

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Plan de negocios de Spa móvil, veterinaria a domicilio y tienda virtual para mascotas en la ciudad de Guayaquil utilizando como herramienta una app móvil y web

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniería Comercial y Empresarial

Presentado por:

Karina Monserrath Oñate Guerrero
Gabriela Gardenia Zambrano Carrillo

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2019

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres y a mi hermana, que han sido mi apoyo incondicional durante toda mi vida, gracias a ellos hoy puedo culminar con éxito mi carrera universitaria.

Gabriela Gardenia Zambrano Carrillo

Dedico este trabajo principalmente a Dios, porque veo su mano obrar en cada área de mi vida, a mis padres y a mi esposo, quienes han sido pieza fundamental en mi carrera universitaria.

Karina Monserrath Oñate Guerrero

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarnos su bendición en cada paso que damos en la vida. Mi mayor agradecimiento va para mis padres, que con su amor incondicional me han sabido guiar en cada etapa de mi vida; y siempre he podido contar con ellos para todo. A mi hermana, le agradezco por todos los momentos divertidos que hemos compartido.

También agradezco a todos los docentes que han desempeñado una gran labor en compartirnos sus conocimientos, y a mis amigos que han hecho que estos años de estudio resulten en una grata experiencia.

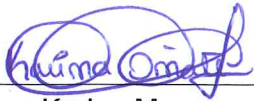
Gabriela Gardenia Zambrano Carrillo

Agradezco en primer lugar a Dios porque estoy segura que sus bendiciones me han perseguido a lo largo de mi vida, y específicamente durante toda mi carrera me acompañó y me hizo ver su mano en cada paso que daba y cada meta que cumplía. A mis padres, quienes me acompañaron en todo momento, y me apoyaron económica y moralmente durante todos estos años. A mis hermanos quienes me ofrecen ese amor incondicional. A mi esposo quien es también mi mejor amigo y mi compañero de vida, en quien puedo confiar plenamente e incondicionalmente y ha estado conmigo a lo largo de mi carrera universitaria. Finalmente, a mis maestros, quienes han impartido su conocimiento sobre mí.


Karina Monserrath Oñate Guerrero

DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Karina Monserrath Oñate Guerrero y Gabriela Gardenia Zambrano Carrillo damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"

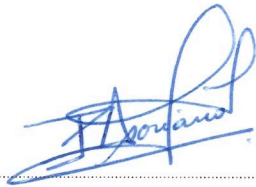


Karina Monserrath
Oñate Guerrero



Gabriela Gardenia
Zambrano Carrillo

EVALUADORES



MBA. Pablo Soriano Idrovo
PROFESOR DE LA MATERIA



MBA. Pablo Soriano Idrovo
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

Las mascotas, en la actualidad, son consideradas miembros de la familia y también forman parte de la sociedad; es por esto que la industria del cuidado de las mascotas ha ido aumentando progresivamente, ofreciendo cada vez mayores e innovadores productos y servicios para estos seres amados.

La presente, tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para una empresa dedicada a ofrecer servicios de Spa móvil canino y gatuno, veterinaria a domicilio y tienda virtual para mascotas en la ciudad de Guayaquil utilizando como herramienta una app móvil y web, siendo servicios que actualmente no están cubiertos a cabalidad en la ciudad de Guayaquil, y de esta manera solucionar uno de los grandes problemas de las personas hoy en día, la falta de disponibilidad de tiempo.

Se realizó un análisis del macro y micro entorno que podrían influir en el desarrollo de la empresa, luego se procedió a realizar una investigación de mercados para de esta manera conocer la aceptación que tendría el proyecto en el mercado, posteriormente se elaboró un plan de marketing apoyándose en el uso del Balanced Scorecard y gestión de riesgos asociados al plan, y finalmente se efectuó un análisis financiero para determinar la rentabilidad del negocio y conocer su viabilidad.

En conclusión, el proyecto es viable, ya que, de acuerdo al análisis financiero, el proyecto sí genera rentabilidad, por lo tanto, sí conviene invertir en el proyecto y la inversión se recupera a inicios del tercer año.

Palabras Clave: mercado, investigación, negocios, rentabilidad

ABSTRACT

Pets, at present, are considered members of the family and are also part of society; This is why the pet care industry has progressively gone, growing and innovative products and services for these loved ones.

The purpose of this document is to develop a business plan for a company dedicated to offering services of Canine and Gatine mobile Spa, veterinary at home and virtual pet store in the city of Guayaquil using a mobile and web application as a tool, being services that Currently they are not fully covered in the city of Guayaquil, and in this way it solved one of the great problems of people today, the lack of time availability.

An analysis of the macro and micro environment that could influence the development of the company was carried out, then a market investigation will be carried out for this way to know the acceptance that the project will have in the market, later a plan was elaborated marketing based on the use of the Balanced Scorecard and the management of risks associated with the plan, and finally a financial analysis is carried out to determine the profitability of the business and know its viability.

In conclusion, the project is viable, since, according to the financial analysis, the project does generate profitability, therefore, it is convenient to invest in the project and the investment will be recovered at the beginning of the third year.

Keywords: market, research, business, profitability

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Justificación del problema	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Alcance.....	3
1.5 Beneficiarios del Proyecto	4
1.6 Marco teórico.....	4
1.7 Marco Legal.....	7
2. Metodología	10
2.1 Diseño de la Investigación.....	10
2.2 Método de Investigación.....	11
2.3 Población y Muestra	12
2.3.1 Definición de la población meta.	12
2.3.2 Determinación del Marco Muestral	13
2.3.3 Selección de la técnica de muestreo	13
2.3.4 Definición del tamaño de la muestra.....	13
2.4 Técnicas de Investigación	14

3.	Resultados Y ANÁLISIS	16
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	16
3.1.1	Análisis del Macroentorno.....	16
3.1.2	Análisis del Microentorno.....	19
3.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	21
3.2.1	Identificación del Problema.....	21
3.2.1.1	Problema de decisión gerencial	21
3.2.1.2	Problema de investigación de mercados.....	21
3.2.2	Objetivos de la Investigación de Mercados.....	21
3.2.3	Resultados de la Investigación de Mercados.....	22
3.2.3.1	Resumen de hallazgos de la investigación exploratoria:	26
3.2.3.2	Resultados de la investigación descriptiva:	27
3.3	PLAN DE MARKETING.....	35
3.3.1	Definición del Mercado Objetivo.	35
3.3.2	Estrategia competitiva.....	36
3.3.3	Análisis FODA.....	36
3.3.4	Marketing Mix.....	38
3.3.4.1	Producto.....	38
3.3.4.2	Precio	41
3.3.4.3	Plaza	43
3.3.4.4	Promoción	43
3.3.5	Diseño del Balanced Scorecard.....	44
3.3.5.1	Misión Propuesta:.....	44
3.3.5.2	Visión Propuesta:	44
3.3.5.3	Organigrama:	44
3.3.5.4	Definición de objetivos y mapa estratégico.	45

3.3.5.5	Indicadores, metas e iniciativas.....	46
3.3.6	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS	49
3.3.6.1	Matriz de Riesgo	49
3.3.6.2	Representación gráfica de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos	51
3.3.6.3	Planes de prevención de riesgos	51
3.4	Análisis Económico y Financiero.....	54
3.4.1	Inversión Inicial	54
3.4.1.1	Depreciación de activos	56
3.4.2	Presupuesto de Gastos	56
3.4.3	Presupuesto de Ingresos	57
3.4.3.1	Ingresos por Spa Móvil Canino y Gatuno	57
3.4.3.2	Ingresos por Tienda Virtual para Mascotas	58
3.4.3.3	Ingresos por Servicios de veterinario a Domicilio.....	59
3.4.4	Presupuesto de Costos e Insumos	61
3.4.4.1	Presupuesto de Costos para Spa Canino y Gatuno.....	61
3.4.4.2	Presupuesto de Costos para tienda virtual para mascotas	62
3.4.4.3	Presupuesto de Costos para veterinario a domicilio	62
3.4.5	Cálculo de Capital de Trabajo.....	62
3.4.6	Financiamiento.....	64
3.4.7	Tasa de Descuento.....	65
3.4.8	Flujo de Caja.....	66
3.4.9	Análisis del VAN TIR y PAYBACK.....	67
3.4.10	Análisis de sensibilidad.....	67
4.	Conclusiones Y Recomendaciones	69
4.1	Conclusiones.....	69
4.2	Recomendaciones.....	71

5. Bibliografía.....	72
APÉNDICES.....	76

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
PIB	Producto Interno Bruto
VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa Interna de Retorno

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 3.1 Porcentaje de personas que tienen mascotas	27
Gráfico 3.2 Porcentaje de personas que llevan a su mascota al veterinario	27
Gráfico 3.3 Porcentaje de personas que llevan a su mascota al spa/pelequería	28
Gráfico 3.4 Porcentaje de personas que bañan a su mascota en casa.....	28
Gráfico 3.5 Frecuencia con que llevan a la mascota al veterinario.....	29
Gráfico 3.6 Frecuencia con que asean a su mascota.....	29
Gráfico 3.7 Porcentaje de personas que tienen dificultad de trasladar a sus mascotas	30
Gráfico 3.8 Motivos por los que es complicado trasladar a las mascotas	31
Gráfico 3.9 Motivos por los que al propietario no se le complica trasladar a sus mascotas	31
Gráfico 3.10 Porcentaje de personas que prefieren los servicios veterinarios a domicilio	32
Gráfico 3.11 Disposición de pago para servicio de veterinaria a domicilio	33
Gráfico 3.12 Disposición de pago para servicio de pelequería de mascotas a domicilio	33
Gráfico 3.13 Medios de difusión por los que los propietarios de mascotas conocen nuevas empresas.	34
Gráfico 3.14 Organigrama de la empresa.....	44
Gráfico 3.15 Mapa estratégico de la empresa	46
Gráfico 3.16 Mapa de Riesgos	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Resumen de hallazgos de investigación exploratoria.....	26
Tabla 3.2 Precios para Spa Móvil Canino y Gatuno.....	41
Tabla 3.3 Precios de veterinaria a domicilio.....	42
Tabla 3.4 Precios de alimentos y accesorios para tienda virtual.....	42
Tabla 3.5 Objetivos del Balanced Scorecard.....	45
Tabla 3.6 Matriz de indicadores del Balanced Scorecard.....	48
Tabla 3.7 Matriz de Riesgos.....	50
Tabla 3.8 Planes de acción.....	52
Tabla 3.9 Resumen de Inversión Inicial.....	54
Tabla 3.10 Inversión Vehículo con Furgón.....	54
Tabla 3.11 Inversión Instalaciones técnicas del Furgón.....	54
Tabla 3.12 Inversión Equipos y Utensilios de Estética.....	55
Tabla 3.13 Inversión Muebles y Enseres.....	55
Tabla 3.14 Inversión Equipos de Computación.....	55
Tabla 3.15 Depreciación de Activos.....	56
Tabla 3.16 Gastos por servicios básicos.....	56
Tabla 3.17 Gastos por Sueldos y Salarios.....	57
Tabla 3.18 Gastos por App y Servidor.....	57
Tabla 3.19 Presupuesto Gastos por Publicidad.....	57
Tabla 3.20 Presupuesto Gastos por servicios Contables.....	57
Tabla 3.21 Presupuesto Ingresos Spa Móvil.....	58
Tabla 3.22 Presupuesto Ingresos Tienda Virtual.....	58
Tabla 3.23 Servicios por veterinario a domicilio.....	59
Tabla 3.24 Cantidad de atenciones en veterinario a domicilio.....	59
Tabla 3.25 Presupuesto de Ingresos por veterinario a domicilio.....	60
Tabla 3.26 Insumos para Spa Móvil.....	61
Tabla 3.27 Costos por tratamiento.....	61
Tabla 3.28 Presupuesto de costos para Spa Móvil.....	62
Tabla 3.29 Presupuesto de costos para tienda virtual.....	62
Tabla 3.30 Tabla Saldo acumulado año 1.....	63
Tabla 3.31 Tabla Saldo acumulado año 2.....	63

Tabla 3.32 Tabla Saldo acumulado año 3	63
Tabla 3.33 Tabla Saldo acumulado año 4	64
Tabla 3.34 Tabla Saldo acumulado año 5	64
Tabla 3.35 Tabla de amortización	64
Tabla 3.36 Modelo CAPM.....	66
Tabla 3.37 Datos para sacar el WACC.....	66
Tabla 3.38 Flujo de caja proyectado.....	67
Tabla 3.39 Análisis de sensibilidad.....	68

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Las mascotas son consideradas miembros de la familia y también forman parte de la sociedad. El cuidado de ellas se ha vuelto un negocio que cada vez tiene más participantes en el mercado, el catálogo de servicios a los que pueden acceder perros y gatos es variado, entre estos servicios están los spas, centros médicos, hoteles, cementerios, etc. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el mercado de servicios veterinarios en Guayaquil al año genera un movimiento económico de más de 2,3 millones de dólares. (Ponce, 2019)

En vista de que hay una gran cantidad de negocios enfocados en la atención de las mascotas, es importante que los nuevos participantes tengan un valor añadido, y hagan uso de herramientas tecnológicas que mejoren la experiencia de los clientes y facilite el acceso a los servicios que se ofrecen.

En el presente plan de negocios se propone la creación de una empresa que, en búsqueda de la comodidad para los propietarios y sus mascotas, ofrezca un servicio de Spa y veterinaria para perros y gatos a domicilio dentro de la ciudad de Guayaquil, a través de una plataforma web y móvil.

1.1 Descripción del problema

Todas las personas que tienen mascotas en su hogar deberían ser capaces de brindarles un entorno agradable, con las debidas atenciones y cuidados para que se mantengan saludables y sean felices. Sin embargo, los dueños de las mascotas a menudo tienen inconvenientes para dar toda la atención que las mascotas necesitan, como por ejemplo darles un baño, asearlos adecuadamente y llevarlos al veterinario.

El ritmo de vida es muy agitado y las personas deben cumplir con distintos roles, ya sea como estudiantes, trabajadores, miembros de familia, etc. La falta de tiempo es una de las razones por las cuales las personas que tienen mascotas a veces las descuidan, no llevándolas a tiempo al veterinario o postergando la rutina de aseo de sus mascotas.

Hay personas que prefieren dejar a sus animales en los establecimientos donde se ofrecen servicios veterinarios, y se van a realizar sus demás actividades sin presenciar

todo lo que ocurre con su mascota. Esto causa preocupación porque el propietario no sabe cómo ha sido el trato que ella ha recibido durante el tiempo que se ha ido; no sabe si su mascota ha recibido alimentos, o ha sufrido algún abuso o maltrato por parte del personal del establecimiento donde recibe el servicio que contrató.

Otro problema que se presenta en el cuidado de los animales es la necesidad de transportarlos cuando requieren atención médica, o cuando deben llevarlos a la peluquería. El acceso a un vehículo no siempre está disponible, algunos propietarios no cuentan con un carro propio que facilite esta tarea, por lo tanto, deben acudir a terceros que le hagan el favor de transportar a su mascota, y estos servicios tienen un valor adicional que el propietario debe costear. (Basantes, 2014)

Por último, otro inconveniente que se presenta muy a menudo en el traslado de las mascotas es el estrés que sufren los animales al verse en un ambiente nuevo, con personas que no conoce; lo que pone nerviosos a los animales, se tornan agresivos y pueden salir huyendo ya que se sienten amenazados. Esto puede ocasionar la pérdida del animal y es lo que más temen los propietarios cuando trasladan a sus queridas mascotas. (Carreño Fernández de Córdoba, 2018)

1.2 Justificación del problema

La atención médica oportuna y el aseo son importantes para mantener la salud y belleza de las mascotas. Sin embargo, no todas las personas tienen la predisposición o el tiempo necesario para dedicarse a bañar a sus mascotas en casa, o para llevarlas inmediatamente al veterinario cuando su salud se ve afectada.

Para acceder a los servicios que hay en el mercado para las mascotas, es necesario realizar un viaje hasta el establecimiento donde está ubicado el negocio; esto genera estrés y provoca ansiedad en las mascotas. También presenta una dificultad para los dueños de las mascotas el tener que transportarlas hacia el veterinario, pues no todos cuentan con vehículo propio, algunos no tienen tiempo para llevarlos y no todos los taxistas se prestan para llevar animales. (El Comercio, 2018)

Debido a este problema se plantea la creación de una nueva empresa, que a través de una aplicación permita a los propietarios acceder fácilmente y desde la comodidad del hogar a un servicio profesional de veterinaria y Spa para mascotas, el servicio que se plantea ofrecer pretende brindar tranquilidad al propietario de la mascota ya que éste

podrá presenciar todo lo que se le hace a su mascota, y no tendrá que preocuparse más por movilizarse con su mascota hasta los establecimientos donde se ofrecen estos servicios, tampoco tendrá que hacer una llamada telefónica al establecimiento para solicitar el servicio a domicilio, pues fácilmente accede a él mediante la aplicación, ya sea en su Smartphone o en la plataforma web.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para una empresa dedicada a ofrecer servicios de Spa móvil canino y gatuno, veterinaria a domicilio y tienda virtual para mascotas en la ciudad de Guayaquil utilizando como herramienta una app móvil y web.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los factores del macro y microentorno que pueden influir en el desarrollo de la nueva empresa para una oportuna toma de decisiones en el futuro.
2. Realizar una investigación de mercados para conocer la aceptación que tendría la empresa por parte de los dueños de mascotas que vivan en la ciudad de Guayaquil.
3. Elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de la nueva empresa, con la finalidad de posicionarse en el mercado; apoyándose en el uso del Balanced Scorecard y gestionando riesgos asociados a dicho plan.
4. Efectuar un análisis financiero relacionado a la creación de la nueva empresa, para determinar la rentabilidad que tendría el negocio.

1.4 Alcance

En el presente plan de negocios se va a realizar un análisis del macro y microentorno donde va a desenvolverse la empresa. Se realizará una investigación de mercados que mediante el respectivo análisis permita determinar si la idea de negocio tendrá aceptación por parte de la población Guayaquileña. Se diseñará un Plan de Marketing para el lanzamiento de la nueva empresa, proponiendo objetivos estratégicos haciendo uso de la herramienta Balanced Scorecard e identificando riesgos asociados al

cumplimiento de dicho plan y también se realizará un análisis financiero que permita conocer la viabilidad del proyecto.

Este plan de negocios se va a ir desarrollando en el transcurso que comprende desde el mes de junio hasta agosto del año 2019. Se va a trabajar en la ciudad de Guayaquil, pues esta es la ciudad donde se planea brindar los servicios que ofrece el negocio.

1.5 Beneficiarios del Proyecto

- **Internal Stakeholders**

Personal con experiencia en cuidado, y peluquería de mascotas; veterinarios certificados que dispongan de tiempo libre para responder consultas virtuales y deseen generar ingresos extras; ejecutivos a cargo de la dirección del proyecto; e inversionistas que deseen aportar capital al emprendimiento.

- **External Stakeholders**

Propietarios de perros y gatos que vivan en la ciudad de Guayaquil que tengan acceso a internet, a herramientas tecnológicas como Smartphone y PC y cuenten con una tarjeta de crédito o débito, siendo su estatus socioeconómico medio y alto; proveedores de comida y accesorios para mascotas; y proveedores de los servicios tecnológicos para creación de aplicación web y móvil

1.6 Marco teórico

Plan de Negocios: El plan de negocios es el trazo del camino que debe seguir toda empresa, este se constituye en una guía para el negocio. Es aquel que identifica, describe, analiza y examina la viabilidad de una oportunidad de emprendimiento; desarrolla una serie de estrategias para de esta manera convertir la oportunidad en un proyecto de negocios concreto. (LLoreda, 2015)

- ❖ **Análisis del Entorno**

- **Análisis Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST):** El Análisis PEST es una metodología que se la usa para examinar el entorno general de la empresa. Consiste en la revisión de aquellos factores externos que la empresa no puede controlar, pero podrían en un futuro

afectar su desarrollo. Sus iniciales describen los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, los cuales podrían tener una influencia directa en el progreso de la empresa. (Martínez & Milla, 2012)

- Las cinco fuerzas de Porter: Es un modelo que se lo utiliza para analizar las oportunidades y amenazas del sector. El mismo considera cinco fuerzas competitivas, las cuales afectan a la competitividad de la empresa en un sector determinado, estas son: Rivalidad entre competidores existentes, La posibilidad de entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los clientes, Amenaza de productos sustitutos (Maroto, 2007)
- ❖ Investigación de Mercados: Es el proceso de identificación y recopilación de información, a la cual se realizará un análisis y posteriormente se difundirán los resultados, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con los problemas y oportunidades de marketing. (Malhotra, 2008)
 - Investigación Exploratoria: Es aquella investigación cuyo objetivo es examinar un problema o situación para tener una mejor comprensión de la situación que se está investigando. Esta investigación es flexible, versátil y casi siempre es la primera parte del diseño de la investigación total. (Malhotra, 2008)
 - Investigación Concluyente: Es aquella investigación cuyo objetivo es probar hipótesis específicas y examinar relaciones a través de un proceso de investigación formal y estructurado, sus hallazgos se usan para la toma de decisiones. (Malhotra, 2008)
- ❖ Plan de Marketing: Es un documento donde se detalla cómo se va a alcanzar los objetivos de una organización a través de estrategias de marketing específicas y programas de acción, teniendo al cliente como punto de partida. (Kotler & Armstrong, 2013)
 - Análisis FODA: Es un modelo práctico y útil que se lo utiliza para analizar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa, de hecho su nombre deriva de las mismas. Su aplicación sirve para determinar los factores que pueden favorecer y perjudicar el logro de los objetivos planteados en la empresa. (Santos, 1994)

- Marketing Mix: Conocido también como las cuatro P`s: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Es un conjunto de herramientas de marketing que combinadas pueden producir la respuesta que se desea para el mercado meta, es decir en todo lo que la empresa debe o puede hacer para que los objetivos planteados se cumplan. (Kotler & Armstrong, 2013)
- Balanced Scorecard: Es una herramienta que permite enlazar los objetivos estratégicos de la empresa con objetivos operativos relacionados a 4 áreas críticas de toda empresa: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Para cada objetivo se definen metas, y sus respectivos indicadores. (Kaplan & Norton, 2009)
- Objetivos SMART: Son también llamados objetivos operativos, estos objetivos los debe seguir cada trabajador de la empresa, de manera que se genere sinergia y se pueda alcanzar dichos objetivos (NeoAttack, 2019). Las letras SMART significan que los objetivos son:

S: Específicos (specific).

M: Medible (measurable).

A: Alcanzable (achievable).

R: Realista (realistic).

T: Con un lapso de tiempo determinado (timely).

- Identificación y gestión de riesgos: Según la Norma ISO 31000, la gestión de riesgos se define como todas aquellas acciones orientadas a controlar los riesgos a los que están expuestas las organizaciones y que de una manera u otra afectan o impiden el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para cuantificar los riesgos se puede utilizar métodos cualitativos como lluvia de ideas, derivadas de la experiencia e intuición de los emprendedores, se clasifican los riesgos de acuerdo al impacto que puedan generar y se plantean soluciones para minimizar el efecto de dichos riesgos. (ISO Tools, 2019)

❖ Análisis Financiero

- Valor Actual Neto (VAN): Es un criterio de inversión, consiste en trasladar al valor presente los cobros y pagos de un proyecto de inversión, también

se lo puede conocer como VPN o VNA. (Ross, Westerfield, & Jeffrey, 2012)

- Tasa Interna de Retorno (TIR): Es un criterio de inversión, representa el porcentaje de pérdida o beneficio que una inversión obtendrá, es decir nos ofrece una medida relativa de la rentabilidad de la inversión. (Ross, Westerfield, & Jeffrey, 2012)
- PAYBACK: Es un criterio de inversión, se refiere al periodo de tiempo que se requiere para recuperar el dinero desembolsado al principio de la inversión. (Ross, Westerfield, & Jeffrey, 2012)
- Análisis de Sensibilidad: También conocido como “Análisis BOP” [best (mejor), optimistic (optimista) y pessimistic (pesimista)]. Permite saber cuánto varía el VAN ante cambios en alguna de las variables clave, manteniendo las demás variables constantes. (Ross, Westerfield, & Jeffrey, 2012)

1.7 Marco Legal

• Código de trabajo

Contrato individual.- Es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. (Código de Trabajo Art. 8)

Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. (Código de Trabajo Art. 10)

• Constitución de una compañía

Para la constitución de la empresa es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de organización adecuada (Sociedad Anónima, Cooperativa, Asociación Gremial, Compañía Limitada, etc.)
- Número de socios que iniciarían el emprendimiento,
- Cuantía del capital social,

- Gastos de constitución,
 - Trámites legales (patentes, normalización, Registro Único de Contribuyentes, permisos municipales, etc.),
 - Obligaciones fiscales
 - Obligaciones laborales,
 - Autorización de instalaciones,
 - Cuantía de gastos legales. (Compañías, 2019)
- **Permiso sanitario de funcionamiento a Centros de Servicios Veterinarios.**

Art. 5.- “Las personas naturales o jurídicas que presten servicios de atención médico veterinaria o posean centros de manejo de perros y gatos con o sin fines de lucro, deberán contar con el correspondiente Registro y Permiso Sanitario de funcionamiento otorgado por AGROCALIDAD”.

Art. 6.- “Los requisitos Generales para obtener el Permiso Sanitario de Funcionamiento de establecimientos que prestan servicios veterinarios así como centros de manejo de perros y gatos ante AGROCALIDAD son los siguientes:

 - a. Solicitud de Registro, realizada en el Sistema Gestor Unificado de Información AGROCALIDAD (GUIA).
 - b. Pago del valor establecido en el tarifario vigente por concepto de inspección según el tipo de establecimiento, se lo realizará por una sola vez mientras se encuentre mantenga aprobado su Registro y Permiso Sanitario de Funcionamiento.
 - c. Inspección aprobada según el tipo de establecimiento.
 - d. Croquis en el cual se plasme la dimensión y distribución de cada una de las áreas del establecimiento.
 - e. Designación/Nombramiento de responsable técnico (Médico Veterinario con registro en la SENESCYT), por parte del propietario o representante legal.
 - f. Certificado de habilitación emitido por la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica (para establecimientos que presten servicio de radiología).
 - g. Listado de médicos veterinarios, personal auxiliar y actividad a desarrollar.
 - h. RUC, AGROCALIDAD verificará en la página WEB del Servicio de Rentas Internas (SRI)”.

Art. 7.- “Centros que prestan servicio de atención médico veterinaria.

a) Medicina veterinaria a domicilio. Corresponden a la actividad efectuada por Médicos Veterinarios registrados en la SENESCYT, que realizan visitas médicas y procedimientos a domicilio. Su actividad está orientada a la práctica de medicina preventiva, primeros auxilios, tratamientos terapéuticos que no involucren hospitalización. Contarán con instrumental básico de cirugía menor, equipo médico para primeros auxilios y equipo básico para examen físico.

No podrán realizar procedimientos quirúrgicos especializados que involucren el uso de un quirófano y anestesia general; debiendo remitirlos a un establecimiento con las condiciones necesarias para atender al paciente”.

Art. 8.- “Centros de manejo de perros y gatos.

e) De los centros de estética de perros y gatos. Podrán contar con un espacio para venta de productos de uso veterinario destinados a esta actividad, tales como jabones, shampoo, juguetes, traillas, collares, cepillos, peines y demás implementos para la estética y recreación de los animales, siempre y cuando cumplan con las normas establecidas por AGROCALIDAD.

En ésta clase de locales queda prohibido el expendio y administración de productos químico farmacéuticos (medicamentos) y biológicos, así como, la realización de prácticas médico veterinarias. Únicamente deberá ser atendidos animales que posean su calendario de vacunas y antiparasitario al día” (Agrocalidad, 2016)

- **Acuerdo de distribución para desarrolladores de Google Play.**

Debido a que la empresa va a ofrecer sus servicios a través de una aplicación web y móvil, se debe cumplir con los requerimientos que ha establecido Google respecto al lanzamiento de aplicaciones en su plataforma (Google, 2019)

Google obtiene una comisión por transacciones que se realicen en las apps que se encuentren en su catálogo de Play Store: “Las aplicaciones y los productos de compra en aplicaciones que se ofrecen a través de Google Play deben pagar una comisión de transacción equivalente al 30 % del precio. Recibes el 70 % del pago y el 30 % restante se destina al partner de distribución y a satisfacer las tarifas de funcionamiento” (Google Support, 2019)

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para elaborar el plan de negocios abarcó los siguientes pasos:

- 1) Se realizó un análisis del entorno en que se desenvolverá la empresa. Primero se hizo un análisis PEST que permitió analizar el macroentorno de la empresa, que comprende factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en los que se encuentra el país, la información utilizada fue obtenida de varios sitios web relacionados a las noticias en Ecuador, publicados entre los años 2017 y principios del 2019. Luego, el análisis del microentorno se realizó mediante las 5 fuerzas de Porter.
- 2) Se hizo una investigación de mercados para conocer el nivel de aceptación que tendría el negocio por parte de los encuestados, primero se hizo una investigación exploratoria mediante la técnica de entrevistas y luego se hicieron encuestas para el respectivo análisis.
- 3) Se elaboró el plan de marketing para dar a conocer la empresa, el plan de marketing abarcó un análisis FODA, se definieron las cuatro variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), se diseñó el Balanced Scorecard y se identificaron los riesgos asociados al cumplimiento de objetivos estableciendo planes de acción para minimizar el impacto de dichos riesgos.
- 4) Por último, se efectuó el análisis financiero de la implementación de la nueva empresa. Se estableció cuál será la inversión inicial, los costos y gastos relacionados al funcionamiento del negocio, y se construyó un flujo de caja proyectado a 5 años, que luego permitió calcular la rentabilidad del negocio, con el respectivo análisis de sensibilidad.

2.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia que se utilizó para la obtención de la información deseada que permita cumplir con los objetivos planteados. Hay 2 tipos de diseño de la investigación: experimental y no experimental. El diseño de investigación no experimental se trata de aquel en el cual el investigador no manipula

las variables, solo observa los fenómenos que suceden naturalmente para luego analizarlos. Los diseños no experimentales se clasifican en transversales y longitudinales. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Para analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado, el diseño apropiado es el transversal, que consiste en recolectar datos en un momento dado. A su vez los diseños transversales se dividen en 3: Exploratorio, Descriptivo y Causal.

El diseño transversal exploratorio permite conocer un conjunto de variables en un momento dado y se aplican en problemas de investigación nuevos o poco conocidos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

El diseño transversal descriptivo permite indagar los niveles de una o más variables en una población, se ubican dentro de una o diversas variables a un grupo de personas, seres vivos u objetos; para luego proporcionar su descripción. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

En el presente trabajo se utilizó el diseño transversal exploratorio y descriptivo, el diseño exploratorio permitió en primer lugar indagar más acerca de la problemática que enfrentan los propietarios de mascotas. El diseño descriptivo permitió corroborar que realmente existe este problema ya que se recolectó información de una muestra representativa de la población en un momento dado.

2.2 Método de Investigación

La investigación se realizó con el método de investigación mixto, esto es: cualitativo y cuantitativo.

El método cualitativo tuvo un enfoque narrativo; que consiste en recolectar datos sobre experiencias de ciertas personas para luego describirlas y analizarlas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

En este caso se recolectó información acerca de la experiencia de 2 propietarios de mascotas; y también se recolectó información dada por expertos, que en este caso fueron 2 veterinarios con conocimientos en peluquería de mascotas. Se recolectó esta información entre el 4 al 6 de julio del 2019, utilizando grabación de audio, que posteriormente sirvió para el respectivo análisis.

El método cuantitativo utilizado fue el tipo descriptivo, este consiste en describir tendencias de un grupo o población. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Se estructuró un cuestionario de preguntas dirigidas a los propietarios de mascotas, el formulario se envió a través de medios electrónicos y fue llenado online, en el transcurso del 4 al 7 de julio del 2019. El análisis de los resultados se hizo en base a los gráficos estadísticos obtenidos de la herramienta de formularios online.

Para el análisis del entorno se recopiló información secundaria encontrada en Internet del año 2018 y 2019. Para el análisis del macroentorno se aplicó el Análisis PEST y se utilizó el Análisis de las 5 fuerzas de Porter para el estudio del microentorno.

Para el plan de marketing se utilizaron varias herramientas: Análisis FODA, Marketing Mix, Estrategias de implementación y control.

Por último, el análisis financiero se realizó de manera sistemática siguiendo varios pasos: En primer lugar se calculó el monto de la inversión inicial, que abarcó la suma de todos los costos de activos fijos, materiales, y demás insumos necesarios para poner en marcha el negocio. Luego se hizo una estimación de costos mensuales implicados en el funcionamiento del negocio, también se calculó el punto de equilibrio mensual, que es necesario para establecer una meta de ventas. Se construyó un flujo de caja proyectado a 5 años y en base al flujo de caja se calculó el VAN, TIR y PAYBACK, indicadores que determinan la rentabilidad del negocio.

2.3 Población y Muestra

En el ámbito de investigación de mercados, se entiende como población al conjunto de personas que poseen la información que se desea investigar, y que tienen características similares que representan al universo para el propósito del problema de investigación. Por otro lado, la muestra es un subgrupo de la población que ha sido elegido para participar en el estudio. (Malhotra, 2008)

2.3.1 Definición de la población meta.

La población meta estuvo conformada por personas mayores de 18 años que residan en la ciudad de Guayaquil y que sean propietarias de mascotas, sean gatos o perros exclusivamente. El motivo de haber elegido a personas mayores de edad como población meta es que tienen capacidad de decisión y eligen por su cuenta los

productos o servicios que le compran a sus mascotas, también están en capacidad de pagar por los servicios que contratarían a través de la aplicación de la empresa.

2.3.2 Determinación del Marco Muestral

El marco muestral estuvo conformado por la población guayaquileña mayor a 18 años que tenga al menos una mascota, sea gato o perro en su hogar. Según información publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Guayaquil habría culminado el año 2018 con 2'671.801 habitantes (El Universo, 2019). El porcentaje de personas mayores de 18 años es de aproximadamente el 70% (IndexMundi, 2017).

En base a los datos descritos, el marco muestral estuvo conformado por 1'870.261 habitantes de Guayaquil mayores de 18 años.

2.3.3 Selección de la técnica de muestreo

Se eligió la técnica no probabilística de muestreo por conveniencia, esta técnica es la que más se ajustaba al momento de realizar encuestas, ya que no todos los miembros de la población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos, solo participaron aquellos a quienes se pudo acceder por medios electrónicos.

2.3.4 Definición del tamaño de la muestra.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, dado que se conoce la cifra de la población objetivo. A continuación se presenta la fórmula utilizada:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \quad (2.1)$$

Donde:

N: Tamaño de la población objetivo, siendo 1'870.261

Z: Para un nivel de confianza del 95% el valor de Z es 1,96.

p: Probabilidad de éxito, que es 50%.

q: Probabilidad de fracaso, que es 50%

e: Error máximo permitido, que es de 5%.

Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{1'870.261*(1,96)^2*0,5*0,5}{(0,05)^2(1'870.261-1)+(1,96)^2*0,5*0,5} \quad (2.2)$$

$$n = 384$$

Se tuvo que encuestar a 384 personas para que la información obtenida sea representativa de la población objetivo

2.4 Técnicas de Investigación

Para la recolección de información que sirvió para la investigación de mercados se utilizaron 2 técnicas: entrevistas y encuestas. Las entrevistas fueron aplicadas a 2 propietarios de mascotas y a 2 expertos, que en este caso fueron veterinarios con conocimiento en peluquería de mascotas. A través de las entrevistas se pudo conocer los hábitos que tienen los propietarios de mascotas respecto al cuidado que les brindan y la dificultad que hay al momento de trasladarlos a un consultorio veterinario o al realizar la tarea de asearlos, ya sea que lo hagan ellos mismos o tengan que llevarlos al Spa/Peluquería La guía de entrevistas se encuentra en la parte de apéndices al final del documento.

También se utilizó la técnica de encuestas, que permitió recabar información de la muestra, para el posterior análisis. En total se hicieron 22 preguntas a los encuestados. La encuesta estuvo dividida en 5 secciones:

1. Datos demográficos: edad, sexo, nivel de formación, zona en que habita el encuestado y nivel de ingresos.
2. Hábitos del propietario respecto al cuidado de sus mascotas: Grado de importancia que el encuestado le da a la salud y al aseo de sus mascotas, frecuencia en que baña o lleva a su mascota al Spa/peluquería, frecuencia con que lleva a su mascota a la veterinaria y motivos por los que lo hace.
3. Actitud del propietario frente a la tarea de trasladar a su mascota: el propietario indica si le resulta fácil o difícil movilizarse con su mascota hasta los establecimientos de veterinaria y spa, también indica las razones.

4. Aceptación del servicio a domicilio: el propietario indica si prefiere un servicio a domicilio, la cantidad de dinero que pagaría por el servicio de veterinario y Spa/Peluquería a domicilio.
5. Medios de difusión: el encuestado indica a través de qué medios tiene conocimiento de la existencia de nuevas empresa o productos/servicios.

El diseño de las encuestas se encuentra en la parte de apéndices, al final del documento.

Para los demás puntos del plan de negocios se utilizaron fuentes de información secundarias, encontradas en Internet.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1.1 Análisis del Macroentorno

Para llevar a cabo el análisis del macroentorno se utiliza una herramienta básica llamada Análisis PEST. Con este análisis se examinan varios de los factores que afectan a toda la sociedad; entre ellos está el entorno Político, Económico, Social y Tecnológico. A continuación, se realiza el análisis PEST:

Factores políticos: Lenín Moreno, presidente del Ecuador al año 2019, está enfocado en mejorar el sistema productivo del país, durante su gestión ha firmado varios acuerdos, entre ellos el Acuerdo Nacional por la Producción y el Empleo, en el que participaron el gobierno, organizaciones laborales y el sector privado (El Comercio, 2017). Con el acuerdo se busca generar confianza al sector laboral, pues el gobierno se compromete a no establecer políticas que afecten los intereses de los trabajadores y empresarios (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017).

Otra de las medidas que ha tomado el gobierno es poner en marcha el “Plan de Prosperidad 2018-2021”, este es un amplio programa de reformas destinadas a “asegurar la sostenibilidad fiscal, fortalecer los fundamentos de la dolarización, impulsar la inversión privada, garantizando la protección social para los grupos más vulnerables” (Banco Mundial, 2019). El programa cuenta con el apoyo de varias instituciones internacionales, quienes se han comprometido a dar un apoyo financiero de 10.000 millones de dólares para hacer posible la ejecución del plan.

Se puede decir que en general, el panorama político es favorable y existen oportunidades que pueden aprovecharse para la creación del nuevo negocio.

Factores económicos: El PIB es la suma total de la producción de bienes y servicios dentro de un territorio durante un determinado periodo de tiempo, que por lo general es un año, y es expresado en la moneda que circula en dicho territorio. El año 2018 cerró

con un PIB Real de 71.933 millones de dólares, y tuvo un crecimiento del 1,4% respecto al año anterior. (Asobanca: Asociación de Bancos del Ecuador, 2019)

El Banco Mundial prevé que para el año 2019, el PIB de Ecuador tendrá un bajo crecimiento, correspondiente al 0,1%. Para el 2020 la proyección es levemente más alta ya que el crecimiento económico sería de 0,4% (El Comercio, 2019).

Otro aspecto económico a considerar es la inflación, que permite conocer el comportamiento de los precios de la mayor parte de productos y servicios que se comercian en el mercado, cuando la inflación es alta, el poder adquisitivo de la población disminuye o dicho en otras palabras el valor del dinero disminuye, ya que solo se podrá comprar una menor cantidad de bienes y servicios con dicho dinero (Cárdenas, 2019). Se puede decir que cuando la inflación es moderada, esto es señal de reactivación económica.

El Ecuador se encuentra en una etapa deflacionaria, en el transcurso de octubre del 2017 hasta agosto del 2018, la inflación tuvo una variación negativa, luego, en el periodo de septiembre 2018 a febrero 2019 se registró un leve incremento de la inflación que se revirtió en marzo 2019 cuando hubo una deflación en términos interanuales del orden del 0,1% (Asobanca: Asociación de Bancos del Ecuador, 2019).

La deflación sería una amenaza para el negocio que se quiere crear, ya que esto significa que la población está demandando menos productos y servicios, las empresas no quieren echar a perder la producción y venden sus bienes y servicios a precios más bajos pero esto afecta de manera negativa el margen de ganancias que estas obtienen.

Factores Sociales: Dentro de las principales dimensiones que conforman el entorno social están los aspectos culturales, la demografía, el nivel de vida y estilos de vida que tiene la mayoría de la población.

Dentro de los aspectos culturales se puede mencionar que la mayoría de ecuatorianos están acostumbrados a convivir con mascotas, por lo general la mayoría prefieren a los perros y gatos como sus fieles acompañantes. Se estima que los ecuatorianos al mes gastan 1,6 millones de dólares en servicios de veterinaria, peluquería y guardería para atender a sus mascotas. (Diario Expreso, 2018)

Respecto a la dimensión demográfica, según datos del INEC presentados en octubre del 2018, la población ecuatoriana ha alcanzado los 17'096.789 habitantes. Guayas es la provincia más poblada del país con un total de 3,6 millones de habitantes, la misma

registra una población económicamente activa de más de 1,6 millones de habitantes (El Comercio, 2018).

La generación de los millenials está revolucionando la manera en que funcionan las estrategias de mercado, llevándolas a una era digital y a un entorno cada vez más dinámico. Por otro lado, la generación Z en Ecuador cuenta con alrededor de 2 millones de jóvenes mayores a 18 años, el estilo de vida que llevan es distinto y se enfocan en sus estudios superiores y trabajo (Guapulo. Tecnología e Innovación en la mitad del mundo, 2018).

Factores tecnológicos: El acceso a la tecnología está cada vez en aumento, es necesario que las empresas se hagan presentes en las plataformas tecnológicas, pues la mayor parte de las personas intercambian información y desean obtener respuestas a sus necesidades mediante un entorno digital, rápido y sin complicaciones.

Según datos recolectados por el INEC a diciembre del 2017, en el país 9 de cada 10 hogares poseen al menos 1 teléfono celular. El acceso a internet a nivel nacional se ha incrementado 14,7% más que en el año 2012 para las áreas urbanas; y para áreas rurales se incrementó en 11,8%. Por otro lado, el 37,2% de la población a nivel nacional tiene un Smartphone (teléfono inteligente), comparado con el número de personas que tenían Smartphone en el año 2012 (6,2%); la cifra se ha incrementado en 31%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo., 2018).

Recientemente se han publicado nuevas cifras respecto al acceso a internet fijo en los hogares ecuatorianos, según la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel), el 45% de los hogares ha accedido al servicio de internet fijo. Sin embargo, en las ciudades de Quito y Guayaquil el porcentaje está por encima del promedio. En Quito hay un 89% y en Guayaquil, un 62% de hogares que cuentan con este servicio (Martinez, 2019).

Mediante el análisis de los diferentes factores del macroentorno se puede decir que existen más oportunidades que amenazas para el funcionamiento del negocio. En el aspecto político se cuenta con los incentivos que el gobierno está dando para generar una mayor productividad a los empresarios. El país no está pasando por los mejores momentos en lo que se refiere al ámbito económico, pero se están tomando medidas orientadas a mejorar la economía de país; mediante la gestión de acuerdos y políticas

que establece el gobierno, con apoyo de las empresas privadas; se prevé que la situación mejore en los próximos años.

Los factores sociales y tecnológicos representan una oportunidad para la puesta en marcha del negocio, ya que la ciudad de Guayaquil se caracteriza por fomentar el cuidado de los animales, y también por brindar facilidades en cuanto al acceso a internet, lo que les facilitaría a los usuarios el acceso a los servicios que ofrecerá el negocio mediante las aplicaciones web y móvil.

3.1.2 Análisis del Microentorno

Para el análisis del microentorno o entorno específico que rodea al sector de la empresa, analizaremos utilizando las cinco fuerzas de Porter:

- 1. Poder de Negociación de los clientes:** Dado que la demanda en este mercado es alta, y a pesar de que la cantidad de veterinarias y peluquerías/Spa para mascotas también es alta, el servicio que se va a realizar, no necesariamente será el mismo que ofrece la competencia, ya que se pretende satisfacer a la demanda de clientes que no tienen tiempo de llevar a sus mascotas al veterinario o a realizarse la peluquería o baño, por lo cual este servicio tendrá un valor agregado, de esta manera el poder de negociación de los clientes será relativamente bajo, ya que actualmente ningún otro competidor ofrece sus servicios a través de una aplicación.
- 2. Poder de negociación de los proveedores:** La empresa tendrá distintos tipos de proveedores, por un lado están los proveedores de mercadería para la tienda virtual y para el abastecimiento de los insumos necesarios para ofrecer el servicio de spa/peluquería de mascotas. En el mercado hay varias empresas dedicadas a comercializar alimentos, accesorios y artículos de limpieza para mascotas, razón por la cual estos proveedores tendrán un poder de negociación bajo.
Otro proveedor que tendrá la empresa es Google, pues gracias a sus servicios se podrá subir la aplicación a la plataforma de Play Store. Al ser la única empresa más reconocida donde se puedan descargar aplicaciones en

dispositivos móviles, su poder de negociación es alto, y no se puede negociar el costo de lanzar la aplicación y las comisiones que Google cobra por mantener a la aplicación en sus servidores.

- 3. Rivalidad entre competidores:** Dado que será un servicio mejorado, la rivalidad entre competidores no será muy alta todavía, pero en el mercado actualmente existen empresas que se dedican a ofrecer estos servicios y están muy bien posicionadas, siendo reconocidas en toda la ciudad. Algo que destaca en las empresas que ya son reconocidas es la conexión que tienen con sus clientes a través de las redes sociales, a través de estos medios se puede percibir que los clientes están muy satisfechos con los servicios que han adquirido en estos lugares y son muy participativos interactuando constantemente y reaccionando a las publicaciones que hacen estas empresas.
- 4. Amenaza de nuevos entrantes:** Es posible que los servicios sean fáciles de imitar, por esto es necesario que cuando se entre al mercado, sea de forma estratégica y profesional para que la posición de la marca ya sea alta y así evitar la entrada a nuevos competidores.
- 5. Amenaza de productos sustitutos:** Dado que ya existen productos sustitutos, la amenaza de los mismos es alta, ya que una persona podría simplemente llevar a una peluquería a su mascota, o bañarla por su cuenta prescindiendo así de los servicios a domicilio que va a ofrecer la empresa a través de la aplicación.

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1 Identificación del Problema

3.2.1.1 Problema de decisión gerencial

¿Existe la necesidad por parte de los propietarios de mascotas de la ciudad de Guayaquil de tener un servicio de Spa/Peluquería para sus mascotas y veterinaria que sea a domicilio?

3.2.1.2 Problema de investigación de mercados

Determinar el grado de aceptación que tendría por parte de los propietarios de mascotas la creación de una empresa que ofrezca servicio de Spa/Peluquería para las mascotas y veterinaria a domicilio en la ciudad de Guayaquil.

3.2.2 Objetivos de la Investigación de Mercados.

1. Conocer el grado de importancia que tiene para los propietarios el aseo y salud de sus mascotas.
 - a) Identificar el porcentaje de personas que acceden al servicio de veterinaria, y también identificar el porcentaje de personas que bañan a sus mascotas o que contratan un servicio dedicado al aseo y peluquería de su mascota.
 - b) Establecer la frecuencia con que los propietarios llevan a su mascota al veterinario y también la frecuencia con que asean a sus mascotas o contratan el servicio de spa/peluquería para ellas.

2. Determinar si el traslado de las mascotas al Spa/Peluquería o al veterinario representa una dificultad para sus propietarios de manera que se identifique si existe una oportunidad para brindar los servicios que ofrecerá la empresa.
 - a) Identificar el porcentaje de personas que creen tener dificultades al momento de llevar a su mascota al Spa/peluquería o al veterinario.
 - b) Conocer los motivos por los cuales el traslado de las mascotas representa o no representa una dificultad para sus propietarios.

3. Determinar si los propietarios desean que los servicios de veterinaria y Spa/Peluquería para mascotas sean a domicilio.
 - a) Identificar si los propietarios de mascotas están de acuerdo con que el servicio de veterinaria y Spa/Peluquería sería mejor si fuera a domicilio.
 - b) Conocer la disponibilidad de pago que tienen los propietarios de mascotas en relación a recibir un servicio a domicilio.

4. Definir cuáles son los medios de difusión más adecuados para dar a conocer la empresa y los servicios que ofrece.
 - a) Identificar a través de qué medios los propietarios de mascotas conocen nuevas empresas y aplicaciones.

3.2.3 Resultados de la Investigación de Mercados.

En primer lugar se detallan los hallazgos encontrados en la investigación exploratoria:

Entrevista a propietario de macota #1:

Se entrevistó a la Srta. María Gabriela Pozo, ella es propietaria de una perrita. Indicó que tiene tiempo para dedicar a su mascota luego del trabajo desde las 6 de la tarde. La frecuencia con que lleva a su mascota al veterinario es máxima cada 3 semanas, ya que le realizan chequeos médicos regulares; y el baño de su mascota es cada 2 semanas, ella no es la persona que la baña, lo hace su mamá. Sin embargo, con su anterior mascota (ya fallecida) tenía la costumbre de llevarla al Spa/peluquería, pero tuvo una mala experiencia con la veterinaria que también era peluquera, expresó que la profesional había descuidado la salud de su mascota y debido a esto tuvo que cambiar de veterinario. Debido a que su anterior mascota tenía un problema en la cadera, el costo del servicio de peluquería era sumamente elevado, \$400 dólares, y sólo contrataba este servicio 1 vez al año ya que no le agradó el descuido que tuvo la veterinaria al no detectar a tiempo la enfermedad de su cachorra.

Para la entrevistada, transportar a su mascota no es un problema, ya que su mamá tiene carro y allí llevan a su mascota para las consultas con el veterinario. Al preguntarle que cómo haría para llevar a su mascota si no tuviera carro, indicó que la llevaría a pie, porque el consultorio queda cerca de su casa y su mascota no pone resistencia, pues está acostumbrada desde pequeña.

Actualmente, está contenta con el servicio que le ofrece su actual veterinario, el Dr. Bravo. A la entrevistada le gusta que el veterinario les informe todo acerca del estado de salud de su perrita, y que el servicio sea integral, ya que a parte de la consulta también le hacen exámenes a su mascota. Por la consulta completa con exámenes e inyecciones, paga alrededor de \$120.

Por otra parte, la entrevistada indicó que sí le parece muy buena idea que el servicio se ofrezca a domicilio, y sí ha contratado este servicio, con un recargo de \$40 adicionales. La manera en que prefiere contactar al veterinario para que vaya a ofrecer el servicio a domicilio es por llamada telefónica.

Entrevista a propietario de mascota #2:

Se entrevistó a la Srta. Michelle Álvarez, ella es propietaria de 6 perras y 1 gato, le dedica tiempo a sus mascotas jugando con ellas en su casa y cocinándoles su comida favorita, la frecuencia con que lleva a sus mascotas al veterinario es 1 vez al mes para chequearlos ya que tiene perros Pastor Alemán e indicó que son delicados.

Ella tiene vehículo propio y lleva a sus perros al veterinario uno por uno, para evitarse complicaciones, también indicó que tiene 1 solo veterinario en quien confía y es a él a quien acude para hacerle los chequeos médicos.

Ella misma baña a sus perros, pero en ciertas ocasiones los lleva a la peluquería porque allí el servicio es más completo y obtienen un baño medicado que los previene de pulgas y garrapatas. Indicó que baña a sus mascotas 1 sola vez al mes, al gato no lo baña porque es arisco.

El precio que suele pagar por el servicio de peluquería es de \$15 con su veterinario de confianza, pero en otros lugares le cobran \$23 ya que sus mascotas son grandes.

La propietaria también suele comprarle ropa a sus mascotas, percibe como excelente la calidad del servicio que le ofrece su veterinario ya que siempre está disponible para atender los requerimientos de sus clientes. También indicó que no ha tenido experiencias negativas ya que siempre acude al mismo veterinario que hace bien su trabajo.

La propietaria tuvo una anécdota interesante, dijo que cuando su gato enfermó tuvieron que internarlo en una clínica por 7 días, y la cuenta en total fue de alrededor de \$2000 pero no le importó pagar esa cantidad de dinero, ya que era para salvar a su querida mascota, aunque a la final la mascota falleció por la enfermedad y le pareció que fue en

vano tanto sacrificio, además notó que en aquella clínica le hicieron gastar dinero en cosas innecesarias como repetir exámenes que ella ya le había hecho a su mascota y no le agradó eso, porque lo percibe como algo indebido y que solo piensan en sacarle dinero a los clientes.

También dijo que le es indiferente si el veterinario o el peluquero de mascotas ofrecen su servicio a domicilio, ya que para ella no es molestia llevarlos al consultorio.

Le parece una excelente idea poder solicitar los servicios de veterinaria por una aplicación ya que le da más facilidad y puede calificar el servicio que ha recibido.

Entrevista a experto (veterinario) #1:

Se entrevistó al veterinario Fernando Arriaga, de 26 años de edad. El entrevistado indicó que lleva ejerciendo su profesión 3 años. Obtuvo sus conocimientos en la Universidad Técnica de Babahoyo, y su motivación es salvar vidas.

El veterinario dijo que a diario atiende en promedio 6 a 8 mascotas. El costo de los servicios que ofrece varían dependiendo de las necesidades del cliente; una consulta cuesta \$20, la esterilización de una gata cuesta \$60 y la de una perra cuesta \$200. El servicio de peluquería cuesta \$15 e incluye baño medicado, limpieza de glándulas perianales y corte de uñas.

El factor que le motiva más es ver resultados del esfuerzo que ha realizado y ver mejorías en la salud de los animales tratados. Lo más complicado de tratar con mascotas, es cuando éstas son agresivas o están estresadas, ya que no puede realizar bien su trabajo. Sin embargo, para poder lidiar con este problema el doctor aplica anestesia o tranquilizante.

Los implementos necesarios para ofrecer el servicio de spa/peluquería son una máquina para cortar el pelo de la mascota, equipo de tijeras, peinilla, secadora, moños y perfume.

Según el veterinario la mayoría de clientes se muestran satisfechos con el trabajo que ha realizado, sin embargo existen inconvenientes con aquellas personas que llevan a sus mascotas sumamente enfermas, con un estado de salud bastante deteriorado, ya que piden casi un milagro para que el doctor las salve, aunque realmente no se pueda cumplir con aquellas expectativas.

Algo que resalta para tener éxito en este negocio es ser ético, ya que según sus palabras la ética es el principal motor en cualquier ciencia o negocio. El porcentaje de

consultas que atiende a domicilio es 15% a 20% y el recargo del precio es de \$10 dentro de la ciudad.

Entrevista a experto (veterinario) #2:

Se entrevistó a una persona que tiene experiencia trabajando 2 años como ayudante de veterinaria, ella actualmente trabaja en la veterinaria Cruz del Sur, tiene 22 años y está por culminar su carrera universitaria. La motivación que tiene para dedicarse a esta profesión es ayudar a una especie que nadie sabe entender, y le gusta conocer la manera en que actúan los animales y cómo tratan de comunicarse.

Le ha tocado lidiar con perros nerviosos, y contó que uno de ellos le mordió porque no están acostumbrados a estar en lugares desconocidos y la situación empeora cuando están presentes sus dueños, porque el animal se desespera por estar con su dueño y se vuelven más hiperactivos. La forma en que trata este problema es aplicar una forma de sujeción especial que sirve para inmovilizar a la mascota, suele utilizar bozal en ciertos casos. Cuando la situación es extrema, previa autorización del propietario de la mascota suelen utilizar anestesia o sedantes.

Los implementos que usa para el servicio de peluquería son tijeras, secadora, lazos, moños y compresor, que es una herramienta más potente para secar el pelo de las mascotas.

La entrevistado indicó que sábado y domingo son los días más concurridos, tienen más clientela. De lunes a viernes suelen recibir de 5 a 10 mascotas diarias.

La consulta vale \$10, cuando tienen que aplicar suero o medicinas el precio incrementa de acuerdo al costo de la medicina. El servicio de peluquería cuesta \$15.

La entrevistada contó que existen profesionales llamados etólogos, que se encargan de estudiar el comportamiento de las mascotas y la consulta con este tipo de profesional cuesta \$25 a \$30, estos profesionales tratan con perros muy agresivos que sufren de miedo y ansiedad.

Lo que más le satisface de hacer su trabajo es poder ayudar a los animales que están muy enfermos y ver la mejoría que tienen una vez que han sido tratados, lo que se complica al realizar su trabajo es estudiar cada especie, ya que cada raza es distinta y se debe tener mucho cuidado con los medicamentos que se prescriben.

El consultorio donde trabaja la entrevistada ofrece también servicio a domicilio, y el costo adicional es de \$5 a \$10 por ofrecer este servicio.

La entrevistada contó que la mayoría de sus clientes dejan a la mascota en el consultorio y luego regresan a verlas, sin embargo, hay personas que no lo hacen ya sea porque han tenido experiencias de que han maltratado a sus animales en otros establecimientos y no quieren que esto se repita.

La clave para tener éxito en este tipo de negocio es tener conocimiento de lo que se hace, según la opinión de la entrevistada.

Un dato interesante dado por la entrevistada es que dar una consulta a domicilio no siempre significa que el trabajo vaya a ser más fácil para el veterinario, ya que hay perros que al ver gente nueva dentro de su territorio se sienten con el poder de atacar.

3.2.3.1 Resumen de hallazgos de la investigación exploratoria:

Tabla 3.1 Resumen de hallazgos de investigación exploratoria.

Propietarios de mascotas	Expertos (veterinarios)
La frecuencia con que acuden al veterinario es aproximadamente 1 vez al mes.	A diario reciben en promedio 6 mascotas para consultas.
La frecuencia con que asean a su mascota es 1 vez al mes aproximadamente.	El precio de la consulta es de alrededor de \$20.
No se les ha complicado trasladar a sus mascotas, ya que los entrevistados tienen vehículo propio.	El precio del servicio de spa/pelequería es de alrededor de \$15.
Algo que les desagrada es que el lugar donde obtienen el servicio de veterinaria les haga hacer gastos innecesarios.	Para lidiar con mascotas agresivas utilizan técnicas de sujeción o cuando no queda de otra, aplican anestesia o tranquilizantes.
Les es indiferente recibir el servicio a domicilio ya que no les molesta llevarlos al consultorio a sus mascotas.	Los implementos que necesitan para el servicio de pelequería son tijeras, máquina cortadora de pelo, secadora, moños y shampoo medicado.
A una de las entrevistadas le resultaría más cómodo contratar el servicio a través de una aplicación.	A uno de los expertos le resulta más complicado hacer su trabajo cuando el dueño del animal está presente, ya que se ponen inquietos.
Los precios que pagan por recibir el servicio de veterinaria difieren bastante de una entrevistada a otra.	Los factores clave para ser exitoso en esta profesión son el conocimiento y la ética.

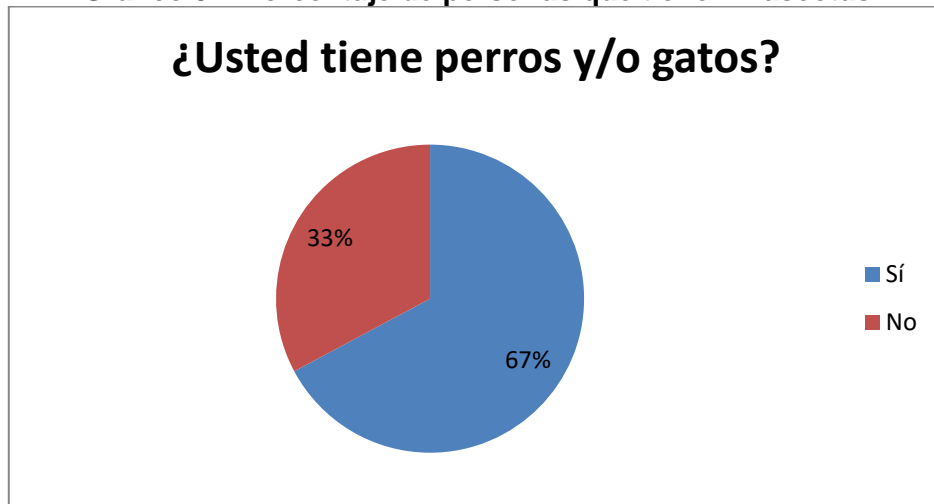
[Elaborado por: Autoras]

En la anterior tabla se ha expuesto aquella información más relevante obtenida a través de las entrevistas aplicadas a propietarios de mascotas y veterinarios.

3.2.3.2 Resultados de la investigación descriptiva:

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación de mercados, se tienen los siguientes resultados:

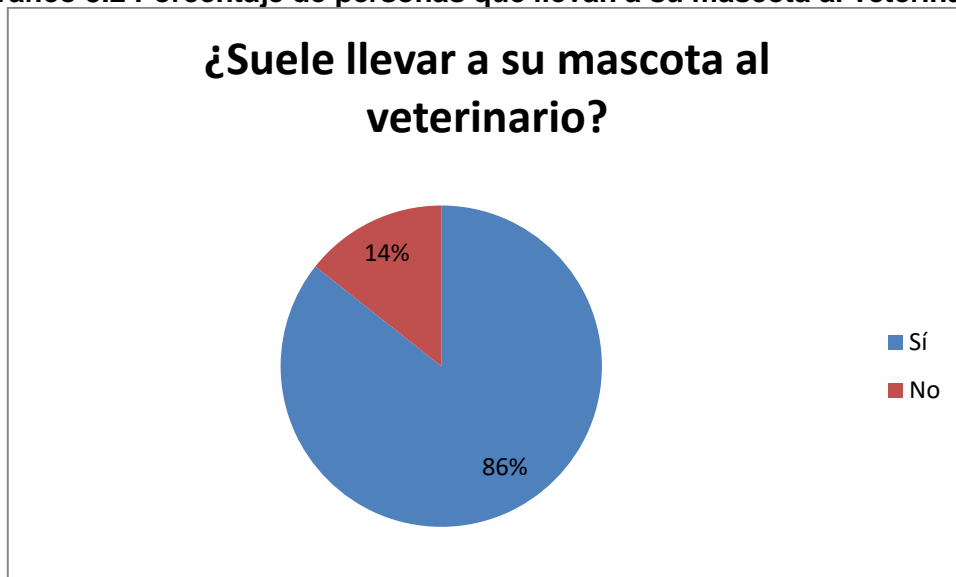
Gráfico 3.1 Porcentaje de personas que tienen mascotas



[Elaborado por: Autoras]

El 67% de encuestados tiene al menos una mascota, se evidencia que es bastante común entre la población tener mascotas.

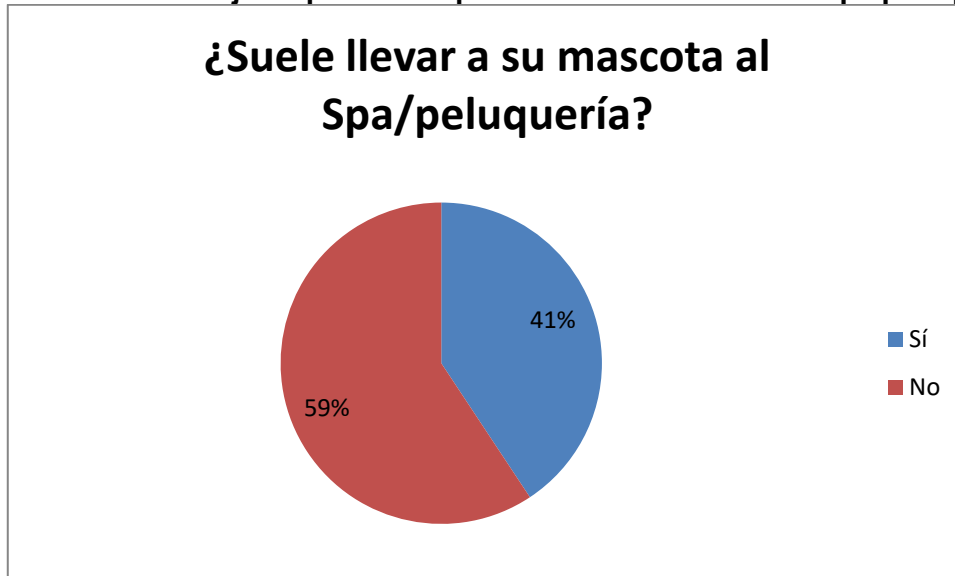
Gráfico 3.2 Porcentaje de personas que llevan a su mascota al veterinario



[Elaborado por: Autoras]

Un gran porcentaje de propietarios lleva a su mascota al veterinario, el 86% según los datos de las encuestas.

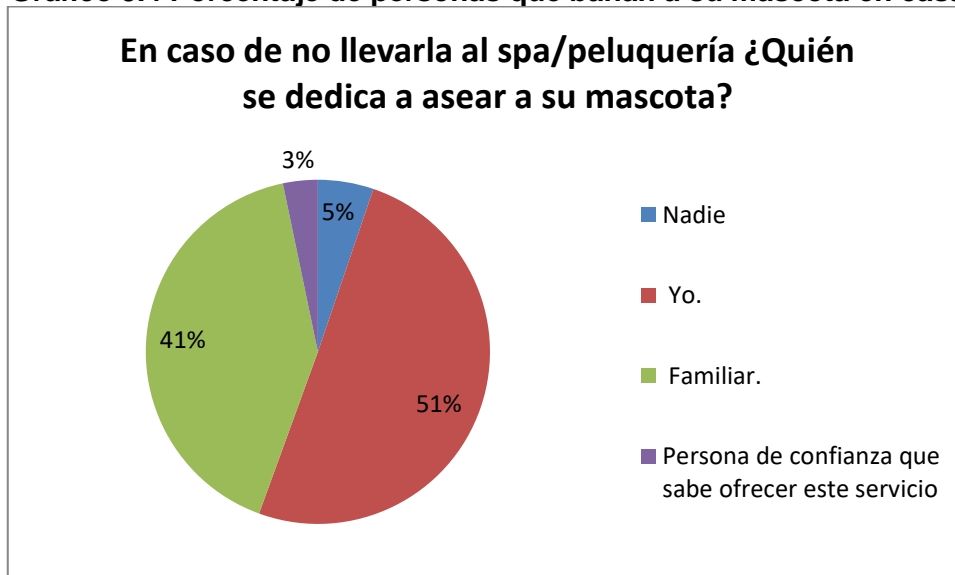
Gráfico 3.3 Porcentaje de personas que llevan a su mascota al spa/peluquería



[Elaborado por: Autoras]

Sólo el 41% de propietarios contrata el servicio de spa/peluquería para sus mascotas; el resto de los encuestados aunque no lleven a su mascota a la peluquería, sí les asean en sus casas.

Gráfico 3.4 Porcentaje de personas que bañan a su mascota en casa



[Elaborado por: Autoras]

El 59% de propietarios bañan a su mascota en casa en lugar de contratar el servicio de spa/peluquería; la mayoría prefieren bañar ellos mismos a sus mascotas o los baña un familiar del propietario. Solo el 5% de personas que no contratan el servicio de peluquería, tampoco asean a sus mascotas, esto significa que una mínima cantidad de propietarios descuidan el aseo de sus mascotas.

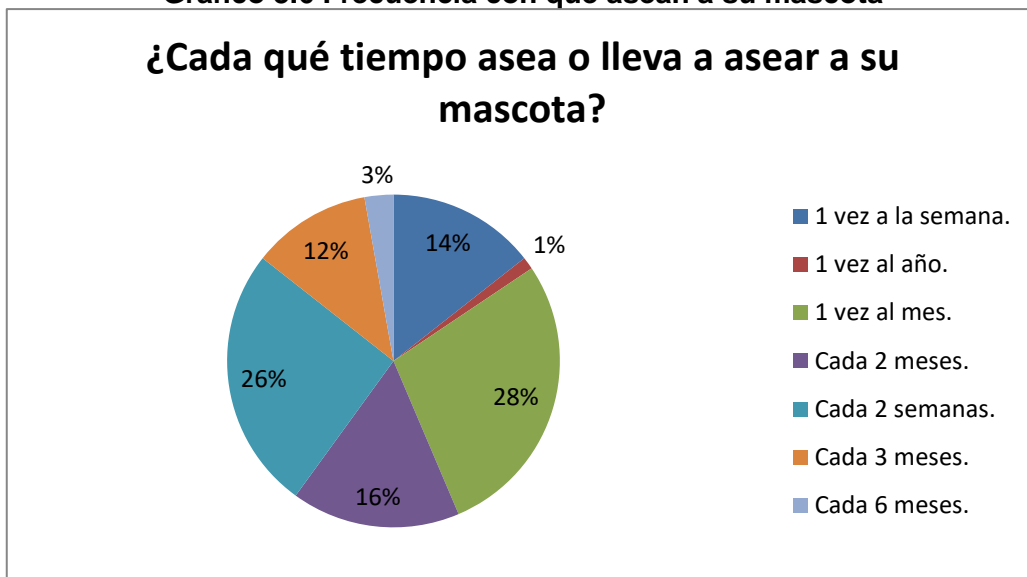
Gráfico 3.5 Frecuencia con que llevan a la mascota al veterinario



[Elaborado por: Autoras]

El 27% de encuestados lleva a su mascota al veterinario cada 3 meses, le sigue un 24% que lo hace cada 2 meses, el 21% lo lleva 1 vez al mes al veterinario. Sólo el 28% de encuestados llevan a su mascota al veterinario 1 o 2 veces al año (20% cada 6 meses y 8% 1 vez al año). En general, se puede decir que más del 70% lleva a su mascota al veterinario saltándose a lo mucho 3 meses entre cada visita.

Gráfico 3.6 Frecuencia con que asean a su mascota



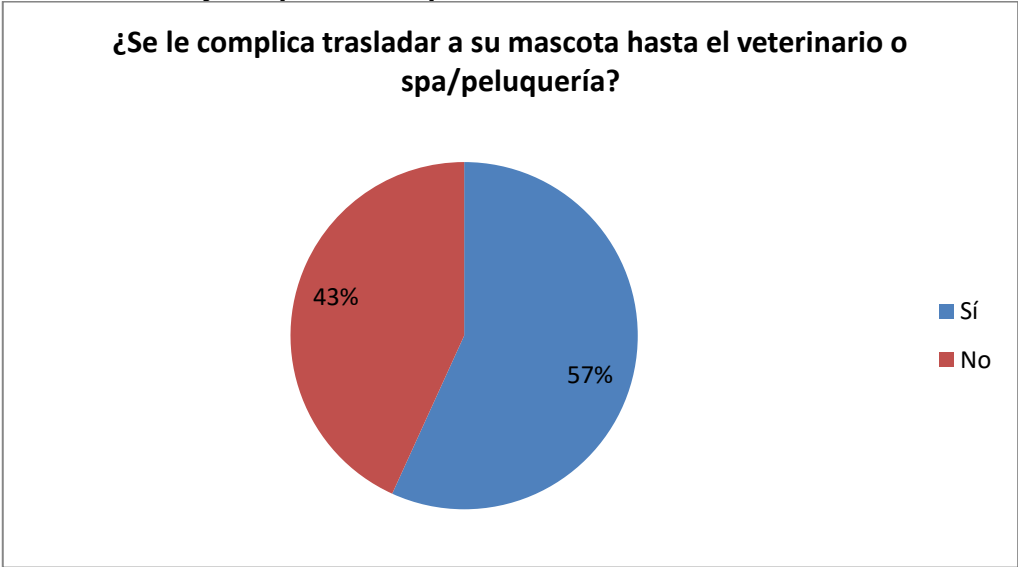
[Elaborado por: Autoras]

El 28% de propietarios bañan a sus mascotas 1 vez al mes, el 26% lo hace cada 2 semanas, el 16% cada 2 meses, el 14% 1 vez a la semana, el 12% cada 3 meses, el 3% cada 6 meses y el 1% lo hace 1 vez al año.

Con todos estos resultados se determina que el grado de importancia que los propietarios le dan al aseo y salud de sus mascotas es elevado, ya que la mayoría ha acudido al veterinario y a la peluquería de mascotas, o los bañan ellos mismos o algún miembro de su familia en casa.

❖ Respecto a la dificultad que tienen los propietarios para trasladar a sus mascotas se tienen los siguientes resultados:

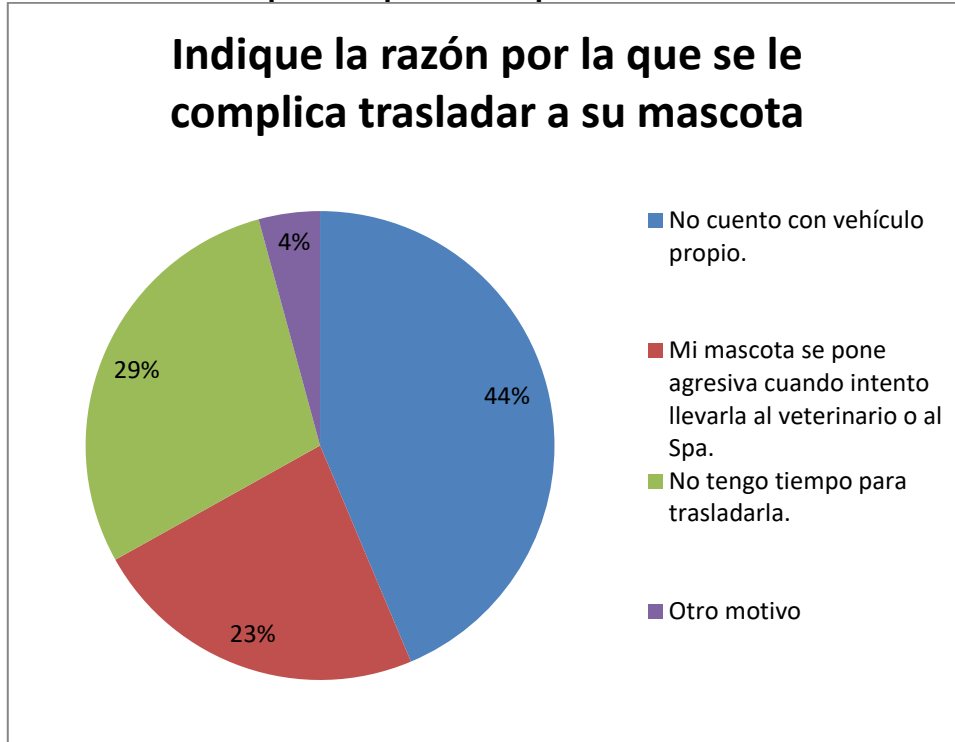
Gráfico 3.7 Porcentaje de personas que tienen dificultad de trasladar a sus mascotas



[Elaborado por: Autoras]

A la mayoría de propietarios (57%) se le complica trasladar a sus mascotas hacia el veterinario o peluquería.

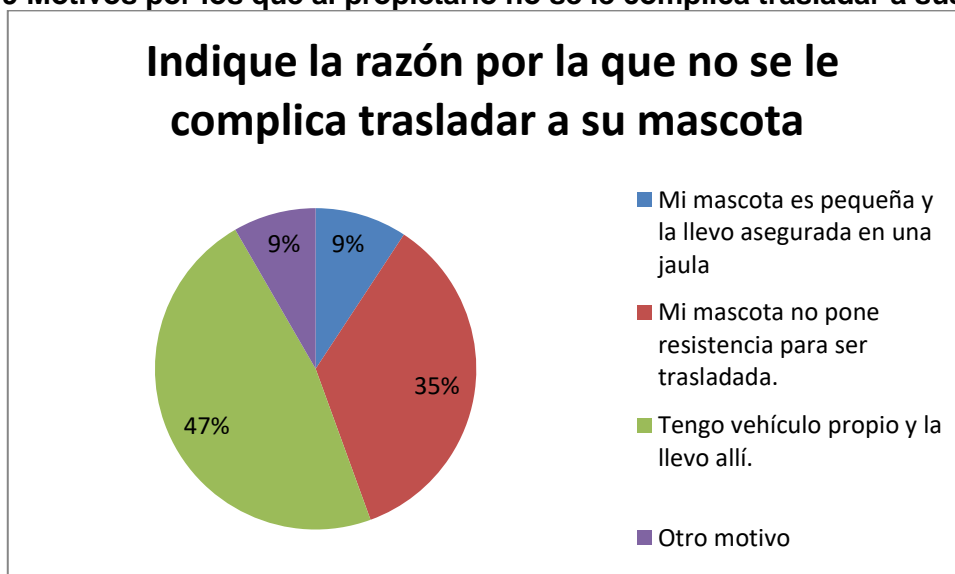
Gráfico 3.8 Motivos por los que es complicado trasladar a las mascotas



[Elaborado por: Autoras]

La principal razón por la que se complica trasladar a las mascotas es que el propietario no cuente con un vehículo propio (44%), también es por la falta de tiempo (29%) y que la mascota se ponga nerviosa o agresiva cuando se la lleva a un lugar que no conoce (23%).

Gráfico 3.9 Motivos por los que al propietario no se le complica trasladar a sus mascotas



[Elaborado por: Autoras]

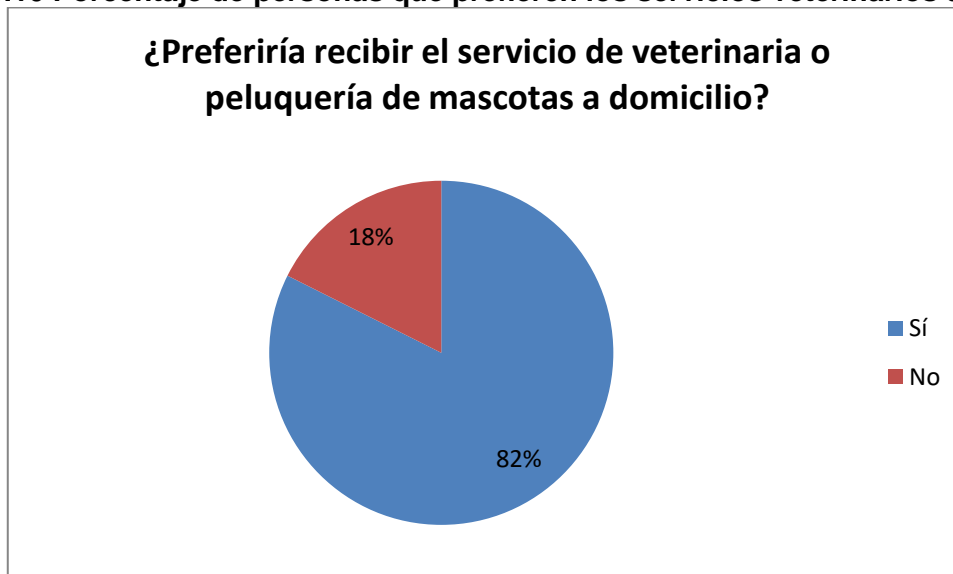
Para aquellos propietarios que indicaron no tener dificultad para trasladar a sus mascotas, los motivos más comunes son que tienen vehículo propio (47%) y que su mascota no pone resistencia para ser trasladada (35%).

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que el traslado de las mascotas sí representa una dificultad para aquellos propietarios que no tienen vehículo y para aquellos que tienen mascotas que se ponen agresivas o nerviosas cuando van a ser trasladadas.

Por lo tanto, sí existe una oportunidad para que la empresa ofrezca el servicio a domicilio, dados los porcentajes de propietarios que manifestaron tener dificultad al momento de trasladar a sus mascotas.

- ❖ Respecto a si los propietarios de mascotas prefieren que el servicio de veterinaria y peluquería de mascotas sea a domicilio se tienen los siguientes resultados:

Gráfico 3.10 Porcentaje de personas que prefieren los servicios veterinarios a domicilio

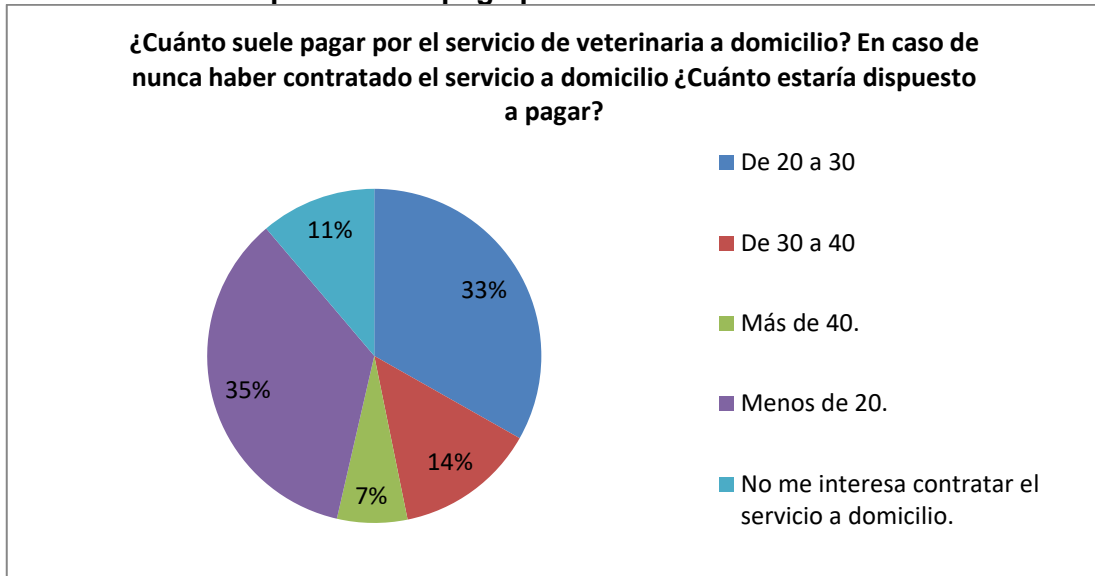


[Elaborado por: Autoras]

Un gran porcentaje de personas (82%) prefiere obtener el servicio a domicilio, ya que es mucho más cómodo para ellos, y hay ocasiones que lo ameritan ya que la mascota puede encontrarse sumamente decaída a causa de una enfermedad o tenga traumatismos debido a algún accidente que le impida caminar por sí sola.

El porcentaje es alentador, pues significa que habrá un gran número de propietarios interesados en contratar el servicio a domicilio.

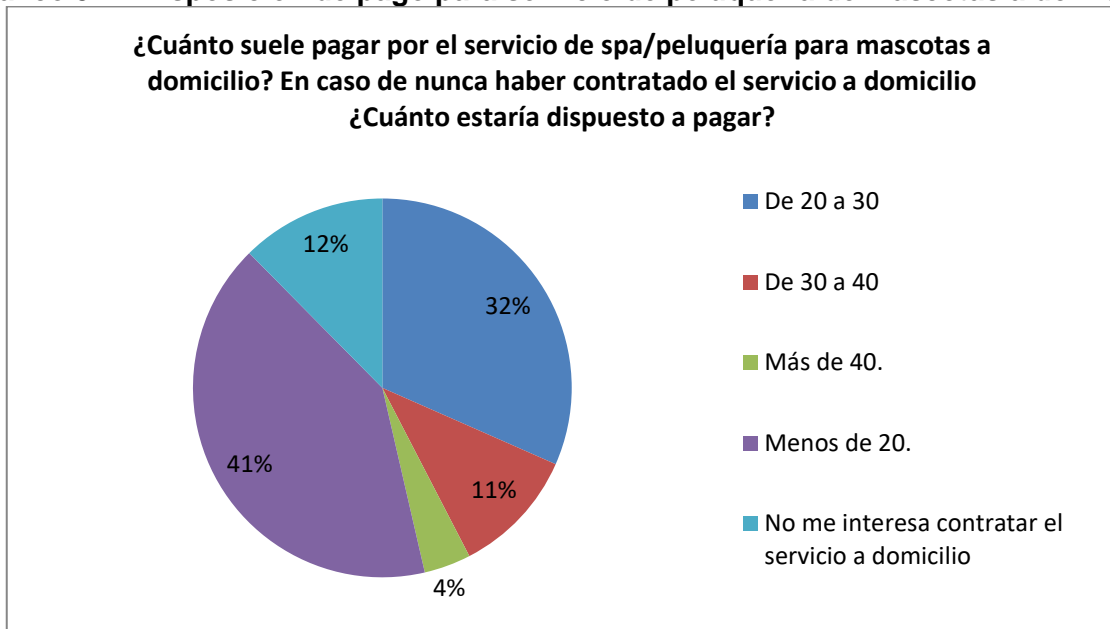
Gráfico 3.11 Disposición de pago para servicio de veterinaria a domicilio



[Elaborado por: Autoras]

El 35% de propietarios pagaría menos de \$20 por recibir el servicio de veterinaria a domicilio, el 33% pagaría de \$20 a \$30. El 14% de propietarios está dispuesto a pagar de \$30 a \$40; y una minoría (7%) pagaría más de \$40 por este servicio. Al 11% no le interesa contratar el servicio de veterinaria a domicilio.

Gráfico 3.12 Disposición de pago para servicio de peluquería de mascotas a domicilio



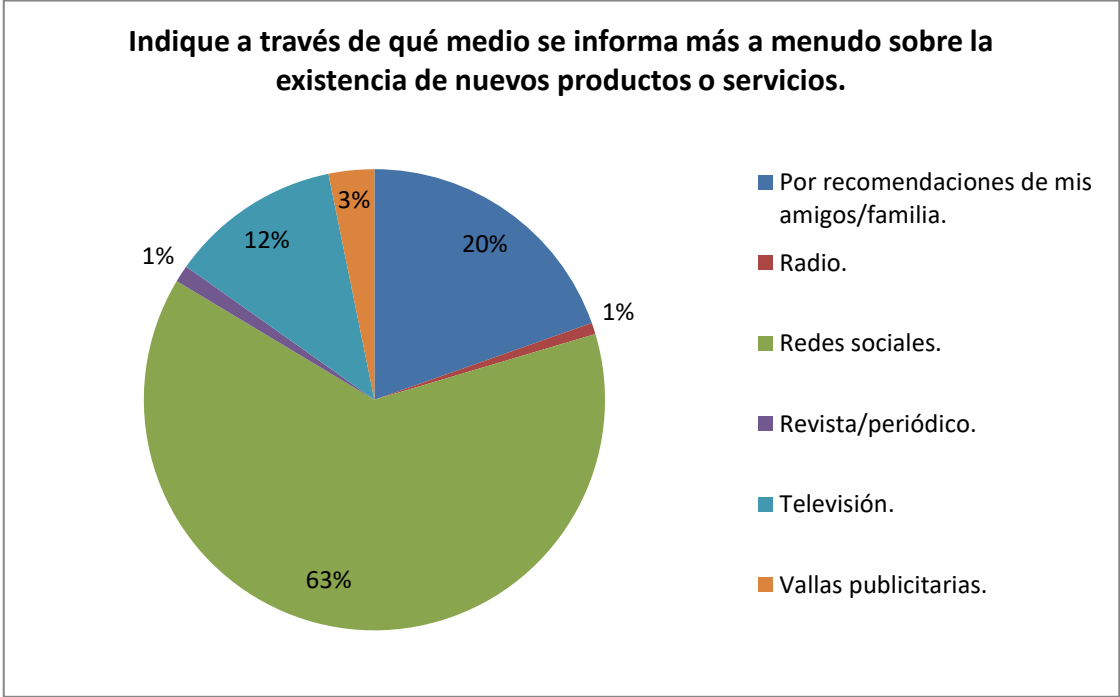
[Elaborado por: Autoras]

El 41% de propietarios pagaría menos de \$20 por recibir el servicio de peluquería de mascotas a domicilio, el 32% pagaría de \$20 a \$30, el 11% pagaría de \$30 a \$40 y el 4% pagaría más de \$40. Al 12% no le interesa contratar este servicio.

La gran mayoría de propietarios (más del 60%) pagaría hasta 30 dólares por los servicios de veterinario o peluquería a domicilio. Sólo alrededor del 15% está dispuesto a pagar más de \$30 por una consulta veterinaria o peluquería de mascotas a domicilio.

❖ Respecto a los medios de difusión más adecuados para dar a conocer la empresa, se tienen los siguientes resultados:

Gráfico 3.13 Medios de difusión por los que los propietarios de mascotas conocen nuevas empresas.



[Elaborado por: Autoras]

El mejor medio de difusión para dar a conocer la empresa son las redes sociales, pues el 63% de propietarios se informan de la existencia de nuevas empresas o productos a través de ellas. El 20% conoce de nuevos servicios o empresas a través de recomendaciones de amigos y familiares, el 12% se entera a través de la televisión.

3.3 PLAN DE MARKETING

3.3.1 Definición del Mercado Objetivo.

La empresa va a ofrecer sus servicios a los dueños de mascotas que residan en la ciudad de Guayaquil, estas personas para poder adquirir el servicio deberán tener smartphones y contar con conexión a Internet, también deben tener tarjeta de débito o crédito para poder pagar por el servicio. Se prevé que quienes estén interesados en contratar los servicios de la empresa sean personas de estrato económico medio y alto, que estén familiarizadas con el manejo de aplicaciones en sus dispositivos móviles o en la web, que acostumbren a consentir a sus mascotas y no dispongan de tiempo suficiente para trasladarlas a algún centro de atención veterinaria, prefiriendo recibir los servicios en la comodidad del hogar.

Para considerar el tamaño de la población objetivo, se partió investigando la población canina y felina, el Ministerio de Salud publicó en su página que existen 1,765,744 perros y 263,520 gatos, un total de 2,029,264 animales (MSP, 2015). Por medio de datos obtenidos del INEC, se determinó que existe una relación del 32% entre habitantes y viviendas en el Ecuador, y una relación del 44% entre las viviendas y la población de gatos y perros, por lo cual se asumió la misma relación para la ciudad de Guayaquil. La proyección de habitantes en Guayaquil para el 2020 es de 2,723,665 (INEC, 2010), y por los datos anteriores se estima que el número de viviendas es 875,209 y los hogares con mascota son 381,609. Dado que las personas de estrato económico medio y alto pertenece al estrato A corresponde al 1.9%, al estrato B que corresponde al 11.20%, y al estrato C+ que corresponde al 22.80%, podemos asumir que el total de hogares con poder adquisitivo es de 136,998. Utilizando las encuestas de la investigación de mercado, en la cual el 82% dijo que sí preferirían el servicio, y el 7% que dijo que estarían dispuestos a pagar más de \$40 por servicio a domicilio, nos da un total de 7,864 personas, de los cuales se pretende alcanzar al primer año el 15% de ellos, es decir 1180 personas.

3.3.2 Estrategia competitiva

Según Michael Porter, existen 3 estrategias genéricas que pueden utilizarse para que una empresa se posicione en la industria, y estas son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. La estrategia de diferenciación consiste en darle al producto o servicio, características que lo hagan único en la industria.

La empresa utilizará la estrategia de diferenciación, porque será la primera en ofrecer un servicio a domicilio al cual se puede acceder por medio de una aplicación web y móvil dentro de la ciudad de Guayaquil, además la propuesta de valor es que los dueños de las mascotas no tendrán que salir de su casa para poder hacer atender a sus mascotas, de esa manera se evita el malestar que las mascotas sienten cuando son trasladadas y los dueños podrán acceder a los servicios de manera sencilla y confiable, además de poder presenciar y calificar en la aplicación el servicio que han recibido.

3.3.3 Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ Servicio personalizado y atendido acorde a su necesidad.
- ✓ Servicio y productos de alta calidad.
- ✓ Atención y entrega a domicilio.
- ✓ Fácil acceso del cliente a través de aplicación móvil y web.
- ✓ Servicio con personal capacitado y especializado.
- ✓ Equipamiento apropiado.
- ✓ Higiene de alto nivel.
- ✓ No existe competencia directa con servicio a domicilio.

Oportunidades

- ✓ Oportunidad de crear alianza estratégica con proveedores de alimentos y medicamentos para mascotas.
- ✓ Oportunidad de crear alianza estratégica con refugios para animales para incentivar el amor a los animales.
- ✓ Oportunidad de ofrecer fuente de ingresos extra para veterinarios.
- ✓ Oportunidad de expansión de servicios a nivel nacional.

- ✓ Tendencias actuales como son: consentir a las mascotas, considerar a las mascotas parte de la familia y que cada vez son tratadas con mayor consideración por parte de sus dueños.
- ✓ La mayoría de la población tiene teléfonos inteligentes y acceso a internet, razón por la cual ofrecer los servicios por medio de la aplicación será bienvenido por los clientes.

Debilidades

- ✓ Poca o ninguna experiencia en el negocio.
- ✓ Pocos ejemplos de modelos de negocios similares.
- ✓ Alta inversión con recuperación a largo plazo.
- ✓ Falta de personal entrenado.
- ✓ Alto costo de capacitación y entrenamiento del personal
- ✓ Precios altos en comparación a los servicios que ya existen en el mercado.

Amenazas

- ✓ Los dueños de las mascotas pueden intervenir durante la realización del servicio, y por ende poner nerviosa a la mascota.
- ✓ Puede haber alguna falla mecánica en el vehículo donde se ofrece el servicio de spa/pelequería.
- ✓ Se puede caer la aplicación, y por ende afectar para que los clientes reserven sus servicios.
- ✓ Los clientes pueden ser asaltados por delincuentes que finjan ser veterinarios.
- ✓ Empresas grandes y reconocidas en la ciudad pueden copiar el modelo de negocio.
- ✓ Clientes agresivos que ocasionen problemas al personal que visite sus domicilios o que pongan comentarios malintencionados en la aplicación, dañando la imagen de la empresa.

Debido a que las actividades que se realizarán en el presente proyecto son relativamente nuevas, y la experiencia realizando las mismas en la ciudad y en el país es prácticamente nula, existe una mayor preocupación sobre los resultados que se obtendrán. Sin embargo, las fortalezas que tenemos nos hacen colocarnos en una posición de ventaja, por lo cual es recomendable saberlas aprovechar a su mayor

potencia, de igual manera se deben considerar las oportunidades que tendremos al momento de la puesta en marcha del negocio, ya que en este momento se tendrá otro punto de vista y se podrá captar otras necesidades que el cliente necesita que sean cubiertas.

A medida que pase el tiempo aquellas debilidades que se tengan deberán en lo posible de ser superadas, de igual manera con las amenazas. Sin embargo, nuevas debilidades y amenazas pueden presentarse, por lo cual se recomienda no bajar la guardia durante todo el transcurso del proyecto utilizando aquellas fortalezas y oportunidades como medio para contrarrestarlas.

3.3.4 Marketing Mix

3.3.4.1 Producto

A través de una aplicación web y móvil (habilitada para Android y Apple) se ofrecerán al público tres servicios, los cuales serán detallados a continuación:

- **Servicio de Spa Móvil para mascotas a domicilio**

Específicamente dirigido para perros y gatos de toda raza. Este servicio se dará gracias a un vehículo totalmente equipado para que pueda ofrecer al cliente una mayor comodidad al evitar la molestia de trasladar a su mascota a otro lugar lejano a su domicilio para realizarle la peluquería. El cliente podrá acceder a la aplicación, y a través de esta reservar su cita en los horarios de su preferencia que se encuentren disponibles, y cancelarlo ya sea con tarjeta de crédito o de débito. En la aplicación podrá ver la ubicación del vehículo para saber qué tan distante se encuentra de su domicilio hasta que llega al mismo y además evaluar el servicio brindado para futuras mejoras.

El Spa móvil tendrá a disposición cinco servicios, los cuales son:

- ✓ **Baño Express:** Consiste en realizarle a la mascota un bañado rápido con shampoo acorde a su pelo, realizarle masajes en su cuero cabelludo, enjuagarle y luego proceder al acondicionador para desenredar. Luego de esto, se realiza un corte de pelo (en el caso de ser necesario, y si el cliente así lo desea), se le seca el pelo, y se lo peina. Como obsequio se le coloca ya sea un lazo o un corbatín.

- ✓ Baño Completo: Consiste en realizarle a la mascota un bañado con shampoo y acondicionador acorde a su pelo, cepillado de dientes, limpieza de orejas y remover lagañas. Luego de esto, se realiza un corte de pelo (en el caso de ser necesario, y si el cliente así lo desea), se le seca el pelo, y se lo peina. Como obsequio se le coloca ya sea un lazo o un corbatín.
- ✓ Baño Medicado: Consiste en realizarle a la mascota un bañado con shampoo medicado y acondicionador acorde a su pelo, se le coloca una crema bactericida y fungicida en las zonas vulnerables, se le coloca un talco anti-garrapatas y anti-pulgas, cepillado de dientes, limpieza de orejas, removido de lagañas, corte de pelo (en el caso de ser necesario, y si el cliente así lo desea), se le seca el pelo, y se lo peina. Como obsequio se le coloca ya sea un lazo o un corbatín.
- ✓ Spa: Consiste en la Realización ya sea del baño completo o medicado, pero adicional a esto se ofrece masajes terapéuticos e hidromasaje.
- ✓ Pintado de Uñas: Consiste en realizar un cortado de uñas a la mascota, proceder a un limado de las mismas, y luego, dependiendo de las indicaciones del dueño, un pintado de uñas con diseño.
- ✓ Tinturado: Previamente evaluando la sensibilidad de la mascota hacia los productos de tinturado y siguiendo las instrucciones del dueño, se pintarán las partes requeridas por el mismo.

- **Servicio de Veterinarios a Domicilio**

Este servicio consistirá en un modelo de negocio en el que veterinarios certificados se registran a la aplicación, y previo haber confirmado la certificación y reputación de los mismos, colocarlos en la aplicación para que los dueños de mascotas puedan escogerlos y sacar citas a domicilio con ellos. Para los médicos será ventajoso, ya que el modelo les aportará como un ingreso extra, ya que en el mismo ellos podrán colocar sus horarios disponibles para la realización de las visitas, y en la aplicación aparecerán como disponibles durante esas horas. El usuario mediante la aplicación podrá pagar el servicio mediante tarjeta de crédito o débito, ver la ubicación del médico para saber qué tan distante se encuentra de su domicilio hasta que llega al mismo y además evaluar y recomendar el servicio brindado por el médico y por la aplicación para futuras mejoras.

El servicio de veterinarios a Domicilio, tendrá a disposición cuatro tipos de consultas médicas.

- ✓ Urgente (día): Se refiere a que el dueño de la mascota solicita que el veterinario acuda a su domicilio de inmediato, siempre y cuando sea durante el día (8am - 6pm)
- ✓ Programado (día): Se refiere a que el dueño de la mascota solicita que el veterinario acuda a su domicilio en un horario escogido con previa cita, siempre y cuando sea durante el día (8am -6pm)
- ✓ Urgente (Noche): Se refiere a que el dueño de la mascota solicita que el veterinario acuda a su domicilio de inmediato, siempre y cuando sea durante la noche (7pm -7:am)
- ✓ Programado (Noche): Se refiere a que el dueño de la mascota solicita que el veterinario acuda a su domicilio en un horario escogido con previa cita, siempre y cuando sea durante la noche (7pm -7am)

- **Servicio de tienda virtual**

Este servicio consistirá en que, gracias a la aplicación móvil y web, los usuarios podrán comprar productos para sus mascotas en una sección llamada “Tienda”, pagarlas mediante tarjeta de crédito o débito y recibirlas en sus domicilios.

Los productos establecidos, en un principio, son los siguientes:

Alimentos Marca Premium

- ✓ Alimento seco perro 3kg (Marca Premium)
- ✓ Alimento seco 12kg perro (Marca Premium)
- ✓ Alimento seco 3kg gato (Marca Premium)
- ✓ Alimento seco 12kg gato (Marca Premium)
- ✓ Alimento húmedo en lata perro (Marca Premium)
- ✓ Alimento húmedo en lata Gato (Marca Premium)

Alimentos Marca Estándar

- ✓ Alimento seco 8 kg perro (Marca Estándar)
- ✓ Alimento seco 30 kg perro (Marca Estándar)
- ✓ Alimento seco 8kg gato (Marca Estándar)
- ✓ Alimento seco 30kg gato (Marca Estándar)

- ✓ Alimento húmedo en lata perro (Marca estándar)
- ✓ Alimento húmedo en lata Gato (Marca estándar)

Accesorios

- ✓ Conjunto de Ropa
- ✓ Collar Clásico
- ✓ Arnés
- ✓ Pañoleta
- ✓ La cama
- ✓ Placas
- ✓ Cadenas
- ✓ Platos

Productos de cuidado personal

- ✓ Shampoo
- ✓ Shampoo medicado
- ✓ Acondicionador
- ✓ Crema Dental para perros y gatos
- ✓ Colonia para perros y gatos

3.3.4.2 Precio

Dado que los servicios que se ofrecerán tendrán una propuesta de valor mejor que la de la competencia, se consideró que el cliente, por esa diferenciación, estará dispuesto a pagar un precio por encima del valor medio.

Los precios establecidos para los servicios se detallan a continuación:

Tabla 3.2 Precios para Spa Móvil Canino y Gatuno.

Tratamientos	Precio
Baño express (baño + corte de pelo y estética)	\$ 30.00
Baño Completo (baño + corte de pelo y estética)	\$ 35.00
Baño Medicado (baño + corte de pelo y estética)	\$ 40.00
SPA (baño, hidromasaje, masaje, corte de pelo y estética)	\$ 50.00
Pintado de uñas	\$ 5.00
Tinturado de pelo	\$ 5.00

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.3 Precios de veterinaria a domicilio

Veterinarios a Domicilio	Servicio	Recargo por domicilio	Recargo por Urgencia	Total
Urgente (día)	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 40.00
Programado (día)	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ -	\$ 30.00
Urgente (noche)	\$ 30.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 50.00
Programado (noche)	\$ 30.00	\$ 10.00	\$ -	\$ 40.00

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.4 Precios de alimentos y accesorios para tienda virtual

Item	Detalle	Precio
1	Alimento seco 3kg perro (Marca Premium)	\$ 35.00
2	Alimento seco 12kg perro (Marca Premium)	\$ 90.00
3	Alimento seco 3kg gato (Marca Premium)	\$ 35.00
4	Alimento seco 12kg gato (Marca Premium)	\$ 90.00
5	Alimento húmedo en lata perro (Marca Premium)	\$ 9.90
6	Alimento húmedo en lata Gato (Marca Premium)	\$ 9.90
7	Alimento seco 8 kg perro (Marca Estándar)	\$ 16.70
8	Alimento seco 30 kg perro (Marca Estándar)	\$ 53.60
9	Alimento seco 8kg gato (Marca Estándar)	\$ 35.00
10	Alimento seco 30kg gato (Marca Estándar)	\$ 90.00
11	Alimento húmedo en lata perro (Marca estándar)	\$ 3.60
12	Alimento húmedo en lata Gato (Marca estándar)	\$ 3.60
13	Conjunto de Ropa	\$ 15.00
14	Collar Clásico	\$ 10.00
15	Arnés	\$ 10.00
16	Pañoleta	\$ 8.00
17	Cama	\$ 35.00
18	Placas	\$ 4.00
19	Cadenas	\$ 10.00
20	Platos	\$ 5.00
21	Shampoo	\$ 8.00
22	Shampoo medicado	\$ 10.00
23	Acondicionador	\$ 8.00
24	Crema Dental para perro y gato	\$ 5.00
25	Colonia para perros y gato	\$ 10.00

[Elaborado por: Autoras]

Se debe considerar que los precios establecidos no incluyen los envíos, los cuales se realizarán ya sea dentro o fuera de Guayaquil por medio de Servientrega y su costo, será pagado por el cliente de acuerdo a los costos establecidos por la misma.

3.3.4.3 Plaza

La forma por la cual la aplicación móvil llegará a los usuarios será a través de Play Store y App Store; y la aplicación web llegará a través de cualquier navegador web.

El medio por el cual los usuarios solicitarán cada uno de nuestros servicios (spa móvil, veterinario a domicilio y tienda virtual) será a través de la app web y móvil.

La forma por la cual los usuarios podrán acceder al servicio de peluquería y spa para sus mascotas, será a través del vehículo establecido para las mismas.

La forma por la cual los productos solicitados por los clientes llegarán a sus domicilios, será por medio de intermediarios, en este caso se ha considerado a Servientrega.

3.3.4.4 Promoción

Debido a que nuestro target está enfocado en aquellas personas amantes de la tecnología, el medio para darnos a conocer serán principalmente las redes sociales como Facebook, Instagram y Youtube. Se realizarán videos y publicaciones creativas. En ciertas épocas del mes se pagará por publicidad en cada una de las redes sociales mencionadas anteriormente, de tal manera que la misma llegue a principalmente a nuestro mercado objetivo.

El vehículo en el que se realizará el Spa canino y gatuno, servirá de publicidad para todo aquel que lo vea. En el mismo se promocionará principalmente la aplicación, para que aquellos que se la descarguen puedan acceder a los servicios.

La empresa participará como auspiciante de diferentes eventos caninos y gatunos, en los cuales tendrán un stand con herramientas publicitarias como banners, carpas, volantes, etc., los cuales les servirán para dar a conocer los servicios y mejorar el posicionamiento de la marca.

La empresa aportará a albergues caninos y gatunos, ya sea con alimentos o dinero; lo cual, además de ser una obra buena y digna de imitar, mejorará el posicionamiento e imagen de la misma, ya que los consumidores verán a la empresa como un ejemplo a seguir.

3.3.5 Diseño del Balanced Scorecard.

Para realizar con éxito el cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa, se utiliza la herramienta Balanced Scorecard, que permite evaluar el desempeño de la organización bajo 4 perspectivas: Financiero, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento. A continuación su desarrollo.

3.3.5.1 Misión Propuesta:

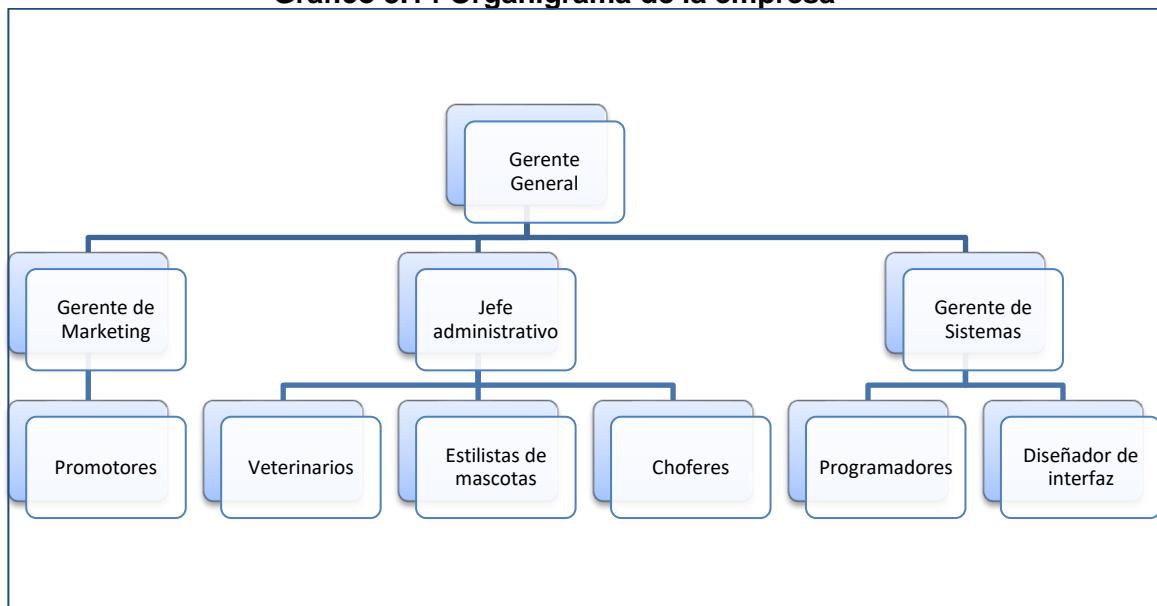
Brindar servicios veterinarios a domicilio en la ciudad de Guayaquil con el compromiso de facilitar el bienestar de nuestros clientes y sus mascotas, contando con un equipo humano capacitado y dispuesto a brindar la mejor experiencia a nuestros clientes.

3.3.5.2 Visión Propuesta:

Ser la empresa de servicios veterinarios más recomendada entre los guayaquileños y tener presencia también en varias ciudades del Ecuador, mejorando año tras año e incrementando la participación de mercado.

3.3.5.3 Organigrama:

Gráfico 3.14 Organigrama de la empresa



[Elaborado por: Autoras]

3.3.5.4 Definición de objetivos y mapa estratégico.

El objetivo global de la empresa es lograr atraer y fidelizar clientes.

Definido el objetivo global se detallan los objetivos específicos relacionados a cada una de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard, luego por cada objetivo específico habrá al menos 1 objetivo operativo, a los objetivos operativos se los llama también “objetivos SMART”. En la siguiente tabla se detallan los objetivos mencionados:

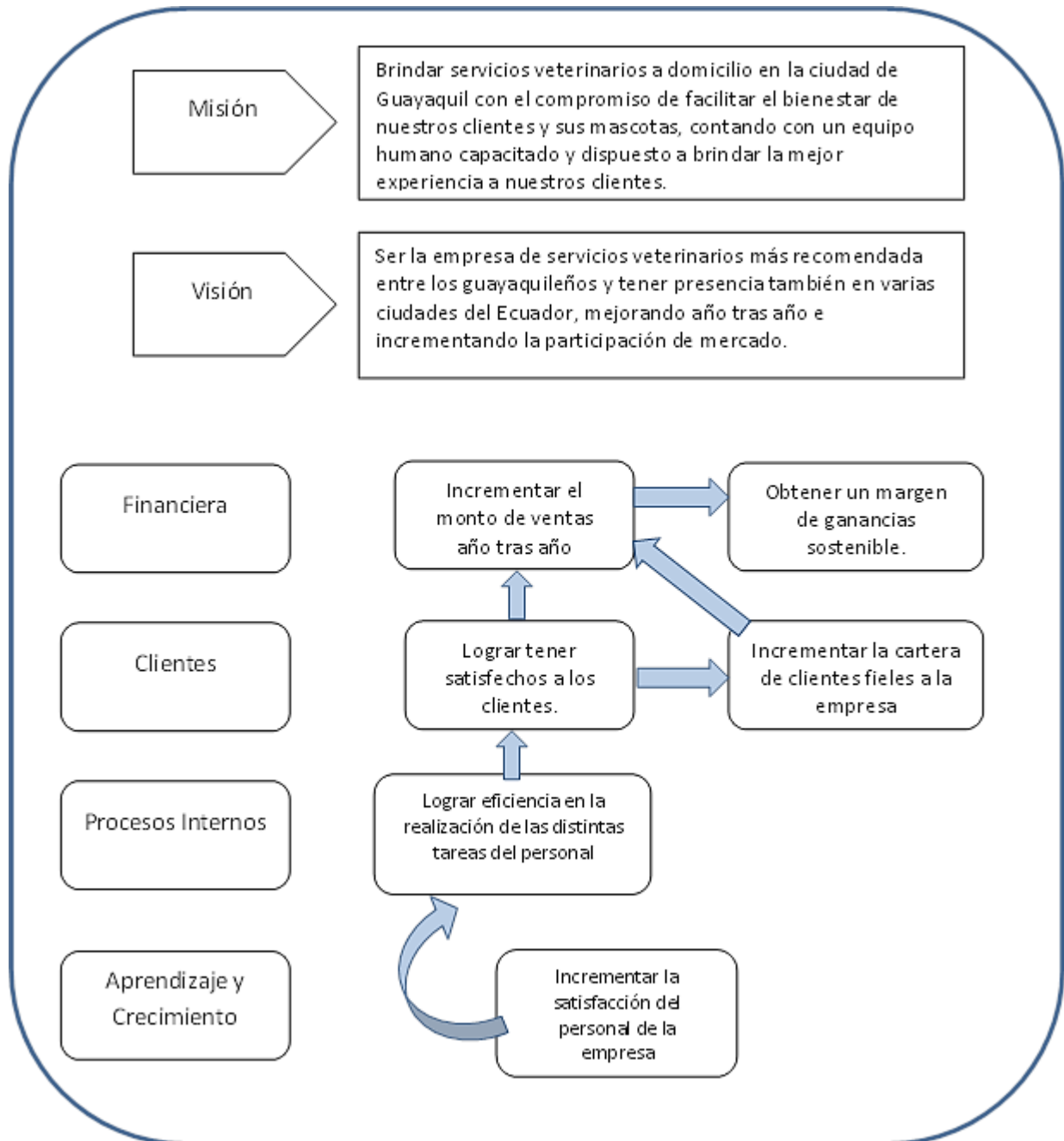
Tabla 3.5 Objetivos del Balanced Scorecard.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos SMART (operativos)
Financiera	1.1 Incrementar el monto de ventas año tras año.	1.1.1 Incrementar en 10% el monto de ventas respecto al año anterior promoviendo continuamente a la empresa en eventos y en redes sociales.
	1.2 Obtener un margen de ganancias sostenible.	1.2.1 Reducir en 15% el costo de ventas respecto al costo de ventas del año anterior, mediante la negociación con proveedores en volúmenes de compra y rapidez de pago.
Clientes	2.1 Lograr tener satisfechos a los clientes.	2.1.1 Obtener un promedio de valoración mínima de 3.8 estrellas (de máximo 5) en las evaluaciones de calidad de servicio que se realiza a los clientes a través de la aplicación, cada vez que han recibido alguno de los servicios.
	2.2 Incrementar la cartera de clientes fieles a la empresa	2.2.1 Incrementar en 10% cada año el número de clientes nuevos, que cumplan la condición de haber contratado nuestros servicios 3 o más veces desde la primera vez que se hicieron nuestros clientes.
Procesos Internos	3.1 Lograr eficiencia en la realización de las distintas tareas del personal.	3.1.1 Obtener al menos un 80% de eficiencia del personal mediante la implementación de manuales de objetivos a cumplir para cada área de la empresa.
Aprendizaje y Crecimiento	4.1 Incrementar la satisfacción del personal de la empresa	4.1.1 Obtener un índice de rotación de personal de máximo 30% al año, mediante la implementación de programas de capacitación e incentivos económicos para los colaboradores más destacados.

[Elaborado por: Autoras]

A continuación se realiza el mapa estratégico con los objetivos que se expusieron en la Tabla 3.5:

Gráfico 3.15 Mapa estratégico de la empresa



[Elaborado por: Autoras]

3.3.5.5 Indicadores, metas e iniciativas.

Los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard deben ser traducidos en indicadores y metas a alcanzar, de manera que las distintas áreas de la organización entiendan

claramente las acciones a realizar y que en conjunto puedan llegar a lograr los objetivos de la empresa.

- **Los indicadores** que se utilizaron para medir el cumplimiento de objetivos fueron de índole financiero y no financiero. Los de índole financiero fueron el incremento de ingresos y reducción de costos de ventas. Entre los de índole no financiero figuran el número de clientes nuevos, el índice de rotación de los empleados, entre otros.
- **La frecuencia**, para cada indicador depende del objetivo que se quiere alcanzar, si la meta es reducir costos de ventas, esta se mide cada trimestre; de manera que se pueda llegar al objetivo anual descrito en la Tabla 3.5, si la meta es incrementar la satisfacción de los clientes, se mide mensualmente para un mejor control.
- **La meta** es el porcentaje o la cifra que se quiere alcanzar de acuerdo al planteamiento de los objetivos operativos, por ejemplo, “Incrementar en 10% cada año el número de clientes nuevos”, aquí la meta es el porcentaje (10%).
- **El umbral**, es el valor del indicador que define si la meta ha sido superada, es aceptable o está en un estado crítico. En la matriz, el color verde indica el valor en que se considera que la meta ha sido cumplida e incluso superada, el color amarillo indica los valores que son aceptables y el color rojo indica que no se cumplió la meta y hay que esforzarse más por aproximarse al valor deseado.
- **El responsable** es la persona o área que se va a encargar del cumplimiento de cada uno de los objetivos, y va a monitorear el progreso según la frecuencia de medición planteada.

En la siguiente matriz se detallan los indicadores, frecuencia de medición, el umbral, responsables e iniciativas del Balanced Scorecard.

Tabla 3.6 Matriz de indicadores del Balanced Scorecard

MATRIZ DE INDICADORES

Obj. Operativo	Indicador	Descripción del Indicador	Frecuencia	Meta	Umbral	Tipo	Responsable	Iniciativas
OO 1.1.1	$\frac{Ventas(año\ n) - Ventas(año\ n - 1)}{Ventas(año\ n - 1)} * 100$	Mide el cambio porcentual que han tenido las ventas del año en curso respecto al año anterior.	Trimestral	10%	>=10%	Incremento	Gerente de Marketing	Promocionar los servicios de la empresa en redes sociales, y también presentarse en distintos eventos dando a conocer la empresa.
					[6-9.99%]			
					<6%			
OO 1.2.1	$\frac{Costos(año\ n) - Costos(año\ n - 1)}{Costos(año\ n - 1)} * 100$	Mide el cambio porcentual que han tenido los costos de venta del año en curso respecto al año anterior	Trimestral	-15%	>=-15%	Reducción	Gerente General	Negociar descuentos en compras con los proveedores.
					[-10 a -14.99%]			
					<-10%			
OO 2.1.1	Promedio de calificación del servicio recibido por los clientes en escala de 1 a 5 (1 es pésimo y 5 es excelente)	Mide el promedio de la calificación que otorgan los clientes una vez han recibido el servicio, se realiza en la aplicación.	Mensual	3.8	>=3.8	Incremento	Jefe administrativo	Capacitar y mantener al personal motivado para que den un servicio de calidad.
					[3-3.7]			
					< 3			
OO 2.2.1	$\frac{\#clientes\ recurrentes\ nuevos(año\ n)}{\#clientes\ recurrentes(año\ n - 1)} * 100$	Mide el porcentaje de clientes recurrentes nuevos, respecto al número de clientes recurrentes del año anterior	Semestral	10%	>=10%	Incremento	Gerente de Marketing	Promover los servicios de la empresa, y constantemente actualizar redes sociales para mantener el interés de los clientes, hacer publicidad en medios masivos.
					[5-9.99%]			
					<5%			
OO 3.1.1	$\frac{\#objetivos\ cumplidos}{\#objetivos\ propuestos} * 100$	Mide el porcentaje de cumplimiento de objetivos propuestos para cada empleado.	Mensual	80%	>=80%	Incremento	Todas las áreas	Cada área debe proponer objetivos realistas a cumplir cada mes, para que los empleados sean más eficientes.
					[70-79.9%]			
					<70%			
OO 4.1.1	$\frac{\#nuevos\ empleados + \#desvinculados}{2} * 100$ $\frac{\#trabajadores\ a\ inicio\ del\ periodo + \#trabajadores\ al\ fin\ del\ periodo}{2}$	Muestra la proporción de personas que salen de la organización, sobre el total del número de personas promedio en la empresa en un determinado periodo de tiempo	Anual	30%	<=30%	Reducción	Gerente General	Crear programas de capacitación a los trabajadores, recompensar a los empleados más eficientes y crear un buen clima organizacional.
					(30-45%)			
					>45%			

[Elaborado por: Autoras]

Con la Tabla 3.6 se finaliza el diseño del Balanced Scorecard, ya que se definieron los objetivos, las metas a cumplir, indicadores e iniciativas que permitirán el logro de los objetivos estratégicos planteados.

3.3.6 IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS

3.3.6.1 Matriz de Riesgo

Para cada objetivo operativo definido en el Balanced Scorecard, se identificaron riesgos, con el propósito de evaluar el impacto y definir planes de acción. Los componentes de la matriz de riesgos serán los siguientes:

- *Riesgo*: Descripción de situaciones que pueden dificultar o impedir el cumplimiento de objetivos.
- *Probabilidad de ocurrencia*: Cada riesgo tiene una probabilidad de ocurrencia que puede ser de 0,1% a 99,9%.
- *Impacto Potencial*: Se define el impacto en una escala de 1 a 10, donde 1 significa que si el riesgo llega a ocurrir, tendrá un bajo efecto en la empresa y 10 significa que tendrá un gran impacto afectando gravemente la consecución de los objetivos.

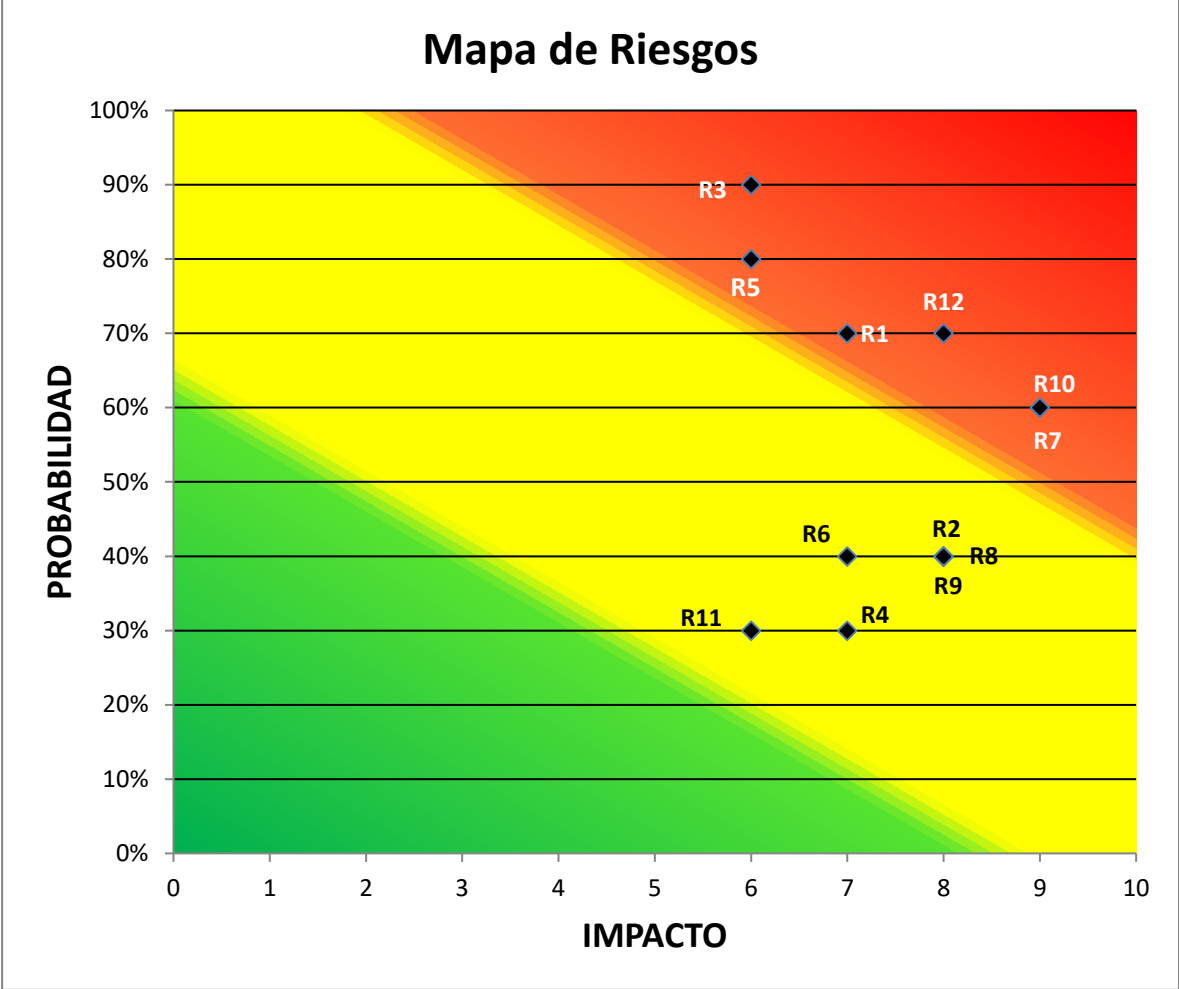
Tabla 3.7 Matriz de Riesgos

MATRIZ DE RIESGOS					
N°	OBJETIVOS OPERATIVOS	N°	RIESGOS	PO	IP
OO 1.1.1	1.1.1 Incrementar en 10% el monto de ventas respecto al año anterior promoviendo continuamente a la empresa en eventos y en redes sociales.	R1	Debido a que existen competidores ya posicionados y reconocidos en el mercado, esto causaría complicaciones en atraer clientes a nuestra empresa ya que es nueva, y los clientes pueden estar satisfechos con su actual proveedor de servicios veterinarios.	70%	7
		R2	Debido a que la empresa va a recibir pedidos a través de una aplicación y que no existe un modelo de negocios similar en la industria de servicios veterinarios, los clientes pueden no estar interesados en la propuesta del negocio, esto causaría que las ventas sean muy bajas.	40%	8
OO 1.2.1	1.2.1 Reducir en 15% el costo de ventas respecto al costo de ventas del año anterior, mediante la negociación con proveedores en volúmenes de compra y	R3	Debido a que la empresa es nueva y tiene poco poder de negociación, esto causaría que los proveedores no bajen los precios en que nos venden la mercadería.	90%	6
		R4	Debido a que se quiere reducir costos la administración de la empresa puede verse tentada a comprar mercadería de baja calidad, lo que causaría problemas con la satisfacción de los clientes finales.	30%	7
OO 2.1.1	2.1.1 Obtener un promedio de valoración mínima de 3.8 estrellas (de máximo 5) en las evaluaciones de calidad de servicio que se realiza a los clientes a través de la aplicación, cada vez que han recibido alguno de los servicios.	R5	Debido a que los clientes reciben los servicios luego de haber utilizado la aplicación, esto causaría una baja tasa de respuestas a la encuesta de satisfacción y no se podría conocer el verdadero índice de satisfacción de los clientes	80%	6
		R6	Debido a que los clientes pueden actuar sin prudencia, esto causaría que adrede pongan calificaciones muy bajas pese a haber recibido un buen servicio, lo que distorsiona los resultados.	40%	7
OO 2.2.1	2.2.1 Incrementar en 10% cada año el número de clientes nuevos, que cumplan la condición de haber contratado nuestros servicios 3 o más veces desde la primera vez que se hicieron nuestros	R7	Debido a que la empresa recibe pedidos a través de la aplicación, los competidores pueden imitar esta modalidad y esto causaría que los clientes cambien de proveedor y dejen de adquirir los servicios de la empresa.	60%	9
		R8	Debido a una mala experiencia que tengan los clientes con el servicio recibido, esto causaría que dejen de requerir los servicios de la empresa.	40%	8
OO 3.1.1	3.1.1 Obtener al menos un 80% de eficiencia del personal mediante la implementación de manuales de objetivos a cumplir para cada área de la empresa.	R9	Debido a la implementación de objetivos a seguir, los encargados de cada área podrían formular objetivos no realistas, esto causaría frustración para los empleados.	40%	8
		R10	Debido a la falta de compromiso por parte del personal, pueden descuidarse del cumplimiento de objetivos, lo que causaría una baja eficiencia y problemas dentro de la empresa.	60%	9
OO 4.1.1	4.1.1 Obtener un índice de rotación de personal de máximo 30% al año, mediante la implementación de programas de capacitación e incentivos económicos para los colaboradores más destacados.	R11	Debido a que se quiere implementar programas de capacitación, si los empleados no sienten interés por recibirlos, esto causaría que igual se sientan insatisfechos e incluso mucho más a que si no recibieran dichas capacitaciones, ya que podrían sentirse obligados a asistir.	30%	6
		R12	Debido a que se darán incentivos a los colaboradores más destacados esto puede causar rivalidad entre los empleados, y causaría insatisfacción a quienes no son recompensados.	70%	8

[Elaborado por: Autoras]

3.3.6.2 Representación gráfica de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos

Gráfico 3.16 Mapa de Riesgos



[Elaborado por: Autoras]

En el gráfico se puede apreciar qué riesgos tienen un mayor impacto y probabilidad de ocurrencia, así la empresa podrá tomar decisiones que permitan la mitigación de dichos riesgos mediante la implementación de planes de acción.

En el área roja se encuentran los riesgos que representan una mayor amenaza para la empresa, los que se encuentran en el área amarilla tienen una menor probabilidad de ocurrencia.

3.3.6.3 Planes de prevención de riesgos

En la siguiente matriz se detallan los planes de acción que permitan a la empresa prevenir o mitigar el impacto de los riesgos.

Tabla 3.8 Planes de acción

PLANES DE PREVENCIÓN DE RIESGOS				
N°	Evaluación	Política	Plan de Acción	Responsable
R1	Zona de riesgo importante	Mitigar	Implementar tácticas de marketing con el fin de atraer clientes y fidelizarlos a nuestra empresa.	Gerente de Marketing
R2	Zona de riesgo moderado	Evitar	Dar a conocer la empresa transmitiendo confianza para que los clientes se animen a probar los servicios de la empresa con el nuevo modelo de negocio, primer pedido se paga luego de haberlo recibido y no antes.	Gerente de Marketing
R3	Zona de riesgo importante	Mitigar	Iniciar las operaciones de la empresa manteniendo una relación de confianza con los proveedores y ser cumplidos, luego de cierto tiempo se podría intentar negociar con ellos.	Gerente General
R4	Zona de riesgo moderado	Evitar	Comprar mercadería en buen estado que a la larga beneficia a la empresa ya que los clientes aprecian los productos de calidad y están dispuestos a pagar más por ellos.	Gerente General
R5	Zona de riesgo importante	Evitar	Dar instrucciones al personal encargado de dar los servicios para que una vez hayan finalizado, se aseguren de que el cliente llene la encuesta.	Jefe administrativo
R6	Zona de riesgo moderado	Evitar	Cuando se reciban calificaciones bajas, llamar al cliente para conocer en qué falló el personal que dio el servicio, en caso de que el cliente no tenga justificaciones, eliminar las respuestas malintencionadas.	Gerente de sistemas
R7	Zona de riesgo importante	Aceptar	Como no se puede evitar que la competencia copie el modelo de negocios, la empresa debe enfocarse en brindar un servicio que supere a la calidad de los competidores.	Jefe administrativo
R8	Zona de riesgo moderado	Evitar	Evaluar mensualmente el desempeño de los trabajadores que dan el servicio, e incentivarlos a que brinden una experiencia agradable para el cliente.	Jefe administrativo.
R9	Zona de riesgo moderado	Evitar	Los encargados de cada área deben presentar los objetivos mensuales al gerente, y luego de la aprobación del gerente, los objetivos serán comunicados a cada empleado.	Gerente General.
R10	Zona de riesgo importante	Evitar	Realizar un proceso de selección efectivo en que sólo personas capacitadas y que sientan afición por lo que hacen puedan formar parte de la empresa, así tendrán el entusiasmo por cumplir los objetivos planteados e incluso superarlos.	Jefe administrativo y Gerente de Marketing
R11	Zona de riesgo moderado	Mitigar	Elegir con cuidado el tipo de capacitaciones que recibirán los empleados, de acuerdo a los intereses colectivos, ellos pueden elegir de entre varios programas y el que tenga mayor votación gana.	Gerente General
R12	Zona de riesgo importante	Evitar	Comunicar a todos los trabajadores los parámetros que se utilizan para elegir a quienes reciban incentivos económicos, pero también el encargado de cada área deberá dar siempre un feedback a cada empleado, a fin de que mejoren su desempeño.	Todas las áreas.

[Elaborado por: Autoras]

Con los planes de acción detallados la empresa podrá anticiparse a la aparición de inconvenientes y sabrá qué decisiones tomar ante las dificultades que podrían presentarse.

3.4 Análisis Económico y Financiero

3.4.1 Inversión Inicial

A continuación, se muestra un resumen de la inversión inicial en Activos Fijos, y Activos diferidos:

Tabla 3.9 Resumen de Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Activos Fijos	
Vehículo con Furgón	\$ 24,498.00
Instalaciones técnicas del furgón	\$ 685.00
Equipos y utensilios de estética	\$ 470.00
Muebles y enseres	\$ 2,626.00
Máquinas y equipos	\$ 4,751.00
Equipos de computación	\$ 5,670.00
Equipos de oficina	\$ 35.00
Total	\$ 38,735.00
Activos Diferidos	
Gastos de Constitución	\$ 500.00
Gastos de legalización	\$ 300.00
Total	\$ 800.00
Total general	\$ 39,535.00

[Elaborado por: Autoras]

A continuación, se detallan los puntos correspondientes a la Inversión Inicial:

Tabla 3.10 Inversión Vehículo con Furgón

Vehículo con Furgón			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Vehículo	1	\$ 20,990.00	\$ 20,990.00
Furgón	1	\$ 3,508.00	\$ 3,508.00
		Total	\$ 24,498.00

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.11 Inversión Instalaciones técnicas del Furgón

Instalaciones técnicas del Furgón			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Puerta	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Ventana	2	\$ 80.00	\$ 160.00
Puntos de luz	10	\$ 15.00	\$ 150.00
Toma Corrientes	9	\$ 15.00	\$ 135.00
Punto de toma corriente 220v	1	\$ 40.00	\$ 40.00
		Total	\$ 685.00

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.12 Inversión Equipos y Utensilios de Estética

Equipos y utensilios de estética			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Esterilizador de pinzas	1	\$ 80.00	\$ 80.00
Secadora profesional	1	\$ 260.00	\$ 260.00
Cortadora de pelo profesio	1	\$ 130.00	\$ 130.00
		Total	\$ 470.00

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.13 Inversión Muebles y Enseres

Muebles y Enseres del vehículo y oficina			
Muebles y Enseres del vehículo			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cajonera de metal 6 pisos (1m de alto)	1	\$ 263.00	\$ 263.00
Gabinetes de 1m (pre secado y secado)	2	\$ 211.00	\$ 422.00
Gabinete bajo repisero 1,60m	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Gabinetes bajo 0,86cm (estética, masaje y limpieza)	3	\$ 184.00	\$ 552.00
Ducha telefónica	1	\$ 29.00	\$ 29.00
Total del furgón			\$ 1,416.00
Muebles y Enseres para Oficina			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Mesa de trabajo	7	\$ 120.00	\$ 840.00
Silla Rotatoria	7	\$ 30.00	\$ 210.00
Archivador	2	\$ 80.00	\$ 160.00
Total de Oficina			\$ 1,210.00
Total Muebles y Enseres			\$ 2,626.00

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.14 Inversión Equipos de Computación

Equipos de Computación			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
PC Core i3	4	\$ 520.00	\$ 2,080.00
PC Core i5	3	\$ 700.00	\$ 2,100.00
Monitor	7	\$ 120.00	\$ 840.00
Teclado	7	\$ 17.00	\$ 119.00
Mouse	7	\$ 13.00	\$ 91.00
Tablet con Chip	2	\$ 220.00	\$ 440.00
		Total	\$ 5,670.00

[Elaborado por: Autoras]

Todos los costos anteriormente mencionados fueron investigados por las autoras por medio de referencias en la web, y de expertos en el tema.

3.4.1.1 Depreciación de activos

A continuación, se detallan los activos con su respectivo cálculo de depreciación y valor en libros a los 5 años, para posteriormente utilizar esta información en el flujo de caja.

Tabla 3.15 Depreciación de Activos

Depreciación de Activos						
Activo	Cantidad	Vida Util años	Valor de Mercado	Valor de desecho	depreciación	libros 5 años
Vehículo	1	25	\$ 20.990,00	\$ 5.000,00	\$ 639,60	\$ 17.792,00
Furgón	1	10	\$ 3.508,00	\$ 500,00	\$ 300,80	\$ 2.004,00
Esterilizador de pinzas	1	5	\$ 80,00	\$ -	\$ 16,00	\$ -
Secadora profesional	1	5	\$ 260,00	\$ -	\$ 52,00	\$ -
Cortadora de pelo profesional canina	1	5	\$ 130,00	\$ -	\$ 26,00	\$ -
Muebles y Enseres del vehículo	1	10	\$ 1.416,00	\$ -	\$ 141,60	\$ 708,00
Muebles y Enseres para Oficina	1	10	\$ 2.626,00	\$ -	\$ 262,60	\$ 1.313,00
PC Core i3	4	5	\$ 520,00	\$ 200,00	\$ 64,00	\$ 200,00
PC Core i5	3	5	\$ 700,00	\$ 250,00	\$ 90,00	\$ 250,00
Monitor	7	5	\$ 120,00	\$ 40,00	\$ 16,00	\$ 40,00
Teclado	7	5	\$ 17,00	\$ -	\$ 3,40	\$ -
Mouse	7	5	\$ 13,00	\$ -	\$ 2,60	\$ -
Tablet con Chip	2	5	\$ 220,00	\$ 50,00	\$ 34,00	\$ 50,00
Totales			\$ 30.600,00		\$ 1.648,60	\$ 22.357,00

[Elaborado por: Autoras]

3.4.2 Presupuesto de Gastos

El modelo de negocio que estamos manejando, requiere tomar en cuenta que el primer trimestre, debido a la realización de la app, los ingresos serán nulos, por lo tanto, algunos gastos serán diferentes para los primeros tres meses.

Tabla 3.16 Gastos por servicios básicos

Gastos por servicios básicos	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO MENSUAL		Costo Anual
			Unitario (\$)	Total (\$)	Total (\$)
Internet banda ancha	mes	1	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 480,00
Arrendamiento oficina	mes	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Energía eléctrica	KW	500	\$ 0,089	\$ 44,50	\$ 534,00
Combustible	gal	60	\$ 1,037	\$ 62,22	\$ 746,64
Agua potable + Cargo por disponibilidad de \$ 4.14	m3	3,00	\$ 0,83	\$ 6,63	\$ 79,56
			Total:	\$ 553,35	\$ 6.640,20
			primeros 3 meses	\$ 488,64	

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.17 Gastos por Sueldos y Salarios

Gastos por Sueldos y Salarios		Remuneración Mensual							Anual
Cargo	Número de puestos	Sueldos	Decimo Tercero	Décimo cuarto	Aportes Patronales	Fondo de Reserva	Subtotal	Total Mensual	Total Anual
Programador Android/iOS	2	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 32,83	\$ 111,50	\$ 83,30	\$ 1.310,97	\$ 2.621,93	\$ 31.463,20
Programador Android/iOS (Ayudant)	1	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 32,83	\$ 55,75	\$ 41,65	\$ 671,90	\$ 671,90	\$ 8.062,80
Diseñador de Interfaz de Usuario	1	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 32,83	\$ 111,50	\$ 83,30	\$ 1.310,97	\$ 1.310,97	\$ 15.731,60
Administrador	1	\$ 1.100,00	\$ 91,67	\$ 32,83	\$ 122,65	\$ 91,63	\$ 1.438,78	\$ 1.438,78	\$ 17.265,36
Secretaria y Asistente	1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,83	\$ 44,60	\$ 33,32	\$ 544,09	\$ 544,09	\$ 6.529,04
Marketing y servicio al Cliente	1	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 32,83	\$ 55,75	\$ 41,65	\$ 671,90	\$ 671,90	\$ 8.062,80
Promotores	2	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 32,83	\$ 55,75	\$ 41,65	\$ 671,90	\$ 1.343,80	\$ 16.125,60
Estilista - peluquero	2	\$ 420,00	\$ 35,00	\$ 32,83	\$ 46,83	\$ 34,99	\$ 569,65	\$ 1.139,30	\$ 13.671,58
Chofer - auxiliar	2	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 43,93	\$ 32,82	\$ 536,42	\$ 1.072,84	\$ 12.874,03
Gasto total sueldos y salarios								\$ 10.815,50	\$ 129.786,01
primeros tres meses								\$ 8.603,37	

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.18 Gastos por App y Servidor

Gastos por App y Servidor				
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total	Observación
Subir app Play Store	1	\$ 25,00	\$ 25,00	1 sola vez
subir app al App Store	1	\$ 400,00	\$ 400,00	cada año
Servidor WEB	1	\$ 480,00	\$ 480,00	Cada 3 años
Total			\$ 905,00	

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.19 Presupuesto Gastos por Publicidad

Gastos por Publicidad	
Año 1	\$6.000,00
Año 2	\$4.000,00
Año 3	\$3.000,00
Año 4	\$2.500,00
Año 5	\$2.500,00

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.20 Presupuesto Gastos por servicios Contables

	Mensual	Anual
Gastos por servicios contables	\$ 200,00	\$ 2.400,00

[Elaborado por: Autoras]

3.4.3 Presupuesto de Ingresos

A continuación, se detallan los presupuestos de ingresos en los diferentes servicios de la propuesta considerando que los primeros tres meses estos serán nulos.

3.4.3.1 Ingresos por Spa Móvil Canino y Gatuno

Para realizar el presupuesto de ingresos por este rubro, se consideró un escenario esperado basado en la experiencia de expertos en el tema.

A continuación, se detalla el presupuesto de ingresos desde el segundo trimestre del primer año, hasta el primer trimestre del segundo año:

Tabla 3.21 Presupuesto Ingresos Spa Móvil

Spa Movil Canino y Gatuno																	
Tratamientos	Precio	Segundo Trimestre				Tercer Trimestre				Cuarto Trimestre				Primer Trimestre 2do año			
		Atenciones				Atenciones				Atenciones				Atenciones			
		Día	Mes	\$ Mes	Trim.	Día	Mes	\$ Mes	Trim.	Día	Mes	\$ Mes	Trim.	Día	Mes	\$ Mes	Trim.
Baño express	\$ 30,00	1	30	\$ 900,00	90	2	60	\$ 1.800,00	180	2	60	\$ 1.800,00	180	2	60	\$ 1.800,00	180
Baño Completo	\$ 35,00	1	30	\$ 1.050,00	90	2	60	\$ 2.100,00	180	2	60	\$ 2.100,00	180	2	60	\$ 2.100,00	180
Baño Medicado	\$ 40,00	1	30	\$ 1.200,00	90	1	30	\$ 1.200,00	90	2	60	\$ 2.400,00	180	2	60	\$ 2.400,00	180
SPA	\$ 50,00	1	30	\$ 1.500,00	90	1	30	\$ 1.500,00	90	1	30	\$ 1.500,00	90	2	60	\$ 3.000,00	180
Pintado de uñas	\$ 5,00	1	30	\$ 150,00	90	1	30	\$ 150,00	90	1	30	\$ 150,00	90	1	30	\$ 150,00	90
Tinturado de pelo	\$ 5,00	0	0	\$ -	0	1	30	\$ 150,00	90	1	30	\$ 150,00	90	1	30	\$ 150,00	90
Totales				\$ 4.800,00				\$ 6.900,00				\$ 8.100,00				\$ 9.600,00	

[Elaborado por: Autoras]

Debido a la capacidad de un solo Spa Móvil, para los siguientes trimestres, se consideraron ingresos constantes.

3.4.3.2 Ingresos por Tienda Virtual para Mascotas

Para realizar el presupuesto de ingresos por este rubro, se consideró un escenario esperado basado en la experiencia de expertos en el tema.

A continuación, se detalla el presupuesto de ingresos desde el segundo trimestre del primer año, hasta el primer trimestre del segundo año:

Tabla 3.22 Presupuesto Ingresos Tienda Virtual

Tienda Virtual									
Categoría de Productos	Porcentaje de Venta	Segundo Trimestre		Tercer Trimestre		Cuarto Trimestre		Primer Trimestre 2do año	
		Mes	Trim.	Mes	Trim.	Mes	Trim.	Mes	Trim.
Productos Alimenticios Premium	20%	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 130,00	\$ 390,00	\$ 169,00	\$ 507,00	\$ 219,70	\$ 659,10
Productos Alimenticios Estándar	60%	\$ 300,00	\$ 900,00	\$ 390,00	\$ 1.170,00	\$ 507,00	\$ 1.521,00	\$ 659,10	\$ 1.977,30
Accesorios	10%	\$ 50,00	\$ 150,00	\$ 65,00	\$ 195,00	\$ 84,50	\$ 253,50	\$ 109,85	\$ 329,55
Cuidado personal	10%	\$ 50,00	\$ 150,00	\$ 65,00	\$ 195,00	\$ 84,50	\$ 253,50	\$ 109,85	\$ 329,55
Totales		\$ 500,00		\$ 650,00		\$ 845,00		\$ 1.098,50	

[Elaborado por: Autoras]

Como se puede observar en la tabla anterior, se clasificaron todos los productos en cuatro categorías, productos alimenticios Premium, productos alimenticios estándar, accesorios, y productos de cuidado personal para la mascota. Por medio de experiencias de expertos, determinamos el porcentaje de ventas común de esta clasificación, de tal manera se facilitó la obtención de los ingresos totales y de los costos variables de este rubro.

Se consideró que el primer trimestre se tendría ingresos mensuales de \$500, aumentando en un 30% cada trimestre. A partir del primer trimestre del segundo año, las ventas permanecerían constantes para luego aumentar 10% anualmente.

3.4.3.3 Ingresos por Servicios de veterinario a Domicilio

Para poder explicar de una mejor manera los ingresos correspondientes a este rubro, es necesario partir detallando los servicios de veterinario a domicilio, y la comisión respectiva que nos compete, la cual será nuestro ingreso por servicio.

Se estima que los ingresos totales por este rubro, corresponderán al 10% urgente de día, 50% programado de día, 10% urgente de noche, y 30% programado de noche.

Tabla 3.23 Servicios por veterinario a domicilio

Porcentaje de Servicios	Veterinarios a Domicilio	Total	Comisión 30%
10%	Urgente (día)	\$ 40,00	\$ 12,00
50%	Programado (día)	\$ 30,00	\$ 9,00
10%	Urgente (noche)	\$ 50,00	\$ 15,00
30%	Programado (noche)	\$ 40,00	\$ 12,00

[Elaborado por: Autoras]

A partir de la obtención de la Población Objetivo, detallada anteriormente, y considerando los resultados de la investigación de mercados sobre cada cuanto los dueños de mascotas las llevan al veterinario, se obtuvo la cantidad de atenciones mensuales y anuales estimadas. Se consideró que estas atenciones aumentarían en un 30% anualmente.

Tabla 3.24 Cantidad de atenciones en veterinario a domicilio

Cantidad de atenciones				
Año	Anuales	Mensuales	Ingresos Anuales	Ingresos Mensuales
1	6511	543	\$ 70.320,05	\$ 5.860,00
2	8464	705	\$ 91.416,07	\$ 7.618,01
3	11004	917	\$ 118.840,89	\$ 9.903,41
4	14305	1192	\$ 154.493,15	\$ 12.874,43
5	18596	1550	\$ 200.841,10	\$ 16.736,76

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.25 Presupuesto de Ingresos por veterinario a domicilio

		Ingresos Anuales	Ingresos Mensuales
AÑO1	Urgente (día)	\$ 7.813,34	\$ 651,11
	Programado (día)	\$ 29.300,02	\$ 2.441,67
	Urgente (noche)	\$ 9.766,67	\$ 813,89
	Programado (noche)	\$ 23.440,02	\$ 1.953,33
AÑO2	Urgente (día)	\$ 10.157,34	\$ 846,45
	Programado (día)	\$ 38.090,03	\$ 3.174,17
	Urgente (noche)	\$ 12.696,68	\$ 1.058,06
	Programado (noche)	\$ 30.472,02	\$ 2.539,34
AÑO3	Urgente (día)	\$ 13.204,54	\$ 1.100,38
	Programado (día)	\$ 49.517,04	\$ 4.126,42
	Urgente (noche)	\$ 16.505,68	\$ 1.375,47
	Programado (noche)	\$ 39.613,63	\$ 3.301,14
AÑO4	Urgente (día)	\$ 17.165,91	\$ 1.430,49
	Programado (día)	\$ 64.372,15	\$ 5.364,35
	Urgente (noche)	\$ 21.457,38	\$ 1.788,12
	Programado (noche)	\$ 51.497,72	\$ 4.291,48
AÑO5	Urgente (día)	\$ 22.315,68	\$ 1.859,64
	Programado (día)	\$ 83.683,79	\$ 6.973,65
	Urgente (noche)	\$ 27.894,60	\$ 2.324,55
	Programado (noche)	\$ 66.947,03	\$ 5.578,92

[Elaborado por: Autoras]

3.4.4 Presupuesto de Costos e Insumos

3.4.4.1 Presupuesto de Costos para Spa Canino y Gatuno

A continuación, se detallan los productos necesarios para el servicio de Spa móvil:

Tabla 3.26 Insumos para Spa Móvil

Materiales de Peluquería	Medida	Costo Unitario	Costo por dosis	Raza pequeña	Raza mediana	Raza Grande	Costo Promedio
Galón de Shampoo	128 oz	\$ 15.75	\$ 0.123	\$ 0.123	\$ 0.246	\$ 0.369	\$ 0.246
Galón de Shampoo para pulgas	128 oz	\$ 20.48	\$ 0.160	\$ 0.160	\$ 0.320	\$ 0.480	\$ 0.320
Acondicionador	128 oz	\$ 18.90	\$ 0.141	\$ 0.141	\$ 0.281	\$ 0.422	\$ 0.281
Crema bactericida y fungicida	30 gr.	\$ 5.09	\$ 0.170	\$ 0.170	\$ 0.340	\$ 0.509	\$ 0.340
Solución oral para higiene bucal de perros	9 oz.	\$ 30.38	\$ 0.304	\$ 0.304	\$ 0.608	\$ 0.911	\$ 0.608
crema dental para perro	40 gr.	\$ 4.99	\$ 0.050	\$ 0.050	\$ 0.100	\$ 0.150	\$ 0.100
Colonia para perros	9 oz.	\$ 9.87	\$ 0.010	\$ 0.010	\$ 0.020	\$ 0.030	\$ 0.020
Talco para perros - anti garrapatas y pulgas	100 gr.	\$ 3.27	\$ 0.033	\$ 0.033	\$ 0.065	\$ 0.098	\$ 0.065
Solución limpiadora de orejas	90 cc.	\$ 4.20	\$ 0.047	\$ 0.047	\$ 0.093	\$ 0.140	\$ 0.093
Solución limpiadora de lagañas	90 cc.	\$ 4.20	\$ 0.047	\$ 0.047	\$ 0.093	\$ 0.140	\$ 0.093
Esmaltes de colores	6	\$ 6.00	\$ 0.120	\$ 0.120	\$ 0.240	\$ 0.360	\$ 0.240
Adornos para uñas (stickers)	1000	\$ 2.00	\$ 0.002	\$ 0.040	\$ 0.040	\$ 0.040	\$ 0.040
Lazos para perras hembras	100	\$ 10.00	\$ 0.100	\$ 0.100	\$ 0.100	\$ 0.100	\$ 0.100
Corbatines con cintas para perros machos	100	\$ 10.00	\$ 0.100	\$ 0.100	\$ 0.100	\$ 0.100	\$ 0.100
Algodón	kilo	\$ 5.25	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005
Tintes de pelo para perros	15 oz.	\$ 5.00	\$ 0.15	\$ 0.1500	\$ 0.3000	\$ 0.4500	\$ 0.3000
Guantes	100	\$ 6.30	\$ 0.063	\$ 0.126	\$ 0.126	\$ 0.126	\$ 0.126
Mascarillas	100	\$ 4.20	\$ 0.042	\$ 0.042	\$ 0.042	\$ 0.042	\$ 0.042
Total		\$ 165.87	\$ 1.66	\$ 1.76	\$ 3.11	\$ 4.47	\$ 3.11

[Elaborado por: Autoras]

A continuación, se detallan los costos variables por tratamiento:

Tabla 3.27 Costos por tratamiento

Costos por Tratamiento		
Tratamientos	Precio	cvu promedio
Baño express (baño + corte de pelo y estética)	\$ 30,00	\$ 0,82
Baño Completo (baño + corte de pelo y estética)	\$ 35,00	\$ 1,71
Baño Medicado (baño + corte de pelo y estética)	\$ 40,00	\$ 2,19
SPA (baño, hidromasaje, masaje, corte de pelo y estética)	\$ 50,00	\$ 2,19
Pintado de uñas	\$ 5,00	\$ 0,28
Tinturado de pelo	\$ 5,00	\$ 0,30

[Elaborado por: Autoras]

A continuación, se detalla el presupuesto de costos para este rubro desde el segundo trimestre, hasta el primer trimestre del segundo año.

Tabla 3.28 Presupuesto de costos para Spa Móvil

Spa Movil Canino y Gatuno																	
Tratamientos	Cu	Segundo Trimestre				Tercer Trimestre				Cuarto Trimestre				Primer Trimestre 2do año			
		Atenciones				Atenciones				Atenciones				Atenciones			
		Día	Mes	\$ Mes	Trim.	Día	Mes	\$ Mes	Trim.	Día	Mes	\$ Mes	Trim.	Día	Mes	\$ Mes	Trim.
Baño express	\$ 0.82	1	30	\$ 24.47	90	2	60	\$ 48.94	180	2	60	\$ 48.94	180	2	60	\$ 48.94	180
Baño Completo	\$ 1.71	1	30	\$ 51.29	90	2	60	\$ 102.57	180	2	60	\$ 102.57	180	2	60	\$ 102.57	180
Baño Medicado	\$ 2.19	1	30	\$ 65.65	90	1	30	\$ 65.65	90	2	60	\$ 131.29	180	2	60	\$ 131.29	180
SPA	\$ 2.19	1	30	\$ 65.65	90	1	30	\$ 65.65	90	1	30	\$ 65.65	90	2	60	\$ 131.29	180
Pintado de uñas	\$ 0.28	1	30	\$ 8.42	90	1	30	\$ 8.42	90	1	30	\$ 8.42	90	1	30	\$ 8.42	90
Tinturado de pelo	\$ 0.30	0	0	\$ -	0	1	30	\$ 9.00	90	1	30	\$ 9.00	90	1	30	\$ 9.00	90
Totales				\$ 215.46				\$ 300.22				\$ 365.86				\$ 431.51	

[Elaborado por: Autoras]

Debido a que los ingresos de este rubro se mantendrán constantes para los años siguientes, se consideraron costos variables constantes.

3.4.4.2 Presupuesto de Costos para tienda virtual para mascotas

Para el cálculo de los costos variables, se tomó en cuenta que el porcentaje de costo con respecto al precio para cada categoría de productos sería la siguiente: Para los productos alimenticios Premium 40%, productos alimenticios estándar 70%, accesorios 30%, y productos de cuidado personal para la mascota 40%.

A continuación, se detalla el presupuesto de costos para la tienda virtual desde el segundo trimestre, hasta el primer trimestre del segundo año:

Tabla 3.29 Presupuesto de costos para tienda virtual

Tienda Virtual									
Categoría de Productos	Porcentaje Costo	Segundo Trimestre		Tercer Trimestre		Cuarto Trimestre		Primer Trimestre 2do año	
		Mes	Trim.	Mes	Trim.	Mes	Trim.	Mes	Trim.
		Productos Alimenticios Premium	40%	\$ 40.00	\$ 120.00	\$ 52.00	\$ 156.00	\$ 67.60	\$ 202.80
Productos Alimenticios Estándar	70%	\$ 210.00	\$ 630.00	\$ 273.00	\$ 819.00	\$ 354.90	\$ 1,064.70	\$ 461.37	\$ 1,384.11
Accesorios	30%	\$ 15.00	\$ 45.00	\$ 19.50	\$ 58.50	\$ 25.35	\$ 76.05	\$ 32.96	\$ 98.87
Cuidado personal	40%	\$ 20.00	\$ 60.00	\$ 26.00	\$ 78.00	\$ 33.80	\$ 101.40	\$ 43.94	\$ 131.82
Totales		\$ 285.00		\$ 370.50		\$ 481.65		\$ 626.15	

[Elaborado por: Autoras]

Para los años siguientes, se consideró un aumento del costo igual al de los ingresos.

3.4.4.3 Presupuesto de Costos para veterinario a domicilio

Dado que los ingresos por este rubro serán por comisión, no existen costos para el mismo.

3.4.5 Cálculo de Capital de Trabajo

El capital de Trabajo se refiere a los recursos financieros que el negocio necesita para continuar sus funciones con normalidad. Este capital es de vital importancia, ya que, sin

él, la empresa no podría cubrir sus obligaciones en el momento en que sus saldos se encuentran en negativo.

Para determinar el capital de trabajo, se recurrió al método del déficit acumulado máximo, el cual se refiere básicamente a tomar como capital de trabajo al saldo acumulado mayor, tal como se detalla a continuación:

Tabla 3.30 Tabla Saldo acumulado año 1

	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
Spa Movil Canino y Gatuno	0.00	0.00	0.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	6,900.00	6,900.00	6,900.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00
Tienda Virtual	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00	500.00	650.00	650.00	650.00	845.00	845.00	845.00
Veterinarios a domicilio	0.00	0.00	0.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00
Total de Ingresos	0.00	0.00	0.00	11,160.00	11,160.00	11,160.00	13,410.00	13,410.00	13,410.00	14,805.00	14,805.00	14,805.00
Egresos												
Costos SPA MOVIL	0.00	0.00	0.00	-215.46	-215.46	-215.46	-300.22	-300.22	-300.22	-365.86	-365.86	-365.86
Costos Tienda virtual	0.00	0.00	0.00	-285.00	-285.00	-285.00	-370.50	-370.50	-370.50	-481.65	-481.65	-481.65
Gastos por servicios básicos	-488.64	-488.64	-488.64	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35
Gastos sueldos y salarios	-8,603.37	-8,603.37	-8,603.37	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50
Gastos por Publicidad	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00
Gastos por App	-905.00											
Gastos por servicios contables	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00
Total de egresos	-10,697.01	-9,792.01	-9,792.01	-12,569.31	-12,569.31	-12,569.31	-12,739.57	-12,739.57	-12,739.57	-12,916.36	-12,916.36	-12,916.36
Saldo Mensual	-10,697.01	-9,792.01	-9,792.01	-1,409.31	-1,409.31	-1,409.31	670.44	670.44	670.44	1,888.64	1,888.64	1,888.64
Saldo Acumulado	-10,697.01	-20,489.01	-30,281.02	-31,690.33	-33,099.64	-34,508.95	-33,838.51	-33,168.08	-32,497.64	-30,609.00	-28,720.36	-26,831.72

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.31 Tabla Saldo acumulado año 2

	AÑO 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
Spa Movil Canino y Gatuno	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Tienda Virtual	1,098.50	1,098.50	1,098.50	1,098.50	1,098.50	1,098.50	1,098.50	1,098.50	1,098.50	1,098.50	1,098.50	1,098.50
Veterinarios a domicilio	7,618.01	7,618.01	7,618.01	7,618.01	7,618.01	7,618.01	7,618.01	7,618.01	7,618.01	7,618.01	7,618.01	7,618.01
Total de Ingresos	18,316.51	18,316.51	18,316.51	18,316.51	18,316.51	18,316.51	18,316.51	18,316.51	18,316.51	18,316.51	18,316.51	18,316.51
Egresos												
Costos SPA MOVIL	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51
Costos Tienda virtual	-626.15	-626.15	-626.15	-626.15	-626.15	-626.15	-626.15	-626.15	-626.15	-626.15	-626.15	-626.15
Gastos por servicios básicos	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35
Gastos sueldos y salarios	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50
Gastos por Publicidad	-333.33	-333.33	-333.33	-333.33	-333.33	-333.33	-333.33	-333.33	-333.33	-333.33	-333.33	-333.33
Gastos por App	-400.00											
Gastos por servicios contables	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00
Total de egresos	-13,359.84	-12,959.84	-12,959.84	-12,959.84	-12,959.84	-12,959.84	-12,959.84	-12,959.84	-12,959.84	-12,959.84	-12,959.84	-12,959.84
Saldo Mensual	4,956.67	5,356.67	5,356.67	5,356.67	5,356.67	5,356.67	5,356.67	5,356.67	5,356.67	5,356.67	5,356.67	5,356.67
Saldo Acumulado	-21,875.05	-16,518.38	-11,161.72	-11,161.72	-5,805.05	-448.38	4,908.29	10,264.95	10,264.95	15,621.62	20,978.29	

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.32 Tabla Saldo acumulado año 3

	AÑO 3											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
Spa Movil Canino y Gatuno	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Tienda Virtual	1,208.35	1,208.35	1,208.35	1,208.35	1,208.35	1,208.35	1,208.35	1,208.35	1,208.35	1,208.35	1,208.35	1,208.35
Veterinarios a domicilio	9,903.41	9,903.41	9,903.41	9,903.41	9,903.41	9,903.41	9,903.41	9,903.41	9,903.41	9,903.41	9,903.41	9,903.41
Total de Ingresos	20,711.76	20,711.76	20,711.76	20,711.76	20,711.76	20,711.76	20,711.76	20,711.76	20,711.76	20,711.76	20,711.76	20,711.76
Egresos												
Costos SPA MOVIL	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51
Costos Tienda virtual	-688.76	-688.76	-688.76	-688.76	-688.76	-688.76	-688.76	-688.76	-688.76	-688.76	-688.76	-688.76
Gastos por servicios básicos	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35
Gastos sueldos y salarios	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50
Gastos por Publicidad	-250.00	-250.00	-250.00	-250.00	-250.00	-250.00	-250.00	-250.00	-250.00	-250.00	-250.00	-250.00
Gastos por App	-400.00											
Gastos por servicios contables	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00
Total de egresos	-13,339.12	-12,939.12	-12,939.12	-12,939.12	-12,939.12	-12,939.12	-12,939.12	-12,939.12	-12,939.12	-12,939.12	-12,939.12	-12,939.12
Saldo Mensual	7,372.64	7,772.64	7,772.64	7,772.64	7,772.64	7,772.64	7,772.64	7,772.64	7,772.64	7,772.64	7,772.64	7,772.64
Saldo Acumulado	28,350.93	36,123.56	36,123.56	43,896.20	51,668.84	51,668.84	59,441.48	67,214.11	67,214.11	74,986.75	82,759.39	82,759.39

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.33 Tabla Saldo acumulado año 4

	AÑO 4											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
Spa Movil Canino y Gatuno	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Tienda Virtual	1,329.19	1,329.19	1,329.19	1,329.19	1,329.19	1,329.19	1,329.19	1,329.19	1,329.19	1,329.19	1,329.19	1,329.19
Veterinarios a domicilio	12,874.43	12,874.43	12,874.43	12,874.43	12,874.43	12,874.43	12,874.43	12,874.43	12,874.43	12,874.43	12,874.43	12,874.43
Total de Ingresos	23,803.61	23,803.61	23,803.61	23,803.61	23,803.61	23,803.61	23,803.61	23,803.61	23,803.61	23,803.61	23,803.61	23,803.61
Egresos												
Costos SPA MOVIL	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51
Costos Tienda virtual	-757.64	-757.64	-757.64	-757.64	-757.64	-757.64	-757.64	-757.64	-757.64	-757.64	-757.64	-757.64
Gastos por servicios básicos	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35
Gastos sueldos y salarios	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50
Gastos por Publicidad	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33
Gastos por App	-880.00											
Gastos por servicios contables	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00
Total de egresos	-13,846.33	-12,966.33	-12,966.33	-12,966.33	-12,966.33	-12,966.33	-12,966.33	-12,966.33	-12,966.33	-12,966.33	-12,966.33	-12,966.33
Saldo Mensual	9,957.29	10,837.29	10,837.29	10,837.29	10,837.29	10,837.29	10,837.29	10,837.29	10,837.29	10,837.29	10,837.29	10,837.29
Saldo Acumulado	92,716.68	10,837.29	21,674.57	32,511.86	32,511.86	43,349.14	54,186.43	54,186.43	65,023.71	75,861.00	75,861.00	86,698.29

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.34 Tabla Saldo acumulado año 5

	AÑO 5											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
Spa Movil Canino y Gatuno	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Tienda Virtual	1,462.10	1,462.10	1,462.10	1,462.10	1,462.10	1,462.10	1,462.10	1,462.10	1,462.10	1,462.10	1,462.10	1,462.10
Veterinarios a domicilio	16,736.76	16,736.76	16,736.76	16,736.76	16,736.76	16,736.76	16,736.76	16,736.76	16,736.76	16,736.76	16,736.76	16,736.76
Total de Ingresos	27,798.86	27,798.86	27,798.86	27,798.86	27,798.86	27,798.86	27,798.86	27,798.86	27,798.86	27,798.86	27,798.86	27,798.86
Egresos												
Costos SPA MOVIL	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51	-431.51
Costos Tienda virtual	-833.40	-833.40	-833.40	-833.40	-833.40	-833.40	-833.40	-833.40	-833.40	-833.40	-833.40	-833.40
Gastos por servicios básicos	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35	-553.35
Gastos sueldos y salarios	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50	-10,815.50
Gastos por Publicidad	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33	-208.33
Gastos por App	-400.00											
Gastos por servicios contables	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00
Total de egresos	-13,442.09	-13,042.09	-13,042.09	-13,042.09	-13,042.09	-13,042.09	-13,042.09	-13,042.09	-13,042.09	-13,042.09	-13,042.09	-13,042.09
Saldo Mensual	14,356.77	14,756.77	14,756.77	14,756.77	14,756.77	14,756.77	14,756.77	14,756.77	14,756.77	14,756.77	14,756.77	14,756.77
Saldo Acumulado	101,055.06	115,811.83	130,568.59	130,568.59	145,325.36	160,082.13	174,838.90	189,595.67	189,595.67	204,352.44	219,109.21	219,109.21

[Elaborado por: Autoras]

3.4.6 Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto, se estableció que se pediría prestado al banco la suma de \$50 mil dólares, y el resto sería aportado directamente por los socios.

Para el cálculo de los intereses, se consideró una tasa de 11.83%, la cual se la obtuvo del Banco Central del Ecuador.

Tabla 3.35 Tabla de amortización

PERIODO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	CAPITAL VIVO
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.000,00
1	\$ 13.812,12	\$ 5.915,00	\$ 7.897,12	\$ 42.102,88
2	\$ 13.812,12	\$ 4.980,77	\$ 8.831,35	\$ 33.271,53
3	\$ 13.812,12	\$ 3.936,02	\$ 9.876,10	\$ 23.395,44
4	\$ 13.812,12	\$ 2.767,68	\$ 11.044,44	\$ 12.351,00
5	\$ 13.812,12	\$ 1.461,12	\$ 12.351,00	\$ -

[Elaborado por: Autoras]

3.4.7 Tasa de Descuento

Para la evaluación de factibilidad, se realizó un flujo de caja proyectado a 5 años, con el cual se calculó la TMAR, es decir la Tasa mínima atractiva de Retorno, la misma que simboliza el valor mínimo de retorno aceptado por los inversionistas, la cual se la obtuvo mediante el cálculo del WACC, el cual es considerada como la media ponderada entre la proporción de los recursos externos y propios.

A continuación, se muestra la fórmula para el cálculo del WACC:

$$WACC = Ke \frac{E}{V} + Kd \frac{D}{V} (1 - T) \quad (3.1)$$

Donde:

Ke = Rentabilidad mínima exigida por los inversionistas

E = Capital aportado por los socios

V = Capital aportado por los socios más deuda externa a precios de mercado

Kd = Costo de la deuda financiera

D = Deuda externa a precios de mercado

T = Tasa de impuesto a la renta para las sociedades

Dado que el Ke, la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas, es una tasa que se debe obtener, cuyo objetivo es llevar a valor presente el flujo del proyecto sin deuda. Para el cálculo de la tasa, se recurrió al modelo CAPM, Modelo de valoración de activos de capital.

A continuación, se detalla su fórmula:

$$CAPM = Rf + \beta(Rm - Rf) + Rpaís \quad (3.2)$$

Donde:

Rf = Tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro norteamericanos

Rpaís = El riesgo país obtenido del Banco Central del Ecuador

Rm = Rendimiento de mercado

β = Beta desapalancado

A continuación, se muestran los resultados:

Tabla 3.36 Modelo CAPM

Modelo CAPM	
Rf	1.67%
Rpaís al 1 de agosto del 2019	6.37%
β Healthcare Support Services	0.91
Rm (S&P 500)	20%
Tmar (Modelo CAPM)	24847700%

[Elaborado por: Autoras]

Tabla 3.37 Datos para sacar el WACC

WACC	
Ke	24847700%
E	\$24,043.95
V=E+D	\$74,043.95
D	\$50,000.00
Kd	0.1183
T	25%
WACC	14.06%

[Elaborado por: Autoras]

3.4.8 Flujo de Caja

Se ha realizado un Flujo de Caja proyectado a 5 años, para su respectiva construcción se tomó en además de los datos mencionados anteriormente, los efectos tributarios, como los impuestos y la participación a trabajadores. Como resultado de este se obtuvieron indicadores financieros como el VAN, TIR Y PAYBACK.

A continuación, se presenta el Flujo de Caja:

Tabla 3.38 Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja	Años					
	0	1	2	3	4	5
Spa Movil Canino y Gatuno		\$59,400.00	\$115,200.00	\$115,200.00	\$115,200.00	\$115,200.00
Tienda Virtual		\$5,985.00	\$13,182.00	\$14,500.20	\$15,950.22	\$17,545.24
Veterinarios a domicilio		\$52,740.04	\$91,416.07	\$118,840.89	\$154,493.15	\$200,841.10
Ingresos		\$118,125.04	\$219,798.07	\$248,541.09	\$285,643.37	\$333,586.34
Costos SPA MOVIL		-\$2,644.63	-\$5,178.11	-\$5,178.11	-\$5,178.11	-\$5,178.11
Costos Tienda virtual		-\$3,411.45	-\$7,513.74	-\$8,265.11	-\$9,091.63	-\$10,000.79
Costos Variables		-\$6,056.08	-\$12,691.85	-\$13,443.22	-\$14,269.73	-\$15,178.89
Margen de Contribución		\$112,068.96	\$207,106.22	\$235,097.87	\$271,373.64	\$318,407.45
Gastos por servicios básicos		-\$6,446.07	-\$6,640.20	-\$6,640.20	-\$6,640.20	-\$6,640.20
Gastos sueldos y salarios		-\$123,149.61	-\$129,786.01	-\$129,786.01	-\$129,786.01	-\$129,786.01
Gastos por Publicidad		-\$6,000.00	-\$4,000.00	-\$3,000.00	-\$2,500.00	-\$2,500.00
Gastos por aplicación		-\$905.00	-\$400.00	-\$400.00	-\$880.00	-\$400.00
Gastos por servicios contables		-\$2,400.00	-\$2,400.00	-\$2,400.00	-\$2,400.00	-\$2,400.00
Interés		-\$5,915.00	-\$4,980.77	-\$3,936.02	-\$2,767.68	-\$1,461.12
Depreciación de activos		-\$1,648.60	-\$1,648.60	-\$1,648.60	-\$1,648.60	-\$1,648.60
Utilidad APT		-\$34,395.32	\$57,250.64	\$87,287.03	\$124,751.15	\$173,571.51
Participación a Trabajadores 15%		\$0.00	-\$8,587.60	-\$13,093.05	-\$18,712.67	-\$26,035.73
Utilidad antes de Impuestos		-\$34,395.32	\$48,663.04	\$74,193.98	\$106,038.48	\$147,535.78
Impuesto 25%		\$0.00	-\$10,705.87	-\$16,322.68	-\$23,328.46	-\$32,457.87
Utilidad Neta		-\$34,395.32	\$37,957.17	\$57,871.30	\$82,710.01	\$115,077.91
Depreciación de activos		\$1,648.60	\$1,648.60	\$1,648.60	\$1,648.60	\$1,648.60
Valor en libros						\$22,357.00
Préstamos	\$50,000.00					
Amortización		-\$7,897.12	-\$8,831.35	-\$9,876.10	-\$11,044.44	-\$12,351.00
Inversión inicial	-\$39,535.00					
Capital de trabajo	-\$34,508.95					\$34,508.95
Flujo de caja	-\$24,043.95	-\$40,643.84	\$30,774.42	\$49,643.81	\$73,314.17	\$161,241.46
VAN (%)	\$124,272.65			TIR	61%	

Payback 3 años y 1 mes

[Elaborado por: Autoras]

3.4.9 Análisis del VAN TIR y PAYBACK

El VAN, Valor actual Neto, obtenido en el flujo de caja proyectado, da como resultado \$124,272.65 dólares, lo cual nos muestra que el proyecto es rentable ya que el mismo es positivo. En lo que corresponde al TIR, Tasa Interna de Retorno, da como resultado 61%, la cual es superior a la TMAR de 14.06%, lo cual indica que el desarrollo del proyecto es económicamente viable. Por último, para la obtención del PAYBACK, se utilizó el método descontado, dando como resultado 3 años y 1 mes, es decir, este es el tiempo que tomará a los inversionistas recuperar su inversión.

3.4.10 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se observará el comportamiento del VAN, TIR y PAYBACK en tres escenarios diferentes, los cuales son: el pesimista, el esperado, y el optimista. Para el pesimista se estableció que la demanda disminuye en un 10% del escenario esperado, para el esperado se mantienen la demanda y todos los datos

anteriormente mencionados, y para el escenario optimista, la demanda aumenta en un 10% del escenario esperado.

A continuación, se muestra una tabla de comparación de los tres diferentes escenarios:

Tabla 3.39 Análisis de sensibilidad

	Escenarios		
	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	\$ 68.964,24	\$ 124.272,65	\$ 179.581,06
TIR	39%	61%	86%
Pay Back	4 años 1 mes	3 años 1 mes	2 años 4 meses

[Elaborado por: Autoras]

Como se puede observar, tanto en el escenario pesimista, en el esperado, como en el optimista, los valores del VAN, TIR y PAYBACK son considerables para una inversión rentable.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

En conclusión, se pudo cumplir con los objetivos específicos planteados al principio del Plan de Negocios, a continuación, se detallan las conclusiones para cada objetivo específico:

1. Respecto al Objetivo No.1 *“Analizar los factores del macro y microentorno que pueden influir en el desarrollo de la nueva empresa para una oportuna toma de decisiones en el futuro”* se realizó dicho análisis y se tienen los siguientes resultados más relevantes:
 - Los factores del macroentorno brindan un panorama optimista para la puesta en marcha de la empresa, ya que el actual gobierno está apoyando la productividad dando préstamos a los empresarios, también el entorno tecnológico y social va acorde al giro del negocio, porque la mayoría de la población tiene mascotas, se ha extendido el uso de internet y muchos utilizan aplicaciones en sus Smartphones.
 - Según el análisis del microentorno, el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo porque ninguna otra empresa brinda tanta comodidad al dueño de las mascotas, ya que se evitan el traslado y ahorran tiempo, pudiendo programar las consultas en la aplicación. Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores es también relativamente bajo ya que existen muchos en el mercado a los que se puede solicitar la mercadería. La principal amenaza es que alguna de las empresas de este mismo sector copie el modelo de negocios.
2. Respecto al Objetivo No. 2 *“Realizar una investigación de mercados para conocer la aceptación que tendría la empresa por parte de los dueños de mascotas que vivan en la ciudad de Guayaquil”* se concluye que la empresa sí tendría aceptación por parte de los dueños de mascotas que viven en Guayaquil, ya que el 82% indicó que preferirían recibir el servicio a domicilio, y más del 50% indicó que tiene problemas para trasladar a su mascota a los centros veterinarios, ya sea por no tener vehículo propio o no tener tiempo suficiente para dedicarse a esta tarea. En las entrevistas,

los dueños de mascota también manifestaron que prefieren recibir el servicio a domicilio por comodidad y les resulta una buena idea poder reservar consultas veterinarias a través de la aplicación.

3. Respecto al Objetivo No. 3 *“Elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de la nueva empresa, con la finalidad de posicionarse en el mercado; apoyándose en el uso del Balanced Scorecard y gestionando riesgos asociados a dicho plan”*, se pudo cumplir a cabalidad este objetivo. En el plan de marketing se detalló cuál será el segmento de mercado al que va dirigida la empresa, también se detalló la estrategia competitiva a implementar, que será la de diferenciación y se formuló el Marketing Mix.
 - Se desarrolló el Balanced Scorecard, con la formulación de objetivos SMART para las 4 áreas críticas de la empresa, con sus respectivas metas e indicadores. Entre los objetivos estuvo incrementar año a año el número de clientes fieles a la empresa, obtener eficiencia en los procesos internos de la empresa, brindar un servicio de calidad dando a los clientes la oportunidad de calificar el servicio recibido a través de la aplicación, entre otros.
 - Para concluir el objetivo 3, se identificaron riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos planteados en el Balanced Scorecard y se detallaron los planes de acción que ayuden a la empresa a prevenir o mitigar el impacto asociado a dichos riesgos.
4. Respecto al Objetivo No. 4 *“Efectuar un análisis financiero relacionado a la creación de la nueva empresa, para determinar la rentabilidad que tendría el negocio”*, se concluye que el proyecto es viable, ya que sí genera rentabilidad. El monto de inversión inicial es de \$ 74.043,95. El VAN resultante del flujo de caja proyectado a 5 años fue de \$124.272,65 utilizando la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) de 14,06%. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 61%, y como supera la TMAR, sí conviene invertir en el proyecto. La inversión se recupera a inicios del tercer año.

4.2 Recomendaciones

A continuación, se detallan las recomendaciones respectivas para cada conclusión:

1. Se recomienda que se aprovechen el panorama optimista de los factores del macroentorno para la realización del proyecto, sin descuidar la principal amenaza del microentorno, la cual dice que, al tener bajas barreras de entrada, es muy probable que alguna empresa del mismo sector copie el modelo de negocio planteado.
2. En vista de la gran aceptación de la empresa obtenida a través de la investigación de mercados, se recomienda que se aproveche la misma para los fines de la puesta en marcha del proyecto.
3. Se recomienda seguir las indicaciones del plan de Marketing establecido en el capítulo 3, utilizando una estrategia de diferenciación, además de considerar los planes de acción que ayudarían a mitigar el impacto asociado a los riesgos.
4. Dado que el proyecto es económicamente viable, se recomienda proceder con la inversión en el mismo, considerando cada detalle presentado en este plan de negocios.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Agrocalidad. (5 de Agosto de 2016). *Permiso sanitario de funcionamiento a centros servicios veterinarios*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06NOR2016-RESOLUCION04.pdf>
- Asobanca: Asociación de Bancos del Ecuador. (2019). Resumen Ejecutivo: Riesgo País. *Boletín Macroeconómico: Abril 2019*, 3.
- Asobanca: Asociación de Bancos del Ecuador. (2019). Reumen Ejecutivo: Inflación. *Boletín Macroeconómico Abril 2019*, 3.
- Banco Mundial. (8 de abril de 2019). *Ecuador: Panorama General*. Recuperado el 9 de junio de 2019, de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Basantes, M. (26 de mayo de 2014). *Estudio de Factibilidad para la creación de un centro de peluquería y aseo de mascotas a domicilio en la ciudad de Guayaquil*. Recuperado el 9 de junio de 2019, de Repositorio UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1959/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-100.pdf>
- Cárdenas, F. (Mayo de 2019). *Plan de Marketing para la Empresa Dibeal Cía. Ltda*. Recuperado el 9 de Junio de 2019, de Repositorio UIDE: Universidad Internacional del Ecuador: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3689/1/T-UIDE-1325.pdf>
- Carreño Fernández de Córdoba, C. (2018). *Diagnóstico situacional de problemas comportamentales que presentan los perros que asisten a la clínica veterinaria "Snoopy" ubicada en La Concordia, mediante encuestas*. Obtenido de Repositorio UDLA: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8707/1/UDLA-EC-TMVZ-2018-04.pdf>
- Compañías, S. d. (7 de Abril de 2019). *Constitución de Compañías*. Obtenido de https://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/cons_elec/MANUAL_USUARIO_CONSTITUCION_ELECTRONICA_USUARIO.pdf
- Diario Expreso. (1 de Abril de 2018). *Un viaje de ofertas para las mascotas*. Obtenido de Expreso.ec: <https://www.expreso.ec/actualidad/veterinaria-mascotas-comercio-economia-animales-ecuador-EC2105402>

- El Comercio. (18 de octubre de 2017). *Gobierno firma acuerdo con organizaciones laborales y el sector privado*. Recuperado el 9 de junio de 2019, de El Comercio: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qxpSHbpMJ2oJ:https://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-acuerdo-produccion-empresarios.html+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- El Comercio. (13 de octubre de 2018). *La población de Ecuador superó los 17 millones de habitantes*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de El Comercio: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jWvxL7-Mv7AJ:https://www.elcomercio.com/actualidad/poblacion-ecuador-supera-millones-habitantes.html+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- El Comercio. (16 de Julio de 2018). *Veterinarios a domicilio, una opción con menos estrés para las mascotas*. Obtenido de El Comercio: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:x-5v8x7q18sJ:https://www.elcomercio.com/nhttps://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:x-5v8x7q18sJ:https://www.elcomercio.com/narices-frias/veterinarios-domicilio-servicio-mascotas-bienestar.h>
- El Comercio. (5 de abril de 2019). *Banco Mundial proyecta bajo crecimiento para Ecuador en el 2019*. Recuperado el 0 de junio de 2019, de El Comercio: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yM4wzl9qj6YJ:https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-mundial-crecimiento-ecuador-2019.html+&cd=5&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- El Universo. (20 de enero de 2019). *¿Quito con más habitantes frente a Guayaquil?, proyección abre debate*. Recuperado el 24 de junio de 2019, de El Universo: <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2019/01/20/nota/7147148/quito-mas-habitantes-frente-guayaquil-proyeccion-abre-debate>
- Google. (15 de abril de 2019). *Acuerdo de Distribución para Desarrolladores de Google Play*. Obtenido de https://play.google.com/intl/all_es/about/developer-distribution-agreement.html
- Google Support. (2019). *Tarifas de transacción*. Obtenido de <https://support.google.com/googleplay/android-developer/answer/112622?hl=es-419>
- Guapulo. Tecnología e Innovación en la mitad del mundo. (26 de febrero de 2018). *Antes de emprender en Ecuador, deberías conocer estas cifras*. Recuperado el

- 10 de junio de 2019, de Guapulo: <https://guapulo.com/2018/02/26/antes-de-emprender-en-ecuador-deberias-conocer-estas-cifras/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- IndexMundi. (9 de julio de 2017). *Ecuador Distribución por edad*. Recuperado el 24 de junio de 2019, de Indexmundi: https://www.indexmundi.com/es/ecuador/distribucion_por_edad.html
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y censos*. Obtenido de Censo 2010: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (27 de Julio de 2018). *Tecnologías de la Información y Comunicación. ENEMDU-TIC 2017*. Obtenido de Ecuador en Cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- ISO Tools. (2019). *Norma ISO 31000. El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*. Obtenido de https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf?_hsenc=p2ANqtz-8fGjSJB5wNPn9ayOF-fHHNJZeVOzby4CAj5Op4XTBlyqAfj-eX6f3drEonaU9N7moQQMVnA77aEW6DMZ5MMiBYgoxHmg&_hsmi=25816197
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- LLoreda, E. Z. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editorial.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martinez, O. (16 de mayo de 2019). *Sólo el 45% de los hogares del Ecuador tiene acceso a internet fijo*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de Última hora Ecuador: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-8MXcIyWa0J:https://ultimahoraec.com/solo-el-45-de-los-hogares-del-ecuador-tiene-acceso-a-internet-fijo/+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2017). *Gran Acuerdo Nacional sobre la Producción y Empleo contará con participación de los trabajadores*. Recuperado el 9 de junio de 2019, de Ministerio de Industrias y Productividad:

- <https://www.industrias.gob.ec/gran-acuerdo-nacional-sobre-la-produccion-y-empleo-contara-con-participacion-de-los-trabajadores/>
- MSP. (2015). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de La vacunación antirrábica beneficia a las mascotas y a sus dueños: <https://www.salud.gob.ec/la-vacunacion-antirrabica-beneficia-a-las-mascotas-y-a-sus-duenos/>
- NeoAttack. (2019). *Objetivo SMART*. Obtenido de <https://neoattack.com/neowiki/objetivo-smart/>
- Ponce, T. (21 de mayo de 2019). *Servicios a la orden de...las mascotas*. Recuperado el 8 de junio de 2019, de Revista Líderes: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-yfH_ph3k50J:https://www.revistalideres.ec/lideres/servicios-orden-mascotas.html+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec
- Ross, Westerfield, & Jeffrey. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Santos, D. d. (1994). *El plan de Negocios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

APÉNDICES

APÉNDICE A: Guía para entrevista a propietarios de mascotas.

Buenos días, nosotras nos llamamos Karina Oñate y Gabriela Zambrano, somos estudiantes de ESPOL y estamos haciendo una investigación de mercados para analizar la aceptación del servicio a domicilio de veterinaria y Spa/Peluquería para mascotas en la ciudad de Guayaquil. Agradecemos su disposición para participar en esta entrevista.

1. ¿Usted tiene mascotas, sean perros o gatos?
2. ¿En qué horarios tiene tiempo libre para dedicar a su mascota?
3. ¿Cada cuánto tiempo lleva a su mascota al veterinario?
4. ¿Cada cuánto tiempo baña a su mascota?
5. Si a su mascota no la baña usted ¿Quién lo hace?
6. ¿Suele acudir a la peluquería o Spa para mascotas?
7. ¿Cómo lleva a su mascota a la peluquería o al veterinario?
8. ¿Se le dificulta llevar a su mascota hasta el veterinario o peluquería?
9. ¿Si no tuviera o si no tiene carro propio cómo haría para llevar a su mascota?
10. ¿Su mascota pone resistencia al momento de trasladarla hasta el veterinario o al Spa?
11. ¿Si usted lleva a su mascota al Spa o veterinaria por qué motivos lo hace?
12. ¿Cómo percibe la calidad del servicio que ofrecen las veterinarias y peluquerías o Spa de mascotas?
13. ¿Ha tenido alguna experiencia negativa en estos establecimientos o alguien le ha contado sobre esto?
14. ¿Qué es lo que más le gusta de llevar a su mascota al veterinario o al Spa/peluquería?
15. ¿Qué sugerencias le haría a los propietarios de estos negocios dedicados a ofrecer servicios para mascotas?
16. ¿Le gustaría que en vez de llevar a su mascota hasta el veterinario o Spa, ellos lleguen a su casa a ofrecer sus servicios?
17. ¿Alguna vez ha llamado para que estos profesionales vayan a su casa a ofrecer sus servicios?
18. ¿Qué le parece más conveniente: llamar por teléfono al veterinario o contratar sus servicios a través de una aplicación?
19. ¿Piensa que el precio que cobran estos negocios por dar el servicio a domicilio es exagerado o es justo?

APÉNDICE B: Guía para entrevista a profesional que ofrece servicios de veterinaria y peluquería/spa para mascotas.

Buenos días, nosotras nos llamamos Karina Oñate y Gabriela Zambrano, somos estudiantes de ESPOL y estamos haciendo una investigación de mercados para analizar la aceptación del servicio a domicilio de veterinaria y Spa/Peluquería para mascotas en la ciudad de Guayaquil. Agradecemos su disposición para participar en esta entrevista.

1. ¿Cómo se llama?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Hace cuánto tiempo usted se dedica a ofrecer el servicio de veterinaria o Spa/Peluquería para mascotas?
4. ¿Dónde estudió para ser veterinario/a o dónde aprendió a realizar spa/peluquería para mascotas?
5. ¿Qué le motiva a hacer este trabajo?
6. ¿Cuántos clientes tiene al día aproximadamente?
7. ¿Cuánto cobra por sus servicios?
8. ¿Qué es lo más satisfactorio de hacer su trabajo?
9. ¿Qué cosas se le complican hacer o qué es lo más complicado de tratar con mascotas?
10. ¿Qué implementos necesita para llevar a cabo su trabajo?
11. ¿Qué hace para controlar a las mascotas más inquietas y poder hacer bien su trabajo?
12. ¿Los propietarios de las mascotas está presentes todo el tiempo o le dejan a la mascota y regresan a verla?
13. ¿Le resulta fácil cumplir con las expectativas que tienen los clientes respecto al servicio que ofrece?
14. ¿Alguna vez ha tenido inconvenientes con los clientes (propietarios de mascotas)?
15. ¿Cuáles piensa usted que son los factores clave para tener éxito en este tipo de negocio?

APÉNDICE C: Formato de la encuesta.
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIA SOCIALES Y HUMANÍSTICAS



Encuesta para determinar el grado de aceptación que tendría la creación de una empresa que ofrezca servicio de veterinaria y Spa/Peluquería a domicilio para las mascotas en la ciudad de Guayaquil.

Bienvenido/a, de antemano agradecemos que responda con sinceridad las preguntas que se le van a plantear, las cuales servirán para nuestro trabajo de titulación, atentamente: Karina Oñate y Gabriela Zambrano.

SECCIÓN 1: VARIABLES DEMOGRÁFICAS.

INSTRUCCIONES: Marque la opción con la que se identifique en cada una de las siguientes preguntas.

1. Sexo:

- Masculino
- Femenino

2. Edad:

- De 18 a 24.
- De 25 a 30.
- De 30 a 40.
- De 40 a 50.
- Más de 50.

3. Zona en que vive:

- Norte
- Centro
- Sur

4. Nivel de formación académica:

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato
- Universitaria
- Postgrado.

5. Nivel de ingresos mensuales:

- Menos de 400.
- De 401 a 600.
- De 601 a 800.
- De 801 a 1000.
- Más de 1000.

PREGUNTAS FILTRO:

INSTRUCCIONES: Marque la opción con la que se identifique en cada una de las siguientes preguntas. Elija una sola opción.

6. ¿Usted tiene perros y/o gatos?

- Sí
- No

En caso de haber contestado No, fin de la encuesta.

7. ¿Cuántas mascotas tiene (considere solo perros y gatos)?:

- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 4

8. ¿Qué tipo de mascotas tiene?:

- Gatos.
- Perros.
- Ambos

SECCIÓN 2: HÁBITOS DEL PROPIETARIO RESPECTO AL CUIDADO DE SUS MASCOTAS.

9. A continuación hay una serie de frases y usted deberá indicar qué tan de acuerdo o en desacuerdo está respecto a esas frases.

	1. En desacuerdo	2. De acuerdo
Es importante hacerle chequeos médicos a las mascotas.		
Tengo tiempo suficiente para llevar a mis mascotas al veterinario.		
Siempre que mi mascota se enferma o sufre una lesión la llevo al veterinario.		
Es importante asear a las mascotas		
Tengo tiempo suficiente para dedicarme a bañar a mi mascota.		
Bañar a mi mascota es una tarea fácil y me gusta hacerlo.		
Prefiero llevar a mi mascota al Spa/Peluquería en lugar de bañarla yo.		

10. ¿Suele llevar a su mascota al veterinario?

- Sí
- No

En caso de elegir No, pase a la pregunta 13.

11. ¿Cada cuánto tiempo lleva a su mascota al veterinario? Elija 1 sola opción.

- 1 vez al mes.
- 1 vez cada 2 meses.
- 1 vez cada 3 meses.
- 1 vez cada 6 meses.
- 1 vez al año.

12. ¿Por qué motivos lleva a su mascota al veterinario? Elija todas las opciones con las que se identifique.

- Para hacerle chequeos médicos regulares.
- Solo cuando mi mascota se enferma.
- Cuando tengo que esterilizar a mi mascota.
- Para que le pongan las vacunas.
- Para desparasitarla.
- Otros motivos ¿Cuáles? _____

13. ¿Suele llevar a su mascota al Spa/peluquería?

- Sí
- No

En caso de haber respondido “Sí”, pase a la pregunta 15.

14. En caso de no llevarla ¿Quién se dedica a asear a su mascota? Elija 1 sola opción.

- Nadie, no cuido de su aseo.
- Yo.
- Familiar.
- Persona de confianza que sabe ofrecer este servicio.

En caso de haber respondido “No” a la pregunta 10 y “Nadie, no cuido de su aseo” en la pregunta 14, fin de la encuesta.

15. ¿Cada qué tiempo asea o lleva a asear a su mascota?

- 1 vez a la semana.
- 1 vez cada 2 semanas.
- 1 vez al mes.
- 1 vez cada 2 meses.
- 1 vez cada 3 meses.
- 1 vez cada 6 meses.
- 1 vez al año.

SECCIÓN 3: ACTITUD DEL PROPIETARIO FRENTE A LA TAREA DE TRASLADAR A SUS MASCOTAS.

16. ¿Se le complica trasladar a su mascota hasta el veterinario o spa/peluquería?

- Sí
- No

En caso de haber elegido No, pase a la pregunta 18.

17. Indique la razón por la que se le complica trasladar a su mascota.

- No cuento con vehículo propio.
- No tengo tiempo para trasladarla.
- Mi mascota se pone agresiva cuando intento llevarla al veterinario o al Spa.
- Otra razón ¿Cuál? _____

Pase a la pregunta 19.

18. Indique la razón por la que no se le complica trasladar a su mascota.

- Tengo vehículo propio y la llevo allí.
- Mi mascota no pone resistencia para ser trasladada.
- Mi mascota es pequeña y la llevo asegurada en una jaula.
- Otra razón ¿Cuál? _____

SECCIÓN 4: ACEPTACIÓN DEL SERVICIO A DOMICILIO.

Instrucciones: En las siguientes preguntas deberá elegir una sola opción, con la que más se identifique.

19. ¿Preferiría recibir el servicio de veterinaria o peluquería de mascotas a domicilio?

- Sí
- No

20. ¿Cuánto suele pagar por el servicio de veterinaria a domicilio? En caso de nunca haber contratado el servicio a domicilio ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- Menos de 20.
- De 20 a 30
- De 30 a 40
- Más de 40.
- No me interesa contratar el servicio a domicilio.

21. ¿Cuánto suele pagar por el servicio de spa/peluquería para mascotas a domicilio? En caso de nunca haber contratado el servicio a domicilio ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- Menos de 20.
- De 20 a 30
- De 30 a 40
- Más de 40.
- No me interesa contratar el servicio a domicilio

SECCIÓN 5: MEDIOS DE DIFUSIÓN.

22. Indique a través de qué medio se informa más a menudo sobre la existencia de nuevos productos o servicios.

- Televisión.
- Redes sociales.
- Vallas publicitarias.
- Por recomendaciones de mis amigos/familia.
- Radio.
- Revista/periódico.