde se permite una mayor infraestructura a nivel industrial.

3.4 Permisos y Tramitación Legal.

Constitución de la Empresa:

Por el número limitado socios (2), el tamaño de la empresa y el capital de compañía que se invertirá (\$3000 dólares por socio), la empresa se constituirá como Compañía Anónima, cumpliéndose en su proceso todos los pasos dentro del marco legal correspondiente [VER ANEXO 12].

La razón social de la compañía será: Memory Pet S.A., la misma que será inscrita en una Notaria del Cantón Quito. Su objeto social: servicios varios para mascotas.

¹⁶ Plan de Uso y Ordenanza de Suelo PUOS 2005 – Usos de Suelo y tipos de Actividades/Establecimientos (sección II, artículos 9 al 18)

¹⁷ Plan de Uso y Ordenanza de Suelo PUOS 2005 - De la compatibilidad de usos del suelo (sección III, artículo 19)

Acto seguido, debe ser inscrita en el Registro Mercantil para su creación oficial, y obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), para realizar actividades comerciales. Adicionalmente y de forma anual, se debe pagar Impuesto a la Renta y Participación a Trabajadores.

Para toda la tramitación legal se debe contratar los servicios profesionales de un abogado.

Permiso de Uso de Suelo:

De acuerdo a la Ordenanza de Uso de Suelo del Distrito Metropolitano de Quito¹⁸, para establecimientos en edificación existente o en edificación nueva en un lote, área o sector de la ciudad, se debe obtener un informe favorable de Compatibilidad de Uso de suelo y permiso de construcción en la Administración Zonal respectiva, para lo cual se requiere:

- Levantamiento arquitectónico de la situación actual; y/o, acta de registro de planos arquitectónicos para el uso propuesto.
- Informe favorable del Cuerpo Metropolitano de Bomberos.
- Informe favorable de condiciones de salubridad del establecimiento; permiso de funcionamiento sanitario otorgado por el Ministerio de Salud Pública.
- Certificado de calificación ambiental favorable.

Permiso de Funcionamiento:

De conformidad con la Ley Orgánica de Salud y a través de las dependencias competentes del Ministerio de Salud Pública, el servicio de Crematorios es sujeto de control sanitario, por lo cual requiere la obtención de un Permiso de Funcionamiento otorgado por la autoridad sanitaria nacional mencionada¹⁹.

El valor establecido para permisos de funcionamiento corresponde al 2,4% del RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima) multiplicado por el coeficiente de cálculo para este sector (coeficiente para productos veterinarios y crematorios = 10)

Permisos Ambientales

De acuerdo a varias entidades públicas y privadas de la ciudad, como: Acción Ecológica, Quito para Todos y la Dirección Metropolitana de Medioambiente, no existen estudios sobre los efectos al medioambiente que causa el proceso de cremación, sin embargo, es mandatorio obtener certificados que manifiesten que no existen impactos derivados de tal actividad, que debe ser emitido después de que se realice una auditoría ambiental en el lugar de funcionamiento.

Es necesario también el registro en el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), para lo cual se necesita una resolución positiva de Impacto Ambiental (SEMARNAT), número de Registro Ambiental (NRA) y la resolución de la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

¹⁸ Plan de Uso y Ordenanza de Suelo PUOS 2005; Ordenanza de uso de suelo (Registro Oficial No 403); y Regularización de la Construcción en el Distrito Metropolitano de Quito (Ordenanza No 3556)

¹⁹ Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario (Registro Oficial No 0818).

Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

Los permisos emitidos por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito están amparados bajo la Ley de defensa contra incendios .

El primer paso es obtener la aprobación de planos de las futuras instalaciones de la empresa, y luego un informe favorable de inspección, realizada por el inspector del Cuerpo de Bomberos del DMQ. El valor a cancelar para obtener este permiso es de un dólar, equivalente al costo del formulario, ya que las inspecciones y reinspecciones (que se deben hacer cada año) no tienen costo. El tipo de permiso que se debe obtener para este tipo de servicios es el de tipo B (definido para aserraderos, lavanderías, centros de acopio, mecánicas, lubricadoras, bares, etc.).

Registro de Marca y Nombre Comercial

El Ecuador, como país miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), en materia de Propiedad Industrial, le rige la Decisión # 486 – Régimen Común de Propiedad Industrial- publicado en el Registro Oficial #258 del 2 de febrero del 2001.

La entidad autorizada para receptor solicitudes de amparo y derechos vinculados a Marcas y Nombres comerciales, es el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). El periodo de registro es por diez años.

Como Marca se define a todo signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado, incluso gráficos. Como Nombre Comercial, es cualquier signo que identifique a una actividad económica, o empresa, el derecho al nombre comercial se adquiere por el primer uso en el comercio y termina cuando cesa el uso del nombre o las actividades de la empresa.

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, fija por concepto de tasa administrativa los siguientes costos por trámite:

Concepto	Solicitud	Emisión de Título
<i>Marca</i>	\$ 54,0	\$ 28,0
<i>Nombre Comercial</i>	\$ 54,0	\$ 28,0

Tabla 13: Costos de trámites de propiedad intelectual

Capítulo IV: Estrategia Competitiva y Mercadeo

4.1 Concepto del Servicio

4.1.1 Contratación de Servicio

El concepto de servicio, inicia a partir del momento en que fallece una mascota, donde Memory Pet puede hacerse cargo de la gestión de los restos del animal.

El primer punto de contacto entre los clientes y Memory Pet, es a través de comunicación telefónica, a un número de línea fija y celular previamente definidos y de acuerdo a un horario de atención establecido. El horario de atención definido es:

- Línea fija de atención al cliente: En horario de oficina de 9h00 a 18h00 (lunes a viernes). Atención realizada por la Secretaria de la empresa.
- Línea celular de atención al cliente: Para los horarios no establecidos dentro de la atención de línea fija convencional (horario entre 18h00 y 8h00 entre semana, sábados y domingos). Atención realizada por el empleado encargado de turno.

La atención se ofrece los 365 días del año en un horario de 24x7, (teniendo en cuenta que días festivos y fines de semana, los plazos de recogida, cremación y entrega pueden verse modificados).

La empresa cuenta además con un portal web en internet, donde el cliente puede informarse sobre las características y opciones de servicio ofrecidos por Memory Pet, respuesta a dudas más frecuentes, además de emplearse como medio de publicidad y de contacto hacia el cliente.

4.1.2 Servicio de recogida a domicilio

Una vez que el cliente se ha puesto en contacto con la empresa, Memory Pet acudirá al lugar indicado (dentro del perímetro urbano de la ciudad de Quito y sus valles aledaños) en menos de 24 horas. La recogida organizada se basa en la definición por parte del cliente del punto de recepción, que puede ser: en el mismo hogar, veterinarias, y las mismas instalaciones de la empresa, donde se receptarán los restos previo pago de la cantidad estipulada para este servicio. La expectativa es que con el crecimiento de la empresa, se generen convenios con centros veterinarios ubicados estratégicamente en distintas zonas de la ciudad, de forma que el punto de recepción se traslade a estos centros.

Para el transporte se empleará un vehículo pick-up debidamente acondicionado para el efecto, que externamente contará con los logotipos que identificarán a la empresa, y que servirá de transporte para una o dos personas adecuadamente identificados y quienes serán el segundo punto de contacto con el cliente.

Los restos serán sellados dentro de fundas especiales debidamente marcadas, para luego ser llevados a las instalaciones de la empresa, para el proceso de cremación.

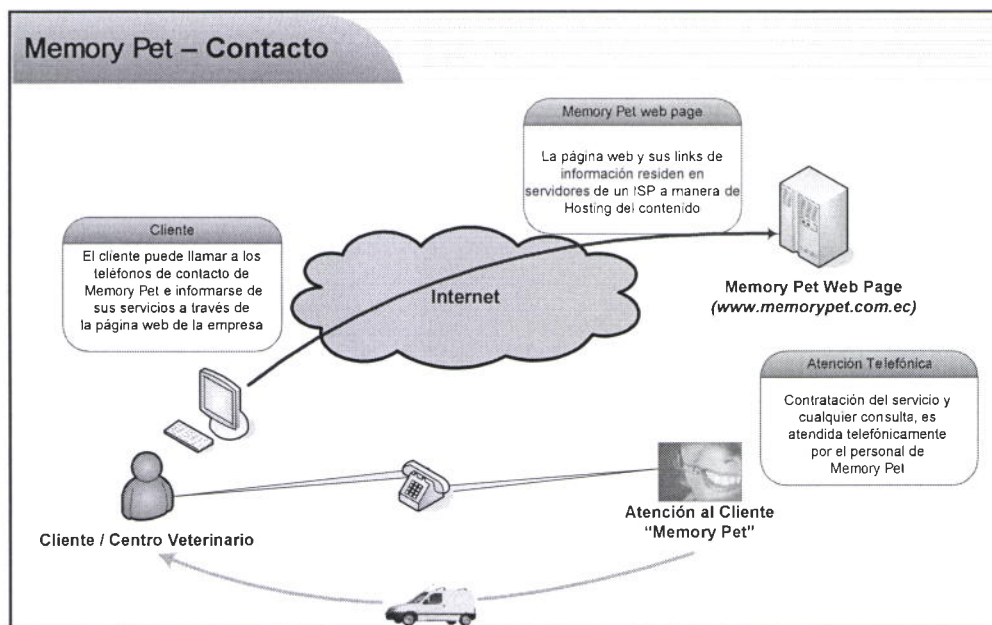


Gráfico 22: Modelo de contacto con el cliente

4.1.3 Servicio de Cremación

Siguiendo un proceso estricto de manipulación, los restos serán almacenados en congeladores a la espera de su turno para ser ingresados en el horno de cremación.

El proceso de cremación, dependerá del volumen y peso del animal o los animales, que en promedio tiene una duración mínima de 2 horas (en el caso de gatos, aves) y máxima de 4 horas (en razas de perros grandes). Transcurrido ese tiempo, el cuerpo del animal quedará reducido a cenizas óseas.

Las cenizas se podrán retirar una vez concluido el proceso de enfriado, y se dispondrán en los contenedores determinados según el caso, dependiendo si el cliente requirió o no recuperación de cenizas. El volumen de la ceniza resultante dependerá de factores como el tamaño y contextura del cuerpo del animal, tecnología del horno y del tiempo que dure la cremación. La cantidad promedio debería ser de menos de 1 kilo de cenizas aproximadamente.

Para el proceso de cremación, no se admitirán collares metálicos, arneses, o cualquier otro elemento que la empresa no considere adecuado dentro del horno de cremación; mientras que camisetas, mantas, ropa en general, y algún juguete en específico aprobado por la empresa, si podrá ser ingresado al horno junto al animal.

4.1.4 Tipos de Hornos

Se tratan de hornos anatomopatológicos (que se usan con residuos orgánicos de origen animal o humano). Como se mencionó inicialmente, existen varias formas para el tratamiento y disposición de restos, pero los hornos para el tratamiento de restos humanos no son los mismos que se emplean para animales; por esta razón, las técnicas que más se acomodan al servicio de cremación de mascotas y que actualmente son empleadas para este fin, son dos en particular:

- Cremación por Incineración: Se emplean altas temperaturas (fuego) para la reducción de cuerpos a cenizas. Los hornos están dotados de cámaras con quemadores, que emplean como combustible gas natural o diesel. Como resultante del proceso de combustión se obtienen gases que son tratados por un reactor térmico previo a su escape por chimenea.

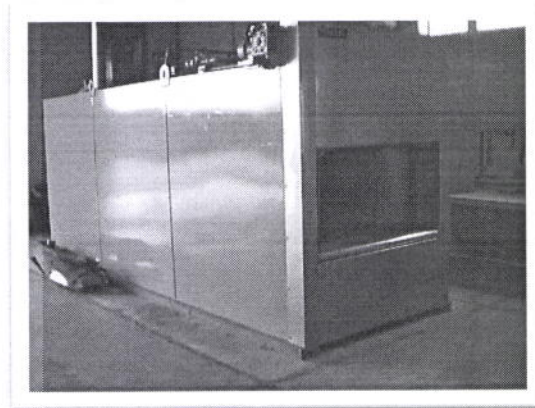


Gráfico 23: Ejemplo de Horno Crematorio por Incineración

- Bio-Cremación por Hidrólisis Alcalina: es un proceso que emplea una solución líquida (agua), para la descomposición acelerada de los cuerpos dejando únicamente los fragmentos óseos del animal. Los hornos, en realidad son cámaras que almacenan agua y el compuesto alcalino que luego es mezclado en las proporciones adecuadas, y a través de la inducción de calor genera la descomposición de las cadenas de ADN de los cuerpos. Emplean como materia prima principalmente agua y una solución alcalina, y su resultante es una solución acuosa estéril sin compuestos químicos activos.

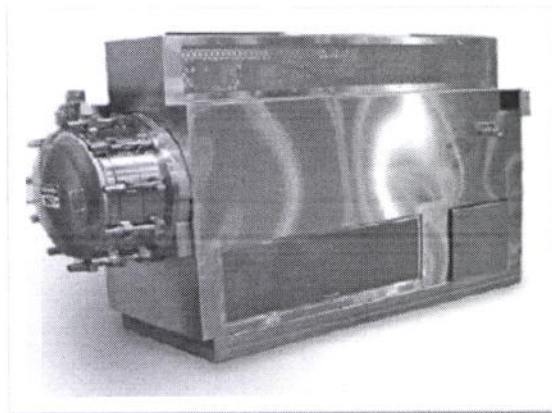


Gráfico 24: Ejemplo de Horno Crematorio por Hidrólisis alcalina

Los dos métodos se consideran ecológicos. En el caso de la incineración, los gases pasan a una cámara de postcombustión donde se realiza la depuración térmica que garantiza la ausencia de humos, olores, y la destrucción de elementos biológicamente activos; mientras que en la hidrólisis, la solución acuosa resultante puede ser dispuesta sin problema a través del sistema de alcantarillado de la ciudad.

Para el servicio que se pretende ofrecer, en primera instancia se empleará un solo horno con una capacidad de procesamiento de hasta 300 lbs/h (140Kg/h).

4.1.5 Servicios de Cremación

El servicio se puede clasificar: con y sin recuperación de cenizas; y en base al volumen de cremación, de forma: individual y colectiva.

En la cremación individual, un animal se coloca de manera solitaria en el horno para efectos de cremación, esta opción es un poco más costosa que la colectiva pero permite al dueño recuperar las cenizas de su mascota que luego serán puestas en una urna y que serán entregadas al dueño. En las incineraciones colectivas, se introduce en el horno varios animales de forma comunitaria, por lo que no existe la posibilidad de recuperación de cenizas, las mismas que una vez retiradas del horno, se almacenarán en contenedores apropiados que son trasladados a sitios aprobados por las autoridades competentes.

Tomando en cuenta esta diferenciación, dentro del catálogo de servicio de Memory Pet se ofrecen las siguientes opciones con sus respectivas características:

Servicio Comunitario:

Se realiza la cremación colectiva de animales, sin opción a recuperación de cenizas (la gestión de las cenizas queda a cargo de Memory Pet). El servicio comprende:

- ☑ Traslado de la mascota fallecida
- ☑ Cremación colectiva
- ☑ Certificado de cremación (opcional).
- ☑ Pequeño folleto informativo

Servicio Individual Económico:

Se realiza la cremación individualizada pero sin la entrega de cenizas al dueño (la gestión de las cenizas queda a cargo de Memory Pet). El servicio comprende:

- ☑ Traslado de la mascota fallecida
- ☑ Cremación individual
- ☑ Certificado de cremación (opcional).
- ☑ Pequeño folleto informativo

Servicio Individual Integral:

Se realiza la cremación individual con recuperación y entrega de cenizas dentro de una urna. El servicio comprende:

- ☑ Traslado de la mascota fallecida
- ☑ Cremación individual
- ☑ Urna clásica o personalizada.
- ☑ Certificado de cremación
- ☑ Entrega de cenizas a domicilio (en un tiempo máximo de 3 días)
- ☑ Pequeño folleto informativo

Las opciones de Servicio Individual permiten la presencia del propietario en el momento de la cremación, si así es su deseo.

4.1.6 Urnas, Ánforas y Placas

Para el Servicio Individual Integral de cremación, Memory Pet ofrece al cliente la opción de recibir las cenizas dentro de una urna sencilla de diseño estándar (urna clásica) incluida en el costo del servicio, o seleccionar de un catálogo de opciones una urna o ánfora personalizada por el pago de un monto adicional.

Debido a que la oferta de ánforas para mascotas en el país es nula, la fabricación de las mismas, deben ceñirse a diseños propios encargados a artesanos o a empresas que los fabriquen, por lo cual la variedad inicial de modelos, en tamaño y personalización será limitada a pocos ejemplares de único tamaño, que de acuerdo al crecimiento y aceptación del negocio, se incrementará la gama de opciones.

Con la idea de preservar una imagen de responsabilidad con el medio ambiente, en la medida de lo posible y sin que afecte costos de fabricación, Memory Pet procurará que las urnas sean fabricadas con materiales no contaminantes hechos de madera con certificación ecológica FSC²⁰, de cartón reciclado, y otras fibras vegetales, reduciendo al mínimo el uso de barniz, elementos metálicos o sintéticos. Por esta razón crea dos líneas de urnas, para el uso en interiores y para enterrarlas (biodegradables). Con estas características, el cliente tiene la seguridad de contratar a una empresa ecológicamente responsable.

Debido a su condición de producto de venta al por menor, la elaboración de las urnas será de forma artesanal, y su empaquetamiento será el elemento diferenciador que genere competencia y comunicación efectiva de la marca Memory Pet.

Otro factor diferenciador, es que dentro de las opciones personalizadas, se dará la opción de modelos que permitan al dueño incluir una foto o imagen de su mascota.

Se procurará contar con suficiente stock de cada modelo, tratando en todo momento que el tiempo de entrega de las cenizas en urna se realice dentro de los 3 días ofrecidos (posiblemente se considere un tiempo mayor para modelos personalizados). Cualquier variación en los tiempos de entrega, será notificada al cliente para su consideración.

Las dimensiones de las urnas, están contempladas con el suficiente espacio para albergar la cantidad de cenizas resultante del proceso (aprox. 400 gramos). A continuación se presentan los modelos seleccionados para iniciar el servicio²¹:

Urna Clásica

1 Serie: Clásica tradicional

Urna diseñada para personas que desean llevar las cenizas de su mascota a casa. Tiene acabado barnizado, base de fieltro, no incluye espacio para fotografía, e incluye una placa metálica estándar pequeña con el nombre de la mascota.

Tamaño: 11x10x14 cm.

²⁰ FSC (Forest Stewardship Council o Consejo de Administración Forestal) - Organización independiente, no gubernamental, internacional y sin ánimo de lucro, que promueve la gestión forestal ambientalmente responsable.

²¹ Algunos de los modelos y referencias de tamaño, fueron tomados de la página especializada en productos para mascotas "D for Dog" (<http://www.dfordog.com/>)

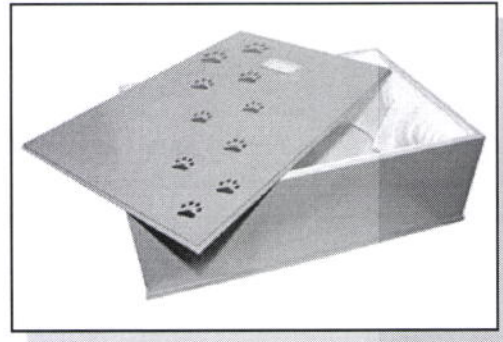
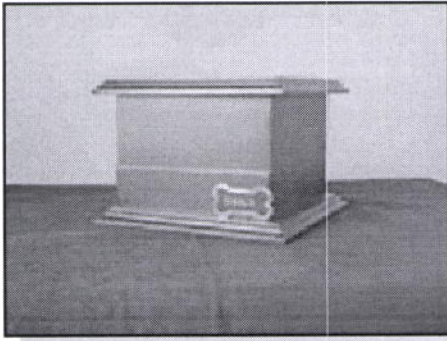


Gráfico 25: Modelo de Urna: Clásica Tradicional “Memory Pet”

📌 Serie: Clásica tradicional con Porta-retrato

Urna diseñada para personas que desean llevar las cenizas a casa y que incorpora un porta-retrato en la tapa, donde colocar una imagen de la mascota. Tiene acabado barnizado, y cubierta de vidrio tras la cual colocar la imagen de la mascota.

Tamaño: 10x10x14 cm.

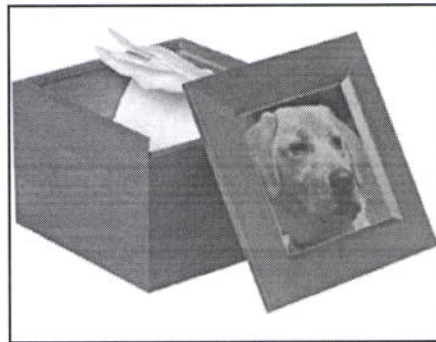
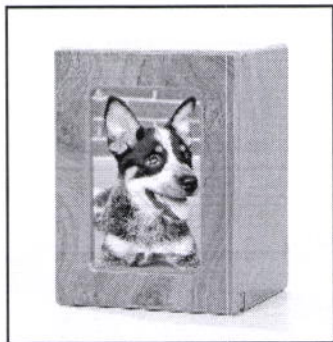


Gráfico 26: Modelo de Urna: Clásica Tradicional con porta-retrato “Memory Pet”

Urnas y Ánforas personalizadas

📌 Serie: Recuerdo en Madera

Urna diseñada para personas que desean llevar las cenizas a casa. Tiene acabado mate en madera, mayor cuidado en el detalle de la urna, base de fieltro, no incluye espacio para fotografía, e incluye una placa metálica pequeña con el nombre de la mascota. El tipo de placa puede seleccionarse dentro de los 3 modelos disponibles.

Tamaño: 11x10x14 cm.

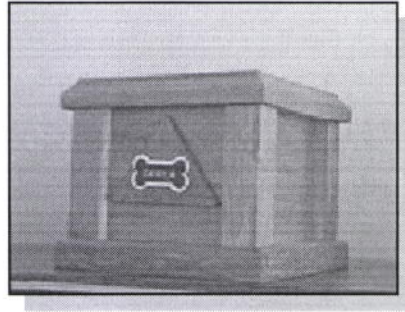


Gráfico 27: Modelo de Urna: Recuerdo en Madera "Memory Pet"

📌 Serie: Casa de Madera

Urna diseñada para personas que desean llevar las cenizas a casa. Tiene acabado barnizado en madera, diseño elegante que sugiere la forma de una perrera, base de fieltro, no incluye espacio para fotografía, e incluye una placa metálica pequeña con el nombre de la mascota. El tipo de placa puede seleccionarse dentro de los 3 modelos disponibles.

Tamaño: 14x10x11 cm.

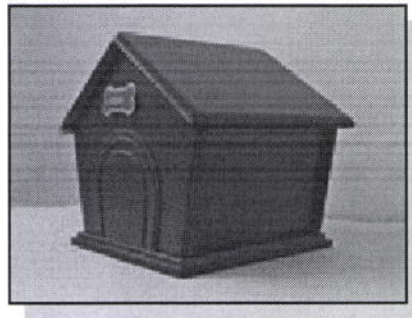


Gráfico 28: Modelo de Urna: Casa de Madera "Memory Pet"

📌 Serie: Mi Huella

Urna diseñada para personas que desean llevar las cenizas a casa. Tiene acabado en aluminio pintado en negro con tapa, con un diseño más contemporáneo que presenta la imagen de una huella en la tapa.

Tamaño: 12x9 cm.



Gráfico 29: Modelo de Urna: Mi Huella "Memory Pet"

📌 Serie: Recuerdo Pintado

Urna diseñada para personas que desean llevar las cenizas a casa. Urna pintada a mano en madera en base a diseños preseleccionados, base de fieltro, no incluye espacio para fotografía, y con el nombre de la mascota pintado a mano sobre la tapa.

Su tiempo de elaboración y costo variarán de acuerdo al tipo de diseño, usando como base las urnas de la serie clásica tradicional.

Tamaño: 10x10x14 cm.

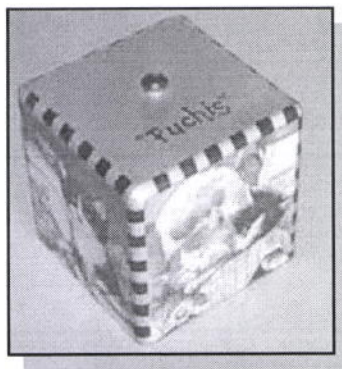


Gráfico 30: Modelo de Urna: Recuerdo Pintado "Memory Pet"

📌 Serie: Recuerdo grabado

Urna diseñada para personas que desean llevar las cenizas a casa. Urna con diseños grabados por pirografía en madera en base a diseños preseleccionados, base de fieltro, no incluye espacio para fotografía, y con el nombre de la mascota grabado a mano sobre la tapa.

Su tiempo de elaboración y costo variarán de acuerdo al tipo de grabado, usando como base las urnas de la serie clásica tradicional.

Tamaño: 11x10x14 cm.

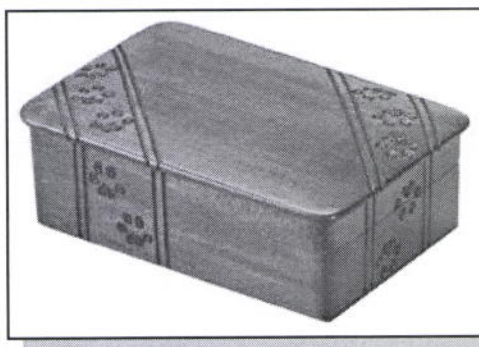


Gráfico 31: Modelo de Urna: Recuerdo Grabado "Memory Pet"

Además de urnas para uso en interiores, se pondrá a disposición un modelo de urna ecológica que puede ser enterradas sin problema, por ser de material biodegradable y por tanto más respetuoso con el medio ambiente.

■ Serie: Corazón

Urna diseñada para personas que desean llevar las cenizas a casa o enterrarlas. Urna de papel prensado hecha a mano con flores silvestres en color mixto. Debido a los materiales naturales, los patrones y el color puede variar con cada urna.

De forma opcional se puede incluir un stand de 12cm. y el nombre de la mascota sobre la tapa.

Tamaño: 12 x 12 x 6cm.

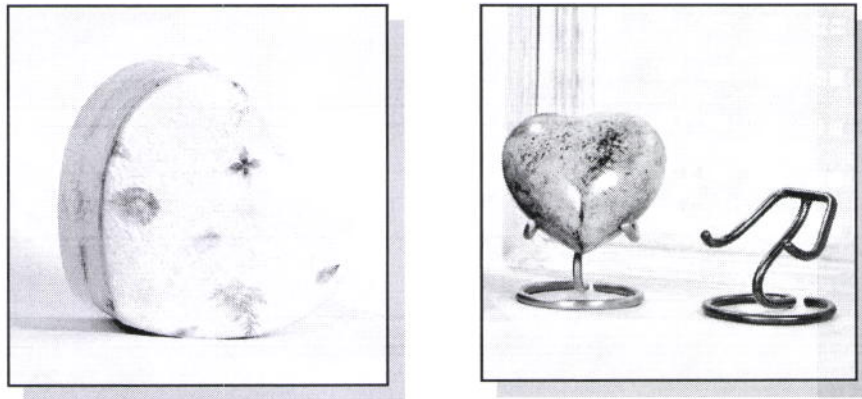


Gráfico 32: Modelo de Urna: Corazón "Memory Pet"

Placas

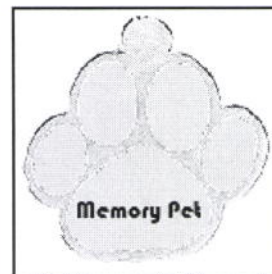
Se ofrecen 3 modelos de placas: Un modelo de placa estándar (que se usará sobretodo en la serie de urnas Clásica Estándar), y dos modelos adicionales que sugieren la forma de un hueso y de una huella.



Modelo 1 (Estándar)



Modelo 2 (Hueso)



Modelo 3 (Huella)

Gráfico 33: Tipos de Placas "Memory Pet"

De acuerdo a la información provista por una carpintería y hojalatería del sector (Pomasqui), los tiempos de fabricación aproximados para cada productos son:

- **Series:** Clásica con y sin Porta-retrato, Recuerdo en madera → **Tiempo:** ½ día hasta 4 simultáneamente
- **Series:** Casa de madera y Recuerdo Grabado → **Tiempo:** 1 día hasta 4 simultáneamente
- **Series:** Mi Huella, Recuerdo Pintado y Corazón → **Tiempo:** 2 días, hasta 3 simultáneamente.

Estos tiempos se pueden reducir si se fabrica en base a moldes prediseñados y a mayor volumen.

4.1.7 Certificado de cremación

Como constancia de contratar el servicio de cremación, el cliente recibirá un documento que avala el proceso realizado por Memory Pet como empresa especializada en recogida y tratamiento de mascotas fallecidas mediante cremación, y firmado por el médico veterinario interno de la empresa. Junto con el certificado, se incluirá un pequeño folleto informativo de Memory Pet y datos de contacto.

4.1.8 Entrega de Cenizas

Servicio disponible para la opción de Servicio Individual Integral de cremación. El tiempo de entrega de cenizas será previa confirmación con el cliente, tomando en cuenta el volumen de cremaciones en trámite y tipo de urna, procurando que este tiempo no exceda los 3 días posteriores a la recogida del animal.

4.1.9 Servicios adicionales

Instalaciones

Las instalaciones son de fácil acceso, por vías amplias y pavimentadas al lugar.

Teniendo en cuenta que el cliente puede hacer la contratación del servicio, y entrega de restos, de forma personal, las instalaciones de Memory Pet contemplan una sala apropiada para recibir clientes, y zonas dedicadas a oficinas y áreas de preparación y cremación de los animales. Se tiene previsto un ambiente sencillo, cómodo, con sala de espera, servicio de cafetería y música ambiental.

Debido a que la construcción física ya existe en un 70%, el esquema de las instalaciones respetará la estructura existente con algunos cambios en la distribución de espacios, empleando pared falsas en gypsum, y sobretodo acondicionando la zona del horno de cremación, con el espacio suficiente para instalar un opcional segundo horno y salida de chimenea.

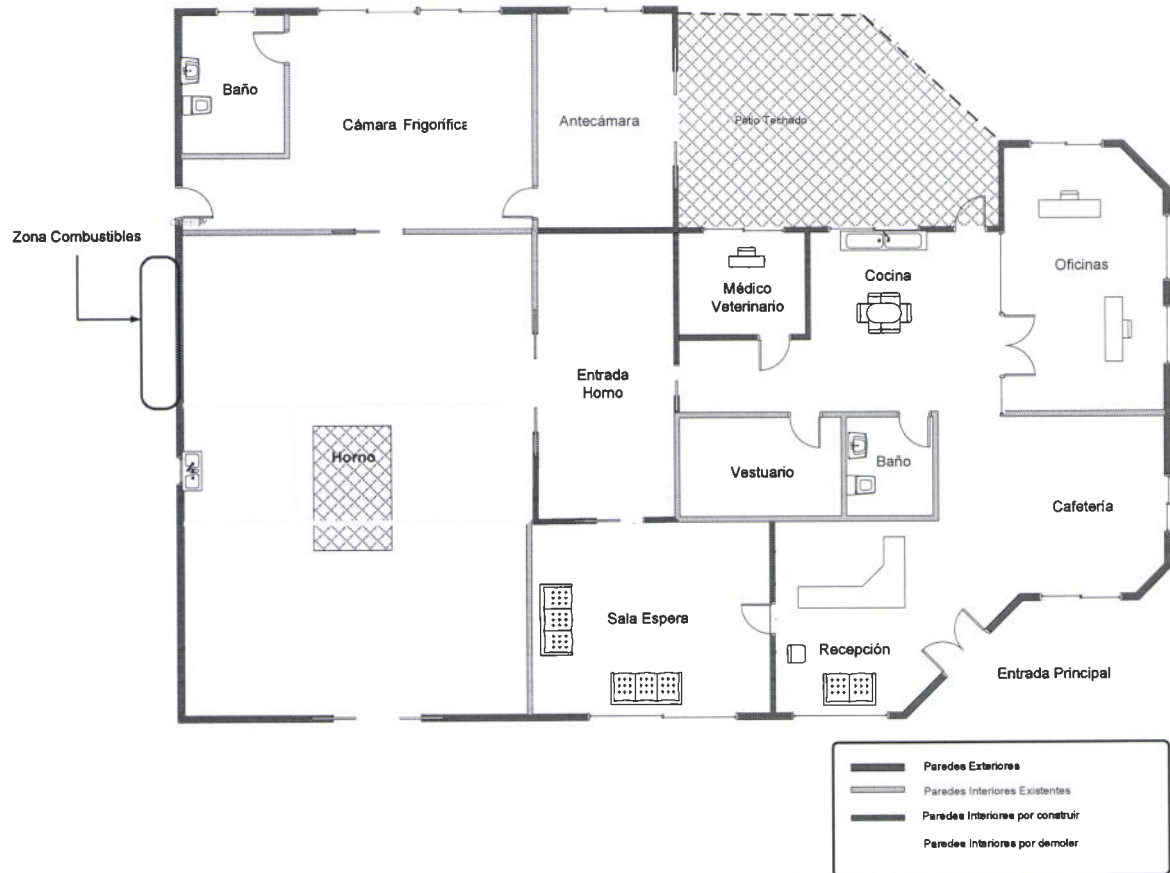


Gráfico 34: Distribución del espacio interno de las instalaciones de "Memory Pet"

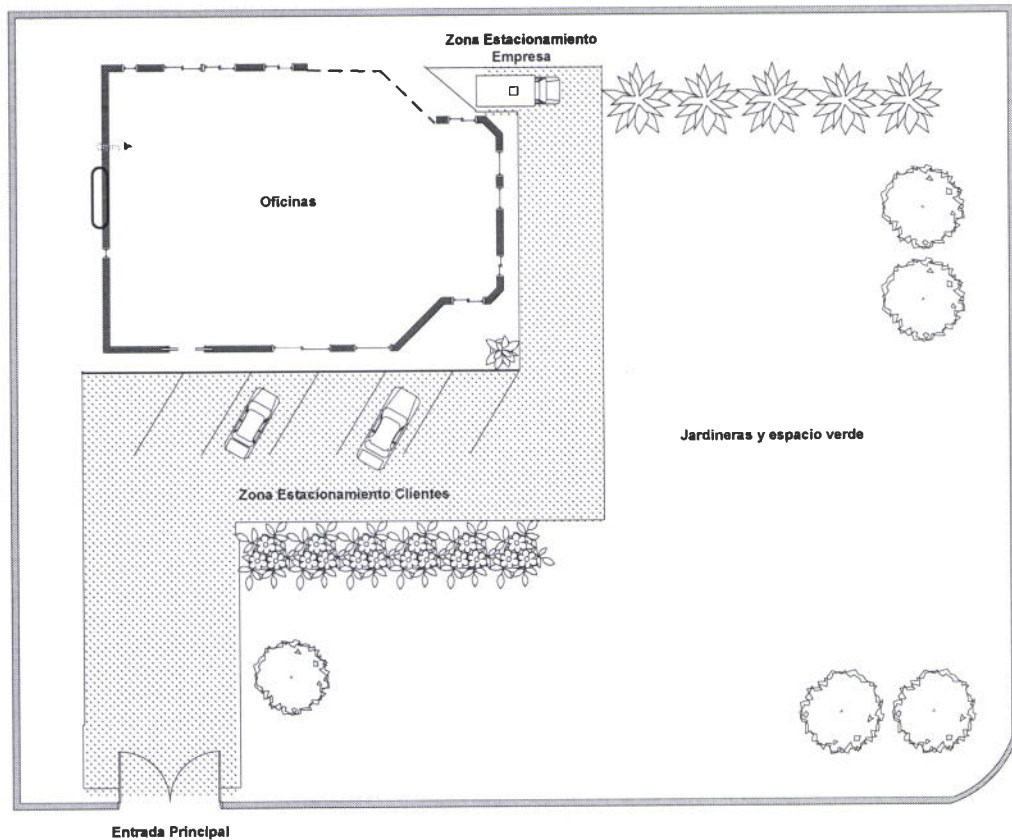


Gráfico 35: Distribución del espacio externo de las instalaciones de "Memory Pet"

Áreas de las instalaciones:

- Cámara frigorífica: Es el sitio donde estará un frigorífico horizontal para almacenar los restos de animales previo al proceso de cremación.
- Antecámara: Lugar donde ingresan los restos luego de ser desembarcados del vehículo de transporte y donde se acomodan las urnas listas para entrega.
- Zona de Oficinas: Lugar donde se ubican las oficinas del gerente y contador de la empresa.
- Oficina del Médico Veterinario: Lugar donde se ubica el profesional de veterinaria de la empresa.
- Zona de Cafetería: Lugar destinado para una pequeña cafetería.
- Cocina: Aunque no es fundamental como parte de la distribución, se mantiene como parte de la estructura original de las instalaciones, y para usos futuros.
- Recepción: Lugar donde se ubica la asistente de la empresa y desde donde atiende los requerimientos vía telefónica y personal de los clientes.
- Vestuario: Lugar destinado para vestuario de uniformes de la empresa, guantes, mascarillas y demás implementos de vestimenta de trabajo.
- Sala de Espera: Zona de espera y atención de clientes.
- Sistemas de puertas corredizas: Para aprovechar el espacio físico y por facilidad, en algunos sitios se ubican sistemas de puertas corredizas.
- Zona de Combustibles: Lugar destinado y debidamente acondicionado para el almacenamiento de combustibles necesarios para el proceso de cremación. Los mismos contarán con contenedores adecuados para esta función, y de características aprobadas por el INEN. Su ubicación es en el exterior de las instalaciones y alejado del centro de oficinas y de recepción de clientes.
- Zona de Parqueadero de Vehículo de trabajo: El vehículo de trabajo utilizado por la empresa tendrá su parqueadero junto al patio techado de las instalaciones, desde donde tiene acceso directo a la Antecámara, para la descarga de restos animales y la carga de urnas listas para despacho.
- Zona de parqueadero para clientes: Zona determinada para el parqueadero de clientes, se ubica frente a la entrada principal y recepción de la empresa.
- Zona de Horno: Espacio destinado para la instalación del Horno Crematorio, con las adecuaciones necesarias para ductos de aire, chimenea, panel de control electrónico y ductos para alimentación de combustible.

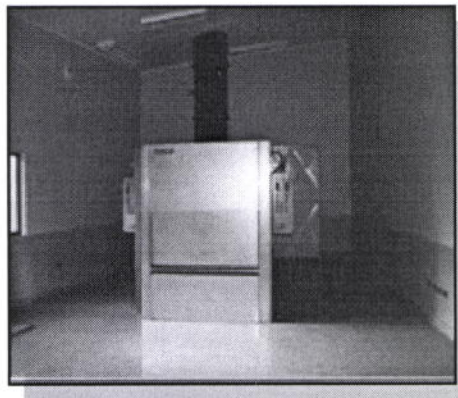


Gráfico 36: Perspectiva de la zona de horno

Cementerio virtual

Este servicio es parte del portal web de Memory Pet, que se distinguirá por el nombre "Memorial-Pet". El objetivo de esta idea es que los dueños de una mascota puedan mantener vivo su recuerdo, a través del ingreso de información como: datos de la mascota, textos de homenaje escrito por sus dueños y opcionalmente a través de fotografías y grabaciones de audio o de vídeo; aprovechando las ventajas de tecnología y accesibilidad que permite una red de acceso público como internet.

La idea es reemplazar la falta de un cementerio para animales, y disponer de un espacio donde las mascotas que fallecieron, puedan ser recordadas. Este servicio será puesto a disposición inicialmente solo para clientes de Memory Pet que contraten el Servicio Individual de cremación, a quienes se les proporcionará una clave de acceso temporal para el registro de los datos de su mascota (Posteriormente y de acuerdo a la demanda, se analizará la posibilidad de abrir el servicio al público, previa la actualización de capacidad de los servidores).

Este servicio contempla el siguiente proceso:

- Se debe acceder a través del link correspondiente en la página web de Memory Pet, e ingresar la clave de acceso proporcionada (inicialmente exclusivo para clientes de Memory Pet que contrataron un Servicio Individual).
- Se debe registrar:
 - Nombre, correo electrónico y número de teléfono del solicitante.
 - Datos de la mascota (nombre, raza, edad)
 - Texto de homenaje.
 - Fotografía de la mascota (opcional)
 - Grabación de audio o video (dependerá del nivel de demanda).
- Envío de la solicitud a través de la opción correspondiente (la solicitud se verificará por personal de Memory Pet, previo a ser incluida en la página web)
- Recepción de correo de aprobación de solicitud enviado por el administrador de Memory Pet.

La información se mantendrá en la página web de forma gratuita por un periodo de 3 meses y posteriormente se dará de baja, antes de lo cual se notificará al cliente, con la opción de renovar el registro por el periodo adicional de un año, previo el pago de un monto por este concepto (no definido en este estudio).

Sistema de Comunicaciones

Es la base fundamental para la correcta operación del negocio, pues es el medio de contacto del cliente que debe asegurarse en completa disponibilidad de servicio las 24 horas del día, los 365 días del año.

Los medios que se usarán para este propósito son: el internet y uso de líneas de telecomunicación fija y celular.

La atención telefónica en horario de oficina se realiza a través de línea convencional fija atendida por la asistente de la empresa; y fuera de horario de oficina a través de una línea celular contratada en un plan fijo controlado a una o varias operadoras de telefonía celular del país, y que será de uso rotatorio por días de turno entre todos los empleados de la empresa. Esta normativa será tomada en común acuerdo por todos los empleados, se define así por número reducido de empleados.

El negocio contempla una página web contratada en modalidad de hosting a través de un proveedor de servicios de internet local (ISP). El costo de mantenimiento de dominio es de aproximadamente \$30 anuales, y por el servicio de Hosting de 300MB es de \$60 anuales²². Entre los servicios esperados están: registro y separación del dominio (tentativamente sería www.memorypet.com.ec que al momento no se encuentra asignado), cuentas de correo electrónico personalizadas con el nombre de la empresa (ej.: xxxxx@memorypet.com), y el espacio suficiente para la página principal y base de datos de los registros en el Cementerio Virtual. Aunque en un inicio no se encuentre implementado, entre las metas que se espera alcanzar, está también el poder hacer cobros online, para lo cual se desarrollará a futuro una plataforma de transacciones seguras con pagos vía tarjeta de crédito.

La administración de la página web y sus opciones son responsabilidad del Gerente General.

Medio de Transporte

El servicio de recogida de restos y entrega de urnas a domicilio, se realizará con un vehículo pick-up pequeño nuevo o de segunda mano, con su cajón debidamente acondicionado y con un sistema de extracción de olores instalado. En un compartimento especial se almacenarán las urnas con cenizas que se entregan a los clientes, y las fundas donde se colocarán los restos animales que se transporten.

El modelo de vehículo que mejor se ajusta a las características necesarias, es el vehículo Fiat Fiorino Furgón. A continuación se muestran imágenes del prototipo de apariencia exterior del vehículo:



Vista Lateral del vehículo



Vista posterior del Vehículo



Vista del cajón del vehículo

Gráfico 37: Perspectivas del vehículo de transporte de "Memory Pet"

²² Se tomó como referencia los valores ofrecidos por la empresa HostEcuador Portaldata S.A.

4.1.10 Servicio de la Competencia

La diferencia principal con el servicio que ofrece la competencia, es que Memory Pet será una empresa estrictamente creada con el propósito de cremación de mascotas, a diferencia del actual y único competidor, que ofrece el servicio de forma adicional a su principal oferta, el ser un Hotel cinco estrellas para mascotas.

Otra diferencia principal, es que la competencia no realiza publicidad ni promociona este servicio, por lo cual ha pasado desapercibido en la mente del consumidor, donde su clientela actual básicamente los contratan por referencias y promoción boca a boca.

4.2 Beneficios

El éxito del negocio está en dar a conocer al mercado sus beneficios:

- El proceso natural de descomposición de un cuerpo, lo lleva a convertirse luego de varios años en cenizas; la cremación, acelera este proceso a solamente 2 horas.
- La cremación elimina toda posibilidad de infecciones, malos olores, filtraciones de líquidos, contaminación, epidemias y otros riesgos ambientales que pueden ocurrir cuando se entierra al cadáver directamente en el suelo.
- El sistema moderno de cremación no produce desechos que afecten al medio ambiente.
- La cremación permite recuperar las cenizas estériles del cadáver de la mascota, de manera que luego se puedan esparcirlas o enterrarlas, sin consecuentes daños al medio receptor.
- Servicio personalizado de atención cálida a domicilio
- Relación entre la calidad y precio adecuado a las expectativas del mercado.
- Accesibilidad constante a la plataforma web en Internet.

4.3 Grupo Objetivo

4.3.1 Mercado y su segmentación

El dimensionamiento de este mercado es complejo, en el sentido de que no existen censos a nivel nacional ni local de la población de animales y mascotas (haciendo referencia a animales cuyo cuidado está a cargo de una persona). Por este motivo, para el dimensionamiento del mercado potencial y objetivo para este plan de negocios, se emplea información del Análisis de Mercado e Industria presentada en el Capítulo II de este documento:

- Se toma como cifra referencial la población de Quito de acuerdo al censo del 2001: 1'397.698 habitantes.
- La densidad de habitantes por hogar en la ciudad está en 4 personas, por lo que el número de hogares se encuentra en un aproximado de 349.425.
- Los niveles económicos que se busca persuadir son:
 - o A (nivel medio-alto, alto)= 27,7% → Oferta de cremación Individual integral
 - o B (nivel medio)= 42.1% → Oferta de cremación comunitaria e individual económica

- Existe una relación entre el porcentaje de población con el porcentaje de mascotas (indicado en el Capítulo I), que corresponde a mascotas de tipo canino y felino, que coincide con el alto porcentaje de preferencia de este tipo de animales como mascotas.
- El porcentaje de animales en edad de vejez obtenido de la encuesta, que revela cerca de un 14% del total. (se asume con fines de dimensionamiento una cifra conservadora del 10%).

Así se obtienen los datos para dimensionar el mercado:

DIMENSIONAMIENTO									
Población Total									
Población Quito (censo 2001)		1.397.698							
Densidad por hogar		4							
		# Hogares	% Mascotas vs Poblacion	Total Animales	Animales Callejeros				
Poblacion Perros		349.425	50%	174.712	17.471				
Población Gatos			25%	87.356	8.736				
Clientes Potenciales									
% animales en edad geriátrica		10%							
Estrato socio-económico	% de Población Quito	# Habitantes	# Hogares	% Masc. Perros	# Masc. Perros	% Masc. Gatos	# Masc. Gatos	Total Perros+Gatos	#Mascotas en Vejez
A	27,70%	387.162	96.791	50%	48.395	25%	24.198	72.593	7.259
B	42,10%	588.431	147.108	50%	73.554	25%	36.777	110.331	11.033
Total	69,80%	975.593	243.898		121.949		60.975	182.924	18.292

Tabla 14: Dimensionamiento del Mercado Potencial

A continuación se detalla el mercado potencial y su segmentación:



Gráfico 38: Segmentación del Mercado

4.3.2 Mercado objetivo.

El Mercado Objetivo de Memory Pet, son personas con un ingreso promedio ubicado en un nivel económico medio (B), medio/alto y alto (A), que disponga de mascotas de tamaño pequeño, mediano y grande, en edad adulta o de vejez, y a quienes destine un porcentaje de su gasto mensual para su atención y manutención.

De acuerdo al dimensionamiento de mercado se puede apreciar que el 40% de mascotas corresponden a dueños dentro de un nivel socio-económico alto, y un 60% a un nivel medio y medio-alto. Para la oferta de servicios, la empresa empleará esta información, resultando: un 40% de la oferta destinada a la Cremación Individual Integral, y el 60% dividido entre la Cremación Comunitaria e Individual Económica, que por el volumen de demanda esperado en el segmento más económico, se asume que la cremación Individual tendrá únicamente un 10% del total de aceptación.

Con fines de cálculo, se dimensiona el porcentaje de clientes efectivos en un 10% del mercado potencial para el segundo año de operación de la empresa, que es cuando se considera que se estabilizarán las ventas:

Clientes Objetivos Año 2				
% Mercado Objetivo	10,00%			
Servicio Cremación	% del Total Cremaciones	# Perros	# Gatos	Total por Cremación
Individual Integral	40%	488	244	732
Individual Económica	10%	122	61	183
Comunitaria	50%	610	305	915
Total	100%	1220	610	1830

Tabla 15: Dimensionamiento del Mercado Objetivo

Perfil del cliente

Demográfico

- Edad: > a 25 años
- Sexo: Indiferente (mayor enfoque en el género femenino)
- Ubicación: Dentro de la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito, y sus valles aledaños (zona urbana)
- Profesión: Profesionales
- Ingreso: Al menos \$800 promedio mensual.
- Vivienda: Departamento o Vivienda sin patio.
- Otros: Acceso a tecnología (internet)

Psicográfico

- Entorno Familiar:
 - Hogar con estrecho afecto hacia su mascota.
 - Estable, con o sin niños.
 - Hogar con niños pequeños.
 - Compradores de artículos para mascotas.

- Deportistas que salen a trotar con sus mascotas.
- Personas que compran comida de tipo Premium, para mascotas.
- Entorno animal:
 - Dueños de mascotas de tamaño mediano y grande.
 - Dueños de mascotas de tamaño pequeñas y mini, con importante rubro mensual de gasto para la mascota.

Calidad

- Segmento que busca el más alto Nivel de Satisfacción por Calidad Percibida.

4.4 Estrategia Competitiva

4.4.1 Estrategias de entrada

Para develar la estrategia a seguir, a continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas que guían la competencia sobre el mercado (Diamante de Porter):

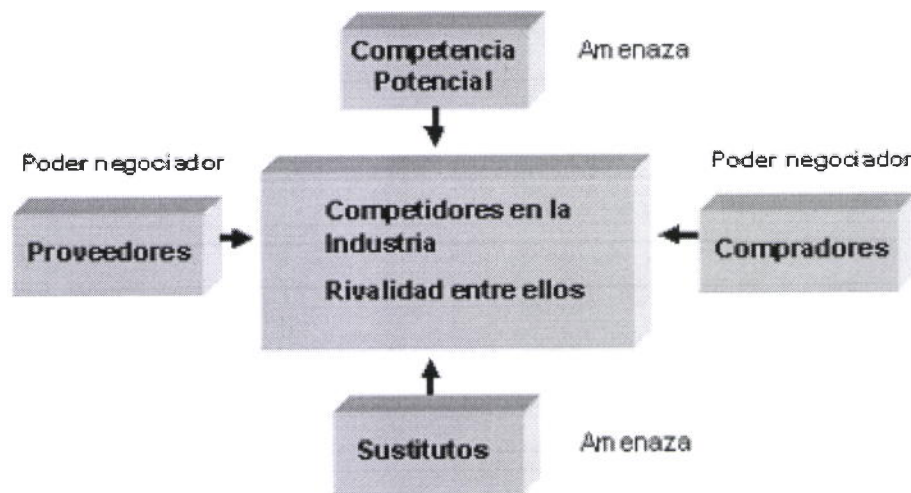


Gráfico 39: Diamante de Porter

Ingreso de competidores: Depende de:

- Economías de escala (producir más a menor costo)
- Capital de inversión y número de socios.
- Precio.
- Acceso a los canales de distribución (por ejemplo: veterinarias y puntos de venta de artículos y comida para mascotas).
- Acceso a tecnología (en este caso el internet)
- Lealtad a la marca (fidelización del cliente, que pueda recomendar el servicio)
- Reacción de los competidores existentes (es un comportamiento aún incierto por no existir más de una empresa en el mercado).
- Regulaciones del gobierno (leyes, reglamentos, permisos)

Las barreras de entrada para nuevos competidores no son altas, y básicamente se centran en la obtención de los permisos y certificados correspondientes, lo cual puede constituir una amenaza si no se toman las protecciones debidas.

Memory Pet debe fortalecer su presencia ante posibles competidores obteniendo a brevedad los permisos y certificados necesarios, incorporándolas como características diferenciadores, el registro en el IEPI del nombre de la empresa y los productos que ofrece (de forma que no sean copiados por la competencia), y por el establecimiento de convenios con centros veterinarios estratégicamente ubicados, así como con entes del municipio local para la gestión de restos animales.

Amenaza de sustitutos: Depende de:

- Calidad (sustitutos que presenten mejores características)
- Precio y desempeño relativos de los sustitutos.

El concepto de servicios exequiales para mascotas es prácticamente nuevo en la mente del consumidor, al momento no existe un mercado maduro en torno a la cremación de mascotas, por lo cual tampoco existe un servicio o producto sustituto comercial definido, podría mencionarse la opción de Cementerios para Mascotas, pero en el Ecuador no está aún reglamentada esta figura de negocio. Lo más aproximado a un sustituto de la cremación de mascotas, es la costumbre de la gestión propia de los dueños respecto a los restos de una mascota.

Memory Pet enfocará su esfuerzo de publicidad a resaltar la practicidad del servicio al dejar la gestión de restos a un tercero, y las ventajas ecológicas de realizarlo por este medio. Una gestión adicional es la de resaltar la importancia de mantener el recuerdo de una mascota (con urnas que se puedan conservar o enterrar).

Poder de negociación de los compradores: Depende de:

- Concentración de compradores. Si hay compradores dominantes o muchos vendedores en la industria.
- Diferenciación.
- Rentabilidad de los compradores.
- Nivel de calidad y servicio.
- Facilidad de que los compradores cambien de proveedor

El poder de negociación de los compradores es limitada en el sentido de que la contratación de un servicio de cremación de mascotas, no se realiza por volúmenes, sino por gestiones individuales y esporádicas del cliente dueño de la mascota, que no responde a un consumo continuo del servicio, por tal razón no existe un nivel de negociación de precios por parte del comprador.

Memory Pet establecerá los precios del servicio convenientes al público, en base a una segmentación por pesos de las mascotas y con tres opciones de servicio (Colectiva, Individual Económica e Individual Integral). El servicio se realizará de forma ágil y en el menor tiempo posible, con un alto nivel de servicio y calidad.

Poder de negociación de los proveedores: Depende de:

- Poder de la marca.

- Rentabilidad de los proveedores.
- Nivel calidad y servicio.
- Costos de sustituir clientes. En caso de que a los proveedores les resulte fácil encontrar nuevos clientes.

Como proveedores de este negocio se pueden contar a:

- Proveedores de Insumos: serán los artesanos de urnas y placas que ofrece la empresa como productos, así como los que suministran el combustible necesario para la operación de hornos.
- Proveedores de Tecnología: empresa o persona natural que proveerá los hornos de cremación y frigoríficos.

El poder de negociación de los artesanos de urnas y placas, es limitado en el sentido que los diseños de los productos son establecidos por la empresa y no por este sector; por lo que en caso de discrepancias, la empresa puede optar por cambiar de proveedor sin la alteración de los diseños. El número de proveedores potenciales es alto, sin monopolio, y no requiere una especialización elevada. Memory Pet buscará una relación de común acuerdo con los proveedores de urnas y placas, medidos en tiempo de respuesta y calidad del producto terminado por el lado del proveedor, y en pagos oportunos y entrega de diseños estándares de fabricación.

En el caso de quienes suministran combustible, representa para la empresa más un caso de negociación en términos de distribución que de costos.

En el caso de proveedores de tecnología (horno de cremación), si bien su número es limitado y especializado, su interacción solo ocurre en la etapa de implantación del negocio, con una recurrencia anual en el caso de mantenimiento (si se trata de un tema especializado). El acuerdo con este sector será comercial, ajustado a la propuesta económica del oferente, y con claras estipulaciones en el contrato de adquisición, en cuanto a mantenimiento y garantía.

Rivalidad entre los actores: Depende de:

- El número de competidores y determinación del líder del mercado.
- Estructura de costos de la industria.
- Grado de diferenciación del producto.
- Estrategias de crecimiento de los competidores.
- Barreras de salida.

Al momento el potencial competidor de la empresa es uno solo de forma comercial, con el cuál no existe al momento ningún tipo de relación de rivalidad. Aunque es actualmente el único proveedor de este servicio, su tamaño y expansión comercial no son dominantes, y fácilmente puede ser igualada en fuerza y tamaño por otro actor, debido en parte a que la estructura de costos de activos fijos necesarios no es elevada, y el producto final (cenizas) es el mismo.

Memory Pet en este sentido, buscará una estrategia que le permita acaparar el mercado rápidamente y le permita ser el líder en el segmento de cremación de mascotas. Para este fin aprovechará los recursos existentes para publicidad y promoción del servicio, que al momento no hace uso la competencia.

En resumen, la diferenciación se verá principalmente en precio, servicio, calidad y beneficios asociados.

4.4.2 Estrategia de permanencia en el Mercado

Para poder mantenerse en el mercado y enfrentar a la actual y nueva competencia, Memory Pet debe aprovechar las oportunidades con las que cuenta, para mitigar y eliminar las debilidades.

Una de las estrategias a seguir en este caso será la del Mercadeo Relacional, es decir establecer nuevos clientes a través de la interacción directa con el cliente. Para lograr este propósito, es necesario realizar los siguientes pasos:

- **Manejo de datos:** Obtener y crear bases de datos de potenciales clientes, a través de contactos con el municipio (EMASEO), albergues de mascotas, escuelas de adiestramiento, asociaciones caninas y felinas, empresas de implantación de chips en mascotas, empresas que comercializan alimento y accesorios para mascotas. A través del almacenamiento, organización y análisis de esta información se puede obtener una base fiable de potenciales clientes.
- **Implantación de programas:** Una vez identificados los clientes, y sus expectativas, se arman estrategias para lograr su confianza en el servicio y lealtad.
- **Retroalimentación:** Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento del tipo de mascota, edad y tamaño de las mismas, en el caso de mascotas individuales; y estudios de volumen y capacidad en el caso de grupos de animales (ej.: con EMASEO, albergues de mascotas, etc.).

Para fortalecer la relación cliente-empresa, es importante el Marketing Directo, que combina herramientas de publicidad, relaciones públicas, y promoción.

Además a los métodos ya mencionados, en una segunda etapa será necesario utilizar mecanismos de ventas a través de acuerdos comerciales y nuevas estrategias de servicios de valor agregado. Ejemplos de este tipo de servicios pueden ser: participar dentro de planes de seguros para mascotas ofrecidos por empresas aseguradoras del país, venta pre-pagada de servicios crematorios, acuerdos estratégicos con clínicas veterinarias, etc.

Una idea que no se puede descartar, es la posibilidad de una alianza estratégica con el actual competidor. Tomando en cuenta que el core business de Lord Guau, no es la cremación de mascotas, se puede establecer una alianza en cuanto al servicio y utilización de infraestructura; por ejemplo, usar el horno de cremación del otro en casos de clientes cuya ubicación sea más cercana a alguna de las dos instalaciones, o en casos de sobrecarga en el horno de cremación de alguna de las dos empresas. En tal caso se puede llegar a un acuerdo comercial que involucre un porcentaje del valor de la cremación preestablecido en cada caso para cada empresa.

4.4.3 Estrategia de Salida

Las barreras de salida de este negocio son bajas, pues los activos fijos necesarios para poner en marcha el proyecto no son en extremo especializados, y por tanto en términos de Riesgo, todo lo adquirido puede ser revendido y recuperado.

Incluso el registro en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), puede constituirse una ruta de salida, pues al estar protegido contra "copias", y de existir un potencial comprador especializado en compra de marcas ya desarrolladas, se puede obtener una propuesta económica más atractiva de venta del negocio.

4.4.4 Propuesta de Valor

Memory Pet se compromete con el desarrollo sostenido de un servicio enfocado en el cliente que busca disponer de los restos de su mascota de forma profesional, con el adecuado cuidado y respeto, gestionando de forma única y personalizada sus necesidades a través del uso de tecnología moderna.

Los ejes para esta propuesta serán entonces:

- **Compromiso:** Memory Pet asume un compromiso de gestión con su Cliente, a través de la confianza, fiabilidad y prestancia.
- **Tecnología:** Memory Pet pone a disposición de su Cliente un servicio que emplea la mejor tecnología y más amigable con el medio ambiente, integrando un portal de información y comunicación basado en la red global de internet.
- **Personalización:** Las actividades de Memory Pet se dirigen a tratar de complacer los requerimientos específicos de su Cliente.
- **Oferta:** El conocimiento del Cliente y de sus necesidades, generan soluciones a medida para sus requerimientos, a nivel individual o comunitario.
- **Atención:** En el punto de contacto, Memory Pet considera las necesidades específicas del Cliente, en cuando a escucha, ánimo y soporte.
- **Innovación:** La innovación permanente en procesos, tecnología y conocimiento permiten a Memory Pet comprometerse a mantener un catálogo siempre actualizado, para asegurar ventajas competitivas a cada Cliente.

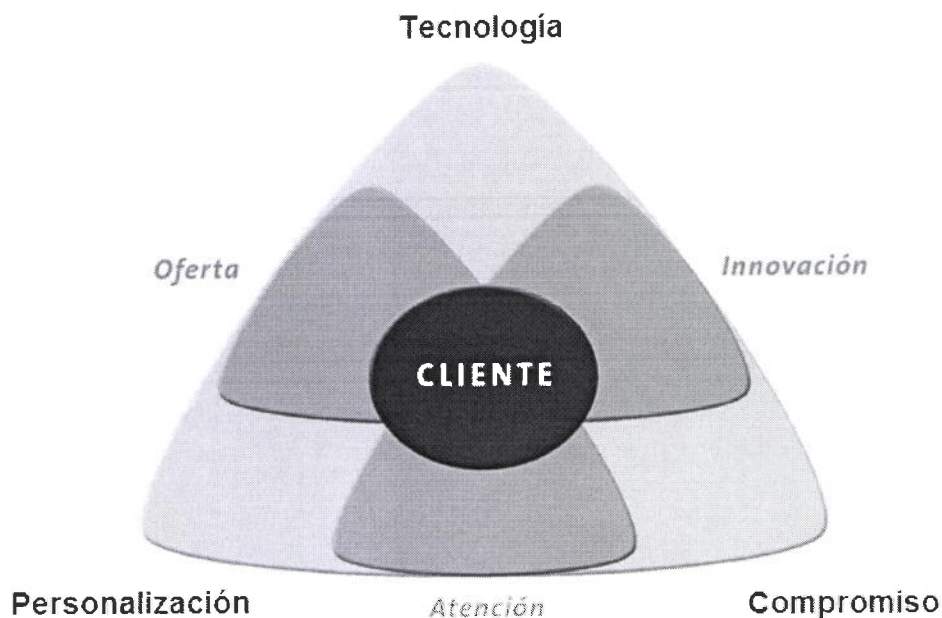


Gráfico 40: Propuesta de Valor de "Memory Pet"

4.4.5 Responsabilidad Corporativa

La adopción de criterios de Responsabilidad Social Corporativa involucra políticas y sistemas de gestión respecto a la relaciones entre accionistas, empleados, acción social, gestión de medio ambiente, relación con clientes, y con proveedores.

A nivel de accionistas, es el conjunto de prácticas formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores, procurando no separar la propiedad de la administración.

En el área laboral, es la formalización de políticas y sistemas de gestión de acuerdo a códigos de conducta, declaraciones de principios y políticas de seguridad, salud, y formación.

En términos sociales, con políticas medioambientales, uso de materiales no contaminantes y reciclables (evitando al máximo el uso de: adhesivos, aditivos, metales y piezas plásticas que no sean biodegradables), control de emanación de gases, minimización de impactos en áreas clave, auditorías internas.

En relaciones con proveedores, a través de monitoreo de cumplimiento en tiempos y calidad de materia prima.

A nivel de clientes, con políticas de calidad, niveles de satisfacción, y benchmarking.

4.5 Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación y publicidad, seguirá una estrategia en tres etapas:

- Etapa de Información: de acuerdo a la segmentación de mercado, se busca crear la necesidad del servicio dentro del Mercado Potencial (hasta el momento inexistente). Al ser la etapa inicial de conocimiento del servicio, la publicidad será de alcance indiferenciado, es decir, llegará a todos sin distinción, con el objetivo de dar a conocer a la empresa, al servicio, y los beneficios asociados al servicio.
- Etapa de Posicionamiento: Se busca acentuar el deseo y preferencia del servicio dentro del Mercado Objetivo. En esta etapa, la publicidad tendrá una Segmentación Concentrada, donde se busca llegar específicamente al mercado de interés. El objetivo es comunicar la Identidad de la empresa (donde se encuentra, los beneficios, las ventajas), utilizando adecuadamente la Imagen de la empresa (lo que el cliente percibe), a través de encontrar el logo de la empresa en publicaciones de segmento familiar, en estados de cuenta, en el internet, y en el vehículo de la empresa, que puede considerarse un medio de publicidad móvil. La estrategia a seguir es la de Branding, potencializando en la estrategia publicitaria en todo momento el nombre de la marca, con la finalidad de estar en poco tiempo en el Top of Mind del consumidor.
- Etapa de Fidelización: Al ser un servicio que depende de un estado biológico (muerte del animal), la fidelización se realizará en los Clientes que hayan contratado el servicio, de forma que la empresa sea tomada como primera opción cuando otra mascota del mismo hogar fallezca, y que el servicio sea recomendado a otros hogares. En esta etapa el Mercadeo Relacional, cuenta un papel importante, uno de los medios para mantener la relación con el cliente es a través de la página web de la empresa, con el servicio del Cementerio Virtual para Mascotas.
- Etapa de Recordación: Consiste en hacer caer en cuenta al mercado, de que existe la marca y su servicio. Esta es una fase permanente de la empresa, que implica un gasto mensual dedicado a dar a conocer el servicio, la lista de precios y actualizaciones.

La empresa basará su estrategia principalmente en resaltar la calidad del servicio, los beneficios que tiene y el soporte y ayuda al consumidor que puedan brindar durante y después de la contratación.

Como refuerzo a la idea de contratación del servicio para que sea tomada como primera opción, en las campañas de comunicación y publicidad se emplearán frases recurrentes y constantes para gravar la necesidad del negocio en la mente del dueño de una mascota, como por ejemplo:

“Preserva su recuerdo”

“Guarda los mejores momentos de tu mejor amigo”

“Para que nunca lo olvides”

Objetivos de Marketing

- Posicionar a Memory Pet dentro del concepto de servicios funerarios para mascotas, dentro del primer año de operación.
- Posicionarse en el Top of Mind del propietario de mascotas, y que sea percibido como un servicio siempre disponible e innovador.
- Promoción del servicio como responsable con el medio ambiente y como medio para evitar contaminación.

Publicidad

La publicidad respetará las etapas a seguir en la estrategia de Comunicación.

En la fase Informativa, a pesar de que la idea no es saturar al cliente con información técnica, se incluirá información básica sobre las líneas de producto, los beneficios y el mercado al que va dirigido. Lo que se busca es dar una idea clara al cliente de lo que hace la empresa, y porqué es una buena opción. Para esto se empleará Publicidad Directa a través de comunicación impresa y vía electrónica, por distribución masiva de correo. Se realizará también la emisión de folletos, publicidad en revistas y suplementos locales para lanzar la campaña inicial. Duración: 1 mes.

En la fase de Posicionamiento, se recomienda principalmente la utilización de revistas y suplementos familiares, ya que los lectores de este tipo de publicaciones, son potenciales compradores por su perfil de hogar. No se empleará publicaciones como periódicos o diarios, pues son masivas y no apuntan al target específico. Una segunda opción, se tiene en los afiches o brochures del servicio, distribuidos en veterinarias, escuelas para perros, centros de peluquería animal y almacenes de venta de productos para mascotas, los cuales son visitados en un 100% por potenciales compradores. Duración: 2 meses.

El mensaje de "Servicio a domicilio las 24 horas, 365 días al año" será el diferenciador principal de la competencia.

En la fase de Fidelización y de Recordación, se utilizará promoción directa vía correo electrónico, flyers, dípticos, trípticos, tarjetas; e indirecta vía publicidad por Internet (correo masivo, programas de Instant Messaging como MSN, buscadores, etc.), cuñas en radio, y publicidad urbana (publicidad en transporte público). Duración: indefinido

La meta es que el mercado potencial reciba los impactos de publicidad necesarios, para mantener la Imagen de la empresa en su mente.

Medios de Comunicación

Los medios de comunicación que empleará Memory Pet durante sus campañas se describen a continuación con sus costos de contratación:

Marketing Directo					
Tipo	Empresa	# de Impactos	Costo Ind.	Costo total	Observaciones
Visual Merchandising	Ameroriente	1.000	\$ 0,14	\$ 140,0	Impresión Offset (Flyers, dípticos, trípticos, tarjetas de presentación, hojas membretadas) Banners, biombos,
Merchandising	Benut	100	\$ 0,25	\$ 25,0	Artículos de decoración (reloj de pared, bolígrafos)
Mail Marketing	Greentek	30.000	\$ 250,0	\$ 250,0	Envío de correo electrónico a una base segmentada ajustada
Marketing Directo	Greentek	1.000	\$ 0,6	\$ 600,0	Entrega directa de publicidad puerta a puerta, vía courier.
Estado de cuenta	Diners	2.000	\$ 0,4	\$ 800,0	Entrega directa de publicidad a través del estado de cuenta de la tarjeta de crédito
Marketing Indirecto					
Tipo	Empresa	Alcance	Costo Ind.	Duración	Observaciones
Decoración vehicular	PubliMix	zona de recorrido	\$ 500,0	indefinido	Decoración del vehículo de la empresa con Vinilo Cast sobre la pintura
Revista	Cosas	tiraje de revista	\$ 1.100,0	1 tiraje	Publicidad en 1/3 página indeterminada
Revista	Vistazo	tiraje de revista	\$ 1.160,0	1 tiraje	Publicidad en 1/3 página indeterminada
Revista	Hogar	tiraje de revista	\$ 980,0	1 tiraje	Publicidad en 1/3 página indeterminada
Suplemento dominical	La Familia - El comercio	tiraje de suplemento	\$ 600,0	1 tiraje	Publicidad en 1/4 de página
Publicidad Móvil	Urbana	zona de recorrido	\$ 648,0	3 meses	Publicidad en parte posterior de un bus de transporte público.
Internet	Virtualad	visitantes en internet	\$ 600,0	30 días	Publicidad por en Hi5, Facebook, myspace.com, mercadolibre.com.ec, Yahoo!Messenger, Yahoo!Mail, Yahoo!Search
Alternativo	Cinemark	clientes del cine	\$ 650,0	1 mes	Publicidad en cines

Tabla 16: Lista de precios de Medios de publicidad

Al no existir estacionalidad marcada para la venta de este servicio, la publicidad será constante durante todo el año. La planificación de las actividades de publicidad y medios, se indica en el cuadro de actividades (carta Gantt) del [ANEXO 8].

A continuación se explica la estrategia de medios de comunicación y publicidad:

- Como parte de la campaña de lanzamiento y conocimiento del producto, los tres primeros meses, se hará una campaña agresiva de publicidad en medios con un gasto mensual de \$2000 en cada mes. A partir del 3 mes, el gasto por publicidad se reducirá a casi la tercera parte, hasta alcanzar una cifra constante de \$800, al finalizar el primer año.
- En su mayoría, la publicidad que se empleará para promocionar los servicios de Memory Pet será de forma directa, recurriendo en algunos casos a técnicas ATL (Above the Line) con el uso de publicidad tradicional masiva e impactante como prensa escrita, medios de comunicación visual, internet, etc.; y en otros casos muy puntuales a técnicas BTL (Below the Line), con la promoción de los servicios con canales novedosos como decoración vehicular, merchandising, stands en eventos de mascotas, impulsaciones, medios de difusión alternos y marketing directo.
- Los 3 primeros meses, previos a la apertura de operaciones, la publicidad se enfocará en gastos de imprenta offset (banners, pancartas, flyers, tarjetas de presentación, etc.) para decoración de las oficinas principales y para promoción previa a la operación comercial. De igual forma se invertirá en la decoración del vehículo que servirá para las operaciones del negocio.
- Artículos de merchandising, mail marketing, marketing indirecto y publicidad escrita serán utilizados en el periodo de lanzamiento del servicio, tratando de llegar de forma masiva a todo potencial cliente sin distinción, y como parte de dar a conocer a la empresa durante su periodo de lanzamiento.

- Marketing Directo (publicidad puerta a puerta, via Courier), entrega de dípticos, trípticos, flyers, etc. a veterinarias, lugares de venta de comida de animales, eventos y venta de mascotas, así como publicidad en internet, serán constantes durante todo el año.
- El uso de mail marketing, publicación escrita (prensa, revistas, suplementos), publicidad móvil (en transporte público), y publicidad alternativa (publicidad en cines, SMS, etc.) se realizarán en determinados periodos de tiempo durante el año, cada trimestre o semestre, procurando de preferencia que todos los meses exista al menos un tipo de publicidad.

Evaluación y Seguimiento

Debido a la dificultad de medir los impactos de publicidad por medio del Marketing Indirecto, y con el fin de evaluar la efectividad de los mismos; en cada anuncio se mencionará ingresar a un link de internet para obtener más información, el link que se utilice en cada medio será diferente, por ejemplo:

- www.memorypet.com.ec/1 → Para quienes accedan por sistemas de correo.
- www.memorypet.com.ec/2 → Para quienes accedan por links en la web.
- www.memorypet.com.ec/3 → Para quienes escuchen un anuncio de radio.
- www.memorypet.com.ec/4 → Para quienes lean el anuncio en una revista, etc.

Así, a través de la administración de la página web se podrá contabilizar el número de ingresos por cada link, obteniéndose un estimado del porcentaje de impacto por medio utilizado. De igual forma la página web contará con un contador de número de visitantes, para medir el alcance de visitas reales al site de la empresa.

Además se medirán los resultados en base a los objetivos de marketing planteados:

- Posicionamiento del nombre "Memory Pet".
- Participación de Mercado (Market Share) versus la competencia.
- Número de ventas por servicio y producto.

4.6 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas se concentra en su etapa inicial en la venta directa, para posteriormente a través de clínicas veterinarias, aseguradoras, y pet shops llegar a un acuerdo de venta indirecta del servicio.

Uno de los objetivos principales será que el consumidor se interese por la contratación del servicio completo de cremación que incluye urna, por lo que las ventas están muy ligadas a la estrategia de publicidad.

Dentro del primer año, el objetivo de ventas será:

- Clientes en mes 1 del año 1: 25 (Mitad de actual competencia)
- % Crecimiento mensual año 1: 2%
- Total de clientes en año 1: 819
- % Crecimiento anual: 3% (a partir del segundo año)

Se considera un porcentaje de crecimiento en ventas mensual conservador en el año 1, mientras se el servicio se da conocer y se alcancen los volúmenes de venta esperados a partir del segundo año.

4.7 Estrategia de Precios

La cremación de mascotas es un tipo de servicio basado en una Especialidad, que al no tener un desarrollo importante dentro de la ciudad, la estrategia a seguir por la empresa será la de ser *Líder del Mercado*. Para lo cual se pueden optar por dos caminos:

- *Desarrollo en Ventas:* A través de precios bajos, que a pesar de no presentar un margen alto de utilidad por cliente, generen un volumen alto de clientes, y un mayor porcentaje de crecimiento anual.
- *Desarrollo en Ganancias:* A través de precios altos, que generen un margen importante de utilidad por cliente, ubicándolo dentro de un estándar de servicio exclusivo, con un menor número de clientes y por tanto un porcentaje de crecimiento más reducido.

Tomando en cuenta los análisis FODA del macro-entorno y de la competencia, se puede determinar que la empresa se enfrenta a un entorno Especulativo, donde la competencia tiene un mayor índice de Debilidades que de Fortalezas, por tal razón, la estrategia deberá ser agresiva con el objetivo de posicionarse rápidamente en el Mercado como Líder, a través de una captación rápida de clientes por su desarrollo en la parte de Ventas y Publicidad, ofreciendo precios competitivos y accesibles al público en las líneas de servicio más económicas (Liderazgo en Costos), y una mayor exclusividad con precios más elevados y un servicio de calidad en las líneas de servicio Integrales (Percepción de Exclusividad).

La estrategia inicial será por definición de precios por Mark-up, dando un cierto margen de ganancia al costo de producción, sin que esto quite que se obtenga un precio atractivo por el servicio, incluso para personas de nivel socio-económico medio, el objetivo es masificar su "aceptación" sin que el precio sea excusa para contratarlo. Por tal motivo el precio para el servicio de Cremación Comunitaria se ajustará a lo que las encuestas determinaron como el precio más idóneo para el servicio, mientras que los servicios individuales de cremación se los catalogará en una definición de precios "más exclusivos", pero de igual forma accesibles.

Para evitar que la percepción del servicio sea tomada como costosa, la estrategia inicial para los servicios sin recuperación de ceniza (cremación comunitaria e Individual Económica) no será que en ningún caso superior a los \$100, que por tanto son con valores inferiores a los que ofrece la competencia.

El valor tampoco podrá ser inferior a un valor de \$50, pues es el mínimo monto para cubrir gastos de operación. La tabla de precios toma en cuenta el peso del animal, y tipo de servicio contratado.

A futuro la estrategia será ajustar los precios de acuerdo a la demanda del mercado, reduciendo por ejemplo, el costo de servicio para mascotas tamaño Mini, o aumentando el precio para mascotas tamaño Grande, o incorporando el tamaño Gigante a la oferta.

Lista de Precios

A continuación se muestra la tabla de precios definida para cada servicio, y catalogada por peso de la mascota:

Servicio					
Tamaño	Peso	Comunitario	Individual Económica	Individual Integral	
				Con Urna Estándar	Con Urna Personalizada
<i>Mini (roedores, pájaros, tortugas)</i>	Menor a 9 Kg	60	80	115	130
<i>Pequeño</i>	Entre 10 y 19 Kg	60	80	115	130
<i>Mediano</i>	Entre 20 y 29 Kg.	70	90	125	140
<i>Grande</i>	Entre 30 y 50 kg.	70	90	125	140

Tabla 17: Lista de precios de Servicio de Cremación de "Memory Pet"

Para el caso de los productos (urnas y placas), esta es la tabla de precios definida y el porcentaje de ganancia esperado por cada uno:

DETALLE DE PRECIOS					
Producto	Precio Costo	Precio Venta	Ganancia	% Ganancia	Observaciones
Placas					
<i>Placa Estándar</i>	\$ 4,0	\$ 8,0	\$ 4,0	100%	
<i>Placa con Forma</i>	\$ 5,0	\$ 10,0	\$ 5,0	100%	
Urnas					
<i>Serie Tradicional</i>	\$ 14,0	\$ 20,0	\$ 6,0	43%	Incluye Placa
<i>Serie Tradicional con foto</i>	\$ 14,0	\$ 20,0	\$ 6,0	43%	Sin Placa
<i>Serie Recuerdo en Madera</i>	\$ 20,0	\$ 30,0	\$ 10,0	50%	Incluye Placa
<i>Serie Casa de Madera</i>	\$ 20,0	\$ 30,0	\$ 10,0	50%	Incluye Placa
<i>Serie Mi Huella</i>	\$ 20,0	\$ 30,0	\$ 10,0	50%	Sin Placa
<i>Serie Recuerdo Pintado</i>	\$ 22,0	\$ 30,0	\$ 8,0	36%	Sin Placa
<i>Serie Recuerdo Grabado</i>	\$ 22,0	\$ 30,0	\$ 8,0	36%	Sin Placa
<i>Serie Corazón</i>	\$ 20,0	\$ 30,0	\$ 10,0	50%	Sin Placa

Tabla 18: Lista de precios de Servicio de Cremación de "Memory Pet"

Una estrategia de precio será mantener el mismo valor entre las cremaciones de menor peso (mini y pequeño) y las de mayor peso (mediano y grande). El motivo de mencionarlos por separado, es para que el cliente pueda contar con un catálogo de opciones y mantener la misma información que maneja la competencia.

Si bien el costo por movilización está incluido, algunas zonas fuera del perímetro urbano de Quito o en valles podría tener un recargo de \$15 previo estudio de ubicación, pero este monto no está contemplado en las proyecciones de flujos.

El canal de pago podrá ser por dinero en efectivo, cheques, y tarjeta de crédito.

Estrategia de Marketing y Precios de la Competencia:

La estrategia de marketing y publicidad de Lord Guau se enfoca principalmente en el marketing directo e internet. Utiliza los servicios de su punto de atención en el Pet Shop ubicado en el Centro Comercial Centro Plaza de Cumbayá, para dar a conocer sus servicios, además de promociones por Mail Marketing que se reciben de forma periódica al suscribirse a su página de internet. Como medios de promoción directa, utiliza impresión offset (flyers), publicación en las páginas amarillas, y esporádica publicación en medios de prensa escritos.

Hasta antes del mes de abril del 2009, se podría catalogar a la publicidad de Lord Guau como una publicidad muy dirigida y poco masiva; sin embargo, a partir de mediados del mes de abril, salió al aire un programa de concursos en la televisión ecuatoriana denominado "Famosos y Mascotas"²³, donde Gabriel Carrión, representante legal y dueño de Lord Guau, participa como co-animador del programa, por su conocimiento en eventos y crianza de animales, principalmente del tipo canino. Aunque es muy reciente este lanzamiento para la fecha en la que se ha desarrollado el documento de este proyecto, sin duda, la participación del representante legal de la empresa competidora, dará mayor realce y conocimiento a su empresa, lo cual resta la ventaja competitiva de su ausencia de publicidad en medios masivos. Por el corto tiempo de lanzamiento de este programa, no se podría aún cuantificar el nivel de impacto en la mente del consumidor, aunque aún se sostiene que el core business de la competencia no está en promocionar su servicio de cremación, sino otros servicios como la crianza de mascotas y su hotel 5 estrellas para perros y gatos.

La estrategia de precios de la competencia, para el servicio de cremación, parte de la definición del valor de la cremación de una mascota de menos de 30 libras con recuperación de cenizas (\$98), a partir de cuyo valor hace incrementos del 20% para los subsiguientes tamaños de mascotas. En el caso del precio para la cremación sin recuperación de cenizas, se emplea la misma lógica restando \$10 para cada tamaño.

Debido a que no existe un referente de comparación adicional, no hay una referencia clara de cómo la competencia fijó el precio inicial, y por tanto, tampoco existe un sustento para definir cuál sería el verdadero costo de producción. Son entonces las únicas cifras con las que se cuenta para establecer una fijación de precios.

²³ Programación de Ecuavisa, todos los sábados de 19h00 a 20h00

Capítulo V: Operación

5.1 Ficha Técnica del Servicio

El horno crematorio se compone de dos cámaras: la de proceso y la de post-combustión o anti contaminación.

En la cámara de proceso se realiza la cremación propiamente dicha, las paredes de esta cámara están fabricadas en ladrillo refractario y aislante; el techo y el piso en cemento refractario capaz de soportar en continuo temperaturas de 1400°C. La cámara cuenta con un quemador a diesel, que trabaja a temperaturas promedio de 800°C. Posee orificios de entrada de aire necesario para la combustión de los desechos en la entrada de la misma y una pequeña cámara bajo el nivel del piso donde se depositan los restos de la cremación (cenizas). La temperatura de la cámara se censa con un termopar tipo "K", ubicado en el centro del techo.

El acceso a la cámara es por una puerta tipo guillotina accionada hidráulicamente. La puerta dispone de un visor hacia el exterior del horno con vidrio refractario.

La Cámara de post-combustión ó anti-polución está fabricada del mismo material que la cámara de proceso. En esta cámara existe un quemador a diesel, que trabaja a temperaturas promedio de 1100°C, máximo de 1200°C, durante un tiempo superior a los dos segundos de acuerdo con las reglamentaciones de la EPA (Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos); ésta cámara se encarga de quemar todos los gases y humos que se derivan de la cremación en la cámara de proceso. Por su forma, obliga a los gases que llegan de la cámara de proceso a entrar en contacto directo con la llama del quemador. El aire necesario para la adición de oxígeno para oxidar los productos de la combustión de los residuos, es suministrado por un electro-ventilador centrífugo y distribuido mediante válvula de accionamiento manual, garantizando la salida al exterior de los gases. Las emisiones a la atmósfera son totalmente incoloras y exentas de olores. La gestión y programación de la secuencia de incineración, se realiza a través de un panel de control y comando, contenido en un gabinete que estará ubicado sobre un costado del horno.

5.1.1 Especificaciones del Horno Crematorio²⁴:

Dimensiones de la Cámara

- Ancho: 900 mm
- Altura: 900 mm
- Profundidad: 1500 mm
- Altura del piso a la Cámara de proceso: ~ 660 mm
- Capacidad Máxima: 300lbs./h (140 Kg/h)

Dimensiones Externas (Aproximadas):

- Ancho: 1500 mm
- Largo: 2040 mm
- Altura: 1800 mm
- Longitud Chimenea: 3600 mm desde el suelo

²⁴ Información provista por Hornos Crematorios CALTEC de México.

Material de Fabricación:

- Cámaras de cremación: Fabricado en hormigón refractario y aislante de 90mm. de espesor (para garantizar una temperatura exterior segura para el personal que lo manipula)
- Chimenea: Fabricada en acero al carbono con revestimiento interior en hormigón refractario y aislante de 120mm. de espesor, consiguiendo evacuar los gases y garantizar una buena dispersión a la atmósfera.
- Quemadores: Encendido automático. Para cremación un quemador industrial de 1 marcha, para postcombustión un quemador industrial de 2 marchas.
- Pintura exterior del horno anti-calórica.

Datos Infraestructura

- Potencia Calórica: 2 x 800.000 BTU/h (Aprox.)
- Tiempo de cremación en condiciones normales: 1,5 h.
- Consumo de energía eléctrica por ciclo: 2Kw
- Combustible: Diesel.
- Consumo de diesel por ciclo de operación: 11 galones (tomando en cuenta 140000 BTU/galón)
- Temperatura de operación de cámara de cremación: 800 °C.
- Temperatura de operación de cámara de post-combustión: 1100 °C.
- Voltaje de Operación: 220V, 3F, 60Hz.
- Ciclo de cremación aprox.: 60 – 90 Min.
- Peso aproximado: ~ 4000 Kg.
- Acometida de gas: 2"
- Presión de entrada: 20 – 30 PSI
- Acometida Eléctrica: Neutro # 8 AWG, 5 Kw

Retención de Gases

- Cámara de Post combustión: permanencia de gases superior a 2 seg, desde la última inyección de aire.
- Temp. Cámara Combustión: Temperatura Máxima 800 °C.
- Temp. Cámara Post combustión: Temperatura Máxima 1.200 °C.

El Plano de Construcción del Horno se encuentra detallado en el [ANEXO 9]. A continuación se muestra un corte interior del horno crematorio. En el mismo se puede apreciar en su parte interna superior, la Cámara de Combustión, y en su parte interior inferior, la Cámara de Post-combustión:

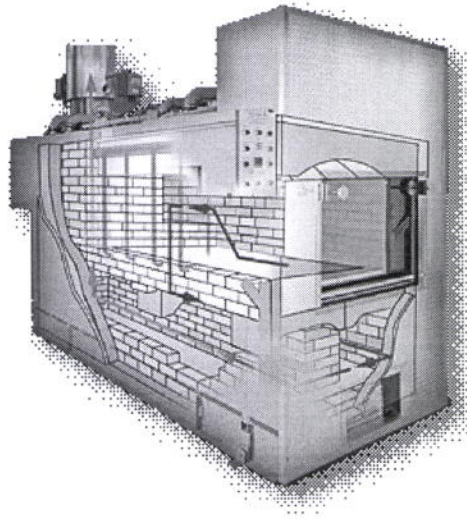


Gráfico 41: Corte interior de Horno crematorio

5.1.2 Proceso de Operación

La secuencia de funcionamiento del horno de cremación es totalmente automática, para ello sólo es necesario fijar los parámetros de temperatura y tiempo de operación a través del panel de control del equipo. Una vez cargado el horno se da marcha a través del tablero y se espera a que se cumpla el ciclo.

La alimentación del sistema se realiza de forma manual, introduciendo los animales en el interior del horno uno a uno. Esto lo lleva a cabo personal con vestimenta y herramientas adecuadas para el traslado y manipulación de los restos animales.

Inicialmente se acciona la puerta por medio de dos pulsadores ubicados en el panel de mando, se introduce el cuerpo y se cierra la puerta. Se seleccionan las temperaturas de operación. El primer ciclo de cremación comprende el precalentamiento de la cámara de anti-polución y es de aproximadamente 30 minutos. Una vez finalizado este ciclo comienza el ciclo de cremación el cual dura aproximadamente 60 a 90 minutos. Una vez finalizado este tiempo comienza el ciclo, es necesario abrir la puerta y recolectar las cenizas en la bóveda inferior del frente del horno. En este momento se puede iniciar otro ciclo de cremación.

Durante el ciclo de cremación, los quemadores encenderán y apagarán con el fin de mantener las temperaturas de operación en el valor prefijado.

El horno se controla automáticamente desde un tablero de mandos completamente alambrado e interconectado que se ubica en un costado del mismo y que incluye:

- Interruptores automáticos contra cortocircuitos
- Contactores de fuerza y control
- Controles de temperatura por sondas de medición de temperatura tipo K.
- Controles de llama (seguridad de falta de llama electrónica)
- Conmutadores y pulsadores de encendido
- Luces indicadoras de proceso
- Temporizadores

- Registradores de Temperatura
- Sistema de apagado del quemador cuando la puerta de carga esté abierta.

La duración del proceso está relacionado con la capacidad del horno y el peso del animal. Finalizada la incineración tras una o dos horas de proceso, las cenizas resultantes se retiran de forma manual y se colocan en una bolsa de cerrado hermético, que luego se depositarán en la urna correspondiente (en el caso de recuperación de cenizas); mientras los gases resultantes se tratan en la cámara de postcombustión para lograr su total oxidación (se enfrían de forma rápida y finalmente se someten a un filtrado para retener las partículas sólidas).

Como medida de seguridad, debe existir un tiempo promedio de 15 minutos en cada ciclo de carga, entre la finalización del proceso y la nueva carga,

En el caso de incineración de grandes volúmenes (cremación comunitaria), al proceso debe sumarse el contar con cámaras frigoríficas para el almacenamiento y conservación de animales previo a su incineración. Las cenizas resultantes de la cremación colectiva se recolectarán en contenedores herméticos para su posterior desecho en los sitios autorizados por el Municipio.

Las instalaciones de Memory Pet ofrecen la seguridad, confianza y calidad en el servicio, incluso para permitir la presencia del dueño durante el proceso.

5.2 Descripción del Proceso

5.2.1 Etapas del Proceso

El desarrollo del proyecto se realizará en varias etapas:

1ª Etapa:

1. Readequación y cambios arquitectónicos en la ubicación definida como centro de operaciones de la empresa.
2. Solicitud de Permisos (salud, ambiental, municipio, bomberos) para operar como Crematorio de Mascotas.
3. Solicitud de Habilitación Comercial y SRI.
4. Adquisición de incinerador.
5. Adquisición de un frigorífico industrial horizontal.
6. Adquisición de mobiliario y elementos de oficina como: muebles, teléfono con extensiones, 2 PC's, 1 impresora, e implementos de oficina en general.
7. Adquisición de instrumentos y herramientas: palas, cepillos, ropa de trabajo.
8. Adquisición de Urnas como muestras, 2 por cada modelo.
9. Adquisición de Vehículo pickup de cajón cerrado.
10. Creación de página Web.

2ª Etapa:

1. Contratación de Personal Administrativo y de Operadores
2. Altas de personal en Seguridad Social.
3. Patente del nombre en el IEPI.

4. Gastos en Imprenta: formularios, folletos, carteles para el local.
5. Primeras pruebas e inicio de operaciones
5. Gastos de Publicidad Informativa: Marketing Directo e Indirecto.

3ª Etapa:

1. Establecimiento de convenios.
2. Alquiler de oficina en lugar céntrico y comercial de Quito.
3. Expansión de capacidad y de oficinas

La planificación de las diferentes etapas del proceso, se detalla en el cuadro de actividades (carta Gantt) del [ANEXO 8].

5.3 Oportunidades de Negocio

En el largo plazo será necesario adoptar nuevas estrategias, a fin de construir Oportunidades a un costo más bajo y más rápido que los competidores.

A continuación se mencionan algunas oportunidades de negocio que pueden darse:

- Convenios con veterinarias estratégicamente ubicadas en los distintos puntos de la ciudad de Quito, a razón de que, una vez masificado el servicio, estos puntos se transformen en los puntos de recolección finales de la empresa, reduciendo por ende los costos de operación.
- Convenios con albergues municipales de animales y tiendas de mascotas: La idea consistirá en ofrecer la opción de encontrar una nueva mascota al dueño que acabó de perder la suya. Procurando mantener siempre el respeto y condolencia del caso, se puede ofrecer la alternativa de ubicar una mascota en un hogar que ha perdido la suya. Estos convenios serán pactados con municipios y tiendas especializadas a cambio de una prima por la promoción.
- Expansión regional a otras ciudades de alto crecimiento económico dentro del país, como: Guayaquil, Cuenca y Manta
- En el caso de una expansión de las instalaciones a una mayor capacidad (para animales de un tamaño mayor o para un volumen de cremación comunitaria mayor), la maquinaria debería ser más grande en cuanto a tamaño pero manteniendo los mismos principios de funcionamiento. En este caso será preciso contar con una cámara frigorífica de grandes dimensiones para la conservación de los restos de animales hasta su cremación. Un cambio representativo será sin duda la alimentación del proceso, que requerirá un cargador hidráulico para introducir los animales en el interior del horno sin necesidad de intervención manual de los operarios.
- Desarrollo de un sistema de servicios crematorios pre-pagados, con primas de bajo costo que aseguren al dueño de la mascota contar con el servicio cuando éste sea requerido.
- Convenio con una aseguradora local (como MedNet), con el fin de desarrollar o ser parte de un seguro para mascotas que además de cubrir gastos por atención veterinaria, internación en clínicas de animales y operaciones, cubra también los servicios funerarios de recogida, cremación y entrega de cenizas. Esta además de ser una estrategia que puede ayudar a alcanzar volumen, al

compartir los clientes de la empresa aseguradora, puede asegurar también una renta recurrente (anual) producto del monto del seguro.

- Convenios con Centros Zoosanitarios, y la Empresa Municipal de aseo, con el fin de tomar a cargo los restos de animales recolectados alrededor de la ciudad. Por su alto volumen, puede generarse un convenio para tratar estos restos de forma comunitaria. El costo del servicio podría pagarlo la administración municipal, o se podría prorratear su monto como parte del pago mensual por concepto de Recolección urbana de basura.
- Dependiendo del crecimiento en ventas del segmento que incluye urnas, una de las posibles estrategias que podría tomar la empresa es la Integración Vertical hacia atrás, tomando control de los proveedores de urnas y placas haciéndolas parte de la empresa, reduciendo por ende los costos de operación (eliminando el margen que gana el proveedor de urnas y placas).

Capítulo VI: Viabilidad del Proyecto

A continuación se presenta el análisis de evaluación financiera considerando los montos de inversiones financieras y económicas que se requerirá para el establecimiento del Centro de Cremación de Mascotas "Memory Pet"

6.1 Inversión Inicial

De acuerdo a los planteamientos realizados dentro de la Descripción del negocio y su Operación, se plantean los siguientes ítems dentro de la inversión inicial:

- Readecuación del espacio físico en la construcción existente en el sector de Pomasqui, donde funcionarán las oficinas de Memory Pet. El monto a invertir por la readecuación arquitectónica del sitio es de \$15.000, e incluye: levantamiento de paredes falsas, ductería, adecuación de zona de horno, en adecuación para sistema de control de incendios (extintores), cerrar algunos espacios donde hay ventanas y colocar puertas corredizas. Este monto se pagará una sola vez a obreros de construcción y contratistas quienes se harán cargo de la ejecución de la obra.
- Adquisición de Horno de Cremación: De acuerdo a la técnica de cremación se presentan dos posibles opciones:
 - o Horno de Cremación por Incineración 300lb/h: Producido en el exterior (Argentina – Hornos CALTEC): \$50.000, ó producido localmente (Ing. Julio Rosales): \$25.000
 - o Horno de Bio-Cremación por Hidrólisis Alcalina 280lb/h: Producido en el exterior (BioSAFE Engineering LLC): \$375.000

En el caso de los hornos producidos en el exterior, adicional al costo FOB del equipo, se deben sumar costos de internación, que aproximadamente, y de acuerdo a las dimensiones y características deberían incluir:

- o Flete aéreo: \$ 1.30 por kilo cargable
- o Handling: \$ 35.00
- o Fuel Surcharge: \$ 0.15 por kilo cargable
- o Sed: \$ 25.00
- o Packing: \$ 250.00
- o Arancel: 15%.

En el caso del Horno por Incineración agrega un valor adicional de \$10.200, mientras que en el horno de bio-cremación agrega un valor adicional de \$59.000. Tomando en cuenta esta información, y con el fin de ahorrar costos a la empresa, la compra del horno de cremación se fabricaría y gestionaría de forma local con un contratista local con amplia experiencia en la fabricación de este tipo de hornos, teniendo como antecedentes la fabricación del horno crematorio para la Universidad Central del Ecuador, y para empresas de servicios crematorios para personas²⁵.

- Compra de 2 frigoríficos horizontales de 2m largo, por un monto de \$500 c/u.

²⁵ Los datos de contacto, se omiten en este documento por pedido expreso de su parte.

- Compra e instalación de contenedores de combustible de características aprobadas por el INEN.
- Compra de Vehículo Fiat Fiorino Furgón de segunda mano (año 2007), por un monto de aproximadamente \$10000, a lo cual se suma la adecuación de su cajón con la instalación de un extractor de olores.
- Inversión en activos fijos que incluye equipos de oficina, equipos de computación, muebles y enseres, para utilización tanto del área administrativa como del área de operaciones (artículos de bajo costo como celulares, cafetera y minicomponente ingresan directamente como gasto).

A continuación se presenta el detalle de los costos:

INVERSION INICIAL ACTIVOS FIJOS							
Detalle	Número	Valor Unitario	Valor Total	Años deprec	% Deprec. Anual	Deprec. Anual	Observaciones
Infraestructura							
Acondicionamiento de instalaciones	1	\$ 15.000	\$ 15.000	20	5,0%	\$ 750	paredes falsas, ductería, zona de horno
Subtotal			\$ 15.000			\$ 750	
Muebles y Enseres							
Mueblería de Oficina	3	\$ 120	\$ 360	10	10,0%	\$ 36	
Archivadores	3	\$ 40	\$ 120	10	10,0%	\$ 12	
Anaqueles y repisas	3	\$ 40	\$ 120	10	10,0%	\$ 12	
sofás, sillas y mesas	2	\$ 200	\$ 400	10	10,0%	\$ 40	para recepción y sala de espera
Subtotal			\$ 1.000			\$ 100	
Equipos de Computación							
Computadoras	2	\$ 700	\$ 1.400	3	33,3%	\$ 467	para recepción y oficina del gerente general
Subtotal			\$ 1.400			\$ 467	
Equipamiento Crematorio							
Horno Crematorio	1	\$ 25.000	\$ 25.000	10	10,0%	\$ 2.500	fabricación nacional
Frigorífico horizontal	2	\$ 500	\$ 1.000	10	10,0%	\$ 100	2da mano
Contenedor para combustible	1	\$ 200	\$ 200	10	10,0%	\$ 20	
Subtotal			\$ 26.200			\$ 2.620	
Equipos Varios							
Impresora, Fax, Scanner	1	\$ 400	\$ 400	3	33,3%	\$ 133	
Teléfono con 4 extensiones	1	\$ 250	\$ 250	3	33,3%	\$ 83	
Teléfonos Celulares	2	\$ 50	\$ 100			\$ -	Por el bajo costo, va al gasto
Cafetera	1	\$ 40	\$ 40			\$ -	Por el bajo costo, va al gasto
Minicomponente	1	\$ 200	\$ 200			\$ -	Por el bajo costo, va al gasto
Subtotal			\$ 990			\$ 217	
Vehículos							
Vehículo Pick-up tipo furgón	1	\$ 10.000	\$ 10.000	5	20,0%	\$ 2.000	Fiat Fiorino Furgón (2da mano - año 2007)
Acondicionamiento de vehículo	1	\$ 600	\$ 600	5	20,0%	\$ 120	Instalación de extractor y otros
Subtotal			\$ 10.600			\$ 2.120	
TOTAL			\$ 55.190			\$ 6.273	

REPOSICION INVERSION ACTIVOS FIJOS						
Año 2						
sofás, sillas y mesas	1	\$ 200	\$ 200	\$ 10	10,0%	
Año 3						
Frigorífico horizontal	1	\$ 500	\$ 500	\$ 10	10,0%	
Año 4						
Computadoras	2	\$ 800	\$ 1.600	3	33,3%	
Año 5						
				\$ -		

Tabla 19: Descripción de inversión inicial de Activos Fijos

Depreciación de activos fijos

El método de depreciación de activos fijos será en línea recta aplicando los porcentajes establecidos por la ley de Régimen Tributario Interno.

ACTIVOS FIJOS	% ANUAL
Inmuebles (excepto terrenos)	5%
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil.	20%
Equipos de cómputo y software	33%

Tabla 20: Depreciación de Activos Fijos

6.2 Gastos de Producción

Pago de Servicios:

- *Consumo de Energía Eléctrica:*

De acuerdo al diseño de operación del horno de cremación, el consumo promedio de energía eléctrica por ciclo de cremación es de 2Kw. La tarifa que aplica para el consumo de energía eléctrica (según el pliego tarifario vigente a marzo del 2009) es dentro del tipo de tarifa G1. La planilla de pago según esta clasificación es de:

Consumo Kw/h	Cargo por consumo \$USD	Observaciones
0 – 300	\$ 0,061	Por KWh de consumo hasta 300 KWh al mes.
301- Superior	\$ 0,084	Por KWh de consumo en el mes.
adicionales		
	8,70%	% del valor de la planilla por Alumbrado Público.
	\$ 3,27	% de contribución para el Cuerpo de Bomberos.
	10,00%	% del valor de la planilla por Tasa de Recolección de Basura.

Tabla 21: Cargos por consumo de energía eléctrica en tarifa G1

Tomando en cuenta la carga necesaria para el funcionamiento del horno y consumo normal de energía eléctrica del resto de las instalaciones, se calcula un pago aproximado mensual de energía eléctrica de \$55 mensuales.

- *Consumo de Telefonía Pública:*

De acuerdo a la estructura del negocio, las oficinas de la empresa principalmente recibirán llamadas, y en un menor porcentaje las generarán, por tal motivo el pago por consumo telefónico será módico, y de acuerdo a la actual tarifa Residencial (tipo B), que tiene un costo de \$0,02 por minuto. Si se estima un promedio de 2000 minutos de consumo mensual, el monto a pagar por telefonía fija será de \$40.

- *Consumo de Agua potable y alcantarillado:*

El pago corresponderá al sector de Pomasqui con ciclo de facturación 20, es decir, aproximadamente \$0,3 por m³ de agua, cerca de \$15 por consumo de agua al mes.

- *Consumo de Diesel para Hornos:*

De acuerdo a las especificaciones del fabricante del horno, el consumo de diesel promedio por cremación (2 x 800.000 BTU/h), es de 10 galones. Si se toma el precio por galón de diesel (a Mar-2009) que está en \$0,9 el galón, el costo a pagar por combustible por ciclo de cremación será de aproximadamente \$1300 mensuales.

- *Consumo de Gasolina para Vehículo:*

El modelo de vehículo seleccionado para el transporte es de 1400cc, por lo que su consumo de gasolina es bajo, y de un rendimiento de aproximadamente 60 km/galón. En la proyección de gastos mensual, se estima llenar de combustible unas 8 veces al mes (a un costo de aproximadamente \$20 por cada llenado de gasolina extra)

6.3 Proyecciones

Debido a la naturaleza del negocio, enfocado a animales (no existen estudios ni censos detallados en este aspecto) y dentro de un segmento prácticamente desconocido en la mente del mercado de la ciudad de Quito, se tienen altos niveles de incertidumbre que no permiten hacer una proyección que permita acercarse en alto porcentaje a la realidad, pues se desconoce la reacción del mercado cuando el proyecto se lleve a cabo de forma real. Todo dependerá de los supuestos y estimaciones que se tomen de acuerdo al estudio presentado en este documento.

La incertidumbre existente y las variaciones económico-políticas normales del país, no permiten establecer proyecciones a muy largo plazo, por lo que el análisis se realizará en una base de proyección a cinco años.

6.3.1 Proyección de Ingresos

Los ingresos de Memory Pet provienen principalmente de los servicios de cremación ofrecidos:

- Ingresos por Cremación Comunitaria
- Ingresos por Cremación Individual Económica.
- Ingresos por Cremación Individual Integral.

Tomando en cuenta el dimensionamiento de clientes objetivos realizado en un capítulo anterior, los ingresos se proyectarán en función del número potencial de mascotas en edad considerada como de vejez para perros y gatos (10 años en adelante), estimado en un 10% del total de mascotas.

Con el fin de presentar una proyección conservadora, se asumirá que la empresa en su primer año y durante tres meses tendrá un periodo de instalación, conformación legal de la empresa, y se realizarán trabajos de adecuación para las instalaciones; a partir del cuarto mes iniciará propiamente operaciones, pero teniendo desde un mes antes y con una duración de tres meses, una campaña de publicidad importante con el fin de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa (Fase de Información). Para mantener cifras conservadoras, se asumirá un volumen de cremación en el primer mes de operación, equivalente a la mitad del volumen de ventas de la competencia (es decir 25 cremaciones). Las ventas en el primer año tendrán un crecimiento constante hasta alcanzar la estabilidad esperada a partir del segundo año de operación de la empresa, cuyo volumen de cremación total durante el año, corresponderá al 10% del mercado objetivo, y con un crecimiento anual del 3% respecto al año anterior.

A continuación se presenta la proyección de crecimiento esperado:

Proyección Anual		1	2	3	4	5
Proyección Crecimiento Anual				3%	3%	3%
Total	100%	819	1.830	1.885	1.942	2.000
Individual Integral	40%	328	732	754	777	800
Individual Económica	10%	82	183	189	194	200
Comunitaria	50%	410	915	943	971	1.000
Proyección Urnas						
Total	100%	328	732	754	777	800
Estándar	75%	82	183	189	194	200
Personalizada	25%	410	915	943	971	1.000
Proyección Placas						
Placas Requeridas	85%	279	622	641	660	680

Tabla 22: Proyección de crecimiento a 5 años – “Memory Pet”

Metas a Corto Plazo (Primeros seis meses):

1. Durante los primeros tres meses: establecimiento y conformación de la empresa.
2. Potenciación de publicidad por Internet, flyers y prensa escrita.
3. A principios del cuarto mes, inicio de operaciones y recepción de las primeras mascotas fallecidas.
4. Necesidad de un préstamo de capital a socios a corto plazo, para afrontar los gastos de publicidad inicial.
5. Mantener un flujo neto acumulado positivo con capital en préstamo de socios, mientras se obtienen las primeras ganancias por el negocio.

Metas a Mediano Plazo (Pasados los primeros seis meses):

1. Crecimiento de ventas y captación de mercado.
2. Búsqueda de precios más competitivos en cuanto a materiales (fabricación de urnas y placas).
3. Nuevo plan publicitario a través de medios de comunicación (páginas amarillas, internet, prensa escrita de segmento familiar y revistas).
4. Primeros contactos con centros veterinarios, y locales especializados de mascotas.
5. Campañas de publicidad directa e indirecta de rubro constante.

Metas dentro de cinco primeros Años:

Crecimiento de la empresa en instalaciones y personal

1. Convenios con veterinarias en zonas estratégicas de la ciudad.
2. Convenios con entidades públicas (Municipio, EMASEO) y privadas (PetShops).

Metas a Largo Plazo (dentro de los 10 primeros años):

1. Planificación de apertura de oficinas para contratación y trámites, en zona comercial de la ciudad.
3. Fabricación propia de Urnas.
4. Establecimiento de nuevo plan publicitario por medios de comunicación masiva (radio, televisión).
5. Apertura de crematorios en otra ciudad de importancia comercial en el país.

6.3.2 Análisis de Gastos

La estructura de los gastos se establece de la siguiente manera:

Gastos Administrativos

Contempla:

- Gasto por mantenimiento de Vehículos
Incluye gastos de combustible, mantenimiento (cada 6 meses), y pago anual de seguro.
- Gasto de Ventas
Incluye los costos en los que debe incurrir la empresa por la compra de urnas y placas a artesanos y distribuidores
- Gasto de Marketing
Incluye gastos por Publicidad y Promoción de la empresa. Incluye:
 - Campañas en medios de distribución directa (mailing masivo, estados de cuenta, flyers, dípticos, trípticos), e indirecta (publicidad en revistas, radio, y medios alternativos).
 - Merchandising
El primer año se contempla un mayor gasto, sobretodo dentro de los 3 primeros meses de operación de la empresa, por motivos de lanzamiento.
- Gastos de Oficina
Incluye gastos por artículos y encerres utilizados en la operación diaria.
- Pago de Servicios
Incluye pago por consumo de servicios públicos (energía eléctrica, agua y alcantarillado, telefonía fija), y servicios privados (telefonía celular e internet).
- Gastos de Mantenimiento General
Incluye gastos por temas de seguridad, mantenimiento de instalaciones y abastecimiento de combustible para el Horno de Cremación.

Gastos de Personal

Los gastos por concepto de rol de pagos del personal de Memory Pet, estarán sujetos a la normativa vigente de salario mínimo del país para el mes de marzo del 2009²⁶, y se compone básicamente de 6 personas en el primer año de operación.

Cada uno percibirá un sueldo mensual dependiendo del cargo que desempeñen, y que cumpla la normativa de salarios del país. Recibirán los beneficios de ley (Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto, Fondo de Reserva), y se asume el gasto del aporte patronal. La tabla de proyección de salarios se encuentra en el [ANEXO 11]

Los gastos de personal se proyectan tomando en cuenta:

- Incrementos anuales en función de los índices inflacionarios. Tomando como base un incremento anual de \$30 en el salario mínimo vital (de acuerdo a lo estipulado como proyecto salarial por el gobierno para los siguientes años)
- La política de utilidades de la empresa contempla el reparto de utilidades hacia los socios dentro del mismo año de operación; mientras que el 15% de participación de trabajadores y 25% de impuesto a la renta se mantiene como cuentas por pagar en el próximo año.

Personal	Numero	Sueldo Individual	Sueldos
AÑO:	1		
Gerente General	1	900	900
Médico Veterinario	1	900	900
Asistente Administrativa	1	550	550
Operador de Servicio	2	320	640
Auxiliar de Servicio (medio tiempo)	1	150	150
Totales			\$ 3.140

Tabla 23: Salario mensual en el primer año de operación

Se considera la siguiente tabla de cálculo para las proyecciones salariales:

Datos para cálculos	
Aporte Patronal	12,15%
Incremento de salario anual	10,00%
Reajuste anual en Salario Mínimo (RBUM)	\$ 30,00
Salario Mínimo 2009	
Trabajador en general	\$ 218,00
Servicio doméstico	\$ 200,00
Colaboradores de microempresa	\$ 185,00

Tabla 24: Datos para cálculo de proyección salarial

Gastos por creación y mantenimiento de Web Site

Son gastos de periodicidad anual, donde solo en el primer año se incurre en gastos por Desarrollo y Diseño de la página en internet, y en el resto de años se hace un pago mensual por mantenimiento de dominio y hosting con un ISP.

²⁶ Información obtenida del Ministerio de Trabajo y Empleo (<http://www.mintrab.gov.ec/>)

Gastos de Constitución

La compañía durante la etapa de estudio y ejecución para la puesta en marcha de las operaciones, incurrirá en gastos administrativos y legales de constitución entre los que se puede mencionar: honorarios de abogados, escrituras de constitución, pago para la inscripción en el registro mercantil, pago de patentes, permisos municipales, permisos medio ambientales, entre otros.

A continuación se presenta un cuadro del detalle de gastos en los que se incurrirá en el primer año de operación de la empresa; el total se presenta como una aproximación suponiendo que todo el año la empresa está operativa (en las proyecciones se asumen los tres primeros meses como un lapso para la constitución y puesta en marcha de la empresa):

DETALLE DE GASTOS ADMINISTRATIVOS AÑO 1					
Detalle de Gastos	Número Mensual	Valor Unitario	Número de meses	Valor Total	Recurrencia
Gastos Administrativos					
Vehículos					
Gasolina	8	\$ 20,00	12	\$ 1.920,00	todos los meses
Mantenimiento	1	\$ 100,00	2	\$ 200,00	cada 6 meses
Seguro	1	\$ 30,00	12	\$ 360,00	pago dividido en 12 meses
Otros	1	\$ 5,00	12	\$ 60,00	todos los meses
Gastos de Ventas					
Urnas					
Serie Estandar	7	\$ 14,00	12	\$ 1.148,00	todos los meses
Serie Personalizada	34	\$ 20,00	12	\$ 8.200,00	todos los meses
Placas	23	\$ 5,00	12	\$ 1.395,00	todos los meses
Gastos de Marketing					
Publicidad y Promoción	1	\$ 2.500,00	12	\$ 12.900,00	3 primeros meses: \$2500
Oficina					
Arriendo	0	\$ -	0	\$ -	
Caja Chica	1	\$ 50,00	12	\$ 600,00	todos los meses
Papelería	1	\$ 50,00	12	\$ 600,00	todos los meses
Cafetería	1	\$ 12,00	3	\$ 36,00	todos los meses
Indumentaria y Mascarillas	4	\$ 120,00	1	\$ 480,00	una vez al año
Servicios Públicos					
Electricidad	1	\$ 27,77	12	\$ 333,22	todos los meses
Agua y Alcantarillado	1	\$ 15,00	12	\$ 180,00	todos los meses
Teléfono	1	\$ 40,00	12	\$ 480,00	todos los meses
Celular	2	\$ 15,00	12	\$ 360,00	todos los meses
Internet	1	\$ 30,00	12	\$ 360,00	todos los meses
Mantenimiento					
Guardianía y Seguridad	1	\$ 20,00	12	\$ 240,00	todos los meses
Mantenimiento y aseo	1	\$ 15,00	12	\$ 180,00	todos los meses
Comisiones	0	\$ -	12	\$ -	
Diesel para Horno	1	\$ 614,25	12	\$ 7.371,00	
Gastos por Web Site					
Desarrollo y Diseño	1	\$ 500,00	1	\$ 500,00	una vez
Mantenimiento de Dominio	1	\$ 30,00	1	\$ 30,00	una vez al año
Servicio de Hosting	1	\$ 60,00	1	\$ 60,00	una vez al año
	1		1	\$ -	
Gastos de Constitución					
Patentes e Impuestos	1	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00	una vez
Honorarios Abogado	1	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00	una vez
TOTAL				\$ 41.493,22	

Tabla 25: Detalle de Gastos Administrativos

6.4 Análisis de Relaciones Financieras

6.4.1 Obtención de Recursos

La inversión inicial será financiada por los socios de la empresa con aportes iguales de capital que se distribuyen una parte como patrimonio (\$3.000 por cada uno) y una cifra en calidad de préstamo a largo plazo de \$33.000 por cada socio. Para afrontar los altos costos de publicidad de lanzamiento y no dejar sin flujo de caja a la operación, en los meses 4 y 5 del año 1, los socios realizarán un préstamo a corto plazo a la empresa por \$5.500 cada uno, que serán retornados el mes 10 y 11 del mismo año una vez que se empieza a crecer el flujo de ventas.

El capital de inversión será aportado en forma de efectivo por parte de cada socio, y no se contempla endeudamiento financiero para el efecto.

6.4.2 Estado de Resultados Proyectado

Considerando el análisis de ingresos y gastos, se ha elaborado el estado de resultados el mismo que se encuentra proyectado para cinco años.

A continuación se adjunta el Balance de Resultados proyectado:

BALANCE DE RESULTADOS	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Equivalente
INGRESOS		73.860	181.170	205.361	232.645	263.538	100,00%
Cremación Individual Integral	-	42.640	104.676	118.604	134.444	152.266	
Cremación Individual Económica	-	6.560	16.104	18.295	20.657	23.426	
Cremación Comunitaria	-	24.660	60.390	68.462	77.544	87.846	
TOTAL INGRESOS	-	73.860	181.170	205.361	232.645	263.538	
GASTOS							
Gastos Administrativos	-	32.729	51.119	56.070	61.469	67.426	25,58%
Vehículos	-	0	0	0	0	0	
Gasolina	-	1.920	2.074	2.239	2.419	2.612	
Mantenimiento	-	200	216	233	252	272	
Seguro	-	360	389	420	453	490	
Otros	-	60	65	70	76	82	
Gastos de Ventas	-	0	0	0	0	0	
Urnas	-	0	0	0	0	0	
Serie Estandar	-	861	2.767	3.086	3.421	3.809	
Serie Personalizada	-	6.150	19.764	21.998	24.464	27.210	
Placas	-	1.046	3.359	3.738	4.157	4.626	
Gastos de Marketing	-	0	0	0	0	0	
Publicidad y Promoción	-	12.700	10.368	11.197	12.093	13.061	
Comisiones	-	0	0	0	0	0	
Oficina	-	0	0	0	0	0	
Arriendo	-	0	0	0	0	0	
Caja Chica	-	600	648	700	756	816	
Papelería , celulares y otros	-	900	648	700	756	816	
Cafetería	-	76	39	42	45	49	
Indumentaria y Mascarillas	-	480	518	560	605	653	
Servicios Públicos	-	0	0	0	0	0	
Electricidad	-	278	360	389	420	453	
Agua y Alcantarillado	-	150	194	210	227	245	
Teléfono	-	400	518	560	605	653	
Celular	-	300	389	420	453	490	
Internet	-	300	389	420	453	490	
Mantenimiento	-	0	0	0	0	0	
Guardiania y Seguridad	-	240	259	280	302	327	
Mantenimiento y aseo	-	180	194	210	227	245	
Diesel para Horno	-	5.528	7.961	8.598	9.285	10.028	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	32.729	51.119	56.070	61.469	67.426	
Gastos por Web Site	-	590	97	105	113	122	0,05%
Desarrollo y Diseño	-	500	0	0	0	0	
Mantenimiento de Dominio	-	30	32	35	38	41	
Servicio de Hosting	-	60	65	70	76	82	
TOTAL GASTOS WEB SITE	-	590	97	105	113	122	
Gastos Legales (Patentes, Permisos)	-		1.000	1.080	1.166	1.260	0,48%
Personal	-	41.537	88.855	108.948	129.435	151.451	57,47%
Rol de pagos	-						
Sueldo y Salario	-	32.610	65.736	80.710	95.981	112.401	
Décimo Tercer Sueldo	-	2.717	5.478	6.726	7.998	9.367	
Décimo Cuarto Sueldo	-	888	1.437	1.617	1.797	1.977	
Fondo de Reserva	-	0	5.478	6.726	7.998	9.367	
Vacaciones	-	1.359	2.739	3.363	3.999	4.683	
Bono Eficiencia	-	0	0	0	0	0	
Aporte Patronal	-	3.962	7.987	9.806	11.662	13.657	
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	-	41.537	88.855	108.948	129.435	151.451	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	74.856	141.071	166.203	192.184	220.260	83,58%
GASTOS FINANCIEROS	-	1.847	4.529	5.134	5.816	6.588	2,50%
Bancos	-	665	1.631	1.848	2.094	2.372	
Tarjetas de Crédito	-	1.182	2.899	3.286	3.722	4.217	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	-	1.847	4.529	5.134	5.816	6.588	
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	-	6.450	6.992	7.039	7.150	7.160	2,72%
Infraestructura	-	688	750	750	750	750	
Acondicionamiento de instalaciones	-	688	750	750	750	750	
Muebles y Enseres	-	92	118	120	120	120	
Mueblería de Oficina	-	33	36	36	36	36	
Archivadores	-	11	12	12	12	12	
Anaqueles y repisas	-	11	12	12	12	12	
sofás, sillas y mesas	-	37	58	60	60	60	
Equipos de Computación	-	428	467	467	772	800	
Computadoras	-	428	467	467	772	800	
Equipamiento Crematorio	-	2.402	2.620	2.666	2.670	2.670	
Horno Crematorio	-	2.292	2.500	2.500	2.500	2.500	
Frigorífico horizontal	-	92	100	146	150	150	
Contenedor para combustible	-	18	20	20	20	20	
Equipos Varios	-	199	217	217	18	0	
Impresora, Fax, Scanner	-	122	133	133	11	0	
Teléfono con 4 extensiones	-	76	83	83	7	0	
Teléfonos Celulares	-	0	0	0	0	0	
Cafetera	-	0	0	0	0	0	
Minicomponente	-	0	0	0	0	0	
Vehículos	-	1.943	2.120	2.120	2.120	2.120	
Vehículo Pick-up tipo furgón	-	1.833	2.000	2.000	2.000	2.000	
Equipamiento vehiculo	-	110	120	120	120	120	
AMORTIZACIONES	-	700	700	700	700	700	
Amortización Gastos de Constitución	-	700	700	700	700	700	
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	-	6.450	6.992	7.039	7.150	7.160	
TOTAL GASTOS	-	83.153	152.592	178.376	205.151	234.008	88,79%
Amortización Pérdida Año 1	-		1.859	1.859	1.859	1.859	0,71%
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO		-9.293	26.719	25.126	25.636	27.671	

Tabla 26: Balance de Resultados

6.4.3 Balance General Proyectado

El balance general proyectado se ha elaborado considerando desde la inversión inicial, capital de trabajo y otras cuentas que presentan variaciones.

A continuación se adjunta el balance general proyectado:

BALANCE DE SITUACIÓN	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Equivalente
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							0,00%
DISPONIBLE	11.650	10.807	29.562	38.038	46.289	56.701	64,17%
Bancos							
REALIZABLE	5.000	5.150	5.305	5.464	5.628	5.796	6,56%
Inventario	5.000	5.150	5.305	5.464	5.628	5.796	
ACTIVO FIJO	54.850	49.100	43.008	37.169	32.319	25.859	29,27%
DEPRECIABLE	54.850	49.100	43.008	37.169	32.319	25.859	
Infraestructura	15.000	14.313	13.563	12.813	12.063	11.313	
Acondicionamiento de instalaciones	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
(Depreciación Infraestructura)	0	-688	-1.438	-2.188	-2.938	-3.688	
Muebles y Enseres	1.000	908	990	870	750	630	
Mueblería de Oficina	360	360	360	360	360	360	
Archivadores	120	120	120	120	120	120	
Anaqueles y repisas	120	120	120	120	120	120	
sofás, sillas y mesas	400	400	600	600	600	600	
(Depreciación Muebles y Enseres)	0	-92	-210	-330	-450	-570	
Equipos de Computación	1.400	972	506	39	867	67	
Computadoras	1.400	1.400	1.400	1.400	3.000	3.000	
(Depreciación Eq. Computación)	0	-428	-894	-1.361	-2.133	-2.933	
Equipamiento Crematorio	26.200	23.798	21.178	19.013	16.343	13.673	
Horno Crematorio	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	
Frigorífico horizontal	1.000	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500	
Contenedor para combustible	200	200	200	200	200	200	
(Depreciación Equipo Crematorio)	0	-2.402	-5.022	-7.688	-10.358	-13.028	
Equipos Varios	650	451	235	18	0	0	
Impresora, Fax, Scanner	400	400	400	400	400	400	
Teléfono con 4 extensiones	250	250	250	250	250	250	
(Depreciación Equipos Varios)	0	-199	-415	-632	-650	-650	
Vehículos	10.600	8.657	6.537	4.417	2.297	177	
Vehículo Pick-up tipo furgón	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Equipamiento vehículo	600	600	600	600	600	600	
(Depreciación Vehículos)	0	-1.943	-4.063	-6.183	-8.303	-10.423	
ACTIVO DIFERIDO	3.500	2.800	2.100	1.400	700	0	0,00%
Gastos de Constitución	3.500	2.800	2.100	1.400	700	0	0,00%
Patentes e Impuestos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
Honorarios Abogado	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
(Amortización Gastos de Constitución)	0	-700	-1.400	-2.100	-2.800	-3.500	
TOTAL ACTIVO	75.000	67.857	79.974	82.071	84.935	88.356	100,00%
PASIVO							
CORTO PLAZO	5.000	5.150	14.752	14.334	14.683	15.589	17,64%
Cuentas Por Pagar	5.000	5.150	5.305	5.464	5.628	5.796	
Documentos por Pagar	0	0	0	0	0	0	
15% Participación Trabajadores	0	0	3.909	3.670	3.747	4.052	
25% Impuesto a la Renta	0	0	5.538	5.200	5.308	5.741	
Participación de Socios	0	0	0	0	0	0	
LARGO PLAZO	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	74,70%
Cuentas Por Pagar Largo Plazo	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	
TOTAL PASIVO	71.000	71.150	80.752	80.334	80.683	81.589	92,34%
PATRIMONIO							
Capital Social	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6,79%
Aportaciones Socio 1	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
Aportaciones Socio 2	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
RESULTADOS	0	-9.293	-6.778	-4.263	-1.748	767	0,87%
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	0	-9.293	0	0	0	0	
Utilidad (Pérdida) Acumulada	0	0	-9.293	-9.293	-9.293	-9.293	
Amortización (Pérdida) Acumulada	0	0	2.515	5.030	7.545	10.060	
TOTAL PATRIMONIO	6.000	-3.293	-778	1.737	4.252	6.767	7,66%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	77.000	67.857	79.974	82.071	84.935	88.356	100,00%

Tabla 27: Balance General Proyectado

6.4.4 Flujo de Caja Neto Proyectado

El flujo de caja neto proyectado presentará los ingresos y egresos de los recursos en efectivo empleados y previstos.

A continuación se adjunta los flujos de caja proyectados:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
% crecimiento anual				13%	13%	13%	
INGRESOS							
Cremación Individual Integral		42.640	104.676	118.604	134.444	152.266	552.631
Cremación Individual Económica		6.560	16.104	18.295	20.657	23.426	85.042
Cremación Comunitaria		24.660	60.390	68.462	77.544	87.846	318.902
TOTAL INGRESOS:	0	73.860	181.170	205.361	232.645	263.538	956.575
GASTOS							
Gastos Administrativos							
	0	32.729	51.119	56.070	61.469	67.426	268.814
Gastos por Web Site							
Desarrollo y Diseño		500	0	0	0	0	500
Mantenimiento de Dominio		30	32	35	38	41	176
Servicio de Hosting		60	65	70	76	82	352
	0	590	97	105	113	122	1.028
Gastos de Constitución							
Patentes e Impuestos		2.000	500	540	583	630	4.253
Honorarios Abogado		1.500	500	540	583	630	3.753
	0	3.500	1.000	1.080	1.166	1.260	8.006
Personal							
Rol de pagos							
Sueldo y Salario		32.610	65.736	80.710	95.981	112.401	387.437
Décimo Tercer Sueldo		2.717	5.478	6.726	7.998	9.367	32.286
Décimo Cuarto Sueldo		888	1.437	1.617	1.797	1.977	7.717
Fondo de Reserva		0	5.478	6.726	7.998	9.367	29.569
Vacaciones		1.359	2.739	3.363	3.995	4.683	16.144
Bono Eficiencia		0	0	0	0	0	0
Aporte Patronal		3.962	7.987	9.806	11.662	13.657	47.074
		41.537	88.855	108.948	129.435	151.451	520.227
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	78.356	141.071	166.203	192.184	220.260	798.074
GASTOS FINANCIEROS							
Bancos		665	1.631	1.848	2.094	2.372	8.609
Tarjetas de Crédito		1.182	2.899	3.286	3.722	4.217	15.305
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	0	1.847	4.529	5.134	5.816	6.588	23.914
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES							
Infraestructura							
Acondicionamiento de instalaciones		688	750	750	750	750	3.688
Muebles y Enseres							
Mueblería de Oficina		33	36	36	36	36	177
Archivadores		11	12	12	12	12	59
Anaqueles y repisas		11	12	12	12	12	59
sofás, sillas y mesas		37	58	60	60	60	275
Equipos de Computación							
Computadoras		428	467	467	772	800	2.933
Equipamiento Crematorio							
Horno Crematorio		2.292	2.500	2.500	2.500	2.500	12.292
Frigorífico horizontal		92	100	146	150	150	638
Contenedor para combustible		18	20	20	20	20	98
Equipos Varios							
Impresora, Fax,Scanner		122	133	133	11	0	400
Teléfono con 4 extensiones		76	83	83	7	0	250
Teléfonos Celulares		0	0	0	0	0	0
Cafetera		0	0	0	0	0	0
Minicomponente		0	0	0	0	0	0
Vehículos							
Vehículo Pick-up tipo furgón		1.833	2.000	2.000	2.000	2.000	9.833
Equipamiento vehículo		110	120	120	120	120	590
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0	5.750	6.292	6.339	6.450	6.460	31.291
TOTAL GASTOS	0	85.953	151.892	177.676	204.451	233.308	853.280
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	-12.093	29.278	27.685	28.195	30.230	103.295
+ DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0	5.750	6.292	6.339	6.450	6.460	31.291
EXCED. OPERACIÓN	0	-6.343	35.569	34.024	34.645	36.690	134.586
Aportaciones Socio 1		3.000	3.000	0	0	0	6.000
Aportaciones Socio 2		3.000	3.000	0	0	0	6.000
APORTACIONES ACCIONISTAS	6.000	6.000	0	0	0	0	12.000
PRESTAMOS BANCARIOS							0
TOTAL PRESTAMOS APORTACIONES	6.000	6.000	0	0	0	0	12.000
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS							
Infraestructura							
Acondicionamiento de instalaciones		15.000	0	0	0	0	15.000
Muebles y Enseres							
Mueblería de Oficina		360	0	0	0	0	360
Archivadores		120	0	0	0	0	120
Anaqueles y repisas		120	0	0	0	0	120
sofás, sillas y mesas		400	200	0	0	0	600
Equipos de Computación							
Computadoras		1.400	0	0	1.600	0	3.000
Equipamiento Crematorio							
Horno Crematorio		25.000	0	0	0	0	25.000
Frigorífico horizontal		1.000	0	500	0	0	1.500
Contenedor para combustible		200	0	0	0	0	200
Equipos Varios							
Impresora, Fax,Scanner		400	0	0	0	0	400
Teléfono con 4 extensiones		250	0	0	0	0	250
Teléfonos Celulares		0	0	0	0	0	0
Cafetera		0	0	0	0	0	0
Minicomponente		0	0	0	0	0	0
Vehículos							
Vehículo Pick-up tipo furgón		10.000	0	0	0	0	10.000
Equipamiento vehículo		600	0	0	0	0	600
TOTAL DESEMBOLSOS ACTIVOS FIJOS	0	54.850	200	500	1.600	0	57.150
SALDO INICIAL DE CAJA	0	0	10.807	29.562	38.038	46.289	
SALDO NETO DE CAJA	6.000	4.499	1.291	745	-431	1.202	
INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	
INTERESES FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	
SALDO FINAL DE CAJA	6.000	10.807	29.562	38.038	46.289	56.701	
FLUJO FINANCIERO NETO	-6.000	-61.193	35.369	33.524	33.045	36.690	

Tabla 28: Flujo de Caja Neto Proyectado

6.5 Evaluación del Proyecto

6.5.1 Costo de Oportunidad

La tasa a la cual se va a descontar los flujos netos de efectivo, será una tasa ajustada en base a las tasas de interés existentes.

Para poder definir un porcentaje de premio atractivo a los inversionistas que compense el riesgo asumido en su inversión, se puede tomar como base la referencia que existe en cuanto a inversiones seguras y de riesgo en el mercado nacional y extranjero. A continuación se presenta una tabla con las tasas de interés pasivas referenciales para el mercado ecuatoriano:

Tasas de Interés Pasivas Efectivas Referenciales por Instrumento	
Tasas Referenciales	% Anual
Depósitos a plazo	5.35
Depósitos monetarios	1.79
Operaciones de Reporto	2.65
Depósitos de Ahorro	1.44
Depósitos de Tarjetahabientes	1.64
Tasas de Interés Pasivas Efectivas Referenciales por Plazo	
Tasas Referenciales	% Anual
Plazo 30-60	4.85
Plazo 61-90	5.25
Plazo 91-120	5.70
Plazo 121-180	6.18
Plazo 181-360	6.53
Plazo 361 y más	7.18
Otras Tasas Referenciales	
Tasas Referenciales	% Anual
Tasa Pasiva Referencial	5.35
Tasa Activa Referencial	9.24
Tasa Legal	9.24
Tasa Máxima Convencional	9.33

Tabla 29: Tasas de Interés Pasivas Referenciales (Banco Central del Ecuador - Abril 2009)

Otros datos importantes son los intereses pagados por fondos de inversión, que de acuerdo a los datos de la página web de Ecuador Invierte²⁷ (sitio web de información financiera especializada, que guía a inversionistas y otros agentes económicos en la toma de decisiones de inversión o financiamiento), se puede obtener la siguiente información:

- Fondo de Inversión en el mercado ecuatoriano, puede alcanzar el 8% anual (por ejemplo: Fondo: Vida Saludable; Administradora: Interfondos S.A.)

²⁷ <http://www.ecuadorinvierte.com/> (Datos a mayo 2009)

- Renta Fija local en Obligaciones, puede estar alrededor de un 10% anual (por ejemplo: Emisor: Casa Baca S.A. Guayaquil)
- Fondo de Inversión de alto riesgo, emitido por entidades extranjeras puede alcanzar el 19% anual (Fuente: Casa de Valor Produvalores S.A. del Grupo Financiero Producción)
- La tasa pasiva de una inversión en Estados Unidos está alrededor del 3.5% anual.
- El tipo de interés promedio diario en el mercado interbancario de Londres (Tasa LIBOR) a 360 días es de 1.77%
- Tasa de Interés Referencial Internacional PRIME, es de 3.25%

Con estos datos, el costo de oportunidad para efectos de análisis al menos debería ser igual al valor de la tasa pasiva referencial local (5.35%), más la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro Americano (aprox. 3.5%), es decir de cerca de un 9%. Pero con el fin de que el costo de oportunidad sea mayor al porcentaje que se puede alcanzar en una inversión, para justificar su riesgo, se define en el 19%.

6.5.2 Evaluación de la rentabilidad del proyecto

Para determinar si el proyecto propuesto es factible y aporta rentabilidad, se calculará el Valor Presente de los flujos de efectivo proyectados (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Los resultados de la evaluación son los siguientes:

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD	
Tsa. Dcto	19%
VAN	\$ 19.302
TIR	34,81%

Tabla 30: VAN / TIR del proyecto

En el análisis, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) mayor que cero, con una tasa interna de retorno (TIR) del 34,81%, es decir los flujos generados son capaces de recuperar la inversión inicial y ofrecer un generoso nivel de ganancias. Esto se justifica por el bajo costo de producción, márgenes de ganancia aceptables, bajo nivel de rotación de activos (el horno crematorio tiene una vida útil productiva de al menos 10 años, sin necesidad de cambio), además de que se considera que los flujos generados se acumulan y, al menos durante el periodo de proyección (5 años), no se están reinvertiendo.

6.5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Al realizar el análisis de punto de equilibrio se puede determinar que en el primer año se alcanza el nivel en que los ingresos igualan a los gastos del proyecto, específicamente a partir del octavo mes de operación, a partir de ese mes el proyecto empieza a generar utilidades.

6.5.4 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

La forma en que puede protegerse financieramente una empresa como Memory Pet, dentro de la incertidumbre del mercado existente, es plantear diferentes escenarios de acuerdo a la proyección de ventas, y verificando el VAN al tomar diferentes valores para la tasa de retorno.

Para el valor de la tasa de retorno, los escenarios planteados son:

- Tasa de Retorno = Tasa activa del mercado = 9.24% (marzo 2009)
- Tasa de Retorno = Tasa libre de riesgo de bonos del Tesoro Americano = 3.5% (aproximado)
- Tasa de Retorno = 19% (definido como costo de oportunidad)

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD	
Tsa. Dcto	19,00%
VAN	\$ 19.302
TIR	34,81%

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD	
Tsa. Dcto	9,24%
VAN	\$ 40.129
TIR	34,81%

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD	
Tsa. Dcto	3,50%
VAN	\$ 57.820
TIR	34,81%

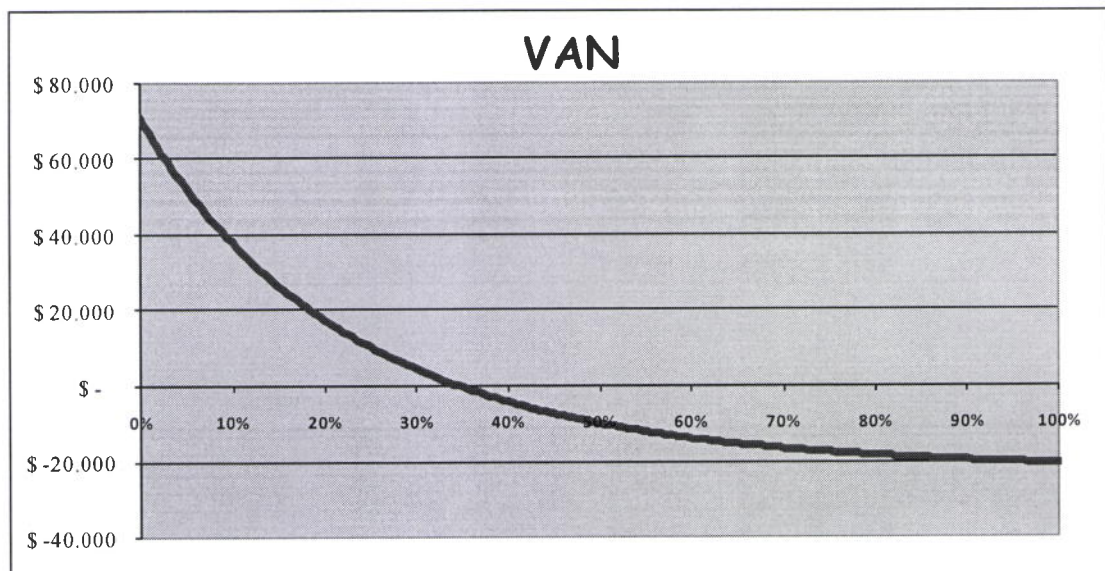


Tabla 31: Estudio de sensibilidad - Variación Tasa de Retorno

Los variables a alterar serán el volumen de participación dentro del mercado objetivo (este proyecto es muy sensible a esta cifra), y el porcentaje de crecimiento en ventas anual.

Escenario Optimista

Se establece una participación dentro del mercado potencial aproximadamente del 20%, al tener en cuenta que no existe competencia posicionada en el mercado; y un crecimiento del 10% anual (a partir del 2do año) respecto al total de ventas del año anterior

Tomando en consideración estas probabilidades de ocurrencia se proyectó los estados financieros y se obtuvo un flujo de caja neto proyectado como se indica a continuación:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
INGRESOS							
TOTAL INGRESOS:	0	73.860	362.340	438.407	530.417	641.803	2.046.827
GASTOS							
Gastos Administrativos	0	32.729	77.009	88.771	102.499	118.605	419.613
Gastos por Web Site	0	590	97	105	113	122	1.028
Gastos de Constitución	0	3.500	1.000	1.080	1.166	1.260	8.006
Personal							
Rol de pagos		41.537	88.855	108.948	129.435	151.451	520.227
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	78.356	166.961	198.904	233.214	271.438	948.874
GASTOS FINANCIEROS							
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	0	1.847	9.059	10.960	13.260	16.045	51.171
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES							
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0	5.750	6.292	6.339	6.450	6.460	31.291
TOTAL GASTOS	0	85.953	182.311	216.204	252.925	293.943	1.031.336
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	-12.093	180.029	222.204	277.492	347.859	1.015.491
+ DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0	5.750	6.292	6.339	6.450	6.460	31.291
EXCED. OPERACIÓN	0	-6.343	186.320	228.543	283.942	354.319	1.046.782
Aportaciones Socio 1	3.000	3.000	0	0	0	0	6.000
Aportaciones Socio 2	3.000	3.000	0	0	0	0	6.000
APORTACIONES ACCIONISTAS	6.000	6.000	0	0	0	0	12.000
PRESTAMOS BANCARIOS							0
TOTAL PRESTAMOS APORTACIONES	6.000	6.000	0	0	0	0	12.000
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS							
TOTAL DESEMBOLSOS ACTIVOS FIJOS	0	54.850	200	500	1.600	0	57.150
SALDO INICIAL DE CAJA	0	0	10.807	84.209	108.551	136.659	
SALDO NETO DE CAJA	6.000	4.499	13.854	16.955	20.344	27.671	
SALDO FINAL DE CAJA	6.000	10.807	84.209	108.551	136.659	171.842	
FLUJO FINANCIERO NETO	-6.000	-61.193	186.120	228.043	282.342	354.319	

Tabla 32: Flujo de Caja Neto Proyectado (escenario optimista)

• Evaluación

Considerando los flujos proyectados bajo el escenario optimista, se genera como resultado el siguiente VAN y TIR:

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD		TASA INTERNA DE RENTABILIDAD		TASA INTERNA DE RENTABILIDAD	
Tsa. Dcto	19,00%	Tsa. Dcto	9,24%	Tsa. Dcto	3,50%
VAN	\$ 498.606	VAN	\$ 694.913	VAN	\$ 858.676
TIR	246,43%	TIR	246,43%	TIR	246,43%

Tabla 33: VAN / TIR (escenario optimista)

El Valor Actual Neto es mayor que cero y se logra una tasa interna de retorno de sobre el 200%, esto es explicable por el hecho de que se aumentado la demanda del servicio, pero sin incrementar los gastos derivados de una mayor producción y tomando en cuenta la misma consideración anteriormente mencionada, que dentro del periodo de proyección (5 años) no se ha considerado reinvertir el excedente.

El proyecto por tanto es económicamente factible; y una buena opción de inversión para aquellos inversionistas que deseen ganar una tasa de interés superior al costo de oportunidad.

Escenario Pesimista

Bajo este escenario se establece una participación dentro del mercado potencial de menos del 5%, por clasificarlo como un tipo de servicio no atractivo; y un crecimiento del 1% anual (a partir del 2do año) respecto al total de ventas del año anterior, por los motivos descritos. Debido a esta causa se alteran otras variables como, el factor de Recursos Humanos, manteniendo el número del personal inicial, con un incremento de sueldo de máximo el 2% anual para todo el personal incluyendo personal administrativo (socios)

Tomando en consideración estas probabilidades de ocurrencia se proyectó los estados financieros y se obtuvo un flujo de caja neto proyectado como se indica a continuación

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
INGRESOS							
TOTAL INGRESOS:	0	73.860	90.508	100.491	111.658	123.951	500.467
GASTOS							
Gastos Administrativos	0	32.729	38.156	41.358	44.804	48.564	205.612
Gastos por Web Site	0	590	97	105	113	122	1.028
Gastos de Constitución	0	3.500	1.000	1.080	1.166	1.260	8.006
Personal							
Rol de pagos		37.947	47.339	48.437	49.553	50.688	233.964
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	74.766	86.592	90.980	95.638	100.634	448.611
GASTOS FINANCIEROS							
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	0	1.847	2.263	2.512	2.791	3.099	12.512
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES							
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0	5.750	6.273	6.273	6.380	6.390	31.067
TOTAL GASTOS	0	82.363	95.128	99.766	104.809	110.123	492.189
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	-8.503	-4.620	725	6.848	13.828	8.277
+ DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0	5.750	6.273	6.273	6.380	6.390	31.067
EXCED. OPERACIÓN	0	-2.753	1.654	6.998	13.228	20.217	39.345
Aportaciones Socio 1	3.000	3.000	0	0	0	0	6.000
Aportaciones Socio 2	3.000	3.000	0	0	0	0	6.000
APORTACIONES ACCIONISTAS	6.000	6.000	0	0	0	0	12.000
PRESTAMOS BANCARIOS							0
TOTAL PRESTAMOS APORTACIONES	6.000	6.000	0	0	0	0	12.000
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS							
TOTAL DESEMBOLSOS ACTIVOS FIJOS	0	54.850	0	0	0	0	54.850
SALDO INICIAL DE CAJA	0	0	14.397	21.046	32.471	44.286	
SALDO NETO DE CAJA	6.000	4.499	-1.335	-1.007	-615	-170	
SALDO FINAL DE CAJA	6.000	14.397	21.046	32.471	44.286	56.421	
FLUJO FINANCIERO NETO	-6.000	-57.603	1.654	6.998	13.228	20.217	

Tabla 34: Flujo de Caja Neto Proyectado (escenario pesimista)

- **Evaluación**

Considerando los flujos proyectados bajo el escenario pesimista, se genera como resultado el siguiente VAN y TIR:

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD		TASA INTERNA DE RENTABILIDAD		TASA INTERNA DE RENTABILIDAD	
Tsa. Dcto	19,00%	Tsa. Dcto	9,24%	Tsa. Dcto	3,50%
VAN	\$ -34.017	VAN	\$ -29.691	VAN	\$ -25.249
TIR	-11,53%	TIR	-11,53%	TIR	-11,53%

Tabla 35: VAN / TIR (escenario pesimista)

El Valor Actual Neto es menor que cero y se alcanza una tasa interna de retorno negativa, es decir los flujos generados no son capaces de recuperar la inversión inicial, lo que implica que el inversor perdió dinero en la operación.

Esta rentabilidad al ser inferior incluso a la tasa libre de riesgo de los Bonos del Tesoro americano (3.5%), dan una idea de el proyecto no es factible; y en términos generales no se aconseja implementar el proyecto.

Estos datos dan a entender que para que el negocio tenga resultados económicos favorables, es necesario contar con un mínimo de participación de mercado (producto de clientes individuales o de convenios), para poder subsistir.

Únicamente en los escenarios optimista y normal los índices de eficiencia operativa justifican la inversión realizada en activos fijos, debido a que por cada dólar invertido se generan ventas. En caso de caer en un escenario pesimista lo mejor es darse cuenta a tiempo de la situación y aplicar las rutas de salida del negocio necesarias (venta de la empresa o disolución de la misma), para no incurrir en pérdidas progresivas.

Como se planteó inicialmente, el desarrollo de Memory Pet está sujeto a un mercado impredecible y sin una referencia válida de consumo, por lo que son válidos y probables cualquiera de los escenarios antes descritos, aunque como empresa su desarrollo se espera en un entorno Optimista, y con una tasa de retorno generosa en el sentido de dividendos para el accionista.

6.5.5 ANALISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA

Las razones financieras del proyecto en se presenta a continuación:

INDICADORES FINANCIEROS							
INDICADORES DE LIQUIDEZ		Valores Relativos					
Indicador	Descripción de la Fórmula	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2,33	2,10	2,00	2,65	3,15	3,64
Razón Efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2,33	2,10	2,00	2,65	3,15	3,64
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,33	1,10	1,64	2,27	2,77	3,27
Capital de Trabajo	$\frac{\text{Total Activos Corrientes} - \text{Total Pasivos Corrientes}}{\text{Capital de Trabajo}}$	6.650,00	5.657,43	14.809,53	23.704,49	31.605,78	41.111,87
Capital de Trabajo Vs. Activos Totales	$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activo Total}}$	0,09	0,08	0,19	0,29	0,37	0,47
Rotación del Capital de Trabajo	$\frac{\text{Ingresos (Ventas)}}{\text{Capital de Trabajo}}$	-	13,06	12,23	8,66	7,36	6,41
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO							
Razón De Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,95	1,05	1,01	0,98	0,95	0,92
Endeudamiento Corriente	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$	0,07	0,08	0,18	0,17	0,17	0,18
Endeudamiento Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Activo Total}}$	0,88	0,97	0,83	0,80	0,78	0,75
Endeudamiento Interno	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	0,08	-0,05	-0,01	0,02	0,05	0,08
INDICADORES DE GESTION							
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$		14,54	26,59	30,42	34,15	38,00
Días de Venta del Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$		24,77	13,54	11,83	10,54	9,47
Rotación Activos Fijos	$\frac{\text{Ingresos (Ventas)}}{\text{Activos Fijos}}$		1,50	4,21	5,53	7,20	10,19
Rotación Activos Totales	$\frac{\text{Ingresos (Ventas)}}{\text{Activos Totales}}$		1,09	2,27	2,50	2,74	2,98
INDICADORES DE RENTABILIDAD							
Utilidad Operacional EBITDA	$\frac{\text{Utilidad Operacional EBITDA}}{\text{Ingresos Totales}}$		-0,01	0,23	0,20	0,18	0,17
Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Totales}}$		-0,13	0,15	0,12	0,11	0,10
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$		-0,14	0,33	0,31	0,30	0,31
Rendimiento Sobre el Capital Contable (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$		-1,55	4,45	4,19	4,27	4,61

Tabla 36: Indicadores Financieros

Indicadores de Liquidez

- **Razón Circulante, Razón Efectiva: 3,64**

La empresa posee al final del quinto año una excelente razón circulante, y en este caso por tener todo en cuentas de liquidez inmediata es también la razón de efectivo. La empresa está en capacidad de pagar sus obligaciones inmediatas en cualquier momento, sin embargo, tanto este valor de indicador como otros indicadores de liquidez pueden denotar la posibilidad de que exista un recurso ocioso, por lo que en una reestructuración financiera dentro de los 5 años considerados como proyección, se podría evaluar la posibilidad de reinvertir capital e incluso pagar las deudas a corto y largo plazo, a proveedores y accionistas respectivamente.

- **Prueba Ácida: 3,27**

La empresa, al no contar con un inventario significativo, mantiene una fortaleza financiera suficiente para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

- **Capital de Trabajo: 41.111,87**

Tomando en cuenta las consideraciones de la estructura financiera de la empresa, se puede encontrar un alto monto por capital de trabajo. Al ser una empresa eminentemente de servicios, no sería necesario contar con una alta liquidez, por lo que alineado con los indicadores precedentes, podría emplear el capital de trabajo obtenido para saldar sus deudas con accionistas y proveedores.

- **Capital de Trabajo Vs. Activos Totales: 0,47**

Este indicador refleja una buena solvencia por parte de la empresa, con cerca de un 50% del capital de trabajo sobre el valor de los activos totales.

- **Rotación del Capital de Trabajo: 6,41**

La utilidad de la empresa depende fundamentalmente de la rotación de su capital de trabajo, que en este caso está altamente posicionada, sin embargo, esto se debe a que al momento no existe una competencia predominante para este servicio; es entonces importante monitorear en el transcurso del tiempo el factor de la competencia y su incidencia en el mercado.

Indicadores de Endeudamiento

- **Razón de Endeudamiento: 0,92**

Aparentemente sería un indicador con un valor alto, pero al analizarlo a través de la composición de su balance, se puede denotar que aproximadamente el 75% de su deuda corresponde al pasivo a largo plazo (deuda con accionistas), razón por la cual no constituye un indicador preocupante de acción emergente para la empresa.

- **Endeudamiento Corriente: 0,18**

Tomando en consideración la observación del indicador precedente, el indicador depurado apenas constituye un 18%; y considerando que sus activos líquidos (composición del balance) son alrededor del 65% no representa ningún riesgo para la empresa puesto que a cualquier momento puede solventar sus obligaciones en el corto plazo.

- **Endeudamiento a Largo Plazo: 0,75**

A pesar de tener una cifra elevada, representa únicamente la deuda con los socios, y por ende no constituye ningún riesgo. Inclusive, de acuerdo a los indicadores de liquidez, la deuda puede solventarse con los réditos que la empresa obtiene con su operación.

- **Endeudamiento Interno: 0,08**

El valor es mínimo, y debe considerarse como aceptable, inclusive podría ser mayor al pagar la deuda a corto plazo considerando que tiene suficiente liquidez.

Indicadores de Gestión

- **Rotación de Inventario: 38 veces**

Se puede observar una alta rotación, lo que permite obtener una ganancia elevada. Esto también es resultado de la baja competencia y a la proyección de inventario ajustado a la expectativa mensual de ventas. En una operación más real, este factor debe ser analizado año a año.

- **Inventario promedio: 5.796,37 (cinco años)**

Se mantiene prácticamente estable y no representa un factor dirimente, no incide en forma determinante en ningún aspecto de la empresa.

- **Días de venta del inventario: 9,47**

Al incrementar la rotación del inventario, este indicador presenta un valor acelerado año a año. Se deberá considerar en años posteriores una elevación prudente de inventario a fin de no quedar sin stock en el corto plazo, sobre todo teniendo en cuenta los tiempos de fabricación de los mismos.

- **Rotación de Activos Fijos: 10,19**

Este valor incrementa año a año, por su evolución de ventas. El negocio se perfila como óptimo, pues vende aproximadamente 10 veces el valor de sus activos.

- **Rotación Activos Totales: 2,98**

Al igual que el anterior indicador, se evidencia una evolución positiva de la empresa, al llegar a vender 3 veces más el valor de sus activos totales.

Indicadores de Rentabilidad

- **Utilidad Operacional (EBITDA): 0,17**

La utilidad operacional tiene un buen ritmo de crecimiento, a pesar de que su porcentaje decrece con el paso de los años; sin embargo, tiene una alta rentabilidad al compararse con su volumen global de ventas.

- **Margen de Utilidad: 0,10**

Este indicador, refleja el buen comportamiento de rentabilidad de la empresa. Se debe procurar mantener este margen, optimizando los recursos de liquidez.

- **Rendimiento sobre Activos Totales (ROA): 0,31**

Representa un muy buen indicador, toda vez que rinde un 31% de sus activos, considerando que la tasa de rendimiento financiero está alrededor de un 4%

- **Rendimiento sobre el Capital Contable (ROE): 4,61**

Considerando el capital contable, es de igual forma un buen indicador, sin embargo, existe una deuda de largo plazo con los accionistas, que requerirá ser evaluada para su cancelación y una posible capitalización en el corto plazo.

6.6 Análisis de Riesgos

Como ya fue mencionado, este modelo de negocio se presenta como una alternativa innovadora y casi desconocida, lo cual crea un ambiente de incertidumbre sobre el impacto que puede tener sobre el mercado, que puede responder de forma positiva (tal como fue la respuesta en el análisis cuantitativo del estudio) o podría generar rechazo y duda al momento de contratarlo.

La casi ausencia y desconocimiento de la competencia puede ayudar a que sea Memory Pet quien imponga las reglas del mercado, por lo que hay que ser cautos respecto a las decisiones comerciales, operativas y de marketing que se implanten; todo enfocado en precautelar el beneficio económico de los socios y la satisfacción plena del cliente.

Entre los factores de riesgo a considerar están:

Factores de riesgo Económicos y Financieros:

Como se detallo en las cinco fuerzas que guían la competencia sobre el mercado (Diamante de Porter), el poder de negociación está principalmente en manos de la empresa, sin embargo hay que tener cuidado que se cumplan los tiempos de respuesta de proveedores (de tecnología y urnas) para cumplir los objetivos financieros.

Otro factor es el valor del servicio, si bien en la estrategia de precios se contemplan valores inferiores a los de la competencia, hay que procurar no entrar a una guerra de precios para no afectar el margen de utilidad y no decrecer bajo los montos mínimos de producción.

Y finalmente el principal factor de riesgo es que no se cumpla el cupo de ventas esperado.

Factores de mitigación de riesgo:

- Relaciones sólidas con proveedores (que dependiendo del crecimiento de la empresa puede tratarse como una integración vertical)
- Ofrecer opciones de pago atractivas con convenios con tarjetas de crédito y opciones prepagadas.
- Cumplir las metas de ventas en base a convenios con entidades que ofrezcan rubros fijos de contratación, como son: aseguradoras de mascotas y entes municipales (EMASEO, Municipio de Quito).

Factores de Riesgo de Mercado

Entre los factores de mercado están: rechazo del servicio, surgimiento de competidores o fortalecimiento de los competidores existentes.

Factores de mitigación de riesgo:

- Publicidad enfocada a atraer el mercado, con publicidad que informe de forma adecuada las bondades del servicio, con una imagen de responsabilidad hacia el medio ambiente, atención cálida y siempre disponible.
- Uso de una estrategia de marketing agresiva en los primeros meses, con el fin de captar rápidamente la atención del cliente y posicionar el nombre dentro del Top of Mind.

- Captación rápida de mercado y canales, con acuerdos y convenios con clínicas veterinarias, aseguradoras, colegio de médicos veterinarios, pet shops.
- Acuerdos de trabajo conjunto con la actual competencia.

Factores de Riesgo Técnicos y Tecnológicos:

En este punto principalmente se trata de la fabricación y puesta en marcha a tiempo del horno crematorio y frigoríficos, y la contratación de un perfil adecuado de personal.

Factores de mitigación de riesgo:

- Desarrollo oportuno de horno y compra de frigoríficos
- Firma de acuerdos de garantía y mantenimiento, con responsabilidad directa sobre el proveedor.
- Selección de personal a través de empresas especializadas en recursos humanos, con el fin de que el perfil del personal se ajuste a las políticas de servicio de la empresa.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- En base a la factibilidad y oportunidad del negocio, Memory Pet se plantea como una muy buena opción de inversión para un negocio propio, pues no contempla grandes barreras de entrada, se ubica en un segmento de servicio sin mayor explotación.
- El interés del mercado tanto privado como público es latente, y demuestra una positiva aceptación como un negocio innovador, diferente y que satisface la necesidad de dejar en manos de un tercero la responsabilidad de los restos de un animal que falleció. El entorno en el que se ubicaría, lo hacen aún más atractivo, pues existe un creciente interés por productos y servicios para mascotas, y a la vez la propuesta de vivienda en el mercado reduce los espacios a departamentos sin patio, lo que limita al principal competidor de la cremación, en términos conceptuales, que es el enterramiento de los restos.
- El volumen de mercado es creciente e importante si incluso solo se toma la población que pertenece a un nivel socio-económico A, y puede ser aún mayor si se destina una opción de servicio enfocada a un nivel económico menor, con el fin de incrementar el porcentaje de ventas sobre ingresos
- Los flujos financieros de este concepto de servicio, es un atractivo importante para los accionistas, pues es un negocio que requiere una relativamente baja inversión en activos, un bajo nivel de costos de producción, y un buen porcentaje de ganancias, donde el precio no es limitante, e incluso puede ser impuesto sin problemas de comparación.

7.2 Recomendaciones

- El plan de negocios presentado se vislumbra como una buena oportunidad de inversión con un buen nivel de ganancia, siempre y cuando se optimicen las relaciones con Proveedores, Clientes, Competidores y Canales (veterinarias), a fin de encontrar el beneficio común.
- Si bien no se trata de un servicio estacionario (que depende de una época del año en particular) para sus ventas, es necesario captar la atención del mercado rápidamente y posicionarse en el Top of Mind del cliente. El ideal es alcanzar un flujo de ventas constante a través de una buena publicidad, o asegurando un ingreso fijo a través de convenios con instituciones como la Empresa Municipal de Aseo de Quito.
- El elemento más importante de esta empresa es su Propuesta de Valor, enfocada en una adecuada publicidad, y compromiso constante con el cliente, para cumplir sus expectativas de calidad de servicio, y atención personalizada.

Capítulo VIII: Bibliografía y Anexos

8.1 Bibliografía

- Revista ARGOS No 87, Informativo Veterinario, abril 2007, (www.argos.asisvet.com)
- Ministerio del Ambiente de Ecuador (www.ambiente.gov.ec)
- Norma para Manejo de Desechos Sólidos, Registro Oficial No.991.
- IAOPCC (International Association Of Pet Cemeteries & Crematories), (www.laopc.com)
- IFZW (Empresa Alemana, especializada en Construcción de Crematorios) (<http://www.ifzw.de/index.html>)
- Crematorios de Chile (<http://www.crematorios.cl/>)
- Ataúdes ecológicos (<http://e-ciencia.com/blog/divulgacion/ataudes-ecologicos/>)
- Lord Guau (<http://www.lordguau.com/>)
- Ecuador Ambiental (<http://www.ecuadorambiental.com/>)
- Empresa Metropolitana de Aseo Quito (<http://www.emaseo.gov.ec/>)
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador (<http://www.msp.gov.ec/>)
- Colegio de Veterinarios de Pichincha (<http://colveterinarios.com/>)
- Instituto Nacional de Estadísticas y censos (<http://www.inec.gov.ec/>)
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (<http://www.eclac.org/>)
- Gridcon Consultores (<http://gridcon.com/>) - Consultoría de mercadeo y desarrollo inmobiliario del Ecuador.
- BioSafe Engineering (<http://www.biosafeengineering.com>)
- Dirección Metropolitana de Medio Ambiente (DMMA) (<http://www.quito.gov.ec/DMMA/index.htm>).
- Empresa Metropolitana de Aseo (EMASEO) (<http://www.emaseo.gov.ec>)
- Dirección Metropolitana de Planificación Territorial y Servicios Públicos (<http://www4.quito.gov.ec/>)
- Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (<http://www.captur.com/>)
- Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria SESA (<http://www.sesa.gov.ec/>)
- Pet Angel Memorial Center (<http://www.petangelmemorialcenter.com/>)
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito (<http://www.bomberosquito.gov.ec/>)
- Banco Central del Ecuador (<http://www.bce.fin.ec/>)
- Ecuador Invierte (<http://www.ecuadorinvierte.com/>)
- "Goodbye Dear Friend" – Coming to terms with the death of a pet, Virginia Ironside,

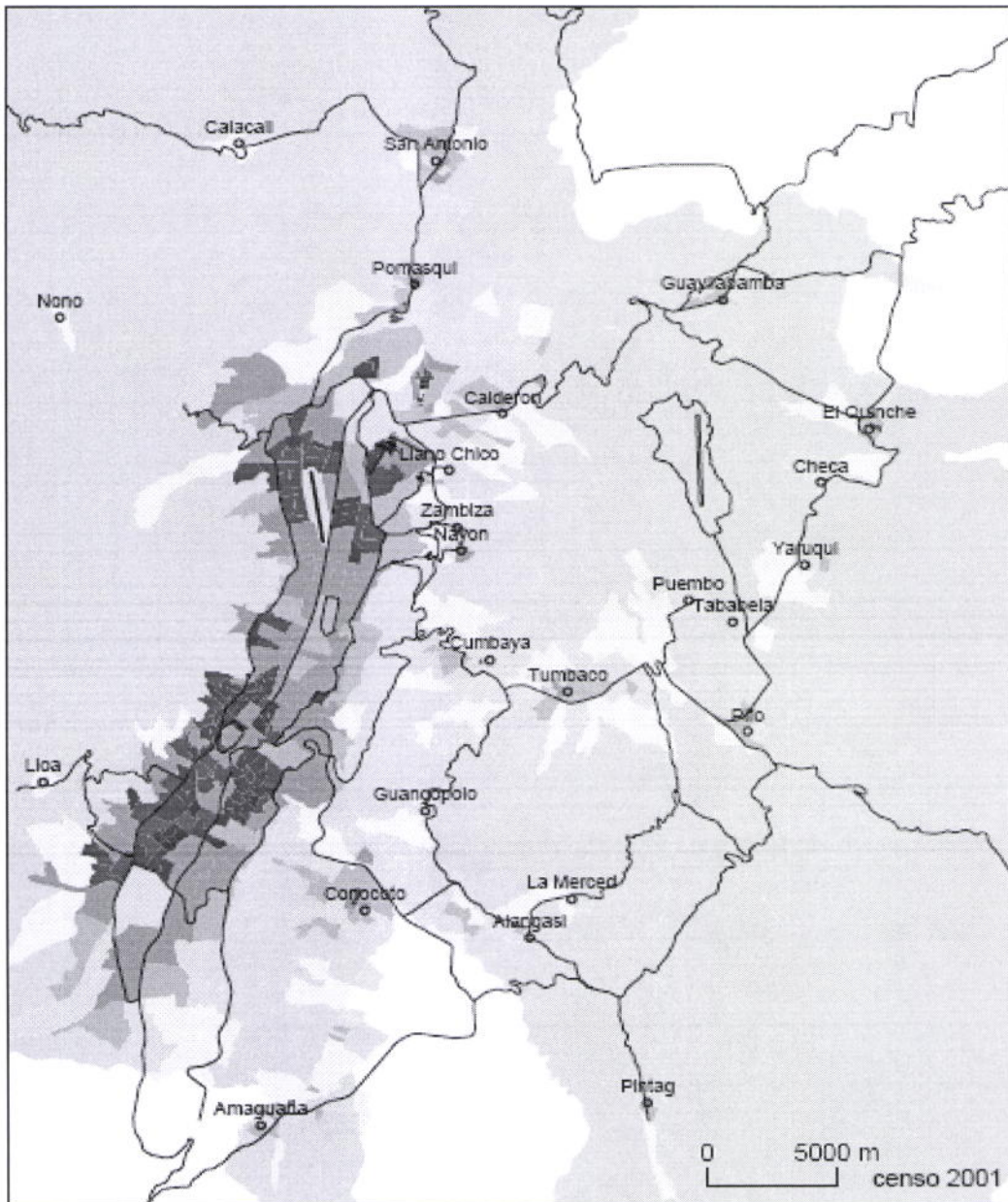
**ANEXO 1: Variación en el peso de referencia según el sexo en varias razas caninas
(Fuente: Royal Canin Ibérica)**

Tamaño	Razas	Peso medio Machos (Kg)	Peso medio Hembras (Kg)
<i>Pequeño</i>	Chihuahua	2.0 ± 0.6	1.5 ± 0.4
	Yorkshire	2.6 ± 0.5	2.3 ± 0.5
	Spitz Miniatura	3.6 ± 0.8	2.5 ± 0.6
	Galgo Italiano	4.6 ± 0.5	4.1 ± 0.1
	Poodle Miniatura	5.0 ± 0.5	4.2 ± 0.1
	Schnauzer Miniatura	5.0 ± 0.5	4.4 ± 0.1
	Shitzu	5.8 ± 1.3	5.0 ± 0.8
	Caniche Miniatura	5.8 ± 1.4	5.0 ± 0.8
	West Highland White Terrier	7.5 ± 1.2	6.9 ± 0.6
	Cairn Terrier	8.1 ± 0.2	7.4 ± 1.2
	Cavalier King Charles Spaniel	8.7 ± 1.5	7.0 ± 1.1
	Teckel	9.2 ± 1.2	7.5 ± 1.8
<i>Mediano</i>	Pastor de los Pirineos	12.8 ± 2.8	11.4 ± 3.8
	Bulldog Francés	13.0 ± 1.6	11.3 ± 1.9
	Cocker Spaniel	13.0 ± 2.3	11.8 ± 1.0
	Whippet	13.9 ± 1.1	11.7 ± 0.7
	Schnauzer Estándar	15.5 ± 2.1	13.5 ± 1.5
	Epagneul bretón	17.9 ± 2.2	15.5 ± 1.5
	Staffordshire Bull Terrier	24.0 ± 1.1	21.0 ± 1.4
	Bulldog inglés	26.0 ± 4.3	22.4 ± 3.6
	Collie	23.9 ± 0.5	19.8 ± 2.0
	Husky Siberiano	24.0 ± 0.9	18.5 ± 1.0
	Shar-Pei	24.9 ± 1.7	18.4 ± 0.6
<i>Grande</i>	Setter Irlandés	26.1 ± 1.9	25.5 ± 4.5
	Pastor Belga Malinois	27.1 ± 4.5	23.2 ± 2.0
	Pointer Alemán	28.5 ± 0.9	24.6 ± 2.3
	Spaniel Francés	29.4 ± 2.1	26.3 ± 3.6
	Weimaraner	33.6 ± 3.7	30.5 ± 4.3
	Golden Retriever	33.7 ± 3.4	30.4 ± 3.6
	Boxer	33.9 ± 3.5	28.8 ± 2.4
	Labrador	35.5 ± 4.5	30.7 ± 3.4
	Pastor Alemán	35.9 ± 3.6	28.4 ± 2.7
	Dobermann	39.0 ± 5.5	28.0 ± 5.0
<i>Gigante</i>	Rottweiler	46.8 ± 4.8	39.7 ± 4.9
	Perro de montaña Bernés	49.9 ± 6.9	43.3 ± 6.5
	Leonberg	57.0 ± 6.4	49.9 ± 6.8
	Dogo de Burdeos	58.6 ± 7.3	46.8 ± 7.5

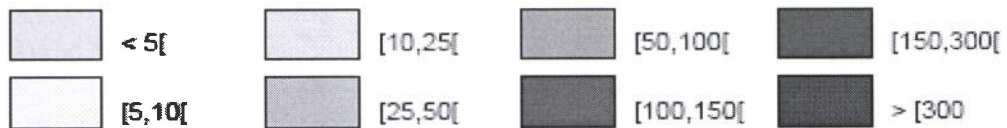
	Bullmastín	58.8 ± 7.5	47.7 ± 6.4
	Wolfhound Irlandés	63.1 ± 1.4	54.3 ± 4.9
	Terranova	63.5 ± 6.2	51.1 ± 8.6
	Gran Danés	70.5 ± 8.2	56.6 ± 7.1
	San Bernardo	81.5 ± 7.2	61.0 ± 8.9
	Mastín	87.0 ± 10.5	71.6 ± 9.2

Gatos: El peso promedio de un gato adulto está entre los 5 Kg.

ANEXO 2: Mapa de Densidad Poblacional (Fuente: Censo 2001 – DM Quito, Ecuador)



Leyenda:



● Cabecera parroquial

— Fondo vial básico

ANEXO 3: Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental (Fuente: respecto a Impacto Ambiental – Ordenanza N° 0213)

**CAPÍTULO V.- DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL
SECCIÓN I.- PARTE GENERAL**

Art. II.381.- DEFINICIONES.-

Declaración Ambiental (DAM).- Es el proceso de evaluación de impacto ambiental que con juramento del proponente, acredita que la obra, proyecto o actividad propuesta.

Estudio de Impacto Ambiental - (EsIA).- Es el proceso de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), compuesto de estudios técnicos, que debe preparar un proponente cuando la acción a adoptar o la ejecución de una obra, infraestructura, proyecto o actividad, puede causar impactos ambientales significativos y riesgos ambientales. Además, describe las medidas para prevenir, controlar, mitigar y compensar esos impactos.

Evaluación de Impacto Ambiental (EIA).- Es el procedimiento administrativo de carácter técnico que tiene por objeto determinar obligatoriamente y en forma previa a su ejecución, la viabilidad ambiental de una acción, obra, infraestructura, proyecto o actividad, que tenga la intención de llevarla a cabo un proponente.

Impacto ambiental.- Es la alteración positiva o negativa del ambiente, provocada directa o indirectamente, en forma simple o acumulada, por una obra, infraestructura, proyecto o actividad, en un área determinada, teniendo en cuenta la estructura y función de los ecosistemas presentes e incluyendo factores o condiciones tales como: suelo, aire, agua, minerales, flora, fauna; ruido, vibraciones, emanaciones y otras formas de contaminación; objetos o áreas de valor histórico, arqueológico, estético o paisajístico, y aspectos económicos, sociales, culturales o salud pública.

Licencia ambiental.- Es el documento emitido por la autoridad municipal encargada del medio ambiente, para que el proponente pueda ejecutar la acción, obra, proyecto o actividad aprobada a través del estudio de impacto ambiental final.

Riesgo ambiental.- Es la consecuencia significativa sobre el ambiente, que se presenta acompañada de alguno de los siguientes efectos, características o circunstancias: daño, deterioro o afección de la salud y/o seguridad de las personas; pérdida potencial de la vida humana o de la integridad corporal; efectos adversos sobre la cantidad o calidad de los recursos naturales, sobre los ecosistemas o alteración de los procesos ecológicos esenciales, o sobre zonas especialmente sensibles; agravamiento de problemas ambientales, tales como erosión del suelo, la desertificación o la deforestación, la sismicidad, el vulcanismo, deslizamientos u otra amenaza natural; reasentamiento de grupos humanos o alteración de los sistemas de vida, hábitos y costumbres de grupos humanos; localización próxima a poblaciones, recursos naturales y áreas protegidas susceptibles de ser afectados; alteración adversa del valor ambiental, actual o potencial del espacio donde pretende emplazar la obra, proyecto, infraestructura o actividad; alteración de las cualidades o el valor paisajístico o turístico de una zona; alteración de monumentos, sitios con valor antropológico, arqueológico, histórico y en general los pertenecientes al Patrimonio Histórico de Quito; generación de externalidades ambientales adversas o negativas en perjuicio del ambiente o la población; modificación o alteración de cuencas hidrográficas; y, cualquier otra actividad que por su naturaleza afecte o ponga en peligro la calidad de vida de la población, de los ecosistemas y del ambiente general.

De la obligación de realizar una EIA y por tanto del ámbito de este capítulo.

Art. II.381.c.- OBLIGATORIEDAD DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL (EIA).- El proponente que vaya a emprender una acción o a ejecutar una obra,

infraestructura, proyecto o actividad, que se halle dentro del ámbito de aplicación del presente capítulo, en forma previa y como condición para llevarla a cabo, deberá someterla a una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA); para el efecto, deberá elaborar a su costo, según el caso, una Declaración Ambiental (DAM) o un Estudio de Impacto Ambiental (EsIA) y ponerla a consideración de la Unidad Administrativa Encargada del Ambiente, para su trámite de aprobación.

Art. II.381.e.- VIGENCIA DE LOS DOCUMENTOS AMBIENTALES.- Los DAM aprobados por la Unidad Administrativa Encargada del Ambiente, tendrán una vigencia de dos (2) años, y los EsIA y licencias ambientales cinco (5) años.

No obstante, podrán ser revisados en cualquier momento por la misma, cuando existan motivos para ello a juicio de la mencionada unidad; dichas motivaciones deberán estar plena y fundamentalmente sustentadas.

SECCIÓN II.- DE LA DECLARACIÓN AMBIENTAL (DAM)

Art. II.381.i.- EXIGENCIA.- Se precisará de una DAM para la realización de cualquier obra, actividad o proyecto, que a pesar de generar impactos ambientales no sea uno de los casos previstos en el Art. II.382.13 ni produzca los efectos previstos en el Art. II.381.g de este capítulo.

Art. II.381.j.- CONTENIDO.- La DAM deberá contener la declaración juramentada del proponente, que consigne el compromiso del cumplimiento de la legislación vigente sobre la materia y además:

- a. Los antecedentes necesarios;
- b. Descripción detallada del tipo de obra, actividad o proyecto a realizar, en la que se identifiquen y describan los potenciales impactos ambientales que tendría;
- c. Explicación y justificación técnica de que la obra no producirá los efectos que, según este capítulo, ameritan la realización de un EsIA;
- d. Descripción detallada de un Plan de Manejo Ambiental en el que se expliciten todas las medidas a tomar a fin de mitigar los impactos identificados; y,
- e. Descripción de los compromisos ambientales no exigidos por la legislación actual, que voluntariamente el interesado decida realizar.

Art. II.381.k.- ANEXOS.- A la DAM se deberán adjuntar los siguientes documentos:

- a. Informe de factibilidad de uso de suelo;
- b. Informe de regulación metropolitana; y,
- c. Certificaciones de las entidades competentes sobre la factibilidad y disponibilidad de servicios en el sector.

Art. II.381.l.- VERIFICACIÓN.- Recibida la DAM, la autoridad municipal encargada del ambiente tendrá la obligación de verificar la veracidad de la información y el cumplimiento de todos los requisitos previstos en este capítulo, dentro del término de diez (10) días hábiles.

Art. II.381.m.- CERTIFICADO AMBIENTAL.- Una vez verificado lo prescrito en el artículo anterior, la autoridad municipal encargada del ambiente, emitirá el certificado ambiental correspondiente, en un plazo igual al del artículo anterior, destacando que la misma ha sido concedida con mérito en una DAM y no en un EsIA.

Si la actividad, obra o proyecto fuere de aquellos que requieren un EsIA en vez de una DAM, la autoridad municipal encargada del ambiente lo declarará y mandará hacerlo.

SECCIÓN III.- DEL ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL (EsIA)

Art. II.381.n.- OBLIGATORIEDAD.- El proponente de una acción, obra, proyecto o actividad que pueda producir un impacto ambiental significativo y generar un riesgo

ambiental, o produzca o pueda producir los efectos citados en el Art. II.381.f, previamente a iniciar cualquier acción, obra, proyecto o actividad, deberá elaborar y presentar los términos de referencia y el Estudio de Impacto Ambiental y recibir la aprobación de la Unidad Administrativa Encargada del Ambiente.

Art. II.381.ñ.- CONTENIDO.- El EsIA se sujetará a los requisitos siguientes:

- a. Descripción completa del proyecto;
- b. Indicación de la línea base;
- c. Identificación y calificación de los impactos ambientales;
- d. Definición de un plan de manejo que incluirá por lo menos: medidas de control, de remediación, de mitigación y de compensación de los efectos ambientales adversos; y,
- e. Un plan de contingencia.

Art. II.381.o.- ALTERNATIVAS A LA ACTIVIDAD PROPUESTA.- Dentro del EsIA deberá presentarse, a manera de comparación, por un lado, el impacto ambiental de la obra, proyecto o actividad propuesta; y por otro, las alternativas razonables consideradas, incluida la de no realizar la obra, proyecto o actividad, debidamente analizadas y justificadas. El proponente deberá identificar y seleccionar, a su juicio, la mejor alternativa, y además deberá:

1. Dar consideración sustancial a cada alternativa que fuera evaluada, incluyendo la obra, proyecto o actividad propuesta, de manera que las personas que utilicen el EsIA puedan evaluar los méritos de ésta y las razones que favorecieron su selección.
2. Analizar de manera sustancial la alternativa de no llevar a cabo la obra, proyecto o actividad propuesta.
3. Identificar la alternativa seleccionada.

Art. II.381.p.- MEDIDAS DE PREVENCIÓN.- El EsIA obligatoriamente, según el caso, y en relación a las conclusiones que se obtengan de los análisis requeridos en los artículos precedentes, deberá incluir un plan de manejo ambiental, un plan de manejo de riesgo y un plan de abandono.

Art. II.381.t.- NOTIFICACIÓN.- Una vez vencido el período para efectuar los comentarios, la Unidad Administrativa Encargada del Ambiente tendrá diez (10) días hábiles para notificar al proponente la existencia de comentarios.

En caso de que el público o cualquier entidad o dependencia consultada expresaran observaciones u objeciones sustanciales a la realización de la obra, actividad o proyecto, o al contenido del EsIA, dicha unidad podrá convocar a una audiencia pública.

Art. II.381.u.- AUDIENCIA PÚBLICA.- En caso de necesidad de convocarla, la audiencia pública se celebrará no más allá de quince (15) días hábiles, contados a partir de la última fecha de las tres publicaciones en el periódico. Se conformará de dos sesiones: en la primera, el proponente expondrá verbalmente una descripción de la obra, proyecto o actividad; contestará los comentarios y observaciones recibidos durante el período de comentarios y el informe técnico preliminar; así como aportará cualquier otra información que sea pertinente; a continuación, el público expondrá su posición en torno a la obra, proyecto o actividad, y a la contestación efectuada por el proponente.

El panel examinador al que se refiere el Art. II.381.w, notificará a los participantes la fecha en que se celebrará la segunda sesión, que no podrá exceder de un término de diez (10) días contados a partir de la fecha en que finalizó la primera, salvo solicitud motivada del proponente o a criterio del panel examinador.

Durante la segunda sesión, el proponente contestará los comentarios presentados en la primera; podrá presentar nuevos informes técnicos, hacer comparecer peritos o cualquier

otra información pertinente. El resto de participantes podrán hacer observaciones sobre la veracidad de la información presentada.

Las audiencias públicas se realizarán de acuerdo al procedimiento establecido en el reglamento respectivo, la información expuesta en la audiencia pública es pública y será proporcionada a costa de quien la solicite.

Art. II.381.z.- REQUISITOS DE LOS DOCUMENTOS A PRESENTARSE EN AUDIENCIA PÚBLICA.- Todo documento debe cumplir los siguientes requisitos:

1. El escrito inicial sometido por cualquier participante contendrá su nombre, edad, estado civil, profesión, domicilio, dirección postal y número de teléfono; y se adjuntará al mismo, copia simple de la papeleta de votación y de la cédula de ciudadanía. De tratarse de una persona jurídica se adjuntará además el nombramiento debidamente legalizado de su representante.
2. La primera página de todo escrito incluirá una expresa referencia al caso, a los participantes y al número del trámite.
3. El original de cualquier escrito será firmado por el participante que lo presente, o por su representante legal en el caso de personas jurídicas, o por el representante legitimado de una colectividad.

El panel examinador podrá rechazar la presentación de cualquier documento que no cumpla con los requisitos de esta regla.

Art. II.381.z.1.- INFORME FINAL.- El panel examinador emitirá un informe final, fundamentado en la audiencia pública, y en el informe técnico de la Unidad Administrativa Encargada del Ambiente, no más tarde de cinco (5) días hábiles de concluida la misma.

Art. II.381.z.2.- EVALUACIÓN DEL EsIA.- Una vez concluido el proceso de participación pública de que habla esta sección y con fundamento en el informe final del panel examinador, el Director de la Unidad Administrativa Encargada del Ambiente, evaluará el EsIA dentro de los diez (10) días hábiles, y emitirá una resolución que contendrá: relación de todos los hechos pertinentes y relevantes; conclusiones técnicas; conclusiones sobre cuestiones de derecho; y, los fundamentos que la sustentan. La resolución podrá aceptar o rechazar completa o parcialmente la recomendación del panel examinador, será debidamente notificada, y en ella se adoptará una de estas decisiones:

- a) Disponer que el proponente presente un Estudio de Impacto Ambiental - Actualizado (EsIA-A) cuando determine que resulta necesario incluir información adicional para poder llevar a cabo una evaluación adecuada del impacto ambiental de la obra, proyecto o actividad propuesta, o cuando sea necesario para describir el posible impacto ambiental de cambios en la obra, proyecto o actividad propuesta; para el efecto se le concederá un plazo prudencial;
- b) Ordenar al proponente que prepare un Estudio de Impacto Ambiental - Corregido (EsIA-C) en la que se discutan las observaciones hechas por el público y por la Unidad Administrativa Encargada del Ambiente, y donde se indiquen las modificaciones a la obra, proyecto o actividad propuesta que se determinen necesarias, si hay alguna, en virtud de dichas observaciones; se le concederá un plazo prudencial para su presentación;
- c) Aprobar el EsIA (preliminar, actualizado o corregido), y considerarlo como EsIA Final, cuando determine cumplidos todos los requisitos establecidos en esta sección, la ley y otros reglamentos; o,
- d) Negar la aprobación del EsIA, por lo significativo del impacto ambiental o por la seriedad del riesgo ambiental que plantea la acción, obra, proyecto o actividad propuesta.

Art. II.381.z.7.- LICENCIA AMBIENTAL.- La Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, emitirá con carácter privativo y exclusivo licencias ambientales dentro de la jurisdicción del Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo a lo estipulado en los artículos precedentes y lo previsto en las resoluciones administrativas números 101 y 133, expedidas por el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, de fechas 31 de agosto y 3 de diciembre del 2004, respectivamente.

La licencia ambiental referida en el inciso precedente constituirá documento suficiente en materia ambiental para que el interesado pueda ejecutar la respectiva acción, obra, proyecto o actividad de acuerdo al EsIA Final. Una vez emitida, dicha licencia ambiental no estará sujeta para su vigencia y validez a ningún registro, pago o requisito adicional requerido por la propia Municipalidad u otra autoridad pública

SECCIÓN XVIII.- DE LOS DERECHOS, COSTOS E INCENTIVOS AMBIENTALES

Art. II.383.- PAGO POR DERECHOS Y COSTOS AMBIENTALES.- En la tabla No. 1 se detallan los derechos y costos ambientales de los servicios que realiza EAC, los cuales deberán ser cancelados, de manera obligatoria, en las ventanillas de recaudaciones del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla No. 1.- SERVICIO COSTO

Muestreo y análisis de descargas líquidas 1.5 RBUM (Remuneración Básica Unificada Mínima)
Muestreo y análisis de emisiones a la atmósfera 2 RBUM
Muestreo y análisis de residuos sólidos urbanos 2 RBUM
Revisión de auditorías ambientales 3 RBUM
Seguimiento a la auditoría ambiental de cumplimiento 6 RBUM
Licencia ambiental 1*1000 del costo del proyecto, mínimo 500 USD
Certificado ambiental por A.A. 0.5 RBUM
Certificado ambiental por GPA 0.2 RBUM
Copias certificadas de documentos y procesos administrativos expedidos por la DMMA, la Comisaría Metropolitana Ambiental, las comisarías zonales de Aseo, Salud y Ambiente y las coordinaciones ambientales zonales. 0.2 USD por cada hoja
Reclamos y recursos de revisión, reposición y apelación: por inicio de trámite en las comisarías zonales de Aseo, Salud y Ambiente y Comisaría Metropolitana Ambiental. 15 USD

Art. II.383.2.- DESCUENTOS POR CUMPLIMIENTO.- Aquellos regulados que, como resultado de sus auditorías ambientales, presenten un historial de cumplimiento validado con el presente capítulo y con las normas ambientales vigentes, en un período mayor a dos (2) años, recibirá un descuento del 50% sobre los derechos y costos ambientales establecidos en la tabla No. 1.

ANEXO 4: Encuesta y Resultados

Formato de Encuesta



Quito.....

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar el conocimiento y aceptación por parte de quienes poseen al menos una mascota en casa, sobre un nuevo servicio para los mismos.

Agradezco de antemano pueda llenar la presente encuesta con la mayor sinceridad y claridad posible.

Datos Generales:

Edad: Menor de 25 años
 De 25 a 35 años
 De 36 a 45 años
 De 46 a 69 años
 Mayor de 60 años

Género: Masculino
 Femenino

Tipo de vivienda: Casa
 Departamento

Ingresos: Menor a \$500
 \$500 - \$1000
 Mayor a \$1000

Preguntas:

1. Antes de continuar con la lectura de las preguntas siguientes, por favor mencione:
¿Qué le sugiere el nombre de Memory Pet?; ¿Cuáles sería su posible función como empresa?

2. Usted o alguien de su familia tiene mascotas en casa? SI NO

Si su respuesta es SI, por favor mencione lo siguiente:

Tipo
Raza
Edad

3. Cuáles de las siguientes opciones considera usted son los artículos para mascotas más comprados por dueños?

- Comida
- Juguetes
- Ropa
- Collares
- Joyas
- Otros

Especifique

4. En que rango se encuentra su gasto mensual en artículos y comida para su mascota?

- Menor a \$20
- \$20- \$50
- Mayor a \$50

5. Mencione las técnicas que normalmente son usadas para hacerse cargo de los restos en el caso de fallecimiento de mascotas.

Seleccione entre las opciones siguientes:

- Enterrar los restos en un patio o lugar descampado
- Entregar los restos al recolector de la empresa municipal de aseo.
- Dejar los restos en una quebrada o lugar descampado.
- Otra.

Especificar

6. En caso de que su mascota o de su familia falleciera, usted preferiría:

- Hacerse cargo personalmente de los restos
- Que un servicio recoja a su mascota a domicilio y se haga cargo de ella.

7. Si usted cuenta con la opción de un servicio a domicilio que ofrezca hacerse cargo de los restos de su mascota. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por ello?

- Bajo \$100
- Sobre \$100

Especifique:

8. Usted conoce o ha escuchado el término "Cremación"?

SI NO

Por favor mencione el concepto:

(Breve explicación: La Cremación, normalmente está ligada a un servicio póstumo de las personas al fallecer. Consiste en reducir un cuerpo a pequeños fragmentos óseos que se convierten luego en cenizas por medio de la incineración. En algunos casos, si es deseo de los deudos, se pueden recibir las cenizas dentro de una urna.)

9. Con este concepto, y asociándolo a animales, Usted recomendaría a un amigo o familiar el servicio de cremación para mascotas?

SI NO

Por qué?

- Comodidad
- Novedoso.
- Salud y Ecología.
- Otra.

Especificar

10. Usted contrataría el servicio de cremación para su mascota?

SI NO

Por qué SI?

- Es una mejor opción
- Mantener los restos en una urna.
- Salud y Ecología.
- Otra.

Especificar

Por qué NO?

- Prefiere entierro
- Otra.

Especificar

11. Le interesaría la opción de que le entreguen las cenizas de su mascota en una urna adecuadamente diseñada?

SI NO

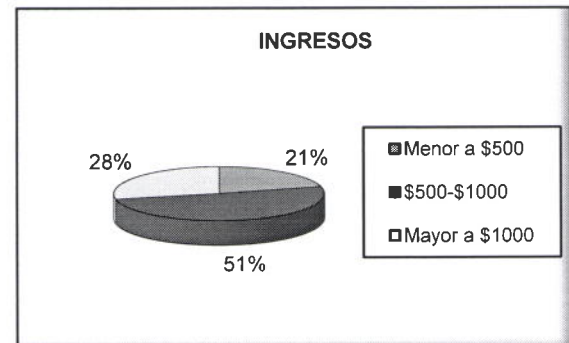
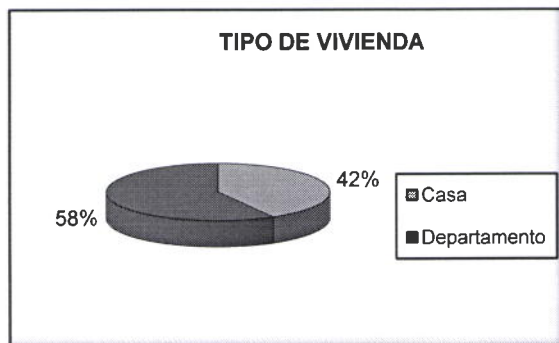
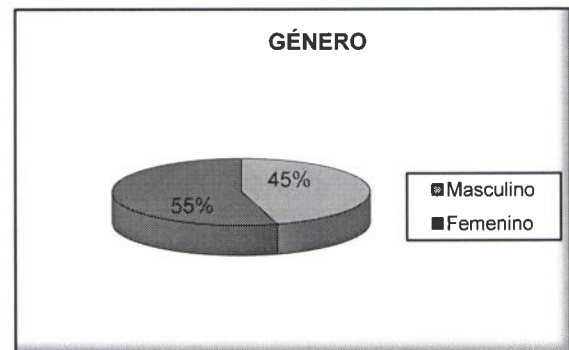
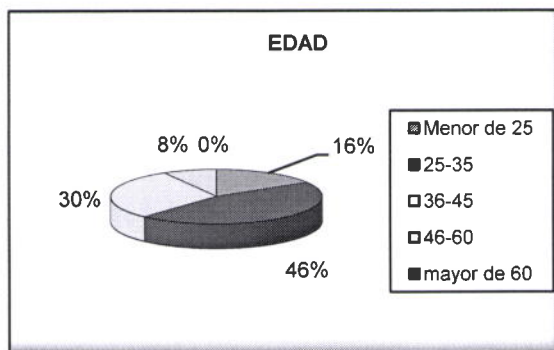
12. ¿Cuánto pagaría por un servicio integral que se encargue de recoger a la mascota a domicilio, cremarla y entregársela dentro de una urna especialmente diseñada?

- Menor a \$50
- \$51- \$100
- Mayor a \$100

Gracias por su colaboración!.

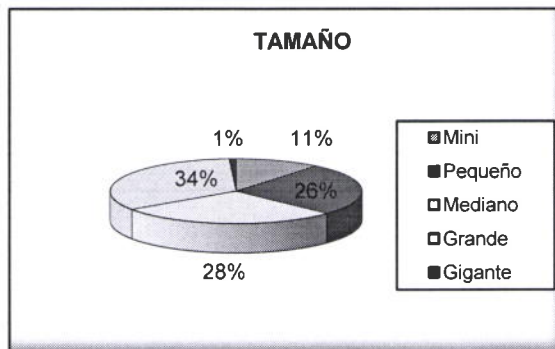
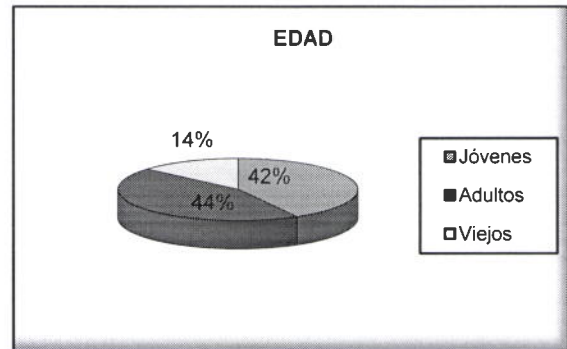
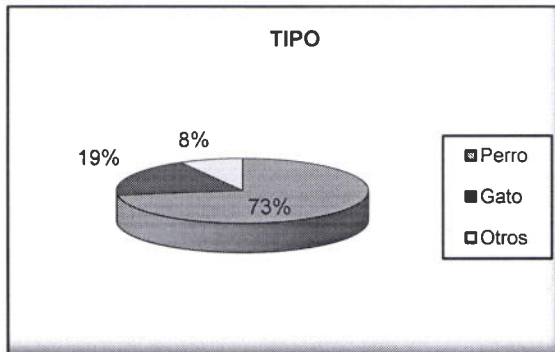
Resultados

Datos Generales:

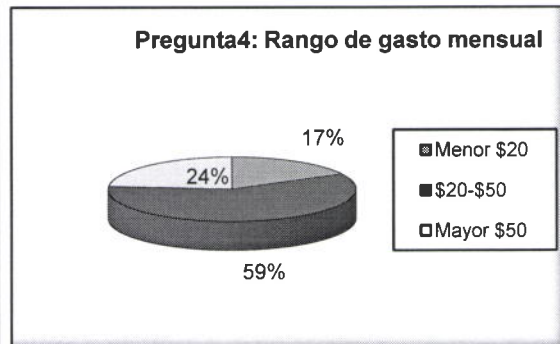
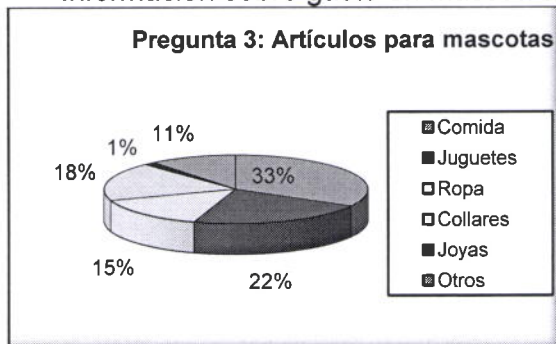


Preguntas:

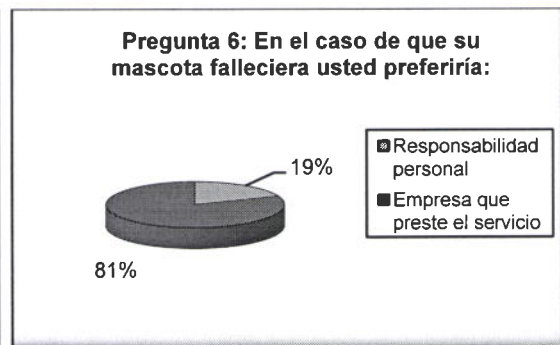
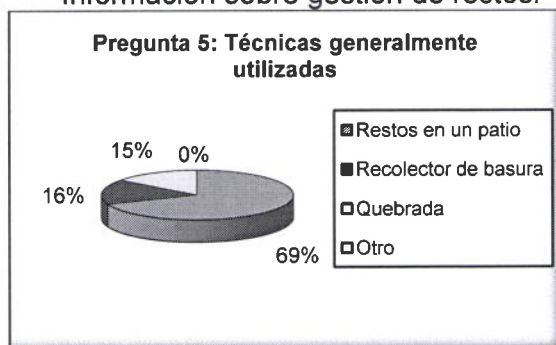
Información sobre tipos de mascotas:



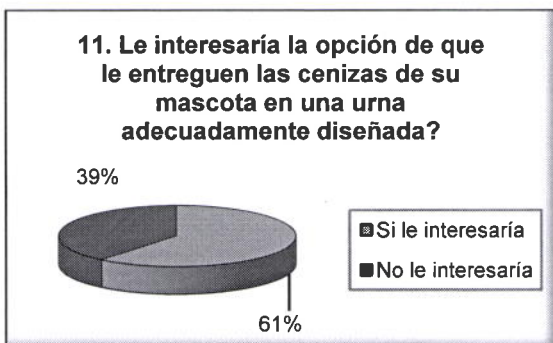
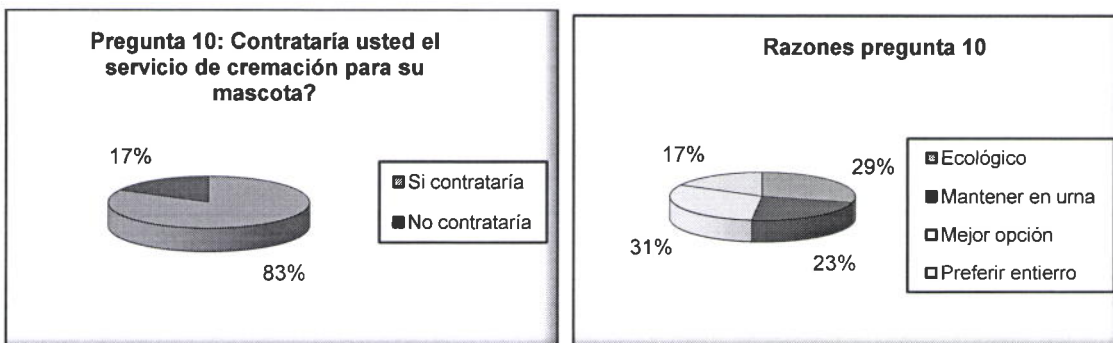
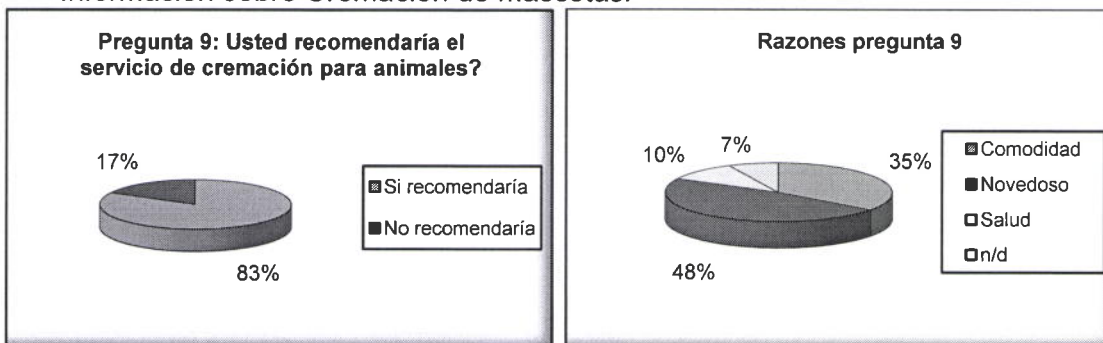
Información sobre gasto en mascotas:



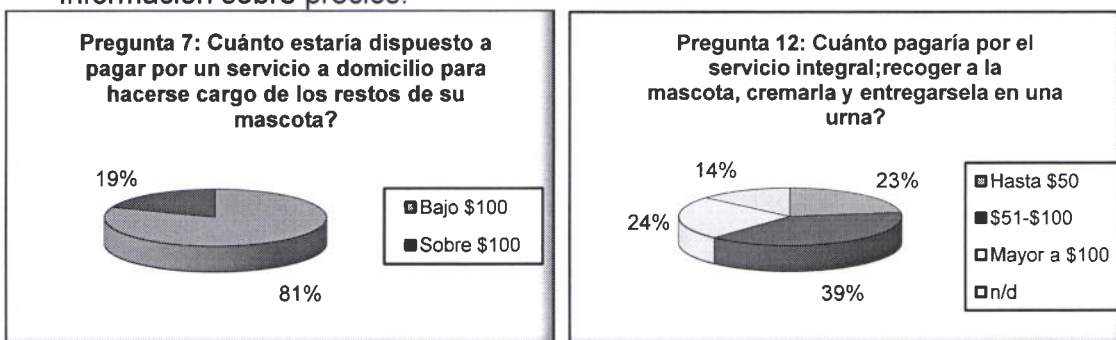
Información sobre gestión de restos:



Información sobre Cremación de mascotas:



Información sobre precios:



ANEXO 5: Levantamiento de Perfil de Empleados y competencias

1.- Gerente General (Socio 1):

Cargo: GERENTE GENERAL

Departamento: ADMINISTRATIVO

Objetivo Principal del Puesto de trabajo:

Organizar, coordinar, administrar los recursos tanto de capital como humanos de la empresa.

Ambiente de trabajo:

Entorno cerrado sin riesgo de categoría considerable.

Responsabilidades Directas:

- Principales:
 - Levantamiento de procesos internos de operación
 - Establecer convenios y alianzas con proveedores y clientes.
 - Establecer precios y estándares de productos y servicios ofertados.
 - Controlar al personal operario y administrativo.
 - Manejar nómina de personal
 - Control del estado financiero de la empresa, flujo de caja y compra de activos.
- Secundarias:
 - Administración de la página web de la empresa.

Relaciones Internas:

- Asistente Administrativa
- Médico Responsable
- Personal Operario
- Auxiliar de Servicios Generales

Relaciones Externas:

- Proveedores
- Clientes externos

Datos del Socio:

Apellidos: Viteri Proaño
 Nombres: Iván Alexander
 Nacionalidad: Ecuatoriana
 Estudios Secundarios: Colegio San Gabriel – Quito
 Bachiller en Ciencias Físico-Matemático.
 Estudios Superiores: Escuela Superior Politécnica del Ejército (E.S.P.E.)
 Título Superior: Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones
 Estudios Postgrado: Maestría en Administración de Empresas (MBA)
 Universidad de las Américas (UDLA)

Competencias requeridas para el cargo:	Nivel
Orientación al logro	avanzado
Orientación al cliente	avanzado
Capacidad de interrelación personal	avanzado
Tolerancia a la presión	avanzado
Iniciativa	avanzado
Habilidades numéricas	avanzado
Solución de problemas	avanzado

2.- Médico Veterinario (Socio 2):

Cargo: MEDICO RESPONSABLE

Departamento: ADMINISTRATIVO/OPERACIONES

Objetivo Principal del Puesto de trabajo:

Organizar, coordinar, los recursos fitosanitarios de la empresa. Respaldo profesional de las acciones que ejecuta la empresa a nivel veterinario.

Responsabilidades Directas:

- Principales:
 - Levantamiento de procesos internos de operación
 - Controlar el cumplimiento de normas de seguridad, operación y fitosanitarias.
 - Controlar la operación del personal operario.
 - Firmar los certificados de cremación.
- Secundarias:
 - Eventual visita a clientes a domicilio.

Relaciones Internas:

- Gerente General
- Asistente Administrativa
- Personal Operario
- Auxiliar de Servicios Generales

Relaciones Externas:

- Clientes externos

Ambiente de trabajo:

Riesgo leve al contacto con restos de ceniza.

Posible contacto con restos animales

- Medidas de seguridad:

Se recomienda el uso de material adecuado para protección:

- Mascarilla
- Guantes industriales
- Botas de caucho
- Gafas industriales

Datos del Socio:

Apellidos: Barahona Proaño
Nombres: Ruth Alejandra
Nacionalidad: Ecuatoriano-Mexicana
Estudios Secundarios: Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba
Bachiller en Ciencias Químico Biólogo.
Estudios Superiores: Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la
Universidad Central del Ecuador
Título Superior: DOCTORA EN MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
Estudios:

- Curso de Medicina de Emergencias y Cuidados Intensivos, Small Animal Veterinary Association.
- Curso de Anestesiología en la F.M.V.Z de la UCE.
- Seminario de Etología Animal del Colegio de Veterinarios de Pichincha.
- Congreso de Emergencias Veterinarias ECVECCS de la USFQ.

Experiencia Laboral:

- Clínica Veterinaria de La Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Central del Ecuador
- Clínica Veterinaria Bulldog.
- Departamento de Investigación y Desarrollo de la empresa Pronaca

- Fundación de Protección Animal PAE

Competencias requeridas para el cargo:	Nivel
Orientación al logro	avanzado
Orientación al cliente	avanzado
Capacidad de interrelación personal	avanzado
Tolerancia a la presión	avanzado
Iniciativa	avanzado
Habilidades numéricas	avanzado
Solución de problemas	avanzado

3.- Asistente Administrativa:

Cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Departamento: ADMINISTRATIVO

Objetivo Principal del Puesto de trabajo:

Organizar, coordinar y manejar tareas administrativas y financieras de la empresa.

Ambiente de trabajo:

Entorno cerrado sin riesgo de categoría considerable.

Responsabilidades Directas:

- Principales:
 - Recibir e informar a clientes nuevos y antiguos precios y servicios.
 - Controlar al personal operario
 - Manejar nómina de personal
 - Realizar de flujo de caja
 - Realizar cobranzas y retenciones.
 - Contactar a proveedores
 - Realizar pago a proveedores
 - Ingresar facturación de clientes y proveedores al sistema contable
- Secundarias:
 - Organización del entorno físico de la oficina

Relaciones Internas:

- Gerente General
- Asistente Administrativa
- Personal Operario
- Auxiliar de Servicios Generales

Relaciones Externas:

- Proveedores
- Clientes externos

Escolaridad Requerida:

Título en:

- . Secretaria Ejecutiva Bilingüe.
- . Administración de empresas
- . Ing. Comercial
- . Contabilidad y Auditoria
- . Finanzas

Nivel de Estudios Requeridos:

Estudios Superiores Completos

Experiencia Mínima requerida para el desempeño del puesto:

Dos a tres años de experiencia previa en tareas como:

- Manejo de sistemas contables
- Manejo y contacto con proveedores

- Cobranzas
- Atención al cliente

Competencias requeridas para el cargo:	Nivel
Orientación al logro	avanzado
Orientación al cliente	avanzado
Capacidad de interrelación personal	avanzado
Tolerancia a la presión	avanzado
Iniciativa	avanzado
Habilidades numéricas	medio
Solución de problemas	avanzado

4.- Operador de Servicio 1:

Cargo: OPERARIO DE SERVICIO

Departamento: OPERACIONES

Objetivo Principal del Puesto de trabajo:

Coordinar y manejar la tarea de cremación de mascotas.

Responsabilidades Directas:

- Principales:
 - Ingresar al animal al área de cremación
 - Manejar maquinas de cremación.
 - Colocar las cenizas del animal en su respectiva caja.
- Secundarias:
 - Apoyar en la tarea de recoger al animal en su respectivo domicilio.

Relaciones Internas:

- Gerente General
- Médico Responsable
- Asistente Administrativa
- Personal Operario

Relaciones Externas:

- Clientes externos

Ambiente de trabajo:

Riesgo considerable al contacto con hornos de alta temperatura.

Riesgo leve al contacto con restos de ceniza.

Posible contacto con restos animales

- Medidas de seguridad:

Se recomienda el uso de material adecuado para protección:

- Mascarilla
- Guantes industriales
- Botas de caucho
- Gafas industriales

Escolaridad Requerida:

Universidad incompleta o estudiante

- Medicina veterinaria

Nivel de Estudios Requeridos:

Superior incompleta o estudiante universitario.

Bachiller

Experiencia Mínima requerida para el desempeño del puesto:

Uno a dos años de experiencia previa en tareas como:

- Asistencia en centros veterinarios
- Manejo de maquinas de cremación (opcional)

Competencias requeridas para el cargo:	Nivel
Orientación al cliente	avanzado
Tolerancia a la presión	avanzado

5.- Operador de Servicio 2:

Cargo: CHOFER-ASISTENTE DE SERVICIO

Departamento: OPERACIONES

Objetivo Principal del Puesto de trabajo:

Ser el encargado del traslado de la mascota al centro de cremación.

Responsabilidades Directas:

- Principales:
 - Recoger la mascota del domicilio.
 - Trasladar a la mascota e ingresarla al centro.
 - Apoyar en la distribución y entrega de los restos al cliente
- Secundarias:
 - Apoyar en la limpieza de la sala de cremación.

Relaciones Internas:

- Gerente General
- Médico Responsable
- Asistente Administrativa
- Personal Operario

Relaciones Externas:

- Clientes externos

Ambiente de trabajo:

Riesgo considerable al contacto con hornos de alta temperatura.

Riesgo leve al contacto con restos de ceniza.

Posible contacto con restos animales

Medidas de seguridad:

Se recomienda el uso de material adecuado para protección:

- Mascarilla
- Guantes industriales
- Botas de caucho
- Gafas industriales

Escolaridad Requerida:

Bachiller

Requisitos:

Licencia de conducir profesional

Experiencia Mínima requerida para el desempeño del puesto:

Uno a dos años de experiencia previa en tareas como:

Chofer

Competencias requeridas para el cargo:	Nivel
Orientación al cliente	avanzado

6.- Auxiliar de Servicios Generales:

Cargo: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

Departamento: SERVICIOS GENERALES

Objetivo Principal del Puesto de trabajo:

Será responsable de mantener limpias las instalaciones de Memory Pet.

Ambiente de trabajo:

Entorno cerrado sin riesgo de categoría considerable.

Responsabilidades Directas:

- Principales:
 - Mantener en orden las instalaciones de la empresa
 - Responsable de la limpieza de todas las salas
 - Colocar los materiales correspondientes en áreas de la empresa.
- Secundarias:
 - Apoyar en servicios de mensajería
 - Apoyar en compra de implementos para áreas de la empresa

Relaciones Internas:

- Gerente General
- Médico Responsable
- Asistente Administrativa
- Personal operario

Relaciones Externas:

- Clientes externos
- Clientes internos

Escolaridad Requerida:

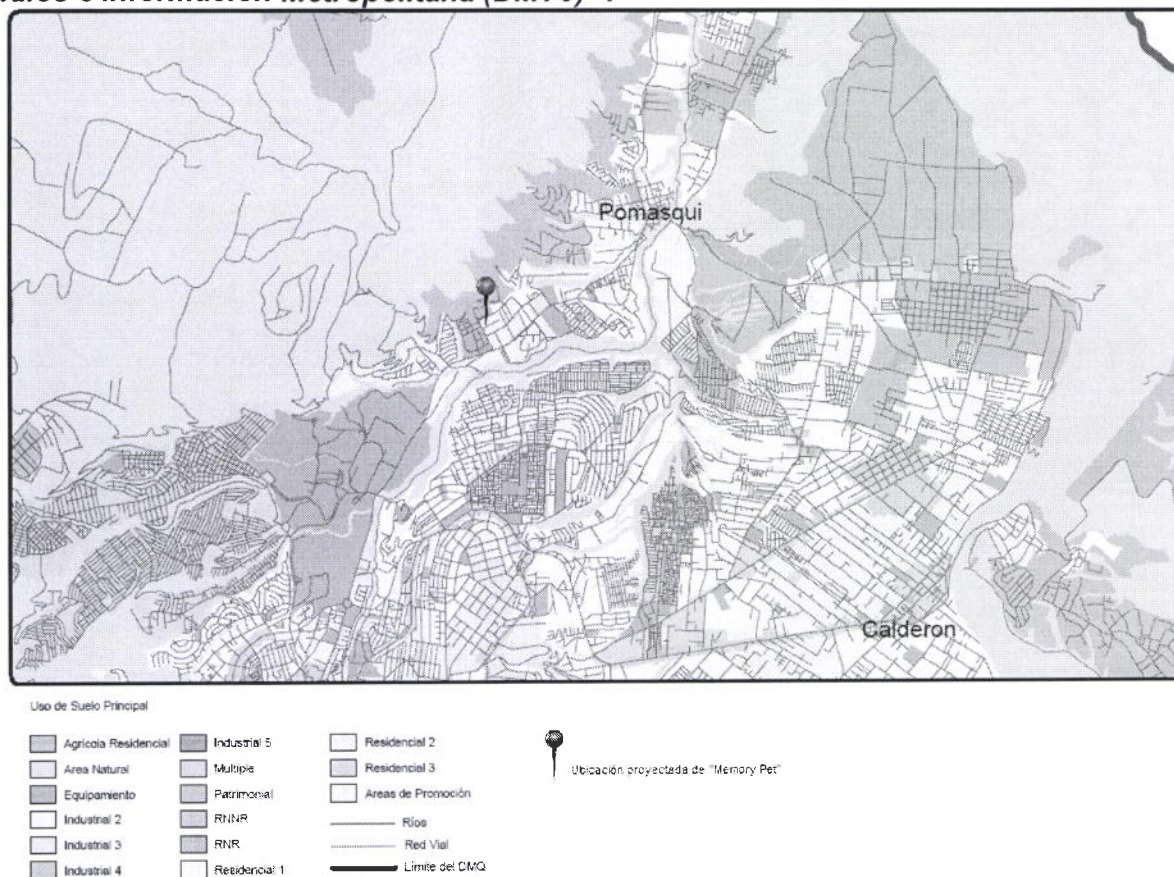
Bachiller

Experiencia Mínima requerida para el desempeño del puesto:

Uno a dos años de experiencia previa en tareas como:

- Limpieza y servicios generales

ANEXO 6: Mapa del Plan de Uso y Ocupación del Suelo PUOS (2005) - Unidad de Estudios e Información Metropolitana (DMTV)²⁸.



Leyenda del mapa:

Residencial 1: Vivienda y otros servicios de proximidad.

Residencial 2: Vivienda y otros servicios de interés con uso sectorial.

Residencial 3: Vivienda y funciones de carácter zonal condicionados.

Múltiple: Usos diversos de carácter zonal y de ciudad compatibles.

Industrial 1: Industrias de bajo impacto.

Industrial 2: Industrias de mediano impacto.

Industrial 3: Industrias de alto impacto

Industrial 4: Industrias peligrosas.

Industrial 5: Parque industrial

Agrícola Residencial: Asentamientos humanos vinculados con actividades agrícolas, pecuarias, forestales, piscícolas y mineras.

Equipamiento: Instalaciones de recreación, cultura, educación, salud, transporte, servicios públicos e infraestructura.

Patrimonial: Áreas, elementos o edificaciones históricas con valor patrimonial.

Área Natural: Bosques y vegetación protectora, sistemas orográfico e hídrico.

Recursos Naturales No Renovables (RNNR): minería

Recursos Naturales Renovables (RNR): Actividades agrícolas, forestales, piscícolas.

Áreas de Promoción: Áreas de desarrollo urbanístico con un régimen normativo específico (ej. ciudadela Quitumbe).

²⁸ Ordenanza N°0024 - Plan de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS) 2005.

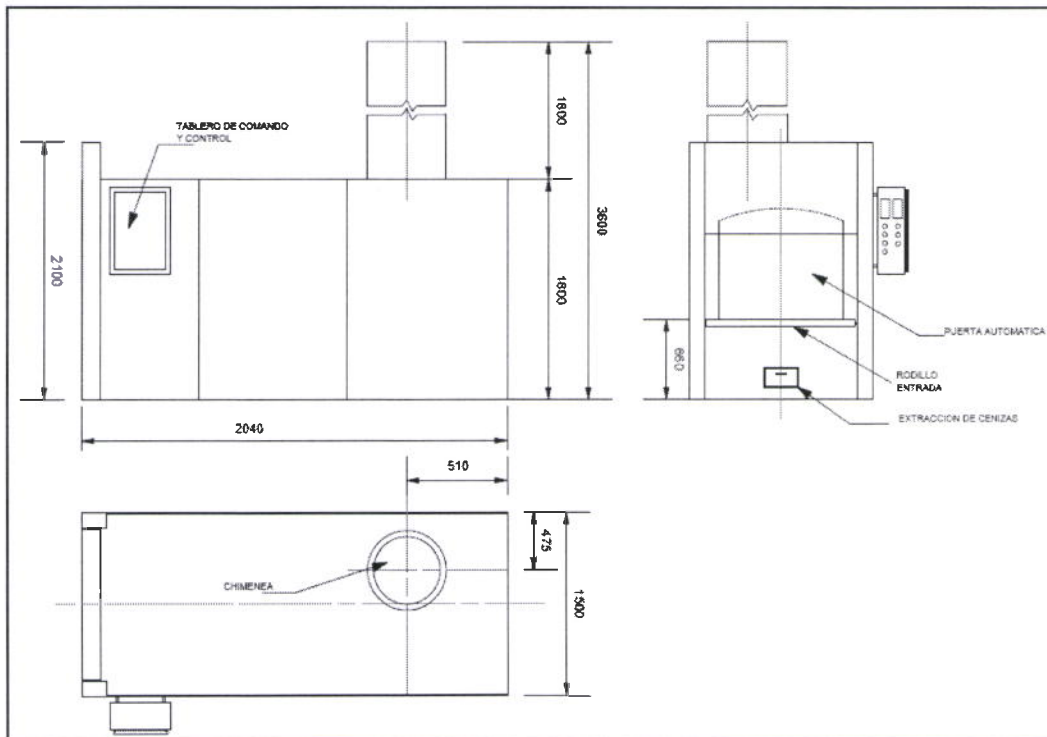
ANEXO 7: Cuadro de Usos de Suelo y sus relaciones de compatibilidad de acuerdo al Plan de Uso y Ocupación del Suelo PUOS (2005) del Distrito metropolitano de Quito.

USO GENERAL	USO PRINCIPAL	PROHIBIDOS	CONDICIONADOS
RESIDENCIAL	Residencial 1 R1	Múltiple: M Comercial y de servicios: CS2, CS3, CS4, CS5, CS6, CS7, CZ, CM Industrial: I12B, I13, I14, I15 Equipamientos: EEZ, EEM, ECM, ESZ, ESM, EBM, EDZ, EDM, ERM, EGZ, EGM, EAM, EFZ, EFM, ETS, ETZ2, ETM, EIZ, EIM, EPZ, EPM. Recursos Naturales Renovables: NR Recursos Naturales no Renovables: NN	Equipamiento: ECZ, EAZ, EFS, ETB Comercio y servicios: CS1, CS8, Industrial: I11
	Residencial 2 R2	Comercial y de servicios: CM, CZ1, CZ2, CZ3, CZ4 Industrial: I12B, I13, I14, I15 Equipamientos: EEM, ESM, EBM, EDZ, EDM, ERM, EGZ, EGM, EAM, EPM, ETZ2, ETM, EIZ, EIM, EPZ, EPM. Recursos Naturales Renovables: NR Recursos Naturales no Renovables: NN	Múltiple: M Comercio y servicios: CS4, CZ5, CZ6, Industrial: I12A, I12B * Equipamiento: EEZ, ECZ, ECM, ESZ, EAZ, EFS, EFZ, ETS,
	Residencial 3 R3	Comercial y de servicios: CM1, CM2, CM3 Industrial: I12B, I13, I14, I15 Equipamientos: EEM, ESM, EBM, EDZ, EDM, ERM, EGM, EAM, EFZ, EPM, ETM, EIZ, EIM, EPZ, EPM, Recursos Naturales Renovables: NR Recursos Naturales no Renovables: NN	Múltiple: M Comercio y servicios: CZ, CM4 Industrial: I12A, I12B * Equipamiento: EEZ, ECZ, ESZ, ECM, EBZ, EFS, ETS, ETZ2.
	Múltiple M	Comercial y de servicios: CM1 Industrial: I12B, I13, I14, I15 Equipamiento: ERM, EGM, EFM, ETM, EIZ, EIM, EPZ, EPM Recursos Naturales Renovables: NR Recursos Naturales no Renovables: NN	Industrial: I12A, I12 * Equipamiento: EEM, EBM, EGZ, EDZ, EDM, EFS, EFZ, ETZ2, EAM, CZ1A.
INDUSTRIAL	Industrial 2 I12	Industrial: I14 Equipamientos: EEB, EES, ECB, ECS, ECZ, ECM, EBB, EAZ, EAM, EFM, EPZ, EPM. Recursos Naturales no Renovables: NN	Comercial y de servicios: CM Industrial: I13 Equipamiento: EEZ, EDZ, EIZ, ETM, EIM, ETZ2, AR: una vivienda por predio Recursos Naturales Renovables: NR
	Industrial 3 I13	Residencial: R1, R2, R3 Múltiple: M Industrial: I14, Equipamientos: EE, EC, EB, ESS, ESZ, ESM, EDS, EDZ, ER, EA, EPM. Recursos Naturales Renovables: NR Recursos Naturales no Renovables: NN	Comercial y de servicios: CM Equipamiento: EPZ, EGM, EFM, ETZ2, ETM, ETZ1 AR: una vivienda por predio
	Industrial 3 I13	Residencial: R1, R2, R3 Múltiple: M Industrial: I14, Equipamientos: EE, EC, EB, ESS, ESZ, ESM, EDS, EDZ, ER, EA, EPM. Recursos Naturales Renovables: NR Recursos Naturales no Renovables: NN	Comercial y de servicios: CM Equipamiento: EPZ, EGM, EFM, ETZ2, ETM, ETZ1 AR: una vivienda por predio
	Industrial 4 I14	Residencial: R1, R2, R3, Múltiple: M Comercial y de servicios: CB, CS, CZ, CM Industrial: I11, I12, I15 Equipamientos: EE, EC, ES, EB, ED, ER, EA, EF, ETZ1 Recursos Naturales Renovables: NR Recursos Naturales no Renovables: NN	Industrial: I13 Equipamientos: EG, EIM, EPM, ETZ2, ETM, EPZ.

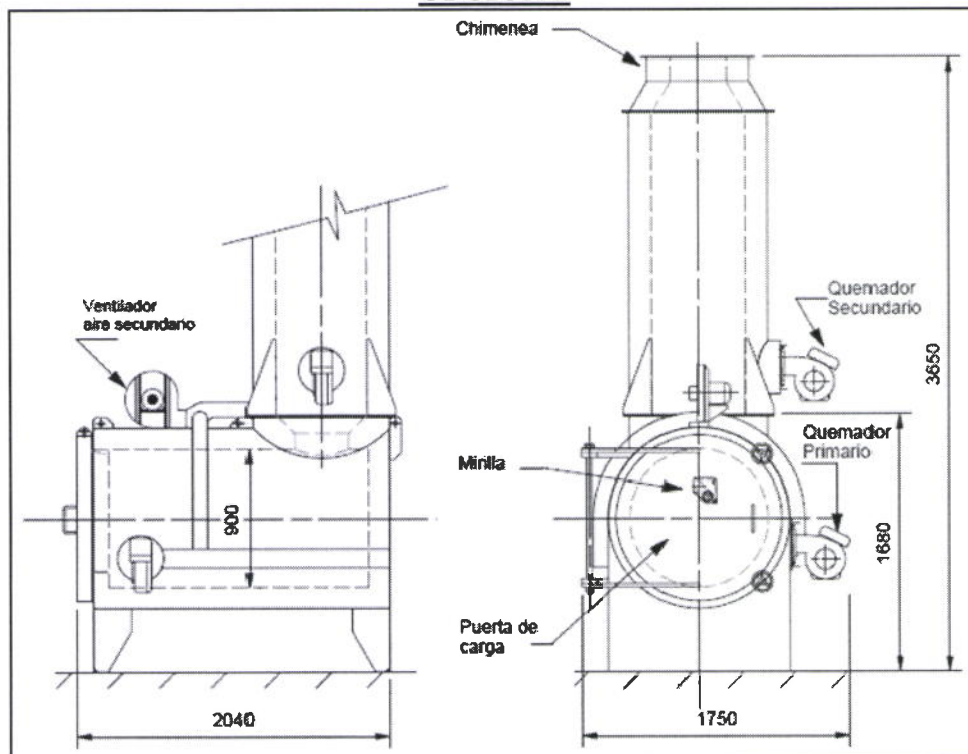
	Industrial 5 II5	Residencial: R1, R2, R3, Múltiple: M Comercial y de servicios: CB, CS, CZ, CM Equipamientos: EE, EC, ES, EB, ED, ER, EA, EF. Recursos Naturales no Renovables: NN	Equipamientos: EG, EIM, EPM, ETZ1, ETZ2, ETM, EP, EI. Recursos Naturales Renovables: NR
AGRICOLA RESIDENCIAL	Agrícola residencial AR	Residencial: R2, R3 Múltiple: M Industrial: II3, II4, II5 Comercio y servicios: CZ, CM Equipamientos: ECM, EDZ, ERS, ERM, EGZ, EGM, EAM, ETZ2, ETM, EIM, EP.	Residencial: R1 Industrial: II2 Equipamiento: ECZ, EDM, EAZ, EIZ, EEM, EF, ESM, ETZ1 NR1, NR2.
PROTECCION ECOLOGICA	Protección ecológica PA	Residencial: R1, R2, R3 Múltiple: M Comercial y de servicios: CS1, CS4, CS5, CS6, CS8, CZ, CM2, CM3, CM4, Industrial: II1, II2, II3, II4, II5 Equipamientos: ESB, ESS, ESZ, EBB, EBS, EDB, EDS, ER, EGZ, EGM, EA, EFS, ETZ1, ETZ2, ETM, EP. Minería: NN1.	AR: Una vivienda por predio Comercial y de servicios: CS2, CS3, CS7, CM1. Equipamiento: EE, EC, EBZ, EBM, ESM, EDZ, EDM, EFZ, EFM, EI.
RECURSOS NATURALES	Recursos naturales renovables NR	Residencial: R1, R2, R3 Múltiple: M Comercial y de servicios: CM Industrial: II3, II4 Equipamientos: EDZ, ERS, ERM, EGZ, EGM, EFS, ETZ2, ETM.	AR: Una vivienda por predio Comercial y de servicios: CS, CZ Industrial: II2, II5 Equipamiento: EES, EEZ, ECM, EDM, ERB, EFZ, EFM, ETS, EI, EP, ECM, ETZ1.
	Recursos naturales no renovables NN	Residencial: R1, R2, R3 Múltiple: M Comercial y de servicios: C Industrial: II1, II2, II3, II4, II5 Equipamientos: E	AR: Una vivienda por predio

ANEXO 9: Plano de construcción de Horno de Cremación (diseños tomados como referencia: Hornos CALTEC México)

OPCION 1



OPCION 2



Peso Estimado:

Cámara Primaria: 2500 Kg.

Cámara Secundaria: 1350 Kg.

ANEXO 10: Requisitos técnicos mínimos para fuentes fijas de combustión (Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito)

TABLA 1. VALORES MÁXIMOS PERMISIBLES DE EMISIONES AL AIRE PARA FUENTES FIJAS DE COMBUSTION.

CONTAMINANTE EMITIDO	COMBUSTIBLE UTILIZADO	UNIDADES ⁽¹⁾	Valores máximos
Partículas	Sólido*	mg/Nm ³	200
	Bunker	mg/Nm ³	200
	Diesel	mg/Nm ³	150
	Gaseoso	No Aplicable	No Aplicable
Óxidos de Nitrógeno	Sólido*	mg/Nm ³	900
	Bunker	mg/Nm ³	700
	Diesel	mg/Nm ³	500
	Gaseoso	mg/Nm ³	140
Dióxido de Azufre	Sólido*	mg/Nm ³	No Aplicable
	Bunker	mg/Nm ³	1650
	Diesel	mg/Nm ³	1650
	Gaseoso	No Aplicable	No Aplicable
Monóxido de Carbono	Sólido*	mg/Nm ³	1800
	Bunker	mg/Nm ³	300
	Diesel	mg/Nm ³	250
	Gaseoso	mg/Nm ³	100

Notas:

⁽¹⁾ mg/Nm³: miligramos por metro cúbico de gas, a condiciones normales, mil trece milibares de presión (1 013 mbar) y temperatura de 0 °C, en base seca y corregidos a 7% de oxígeno.

* Sólidos sin contenido de azufre

TABLA 3. LÍMITES MÁXIMOS PERMISIBLES PARA EMISIONES GASEOSAS DE INCINERADORES DE DESECHOS PELIGROSOS

CONTAMINANTE	UNIDAD	LÍMITE DE EMISIÓN
CO	(mg/m ³)	90
HCl	(mg/m ³)	50
NOx	(mg/m ³)	560
SO2	(mg/m ³)	100
Partículas	(mg/m ³)	50
Arsénico, Selenio, Cobalto, Níquel, Telurio (1)	(mg/m ³)	2.0*
Cadmio y Talio (1)	(mg/m ³)	0.10*
Piomo, Antimonio, Cromo Total, Platino, Cobre, Vanadio, Zinc, Estaño, Manganeso, Paladio. (1)	(mg/m ³)	3.0*
Mercurio (1)	(mg/m ³)	0.10
Dioxinas y Furanos EQT (1)	(mg/m ³)	10

Todos los valores están para condiciones estándar (1 atmósfera, base seca 25° C) y 11% de O₂).

* Suma total de metales pesados

(1) Estos análisis se realizarán en casos de existir evidencias de daño ambiental y bajo pedido de la Entidad Ambiental de Control.

ANEXO 11: Tabla de Proyección de Salarios para "Memory Pet"

DETALLE DE SALARIOS												
Personal	Numero	Sueldo Individual	Sueldos	Aporte Patronal	13ro	14to	F. Reserva	Vacaciones	Total Año Presente	Total Año + F. Reserva		
AÑO: 1												
Gerente General	1	900	900	109	75	18	75	38	1.140	1.215		
Médico Veterinario	1	900	900	109	75	18	75	38	1.140	1.215		
Asistente Administrativa	1	550	550	67	46	18	46	23	704	750		
Operador de Servicio	2	320	640	78	53	15	53	27	813	867		
Auxiliar de Servicio (medio tiempo)	1	150	150	18	13	17	13	6	204	216		
Totales			\$ 3.140	\$ 382	\$ 262	\$ 87	\$ 262	\$ 131	\$ 4.001	\$ 4.262		
AÑO: 2												
Realjste RBUM respecto 2009												
Gerente General	1	1.500	1.500	182	125	21	125	63	1.890	2.015		
Médico Veterinario	1	1.500	1.500	182	125	21	125	63	1.890	2.015		
Asistente Administrativa	1	605	605	74	50	21	50	25	775	825		
Operador de Servicio	4	352	1.408	171	117	18	117	59	1.773	1.890		
Auxiliar de Servicio (medio tiempo)	1	165	165	20	14	19	14	7	225	239		
Contador (medio tiempo)	1	300	300	36	25	21	25	13	395	470		
Totales			\$ 5.478	\$ 666	\$ 457	\$ 120	\$ 457	\$ 228	\$ 6.948	\$ 7.405		
AÑO: 3												
Realjste RBUM respecto 2009												
Gerente General	1	2.000	2.000	243	167	23	167	83	2.516	2.683		
Médico Veterinario	1	2.000	2.000	243	167	23	167	83	2.516	2.683		
Asistente Administrativa	1	666	666	81	55	23	55	28	853	908		
Operador de Servicio	4	387	1.549	188	129	20	129	65	1.951	2.080		
Auxiliar de Servicio (medio tiempo)	1	182	182	22	15	22	15	8	248	263		
Contador (medio tiempo)	1	330	330	40	28	23	28	14	435	462		
Totales			\$ 6.726	\$ 817	\$ 561	\$ 135	\$ 561	\$ 280	\$ 8.518	\$ 9.079		
AÑO: 4												
Realjste RBUM respecto 2009												
Gerente General	1	2.500	2.500	304	208	26	208	104	3.142	3.350		
Médico Veterinario	1	2.500	2.500	304	208	26	208	104	3.142	3.350		
Asistente Administrativa	1	732	732	89	61	26	61	31	938	999		
Operador de Servicio	4	426	1.704	207	142	23	142	71	2.147	2.289		
Auxiliar de Servicio (medio tiempo)	1	200	200	24	17	8	17	8	273	290		
Contador (medio tiempo)	1	363	363	44	30	26	30	15	478	508		
Totales			\$ 7.998	\$ 972	\$ 667	\$ 150	\$ 667	\$ 333	\$ 10.120	\$ 10.786		
AÑO: 5												
Realjste RBUM respecto 2009												
Gerente General	1	2.800	2.800	340	233	28	233	117	3.518	3.752		
Médico Veterinario	1	2.800	2.800	340	233	28	233	117	3.518	3.752		
Asistente Administrativa	1	805	805	98	67	28	67	34	1.032	1.099		
Operador de Servicio	5	469	2.343	285	195	25	195	98	2.945	3.141		
Auxiliar de Servicio (medio tiempo)	1	220	220	27	18	9	18	9	300	319		
Contador (medio tiempo)	1	399	399	49	33	28	33	17	526	559		
Totales			\$ 9.367	\$ 1.138	\$ 781	\$ 165	\$ 781	\$ 390	\$ 11.840	\$ 12.621		

ANEXO 12: Información Jurídica para empresas

CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS EN EL ECUADOR

Tipo de sociedades en el Ecuador

Las sociedades en el Ecuador están regidas por la Ley de Compañías en la cual se reconocen cinco:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía de economía mixta; y,
- La compañía anónima.

No obstante cada una de estas sociedades permite realizar el comercio en el Ecuador, algunas de ellas han caído en desuso y rara vez son constituidas dentro del país.

La compañía anónima es la más usada en toda clase de actividad económica, seguida por la compañía de responsabilidad limitada. La compañía en nombre colectivo y en comandita son tan pocas y de tan reducida importancia, que la Superintendencia de Compañías no las ha tomado en cuenta.

Compañía en nombre colectivo

Se establece entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social, formada por los nombres de los socios. El contrato de constitución se celebrará por escritura pública que será aprobada por el juez de lo civil quien ordenará la publicación de un extracto de la misma y su inscripción en el Registro Mercantil.

El capital de la compañía se compone de los aportes de los socios y se deberá pagar al momento de la constitución al menos el 50% del capital suscrito. A falta de estipulación expresa en el contrato constitutivo, se entiende que la administración de la compañía podrá estar a cargo de todos los socios.

En este tipo de compañías los socios responden personalmente con todo su patrimonio y se consagra solidaridad entre ellos por todos los actos de la sociedad.

Compañía en comandita

1 Comandita Simple:

Existe bajo una razón social y se establece entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La compañía en comandita se constituye en la misma forma y con las mismas características señaladas para la compañía en nombre colectivo. La administración de la compañía correrá por cuenta del o los socios ilimitadamente responsables y regirá respecto de ellos las mismas reglas de la compañía en nombre colectivo.

2 Comandita por Acciones:

El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus aportaciones se les entregará certificados nominativos intransferibles.

La administración de la compañía corresponde a los socios comanditados, quienes no podrán ser removidos de la administración social. El socio comanditado, si fuere uno, o la mitad más uno de ellos, si fueren varios, tiene derecho de veto sobre las resoluciones de la Junta General.

Esta compañía se regirá por las disposiciones relativas a la compañía anónima, salvo lo referente a los derechos y obligaciones de los socios solidariamente responsables, que se regirán por las disposiciones de las compañías en nombre colectivo.

Compañía de responsabilidad limitada

La Compañía de Responsabilidad Limitada deberá constituirse con al menos tres socios, o con un máximo de quince.

El capital de la compañía está conformado por participaciones, las cuales son transferibles en beneficios de otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social. La transferencia se hará por escritura pública.

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares (US \$400), el cual deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario o en especies muebles o inmuebles. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objetivo de la compañía. La administración de la compañía corresponde a la Junta General formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Una compañía de responsabilidad limitada puede constituirse para cualquier tipo de negocio o profesión, con excepción de la banca, seguros y finanzas, por expresa prohibición legal.

Compañía de economía mixta.

El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, conjuntamente con el capital privado pueden formar este tipo de compañía.

Se aplica a esta compañía todas las disposiciones referentes a la compañía anónima. En los estatutos se establecerá la forma de integrar el directorio, en el que deberán estar necesariamente representados tanto los accionistas del sector público como los del sector privado, en proporción del capital aportado por uno y por otro. Así mismo, en los estatutos se expresará claramente la forma de distribución de las utilidades entre el capital privado y público.

Las escrituras de constitución, transformación, reforma y modificaciones de estatutos, así como los registros de esta clase de compañía se hallan exonerados de toda clase de impuestos y derechos fiscales, municipales o estatales.

Compañía anónima

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones libremente negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Deberá constituirse con al menos dos accionistas.

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de ochocientos dólares (US \$800), el cual deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos el 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies, siempre que éstas correspondan al género de la actividad de la compañía.

La propiedad de las acciones se transfiere mediante endoso que deberá constar en el título correspondiente o en una hoja adherida al mismo y se deberá inscribir en el correspondiente libro de Acciones y Accionistas.

La compañía anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del capital suscrito.

Pasos para la constitución de una sociedad

- Aprobación de la denominación o razón social
- Apertura de la Cuenta de Integración de Capital

En el Ecuador, el capital de las compañías puede tener, en su totalidad, origen extranjero. En Compañías Anónimas debe estar pagado al momento de la constitución, al menos el veinticinco por ciento (25%) del capital suscrito; en Compañías de Responsabilidad Limitada, al menos el cincuenta por ciento (50%) del mismo.

- Cierre de la escritura contentiva de los Estatutos Sociales

Posteriormente se procederá a firmar la escritura contentiva de los Estatutos Sociales adjuntando a los mismos el Certificado de Apertura de la Cuenta de Integración de Capital.

- Estudio por parte de la Superintendencia de Compañías.

La correspondiente escritura se presentará para estudio de la Superintendencia de Compañías, quien emitirá una Resolución aprobatoria.

- Inscripción en el Registro Mercantil.

Aprobada la constitución de la compañía por parte de la Superintendencia de Compañías, deberá a) afiliarse a una de las Cámaras de la Producción (Cámara de Comercio, Construcción, etc.) de acuerdo con su objeto social, b) obtener Patente Municipal (permiso de funcionamiento) e c) inscribirse en el Registro Mercantil, momento en el cual se entenderá legalmente constituida la compañía.

- Nombramiento de Administradores y obtención del RUC

Una vez constituida la Compañía, se procederá, mediante Junta General de Accionistas, a la elección de Administradores (Gerente, Presidente o como haya sido denominado por los Estatutos Sociales), quienes podrán ser nacionales o extranjeros, residentes o no en el Ecuador.

Inscritos los nombramientos en el Registro Mercantil, se obtendrá el Registro Único de Contribuyentes, identificación frente al Servicio de Rentas Internas.

Duración

El trámite de constitución de una compañía en el Ecuador tiene una duración aproximada de entre treinta (30) a cuarenta y cinco (45) días.

Gastos

Los gastos aproximados en que debe incurrirse sin tener en cuenta los honorarios del Abogado, ascienden a la suma aproximada de seiscientos cincuenta dólares (US \$650)

para constituir una Compañía Anónima con capital mínimo de ochocientos dólares (US \$800) ó una Compañía de Responsabilidad Limitada con un capital mínimo de cuatrocientos dólares.

INDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1: Distribución geográfica de la ciudad de Quito.....	12
Gráfico 2: Riesgo País Ecuador (EMBI – BCE Enero 2008).....	13
Gráfico 3: Mensual en el Ecuador (periodo Feb-06 a Ene-09).....	14
Gráfico 4: PIB anual Total en millones de dólares en el Ecuador (periodo 2002 a 2009)..	14
Gráfico 5: Crecimiento de Economías Provinciales en Ecuador (BCE Q1 2007)	14
Gráfico 6: Índice de Confianza del Consumidor por Edad	16
Gráfico 7: Índice de Confianza del Consumidor por Nivel de Instrucción.....	17
Gráfico 8: Uso de Internet por nivel de educación.....	17
Gráfico 9: Tipo de tenencia de vivienda en zona urbana	18
Gráfico 10: Microchip para Mascotas (Ilianza S.A.).....	20
Gráfico 11: Gasto al mes por mascota (Pulso Ecuador - 2005).....	21
Gráfico 12: Comparación de Emisiones (fuente: RUCSA Hornos crematorios).....	30
Gráfico 13: Logo de la empresa MedNet (seguros para mascotas).....	32
Gráfico 14: Logo de la empresa Lord Guau	32
Gráfico 15: Imágenes del Incinerador de la Universidad Central del Ecuador	36
Gráfico 16: Qué sugiere el nombre de Memory Pet.....	44
Gráfico 17: Logo Detallado “Memory Pet”	45
Gráfico 18: Variantes de Logo Corporativo “Memory Pet”.....	45
Gráfico 19: Estructura Organizacional de “Memory Pet”	46
Gráfico 20: Ubicación propuesta para “Memory Pet”.....	48
Gráfico 21: Ubicación Geográfica satelital (“Memory Pet”)	48
Gráfico 22: Modelo de contacto con el cliente.....	53
Gráfico 23: Ejemplo de Horno Crematorio por Incineración.....	54
Gráfico 24: Ejemplo de Horno Crematorio por Hidrólisis alcalina.....	54
Gráfico 25: Modelo de Urna: Clásica Tradicional “Memory Pet”	57
Gráfico 26: Modelo de Urna: Clásica Tradicional con porta-retrato “Memory Pet”	57
Gráfico 27: Modelo de Urna: Recuerdo en Madera “Memory Pet”	58
Gráfico 28: Modelo de Urna: Casa de Madera “Memory Pet”	58
Gráfico 29: Modelo de Urna: Mi Huella “Memory Pet”	58
Gráfico 30: Modelo de Urna: Recuerdo Pintado “Memory Pet”	59
Gráfico 31: Modelo de Urna: Recuerdo Grabado “Memory Pet”	59
Gráfico 32: Modelo de Urna: Corazón “Memory Pet”	60
Gráfico 33: Tipos de Placas “Memory Pet”	60
Gráfico 34: Distribución del espacio interno de las instalaciones de “Memory Pet”.....	62
Gráfico 35: Distribución del espacio externo de las instalaciones de “Memory Pet”	62
Gráfico 36: Perspectiva de la zona de horno	63
Gráfico 37: Perspectivas del vehículo de transporte de “Memory Pet”	65
Gráfico 38: Segmentación del Mercado	67
Gráfico 39: Diamante de Porter.....	69
Gráfico 40: Propuesta de Valor de “Memory Pet”	73
Gráfico 41: Corte interior de Horno crematorio.....	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población por área y sexo en la provincia de Pichincha y País (Censo 2001).....	12
Tabla 2: Proyección de población 2009 según grupos de edad para Pichincha y Total país	12
Tabla 3: Consumo e ingresos Per-Cápita por Clasificación Socio-Económica en el Ecuador	15
Tabla 4: Clasificación Socio-Económica del Ecuador por Ciudades.....	15
Tabla 5: Remuneración Básica Unificada Mínima (RBUM) - Enero 2009.....	16
Tabla 6: Distribución por tipo de vivienda en Quito (CEPAL/CELADE 2002-2008).....	18
Tabla 7: Niveles máximos permisibles de contaminantes básicos.....	24
Tabla 8: Precios Crematorio de mascotas (Lord Guau).....	34
Tabla 9: Precios de espacio en Cementerio de Mascotas (Lord Guau).....	34
Tabla 10: Determinación de número de encuestas.....	40
Tabla 11: Análisis FODA.....	42
Tabla 12: Codificación de servicios relacionados con uso de suelo en el Distrito Metropolitano de Quito.....	49
Tabla 13: Costos de trámites de propiedad intelectual.....	51
Tabla 14: Dimensionamiento del Mercado Potencial.....	67
Tabla 15: Dimensionamiento del Mercado Objetivo.....	68
Tabla 16: Lista de precios de Medios de publicidad.....	76
Tabla 17: Lista de precios de Servicio de Cremación de “Memory Pet”.....	79
Tabla 18: Lista de precios de Servicio de Cremación de “Memory Pet”.....	79
Tabla 19: Descripción de inversión inicial de Activos Fijos.....	88
Tabla 20: Depreciación de Activos Fijos.....	89
Tabla 21: Cargos por consumo de energía eléctrica en tarifa G1.....	89
Tabla 22: Proyección de crecimiento a 5 años – “Memory Pet”.....	91
Tabla 23: Salario mensual en el primer año de operación.....	93
Tabla 24: Datos para cálculo de proyección salarial.....	93
Tabla 25: Detalle de Gastos Administrativos.....	94
Tabla 26: Balance de Resultados.....	96
Tabla 27: Balance General Proyectado.....	97
Tabla 28: Flujo de Caja Neto Proyectado.....	98
Tabla 29: Tasas de Interés Pasivas Referenciales (Banco Central del Ecuador - Abril 2009)	99
Tabla 30: VAN / TIR del proyecto.....	100
Tabla 31: Estudio de sensibilidad - Variación Tasa de Retorno.....	101
Tabla 32: Flujo de Caja Neto Proyectado (escenario optimista).....	102
Tabla 33: VAN / TIR (escenario optimista).....	102
Tabla 34: Flujo de Caja Neto Proyectado (escenario pesimista).....	103
Tabla 35: VAN / TIR (escenario pesimista).....	103
Tabla 36: Indicadores Financieros.....	105