



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

"PET-CARE" Asistencia médica integral para mascotas.

Autores:

Ing. Ind. Ana Carolina De La Cruz Ajoy

Soc. José Jairo Zúñiga Lino

Director:

Ph.D. William Loyola

Guayaquil – Ecuador

Agosto- 2016

DEDICATORIA

A mi esposo Guillermo Fabricio e hijo Miguel Fabricio por su incondicional apoyo; y a mi familia que siempre ha estado junto a mí.

Ana Carolina De La Cruz Ajoy

A mi madre Fanny Lino, quién pese a su ausencia siempre ha estado conmigo y con su ejemplo de querer alcanzar su título profesional, me sirvió de motivación para no conformarme con lo que pueda alcanzar, sino a luchar por lo que merezco.

A ESPAE y sus profesores por los dos años de enseñanzas, experiencias y colaboración.

A mi familia y amigos que siempre han estado en cada momento importante de mi vida y en especial de los progresos académicos alcanzados.

A los compañeros de MAE 32, que siempre brindaron su apoyo durante este proceso de aprendizaje. En especial a mis compañeros del grupo Organizados.

Al grupo de tesis “Los Aprendices” por el apoyo durante la elaboración de la tesis.

José Jairo Zúñiga Lino

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y la Mater por darme salud y la oportunidad de alcanzar un logro profesional.

A mi compañero de tesis José Jairo que ha sido un gran apoyo durante todo la maestría y más en el proceso de la tesis.

Ana Carolina De La Cruz Ajoy

A Dios, por siempre guiarme y darme las fortalezas necesarias para cada reto que me he propuesto.

A mi padre José Zúñiga, quién siempre me ha mostrado lo valioso que es la paciencia y a mi familia hermanos y sobrinas.

A mis amigos y amigas Gaby, Mónica, Nelly, Cindy, Fabián, Eduardo, Juan Carlos y en especial a Oscar, todos y cada uno de ellos han estado desde el día uno que empezó esta aventura de la Maestría. Gracias por sus palabras de aliento, apoyo y por los momentos de distracción para liberar el stress de las clases.

A mi compañera de tesis Ana Carolina, con quién compartimos estos dos años de clases, de suspenso por los exámenes y de arduo trabajo por la tesis.

Un especial agradecimiento a nuestro tutor de tesis el profesor William Loyola, PhD., quién nos ha guiado durante este proceso con sus palabras de aliento y consejos.

José Jairo Zúñiga Lino

TABLA DE CONTENIDO

<i>Dedicatoria</i>	<i>ii</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>iii</i>
<i>Tabla de Contenido</i>	<i>iv</i>
<i>Lista de Tablas</i>	<i>ix</i>
<i>Lista de Ilustraciones</i>	<i>xi</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i>	<i>xiii</i>
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. EL NEGOCIO DE LA ASISTENCIA INTEGRAL PARA MASCOTAS	4
3. SECTOR VETERINARIO	6
3.1 Tendencias de los Servicios Veterinarios a Nivel Internacional.....	6
3.2 Sector Veterinario en el Ecuador.....	6
3.2.1 Tendencias del sector Veterinario en el Ecuador.....	9
3.3 Análisis Industrial y Socio-Político del Sector Veterinario Ecuatoriano.....	11
3.3.1 Dueños de Mascotas Eligen Servicios Veterinarios por: Prestigio, Cercanía, Calidad y Servicio.....	12
3.3.2 Veterinarios trabajando en relación de dependencia & Diversidad de Proveedores de Insumos y Fármacos Veterinarios.....	13
3.3.3 Altas Barreras de Entrada para Nuevas Clínicas Privadas Independientes...	17
3.3.4 Atención Veterinaria Municipal Gratuita y Consultorios Unipersonales Populares.....	18
3.3.5 Alto Nivel de Competitividad en servicios Básico y Complementariedad en la Especialidad de los Competidores.....	19
3.3.6 Ecuador frente a Elecciones Presidenciales, Grupos de Intereses preocupados por situación Económica del País.....	20
4. PERFIL DE DUEÑOS DE MASCOTAS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA Y DE MERCADO	26
4.1 Características Socio-demográficas.....	26
4.2 Definición del Problema y planteamiento de la Investigación de Mercado.....	26

4.2.1 Problema y, Objetivos Generales y Específicos propuestos.....	26
4.2.2 Preguntas de Investigación para validar el Modelo de Negocios propuesto	27
4.2.3 Diseño de la Investigación de Mercado: Plan Muestral	29
4.3 Diseño de Investigación Exploratoria y Conclusiones de Entrevistas a Expertos Veterinarios de la Industria.....	32
5. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR Y MODELO DE NEGOCIOS DEL EMPRENDIMIENTO: PET CARE	38
5.1 Propuesta de Modelo de Negocios del Emprendimiento	38
5.1.1 Prueba Ácida del Modelo Preliminar del Emprendimiento: PET CARE.....	43
5.1.2 Cadena de Valor Preliminar	45
5.2 Propuesta de Misión, Visión y Valores Corporativos	45
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	47
6.1 Perros, las mascotas preferidas de los Hogares	47
6.2 Casados y Unidos poseen más Ingresos Familiares	48
6.3 Solteros y Casados destinan iguales cantidades de dinero para el cuidado de las Mascotas	50
6.4 Dueños de Mascotas Prefieren Fines de Semana para chequeos con Veterinarios de cabecera	52
6.5 Enfermedades y Emergencias principales razones de búsqueda de Veterinarios	54
6.6 Modelo de Negocio Propuesto genera interés en los dueños de mascotas	56
7. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL MODELO: PET CARE	62
7.1 Modelo de Negocio	62
7.1.1 Prueba Ácida Definitiva del Modelo PET CARE	70
7.1.2 Cadena de Valor Definitiva	72

7.2 Análisis FODA	73
7.2.1 Fortalezas	73
7.2.2 Oportunidades.....	73
7.2.3 Debilidades	74
7.2.4 Amenazas	74
7.3 Valores Corporativos, Misión y Visión.....	75
8. ESTRATEGIA DE MERCADEO: PET CARE	77
8.1 Objetivo de Marketing.....	77
8.2 Mercado Objetivo y Segmentación	77
8.3 Estrategia de Posicionamiento.....	78
8.4 Estrategia de Marketing: Diferenciación.....	79
8.5 Marketing Mix: PET CARE.....	83
8.5.1 Estrategia de Precio	83
8.5.2 Estrategia de Venta.....	85
8.5.3 Estrategia Promocional.....	85
8.5.4 Estrategia de Distribución	90
8.5.5 Productos y Política de Servicio	92
8.5.6 Ubicación Geográfica	93
9. ANÁLISIS TÉCNICO.....	95
9.1 Servicio Integral Veterinario	95
9.2 Protocolo de Desecho y Recolección de Desperdicios.....	100
9.3 Facilidades e Instalaciones	103
10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	105
10.1 Grupo Empresarial.....	105
10.2 Política de Repartición de Utilidades	105
10.3 Estructura Organizacional: PET CARE	106
10.3.1 Descripción de Perfiles y Funciones	107

10.4 Reglamento Interno PET CARE	122
11. ANÁLISIS LEGAL.....	127
11.1 Aspectos Legales	127
11.2 Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad	130
12. ANÁLISIS ECONOMICO	131
12.1 Inversión en activos fijos	131
12.2 Inversión Capital de Trabajo	132
12.3 Presupuesto de ingresos.....	133
12.4 Presupuesto de materia primas	138
12.5 Presupuesto de personal.....	139
12.6 Presupuesto de Otros gastos	141
13. ANÁLISIS FINANCIERO	142
13.1 Flujo de caja	142
13.1.1 Financiamiento del Proyecto	144
13.1.2 Determinación del CAMP y WACC	147
13.2 Estado de resultados	148
13.3 Balance general.....	149
14. ANALISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	151
14.1 Riesgos de mercado	151
15. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.....	152
15.1 Punto de Equilibrio.....	152
15.2 Análisis de sensibilidad	153
16. CONCLUSIONES	155
17. ANEXOS	156

17.1 Listado de Expertos	156
17.2 Resultados Individuales de Entrevistas a Expertos Veterinarios en la Industria	157
17.3 Encuesta de recolección de Datos	179
18. BIBLIOGRAFÍA	181

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Dimensión del mercado de atención Veterinaria para mascotas en Ecuador.....	8
Tabla 2 Dimensión del mercado de servicios complementarios para mascotas a nivel nacional.....	9
Tabla 3 Histórico de matrimonios en población entre los 20 y 29 años de edad	10
Tabla 4 Empresas Comercializadoras de Instrumentos y Materiales Médicos	14
Tabla 5 Empresas Comercializadoras de Productos Farmacéuticos Veterinarios.....	15
Tabla 6 Principales Veterinarias de Guayaquil	19
Tabla 7 Mapa Político del Ecuador	23
Tabla 8 Reglas Competitivas - Colaborativas del Sector Veterinario – Subsector “Atención Integral de Mascotas”	25
Tabla 9 Zonas Censales y Población de Mercado Objetivo	30
Tabla 10 Hogares con Mascotas	31
Tabla 11 Hogares con Mascotas distribuidos por Niveles Socio-Económicos	31
Tabla 12 Número de encuestas por nivel socio-económico	32
Tabla 13 Resultados de Entrevistas con Expertos	37
Tabla 14 Prueba Ácida Preliminar	44
Tabla 15 Ingresos Familiares vs. Estado Civil	49
Tabla 16 Gastos de Mascotas vs. Estado Civil.....	50
Tabla 17 Gasto Actual Promedio por Veterinaria y Peluquería	60
Tabla 18 Propuesta de Costo por Servicios de Veterinaria y Peluquería	61
Tabla 19 Costos de Servicios PET CARE.....	67
Tabla 20: Prueba Ácida Final	71
Tabla 21 Costo de Diseño de Papelería Institucional	78
Tabla 22 Precios de Servicios PET CARE.....	83
Tabla 23 Clasificación según tamaños de canes.....	84
Tabla 24 Precios de Servicios para Afiliados PET MED	84
Tabla 25 Costo de Volantes.....	86
Tabla 26 Costo de Diseño de WEB SITE	89
Tabla 27 Gastos Publicitarios en Redes Sociales y Medios	90
Tabla 28 Equipos, Herramientas e Insumos	99
Tabla 29 Muebles y Equipos de Oficina	100

Tabla 30 Costo de Servicios Básicos.....	103
Tabla 31 Personal de Nomina PET CARE.....	107
Tabla 32. Inversión en Activos Fijos.....	132
Tabla 33. Inversión en Capital de Trabajo	133
Tabla 34. Mercado y variable para el Presupuesto de Ingresos.....	133
Tabla 35. Participación del mercado mensual y crecimiento	134
Tabla 36. Participación de mercado de PET-MED	134
Tabla 37. Composición de las Ventas	135
Tabla 38 Presupuesto de Ingresos por Consulta Veterinaria.....	136
Tabla 39 Presupuesto de Ingresos por Consulta Dermatológica	136
Tabla 40 Presupuesto de Ingresos por Peluquería	137
Tabla 41 Presupuesto de Ingresos por Emergencia	137
Tabla 42 Tabla de Política de Pagos.....	138
Tabla 43. Composición de las Compras e Inventarios	139
Tabla 44 Presupuesto General de Personal	139
Tabla 45. Nomina Año 1	140
Tabla 46. Presupuestos de otros gastos	141
Tabla 47. Flujo de Caja PET CARE.....	143
Tabla 48. Análisis Rentabilidad	144
Tabla 49. Financiamiento	144
Tabla 50. Tabla de amortización	145
Tabla 51 Cálculo del Beta	147
Tabla 52. Cálculo del CAMP	147
Tabla 53. Cálculo del WACC.....	148
Tabla 54. Estado de Resultados PET CARE.....	149
Tabla 55. Balance General PET CARE.....	150
Tabla 56. Punto de Equilibrio.....	152
Tabla 57. Análisis de sensibilidad con variación de eficiencia en la atención veterinaria.....	153
Tabla 58. Análisis de sensibilidad con diferentes escenarios de costos	154

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Principales Búsquedas en Google relacionadas con mascotas en Ecuador	11
Ilustración 2 Mapa Mercado Objetivo.....	29
Ilustración 3 Modelo CANVAS Preliminar	42
Ilustración 4 Cadena de Valor Preliminar	45
Ilustración 5 Estado Civil de los Encuestados.....	47
Ilustración 6 Mascotas vs. Estado Civil.....	48
Ilustración 7 Ingresos Familiares vs. Estado Civil	49
Ilustración 8 Distribución de Gastos en Mascotas	51
Ilustración 9 Promedio de Mascotas por tipo de hogar	51
Ilustración 10 Mascotas tienen Médico Veterinario de Cabecera	52
Ilustración 11 Día favorito para visitar al Veterinario.....	53
Ilustración 12 Formas de Movilización de las Mascotas hasta el Veterinario	53
Ilustración 13 Enfermedades Comunes en las Mascotas.....	54
Ilustración 14 Mascotas con Enfermedades recurrentes.....	55
Ilustración 15 Lugares de Asistencia en caso de Emergencia	56
Ilustración 16 Nivel de Aceptación del Modelo de Negocio.....	57
Ilustración 17 Frecuencia de Uso del Centro PET CARE.....	57
Ilustración 18 Canal de Comunicación Preferido por Clientes	58
Ilustración 19 Ubicación Preferida del Centro PET CARE	58
Ilustración 20 Servicios Adicionales Favoritos del Modelo de Negocio	59
Ilustración 21 Gastos Promedios Mensuales de los Interesados en el Modelo de Negocio.....	60
Ilustración 22 Intensión de Gasto Adicional por Servicios Veterinarios	61
Ilustración 23 Business Model Canvas Pet Care	69
Ilustración 24: Cadena de Valor Final.....	72
Ilustración 25 Logotipo PET CARE versión original	79
Ilustración 26 Tarjetas de Presentación Gerencia y Jefaturas	79
Ilustración 27 Tríptico Institucional	81
Ilustración 28 Propuesta de Volante Promocional	87
Ilustración 29 Ubicación PET CARE.....	94

Ilustración 30 Flujo Operativo de PET CARE	98
Ilustración 31 Planos PET CARE.....	104
Ilustración 32 Organigrama	121

LISTA DE ABREVIATURAS

AGROCALIDAD	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro
BCE	Banco Central del Ecuador
CAMI	Centros de Atención Municipal Integral
CAMP	Capital Asset Pricing Model (Modelo de Valuación de Activos de Capital)
CFN	Corporación Financiera Nacional
CIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
ESPAE	Escuela de Administración de Empresas
ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
FAO	Food and Agriculture Organization
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
INEC	Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
MAE	Maestría en Administración de Empresas
PRO ECUADOR	Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones
RUC	Registro Único de Contribuyentes
SENESCYT	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
TIR	Tasa Interna de Retorno
UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas
USA	United States of América (Estados Unidos de América)
VAN	Valor Actual Neto
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Costo Promedio Ponderado del Capital)

1. RESUMEN EJECUTIVO

La industria de las mascotas, en Latino América, es considerada como la segunda industria en crecimiento con ganancias esperadas para los próximos dos años de hasta \$3 billones de dólares. En Ecuador, nuestra investigación revela que existen grandes oportunidades para iniciar negocios integrales en el cuidado y atención de mascotas, ya que en la actualidad los servicios que se ofrecen, en especial los pocos que están integrados, se enfocan principalmente en el mercado de los altos ingresos económicos (niveles socioeconómicos de tipo A y B).

El entorno veterinario en la ciudad de Guayaquil, según datos de AGROCALIDAD, está representado por 150 consultorios con permisos de operación. Complementando esta oferta, las zonas populares de la ciudad cuentan con consultas veterinarias gratuitas auspiciadas por el GAD Municipal de Guayaquil.

La investigación exploratoria con expertos de la industria, reveló que existe una alta rivalidad entre los participantes del sector, manifestada especialmente por la competencia en precios, en especial en los servicios básicos (consultas y peluquería). Sin embargo, los servicios más especializados, como laboratorio, rayos X y especialidades dan cuenta de un ambiente colaborativo. Una explicación de ello es el menor número de oferentes.

Los factores de éxito de la industria veterinaria, en la que coinciden los expertos y la investigación de mercado que consultó las preferencias de los consumidores, se resumen en: (a) el prestigio del veterinario o la clínica, (b) la cercanía geográfica entre el veterinario y el domicilio del cliente, (c) nivel de certeza del diagnóstico y tratamiento dado a la mascota, (d) servicio al cliente (percepción de satisfacción del cliente), (e) la comodidad de los servicios integrados-peluquero, veterinario, laboratorio en un lugar.

La idea de negocio de un Centro de Asistencia Integral para Mascotas - PET CARE, propone brindar una opción que atienda a esos factores de éxito en el mercado objetivo de los dueños de mascotas (perros y gatos), de los niveles socioeconómicos C- y C+, en el sector norte de la ciudad de Guayaquil (Alborada, Sauces, Garzota y alrededores). El

centro brindará a este mercado servicios como consulta veterinaria preventiva, curativa y de emergencia; atención dermatológica; peluquería, rayos X, laboratorio y farmacia.

Esta propuesta contará además con la alianza estratégica con la multinacional de seguros Generali, que gracias a un proyecto paralelo de tesis de la promoción MAE 32, ofrecerá un seguro de asistencia médica para mascotas - PETMED.

El modelo de negocio PET CARE, fue sometido al proceso de validación cualitativo (consulta a expertos) y cuantitativo (encuestas con 19 preguntas cerradas a una muestra de los 6.830 hogares donde se ofrecerá el servicio). Los resultados de este proceso muestran un 87% (5.891 hogares) de aceptación de la propuesta, de los cuales al menos 4.735 estarían dispuestos a llevar a sus mascotas al menos una vez al mes al Centro y aceptarían un incremento en el precio actual, por los servicios veterinarios, de hasta el 7,5%.

La capacidad operativa inicial del centro está diseñada para atender un 19,9% de la demanda, con un plan que aspira al 23,4% de participación del mercado al final del quinto año, se estima que el promedio de atención mensual será de 2247 mascotas, lo que representa un promedio de atención diaria de 102 mascotas. Los clientes, pagarían por los servicios ofertados los siguientes precios: (a) consulta veterinaria preventiva y curativa, \$16,⁹³ dólares; (b) consulta veterinaria de emergencia, \$25,⁰⁰ dólares; (c) atención dermatológica, \$32,²⁵ dólares y (d) peluquería razas pequeñas, \$16,¹³ dólares y razas grandes, \$ 21,⁵⁰ dólares.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$ 141.812,³⁷ dólares, destinados a la compra de activos fijos y capital de trabajo, el 60% de la inversión será financiada a través de un préstamo a la Corporación Financiera Nacional, el 40% restante será financiado por los socios.

Este trabajo presenta de manera clara, no sólo el proceso que se siguió para el diseño y validación del modelo de negocio, sino que también las estrategias de marketing, las políticas de administración, políticas de servicio, política de cobranzas, entre otros elementos del diseño organizacional.

Asistencia Integral para Mascotas PET CARE

El análisis financiero realizado, presenta pérdidas en los dos primeros años de ejercicio, los siguientes 3 años muestran resultados positivos, alcanzando para el año 5 una utilidad neta de \$36.783,⁰⁰ dólares, con un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 109.334,²² dólares y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 59,56%. El tiempo de recuperación de la inversión es de 4,27 años.

Finalmente PET CARE espera para el año 2021, convertirse en uno de los principales puntos de Atención Integral Veterinaria de la ciudad de Guayaquil, reconocida por su calidad, profesionalismo y calidez.

2. EL NEGOCIO DE LA ASISTENCIA INTEGRAL PARA MASCOTAS

En Ecuador, la presentación del proyecto de ley LOBA “Ley Orgánica de Bienestar Animal”, en el 2014, que aunque no logró pasar en la Asamblea Nacional como ley, el tema continúa en el análisis para incluirlo dentro de la próxima actualización de las políticas ambientales del país. También, es posible reconocer una tendencia de los gobiernos seccionales en crear ordenanzas municipales y provinciales a favor de las mascotas.

A nivel de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), en Guayaquil se está promoviendo una campaña municipal denominada “Ciudadano de Cuatro patas” (Guayaquil, 2015), la que está orientada a formalizar el registro de las mascotas de la ciudad, para así apoyar la protección de las mismas ante situaciones de maltrato. Iniciativas similares se dan en otras ciudades, como en el GAD de Quito, se han creado los primeros comedores públicos para animales domésticos de la calle; esta acción hasta ahora ha logrado ubicar dos comedores en la ciudad. El GAD de Milagro también ha tomado la misma iniciativa y han ubicado 12 comedores públicos para mascotas hasta el 2015 (El Comercio, 2015). Por ello, las iniciativas de institucionalizar el cuidado de las mascotas y la implementación de los comedores de los GAD se puede entender como una respuesta de los gobiernos locales a los ciudadanos de estas ciudades y al mayor interés de estos por la atención y protección por las mascotas.

Estas acciones nos muestran un real interés de la población por el cuidado y la protección de las mascotas, solo en los asuntos de alimentación los ecuatorianos, independientemente del estrato social, hacen esfuerzos por comprar alimentos adecuados para las mascotas y así asegurar su calidad de vida; así mismo los servicios veterinarios se encuentran en todas las partes con precios diferenciados por el contexto social; el denominador común para la mayoría de la industria es que los servicios se encuentran por separados o en pares limitados, se encuentra el veterinario con servicio de peluquería, pero no hay el servicio de vestimenta, adiestramiento o cuidado por periodos cortos de tiempo; en los pocos donde se encuentran más de un servicios están direccionados a personas de un nivel socioeconómico alto.

En un estrato socioeconómico medio y medio bajo, los servicios para mascotas se ofrecen en mercados individualistas, generando oportunidades para proyectos en conglomerado, los activistas sociales a favor de los animales vienen trabajando en generar consciencia sobre el bienestar, los cuidados y necesidades de las mascotas; así como también existe un buen número de individuos que indiferente a la existencia de las leyes, siempre están al pendiente de sus mascotas por un tema de vínculo emocional.

Se considera a la industria de servicios para mascotas, como un mercado emergente, con buenas oportunidades de mejora para innovar y desarrollar servicios más acordes a las necesidades de los dueños de mascotas, como el contar con servicios integrales para mascotas, accesibles a la economía familiar. Basados en el contexto mencionado, se plantea la creación de un Centro Integral de Salud para Mascota denominado “PET CARE”, brindando a los clientes un lugar donde puedan encontrar asesoría oportuna, respuesta inmediata y atención de calidad a sus requerimientos sin tener que asistir a varios lugares por servicios ofrecidos por separado.

3. SECTOR VETERINARIO

3.1 Tendencias de los Servicios Veterinarios a Nivel Internacional

Para una mejor comprensión de las actividades de este sector económico, se utilizará como guía los lineamientos de la Food and Agriculture Organization (FAO), quién realizó una clasificación de los servicios veterinarios para el sector agrícola (Departamento de Cooperación Técnica, 2006). Este análisis incluye categorías como: ganado vacuno, porcino, caballar y doméstico, de estas, para el presente plan de negocio aplica la categoría última, que se detalla a continuación.

Servicios Clínicos: corresponde a todo lo relacionado con el tratamiento de animales domésticos enfermos y el respectivo control de enfermedades, que incluye:

- Servicios de prevención de enfermedades.
- Suministro de medicina y vacunas.

Desde de una perspectiva diferente sobre las tendencias del consumidor, la revista América Económica señala que existe en la región un gran interés por nuevos servicios relacionados a las mascotas domésticas que van desde: Fiestas de Cumpleaños, SPA (baños especiales), *Dog Beer* (cerveza para mascotas), hospedaje para mascotas, entre otros. Este mismo informe da cuenta de que la facturación mundial por estos servicios es cercano a de \$102 millones de dólares (América Economía, Negocios & Industria, 2014). Las perspectivas de crecimiento de la Industria a nivel de Latinoamérica son alentadoras, la región se proyecta como el segundo mercado emergente y se espera que para el periodo 2013-2018 las ganancias sean alrededor de \$3 Billones de dólares (Euromonitor International, Pet Care research, 2013).

3.2 Sector Veterinario en el Ecuador

Caracterizar la industria en el Ecuador resulta un trabajo retador, considerando que la información para la industria es escasa; sin embargo con la ayuda de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) y la información disponible en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y la Superintendencia de Compañías y

Seguros, se presentan datos que aportaran al análisis de la industria y demuestran cómo está evolucionando este sector en el país.

El INEC en su portal “Sí Emprendedor”, muestra los datos tabulados del Censo Económico del año 2013, esta información tiene por objetivo motivar a la creación de emprendimientos competitivos por ello los datos aquí generados, proveen a los nuevos emprendedores una referencia de la situación de la industria. En el Ecuador se tienen dos sectores económicos donde se encuentran adscritos los servicios para mascotas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Unidad de Análisis de Síntesis, 2012), estos son:

Actividades Veterinarias: Estas actividades están clasificadas bajo el categoría M, que engloba las “ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS” y en la sub-categoría M7500.0 se destina para las “ACTIVIDADES VETERINARIAS”, este código nos proporciona las siguientes actividades:

- **M7500.02:** Actividades de atención médica y control de animales domésticos.
- **M7500.03:** Actividades de asistentes de veterinario u otro personal veterinario auxiliar.
- **M7500.04:** Actividades clínico patológicas y otras actividades de diagnóstico relacionadas con los animales.
- **M7500.05:** Actividades de veterinaria que requieren la utilización de ambulancia.

La tabla Dimensión del mercado de atención Veterinaria para mascotas en Ecuador, muestra en resumen la inversión, los ingresos y gastos que incurren este tipo de negocios.

Tabla 1 Dimensión del mercado de atención Veterinaria para mascotas en Ecuador

COMPETIDORES ACTUALES	471
VARIABLES	TOTAL DEL MERCADO
Inversión de los Competidores	\$ 3.432.030,98
Total de ventas de los competidores	\$ 11.477.482,55
Total de gastos de los competidores	\$ 7.693.023,56
Número de personas que trabajan	886
Mujeres	387
Hombres	499

Fuente: INEC, Portal sí emprende, 2015

Elaborado por Autores

Estos datos corresponden exclusivamente a las veterinarias y clínicas que se dedican a la atención de la salud de las mascotas, los cuales muestran que estos servicios generan ventas de cerca de \$11 millones de dólares al año y proveen 886 plazas de trabajo a nivel nacional. El 30% de los competidores realizan sus operaciones en la ciudad de Guayaquil, los demás se encuentran con mayor presencia en la ciudad capital y el resto del país.

Actividades relacionadas, esta segunda rama de la industria comprende los servicios complementarios para mascotas (hoteles, peluquería y adiestramiento), se encuentran en la categoría S, que incluye “OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS”, en la sub-categoría: S9609.0 OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS PERSONALES N.C.P, de esta última sub-categoría, únicamente se presentan los que se encuentran bajo el código **S9609.05**, que incluye:

- Actividades de servicios para animales domésticos, como las residencias y peluquerías para animales, paseo y adiestramiento de animales.

La tabla Dimensión del mercado de servicios complementarios para mascotas a nivel nacional, muestra la estructura de ingresos y costos sobre el código CIU mencionado en el párrafo anterior, teniendo como resultado el siguiente:

Tabla 2 Dimensión del mercado de servicios complementarios para mascotas a nivel nacional

COMPETIDORES ACTUALES	41
VARIABLES	TOTAL DEL MERCADO
Inversión de los Competidores	\$ 181.849,99
Total de ventas de los competidores	\$ 506.411,99
Total de gastos de los competidores	\$ 466.897,28
Número de personas que trabajan	74
Mujeres	38
Hombres	36

Fuente: INEC, Portal sí emprende, 2015

Elaborado por: Autores de la Tesis

En total estos servicios generan ventas de \$500 mil dólares al año y brindan 74 plazas de trabajo a nivel nacional, al igual que el grupo anterior, el 30% de estos locales tiene como base la ciudad de Guayaquil y el restante 70% en el resto del país, siendo la capital otro punto importante de concentración.

3.2.1 Tendencias del sector Veterinario en el Ecuador

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO-Ecuador), realizó un análisis del comportamiento de consumo en la industria, donde destaca que cada vez es mayor el interés de las compañías por entrar al negocio de las mascotas, siendo principalmente el ramo de la alimentación el más destacado, sin embargo no deja de lado otros ramos como: la salud, ropa, juguetes, entre otros (Inversiones, 2012). El portal InterActua Club de Negocios en el mes de octubre del 2015, analizó las principales razones que han provocado que en los ecuatorianos que exista un mayor interés por la demanda de servicios veterinarios, resaltan entre estos los siguientes:

- **La dolarización:** ayudó a que parte de los ingresos se puedan destinar a las mascotas del hogar para temas de salud, higiene y adiestramiento. Diario “El Universo”, realizó una nota donde muestra algunos datos estimados del presupuesto que destinan los ecuatorianos en sus mascotas, en promedio \$25-\$50 dólares para temas de salud e higiene (consultas veterinarias, peluquería y vacunas), para temas de alimentación el gasto es variable porque depende de la raza y la marca que se adquiere, el valor puede ser de entre \$40 dólares las razas pequeñas o \$80 a \$110 dólares las razas grandes (Diario "El Universo", 2014).

- **Políticas gubernamentales:** el interés de los GAD Municipales, Gobierno Nacional por establecer ordenanzas y articulados para asegurar la protección y respeto de los derechos de los animales.
- **Parejas jóvenes con dobles ingresos:** cada vez hay mayor cantidad de parejas jóvenes que se unen en matrimonio y no tienen hijos, datos del INEC lo respaldan, en los últimos 5 años la tasa de natalidad ha tenido una disminución significativa, para el año 2009 este indicador se ubicó en el 20,24%, este mismo dato en el 2014 fue de 14,32% lo que representa una reducción de 6 puntos porcentuales.

En relación a las parejas casadas jóvenes este mismo instituto señaló en el 2010, que en Ecuador existe un 31,8% (3'832.710) habitantes que tienen un estado civil de casado y un 19,9% (2'398.457) tienen un estado civil de unido. De estos tenemos una tabla del Histórico de matrimonios en población entre los 20 y 29 años de edad, donde se demuestra que existe un alto número de parejas jóvenes que contraen matrimonio.

Tabla 3 Histórico de matrimonios en población entre los 20 y 29 años de edad

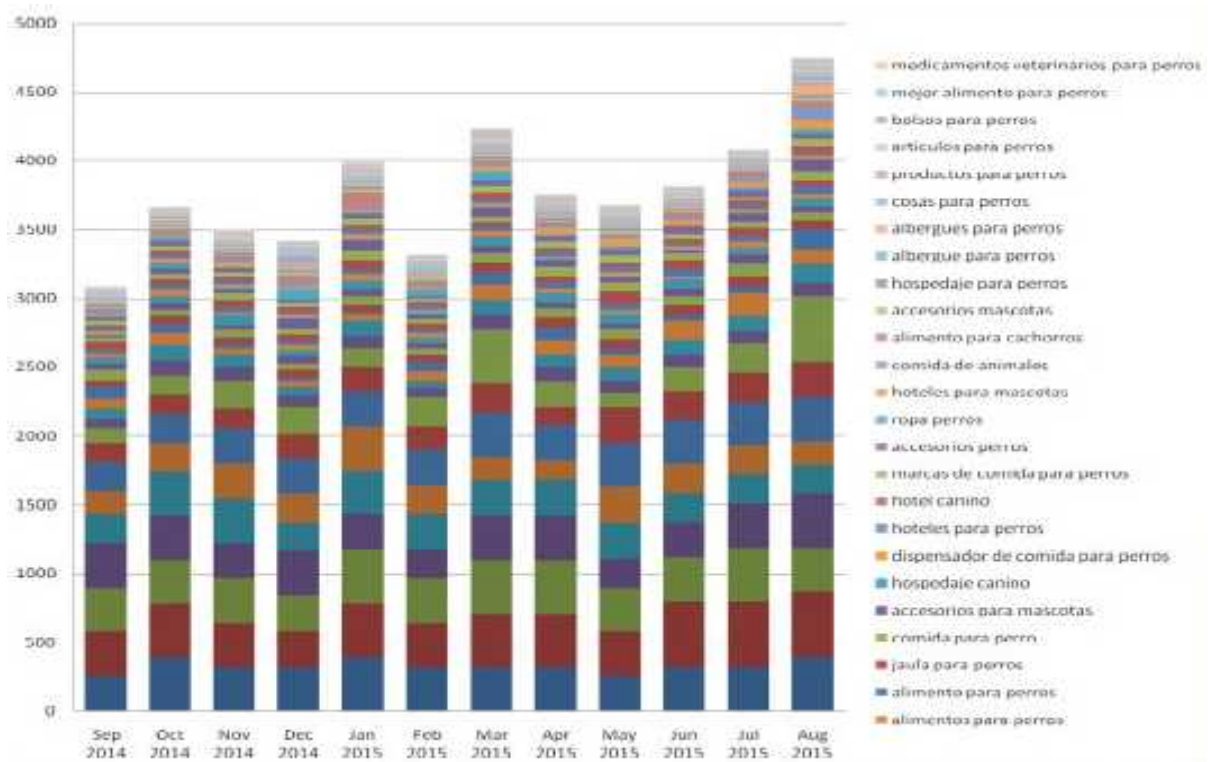
Rango de Edad	Sexo	2014	2013	2012	2011	2010	Totales
20 a 24 años	Hombres	15.111	14.590	15.554	20.140	20.849	86.244
	Mujeres	17.820	16.575	17.401	22.475	23.210	97.481
25 a 29 años	Hombres	16.653	14.903	15.748	19.514	20.366	87.184
	Mujeres	14.849	13.039	13.546	16.494	16.769	74.697
Totales		64.433	59.107	62.249	78.623	81.194	345.606

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, Censo de Población y Vivienda, 2010

Elaborado por: Autores de la Tesis

Estas tendencias mencionadas sostienen un fortalecimiento de la importancia que tienen las mascotas, lo que implica el buen cuidado de su salud. El siguiente gráfico muestra las principales búsquedas realizadas en Google por los ecuatorianos, durante el periodo Septiembre 2014 a Agosto 2015, en temas relacionados a las mascotas (InterActúa Club de Negocios, 2015).

Ilustración 1 Principales Búsquedas en Google relacionadas con mascotas en Ecuador



Fuente: Google Adwords Keyword Tool, Octubre 2015

Elaborado por: Interactúa Club de Negocios

Claramente se ve que los ecuatorianos están a la búsqueda constante de mejores servicios e información para sus mascotas, cosas como: juguetes, alimento, ropa, peluquería, veterinarios, accesorios, entre otros; demostrando que existen grandes oportunidades de negocios en esta industria que se pueden aprovechar para brindar diferentes opciones al mercado local.

3.3 Análisis Industrial y Socio-Político del Sector Veterinario

Ecuatoriano

Para el desarrollo de esta sección, se usará como base el análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter, para lograr describir de manera objetiva la industria veterinaria en el país, sumado a esta descripción general se implementó la herramienta denominada “Mapa Político”, que cuenta con el aval de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (Centro de Información y Recursos para el Desarrollo, 2001), este insumo ayuda a entender el entorno social y político de

un país en un momento específico del tiempo. A continuación se exponen los hallazgos encontrados.

3.3.1 Dueños de Mascotas Eligen Servicios Veterinarios por: Prestigio, Cercanía, Calidad y Servicio

Los clientes de esta industria se caracterizan por ser personas naturales en su mayoría, es decir sus movimientos o requerimientos de servicios son unipersonales y de bajo volumen, para ellos existen muchos oferentes en el mercado veterinario; sin embargo de acuerdo a la investigación exploratoria con los expertos de la industria (Veterinarios y colectivos de protección animal), existen factores claves al momento de seleccionar un proveedor de servicios, estos son:

- **Prestigio del veterinario**, en su mayoría los clientes buscan entre sus conocidos, veterinarios referidos, por su calidad de trabajo, este proceso ayuda a descartar prestadores que no tengan buena reputación.
- **Cercanía geográfica al domicilio**, es importante que el lugar seleccionado esté cercano a la residencia del cliente, esto ayuda a generar menor tiempo de desplazamiento, comodidad y seguridad de contar con un veterinario cerca en caso de emergencia, por ello algunos optan por los veterinarios a domicilio, sin embargo este servicio puede llegar a costar entre \$30 a \$50 dólares por visita.
- **Calidad del servicio**, este último punto muy importante, ya que se convierte en el factor principal para recurrir a la sustitución del profesional, en caso de recibir una solución que no ayude a satisfacer la situación del usuario (mascota) y por consecuencia la del cliente, puede terminar en la búsqueda de otro profesional y generar un malestar y sentido de mala calidad de servicio. Se busca un diagnóstico acertado y un tratamiento oportuno que no genere más gastos del necesario.
- **Servicio al cliente**, las mascotas deben recibir un trato adecuado, minimizando su temor de estar con desconocidos en espacios nuevos, los dueños de mascotas buscan calidez para sus mascotas, esto influye en el tiempo de atención que demanda un usuario.

No existen amenazas de posible integración hacia atrás por parte de los dueños de mascotas; sin embargo el proceso de sustitución está presente pero puede ser mitigado teniendo presente los factores claves de la industria en relación a los requerimientos de los clientes.

Otros actores presentes en la industria son los colectivos en pro de los animales y la sociedad en general, que como se lo mencionó en el Capítulo 2 [INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO DE ASISTENCIA INTEGRAL PARA MASCOTAS: INTERÉS POR LAS MASCOTAS](#), están ejerciendo mayor influencia y presión para que se cumpla la protección de los derechos de los animales.

Bajo este escenario se concluye que estos grupos de interés tienen un poder de negociación baja.

3.3.2 Veterinarios trabajando en relación de dependencia & Diversidad de Proveedores de Insumos y Fármacos Veterinarios

Se puede identificar como los proveedores principales a los veterinarios de la industria, de acuerdo al Vice-Presidente del Colegio de Veterinarios- Mvz. Andrés Jouvin, existen alrededor de 500 Veterinarios titulados en Guayaquil, muchos de estos se encuentran trabajando en relación de dependencia y una pequeña parte en clínicas y consultorios propios. En general los Veterinarios bajo relación de dependencia, poseen sueldo que están entre los \$600 a \$1200 dólares, esta amplitud de rango se debe a que el ingreso está en función del tipo de clínica u hospital para el que labore.

Otros proveedores son las universidades que se encargan de la formación académica de los veterinarios, en la ciudad tenemos 3 Instituciones Superiores: Universidad Estatal de Guayaquil, Universidad Agraria del Ecuador y Universidad Católica Santiago de Guayaquil, quienes como parte de la formación académica de sus estudiantes y previo a la graduación deben realizar prácticas pre-profesionales, para recibirse como Veterinarios, estos nuevos profesionales una vez obtienen su título, buscan laborar en clínicas existentes en la ciudad.

Existe una amenaza latente de que estos profesionales puedan integrarse hacia adelante y así establecer sus propios negocios o convertirse en veterinarios a domicilio; sin

embargo pocos se aventuran a emprender, por las barreras de entrada que posee la industria y además deben cumplir con las expectativas de los dueños de mascotas.

Otro grupo importante de proveedores en esta industria son las empresas comercializadoras de Insumos Médicos (Guantes, gasas, algodón, entre otros.), la particularidad de estos es que son las mismas empresas que atienden al mercado de salud para personas. De acuerdo al INEC y su Censo Económico del año 2013, reporta que existen 29 empresas en Guayaquil, que se dedican a la venta al por mayor de estos materiales. En la tabla Empresas Comercializadoras de Instrumentos y Materiales Médicos nos presenta una lista amplia de opciones para la compra de estos insumos de trabajo.

Tabla 4 Empresas Comercializadoras de Instrumentos y Materiales Médicos

Nº	RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL
1	USTINOV S.A.	USTINOV S.A.
2	AHG MEDICAL CIA. LTDA.	AHG MEDICAL CIA. LTDA.
3	CORPMEDEC S.A.	NO DISPONIBLE
4	CORPMASTER S.A.	CORPMASTER S.A.
5	CHICAIZA ALVARADO PEDRO GIOVANNY	PG MEDICAL
6	RIVADENEIRA VARGAS ELIAS AGUSTIN	NO DISPONIBLE
7	HINOJOSA GALARZA ADELFO HERNANDO	A.H.G. REPRESENTACIONES MEDICAL
8	HOLGUIN BAYAS GUILLERMO FEDERICO	NO DISPONIBLE
9	SERVICIO Y EQUIPAMIENTO SERQUIP CIA. LTDA.	SERQUIP
10	SERIPACAR SA	NO DISPONIBLE
11	DEPOSITO DENTAL KROBALTO C.A.	NO DISPONIBLE
12	ERAZO TORTORELLA MARIA LORENA	NO DISPONIBLE
13	TINAJERO ORTEGA GRACIELA LAURA MERCEDES	GT DISTRIBUIDOR
14	DISTRIDENTAL S.A.	NO DISPONIBLE
15	GALO CALERO ZEA S.A. CALZEA	NO DISPONIBLE
16	MEDIBAC-INC S.A.	MEDIBAC INC S.A.
17	DISMOPRA S.A.	DISMOPRA
18	HOSPICARE S.A.	HOSPICARE S.A.
19	EQUIPOS E INSUMOS MEDICOS JON Y DIE MEDICAL S.A.	EQUIPOS E INSUMOS MEDICOS JON DIE
20	CORPORACION PLAZACROPOLIS S.A.	CORPORACION PLAZACROPOLIS S.A.
21	C.G.MIL S.A.	NO DISPONIBLE
22	DRIVECORP S.A.	DRIVECORP S.A.
23	REACTIVOS Y MEDIOS DE CULTIVOS RMC S.A.	REACTIVOS Y MEDIOS DE CULTIVOS RMC S.A.
24	COMERCIO Y REPRESENTACIONES INTERNACIONALES C.A. -COMERICA-	COMERICA
25	ABAD GRAZZO DENISSE AZUCENA	NO DISPONIBLE
26	MACAS BARBERAN HENRY DAVID	NO DISPONIBLE
27	MEDICAL BONE IMPLANT CIA. LTDA. (MEDIBONE)	MEDIBONE
28	VIAPROYECTOS S.A.	VIAPROYECTOS S.A.
29	ECUADOR OVERSEAS AGENCIAS SA	ECUADOR OVERSEAS AGENCIAS C.A.

Fuente: Censo Económico 2013, INEC.

Elaborado por: Autores de la Tesis

Además de los insumos, hay considerar las empresas que comercializan al por menor y al por mayor los productos medicinales para mascotas, de acuerdo al mismo Censo del INEC, en Guayaquil se registraron 60 empresas, en la tabla Empresas Comercializadoras de Productos Farmacéuticos Veterinarios, se proporcionan los nombre comerciales de las empresas que se dedican a esta actividad, siendo las más reconocidas: FARMAVET; EQUINSA S.A. y PHARMACY Y NUTRITION, como principales referentes en el ámbito veterinario.

Existen varias empresas dedicadas a proveer a las clínicas y veterinarios de la ciudad, lo cual no representaría una amenaza para conseguir los materiales de trabajo.

Considerando a todos involucrados en este segmento podemos concluir que estos grupos de intereses tienen un poder Medio de influencia en la Industria.

Tabla 5 Empresas Comercializadoras de Productos Farmacéuticos Veterinarios

N°	RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL
1	SOSA ZORNOZA DAVID ENRIQUE	DISTRIBUIDORA 50-54
2	SANCHEZ MENDIETA OFELIA DE JESUS	NO DISPONIBLE
3	GARCIA ARCE XAVIER ENRIQUE	NO DISPONIBLE
4	BOTICAS UNIDAS DEL ECUADOR C.A.	BOTICAS UNIDAS DEL ECUADOR C.A.
5	LABORATORIOS BI-FARMA C.A.	LABORATORIOS BI-FARMA C.A.
6	PROVENCO C.LTDA.	PROVENCO C. LTDA.
7	COMERCIOSA S.A.	COMERCIOSA S.A.
8	ESPECIALIDADES FARMACO VETERINARIAS LLAGUNO C LTDA	LLAGUNO CIA. LTDA.
9	TULIPANESA S.A.	TULIPANESA S.A.
10	CHEMICAL PHARM DEL ECUADOR C. LTDA	CHEMICAL PHARM DEL ECUADOR
11	LABORATORIOS MICROSULES ECUADOR S.A.	LABORATORIOS MICROSULES ECUADOR S.A.
12	DIS MARN SA	DIS MARN S.A.
13	DIFARMAS SA	NO DISPONIBLE
14	IMPORTADORA NAGIB S.A.	IMPORTADORA NAGIB S.A.
15	CEGA INTERNATIONAL TRADERS S.A.	CEGA INTERNATIONAL TRADERS S.A.
16	POLIDISTRIBUCIONES TECNICAS POLIDIST S.A.	POLIDIST
17	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA DISFOR SA	SALUD Y ECONOMIA
18	NUTRIFIT S.A.	NUTRIFIT
19	NATURPHARMA S.A.	NO DISPONIBLE
20	TRADETEC S.A.	TRADETEC S.A.
21	FAVETEX S.A.	FAVETEX S.A.
22	IMPROHOSFAR S.A.	IMPORTADORA DE INSUMOS HOSPITALARIOS Y FARMACÉUTICOS
23	DACHAFARM S.A.	NO DISPONIBLE

Asistencia Integral para Mascotas PET CARE

N°	RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL
24	FARMA SERVICIO S A FARMACEUTICA Y SERVICIO	FARMASERVICIO
25	LABORATORIO LA SENTE CI	LABORATORIOS LA SANTE COMPAÑIA LIMITADA
26	GILBERT GLOBAL BUSINESS S. A. DISGILBERT	DISGILBERT
27	ARTISFARMA S.A.	ARTISFARMA S.A.
28	BUSINESSPHARM S.A.	BUSINESSPHARM S.A.
29	ECOSTARSA S.A.	BOTIQUIN CLINICA PANAMERICANA
30	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ASOCIADA DFA SA	DFA S.A.
31	LABORATORIO FRANCO - COLOMBIANO DEL ECUADOR S.A.	LAFRANCOL
32	CORPORACION GENPHARMA S.A.	CORPORACION GENPHARMA S.A.
33	APROFARM S.A.	NO DISPONIBLE
34	SEBICAR S.A.	NO DISPONIBLE
35	MEDIGENER DE ECUADOR CIA. LTDA.	NO DISPONIBLE
36	ESTELARMISION S.A.	NO DISPONIBLE
37	GYKORMED S.A.	NO DISPONIBLE
38	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA MANABI S.A. "DIFMA"	DISTRIBUIDORA MANABI
39	COMPAÑIA FARMACEUTICA MALAVE S.A. COMFARMALSA	COMFARMALSA
40	DE LA TORRE GOYES FARMACEUTICA S.A. DEGOFAR	NO DISPONIBLE
41	POLMONE S.A.	NO DISPONIBLE
42	LABORATORIOS ECUAROWE S.A.	LABORATORIOS ECUAROWE
43	IMPORTADORA BOHORQUEZ C LTDA	IMPORTADORA BOHORQUEZ C. LTDA.
44	CORMIN CIA. LTDA.	CORMIN CIA LTDA
45	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA (DIFARE) S.A.	DIFARE S.A.
46	FARMAVET FARMACOS VETERINARIOS S.A.	FARMAVET C.LTDA.
47	LABORATORIOS GENERICOS FARMACEUTICOS ECUATORIANOS S.A. GENFAR ECUADOR	LABORATORIOS GENFAR S.A.
48	DYM CARMEN MUÑOZ S.A.	DYM CARMEN MUÑOZ S.A.
49	JRCPHARMA S.A.	JRC PHARMA GROUP
50	ITALCHEM ECUADOR S.A.	NO DISPONIBLE
51	GLOBALRENT S.A.	MEDICAM HEALTH SOLUTIONS
52	IMPVET IMPORTADORA VETERINARIA CIA. LTDA.	IMPVET CIA LTDA
53	MEDIMAX S.A.	NO DISPONIBLE
54	LABORATORIOS DANIVET S.A.	DANIVETR SA
55	SALUPHARMA S.A.	SALUPHARMA S.A.
56	ESKEGROUP S.A.	ESKEGROUP SA
57	AMERTOV S.A.	AMERTOV SA
58	SILVERTI S.A.	NO DISPONIBLE
59	PHARMACY Y NUTRITION PHARNUTRI S.A.	PHARMACY Y NUTRITION PHARNUTRI S.A.
60	EQUINSA SA EQUIPOS E INSUMOS SA	EQUINSA S.A.

Fuente: INEC-Directorio de Empresas Censo Económico 2013

Elaboración: Autores de la Tesis

3.3.3 Altas Barreras de Entrada para Nuevas Clínicas Privadas Independientes

Se considera que para un nuevo entrante al sector veterinario existen tres aspectos importantes a considerar:

1) **Los requisitos de capital:** se estima que se necesita en promedio para ingresar al negocio un valor de \$24.575,00, estos costo estima un total de entre 10 a 20 trabajadores (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2013); sin embargo este valor no incluyen los gastos por salarios de profesionales, servicios básicos e insumos adicionales.

2) **Requisitos gubernamentales:** de acuerdo a la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD) los requisitos que se necesitan son: i) Documento de Designación por el propietario o representante legal al responsable técnico Médico Veterinario; RUC y documentos personales del representante legal; ii) croquis de las dimensiones de las instalaciones, iii) procedimiento Operativo estándar de la eliminación de desechos médicos, cadáveres, atención y limpieza del local; iv) título de acreditación del SENESCYT del representante técnico; v) listado de profesionales, personal auxiliares y funciones a desempeñar. Otros requisitos son: vi) certificado de salud ocupacional, vii) permiso municipal y viii) permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos.

Otros servicios como rayos X, necesitará el certificado de habilitación emitido por la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica. Así también el servicio de esterilización de las mascotas requiere adicionalmente los siguientes protocolos: desinfección del área de cirugía, preparación del paciente, equipo quirúrgico a utilizar, anestésico y material informativo para el cuidado del post operatorio.

Los siguientes requisitos de infraestructura física son obligatorios para la entrega del permiso de funcionamiento de AGROCALIDAD para una clínica veterinaria básica:

- Equipo de ventilación artificial.
- **Área de consulta:** 9 metros cuadrados o más.
- **Sala de Espera:** 4 metros cuadrados o más.

- Servicio higiénico para usuarios.
- Registro de los pacientes atendidos por el establecimiento.

3) **Know how**: la experiencia y prestigio de los principales competidores del mercado representan una gran barrera de entrada, dado que los clientes de la industria buscan atención de calidad.

De las barreras de entrada mencionadas, los requisitos de capital tienen un peso importante y conlleva a los emprendedores a buscar el apoyo de socios o de entidades financieras que puedan brindar ese nivel de inversión, obligando a los emprendedores a trabajar con otros o para otros hasta lograr conseguir el financiamiento necesario. Dado este panorama se puede concluir que la que la amenaza de nuevos entrantes es baja.

3.3.4 Atención Veterinaria Municipal Gratuita y Consultorios Unipersonales Populares

Los servicios veterinarios tienen un costo asociado a la consulta y otro a los procedimientos que se generen durante la consulta; sin embargo en la ciudad de Guayaquil existen también servicios veterinarios gratuitos, que están en los Centros de Atención Municipal Integral (CAMI) y en Centros de Salud Municipales, mismo que atienden en sectores populares del sur y norte de la ciudad, todos en un horario de lunes a viernes desde las 07h00 a 16h00, en el caso puntual de los centros de Fertisa, Jacobo y Mariela Ratinof, todos en el sur de la ciudad, los días viernes realizan cirugías programadas; los demás centros: Kartódromo (Guasmo Norte), Isla Trinitaria y Cisne 2, Parque Industrial California, Samuel Ratinof (Entrada de la 8) y Polifuncional Zhumar (Bastión Popular), atienden casos curativos y preventivos únicamente. Adicionalmente estos centros ofrecen medicina sin costo (G.A.D. M.I. Municipalidad de Guayaquil, 2013) (G.A.D. M.I. Municipalidad de Guayaquil, 2015).

Pese a esto de acuerdo a las entrevistas con expertos veterinarios, estos lugares no cuentan con buena reputación, y muchos de los nuevos clientes que llegan a sus clínicas vienen después de usar estos servicios donde hay mucha demanda y poca disponibilidad de profesionales, adicionalmente la ubicación de estos centros corresponde a niveles socio-económicos de tipo D, es decir sectores populares o de escasos recursos.

Además se incluyen los Consultorios Unipersonales, este tipo de clínicas son típicamente populares ubicadas en sectores medios, donde cuentan con atención básica por consulta curativa y preventiva, y manteniendo un horario de atención de oficina, estos profesionales apuntan a fidelizar clientes frecuentes más que aumentar cobertura por volúmenes de atención o expandir sus labores a otros sectores, los costos son más económicos que una Clínica reconocida, su estrategia de marketing en el mercado se traduce en una guerra de precios bajos, en donde el costo por atención bordea los \$8,⁰⁰ dólares, por ello podemos concluir que la amenaza de sustitución es Baja.

3.3.5 Alto Nivel de Competitividad en servicios Básico y Complementariedad en la Especialidad de los Competidores

Esta industria se encuentra en un crecimiento constante, de acuerdo con los datos del INEC y de AGROCALIDAD en la ciudad de Guayaquil existen entre 128 a 150 locales de atención veterinaria, siendo los más reconocidos los siguientes:

Tabla 6 Principales Veterinarias de Guayaquil

VETERINARIAS	UBICACIÓN	NUMERO APROXIMADO DE CLIENTES
Clinica veterinaria DR. PET	Urdesa	220
Clinica veterinaria GUAYAQUIL	Samborondon	180
Veterinaria KOKI	Alborada	80
Veterinaria DR. BURGOS	Martha de Roldos	60
Veterinaria DR. WILLIAM LOPEZ	Los cobos	100
Veterinaria ENTRE CANINO	Entre Rios	70
Clinica veterinaria MIMI FERNANDEZ	Plaza Dañin	120
Veterinaria PET WASH	La Garzota	100
Veterinaria SAIANANDA PETS	Urdesa	60
Polidiánico Veterinario DR JOUBERT	Sauces	60
Veterinaria LAS TOMAS	Jardón	70
ANIMALOPOLIS VETERINARIA	La Fle	90
Clinica veterinaria PETS & MAS	Urdesa	100
PET MEDICAL VETERINARIA	Kennedy Norte	120
Clinica Veterinaria CENTENARIO	La Salba	120

Fuente: Tesis de Análisis de viabilidad de una propuesta de Seguros para mascotas en la ciudad de Guayaquil, 2011

Según el Vice-Presidente del Colegio de Veterinarios, esta industria posee altos costos fijos por el salario de los profesionales y costos de administración, la diferenciación

entre un proveedor y otro es realmente es baja, mayormente está dada por los factores claves de la industria, mencionados en la sección [3.3.1 Dueños de Mascotas Eligen Servicios Veterinarios por: Prestigio, Cercanía, Calidad y Servicio](#), este prestigio o calidad de servicio hace que los costos por consultas puedan ir desde \$8 hasta \$25 dólares por consulta, por ello la estrategia competitiva de la industria está basada en los precios y en la diferenciación de servicios, es allí donde entran los servicios complementarios como: Peluquería, Venta de accesorios, alimento para mascotas, transporte para mascotas, entre otros.

Existe en esta industria servicios especializados, dentro de los más requeridos están los dermatólogos, quiénes por concepto de consulta cobran entre \$30 a \$40 dólares, dado que los profesionales de esta rama son muy escasos, recurre a la referenciación entre colegas del ramo que cuentan con profesionales en el área, lo propio ocurre con servicios de Rayos X y Laboratorio.

Las particularidades expuestas nos muestran una industria de alta tendencia competitiva por precios y diferenciación en los servicios comunes como: consultas curativas, preventivas y peluquería, dejando en evidencia claros niveles de complementariedad para servicios especializados.

3.3.6 Ecuador frente a Elecciones Presidenciales, Grupos de Intereses preocupados por situación Económica del País

Con la ayuda de la herramienta de Mapa Político (ver Tabla Mapa Político del Ecuador), se evaluó la situación actual del Ecuador, se ha concluido las siguientes premisas. El régimen actual cuenta con apoyo externo de entidades como la UNASUR y como aliados estratégicos para impulsar la inversión extranjera cuenta con países como Turquía y China, con quienes se han firmado importantes acuerdos comerciales y de obras públicas en el país.

Ecuador, ha logrado grandes avances en su pretensión de ingreso al Tratado de Libre Comercio del cual ya son parte los países vecinos de Perú y Colombia, el Econ. Rafael Correa en su calidad de Presidente Constitucional de la República, ha logrado el respaldo de sus pares mandatarios de los países mencionados, quienes en Junio del 2012, alcanzaron el acuerdo definitivo de TLC con la Comunidad Europea, en el caso

ecuatoriano se logró concretar el respaldo formal de ambos países en Diciembre de 2015, lo que representa grandes oportunidades para el país.

La realidad política Nacional, atraviesa grandes tensiones principalmente en contra del régimen con las Fuerzas Armadas y el Ejército Ecuatoriano, pese a esto claramente la Función Legislativa liderada por la presidenta de la Asamblea Sra. Gabriela Rivadeneira y el bloque político de Alianza País, siguen siendo los principales co-idearios del régimen. Este respaldo les ha favorecido para viabilizar de manera más rápida leyes de emergencia por la situación económica del país, siendo la más reciente la “Ley para la optimización de la Jornada Laboral y Seguro de desempleo”, esta como respuesta al aumento del desempleo en la nación que de acuerdo al INEC en el 2015 cerró en 4,77%, cerca de 200 mil Ecuatorianos sin empleo, sin mencionar la situación impaga que viven muchos Servidores Públicos desde el mes de Enero y las deudas del estado con varios de sus proveedores.

Otras leyes recientemente probadas son: “Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas”, misma que entró en vigencia a finales del mes de abril y está direccionada al incremento de impuestos a los cigarrillos, bebidas azucaradas y alcohólicas. Complicando aún más el panorama económico del país, producto del desastre natural del 16 de abril de 2016, se aprobó recientemente la “Ley de Solidaridad y corresponsabilidad ciudadana”, que dentro de sus principales cambios establece el alza del IVA del 12% al 14% por el lapso de un año, esta última ley ha generado mucha controversia alrededor del gobierno; sin embargo entró en vigencia desde el 1 de Junio de 2016.

Sociedad

Los sectores sociales cada vez más, muestran una clara tendencia desfavorable sobre la gestión del Gobierno, actualmente la clase Media, Media Alta y Alta se han transformado en uno de los principales grupos sociales de presión que no están de acuerdo con las decisiones económicas del régimen actual; esto principalmente atribuido a la polémica Ley de Herencias, las salvaguardas (restricción de importaciones), el aumento del desempleo y la reciente ley de solidaridad y corresponsabilidad en medio de la crisis económica del país; sin embargo, pese a esto, la

clase Popular y la Media baja, siguen siendo quienes aún respaldan la labor del Presidente y sus colaboradores, lo que ha generado varias situaciones de tensión en el país. En el 2015, se vivieron varias situaciones de protestas en contra del Gobierno Central, siendo más notables en las principales ciudades del país Guayaquil y Quito, donde la oposición política al régimen es mayoría.

Otros grupos de presión del país siguen al Régimen, son los Productores Nacionales, Grupos de Artesano, Grupos Campesinos y Microempresarios, muchos de ellos resultaron altamente favorecidos con la imposición de las salvaguardas, mismas que se mantienen en el país por otro año más.

Los Medios de Comunicación Privados, los Importadores Nacionales y la Banca Privada, han cobrado mucha fuerza y voz ante la situación política y económica actual, estos grupos de intereses, mantienen posturas contrarias a las Gubernamentales y son los principales detractores que reciben respuesta inmediata de parte del gobierno a consecuencia de sus acciones y/o comentarios.

El 2016 es un año de vital trascendencia para el actual Gobierno, ya que es el año donde se empieza con la contienda electoral para: Presidente, Vicepresidente y Asambleístas que se desarrollará en el mes de Febrero del 2017, con la extensión de las salvaguardas impuestas por el régimen, la inestable situación del precio del petróleo (que se ha situado por debajo del precio del presupuesto general del Estado), resulta en un panorama económico retador para la matriz productiva del país y para las finanzas del Estado.

Tabla 7 Mapa Político del Ecuador

	ANTI SISTEMA	OPOSICIÓN LEGAL	APOYO IDEOLÓGICO	COMBINACIÓN CENTRAL	APOYO IDEOLÓGICO	OPOSICIÓN LEGAL	ANTI SISTEMA
SECTOR EXTERNO			Perú y Colombia (TLC: Comunidad Europea).	UNASUR, China, Turquía.			
RÉGIMEN		Ejercito	Asamblea Nacional, Consejo Nacional Electoral, Función Judicial	Presidente, Policia Nacional		Armada	
SECTORES SOCIALES	Clase Alta, Clase Media, Trabajadores.			Clase Media Baja y Clase Popular			Clase Alta, Clase Media, Trabajadores.
PARTIDOS POLÍTICOS	Izquierda Democrática, Fuerza Ecuador, SUMA, Avanza		Partido Socialista	Aliza PAIS			PSC-Madera de Guerrero-Creo
GRUPOS DE PRESIÓN			Productores Nacionales	Grupo Campesino, Artesanos, Microempresarios		Medios de Comunicación Privados	Importadores, Banca Privada

Elaborado por: Autores de la tesis

Conclusión

Con la ayuda de la herramienta Reglas Competitivas - Colaborativas del Sector Veterinario – Subsector “Atención Integral de Mascotas”, se puede concluir que esta industria y sus actores, tienen un nivel de competitividad medio, producto principalmente de la situación del país, esto deja entre ver claras oportunidades de desarrollo de un nuevo nicho de mercado, prestando soluciones innovadoras y que respondan de manera eficiente y eficaz al mercado, el cual es bastante exigente en términos de calidad de servicio y precio.

También es relevante mencionar que este emprendimiento podrá generar al menos unas 30 plazas de trabajos nuevas, por lo que se pretende establecer remuneraciones que guarden mucha relación con la situación económica del país, logrando de esta manera generar incentivos económicos y no monetarios que ayuden a que los profesionales del Centro Médico sean la principal carta de presentación, para los clientes, proveedores e incluso para los competidores.

Tabla 8 Reglas Competitivas - Colaborativas del Sector Veterinario – Subsector “Atención Integral de Mascotas”

Grupos de Interés	Rol competitivo-colaborativo del Grupo de Interés	Categorías de Organizaciones o Individuos en este Grupo de Interés	Característica del Comportamiento o del Interés del Grupo cuando Asume el Rol (Regla Competitiva o Colaborativa)	Nivel de Poder (3: Alto, 2: Medio, 1: Bajo)
1. Usuarios, clientes y comunidad	Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes y Comunidad	Clientes: Dueños de Mascotas	Hombres y Mujeres, mayores de 18 años. Buscan soluciones efectivas a las necesidades de sus mascotas	3
		Usuarios: Perros y Gatos	Pequeños y grandes, de raza o mestizos. Presentan la sintomatología de la enfermedad, también requieren servicios para su cuidado de pelaje y piel.	2
		Colectivos a favor de los animales	Hombres y Mujeres, de todas las edades que buscan la igualdad de derecho y trato en las mascotas	1
		Sociedad en general	Mayor conciencia por el cuidado y bienestar de las mascotas	1
2. Competidores	Equilibrio entre Rivalidad Competitiva y Colaborativa	Clínicas Privadas Existentes: Dr. Pet, Clínica Guayaquil, Animalopolis, entre otras.	Captar más clientes a través de la diferenciación en los servicios que ofertan cada uno.	3
		Veterinarios Independientes	Mantener su cartera de clientes, prestar los mismos servicios que podrían encontrar en una clínica y que puedan ser movilizadas a domicilio.	3
		Nuevos Veterinarios recién graduados	Buscan ejercer su profesión, mayormente en clínicas ya establecidas.	1
3. Sustitutos	Sinergia de Servicios sustitutos	Servicio Veterinario Gratuito en centros Municipales	Ayudar a las personas de niveles socio-económicos tipo D (mayormente) que poseen mascotas, buscan minimizar el abandono de mascotas por falta de recursos.	1
		Clínicas Privadas pequeñas o Unipersonales	Mantener clientes por fidelización, apunta a target populares compitiendo por estrategia de precio bajo.	2
4. Nuevos entrantes	Nuevos Participantes.	Nuevos Veterinarios Emprendedores	Buscar financiamiento para montar su propia clínica, los requisitos gubernamentales y estándares son altos.	1
5. Proveedores y Aliados	Poder de Negociación Colaboración de Proveedores y Aliados	Veterinarios Independientes	Estos trabajan a domicilio y poseen espacios de tiempo por cubrir, buscan nuevas formas de adquirir ingresos y luchan contra los veterinarios que cobran poco.	3
		Empresas de Insumos Veterinarios	Vender productos que se requieren para la atención de las mascotas, deben cumplir con los estándares de AGROCALIDAD	2
		Empresas Farmaceuticas de medicamentos para Mascotas	Vender productos medicinales para mascotas, deben cumplir con los estándares de AGROCALIDAD	1
		Veterinarios con Experiencia laborando en relación de dependencia	Buscan aumentar sus ingresos y optimizar los días libres que poseen para buscar clientes nuevos.	2
6. Empleados, Gerencia y Propietarios	Poder de Empleados, Gerencia y Propietarios	Veterinarios en General	Aumentar sus Ingresos con el mínimo esfuerzo, manteniendo el prestigio o	2
		Gerencias Funcionales: RRHH, Administración y Finanzas	Implementar el modelo de negocio y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo, esperando un paquete remunerativo adecuado a sus responsabilidades	2
		Socios/Accionistas	Invertir su dinero, minimizando en lo posible el riesgo, esperando el retorno de su inversión en el menor tiempo posible.	3
7. Control de Autoridades	Poder de los Organismos de Control	AGROCALIDAD	Velar por el cumplimiento de los requerimientos y estándares establecidos para el funcionamiento de espacios de atención veterinaria domestica.	3
		GAD MI Guayaquil	Velar por el cumplimiento de las tasas y permisos municipales correspondientes para ubicar negocios en la ciudad.	3
		Cuerpo de Bomberos	Velar por la seguridad de los espacios comerciales que se establecen en la ciudad.	3

Fuente: Loyola Strategic Modeling Toolbox

Elaborado por: Autores de la Tesis

4. PERFIL DE DUEÑOS DE MASCOTAS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA Y DE MERCADO

4.1 Características Socio-demográficas

Para el presente servicio se ha seleccionado como mercado objetivo a hombres y mujeres, mayores de 18 años que pertenezcan a los niveles socio-económicos C+ y C- (Según clasificación del INEC), que cuenten con mascotas (perros y/o gatos) y que se domicilien en el norte de la ciudad de Guayaquil, específicamente en sectores como Alborada, Sauces, Garzota y alrededores.

Algunas características importantes del mercado objetivo son:

- Los jefes de hogar en general han culminado al menos la instrucción primaria completa (C-) y secundaria completa (C+), estos últimos con grandes posibilidades de continuar sus estudios universitarios.
- El rango de ingresos familiares (más de una persona trabajando) de estos estratos se ubica entre los \$600 a \$1400 dólares al mes, pudiendo llegar a más en el caso específico del estrato C+, quienes por lo general continúan y concluyen sus estudios Universitarios, obteniendo así mejores oportunidades laborales. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011) (Censos, 2011-2012).

4.2 Definición del Problema y planteamiento de la Investigación de Mercado

4.2.1 Problema y, Objetivos Generales y Específicos propuestos

Se ha definido como problema y formulado como pregunta la siguiente: ¿Se debe implementar un servicio de asistencia integral veterinaria para mascotas?, el estudio de mercado, ayudará a despejar esta duda. Se han definido además los siguientes objetivos para la Investigación de Mercado:

Objetivo General:

Medir la aceptación por parte de los dueños de mascotas que pertenezcan a los niveles socio-económicos C+ y C-, sobre un centro de asistencia integral de veterinaria ubicado en el norte de la ciudad de Guayaquil (Opciones a validar: Alborada, Sauces, Garzota, Samanes, Guayacanes).

Objetivos Específicos:

- Definir el perfil de los potenciales clientes (dueños de mascotas).
- Definir Perfil de los Usuarios finales (Mascotas).
- Determinar la percepción de los clientes sobre los servicios que ofertados por PET CARE.
- Estimar la demanda y aceptación de precios de los servicios de PET CARE.

4.2.2 Preguntas de Investigación para validar el Modelo de Negocios propuesto

Para poder alcanzar los objetivos específicos y generales de la Investigación de Mercado, se planteó un cuestionario de preguntas que ayuden a tener una mejor comprensión del mercado seleccionado y así estimar la posible demanda de los servicios que se oferten, a continuación se presentan las preguntas generales de la matriz 1,2,3 de Investigación de Mercado.

Clientes:

1. ¿Cuáles son las características demográficas: (estado civil, forma de transporte, etc.)?
2. ¿Cuál es el nivel de ingresos por familia?
3. ¿Tiene un veterinario de cabecera?
4. ¿Cuánto del ingreso destina a servicios veterinarios de las mascotas?

5. ¿Cuántos del ingreso mensual destina a servicios complementarios para mascotas?

Usuarios:

1. ¿Qué enfermedades ha tenido su mascota?
2. ¿Qué tipo de servicios complementarios para mascotas ha utilizado?
3. ¿Tiene un lugar de preferencia para llevar a su mascota?
4. ¿En el último año cuántas veces requirió asistencia veterinaria?
5. ¿En caso de emergencias dónde recurre usted?
6. ¿Su mascota tiene tratamientos médicos recurrentes?
7. ¿Cuál es la percepción de los servicios que paga para su mascota actualmente?

Percepción sobre PET CARE:

1. ¿Considera beneficioso tener algunos servicios en un solo lugar?
2. ¿Considera que los servicios para mascotas deberían estar integrados?
3. ¿Qué factores toma en cuenta al momento de recurrir a un prestador de servicios veterinarios?
4. ¿Cuál sería el pago máximo que realizaría por servicios veterinarios?
5. ¿Cuál sería el pago máximo que realizaría por servicios complementarios para sus mascotas?
6. ¿Cómo le gustaría enterarse de las innovaciones y/o servicios para su mascota?
7. ¿En qué momento te planificas para llevar a tu mascota a la atención medica?

4.2.3 Diseño de la Investigación de Mercado: Plan Muestral

Para realizar la Investigación de Mercado se utilizará un método de muestreo probabilístico estratificado, este tipo de técnica permitirá poder dividir la población en proporción a los niveles socio-económicos y geográficos de interés.

Se identificaron los siguientes datos que ayudaron a determinar la muestra con mayor precisión, los siguientes fueron tomados del INEC: el primero está relacionado con la proyección de la población del Ecuador hasta el año 2020, sólo se usó los datos poblacionales de la ciudad de Guayaquil, obteniendo como dato importante que desde el Censo 2010, se estima un crecimiento poblacional hasta el año 2016 de 1,7% en la ciudad (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2010).

Dado que el mercado objetivo seleccionado es el norte de la ciudad de Guayaquil, con la ayuda del Mapa de Distribución Poblacional de Guayaquil-2010 del INEC, se localizaron las Zonas Censales que se ubican en el norte de la ciudad, específicamente en los sectores comprendidos entre las Av. Francisco de Orellana, Av. Narcisca de Jesús (Terminal-Pascuales) y Av. Juan Tanca Marengo hasta su intersección con la Av. De las Américas (Ver mapa a continuación).

Ilustración 2 Mapa Mercado Objetivo



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Autores de la Tesis

De estos sectores se extrajeron las Zonas Censales y población al 2010, con la ayuda del indicador de crecimiento antes mencionado se obtuvo la población estimada al presente año, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 9 Zonas Censales y Población de Mercado Objetivo

Zonas Censales	Población Censo 2010	Proyección Población 2016	Zonas Censales	Población Censo 2010	Proyección Población 2016
286	5103	5.473	336	5951	6.382
287	3879	4.160	337	4875	5.228
288	4620	4.955	338	3224	3.458
289	4201	4.505	339	3533	3.789
290	3868	4.148	340	4489	4.814
291	4734	5.077	341	3042	3.262
292	5789	6.208	342	4682	5.021
293	5515	5.915	343	4520	4.847
294	4884	5.238	344	5547	5.949
295	5645	6.054	345	3308	3.548
296	3384	3.629	346	3232	3.466
297	3432	3.681	347	5538	5.939
298	2853	3.060	426	5476	5.873
299	2859	3.066	427	5217	5.595
300	3886	4.168	428	4929	5.286
301	3486	3.739	429	4526	4.854
302	3078	3.301	430	3474	3.726
303	2650	2.842	443	4243	4.550
304	3141	3.369	445	4096	4.393
305	4944	5.302	446	4136	4.436
306	5533	5.934	447	3479	3.731
307	4798	5.146	448	3418	3.666
308	2658	2.851	449	3615	3.877
309	3138	3.365	450	5268	5.650
310	3318	3.558	451	3745	4.016
330	5562	5.965	452	3808	4.084
331	5053	5.419	453	5306	5.690
332	4549	4.879	454	2863	3.070
333	4397	4.716	455	374	401
334	5597	6.002	456	3877	4.158
335	5565	5.968	457	4288	4.599
Total	260198	279.047			

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo 2010

Elaborado por: Autores de la Tesis

Como se observan en la tabla anterior los datos muestran el número de personas en el sector seleccionado, sin embargo el dato más útil para el plan de muestreo es el número

de hogares en el sector, para ello se tomó como referencia el promedio de personas por hogar en el Ecuador el cual es de 3,8 (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014).

El número exacto de mascotas en la ciudad es un dato desconocido en la actualidad, pese a esto, se tomó como indicador una de las preguntas de la Encuesta de Condiciones de Vida del año 2013-2014 del INEC relacionada al gasto de los hogares para la compra de alimento para mascotas, de donde se encontró que de la muestra tomada para la ciudad de Guayaquil, el 12,9% realizó compras de alimento para mascotas; este dato último se usó para calcular el número de hogares que poseen mascotas en Guayaquil.

Tabla 10 Hogares con Mascotas

Hogares 2016	Hogares con Mascota 2016
73433	9473

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo 2010

Elaborado por: Autores de la Tesis

Por último, se debe de considerar el estrato socio-económico en ese grupo de hogares, tomando como referencia los porcentajes de niveles socio-económicos en el país, propuestos por el INEC, se tiene la siguiente distribución de los hogares en el mercado objetivo seleccionado

Tabla 11 Hogares con Mascotas distribuidos por Niveles Socio-Económicos

Nivel Socio-Económico	% por Estrato	Hogares con Mascota 2016
		9473
A	0,019	180
B	0,112	1061
C+	0,228	2160
C-	0,493	4670
D	0,149	1411

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado por: Autores de la Tesis

Con estos datos se procedió a estimar la muestra para adecuada para la implementación de la herramienta de recolección de datos, se establecieron los siguientes parámetros, para la selección de la muestra:

- Margen de error: 9,79%.
- Nivel de confianza: 95%.
- Universo Muestral: 6.830
- Muestra: 101.

De este valor muestra se dividió de manera representativa para los estratos seleccionados, teniendo como resultado:

Tabla 12 Número de encuestas por nivel socio-económico

Nivel Socio-económico	Muestra
C+	32
C-	69
Muestra Total	101

Elaborado por: Autores de la Tesis

Bajo este esquema se aplicó la encuesta de recolección de datos (ver Anexo [Encuesta de recolección de Datos](#)).

Medios de Recolección de Datos

Se recurrió al uso de tres vías para completar las 101 Encuestas, el primero a través de la plataforma de Survey Monkey, link: <https://es.surveymonkey.com/r/RZB678X>; como segunda vía se usó el formato digital vía correo y como tercera opción con formatos físicos.

4.3 Diseño de Investigación Exploratoria y Conclusiones de Entrevistas a Expertos Veterinarios de la Industria

Diseño de Investigación Exploratoria

Para la Investigación Exploratoria, se plantearon 11 preguntas a realizar a los expertos de la Industria, las preguntas que se plantearon fueron:

- ¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?
- ¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?
- ¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?
- ¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?
- ¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?
- ¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente para diferenciarse y ganar mercado?
- ¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?
- ¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?
- ¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?
- ¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?
- ¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?

Para la recolección de datos de la entrevista se visitaron las instalaciones donde ellos laboran y así facilitar la recolección de la información.

Conclusiones

La entrevista a profundidad diseñada fue la principal herramienta para esta investigación, se consideraron 11 respuestas de los expertos entrevistados, no se contó

con 6 debido a que su target de mercado es del tipo A y B (Ver Anexo [Entrevistas a Expertos Veterinarios en la Industria](#)); pese a esto algunas de sus impresiones fueron incluidas en las conclusiones que se exponen a continuación.

La profesión Veterinaria es muy ardua, las jornadas diarias de trabajo pueden ser de hasta 11 horas, y los sueldos de estos van entre los \$600 a \$1200 dólares; esta remuneración puede ser fija en el caso de trabajar en relación de dependencia o variable en caso de trabajar por cuenta propia, los servicios especializados pueden tener un ingreso de hasta un 40% superior al de un veterinario clínico.

Durante una jornada pueden atenderse entre 8 a 20 pacientes por consultas preventivas y curativas, en algunos casos los entrevistados poseen servicio de peluquería como un servicio complementario. El precio por consulta se mantiene en los \$10 dólares por consultas en la clínica, este costo aumenta cuando la atención se da a domicilio llegando a valores entre \$25 a \$40 dólares. Existen gastos adicionales que podría conllevar la consulta, por ejemplo gastos por pipetas contra las garrapatas, cuyo precio oscila entre los \$9 a \$15 dólares; también pueden incurrirse en gastos por medicinas o procedimientos especiales.

Las enfermedades más frecuentes que se encuentran entre la población canina y felina de Guayaquil según nuestros entrevistados son:

- Enfermedades dermatológicas: alergias, hongos y problemas de la piel.
- Traumatológicas: Accidentes de las mascotas.
- Parasitológicas: Garrapatas.
- Bacterianas y virales.

- Cirugías rutinarias: Ovariohisterectomía O.V.H.¹ y castraciones.
- Gastrointestinales, renales y hepáticas.

El protocolo de atención por paciente debe tener un mínimo de 15 a 30 minutos, ya en casos muy particulares la atención a un paciente puede requerir de hasta 2 horas.

Por otra parte la atención especializada más requerida es la de tipo Dermatológica, esta consulta tiene un costo más elevado \$30 dólares; otros servicios complementarios como la peluquería, están entre los \$18 a \$20 dólares y tiene una demanda de 5 mascotas por día. También hay servicios especializados usados por los veterinarios dentro del proceso de atención del paciente, como: servicios de Laboratorio, Rayos X, cesáreas y esterilizaciones. Además se encontró la particularidad de que en algunos casos los clientes usan los baños medicados por veterinarios como parte de los servicios entregados en las peluquerías de mascotas.

A percepción de los entrevistados no se puede señalar un determinado grupo etario al que se le pueda atribuir el cuidado de la mascotas, pero sí han notado que hay una ligera presencia superior de mujeres al momento de las consultas así como la presencia de niños y jóvenes, algunos creen que los hijos sí representan algún nivel de presión en la decisión de adquisición de servicios; sin embargo al final es el padre o madre quién decide el uso o no de los servicios. Lo que sí tienen claro es que la captación de nuevos clientes requiere de medios efectivos de comunicación para llegar a nuevos mercados, dentro de los más usados por ellos están: redes sociales, medios de comunicación e incluso volantes en los alrededores de la clínica.

En esta industria el principal factor de éxito se da por los referidos, los comentarios positivos o negativos que puedan dar los clientes atendidos, este es el primordial indicador para que se soliciten los servicios de determinado profesional o clínica; otros

¹ En una cirugía de OVH se remueve los ovarios y el útero de la mascota. Es un procedimiento rutinario que se desarrolla con anestésicos generales con un monitoreo de signos vitales.

puntos clave son: la calidad de la atención, la certeza del diagnóstico y tratamiento para la mascota, el buen trato (servicio) y la comodidad. Las instalaciones juegan un papel importante también se busca lugares cercanos, cómodos y con las adecuaciones físicas necesarias para hacer sentir bien a las mascotas.

Los Veterinarios encuestados identifican como principales referentes de la industria al Hospital Clínica Guayaquil y Dr. Pet, aunque hay muchos competidores nuevos en la industria que aún no han logrado despegar y representar una amenaza; por ello coinciden en que es muy importante la innovación, la capacitación continua de los profesionales; la prestación de servicios especializados (Rayos X, Laboratorio y Dermatología), para lograr generar una competencia distintiva, incluso entre los mismo miembros del gremio se recomiendan entre colegas que poseen estos servicios.

Por último en relación a los aspectos legislativos del país, en particular la Ley LOBA, esta no fue socializada con el gremio en pleno; sin embargo todos coinciden en que una ley de este tipo sería de un apoyo fundamental para concientizar a los dueños de mascotas que cada vez más demuestran su interés en el cuidado de la mascota, esto incluso ayudaría a tener mayor demanda y más trabajo para el mercado que aunque ahora lo hay, impulsaría con mayor efectividad la industria a niveles de otros países como Colombia o Brasil.

Tabla 13 Resultados de Entrevistas con Expertos

Operación		
VARIABLES ANALIZADAS	Clínicas Pequeñas	Clínicas Grandes
Pacientes al Mes Atendidos por Consulta General	192	480
Tiempo promedio de Atención por Paciente	Veterinaria: Mínimo: 15 a 30 Minutos Peluquería: Máximo: 2 horas.	
Pacientes al Mes Atendidos por Especialidades	96	
Mascotas por Servicio de Peluquería mes	96	
Ingresos & Egresos		
VARIABLES ANALIZADAS	Clínicas Pequeñas	Clínicas Grandes
Ingresos Mensuales por consulta en Clínica	\$ 1.920,00	\$ 4.800,00
Ingresos Mensuales por Especialidad: Dermatología	\$ 2.880,00	
Ingresos por Servicio de Peluquería	\$ 1.920,00	
Sueldo Promedio de Veterinarios	Entre los \$600 a \$1200	
Entorno		
Principales competidores Identificados	Dr. Pet Clínica Guayaquil	
Efectos de Promulgación de Leyes a favor de las mascotas	Positivos, aumentaría la demanda de servicios para las mascotas.	
Canales de información que usan	Redes Sociales	
Grupo Etario que asiste con mascotas	De todo tipo, aunque se ve una pequeña	
Personas que influyen en la compra de Servicios para las mascotas	Los niños pueden tener cierta influencia, aunque muchas veces el dueño de la mascota y proveedor	

Fuente: Entrevistas a Expertos

Elaborado por: Autores de la Tesis

5. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR Y MODELO DE NEGOCIOS DEL EMPRENDIMIENTO: PET CARE

La idea de negocio surge como respuesta al análisis de las distintas necesidades que se presentan en la sociedad Ecuatoriana, en particular en la ciudad de Guayaquil, este emprendimiento inicialmente pretende ser el primer punto de atención en el Norte de la ciudad de Guayaquil que cuente con servicios integrados para las mascotas y que además será aliado del seguros de asistencia médica para mascotas PET MED.

Esta industria se encuentra en crecimiento y cuenta con respaldo de los Gobiernos seccionales que está a favor del cuidado y protección de las mascotas. En el desarrollo del modelo de negocio se utilizarán las 9 secciones del *BUSINESS MODELS CANVAS* desarrollado por Alexander Osterwalder y la Prueba Ácida como mecanismo para explorar de manera inicial la sustentabilidad de la propuesta.

5.1 Propuesta de Modelo de Negocios del Emprendimiento

Clientes:

La propuesta de modelo de negocio está basada en la prestación asistencial integral de servicios médicos veterinarios para mascotas, dirigido a hombres y mujeres mayores de 18 años que pertenezcan al nivel socio-económico C+ y C- de acuerdo a la clasificación del INEC, que tengan como domicilio el sector Norte de la ciudad de Guayaquil; este centro contará con la prestación de servicios veterinarios preventivos y curativos, dermatología y peluquería.

Socios Claves

Este punto médico brindará servicios a los asegurados de PETMED (Tesis de Compañeras de MAE 32, ESPAE-ESPOL), quién será uno de los principales socios estratégicos, además buscará generar convenios de apoyo institucional con las principales Universidades que cuentan con la carrera de Veterinaria de la ciudad de Guayaquil, especialmente la Universidad Estatal de Guayaquil y la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. No se incluye a la Universidad Agraria, dado que está cuenta con una clínica Veterinaria dentro de la Universidad.

También se buscará el acercamiento y respaldo de las entidades como Rescate Animal, el Colegio de Médicos Veterinarios e inclusive los organismos gubernamentales nacionales y locales como AGROCALIDAD, GAD MI de Guayaquil y la Prefectura del Guayas, quienes han mostrado gran interés por las mascotas, esto contribuirá a que el emprendimiento tenga mayor reconocimiento en la industria.

Actividades Claves y Recursos Claves

Considerando que la experiencia de los profesionales es uno de los factores de éxito de la industria se buscará contar con profesionales que ya posean experiencia en la atención Veterinaria, esto contribuirá a la imagen que tengan los clientes sobre el Centro de Asistencia Integral.

La infraestructura mínima estimada será:

- 2 Salas de Espera de 4 mts.² para el área de consulta externa y otra para las especialidades.
- 3 Consultorios Veterinarios de 9 mts.². para la atención de consulta externa.
- 2 Consultorio para especialidades de 9mts².
- 1 Espacio para quirófano: cirugías menores.
- 2 Espacios para peluquería de 9mts².
- 1 Espacio de Laboratorio.
- 1 Espacio de Rayos X.
- Área Administrativa de 16 mts².
- Baños para clientes y personal.

Canales

Una característica muy importante del presente modelo será la de atención al dueño de la mascota, para ello se buscará la optimización de los canales de distribución de los

servicios del emprendimiento, este será a través de redes sociales, la implementación del servicio de recordación de citas agendadas, call center y página web; se hará especial énfasis en la satisfacción de los usuarios, para esto se implementarán encuestas de calidad de servicios para fomentar la buena reputación e imagen. El Recurso Humano y su disponibilidad deberá estar disponible en 24/7, para la comodidad de nuestros clientes y para aportar a la comunidad se prestarán charlas breves sobre cualquier avance médico relacionado a las mascotas, para mantener una clientela fiel.

Ingresos

Las principales fuentes de ingreso serán los servicios veterinarios, que estarán en los \$15, por procedimientos adicionales basados en la investigación exploratoria con expertos tendrán otros costos como:

- Suero Terapias: \$35.
- Vacunas: \$15.
- Ligaduras y Castración: Animales pequeños \$100 y animales grandes \$175.
- Cesáreas: Animales pequeños \$200 y animales grandes \$300.
- Problemas de la piel casos dermatológicos: \$25.
- Servicio de Rayos X: \$6.
- Casos Bacterianos (Bucales): \$35.
- Baños Medicados: \$15.
- Servicio de Peluquería: Animales pequeños \$15 y animales grandes \$18.

Estructura de Costo

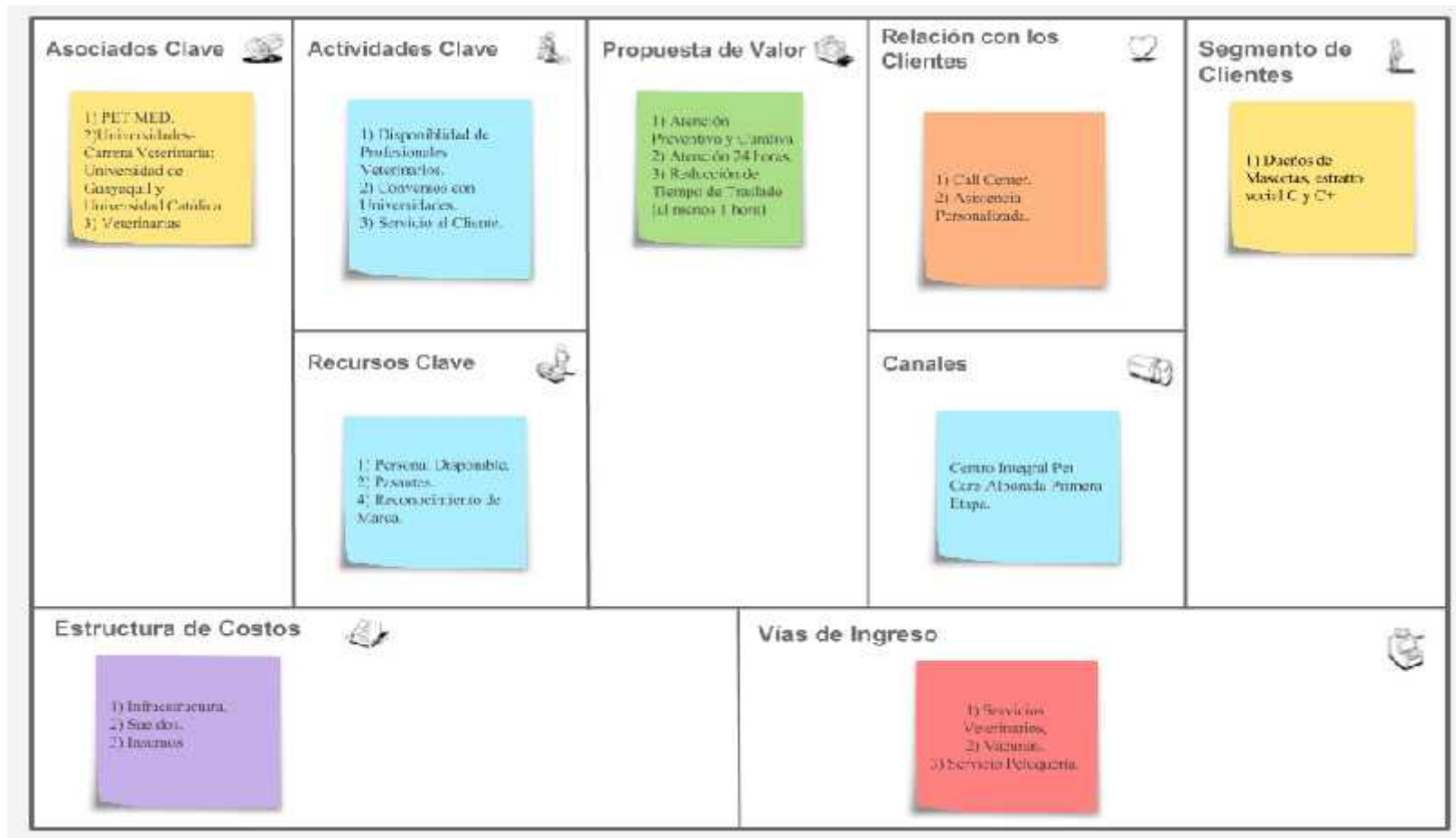
La estructura de costos estimada estará basada en el sueldo de los profesionales veterinarios, se planea pagar un sueldo fijo competitivo en la industria de \$850.⁰⁰ dólares, en el caso de los especialistas se pagará un sueldo fijo igual, más un 10% adicional por atenciones diarias realizadas; el personal de peluquería un sueldo fijo de

Asistencia Integral para Mascotas PET CARE

\$450.⁰⁰, laboratoristas \$ 500.⁰⁰ y el personal Administrativo tenemos: Call Center: \$368.⁰⁰, asistentes \$400.⁰⁰, Gerentes Funcionales \$700.⁰⁰ y Administrador \$1000.⁰⁰. A esta estructura se deben sumar otros gastos fijos como: agua, energía eléctrica, alquiler, internet y teléfono.

Dentro de los costos variables se tendrán: los insumos veterinarios (guantes, soluciones, papel, gasas, esparadrapos, algodones, jeringas, entre otros), medicina, material de oficina, material de limpieza.

Ilustración 3 Modelo CANVAS Preliminar



Fuente: Marcelo Pizarro Miranda - <http://www.marcelopizarro.com>

Elaborado por: Autores de la Tesis.

5.1.1 Prueba Ácida del Modelo Preliminar del Emprendimiento: PET CARE

A continuación se muestra la matriz de prueba ácida del modelo de negocio preliminar, esta será validada con los resultados de la investigación de mercado posteriormente:

Tabla 14 Prueba Ácida Preliminar

1. Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Asistencia Integral Médica Veterinaria para mascotas.	A. Preguntas Introdutorias
2. Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	Personas hombres o mujeres, mayores de 18 años que pertenezcan al nivel socio-económico C- y C+ que posean mascotas y esten domiciliadas en el norte de la ciudad de Guayaquil, Ecuador.	
3. Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	Prestación de Servicios Veterinarios en un mismo edificio: atención veterinaria, servicio de rayos x, servicio de laboratorio, dermatológico y peluquería.	
4. Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	1.- Asociación con principales universidades: Universidad Estatal de Guayaquil y Católica, que proporcionen profesionales capacitados (Veterinarios); 2.- Administradores especialistas en Gerencia Hospitalaria, 3.- Veterinarios Profesionales con experiencia en el mercado. 4.- Veterinarios Especialistas en Dermatología. 5.- Laboratoristas. 6.- Personas con experiencia en peluquería veterinaria. 7.- Financiamiento para compra de equipos y alquiler de Edificio. 8.- Infraestructura, que debe cumplir los requerimiento de AGROCALIDAD. 9.- Asociación al Colegio de Médicos Veterinarios. 10.- Valores Corporativos, Misión y Visión claramente alineados al servicio y calidad de atención.	
5. Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	1.- Caneles de Información y accesos actuales para los clientes, a través de las redes sociales, call center, páginas web, correo. 2.- Servicio al Cliente: Servicio de recordatorio de citas programadas, monitoreo, evaluación y seguimiento de los procesos que procuren la satisfacción y reputación de la empresa hacia los clientes. 3.- Distribución del Capital Humano: Procurar la disponibilidad de profesionales, coordinando los horarios y días de atención. 4.- Capacitación y actualización de los profesionales veterinarios. 5.- Participar en actividades Pro el cuidado de los animales. 6.- Contar con personal especializados en las áreas de dermatología y laboratoristas.	B. Gestión de Procesos
6. Redes Organizaciones	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	1.- Estudiantes veterinarios: oportunidades de practicas pre-profesionales. 2.- Gobierno local/nacional: Contribuir a la mejora del medio ambiente y entorno ambiental, ordenanzas municipales de protección animal, ganar reputación por políticas ambientalistas. 3.- Dueños Mascotas: Acceso a servicios veterinarios de buena calidad a precios accesibles, comodidad de servicio, efectividad en los tratamiento para sus mascotas. 4.- PETMED: Prestador de servicios del seguro para mascotas. 5.- Veterinarios y especialistas: Asegurar un volumen estable de clientes que contribuyan a mejorar sus ingresos.	C. Gestión de Interesados
7. Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	1.- Viviana Vasconez: Rescate animal. 2.- Colegio de Veterinarios: Contaco: Andrés Jouvin-Vice Presidente. 3.- Veterinarios Expertos. 4.- RED PET MED. 5.- AGROCALIDAD. 6.- GAD MI Guayaquil. 7.- Cuerpo de Bomberos. 8.- Gobernación del Guayas.	
8. Posicionamiento	8	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	1.- Veterinarios Expertos: Conocimiento de la industria para elaboración del modelo de negocio en base a la experiencia de ellos. 2.- RED PET MED: Cartera de clientes seguros que requieran el servicio. 3.- Gobiernos local/nacional: Entrega de permisos de funcionamientos AGROCALIDAD, GAD de Guayaquil, Bomberos, cumplimiento de las leyes. 4.- Dueños de mascota: Servicios garantizados y localizados. 5.- Expertos de rescate Animal: Soporte en temas de la industria, apoyo al cuidado de las mascotas. 6.- Estudiantes Veterinarios: Aporte a sus practicas pre-profesionales, futuros profesionales del mercado.	
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	9	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	PET CARE, generará sus ingresos por concepto de atención veterinaria (\$15), servicio de dermatología (\$25), rayos X (\$6), laboratorio y peluquería (\$15 a \$18).	D. Gestión de la Sustentabilidad
10. Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	1.- Promociones exclusivas para clientes frecuentes. 2.- Alianzas y acuerdos con Universidades que forman profesiones veterinarios. 3.- Diversificación e Innovación de productos (nuevas líneas PET Vogue, Pet Diet y Pet DayCare) y procesos de PET CARE. 4.- Economías de escala, a través de la diversificación. 5.- Actualización y Capacitación constante de los Profesionales.	

Fuente: Loyola Tools-Ph.D. William Loyola.

Elaborado por: Autores de la Tesis.

5.1.2 Cadena de Valor Preliminar

La presente ilustración, describe de manera resumida el modelo de gestión de actividades primarias y actividades de soporte del emprendimiento Pet-Care:

Ilustración 4 Cadena de Valor Preliminar

Actividades de Soporte	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Gerencia General, Financiera y Admisnitrativa.				
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS Reclutamiento, capacitacion, nómina, clima laboral, evaluación de desempeño.				
	INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA Sistema de registro de informacion de pacientes y coordinacion de agenda para citas, sistema de facturación				
	COMPRAS Compra de insumos veterinarios, Equipos, Servicios de básicos de las instalaciones, Internet, Mobiliario y Equipo de Oficina.				
Actividades Primarias	LOGISTICA INTERNA Almacenamiento de insumos veterinarios y materiales de consumo por atención. Control de inventarios	OPERACIONES Atencion veterinaria (consultorio) Peluqueria Especialidades Cobranzas Cajera	LOGISTICA EXTERNA Servicio al cliente para serparar citas y consultas Permisos de funcionamiento.	MARKETING Y VENTAS Publicidad Promociones	SERVICIOS POST VENTAS Calificacion de la calidad del servicio

Elaborado por: Autores de la Tesis

5.2 Propuesta de Misión, Visión y Valores Corporativos

La **misión** propuesta del emprendimiento PET CARE es: “Ofrecer servicios de salud integral preventiva y curativa para las mascotas de nuestros clientes, y así brindarles confianza y tranquilidad, poniendo a disposición servicios de alta calidad, con profesionales especializados en la medicina veterinaria y garantizando el compromiso de la empresa de mantener las mascotas sanas y felices, con dueños satisfechos.”

La **visión** del emprendimiento PET CARE es: “Ser los pioneros en el mercado Ecuatoriano en ofrecer servicios integrales en atención veterinaria a través de una red, brindando servicios de primera calidad con veterinarios comprometidos y a la vanguardia de la industria, que les permitan ofrecer soluciones óptimas para el bienestar de nuestros usuarios y clientes.”

Una propuesta para los **Valores** corporativos es:

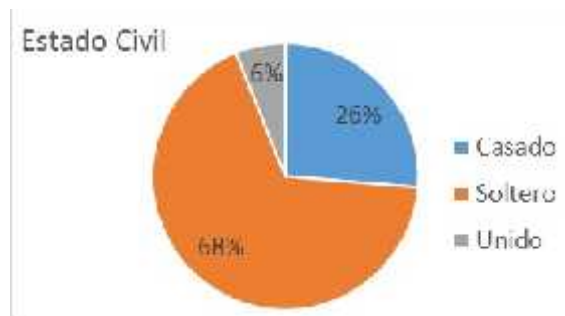
- Servicio: Nuestro mayor interés es que nuestros clientes estén siempre contentos con la atención entregada.
- Calidad: Siempre lo atenderemos con los estándares más altos de calidad en nuestros servicios profesionales y en los tratamientos que reciba.
- Calidez: PET CARE, será como un segundo hogar para sus mascotas.
- Responsabilidad: Todos somos parte del bienestar de las mascotas, PET CARE es su aliado.
- Compromiso: Siempre preparados para atender su requerimiento de la manera más oportuna.
- Honestidad: Todos los procesos son claros, evaluables y disponibles para todos.

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.1 Perros, las mascotas preferidas de los Hogares

Las encuestas realizadas muestran que el 68% de los dueños de mascotas del mercado seleccionado, son solteras, mientras que 32 de cada 100 personas que poseen mascotas pertenecen a hogares de personas casadas y unidas, evidenciándose que hay una mayor tendencia de los solteros por tener mascotas, como se muestra en la ilustración siguiente.

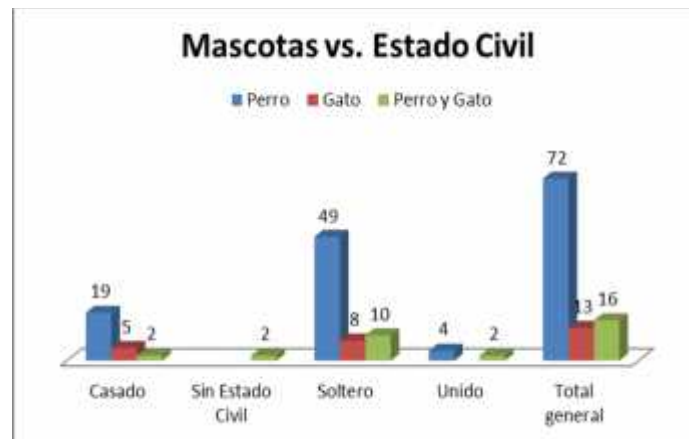
Ilustración 5 Estado Civil de los Encuestados



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

La mascota con mayor presencia en estos hogares, son los perros, donde de cada 100 hogares con mascotas 72 cuenta con al menos un perro, mientras que 13 de cada 100 hogares posee al menos un gato y con una menor presencia aproximadamente 15,8% de los hogares que tienen mascotas poseen ambos animales en su hogar, en el gráfico a continuación, se exponen el tipo de mascota que poseen los tipos de hogares encuestados, destacando que los hogares de solteros con mayor posesión de mascotas.

Ilustración 6 Mascotas vs. Estado Civil

Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

6.2 Casados y Unidos poseen más Ingresos Familiares

Los ingresos de los principales dueños de mascotas, donde el dueño de esta tiene un estado civil soltero, son muy variables, 20 de cada 67 personas solteras (29,9%), tienen ingresos superiores a los \$1400 USD al mes, seguidos por un segundo importante grupo, que tiene la misma representatividad porcentual que anterior, tienen ingresos entre los \$800 a \$1200 dólares mensuales. Del restante 13 de cada 67 solteros, perciben al mes entre los \$600 a \$800 dólares como ingreso, mientras que un 14,9%, es decir 10 de cada 67 solteros poseen ingresos inferiores a los \$600 dólares al mes.

La situación de los hogares donde los dueños de mascotas son personas casadas o unidas, podemos afirmar que con un $\pm 9,79\%$, que 2 de cada 32 hogares casados o unidos, perciben ingresos mensuales menores a los \$800 USD, representando el 6,25%; un segundo grupo nos indica que 11 de cada 32 hogares de este tipo reciben al mes, entre \$801 a \$1400 dólares, representando el 34,38% de los hogares encuestados. Y a diferencia de los solteros, 19 de cada 32 hogares de este segmento el 59,37%, logran ingresos familiares mensuales superiores a los \$1400 dólares, gráficamente se muestran los resultados a continuación.

Ilustración 7 Ingresos Familiares vs. Estado Civil



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Además se concluye con un 95% de certeza que estas dos variables: ingresos familiares y estado civil son dependientes, tal como se muestra en la prueba de chi-cuadrado presentada a continuación:

Tabla 15 Ingresos Familiares vs. Estado Civil

Ingreso familiar	Estado Civil	Estado Civil			Total
		Soltero	Unido	Casado	
\$0-\$500		5	1	0	6
\$401-\$600		5	0	0	5
\$601-\$800		13	1	0	14
\$801-\$1000		13	0	2	15
\$1001-\$1200		7	1	1	9
\$1201-\$1400		4	0	5	9
Más de \$1400		20	3	10	33
Total		67	6	26	99

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	22,331 ^a	12	,034
Razón de verosimilitudes	29,192	12	,004
Asociación lineal por lineal	15,393	1	,000
N de casos válidos	99		

a. 15 casillas (71,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,30.

Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

6.3 Solteros y Casados destinan iguales cantidades de dinero para el cuidado de las Mascotas

Los resultado de la encuesta muestran que los hogares donde los solteros son los dueños de las mascotas, destinan en promedio \$98,⁵⁴ dólares mensuales para el cuidado de sus mascotas, mientras que los casados y unidos destinan \$98,⁶⁷ dólares, para este mismo fin, pese a que los casados y unidos perciben mayores ingresos familiares, destinan una proporción igual a los solteros para el cuidado de las mascotas, la comparación de las variables: estado civil y gastos que destina a la mascota, nos permiten afirmar con 95% de confianza, que son variables independientes, como se demuestra a continuación.

Tabla 16 Gastos de Mascotas vs. Estado Civil

Recuento		Estado Civil			Total
		Soltero	Unido	Casado	
Gasto mascota categoria	Entre 0 y 40 dólares	7	0	4	11
	Entre 41 y 80 dólares	22	2	9	33
	Entre 81 y 120 dólares	25	1	7	33
	Entre 121 y 160 dólares	7	1	4	12
	Entre 160 y 200 dólares	3	2	2	7
	Mayor a 200 dólares	3	0	0	3
Total		67	6	26	99

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,700 ^a	10	,381
Razón de verosimilitudes	9,628	10	,474
Asociación lineal por lineal	,099	1	,753
N de casos válidos	99		

a. 12 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.

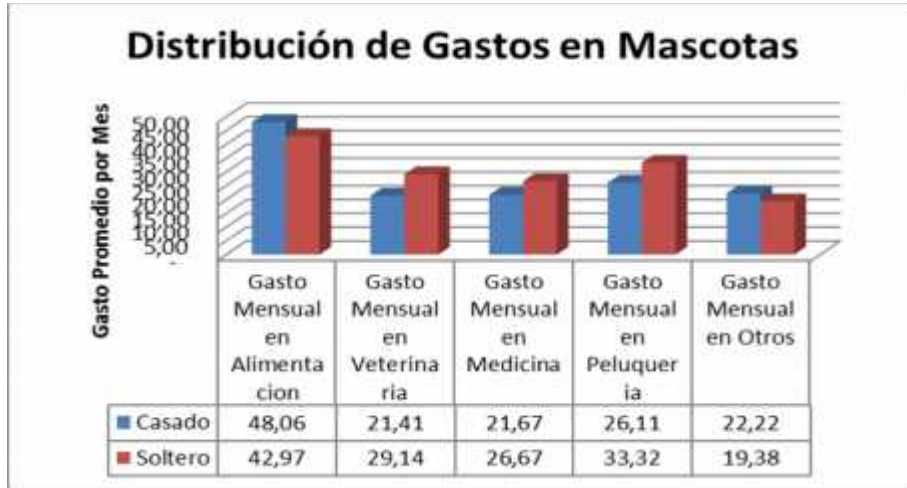
Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Este monto promedio que destinan a las mascotas, se distribuyen en más de un servicio siendo los más importantes, los gastos en alimentación, donde ambos segmentos de clientes, destinan en promedio alrededor del 46% del valor total destinado al cuidado de la mascota, seguido la atención Veterinaria y Medicinas. Existen otros gastos que

corresponden a: accesorios para mascotas, ropa, arena para gatos, entre otros que se exponen de manera gráfica en la siguiente ilustración.

Ilustración 8 Distribución de Gastos en Mascotas

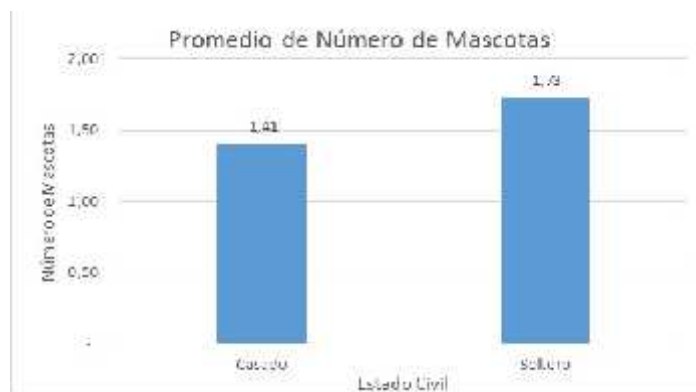


Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Un dato importante fue que los hogares de personas unidas, así como de las casadas, tienen en promedio 1.41 mascotas, es decir se mantienen con una sola mascota; mientras que los hogares donde las personas solteras son los que mantienen a la mascota tienen una mayor tendencia a adquirir más de una mascota siendo el promedio de 1.73 mascotas por hogar, ver la siguiente ilustración:

Ilustración 9 Promedio de Mascotas por tipo de hogar



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

6.4 Dueños de Mascotas Prefieren Fines de Semana para chequeos con Veterinarios de cabecera

La calidad del servicio y la experiencia del Médico Veterinario es fundamental para los hogares con mascotas, particularmente para sus dueños, los resultados obtenidos permiten asegurar que 76 de cada 100 hogares con mascotas, tienen un Médico Veterinario de Cabecera (ver gráfico al final del párrafo), sea de una clínica privado o en su propio consultorio, este dato reafirma lo expuesto en punto 3.3.1 del presente documento, que estos factores son importantes que permiten fidelizar a los clientes, una de las razones es que se pueda crear un vínculo de confianza entre el médico, la mascota y el cliente.

Ilustración 10 Mascotas tienen Médico Veterinario de Cabecera

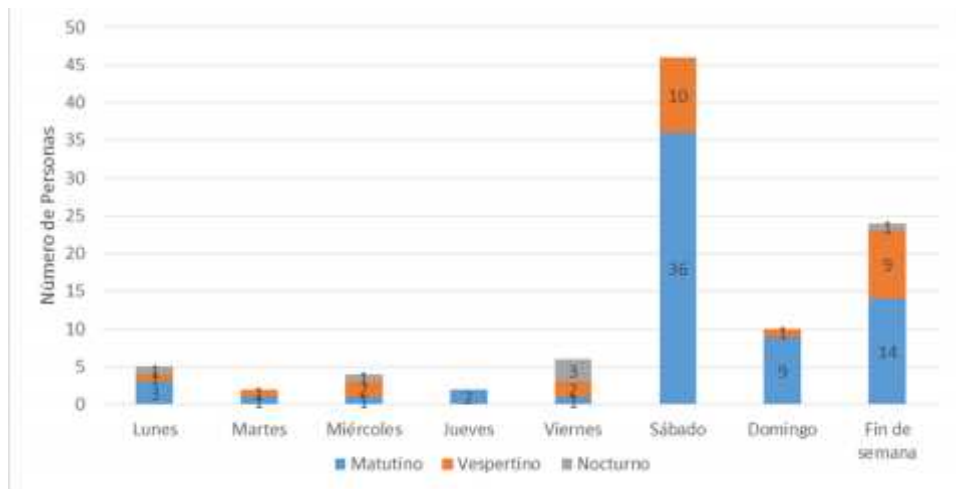


Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

En relación al horario que los dueños de mascotas prefieren, para llevar a los chequeos de rutina a sus mascotas, son los sábados o fines de semana, buscando ser atendidos antes del mediodía, con menor aceptación se encuentran los días viernes, miércoles y lunes, en la ilustración se muestran los días menos favoritos, así como los mencionado anteriormente en este mismo párrafo.

Ilustración 11 Día favorito para visitar al Veterinario

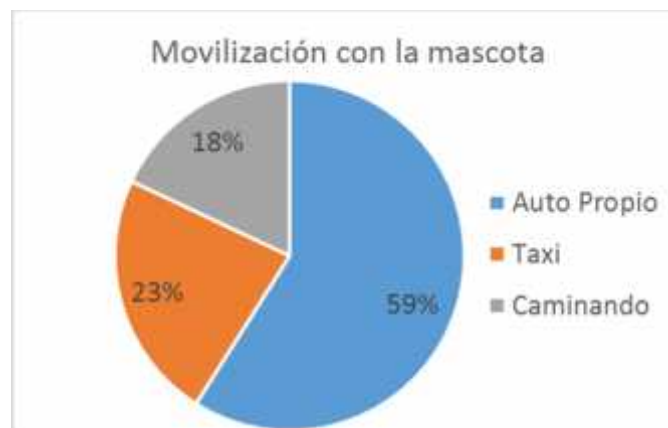


Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Las visitas al veterinario implican movilizarse desde el hogar hasta la clínica o consultorio del profesional, 59 de cada 100 personas, prefieren movilizarse en su auto propio, un 23% lo realiza en taxi, esto nos induce a que la seguridad de transporte es importante para el dueño de mascota, más cuando se deben recorrer largas distancias. Uno de los factores claves para los clientes es la cercanía por ello encontramos que 18 de cada 100 personas se traslade caminando con su mascota hasta la veterinaria.

Ilustración 12 Formas de Movilización de las Mascotas hasta el Veterinario



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

6.5 Enfermedades y Emergencias principales razones de búsqueda de Veterinarios

El 23% de los hogares indican que en el último año sus mascotas no se han enfermado, por otra parte el 61% de los hogares indican que sus mascotas han sufrido alguna enfermedad, siendo las más comunes:

- **Infecciones**, 13 de cada 100 hogares indica que su mascota padeció alguna infección.
- **Problemas de la piel**, 15% de los hogares buscaron ayuda especializada para sus mascotas.
- **Vómitos o Diarreas**. 14 de cada 100 hogares, acudieron con su mascota al veterinario por este problema.

Mientras que de estos el 29% de los hogares que han recurrido al veterinario por alguno de los problemas mencionados antes, indican que han asistido por más de una enfermedad en el último año.

Ilustración 13 Enfermedades Comunes en las Mascotas



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Esta información permite concluir que los dueños de mascotas, no solo asisten al veterinario por temas rutinarios y preventivos (vacunas), sino que también tienden a usar los servicios como consecuencia de las enfermedades o eventualidades que se pudieran presentar en la salud de sus mascotas.

También se logró constatar que un 18% de los hogares, ver gráfico al final del párrafo, indicaron que sus mascotas después de enfermarse necesitaron tratamientos constantes en el último año, por lo cual en promedio tuvieron que gastar adicionalmente a la consulta \$44 dólares en tratamientos, este gasto se vuelve fijo y cíclico, hasta mejorar la salud del animal. A pesar de ser una proporción baja existen oportunidades de servicios como planes con descuentos por la compra de medicina periódica.

Ilustración 14 Mascotas con Enfermedades recurrentes



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Otro dato que reveló la encuesta, es que el 45% de los hogares con mascotas, en algún momento del último año se vio obligado a asistir al veterinario por alguna situación de emergencia, siendo los veterinarios de cabecera los primeros en ser contactados, seguido por las veterinarias cercanas a los domicilios y por último los Hospitales especializados en mascotas.

Ilustración 15 Lugares de Asistencia en caso de Emergencia



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

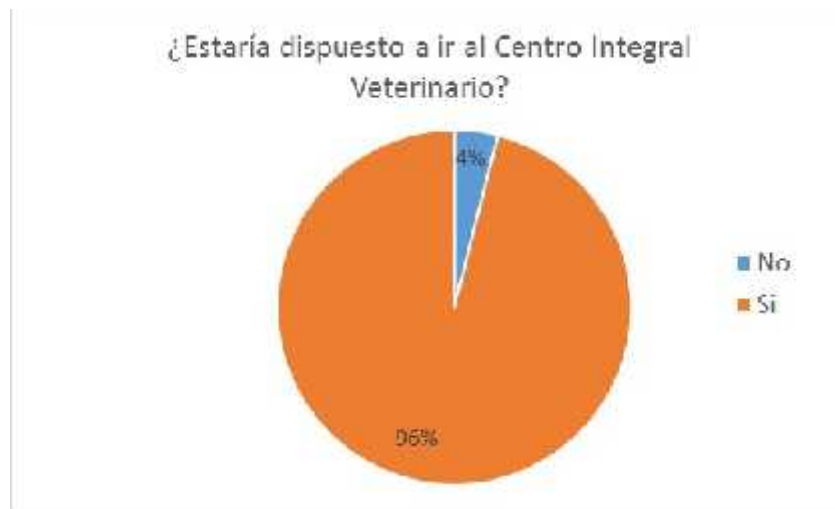
Elaborado por: Autores de la Tesis

6.6 Modelo de Negocio Propuesto genera interés en los dueños de mascotas

El modelo de negocio planteado a los encuestados, logró una aceptación del 96%, con un $\pm 9,79\%$ de margen de error, es decir que el escenario menos favorable, 86 de cada 100 hogares con mascotas estaría dispuestos a ir al Centro de Asistencia Integral para Mascotas PET-CARE, esto permite afirmar que sí existe un alto interés por tener en un solo lugar diversos servicios para la mascota.

Con este resultado podríamos estimar que de los 6.830 hogares del sector encuestado y que pertenecen a los estratos C+ y C-, el modelo de negocio podría captar al menos 5.891 hogares con mascotas en el norte de la ciudad de Guayaquil, que estarían dispuestos a ir al local, tal como se demuestra a continuación en el gráfico.

Ilustración 16 Nivel de Aceptación del Modelo de Negocio



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

De estos, un 87%, es decir 5.147 hogares que demostraron su interés estarían dispuestos a ir al menos 1 vez al mes, lo que representa un estimado de 3.706 perros y 669 gatos como usuarios del servicio, esto sin considerar que muchos de los solteros poseen más de una mascota y que su preferido es el perro, lo que podría indicarnos que el estimado podría aumentar. Algunos otros hogares, un 10%, estaría dispuesto a usar los servicios más de 2 veces al mes.

Ilustración 17 Frecuencia de Uso del Centro PET CARE



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Como canal de comunicación y recepción de información sobre el Centro de Asistencia Integral PET CARE el 40% indicó como principal vía las Redes Sociales, un 26% eligió a través del correo electrónico.

Ilustración 18 Canal de Comunicación Preferido por Clientes



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

La ubicación preferida con un 32% de aceptación fue la Alborada, aunque dado que el 59% de los hogares con mascotas del Norte de Guayaquil poseen auto propio, se puede escoger un punto central de la Alborada que este accesible a las dos siguientes zonas escogidas que son Garzota y Samanes con el 20% y 18% respectivamente.

Ilustración 19 Ubicación Preferida del Centro PET CARE

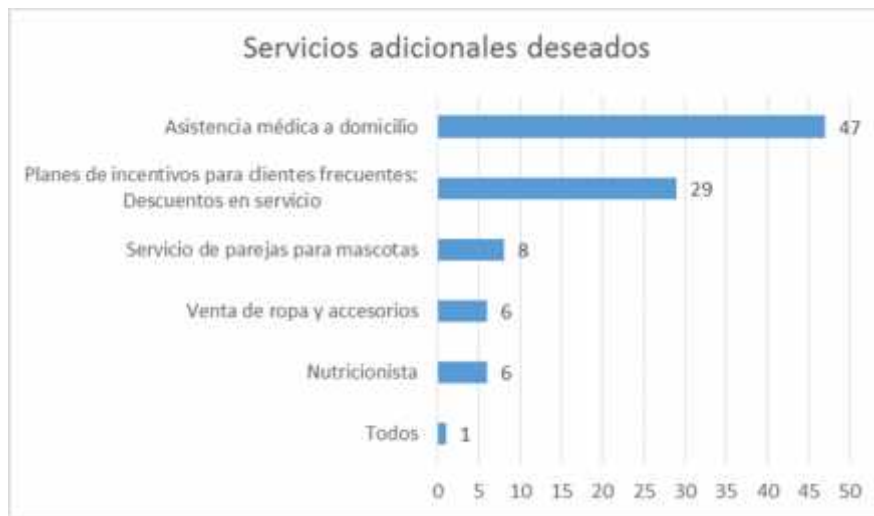


Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Sobre los servicios adicionales que les gustaría encontrar a los dueños de mascotas el más solicitado fue: Asistencia médica veterinario a domicilio, este servicio es de gran ayuda para disminuir los tiempos de traslado de la mascota a un punto médico. Un segundo servicio o beneficio que les gustaría encontrar son los planes de incentivos para clientes frecuentes, esto ayudaría a la fidelización de los clientes y usuarios del Centro de Asistencia Integral.

Ilustración 20 Servicios Adicionales Favoritos del Modelo de Negocio



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

De las personas que estarían dispuestas a ir al Centro Integral Veterinario el 88% gasta en promedio \$28,⁵⁰ dólares en total en servicio veterinario y el 48% de las personas gasta \$31,¹⁰ dólares en promedio en peluquería en total al mes.

Ilustración 21 Gastos Promedios Mensuales de los Interesados en el Modelo de Negocio



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Basados en estos datos, el número promedio de mascotas que tienen los hogares y los rubros de veterinaria y peluquería, se estimó los valores promedios unitarios que actualmente pagan los clientes para esos servicios son:

Tabla 17 Gasto Actual Promedio por Veterinaria y Peluquería

	Veterinaria	Peluquería
Promedio Numero de mascotas	1,81	1,53
Valor unitario	15,73	20,34

Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Un 26% de las personas que sí quieren un Centro de Asistencia Integral Veterinario no están dispuestos de pagar más; sin embargo el 74% restante sí pagaría un valor adicional.

Ilustración 22 Intensión de Gasto Adicional por Servicios Veterinarios



Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

De estos el 17% de las personas pagarían entre un 5,01% hasta un 10% y se escoge el valor promedio de 7,5% para incrementárselo en los valores de los servicios que se brindará al público.

Entonces al considerar un incremento de 7,5% en los servicios de veterinaria y peluquería quedarían de la siguiente manera:

Tabla 18 Propuesta de Costo por Servicios de Veterinaria y Peluquería

	Veterinaria	Peluquería
Valor unitario	16,9	21,9

Fuente: Encuesta de IM-PET CARE

Elaborado por: Autores de la Tesis

Estos últimos datos servirán como insumo para la preparación de la parte financiera que se abordará en capítulos siguientes.

7. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL MODELO: PET CARE

Pet Care es una empresa de servicios, que surge como respuesta a las necesidades de los dueños de animales domésticos de la ciudad de Guayaquil, quienes de acuerdo a los resultados de la investigación exploratoria y concluyente, han demostrado interés en el cuidado de la salud y bienestar de sus mascotas. Quienes además buscan más de un servicio veterinario, esto implica una inversión de tiempo entre trasladarse de un prestador de servicio a otros.

Tal como se mencionó en el capítulo [INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO DE ASISTENCIA INTEGRAL PARA MASCOTAS: INTERÉS POR LAS MASCOTAS](#), esta industria, la de servicios de veterinarios, se encuentra en crecimiento, impulsado entre otras razones por el rol que toma la mascota en el hogar, donde se lo considera como un miembro más de la familia, es así que se cuida la salud de estas con un mismo sentido de responsabilidad que con los demás miembros del grupo familiar, manteniendo así la armonía en el hogar. Así como también existen instituciones en pro al cuidado de los animales que con el apoyo de los GAD y Prefecturas Provinciales, buscan generar las políticas a favor de los derechos de las mascotas.

Este emprendimiento pretende ser el primer punto de atención integral en el norte de la ciudad de Guayaquil que contará con la prestación de servicios veterinarios preventivos y curativos, dermatología, peluquería, Rayos X y medicina.

Nuevamente se utilizaron las 9 secciones del *BUSINESS MODELS CANVAS* de Alexander Osterwalder, esta vez con información obtenida de la Investigación de Mercado y a su vez se revisó la Prueba Ácida de la sustentabilidad del modelo.

7.1 Modelo de Negocio

Socios Claves

- **PET MED**

El seguro para mascotas PET MED (Tesis de Compañeras de MAE 32, ESPAE-ESPOL), este contará con prestadores de servicios para atender los siniestros de sus afiliados, dentro de los prestadores se encontrará PET CARE, donde ambas empresas manejarán una relación de apoyo estratégico en las siguientes actividades:

- **Publicidad:** Se incluirá información de PET MED dentro de los volantes y otros materiales publicitarios que tendrá PET CARE y viceversa, esta publicidad aportará a que ambas empresas obtengan nuevos clientes.
- **Cientes Nuevos:** En el caso de PET CARE, ofrecerá los planes del seguro PET MED, para que los clientes del centro que aún no estén asegurados puedan afiliarse.
- **Direccionamiento de Afiliados:** PET MED, direccionará a sus afiliados como primera opción de prestador de servicios a PET CARE, siempre que el siniestro presentado pueda ser solucionado por el Centro Integral, según la disponibilidad de servicios bajo cobertura.

- **Universidades**

Dada la importancia que representa para los clientes, contar con profesionales calificados y actualizados en temas veterinarios, se buscarán Universidades de la ciudad, que cuentan con la carrera de Veterinaria, estas son la: Universidad Estatal de Guayaquil, Universidad Católica Santiago de Guayaquil y la Universidad Agraria del Ecuador, está última, cuentan con una clínica Veterinaria dentro sus instalaciones, que está orientada a un mercado target de nivel socioeconómico D y están en el Sur de la ciudad, pese a esto podrían generarse los acuerdos de colaboración para las pasantías pre-profesionales en las instalaciones de PET CARE.

- **Organismos de Control**

En harás de que el Centro Veterinario sea reconocido como un espacio en pro de las mascotas, se plantea sumar esfuerzos a entidades de protección animal como Rescate Animal, el Colegio de Médicos Veterinarios e inclusive con los organismos gubernamentales como AGROCALIDAD, GAD MI de Guayaquil y la Prefectura del Guayas, quienes muestran un gran interés por las mascotas.

Actividades Claves

Atendiendo los factores de éxito de la industria (Ver Sección 3.3.1), demuestran que es muy importante contar con profesionales con experiencia en la atención a mascotas, así la firma de convenios con las Universidades es una actividad considerada clave para la operatividad del modelo y en especial a reflejar ante los clientes una imagen de profesionalismo.

También es importante cuidar la relación con los clientes, para ello se establecerán horarios de atención 24 horas y un call center para el agendamiento y recordación de citas, aliviando el trabajo del dueño de mascota que posee tiempos limitados.

Recursos Claves

La edificación se vuelve el principal recurso necesario para la operatividad, mismo que deberá contar con las siguientes áreas y especificaciones:

- 1 Sala de Espera de 4 mts.² para el área de consulta externa y especialidades.
- 3 Consultorios Veterinarios de 9 mts.². para la atención de consulta externa.
- 1 Consultorio para especialidades de 9mts².
- 2 Espacios para peluquería de 9mts².
- 1 Espacio de Laboratorio.
- 1 Espacio de Rayos X.
- Área Administrativa de 16 mts².
- Baños para clientes
- Baño para personal.

Así mismo se vuelve crucial tener disponibilidad de profesionales tanto para las actividades administrativas como para las operativas, esto contribuirá en la satisfacción de los clientes, misma que será medida a través de encuestas de calidad de servicios.

Conseguir buenas evaluaciones de parte de los clientes, es necesario además contar con materia e insumos de trabajo de calidad.

Por último, el posicionar la marca PET CARE es importante para alcanzar la misión y la visión institucional, en la sección de estrategia promocional se detallan las acciones para alcanzar este objetivo.

Propuesta de Valor

El Centro Médico Integral, con el presente modelo aspirar aliviar algunas cargas a los dueños de mascotas, especialmente las detectadas en el proceso de Investigación de Mercado. Como principal propuesta de valor se apunta a destacar que contar con varias opciones de servicio en un solo lugar, estos servicios serán: Consulta Veterinaria preventiva, curativa y de emergencia; Dermatología; peluquería, rayos X, laboratorio y farmacia, esta integralidad de servicios contribuirá a la reducción del tiempo de traslado entre prestadores de servicios (al menos 1 hora).

Para los clientes frecuentes se plantean algunos incentivos por el uso frecuente los servicios antes mencionados, mismos que estarán respaldados por mano de obra calificada, disponible las 24 horas, siendo la calidad y la confianza, los principales alicientes para que los profesionales del centro médico entreguen una experiencia de buen servicio a los clientes y usuarios del centro. Se espera que el conjunto de estas propuestas contribuyan a la tranquilidad de los dueños de mascotas, en especial a que puedan sentir la seguridad de que su mascota está en buenas manos.

Finalmente, para los clientes del Centro se les presentará la oportunidad de poder acceder al seguro para mascotas PET MED, que también lo podrán contratar en las instalaciones de PET CARE, de esta manera no tendrán únicamente un seguro preventivo, sino un respaldo importante durante emergencias, que cuenta con el aval de una importante aseguradora internacional (Generali Ecuador).

Relación con el cliente

Los segmentos de clientes (Asegurados PET MED y Clientes independientes) tendrán acceso a asistencia de parte del personal del Centro, teniendo la opción de llamar al call center, mismo que también ayudará con el servicio de recordatorio de las citas

programadas, así cómo podrá acceder al portal web donde contará con opciones para revisar los resultados de exámenes de laboratorio e información útil de la empresa y sus beneficios.

Por último, como parte del programa de responsabilidad social y como apoyo a la comunidad cercana al centro, se realizarán charlas semanales brindadas por los veterinarios de planta e invitados especiales con experiencia en mascotas para abordar temas de interés como: avances médico relacionado a las mascotas, alimentación y cuidado, comportamiento de la mascota, entre otros.

Canales

El centro integral para mascotas estará situado en el norte de Guayaquil en el sector de la Alborada. El horario de atención será de miércoles a domingo de 10h00 a 19h00, también se contará con un personal médico nocturno de miércoles a domingo de 19h00 a 07h00 para brindar el servicio de emergencias médicas y laboratorio.

Los servicios del emprendimiento serán dados a conocer por medio de la página web y las redes sociales dado que es uno de los medios preferidos por los clientes.

Clientes

El modelo de negocio está pensado para clientes hombres y/o mujeres mayores de 18 años, sean casados o solteros, que pertenezcan al nivel socio-económico C+ y C- de acuerdo a la clasificación del INEC y que sean dueños de mascotas domésticas (perros/gatos) con domicilio en el sector Norte de la ciudad de Guayaquil.

También existirán clientes, afiliados al seguro para mascotas PET MED, quienes gozarán de un precio diferenciado, además de acceder a las coberturas de los distintos planes contratados por ellos. Los servicios del Centro que tendrán estos valores diferenciados serán: Consulta Veterinaria curativa y Emergencia, Medicina y Vacunación

Por estos tres segmentos se tiene un mercado objetivo estimado equivalente a 5.360 Hogares con Mascotas.

Estructura de Costo

La estructura de costos comprende principalmente los gastos por infraestructura y activos fijos, estos incluyen el alquiler del local, mueble de oficina, equipo médico, equipo computacionales, permisos y tasas municipales, estos valores ascienden a \$91.580,¹⁵, además se consideran los temas de nómina, donde se incluyen los sueldos de los profesionales veterinarios se planea pagar un sueldo fijo competitivo en la industria de \$750.⁰⁰ dólares; el personal de peluquería un sueldo fijo de \$450.⁰⁰, y el personal Administrativo se tiene los siguientes cargos: Operador telefónico, recepcionistas, asesores de servicio, cajeros \$480.⁰⁰ cada uno, Gerentes funcionales \$700.⁰⁰ y la Gerencia General \$1000.⁰⁰, mayores detalles se proporcionan en la sección administrativa y financiera del presente documento.

A está estructura se deben sumar otros gastos fijos como son: agua, energía eléctrica, alquiler, internet, mantenimiento de página web, teléfono, publicidad.

Fuentes de Ingresos

La fuente de ingresos del negocio, son por la prestación de servicios, los principales costos de estos serán:

Tabla 19 Costos de Servicios PET CARE

Servicios	Precio
Consulta Veterinaria	\$ 16,93
Consulta dermatológica	\$ 32,25
Peluqueria raza grande	\$ 21,50
Peluqueria raza pequeña	\$ 16,13
Vacuna	\$ 15,00
Suero	\$ 25,00
Pipetas garrapatas	\$ 15,00
Casos bacterianos (bucales)	\$ 15,00
Consulta Veterinaria emergencia	\$ 25,00

Elaborado por: Autores de la Tesis

Los servicios brindados en el turno nocturno tendrán un recargo. Los precios son para clientes que no poseen el seguro PET MED.

Relación de Ingresos con Afiliados a Seguro PET MED

Para los afiliados al seguro PET MED, se considerará que los precios de los servicios tendrán un descuento según el plan contratado con la aseguradora, estos descuentos son:

- **Plan Esencial:**

- Consultas Veterinarias por enfermedad o emergencia, análisis de laboratorio, intervenciones quirúrgicas, medicinas hasta **\$1500** anuales. En el caso de las consultas los afiliados deberán realizar un pago a PET CARE del 20% del valor de la consulta.
- Servicio de vacunación, en el centro médico los afiliados a la red PET MED tendrán un 80% de descuento sobre el valor de la consulta, hasta dos veces al año.

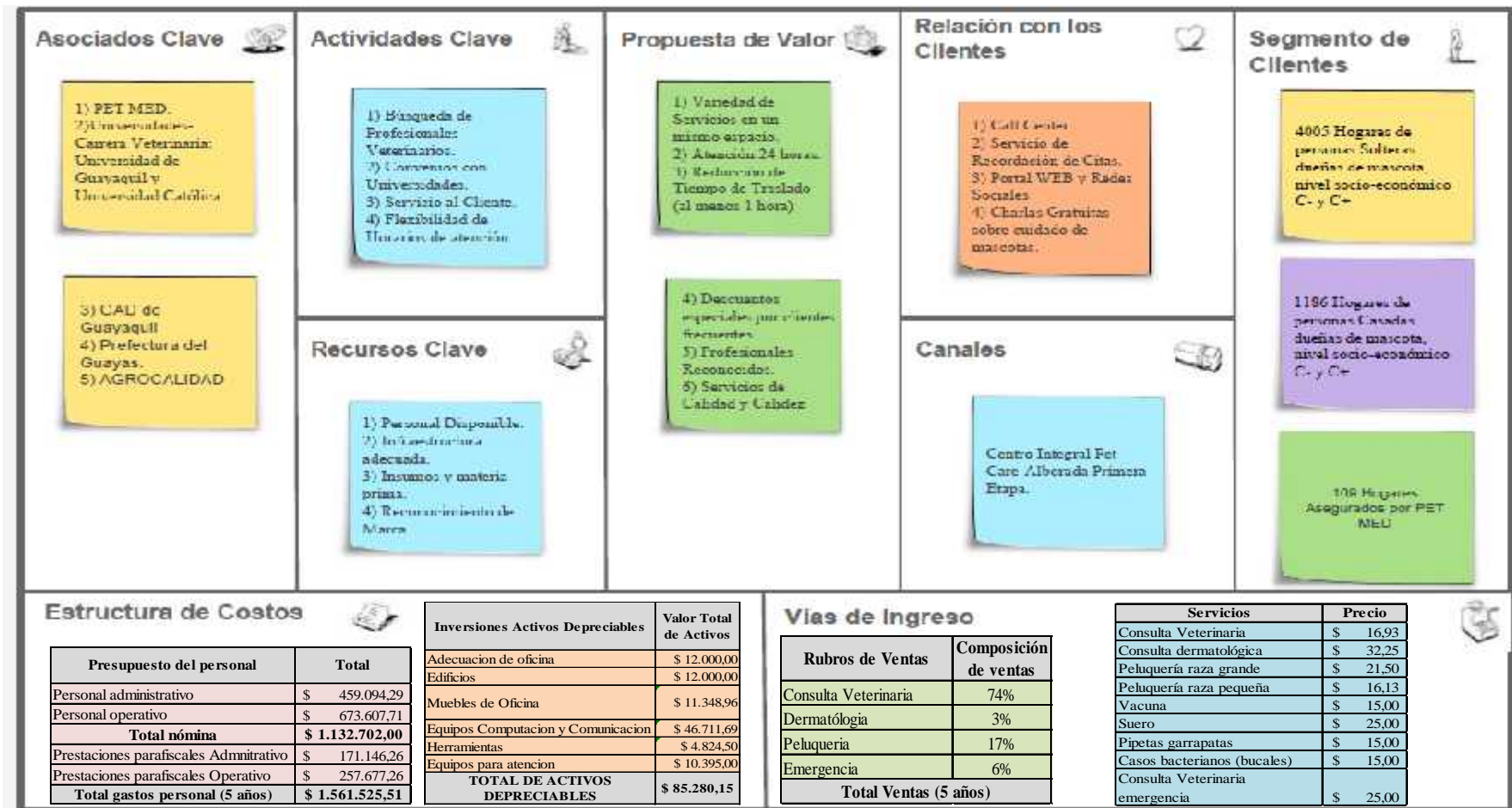
- **Plan Clásico:**

- Consultas Veterinarias por enfermedad o emergencia, análisis de laboratorio, intervenciones quirúrgicas, medicinas hasta **\$2500** anuales. En el caso de las consultas los afiliados deberán realizar un pago a PET CARE del 20% del valor de la consulta.
- Servicio de vacunación, en el centro médico los afiliados a la red PET MED tendrán un 80% de descuento sobre el valor de la consulta, hasta dos veces al año.

- **Plan Total:**

- Consultas Veterinarias por enfermedad o emergencia, análisis de laboratorio, intervenciones quirúrgicas, medicinas hasta **\$3500** anuales. En el caso de las consultas los afiliados deberán realizar un pago a PET CARE del 20% del valor de la consulta.
- Servicio de vacunación, en el centro médico los afiliados a la red PET MED tendrán un 80% de descuento sobre el valor de la consulta, hasta dos veces al año.

Ilustración 23 Business Model Canvas Pet Care



Fuente: Marcelo Pizarro Miranda - <http://www.marcelopizarro.com>

Elaborado por: Autores de la Tesis

7.1.1 Prueba Ácida Definitiva del Modelo PET CARE

Con el afán de complementar la evaluación integral del modelo de negocio y de verificar la sustentabilidad del mismo, se realizó una actualización de la prueba ácida con los resultados de la Investigación de Mercado, para su análisis se tomó información de los distintos actores que intervienen en la implementación de esta actividad.

A continuación se exponen los resultados de la evaluación.

Tabla 20: Prueba Ácida Final

		Contacto con el autor: William Loyola - wloyola@espol.edu.ec ESPAE Graduate School of Management	Prueba Ácida del Modelo de Negocio	
Prueba integrada por respuestas a 10 preguntas clave que el modelo de organización debe estar en capacidad de responder.				
1. Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Asistencia Integral para mascotas: prestación de servicios veterinarios preventivos y curativos, dermatología.	A. Preguntas Introdutorias
2. Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	Hombres y mujeres mayores de 18 años que pertenezcan al nivel socio-económico C+ y C- de acuerdo a la clasificación del INEC, que sean dueños de mascotas domésticas (perros/gatos) y tengan como domicilio el sector Norte de la ciudad de Guayaquil.	
3. Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	Integración de varios servicios en un punto de atención reduciendo tiempos de traslados y coordinación de horarios para los dueños de mascotas.	
4. Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	<ol style="list-style-type: none"> Asociación con principales universidades: Universidad Estatal de Guayaquil y Católica, que proporcionen profesionales capacitados (Veterinarios); Administradores especialistas en Gerencia Hospitalaria, Veterinarios Profesionales con experiencia en el mercado. Veterinarios Especialistas en Dermatología. Laboratoristas. Personas con experiencia en peluquería veterinaria. Financiamiento para compra de equipos y alquiler de Edificio. Infraestructura, que debe cumplir los requerimiento de AGROCALIDAD. Asociación al Colegio de Médicos Veterinarios. Valores Corporativos, Misión y Visión claramente alineados al servicio y calidad de atención. 	B. Gestión de Procesos
5. Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	<ol style="list-style-type: none"> Canales de Información y accesos actuales para los clientes, a través de las redes sociales, centro de llamadas, páginas web Servicio al Cliente: encuestas de calidad de servicios para fomentar la buena reputación e imagen., recordatorio de citas Distribución del Capital Humano: Procurar la disponibilidad de profesionales, coordinando los horarios y días de atención; además de contar con horarios para emergencias medicas Capacitación y actualización de los profesionales veterinarios. Participar en actividades Pro el cuidado de los animales. 	
6. Redes Organizaciones	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	<ol style="list-style-type: none"> Estudiantes veterinarios: oportunidades de practicas laborales. Gobierno local/nacional: Ordenanzas municipales de protección animal. Dueños Mascotas: Acceso a servicios veterinarios certificados e integrados en un solo lugar. PETMED: Red de plan de asistencia médica prepagada para mascotas. Veterinarios y especialistas: Asegurar un volumen estable de clientes que contribuyan a mejorar sus 	
7. Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	<ol style="list-style-type: none"> Viviana Vasconez: Presidenta de Rescate animal. Veterinarios Expertos: Patricia Veliz; Juan Manuel Di Luca; Katherine Chaguay; Ma. Fernanda Triviño; Pablo Triviño; Catherine Ruiz; Gloria Mosquera; Cinthya Uquilla; Allan Sotomayor; Diana Velastegui; Fabricio Zamora; Boris Ortiz; Eduardo Tristancho; Soledad Cedeño; Mar Solórzano; William López. Andrés Jouvin: Vice-Presidente de Col. Médicos Veterinarios RED PET MED. AGROCALIDAD. GAD MI Guayaquil. Cuerpo de Bomberos. Gobernación del Guayas. 	C. Gestión de Interesados
8. Posicionamiento	8	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	<ol style="list-style-type: none"> Veterinarios Expertos: asesoría en Plan de negocios RED PET MED: Atención veterinaria certificada, que garanticen clientes en el plan de asistencia prepagada. Gobiernos local/nacional: Existe mayor presencia del cuidado para las mascotas para ser responsables con la tenencia. Dueños de mascota: Facilidad de acceso a servicios, reducción de tiempos y confianza del servicio Expertos de la industria: Conocimiento de las políticas y comportamientos de la sociedad en relación al tema Estudiantes Veterinarios: Aporte a sus practicas pre-profesionales, futuros profesionales del mercado. 	
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	9	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	PET CARE, generará sus ingresos por concepto de atención veterinaria (\$16,93), servicio de dermatología (\$32,25), rayos X (\$6), laboratorio y peluquería (\$15 a \$18).	D. Gestión de la Sustentabilidad
10. Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	<ol style="list-style-type: none"> Los clientes frecuentes tendrán un paquetes de beneficios Alianzas y acuerdos con Universidades que forman profesionles veterinarios. Diversificación e Innovación de servicios: Veterinario a domicilio y parejas para las mascotas Economías de escala, a través de la diversificación. Actualización y Capacitación constante de los Profesionales. 	

Fuente: Loyola Tools-Ph.D. William Loyola.

Elaborado por: Autores de la Tesis.

7.1.2 Cadena de Valor Definitiva

La cadena de valor del modelo, incluye las actividades primarias de negocio, donde se incluye al personal operativo de la organización, estas actividades que dan vida a la operación son: la atención médica que es proporcionada por los prestadores de salud (veterinarios); auxiliares de apoyo de salud; recepción; asistente de farmacia; estilistas; call center; fuerza de ventas y cajeros. Para poner en movimiento estas actividades se requiere de 18 empleados.

Las actividades de soporte que se han definido son: Gerencia; Jefe Contable; Jefes de áreas funcionales: Marketing, Recursos Humanos, Compras, Salud, Compras; Procesos Contables y Publicitarios. Estas actividades están orientadas a apoyar la gestión administrativa del centro, con un total de 10 Empleados.

Ilustración 24: Cadena de Valor Final

<p style="text-align: center;">Modelo de Cadena de Valor</p> <p style="text-align: center;">Paso 1: Revise y afine el Modelo de Cadena de Valor.</p> <p>Nota: Recuerde que ustedes ya diseñaron un modelo preliminar en la hoja "Empleados" para preparar el "Modelo General del Entorno" de la organización, esta es una oportunidad para refinarlo en esa sección.</p>											
<p>Hoja Excel: Empleados</p>	<p>Contacto con el autor: William Loyola - wloyola@espol.edu.ec ESPAAE Graduate School of Management</p>	<p>Retornar al Menú</p>									
Tipo de Actividad	<p>Identifique:</p> <p>Etiqueta del Actor: Registre # RRHH en la Actividad</p> <p>(Total 28) - Gasto Anual en RRHH</p> <p>(K\$ 260)</p>										
Tipo de Actividad: Soporte	<p>1. Gerencia : 1 Empleados - \$16K al Año</p>	<p>2. Jefe Contable: 1 Empleados - \$13K al Año</p>	<p>3. Adm., Mkt, RRHH & Compras: 5 Empleados - \$56K al Año</p>	<p>4. Procesos Contables & Publicidad: 3 Empleados - \$29K al Año</p>							
Tipo de Actividad: Primaria	<p>5. Prestadores de Salud: 5 Empleados - \$59K al Año</p>	<p>6. Auxiliar de Salud: 1 Empleados - \$07K al Año</p>	<p>7. Recepción: 1 Empleados - \$07K al Año</p>	<p>8. Asistente de Farmacia: 1 Empleados - \$08K al Año</p>	<p>9. Estilista: 2 Empleados - \$15K al Año</p>	<p>10. Mantenimiento: 1 Empleados - \$06K al Año</p>	<p>11. Call Center: 2 Empleados - \$13K al Año</p>	<p>12. Fuerza de Ventas: 3 Empleados - \$20K al Año</p>	<p>13. Cajeros: 2 Empleados - \$13K al Año</p>		

Fuente: Loyola Tools-Ph.D. William Loyola.

Elaborado por: Autores de la Tesis

7. 2 Análisis FODA

7.2.1 Fortalezas

Parte de los prestadores de servicios de asistencia médica para mascotas PET MED

Al ser parte de los prestadores de servicios de la red del seguro, esto permite tener una cartera de clientes fijos que demandará los servicios y que serán beneficiados de precios diferenciados por ser parte de la aseguradora.

Servicios integrados para mascotas en un solo lugar

Al ser un Centro Médico Integral para mascotas permite a los clientes encontrar diversos servicios en un solo lugar lo cual evita traslados para recibir distintos servicios y a su vez es la confianza que brinda una sola empresa a los dueños de mascotas.

Procesos de atención estandarizada

Al ser una empresa mediana con algunos servicios en la misma infraestructura se quiere brindar servicios de calidad a través de procedimientos y estandarización de procesos de atención al cliente, servicios médicos y los complementarios.

Uso de tecnología para la gestión de la relación con los clientes

El uso de tecnología permitirá tener acercamiento con los clientes por medio de recordatorios de citas agendadas, centro de llamadas para separar citas, pagina web que permite interactuar con el centro de llamadas y obtener resultados de laboratorio, entre otros; los cuales dan confiabilidad y calidad en la información y en el proceso de atención.

7.2.2 Oportunidades

Interés de los Gobiernos locales y seccionales en el cuidado de las mascotas

EL GAD de Guayaquil y la Prefectura del Guayas, están generando políticas/ordenanzas para el bienestar de las mascotas, ofreciendo oportunidades de apoyo a estas iniciativas donde la empresa puede ser parte de actividades en beneficio de mascotas.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Actividades comunitarias a beneficio de las mascotas

Se podrán orientar la RSE de PET CARE a la participación o auspicio de actividades orientadas a la protección de los derechos de las mascotas, algunas de estas actividades podrían ser: maratones de las mascotas con sus dueños, campañas de adopción de mascotas recatadas, entre otras. Estas actividades van a ayudar a posicionar la imagen de empresa en la comunidad.

7.2.3 Debilidades

Crecimiento de Demanda en horas pico

Al contar con una nómina fija de veterinarios y un número fijo de consultorios se tiene baja flexibilidad para colocar personal adicional en los días con demanda adicional.

Empresa con bajo reconocimiento en la industria

Al ser una empresa que recién empiezan operaciones y con un concepto nuevo de servicios integrados, los clientes inicialmente tendrán una baja credibilidad sobre los servicios ofertados. Considerando además la relación mascota–veterinario, que es mayormente de confianza y gran parte del mercado objetivo al menos un 76%, manifestó tener un veterinario de cabecera, por lo cual el poco reconocimiento será una debilidad que puede ser superada en el tiempo.

7.2.4 Amenazas

Centro veterinarios medianos y grandes existentes que amplíen sus servicios a mercados medios

Actualmente existen veterinarias medianas que ofrecen servicios de medicina y peluquería, además poseen planes promocionales que consiste en pagar un valor mensual con el fin de tener cancelado con anticipación servicios dentro de la empresa; estas pueden incluir nuevos servicios e ir copiando innovaciones que se lance en el emprendimiento.

Recesión en la economía

En una crisis económica la familia suele recortar gastos, esta situación podrían afectar a los cliente, quienes podrían dejar de realizar algún gasto en la mascota, quizás los chequeos preventivos podrían disminuir; sin embargo las enfermedades y emergencias tienen un alto nivel de ocurrencia en las mascotas, el 77% de los dueños de mascotas al menos una vez en el año reportaron enfermedades y un 82% de mascotas sufrieron alguna emergencia.

7.3 Valores Corporativos, Misión y Visión

Valores corporativos

- **Calidad:** Siempre lo atenderemos con un alto estándar de calidad en todos nuestros servicios: profesionales, médicos y complementarios que reciba.
- **Responsabilidad:** A través de tratamientos preventivos y curativos se promueve la salud y cuidado de su mascota y por ende de la familia.
- **Calidez:** PET CARE, será como un segundo hogar para sus mascotas.
- **Compromiso:** Siempre preparados para atender su requerimiento de la manera más oportuna para contribuir con el bienestar de su mascota.
- **Honestidad:** Todos los procesos son claros, transparentes, evaluables y disponibles para todos.

Misión

Ofrecemos servicios integrales de excelente calidad para mascotas que aportan en su bienestar, mediante profesionales especializados capacitados en medicina y especialidades veterinarias, que brindan tranquilidad y confianza a los clientes. Nuestros colaboradores representan el compromiso y la responsabilidad de la empresa de mantener las mascotas sanas y felices, con dueños satisfechos.

Visión

Ser los reconocidos en el mercado veterinario por la oferta de servicios integrales, con altos estándares, procesos innovadores y a la vanguardia de la industria para generar soluciones óptimas para el bienestar de nuestros clientes y sus mascotas.

8. ESTRATEGIA DE MERCADEO: PET CARE

8.1 Objetivo de Marketing

Posicionar para el año 2021 a PET CARE, como uno de los principales puntos de atención integral Veterinaria de la ciudad de Guayaquil, reconocido por su calidad, profesionalismo y calidez.

Para ello se establecerán de manera clara las políticas de precios, políticas y estrategias de ventas, procedimientos administrativos, estrategias de promoción y publicidad, política de servicio y política de cobranzas. Todas estas se encontrarán detalladas en los subsiguientes partes del presente capítulo.

8.2 Mercado Objetivo y Segmentación

Hogares de personas solteras y/o casadas de los niveles socioeconómicos C- y C+, que posean una o más mascotas (perros o gatos), domiciliados en el sector norte de la ciudad de Guayaquil y cuyos ingresos familiares sean superiores al sueldo básico (\$368,⁰⁰).

De acuerdo a esta segmentación y según los resultados obtenidos de la Investigación de Mercado, se estima como mercado objetivo global que aprueba el modelo de negocio y que guarda las características sociodemográficas mencionadas en el sub-capítulo [4.1 Características Socio-demográficas](#) a 5891 hogares con mascotas.

Segmentación del Mercado

El mercado Objetivo será dividido en sub-grupos para enfocar de mejor manera las estrategias de marketing:

- **Hogares de personas Solteras dueñas de mascota:** Por inferencias de los resultados de la IM, se determina que al menos se tienen 4005 hogares con mascotas (2520 perros y/o 214 gatos), quienes destinan al \$98 al mes para el bienestar de sus mascotas. Este grupo al menos en un 70% posee ingresos familiares entre los \$368 a \$800 dólares.

- **Hogares de personas Casadas/Unidos dueños de mascotas:** Así mismo se determinó que existen 2185 hogares de este tipo, con 1186 hogares con perros y 214 hogares con gatos, este grupo destinan una misma cantidad de dinero (igual que los solteros) para el cuidado de las mascotas, este grupo cerca del 93% posee ingresos familiares superiores a los \$801 dólares al mes.
- **Afiliados al Seguro PET MED:** Estos podrán ser personas casadas o solteras que posean mascotas, la diferencia del trato hacia ellos estará basada en los precios de los servicios que prestará el centro de atención integral, según el tipo de plan que posea cada uno de los afiliados.

8.3 Estrategia de Posicionamiento

Para lograr el posicionamiento o reconocimiento de marca y así cumplir con el objetivo de marketing, se usará una estrategia basada en resaltar los beneficios de los productos ofrecidos, siendo el principal contar con servicios integrados en un mismo espacio, la idea de la integralidad se basa en la satisfacción de los factores distintivos que buscan los dueños de mascotas al momento de seleccionar un servicio veterinario, estos son: Prestigio, Cercanía, Calidad y Servicio, para mayor detalles de estos ver Sección [3.3.1 Dueños de Mascotas Eligen Servicios Veterinarios por: Prestigio, Cercanía, Calidad y Servicio.](#)

La empresa por ser nueva requerirá de una estrategia efectiva de posicionamiento, esta se basará en construir y resaltar la imagen corporativa, para ello se contratará los servicios de una empresa de publicidad, para desarrollar los siguientes productos:

Tabla 21 Costo de Diseño de Papelería Institucional

Diseño	Costo
Hoja Membretada	\$ 20
Tarjetas de Presentación	\$ 20
Sobres corporativos	\$ 20
Carpetas corporativas	\$ 30
Creación de Logotipo	\$ 150
Total	\$ 240

Fuente: Cotización “Estudio de Diseño-Otro Vuelo”

Elaborado por: Autores de la Tesis

Uno de los productos ya diseñados es el logotipo institucional, para su diseño se pensó en el concepto de hogar, tranquilidad y armonía, obteniendo como resultado el siguiente:

Ilustración 25 Logotipo PET CARE versión original



Elaborado por: Autores de la Tesis

La Gerencia General y Jefaturas de la empresa, dispondrán de tarjetas de presentación corporativas, usando el logo institucional, el uso de estas tarjetas está orientado a la generación de relaciones comerciales o institucionales que aporten valor a la organización, un modelo de estas luciría de la siguiente manera:

Ilustración 26 Tarjetas de Presentación Gerencia y Jefaturas



Elaborado por: Autores de la Tesis

8.4 Estrategia de Marketing: Diferenciación

Para PET CARE, es muy importante la diferenciación, puesto que se planteó un modelo de servicio diferente a lo existente en el mercado al cual se planea ingresar, donde la mayoría de los servicios se los encuentra dispersos, por ello se promueve un centro de atención **integral** que ayudará a poder destacar de la competencia.

Los ejes principales de la estrategia de diferenciación serán:

- **Variedad de Servicios:** El Centro estará diseñado para brindar servicios como: atención veterinaria, especialistas como dermatología, servicio de peluquería, laboratorio y rayos equis. En la actualidad muchos de estos servicios se encuentran dispersos para los dueños de mascotas, por ello será el principal referente de diferenciación.
- **Incentivos por uso de los Servicios:** Se planea un plan de incentivos a clientes frecuentes, que ayuden a fidelizarlos con la empresa.

Para promocionar y difundir esta diferenciación, se usarán trípticos que contengan en detalle la información de los servicios que se brindan en el centro, así como números de contactos y redes sociales, estos estarán disponibles en la sala de espera del Centro Veterinario. Se propone el siguiente diseño de Tríptico, que se muestra a continuación:

Ilustración 27 Tríptico Institucional





PET-CARE

Mascotas sanas y felices

Pet Care es una empresa de servicio que surge como respuesta a las necesidades de los dueños de animales domésticos, que viven en la ciudad de Guayaquil, quienes quieren cuidar la salud y bienestar de sus mascotas.

Mision

Ofrecemos servicios integrales de excelente calidad para mascotas que aportan en su bienestar, mediante profesionales especializados y capacitados en medicina veterinaria y complementarios que brindan tranquilidad y confianza a los clientes. El equipo de trabajo refleja el compromiso y la responsabilidad de la empresa de mantener las mascotas sanas y felices, con dueños satisfechos.



Vision

Ser los reconocidos en el mercado veterinario por la oferta de servicios integrales con altos estándares, procesos innovadores y a la vanguardia de la industria para generar soluciones idóneas para el bienestar de nuestros clientes y sus mascotas.



Elaborado por: Autores de la Tesis

8.5 Marketing Mix: PET CARE

8.5.1 Estrategia de Precio

De acuerdo a los resultados de la Investigación de Mercado el precio promedio que actualmente pagan los dueños de mascotas por el servicio de consulta veterinaria es de \$15,⁷⁵ dólares por mascota, este precio representa únicamente los honorarios profesionales del veterinario. Es importante destacar que en esta industria la competencia por precio es muy variable puede ir desde los \$8,⁰⁰, muchos de los clientes asocian el precio a la calidad del servicio, así mismo los precios por especialistas como dermatología están en los \$30 dólares y los costos por servicios de peluquería están en \$15 para perros pequeños y \$20 para perros grandes.

Para determinar los precios de los servicios de PET CARE, se utilizó los resultados de la IM, donde los encuestados mencionan que podrían pagar un 7,5% adicional al precio promedio actual, por los servicios integrados en el Centro Veterinario. Los precios que se establecen para los productos ofertados serán:

Tabla 22 Precios de Servicios PET CARE

Servicios	Precio
Consulta Veterinaria	\$ 16,93
Consulta dermatológica	\$ 32,25
Peluqueria raza grande	\$ 21,50
Peluqueria raza pequeña	\$ 16,13
Vacuna	\$ 15,00
Suero	\$ 25,00
Pipetas garrapatas	\$ 15,00
Casos bacterianos (bucales)	\$ 15,00
Consulta Veterinaria emergencia	\$ 25,00

Elaborado por: Autores de la tesis

La Consulta Veterinaria de emergencia, recibirá un recargo adicional de aproximadamente el 48% sobre el valor de \$16,⁹³ dólares. Para los precios de peluquería, se utilizará la tabla de clasificación según tamaño de canes, ya que por los tamaños de estos obtendrán precios diferentes, esto responde a que de acuerdo al tamaño el uso de material incrementa o disminuye, esta clasificación internacional

consta como parte de los procedimientos operativos del Centro Veterinario (American Kennel Club).

Tabla 23 Clasificación según tamaños de canes

Grupo	Tamaño	Altura		Peso		Razas
		Desde	Hasta	Desde	Hasta	
Big	Gigantes	>65 cm.		>35 kg.		Gran Danés, San Bernardo, Mastín, Komondor.
	Grandes	58 cm.	64 cm.	25 kg.	35 kg.	Doberman, Labrador, Golden, Boxer.
Little	Medianos	42 cm.	57 cm.	10 kg.	25 kg.	Bulldog, Schnauzer estándar, Dalmata.
	Pequeños	30 cm.	41 cm.	5 kg.	10 kg.	Bichón, Schnauzer mini, Bulldog francés, Beagle.
	Miniaturas	<30 cm.		<5 kg.		Chihuahua, Pequinés, Yorkshire, Terrier.

Fuente: American Kennel Club

Elaborado por: Autores de la Tesis

En el caso quirúrgico ambulatorio (Ligaduras y Castración), para estos casos el costo incluirá el valor por los insumos utilizados durante la cirugía.

Dado el tipo de servicio, los pagos serán al 100% sea en efectivo o en tarjeta de crédito según la disponibilidad del cliente.

En el caso de los clientes que pertenezcan a al seguro de PET MED, ellos deberán cubrir únicamente el costo del co-pago (20%) asociado a los servicios antes mencionados, siempre que estén dentro de las coberturas contratadas. Lo principales precios para estos serán:

Tabla 24 Precios de Servicios para Afiliados PET MED

PRECIOS PARA AFILIADOS PET MED			
Servicios	Precio General	Precio para Afiliado PET MED	Precio Co-Pago de Clientes PET MED
Consulta Veterinaria	\$ 16,93	\$ 13,54	\$ 13,54
Vacuna	\$ 15,00	\$ 12,00	\$ 9,60
Suero	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 18,00
Pipetas garrapatas	\$ 15,00	\$ 12,00	\$ 10,80
Casos bacterianos (bucales)	\$ 15,00	\$ 12,00	\$ 12,00
Consulta Veterinaria	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Medicina		10% de Descuento	
Servicios Ambulatorios		20% de Descuento	

Elaborado por: Autores de la Tesis

8.5.2 Estrategia de Venta

Primera Etapa, la estrategia de ventas buscará identificar los hogares que posean mascotas, para ello se realizarán jornadas de visita a domicilio en los sectores mencionados como mercado objetivo, donde se repartirán volantes del Centro Integral, como segunda acción dentro de esta etapa, se ubicaran vendedores en principales puntos de concentración de personas, cercanos al centro médico, como:

- Centros Comerciales: Rio Centro Norte, City Mall, AlboCentro, Plaza Mayor y Garzocentro.
- Comisariatos: TIA, Supermaxi y Mi Comisariato de la Alborada.
- Iglesias: Principal de la Alborada y Templo de Mormones.
- Restaurantes: Mc. Donalds, KFC, Olguita, Tablita del Tártaro y Wendy's.
- Farmacias: FYBECA, Sana Sana y Farmacy's.

De esta forma se captarán los primeros clientes de la empresa y a la vez se hará difusión de la existencia de esta nueva opción en el mercado, estos primeros clientes además serán los portavoces de los servicios, calidad y profesionalismo del centro integral.

Segunda Etapa: Apuntando a la fidelización y continuidad de los clientes, se desarrollaran bases de datos para poder tener su información y la de su mascota, de esta manera se buscará la personalización en los servicios. Otra fuente principal de contacto y venta, se establecerá acercamientos por medio de correos electrónicos, números móviles, cuentas de Facebook y Twitter, así con el pasar del tiempo ir eliminando el uso de volantes.

Las principales características que se impulsarán son: la facilidad de tener servicios integrados, con profesionales preparados para la atención veterinaria, así como la cercanía a domicilio y la posibilidad de beneficiarse del seguro PET MED.

8.5.3 Estrategia Promocional

Como parte de la estrategia promocional se manejaran algunas actividades:

- **Face to Face:** Está consistirá en aprovechar los espacios de entregas de volantes, sea a domicilio y en los lugares de concurrencia de personas antes mencionados, donde se entregarán volantes y se buscará conversar con potenciales clientes, haciendo énfasis en la importancia de la salud preventiva de las mascotas, más aún de que puedan recibir más de un servicio sin la molesta necesidad de buscar más de un sitio para el bienestar de la mascota.
- **Charlas gratuitas en Centro de Atención:** Se realizará al menos una vez a la semana, charlas totalmente gratuitas de 30 minutos cada una, donde se darán tips, recomendaciones e información útil para el cuidado de las mascotas, promoviendo la salud preventiva, estas charlas estarán abiertas al público en general.
- **Plan de Incentivo por Recomendación:** Se otorgará un descuento del 10% en la próxima consulta al cliente que refiera los servicios de PET CARE y logre con ello motivar a dos de sus conocidos a usar el Centro Integral.
- **Incentivos por Clientes frecuentes:** Según la IM, en promedio los dueños de mascotas, asisten al menos dos veces al año por consultas preventivas, por ello quienes asistan al centro por una TERCERA consulta preventiva en el mismo año, recibirá un 15% de descuento en valor de la consulta.

Para la etapa de promoción *face to face* a través de volantes, se diseñó el mismo con las siguientes dimensiones: 15 cm. (ancho) x 21 cm. (largo), bajo este diseño y la impresión full color en papel couche de 150 gr., se obtienen los siguientes costos:

Tabla 25 Costo de Volantes

Unidades	Costo Unitario	Sub-Total	IVA 16%	Total
3000	\$ 0,21	\$ 630,00	\$ 100,80	\$ 730,80

Fuente: <http://www.imprentadigital.com.ec/index.php/productos/volantes>

Elaborado por: Autores de la Tesis

En una primera etapa se imprimirán 3000 volantes, el diseño gráfico y contenido se muestran a continuación:

Ilustración 28 Propuesta de Volante Promocional



PET-CARE

Mascotas sanas y felices!

Todos los servicios para su mascota en un sólo lugar

- Servicios veterinarios preventivos y curativos
- Dermatología
- Peluquería
- Laboratorio
- Rayos X
- Farmacia y servicios complementarios

Disfruta de descuentos y promociones !

Aliado a la red de seguro de PET MED

Alborada Tera etapa Av. Rodolfo Baquerizo Nazúr (cerca del Mi Comisariato)
info@petcare.com.ec Telefono: 04 5001020
www.petcare.com.ec WhatsApp: 099876543

Siguenos en Facebook!

Elaborado por: Autores de la Tesis

PET CARE WEB SITE

Dado la revolución tecnológica, se buscará la creación de una página web donde se presenten los productos, beneficios, sistema de consultas, entre otras opciones, el diseño, construcción y mantenimiento del diseño WEB, se hará bajo los siguientes parámetros:

- Diseño WEB Exclusivo.
- Hosting por 1 año.
- Dominio.com durante 1 año.
- 20 Cuentas de correo Electrónico con el dominio.com.
- Configuración HTML5/CSS/PHP.
- 20 Páginas Internas.
- Sesiones dinámicas Slider/Flash.
- Formulario de Contacto y Consultas.
- Galería de Fotos.
- Videos de YouTube en el sitio web.
- Editor de contenido.
- Carrito virtual.
- Panel de Control de Clientes.
- Indexación en buscadores Internacionales.
- Mapa Satelital.
- Chat Interactivo.
- Traductor.

- Redes Sociales.

Estos servicios, incluirán además el periodo de capacitación; administración del sitio WEB; Soporte Técnico; Asistencia y Monitoreo del sitio WEB Online.

Contar con estas características de la página WEB, costará \$568,⁸⁶ dólares, como se muestra a continuación:

Tabla 26 Costo de Diseño de WEB SITE

Costo	Sub-Total	IVA 14%	Total
Diseño de Página WEB	\$ 499,00	\$ 69,86	\$ 568,86

Fuente: <http://www.publitek.com.ec/planes-de-diseno-de-sitios-web.html>

Elaborado por: Autores de la Tesis.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN y REDES SOCIALES

La exposición en medios de comunicación y Redes sociales, aportará al posicionamiento en la mente de los clientes actuales y potenciales nuevos usuarios, por ello se han establecido distintos medios de comunicación, que contarán con la guía de un Community Manager (FREE LANCE), quién con el apoyo y supervisión del Jefe de Marketing, usarán estos espacios para difundir a PET CARE a la comunidad.

Para el caso de las redes sociales y correos, se planea dividir los segmentos de clientes y disponer medios de comunicación primarios y secundarios, según la siguiente distribución:

- **Solteros con mascotas**

Primarios: Redes Sociales: WhatsApp, Facebook, Twitter.

Secundarios: Correo Electrónico y SMS.

- **Casados con mascotas**

Primarios: Correo Electrónico, SMS y WhatsApp.

Secundarios: Facebook y Twitter.

Por otra parte se contratarán anuncios publicitarios en radios, al menos 6 anuncios mensuales por el lapso de un año, estos espacios permitirán promocionar los productos y el Centro en sí, incluso contribuiría a captar clientes que no necesariamente estén en el perímetro actual. Así también se buscará participar en Ferias Promocionales, en fechas importantes de la ciudad como las fiestas de Octubre, está será otra vitrina de exposición para la comunidad Guayaquileña.

Todas estas estrategias publicitarias, implican una inversión total de \$49.600,⁰⁰ dólares, distribuidos en la siguiente tabla:

Tabla 27 Gastos Publicitarios en Redes Sociales y Medios

SERVICIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO MENSUAL	SUB-TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Community Manager-Free Lance	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 15.600,00
Google Search	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Anuncios Digitales en Facebook	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Anuncios en Radio	6	\$ 3.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Stands en Ferias	2	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
		\$ 9.800,00	\$ 29.800,00	\$ 49.600,00

Elaborado por: Autores de la Tesis

8.5.4 Estrategia de Distribución

La distribución se realizará en un único punto de atención que será el Centro Integral Veterinario PET CARE, no habrá sucursales al menos en los primeros 5 años de creación.

Política de Inventario

Se manejará una política de inventario de **revisión continua**, para esto se llevará a cabo el control diario de ingreso y egresos de farmacia/bodega de insumos, este proceso será responsabilidad del Farmacólogo, con auditorias semanales de parte del Jefe de Salud y una revisión integral mensual a cargo del Asistente de Control Interno. Para una correcta gestión el personal de IT desarrollará un aplicativo ACCESS donde se registrarán estos movimientos, a fin de tener de manera diaria los resultados del inventario, dado que los servicios prestados no necesariamente ayudarán a determinar una periodicidad exacta de uso, se tomará como referencias los movimientos diarios,

semanales y mensuales para realizar el respectivo control y abastecimiento oportuno, mismo que busca asegurar la disponibilidad de stock para la operación normal del Centro Médico.

Punto de Re-orden

Para el cálculo del punto de re-orden se usará los siguientes parámetros, tomados del libro de (Render, 2012):

$$PR = \mu_t \mu_d + B$$

Dónde:

- PR= unidades de punto de re orden.
- μ_t = días promedio del tiempo de entrega.
- μ_d = días promedio de demanda.
- B = Unidades mínimas de stock de seguridad.

Para calcular el stock de seguridad, se usarán las siguientes variables expresadas en la fórmula:

$$B = Z \cdot z$$

Dónde:

- Z = De la curva normal, equivalente al nivel de servicio esperado $P(z)$, se toma el número de desviaciones estandarizadas.
- z = desviación estándar del tiempo de entrega de la demanda (expresado en unidades).

Para determinar el nivel de servicio se debe usar la siguiente ecuación:

$$P(z) = \frac{Cf(D/Q)}{Cm + Cf(D/Q)}$$

Dónde:

- Cf = Costo unitario de faltante.
- Cm = Costo unitario de mantenimiento (anual).
- D = Demanda (Uds./365).
- Q = Cantidad de Pedido (Uds./total pedido).

Por último para determinar z (Desviación estándar, se determina con la siguiente formula:

$$\sigma_z = \sqrt{\mu_t \sigma_d^2 + \mu_d^2 \sigma_t^2}$$

Dónde:

- σ_d = Desviación estándar de la demanda (Uds./días)
- σ_t = Desviación estándar del tiempo de entrega, expresada en días.
- μ_t = días promedio del tiempo de entrega.

8.5.5 Productos y Política de Servicio

Para la atención a los clientes, se contará con un Call Center abierto en el mismo horario de atención del Centro, éste tendrá como funciones principales:

- Agendar citas veterinarias, peluquería o especialistas.
- Receptar reclamos y sugerencias de los clientes.
- Comunicar a los clientes sobre sus próximas citas.

Para recibir a los clientes en el local se contará con una recepción, donde una persona estará disponible para atender a los clientes que lleguen a la clínica veterinaria, principalmente realizará las siguientes actividades:

- Recibir a los clientes y pacientes.
- Brindar información sobre el Centro Veterinario.

- Indicar la ubicación del consultorio asignado para su atención.

Los servicios/productos que se brindarán en el Centro Integral serán:

Servicios Básicos:

1. Atención Veterinaria Preventiva.
2. Atención Veterinaria Curativa.
3. Atención Veterinaria por Seguimiento.
4. Atención Veterinaria por emergencia

Servicios Especializados:

1. Consultas Dermatológicas.
2. Cirugías.

Servicios Complementarios:

1. Servicio de Laboratorio.
2. Servicio de Imagen.
3. Peluquería.
4. Farmacia.

Se evaluará a futuro el incrementar otros servicios como: venta de ropa para mascotas, juguetes o alimento para las mismas.

Para detalles específicos de los servicios ver Sección [9.1 Servicio Integral Veterinario](#).

8.5.6 Ubicación Geográfica

Para determinar la mejor ubicación de PET CARE, se incluyó una pregunta en la IM, donde con 32% de aceptación, los clientes preferirían que este centro esté en la ciudadela Alborada y en segundo lugar la Ciudadela la Garzota con un 20%. Por ellos

se buscó un lugar céntrico entre estos dos espacios, y se optó por un edificio en la Cdla. Alborada Primera Etapa, en la Av. Rodolfo Baquerizo Nazúr, cerca de Mi Comisariato de la Alborada (Ver Mapa de Ubicación), esta dirección está cerca a ambas ciudadelas.

Ilustración 29 Ubicación PET CARE



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Autores de la Tesis

9. ANÁLISIS TÉCNICO

9.1 Servicio Integral Veterinario

El servicio que ofertará PET CARE, está orientado a la atención veterinaria preventiva, curativa y emergente de perros y gatos; la atención será brindada por veterinarios con experiencia en atención a mascotas, para ello los clientes deberán llamar al Call Center, donde se le agendará una cita de acuerdo a las necesidades de estos y la disponibilidad del centro Veterinario, para el caso de las citas por seguimiento (curativas) estas serán agendadas directamente por el médico veterinario al momento de la consulta, donde el cliente podrá pedir algún horario en particular que al igual que el agendamiento por call center está sometido a la disponibilidad de capacidad del Centro. En el caso de las emergencias, estas no requieren cita previa y serán atendidas según se presente la necesidad.

Servicios Básicos:

- 1. Atención Veterinaria Preventiva:** Se refiere a la atención de controles de veterinarios de rutina, donde cada paciente será atendido en un consultorio estéril, con un mínimo de 15 minutos de atención por paciente. Cada Veterinario evaluará la necesidad de extender ese periodo, de acuerdo a la complejidad que se pudiera presentar.
- 2. Atención Veterinaria Curativa:** Se refiere a la atención brindada a pacientes por enfermedades presentadas, entiéndase como enfermedades aquellas que no estén exponiendo el riesgo inmediato de la vida de la mascota, estas pueden ser: Garrapatas, diarreas, vómitos, falta de apetito, por mencionar unas.
- 3. Atención Veterinaria por Seguimiento:** Entiéndase por estas aquellas que se ocasionen producto de una atención previa con el veterinario, y que dado el nivel de complejidad de la enfermedad o situación detectada, requieran algún seguimiento periódico para evaluar el progreso de la mascota.
- 4. Atención Veterinaria por emergencia:** Como emergencia Veterinaria calificarán aquellas que exponen la vida de la mascota, sean estas: accidentes de

tránsito, hemorragias, fracturas, cortes, envenenamiento. entre otras. Estas no estarán sometidas a cita previa y serán atendidas de acuerdo al criterio de los profesionales veterinarios.

Servicios Especializados:

3. **Consultas Dermatológicas:** Estas será agendadas, con un promedio de duración 30 minutos por cada mascota, estas atenciones, preferiblemente, deberá venir referida por un Médico Veterinario.
4. **Cirugías ambulatorias:** Estas serán programadas por los Médicos Veterinarios, para realizar procedimientos ambulatorios como ligaduras o castraciones.

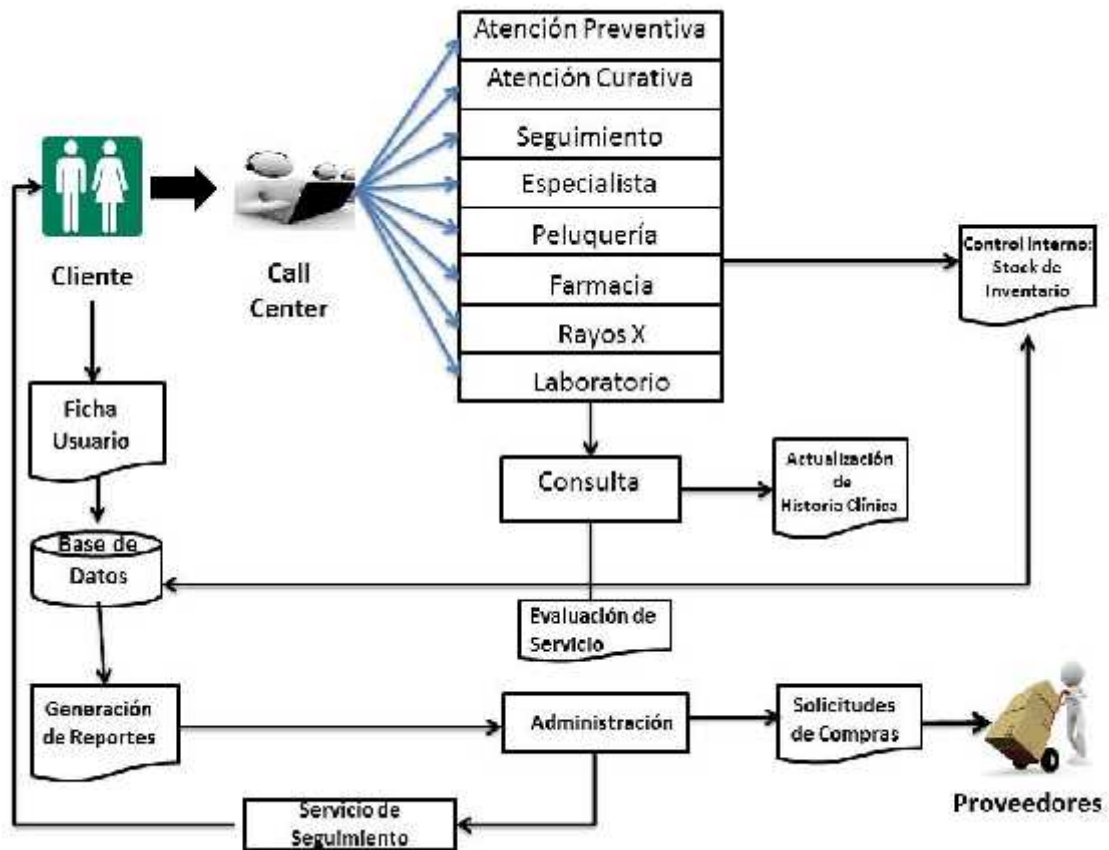
Servicios Complementarios:

5. **Servicio de Laboratorio:** El Centro Integral contará con un laboratorio clínico para realizar exámenes a las mascotas, según la necesidad, estos servicios que sean de tipo rutinario serán atendidos en horarios de 08h00 a 10h00, para los exámenes que se requieran por emergencias o por consultas curativas, serán atendidos cualquier horario.
6. **Servicio de Imagen:** Se pondrá a disposición del público el servicio de Rayos X, mismo que atenderá por casos de rutina o control en el horario de 08h00 a 11h00 y para aquellos casos que sean requeridos por emergencia o por petición del Veterinario se atenderán durante todo el día.
7. **Peluquería:** Estos servicios serán agendados, se estima un promedio de 40 minutos de atención, este tiempo puede ser menor o mayor dependiendo del tamaño y predisposición de la mascota.
8. **Farmacia:** Está contará con un surtido de medicina para las distintas enfermedades que puedan presentar los animales. Está estará abierta en el mismo horario de funcionamiento del Centro Veterinario.

Flujo de Operaciones para la Atención de los Servicios:

El presente flujo resalta de manera general el funcionamiento operativo del Centro y la gestión de información:

Ilustración 30 Flujo Operativo de PET CARE



Elaborado por: Autores de la Tesis.

Herramientas, Muebles y Equipos

Para la operatividad del negocio se requieren, varios equipos, herramientas e insumos, se exponen a continuación se enlistan los principales artículos requeridos, tanto para los servicios veterinarios de salud y los servicios de peluquería:

Tabla 28 Equipos, Herramientas e Insumos

Equipos, Herramientas e Insumos	Cantidad	Costo Total	Equipos, Herramientas e Insumos	Cantidad	Costo Total
Duchas	2	\$ 100,00	Cortaúñas	4	\$ 16,00
Tijeras	4	\$ 40,00	Collares	4	\$ 40,00
Secador de pelo	2	\$ 600,00	Bozales	8	\$ 160,00
Cortador de pelo	3	\$ 750,00	Cureta limpieza de piel	2	\$ 30,00
Estetoscopio	4	\$ 80,00	Cureta dérmica redonda fox	2	\$ 30,00
Balanza	4	\$ 720,00	Camilla de Chaiselong para examenación	5	\$ 945,00
Bisturí	10	\$ 30,00	Jaula para mascotas (2m x 1,80)	1	\$ 550,00
Pinzas quirúrgicas	10	\$ 30,00	Equipo de rayos X	1	\$ 4.000,00
Microscopio	1	\$ 500,00	Ecoógrafo portátil Veterinario	1	\$ 4.500,00
Esterilizador	4	\$ 1.000,00	Duchas	2	\$ 160,00
Porta sueros	5	\$ 625,00	Mesa Auxiliar	4	\$ 488,00
Termómetro	5	\$ 37,50	Cajonera para medicina (2,5m x 1,50)	1	\$ 600,00
Riñonera	4	\$ 36,00	Cuchillas para cortadora de pelos	2	\$ 840,00
Total			Total		\$ 4.548,50

Elaborado por: Autores de la tesis

Además de estos equipos se necesitarán mobiliario de oficina, que facilitarán la comodidad de los clientes y empleados; y equipos de computación que ayudarán a la buena gestión de información, se exponen en la siguiente tabla los principales activos fijos de la organización:

Tabla 29 Muebles y Equipos de Oficina

Equipos, Herramientas e Insumos	Cantidad	Costo Total
Escritorio formica 1,50 m x 0,60 con cajonera 3 cajones.	21	\$ 3.465,00
Counter en Forma de L	1	\$ 457,60
Estación de Trabajo	7	\$ 1.260,00
Silla Giratoria para escritorio	28	\$ 2.480,00
Sillas de Espera 3 espacios	8	\$ 1.823,36
Sillas para clientes (tipo sensa)	8	\$ 280,00
Cajonera para medicina (2,5mx 1,50)	1	\$ 600,00
Central Telefónica	4	\$ 1.800,00
Equipo de Computo (CPU+Monitor+Accesorios)	30	\$ 28.934,00
Dispensador De Agua Con Botellón	2	\$ 349,22
Televisor Led 43" LG	1	\$ 980,00
Teléfono	22	\$ 374,00
Teléfono Operador	10	\$ 1.180,00
Impresora Multifunción con tinta continua	25	\$ 7.017,75
Equipo De Seguridad Y Contra Incendio	1	\$ 560,00
Reguladores De Voltaje Ups	30	\$ 1.956,90
Sistemas Y Software	1	\$ 1.500,00
Total		\$ 55.017,83

Elaborado por: Autores de la tesis

9.2 Protocolo de Desecho y Recolección de Desperdicios

En el Ecuador existe el “Reglamento de Manejo de los Desechos Infecciosos para la Red de Servicios de Salud en el Ecuador”, en el se establecen lineamientos que se deben cumplir al momento de manejar los desechos de las clínicas veterinarias (Ministerio de Salud Pública, 2008), estos son:

1. Clasificación de los Desechos.

Se clasificaran los desechos en los siguientes tipos de grupo:

- **Desechos generales:** plástico, orgánicos y papel, estos en particular serán los que estarán al alcance de los clientes y colaboradores del Centro Médico; para efectos se asignará un tacho de basura, identificado y en puntos visibles de las instalaciones.

- **Desechos Infecciosos:** Los que se generan producto de la atención a las mascotas, estos pueden contener bacterias, gérmenes, sangre, fluidos corporales, jeringas y todo objeto que se haya usado para la atención de la mascota. Dada su naturaleza estos pueden representar un riesgo para la salud de las personas.
- **Desechos especiales:** Estos poseen características físico-químicas, representan un peligro para todo ser vivo, estos desechos pueden ser: desechos tóxicos, corrosivos o inflamables; desechos radiactivos (producidos al momento de operar máquinas como las de rayos equis); desechos farmacéuticos (envases o líquidos reactivos).

2. Sobre la Separación y Recolección de desechos.

Todo el personal, en especial: veterinarios, auxiliares y persona de limpieza debe conocer la adecuada forma de recolectar estos desechos. El promover este protocolo será responsabilidad del Jefe de Salud y de Recursos Humanos, que incluirá como parte del proceso de inducción la respectiva explicación del tema. Para una correcta separación, se deberán seguir los siguientes puntos:

1. La clasificación de los desechos se hará de manera simultánea a la atención veterinaria.
2. Los objetos cortopuzantes, como las jeringas o tubos de anestesia, deberán ser depositados en un recipiente resistente a perforaciones o daños accidentales producto del material que contiene. Se debe asegurar que la abertura de estos recipientes no permita el ingreso de manos y el peso máximo permitido por recipiente es el equivalente a 6 litros.
3. Los líquidos usados para la atención al paciente o generados por fluidos personales de los mismos, deberán ser depositados en envases plásticos herméticos, para su posterior desecho.
4. Los desechos que generen producto de la atención: gasas, algodones, baja lenguas o desechos infecciosos, serán depositados en tachos de color ROJO con fundas plásticas del mismo color.

5. Desechos especiales, serán ubicados en cajas de cartón.
6. Los desechos comunes, podrán estar en recipientes identificados con fundas plásticas de color NEGRO, procurando su clasificación y re utilización en el caso de papeles y plásticos, así se contribuirá a la preservación del medio ambiente.
7. Especificación de colores de fundas, que deben ser identificadas en su exterior, según el tipo de desecho:
 - **Rojo:** Desechos Infecciosos.
 - **Gris:** Material que puede ser reciclado.
 - **Verde:** Material de tipo orgánico.
 - **Negro:** Desechos comunes.

3. Sobre el Transporte de Desechos:

- La recolección de los desechos desde los tachos hasta el centro de acopio, deberá realizarse usando recipientes con tapas y ruedas, que se destinarán únicamente para esta finalidad.
- La recolección de desechos se harán en 3 horarios: Mañana, Medio día y al finalizar la jornada.
- Los desechos infecciosos, antes de su recolección deberán ser expuestos a cloro o a radiación con el uso del esterilizador, esto con la finalidad de minimizar el riesgo de bacterias y a la vez evitar la posibilidad de contagio a los demás usuarios y clientes, este proceso es responsabilidad exclusiva de los Médicos Veterinarios.

9.3 Facilidades e Instalaciones

Dada la ubicación del centro, este tendrá disponibilidad de servicio de alumbrado público, agua, energía eléctrica, aire acondicionado en cada una de los consultorios y áreas de la misma. El costo de estos servicios se detalla a continuación:

Tabla 30 Costo de Servicios Básicos

Servicio	Costo Mensual	Costo Anual
Energía y Alumbrado Eléctrico	\$ 350,78	\$ 4.209,38
Paquete Internet, Teléfono y TV cable	\$ 236,00	\$ 2.832,00
Agua	\$ 32,05	\$ 384,60
Total	\$ 618,83	\$ 7.425,98

Elaborado por: Autores de la Tesis

Como se procederá al alquiler de las instalaciones, éstas serán adecuadas según las necesidades de operatividad del Centro, la adecuación incluye la respectiva señalética de las áreas de salida y evacuación, para esto se ha dispuesto de un presupuesto de \$12.000,⁰⁰ dólares.

La distribución de espacios propuestas, se detallan a continuación en el siguiente *Lay out* de PET CARE.

Ilustración 31 Planos PET CARE



Elaborado por: Autores de la Tesis.

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

10.1 Grupo Empresarial

La constitución de la empresa, contará con 2 accionistas principales, y se establecerá bajo la figura de sociedad anónima, el manejo Administrativo estará bajo la responsabilidad de un Gerente General, quién reportará a la Junta de Accionistas conformada por los socios fundadores.

En el caso de los socios, estos poseen conocimientos en el ámbito de la Administración de Empresas, logística y servicio al Cliente. Dado la naturaleza del negocio y por requerimientos de los organismos de control se buscará un representante Técnico, este será un Médico Veterinario, con título del TERCER NIVEL registrado en el SENESCYT, este figurará como responsable de las operaciones veterinarias y velará por el buen cumplimiento de los procedimientos técnicos de la atención a pacientes, a su vez este Médico Veterinario, será un Asesor para la Junta de Accionistas.

10.2 Política de Repartición de Utilidades

Accionistas:

Al finalizar el ejercicio fiscal, se revisará el Estado de resultados, para conocer el estado de las utilidades netas del año terminado, según su existencia, éstas serán repartidas en igualdad de condiciones entre los accionistas (50% c/u).

De los Trabajadores

De acuerdo al Código de Trabajo vigente en el Ecuador, en el que se señala en su artículo #97, que la repartición de Utilidades se realizará de la siguiente manera:

- El 10% de las Utilidades generadas serán repartidas de manera equitativa entre todos los trabajadores y ex-trabajadores (según el último año fiscal), este reparto será en de condiciones.

- El 5% restante será distribuido de igual manera entre los colaboradores y ex-colaboradores, este porcentaje es adicional al anterior mencionado, solo que este será otorgado en proporción a las cargas familiares.

Para calcular este 5% adicional, se deberá efectuar la siguiente operación:

$$5\% = \frac{\text{Tiempo laborado en el año (expresado en días)} \times \# \text{ de cargas familiares}}{\text{Suma de todos los colaboradores y ex-colaboradoras.}}$$

10.3 Estructura Organizacional: PET CARE

Para el correcto desenvolvimiento de la Empresa se plantea una estructura Organizacional Vertical, esta responde a que el entorno donde funcionará el negocio, el cual es de poca incertidumbre, esta estructura tendrá dos tipos de personal: Operativo y Administrativo, distribuido así:

Tabla 31 Personal de Nomina PET CARE

Rol	No	Salario individual	Salario Total
Persona Administrativo			
Gerente General	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Jefe Contabilidad & Finanzas	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Tesorero	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Control Interno	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Jefe de Marketing	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Relaciones Públicas	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Jefe de IT	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Jefe de Salud	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Jefe de Operaciones y Compras	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Subtotal Administrativo	10	\$ 7.100,00	\$ 7.100,00
Personal Operativo			
Médico Veterinario	3	\$ 750,00	\$ 2.250,00
Dermatólogo	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Médico Veterinario Emergencia	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Auxiliar Veterinario	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Recepcionista	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Farmacólogo	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Estilista de Mascota	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Auxiliar de Limpieza	1	\$ 380,00	\$ 380,00
Operadores Telefónicos	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Asesores de Servicio	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Cajeros	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Subtotal Operativo	18	\$ 5.630,00	\$ 9.180,00
TOTAL NOMINA	28	\$	16.280,00

Elaborado por: Autores de la Tesis

10.3.1 Descripción de Perfiles y Funciones

A continuación se establecen las funciones principales de las distintas posiciones de la Empresa:

PERSONAL OPERATIVO:

Médicos Veterinarios y Dermatólogo:

Perfil: Profesionales en Medicina Veterinaria y Dermatología, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

Personas en este rol: 5

Funciones:

1. Llenar la Historia Clínica del Paciente.
2. Examinar acorde a la situación, el estado físico del paciente.
3. Informar al dueño de la mascota el diagnóstico del paciente.
4. Cumplir el protocolo de manejo de desechos.
5. Agendar citas para casos de seguimiento y cirugías.
6. Realizar una vez al mes charlas preventivas en las instalaciones.
7. Entregar todas las indicaciones, prescripciones y recomendaciones al dueño de la mascota.
8. Brindar indicaciones para el cuidado de la mascota.
9. Realizar el pedido de Insumos de trabajo.
10. Elaborar los informes de los resultados de los exámenes de laboratorio.

Auxiliar Veterinario:

Perfil: Estudiante de Enfermería o Veterinaria de los últimos años.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Recibir al paciente previo a la consulta.
2. Tomar los datos antropométricos (peso y altura) del paciente.
3. Asistir al Médico Veterinario durante los procesos que se le requiera.
4. Apoyar en la fluidez de los pacientes.
5. Mantener archivado los documentos que se generen producto de la atención de los Veterinarios.
6. Apoyar al Médico Veterinario durante las charlas semanales.

7. Responsable de los Insumos de trabajo del Médico Veterinario.
8. Ingresar los resultados generados por los exámenes de laboratorios en la Historia Clínica de los Pacientes.

Recepcionista:

Perfil: Estudiante de los últimos año de Secretariado.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Contestar las llamadas telefónicas.
2. Recibir a los visitantes del Centro Veterinario.
3. Entregar información del Centro Veterinario.
4. Direccionar a los respectivos consultorios a los Pacientes.
5. Responsable de recibir los correos, mensajes y facturas del Centro Médico.
6. Encargado del Pago de Proveedores (entrega de cheques).
7. Coordinar con los Auxiliares de Veterinaria cualquier eventualidad con los pacientes.
8. Elabora Órdenes de compras y Pago a Proveedores.

Farmacólogo:

Perfil: Profesional en Farmacología, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Entregar la Medicina a los Pacientes, según recetas emitidas por Médicos.

2. Realizar diariamente el Egreso e Ingreso de Medicinas e Insumos, del sistema de inventario.
3. Mantener limpio y ordenada las medicinas en las perchas asignadas.
4. Realizar tomas físicas de inventarios de manera semanal.
5. Informar a Control Interno diferencias encontradas en los inventarios físicos y el sistema.
6. Recibir la medicina de parte de los proveedores para el abastecimiento de la farmacia.
7. Archivar los documentos de respaldo de los movimientos de la farmacia.
8. Coordinar con el Auxiliar Veterinario la entrega de insumos de trabajo.

Estilista de Mascotas:

Perfil: Profesional con estudios en corte de cabello de animales, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

Personas en el rol: 2

Funciones:

1. Recibir y Preparar a las mascotas.
2. Conversar con los Clientes para conocer sus gustos y preferencias sobre el corte o servicio a realizar.
3. Ingresar en el perfil del paciente los trabajos realizados.
4. Realizar el pedido de insumos y materiales de trabajo a la Bodega principal.
5. En caso de que el Cliente deje a la mascota, revisar en su presencia el estado físico de la misma y de ser necesario solicitar ayuda a los Médicos Veterinarios.

6. Mantener el Protocolo de eliminación de desechos presente al momento de laborar.
7. Agendar próximas citas en caso de ser necesario.

Auxiliar de Limpieza:

Perfil: Mínimo Bachiller.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Realizar la limpieza continua de todos los espacios del Centro Veterinario.
2. Tener presente siempre el Protocolo de Manejo de Desechos.
3. Realizar el pedido de materiales de limpieza a la bodega principal.
4. Utilizar la respectiva señalética cuando realice trabajos de limpieza en las diferentes áreas.
5. Registrar en la hora de la limpieza en las hojas de control ubicadas en los servicios sanitarios.

Cajeros:

Perfil: Estudiante de los últimos años de Ingeniería Comercial.

Personas en el rol: 2

Funciones:

1. Realizar los cobros diarios de los procedimientos y servicios realizados por los clientes.
2. Cuadrar diariamente la caja.
3. Emitir reporte de movimiento de efectivo durante el día.

4. Llenar la información en los sistemas de control.
5. Entregar el dinero en efectivo y los respectivos reportes al Tesorero.

Operadores Telefónicos:

Perfil: Mínimo Bachilleres o estudiantes de los primeros años de carreras administrativas.

Personas en rol: 2

Funciones:

1. Contestar las llamadas de los clientes.
2. Agendar citas para consultas.
3. Recibir los reclamos y sugerencias de los clientes.
4. Llamar a los clientes para recordarles su próxima cita.
5. Llenar los respectivos formularios de quejas.
6. Informar de manera oportuna cualquier situación al Jefe de Marketing.

Asesores de Servicio:

Perfil: Estudiantes de carreras de Ingeniería Comercial, Marketing y Ventas.

Personas en el rol: 3

Funciones:

1. Ayudar a la publicidad del Centro Veterinario.
2. Entregar Volantes informativas en los primeros meses de la empresa.
3. Ayudar a los Clientes para que conozcan los beneficios del Centro Médico y el Seguro PET MED.
4. Agilizar la respuesta a inquietudes de los clientes.

5. Visitar el domicilio de potenciales clientes.

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

Gerente General:

Perfil: Profesional en Administración de Empresas, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT, preferiblemente con título de 4to. Nivel en Administración de Empresas o Administración Hospitalaria.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Responsable de la Gestión Estratégica del Centro Veterinario.
2. Responsable del cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos del Centro Veterinario.
3. Supervisar, Controlar y Monitorear la gestión de las Jefaturas Administrativas y sus respectivas áreas.
4. Representante Legal de la Empresa.
5. Elaborar el Informe para la Junta de Accionistas.
6. Firmante de Cheques.
7. Responsable del cumplimiento de las normas, reglamentos y estatutos de la empresa.
8. Velar por el cumplimiento de los Valores Organizacionales.
9. Liderar el Proceso de Elaboración Presupuestaria.
10. Liderar los procesos de Marketing.
11. Generar y fortalecer las alianzas con los socios estratégicos.

Jefe de Contabilidad y Finanzas:

Perfil: Profesional en CPA, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Procesar, identificar, verificar y contabilizar los documentos contables sea por concepto de activos, pasivos, ingresos y egreso producto del giro de la empresa.
2. Verificar el fiel cumplimiento de las normas NIIF.
3. Cumplir con los estándares nacionales del SRI.
4. Firmar la declaración de Impuestos de la Empresa.
5. Liderar el Proceso de Elaboración del Presupuesto.
6. Elaborar los Estados Financieros de la Empresa.
7. Cumplir y hacer cumplir todas las normas de la gestión de cobranza y pago a los diferentes actores de la empresa.
8. Verificar los datos de los cheques elaborados.
9. Controlar la depreciación de los Activos de la Empresa.

Tesorero:

Perfil: Profesional en CPA, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Vigilar la liquidez de la empresa y el flujo de efectivo.
2. Recibir el dinero generado por las cajas del Centro Médico.
3. Velar por el correcto uso de las inversiones de la empresa.

4. Velar por el correcto cumplimiento de las normas.
5. Elaborar los flujos de caja semanales.
6. Realizar el control de las cuentas en los Bancos.
7. Elaborar los cheques para pago a proveedores.
8. Responsable de la Caja Chica.

Control Interno:

Perfil: Profesional en CPA, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Revisar las facturas de pago a proveedores.
2. Realizar la revisión física de los activos fijos de la empresa.
3. Realizar tomas físicas de inventario a la Farmacia y Bodega, de manera mensual.
4. Elaboración de las liquidaciones del personal saliente.
5. Realizar las conciliaciones de los diferentes procesos de control contable de la empresa.
6. Realizar el pago de impuestos a la renta.

Jefe de Marketing:

Perfil: Profesional en Marketing, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Velar por el cumplimiento del Plan de Marketing y los Objetivos de la Empresa.

2. Gestionar acciones que ayuden al posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
3. Responsable de la elaboración del presupuesto de su área.
4. Aprueba los distintos materiales promocionales.
5. Responsable de la Gestión con los clientes.
6. Identificar nuevos nichos de mercado.
7. Supervisar el trabajo del Community Manager.

Relaciones Públicas:

Perfil: Profesional en Relaciones Públicas y/o Comunicación Social, con título de Tercer Nivel registrado en el SENESCYT.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Elaborar el plan anual de relacionamiento público, alineado a los intereses de la compañía.
2. Elaborar el material de publicidad.
3. Supervisar la publicidad que se realiza.
4. Encargado de brindar información a los medios de comunicación.
5. Responsable de las Relaciones con los clientes.
6. Ayudar a posicionar la imagen corporativa.
7. Responsable del Manejo de los Canales de Distribución: Redes Sociales, Web Site, entre otros.
8. Apoyar al Community Manager.

9. Buscar o Generar Campañas Humanitarias donde PET CARE pueda ser auspiciante.

Jefe de IT:

Perfil: Profesional en Ingeniería en Sistemas, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Organizar y dirigir el área de sistemas.
2. Elaborar el presupuesto del área.
3. Establecer las normas de uso de Hardware y Software.
4. Vigilar por el cumplimiento y correcto uso de los servicios informáticos.
5. Realizar copias de seguridad de la información relevante de la empresa.
6. Elaborar Sistemas que aporten al desempeño óptimo de las áreas funcionales de la empresa.
7. Responsable del adecuado uso de los dominios de la empresa.
8. Trabaja en conjunto con el Publicista para el mantenimiento del Web Site.
9. Brindar soporte a usuarios.
10. Responsable de las Redes de la Compañía.
11. Dar mantenimiento a los equipos computacionales

Jefe de Recursos Humanos:

Perfil: Profesional en Psicología Organizacional o Industrial, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

Personas en rol: 1

Funciones:

1. Reclutar y Seleccionar a los mejores elementos para la empresa.
2. Realizar entrevistas y toma de pruebas psicométricas a candidatos de la empresa.
3. Responsable de la Gestión del Clima Organizacional.
4. Responsable del control de Asistencia de los empleados.
5. Elaborar el presupuesto del área.
6. Elaborar la Nómina de la Empresa.
7. Velar por el cumplimiento de SSO.
8. Gestionar los distintos trámites en el IESS.
9. Responsable de la Inducción de los Beneficios de la Empresa.
10. Gestionar la evaluación de los empleados.
11. Revisar periódicamente la descripción de funciones de los colaboradores.

Jefe de Salud:

Perfil: Profesional en Medicina Veterinaria, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Responsable de la Gestión Técnica de los Veterinarios y Especialistas.
2. Elaborar el presupuesto del área.
3. Representante Técnico de la Empresa.

4. Velar por el cumplimiento de los Protocolos de atención.
5. Coordinar el Abastecimiento oportuno de la Farmacia.
6. Brindar soporte a la Gerencia general.
7. Aprueba los Egresos e Ingreso de la Farmacia.

Jefe de Operaciones y Compras:

Perfil: Profesional en Ingeniería Comercial, con Título de Tercer Nivel Registrado en el SENESCYT.

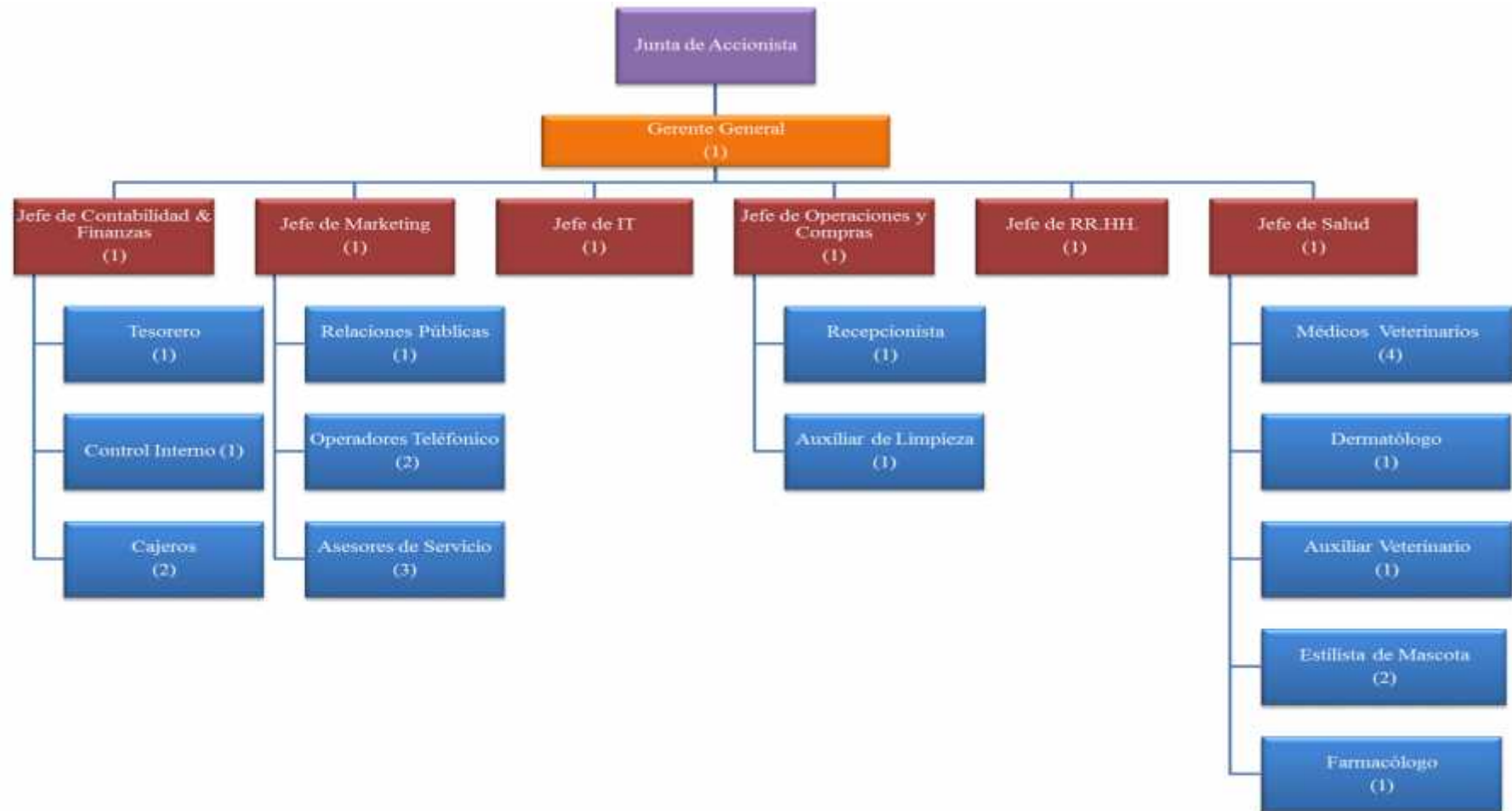
Personas en el rol: 1

Funciones:

1. Conseguir los mejores precios y calidad de productos para las labores cotidianas.
2. Responsable del Mantenimiento de la Infraestructura y Servicios del Centro.
3. Aprueba Cuadros Comparativos.
4. Lidera los procesos de negociación de la compañía.
5. Controla la Bodega de Abastecimiento.
6. Gestiona con los proveedores la entrega oportuna de los materiales.
7. Aprueba las Órdenes de Compra y Solicitudes de Pago.
8. Responsable de Asegurar los activos fijos de la empresa.
9. Aprueba los Egresos e Ingresos de la Bodega.
10. Controla Abastecimiento de Suministros de Limpieza de las instalaciones.
11. Elabora el presupuesto anual del departamento.
12. Asegura el cumplimiento de las normas de calidad de los proveedores.

13. Elabora Cuadros comparativos.
14. Gestiona cotizaciones con proveedores.
15. Realiza la compra de los materiales requeridos.
16. Visita a proveedores para evaluación de cumplimiento de estándares de calidad.

Ilustración 32 Organigrama



Elaborado por: Autores de la Tesis

10.4 Reglamento Interno PET CARE

Disposiciones Fundamentales

El presente Reglamento Interno de trabajo, regula las relaciones entre PET CARE, representada por la Junta de Accionistas, quien faculta al Gerente General, subrogado legalmente y sus trabajadores.

Disposiciones Preliminares

Art. 1. - Para los efectos de las disposiciones del presente Reglamento, PET CARE, será denominada en adelante como “El Empleador” o “La Empresa”; y los trabajadores quienes serán denominados como “Los trabajadores”.

Requisitos de Admisión

Art. 2. - La empresa se reserva la potestad exclusiva de solicitar y admitir nuevo personal a su servicio.

Art. 3. - Los aspirantes, al ingresar PET CARE, deberán llenar una solicitud de empleo, más su Currículum Vitae, adjuntando los siguientes documentos:

- Cédula de identidad.
- Certificado de votación vigente.
- Certificado de estudios o registro de título del SENECYT.

NOTA: En caso de ser extranjero, deberá presentarse los respectivos documentos que lo habiliten para laborar en el país.

Art. 4. - De cumplir con el perfil vacante, el mismo deberá aprobar las pruebas técnicas y psicométricas, y cumplir cualquier otro requisito que estime la empresa.

De las Jornadas y del Horario de Trabajo

Art. 5. - Los trabajadores laborarán cumpliendo estrictamente con el horario establecido por la PET CARE y las modificaciones que se hicieren posteriormente.

Art. 6. - Para que las actividades se desarrollen en la empresa, sin ninguna clase de interrupción, los trabajadores deberán encontrarse puntualmente en sus puestos de trabajo en el horario determinado, cumpliendo en cada jornada las 8 horas de trabajo determinadas por el código de trabajo vigente.

Art. 7. - Durante la jornada de trabajo, los trabajadores no podrán abandonar temporalmente el sitio de trabajo, sin contar con la autorización expresa de su inmediato superior y, a falta de éste, de otro superior jerárquico.

Art. 8. - El trabajador que durante la jornada de trabajo se vea obligado a ausentarse por calamidad doméstica o enfermedad fortuita que justifique atención médica, se deberá referir al punto anterior para proceder.

Art. 9. - El trabajador que por enfermedad no acuda a laborar por más de 3 días, tiene la obligación de presentar su justificación (certificado médico del Seguro Social); la no presentación de este documento, se considerará inasistencia injustificada y dará derecho a la empresa a dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno del Inspector de Trabajo.

Obligaciones de los Trabajadores

Art. 10. - Además de las señaladas en el artículo 45 del Código del Trabajo, así como en los demás artículos dispuestos en el mismo Código, en otras leyes y en este Reglamento Interno, son obligaciones de los trabajadores de la Empresa “PET CARE” las siguientes:

- Cumplir las órdenes que, en su caso y para realizar sus funciones, le sean impartidas por el Gerente General y Jefes Departamentales.
- Guardar orden y limpieza en sus labores y sitio de trabajo.
- Cuidar los bienes y mobiliarios que se le hayan provisto y se encuentren bajo su cuidado para el desempeño de sus funciones, velando su buen uso y cuidado, evitando pérdidas o daños.
- Registrar personalmente su entrada y salida en el reloj biométrico.

- Respetar y obedecer a sus superiores jerárquicos.
- Mantener la más completa armonía con sus compañeros de trabajo.
- Suministrar información actualizada acerca de: estado civil, nacimiento de hijos, etc., debidamente legalizados.
- Concurrir a sus labores con el uniforme adecuado.
- Asegurar debidamente escritorios, archivos, bodegas y/o oficinas.

Faltas Graves y Leves de los Trabajadores

Art. 11. - A más de las determinadas en el artículo 46 del Código del Trabajo, así como en las demás normas previstas en ese mismo Código, en otras leyes y en este Reglamento Interno, está prohibido a los trabajadores de la empresa PET CARE lo siguiente:

Faltas Graves

- Ingerir bebidas alcohólicas, fumar o administrarse sustancias estupefacientes en los lugares de trabajo o presentarse a laborar bajo los efectos de estas.
- Usar indebidamente o para fines distintos a los que por su naturaleza o función están destinados, las oficinas, dependencias, cuartos de baño, etc. de la empresa.
- Portar armas de cualquier clase.
- Hacer escándalos, participar en grescas o algazaras dentro de las dependencias de la empresa, u ofender de palabra u obra a sus superiores o compañeros de trabajo.
- Encargar a otra persona el trabajo que se le haya asignado, sin causa que los justifique y sin autorización expresa.
- Ejecutar trabajos ajenos a la empresa dentro de las horas de trabajo.

- Divulgar cualquier información que por razones de su trabajo hubiere llegado a su conocimiento y tenga carácter de reservada, especialmente en lo relacionado con aspectos disciplinarios.
- Aprovechar la posición que se mantenga dentro de la empresa para obtener ventajas o contratos personales.
- El trabajador que cometiere cualquiera de las faltas graves será multado, la primera vez, con el diez por ciento (10%) de su remuneración mensual. La segunda falta grave dará derecho al empleador a solicitar un visto bueno ante el Inspector de Trabajo.

Faltas Leves (Deberán ser justificadas)

- Llegar atrasado a su lugar de trabajo.
- Falta de amabilidad y cordialidad entre compañeros.
- Contestar despectivamente a sus superiores o compañeros de trabajo.
- Utilizar el computador de otra persona sin previa autorización.
- Instalar software no autorizado.
- Cometer cualquier falta leve por tres ocasiones se convierte en una grave.

Obligaciones de los Superiores

Art. 12. - Son obligaciones de los superiores:

- Efectuar entrevistas de evaluación de desempeño, informándole a sus supervisados su opinión sobre la forma en que están desarrollando sus funciones.
- Tratar al personal de la manera más equitativa posible.
- Las órdenes impartidas deberán ser factor de motivación permanente y no desmotivantes, por lo cual es recomendable:

- Que toda orden sea razonada.
- Que toda orden debe ser factible de cumplir, en esto último lleva implícito el señalamiento de un tiempo adecuado y la facilitación de la logística conveniente.
- Fomentar un ambiente de trabajo agradable, fundamentado en el respeto y el dialogo.

Son obligaciones de la empresa:

- La empresa no podrá incurrir en lo que de acuerdo con el Código de Trabajo artículo 42, le esté prohibido.
- Estar dispuestos a ayudar a todos y cada uno de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones y proporcionarles toda la inducción que requieran para facilitarles un mejor desarrollo.
- Cumplir y hacer cumplir con todo lo establecido en el reglamento interno y protocolos de seguridad.
- Precautelar los derechos de los empleados, así como su integridad física en sus funciones.
- Pagar a sus empleados las remuneraciones pactadas en la forma, lugar, tiempo y condiciones acordadas.

11. ANÁLISIS LEGAL

11.1 Aspectos Legales

Tipo de Sociedad

La empresa PET CARE será constituida como sociedad Anónima, donde los dos accionistas aportarán de manera igualitaria el capital social requerido para su funcionamiento, acorde a lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador.

Requisitos

Como requisitos principales para la constitución de una sociedad Anónima, se debe poseer RUC otorgado por el SRI, permiso de IESS, permisos Municipales y los contemplados por AGROCALIDAD, mencionados en la sección [3.3.3 Altas Barreras de Entrada para Nuevas Clínicas Privadas Independientes](#) del presente documento.

Para la constitución de la compañía se realizan en el portal WEB de la Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador, presentando los siguientes documentos:

- Escritura pública, inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil. Los accionistas deben declarar bajo juramento, el depósito del capital social de la compañía en un Banco.
- Registro Único de Contribuyentes en el SRI.
- Suscribir el total del capital social accionario.
- La compañía anónima se conformará por lo menos por dos accionistas.

Para Obtener el RUC (Servicio de Rentas Internas, 2016):

- Llenar Formulario 01-A.
- Original y Copia Simple de Escritura Pública.

- Información de Socios y Accionistas en Página de la Superintendencia de Compañías.
- Nombramiento de Representante Legal en la Página de la Superintendencia de Compañías.
- Original y Copia de Cédula del Representante Legal.
- Original y Copia del Certificado de Votación del Representante Legal.
- Planilla de Servicio Básico del Domicilio de la Empresa.

Registro de Empleador, Registro Patronal:

- Registro de Empleador en portal web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Generar la Solicitud de Entrega de Clave.
- Original y Copia de Cédula del Representante Legal.
- Original y Copia del Certificado de Votación del Representante Legal.
- Original y Copia del Registro Único de Contribuyentes.
- Información Registrada en Dato Seguro del Representante Legal.

Requisitos para permiso de AGROCALIDAD:

- Registrar Usuario y Clave en el portal www.agrocalidad.gob.ec , el registro se debe realizar como OPERADOR.
- Se llenan el respectivo formulario con los datos de ubicación de la empresa, para la coordinación de la visita de inspección. Así como deberá localizar en un mapa a través de Google Maps, la localización del local.

- Una vez creado el usuario se debe proceder a actualizar los datos del operador en el portal web, donde se actualizará la Razón Social y el correo electrónico para la facturación electrónica.
- Luego se registrará por separado cada una de las áreas que posee el Centro Médico a inspeccionar, con el nombre del área y las dimensiones de la misma.
- Se generará un comprobante de pago previo a la inspección.
- Los Documentos que se solicitarán al momento de la visita serán: Documento de Designación por el propietario o representante legal al responsable técnico Médico Veterinario.
- RUC.
- Documentos personales del representante legal.
- Procedimiento Operativo estándar de la eliminación de desechos médicos; cadáveres, atención y limpieza del local.
- Título de acreditación del SENESCYT del representante técnico.
- Listado de profesionales, personal auxiliares y funciones a desempeñar.
- Certificado de salud ocupacional.
- Permiso municipal.
- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos.
- Otros servicios como rayos X, necesitará el certificado de habilitación emitido por la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica.
- Servicio de esterilización de las mascotas requiere adicionalmente los siguientes protocolos: desinfección del área de cirugía, preparación del paciente, equipo quirúrgico a utilizar, anestésico y material informativo para el cuidado del post operatorio.

Los siguientes requisitos de infraestructura física son obligatorios para la entrega del permiso de funcionamiento de AGROCALIDAD para una clínica veterinaria básica:

- Equipo de ventilación artificial.
- **Área de consulta:** 9 metros cuadrados o más.
- **Sala de Espera:** 4 metros cuadrados o más.
- Servicio higiénico para usuarios.
- Registro de los pacientes atendidos por el establecimiento.

11.2 Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad

Todas las Empresas Privadas que tengan actividades productivas deberán presentar ante el SRI las respectivas declaraciones de impuesto a la renta, mismas que se realizarán acorde a los cronogramas dispuestos por el organismo.

Los estados financieros también deben ser presentados al SRI, así como ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros al finalizar cada ejercicio contable, mismos que deberán contar con sus respaldos y aprobados por el Representante legal y responsable de la Contabilidad de la empresa.

12. ANÁLISIS ECONOMICO

12.1 Inversión en activos fijos

Para la implementación del modelo de negocio propuesto se consideró la inversión en equipos medico veterinarios con sus respectivas herramientas además de los implementos necesario para desarrollar la actividad de peluquería canina.

Para arrancar operaciones se considera el alquiler de un local comercial, el cual cuenta ya con sistema de alarma, sistema contra incendio, central de aire; estas condiciones ya incluidas en el inmueble brindan una importante reducción a la inversión en adecuaciones. También se consideró el mobiliario administrativo y los equipos de computación necesarios para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Se invertirá en el uso de un software, el cual será la base para la administración de la agenda de los médicos, la historia clínica de los pacientes, facturación electrónica y reportes del centro médico; de esta forma se espera eficiencia en el manejo de la información y así brindar un alto nivel de servicio a los clientes.

En la tabla siguiente sobre la inversión de activos fijos, se registran los valores estimados a invertir, costos considerados a las condiciones esperadas del mercado para los próximos meses:

Tabla 32. Inversión en Activos Fijos

Inversiones Depreciables	Valor Total de Activos
Inversiones Depreciables - Edificios	\$ 12.000,00
Inversiones Depreciables - Muebles de Oficina	\$ 10.613,96
Inversiones Depreciables - Equipos Computación y Comunicación	\$ 44.652,27
Inversiones Depreciables- Herramientas	\$ 4.824,50
Inversiones Depreciables- Equipos para atención	\$ 10.395,00
TOTAL DE ACTIVOS DEPRECIABLES	\$ 82.485,73
Inversiones Amortizables	Valor de Activos
Inversiones agotables	\$ 1.800,00
Inversiones diferibles	\$ 4.500,00
TOTAL DE ACTIVOS AMORTIZABLES	\$ 6.300,00
TOTAL INVERSION ACTIVOS	\$ 88.785,73

Elaborado por: Autores de la Tesis

12.2 Inversión Capital de Trabajo

En el capital de trabajo se considera la operación previa a la apertura del local donde se establece la contratación y capacitación del personal y operativo en mes de diciembre; todo el personal de la nómina tendrá su periodo de inducción, en base a cada rol de la organización. Se prevé un valor inicial en publicidad en ventas, en esta etapa de acercamiento/difusión se esperan los primeros contactos con la comunidad cercana al establecimiento, para este periodo se usará como principal apoyo publicitario el uso de: volantes, tarjetas de presentación y lanzamiento de PET CARE a través de las redes sociales. En la tabla a continuación referente al capital de trabajo, se establecen los montos estimados para arrancar el negocio:

Tabla 33. Inversión en Capital de Trabajo

Inversión en capital de trabajo	
Mes	Año 0
Materia Prima	\$ 24.109,79
Insumos	\$ 70,00
Sueldo de Personal	\$ 24.149,36
Capacitación de personal	\$ 250,00
Promoción y Publicidad	\$ 4.447,50
Total de Capital de Trabajo	\$ 53.026,64

Elaborado por: Autores de la Tesis

12.3 Presupuesto de ingresos

Para el cálculo del tamaño de mercado que se atenderá en las instalaciones de PET CARE, se utilizó el dato reflejado en la Investigación de Mercado, donde se conoce que 5.891 hogares tienen mascotas, de estos se obtuvo el promedio de mascotas por hogar (indiferentemente si son perros o gatos) obteniendo un resultado de 1,74 mascotas por cada hogar, con ambos datos se estima que el tamaño del mercado aproximado es de 10.263 mascotas en el sector de influencia.

Tabla 34. Mercado y variable para el Presupuesto de Ingresos

	Datos
Poblacion: Hogares con mascota	9.473
Poblacion: Hogares con mascota estrato C+ y C-	6.830
Encuestas	101,00
Encuestados que adquirirían el servicio	97,00
Porcentaje Poblacional	96,04%
Margen de error	9,79%
Numero de hogares con mascotas	5.891
Numero de mascotas promedio por persona	1,74
Mercado Objetivo (Numero de mascotas)	10.263

Elaborado por: Autores de la Tesis

La investigación de mercado del modelo de negocio reflejó una aceptación del 96,04% de interés por los servicios propuestos, pese a esto se considera atender en el primer año de funcionamiento al menos a 2.044 mascotas al mes, lo que representa una participación de mercado del 19,92% y se planea un crecimiento del 8% para el año 2; la información de participación del mercado mensual y crecimiento para los años 2 al año 5 se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 35. Participación del mercado mensual y crecimiento

Cálculo Mensual de Mascotas a Atender por año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CONSULTA VETERINARIA	1399	1536	1571	1606	1658
DERMATOLOGÍA	54	56	58	59	61
PELUQUERIA	490	507	519	530	548
EMERGENCIA	101	108	111	128	133
Total de mascotas	2044	2208	2258	2323	2400
Participación del mercado	19,9%	21,5%	22,0%	22,6%	23,4%
Crecimiento		8,0%	2,3%	2,9%	3,3%

Elaborado por: Autores de la Tesis

Para determinar el presupuesto de ingreso se tomó como servicios principales los siguientes: consulta veterinaria, dermatología, peluquería y atención de emergencia, de esto se ha considerado como base la información levantada a través de la investigación de mercado. Además se consideró los clientes que vendrían por parte del seguro PT-MED como parte de los clientes del Centro Integral; a continuación en la tabla de Participación de mercado de PET-MED que se consideraron.

Tabla 36. Participación de mercado de PET-MED

Guayaquil Año 2016					
Habitantes de guayaquil	2.617.349				
Numero de hogares	688.776				
Hogares con mascota	88.852				
% hogares con mascota del norte	10,66%				
% de C+ en la poblacion B- y C+	67,06%				
Macotas por hogares	1,17				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hogares con mascotas contratarán PetMed	758	1.021	1.288	1.821	2.366
Hogares del norte contratarán PetMed	81	109	137	194	252
Hogares del norte C+ contratarán PetMed	54	73	92	130	169
Numero mascotas norte C+ contratarán PetMed	63	85	108	152	198

Elaborado por: Autores de la Tesis

De esta forma se determinó que la consulta veterinaria tendrá una participación en las ventas del 74%, dermatología con 3%, peluquería con un 16% de las ventas y la atención por emergencias con 6%; véase a continuación la información general de cada área en la tabla de presupuesto de ingresos por cada rubro señalado anteriormente en este párrafo.

Tabla 37. Composición de las Ventas

Rubros de Ventas	Composición de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CONSULTA VETERINARIA	74%	\$ 494.913,44	\$ 563.695,06	\$ 597.979,33	\$ 633.930,03	\$ 678.885,08
DERMATOLOGÍA	3%	\$ 21.040,64	\$ 22.594,38	\$ 23.968,28	\$ 25.408,63	\$ 27.209,84
PELUQUERIA	17%	\$ 110.615,25	\$ 118.792,20	\$ 126.024,90	\$ 133.617,99	\$ 143.109,95
EMERGENCIA	6%	\$ 42.309,46	\$ 47.020,14	\$ 50.071,20	\$ 59.951,97	\$ 64.508,13
Total Ventas		\$ 668.878,79	\$ 752.101,78	\$ 798.043,71	\$ 852.908,63	\$ 913.713,00

Elaborado por: Autores de la Tesis

A continuación de detalla la planilla de ingresos por cada uno de los rubros mencionados en el cuadro anterior:

Tabla 38 Presupuesto de Ingresos por Consulta Veterinaria

CONSULTA VETERINARIA					
Cálculo de Mascotas a atender	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número Veterinario	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Horas de atención	6,8	7,0	7,2	7,4	7,6
Eficiencia	85%	88%	90%	92%	95%
Días laborables al mes	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Horas al mes	489,6	506,9	518,4	529,9	547,2
Facturación Anual	\$ 494.913	\$ 563.695	\$ 597.979	\$ 633.930	\$ 678.885
Valor de la atención	\$ 29,50	\$ 30,60	\$ 31,75	\$ 32,94	\$ 34,17
Número mascotas al día por veterinario	19,43	21,33	21,82	22,30	23,03
Número de mascota atendidas al mes	1.399	1.536	1.571	1.606	1.658
Número de mascota atendidas al año	16.786,29	18.432,00	18.850,91	19.269,82	19.898,18
Cantidad de mascotas en el estrato C+ y C-	10.263	10.263	10.263	10.263	10.263
Demanda anual	32.754	32.754	32.754	32.754	32.754
Demanda mensual	2.730	2.730	2.730	2.730	2.730
Participación de mercado	51,2%	56,3%	57,6%	58,8%	60,7%

laborado por: Autores de la Tesis

Tabla 39 Presupuesto de Ingresos por Consulta Dermatológica

DERMATOLOGÍA					
Cálculo de Mascotas a atender	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de dermatólogo	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Horas de atención	6,8	7,0	7,2	7,4	7,6
Eficiencia	85%	88%	90%	92%	95%
Días laborables al mes	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Horas al mes	163,2	169,0	172,8	176,6	182,4
Facturación Anual	\$ 21.041	\$ 22.594	\$ 23.968	\$ 25.409	\$ 27.210
Valor de la atención	\$ 32,25	\$ 33,46	\$ 34,71	\$ 36,01	\$ 37,35
Número mascotas al día por dermatólogo	13,60	14,08	14,40	14,72	15,20
Número de mascota atendidas al mes	54	56	58	59	61
Número de mascota atendidas al año	652,80	675,84	691,20	706,56	729,60
Cantidad de mascotas en el estrato C+ y C-	10.263	10.263	10.263	10.263	10.263
Demanda anual	2.032	2.032	2.032	2.032	2.032
Demanda mensual	169	169	169	169	169
Participación de mercado	32,1%	33,3%	34,0%	34,8%	35,9%

Elaborado por: Autores de la Tesis

Tabla 40 Presupuesto de Ingresos por Peluquería

PELUQUERÍA					
Cálculo de Mascotas a atender	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de estilistas	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Horas de atención	6,8	7,0	7,2	7,4	7,6
Eficiencia	85%	88%	90%	92%	95%
Días laborables al mes	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Horas al mes	326,4	337,9	345,6	353,3	364,8
Facturación Anual	\$ 110.615	\$ 118.792	\$ 126.025	\$ 133.618	\$ 143.110
Valor del corte	\$ 18,82	\$ 19,52	\$ 20,25	\$ 21,01	\$ 21,79
Número mascotas al día por estilista	10,21	10,57	10,81	11,05	11,41
Número de mascota atendidas al mes	490	507	519	530	548
Número de mascota atendidas al año	5.881,08	6.088,65	6.227,03	6.365,41	6.572,97
Cantidad de mascotas en el estrato C+ y	10.263	10.263	10.263	10.263	10.263
Demanda anual	23.321	23.321	23.321	23.321	23.321
Demanda mensual	1.943	1.943	1.943	1.943	1.943
Participación de mercado	25,2%	26,1%	26,7%	27,3%	28,2%

Elaborado por: Autores de la Tesis

Tabla 41 Presupuesto de Ingresos por Emergencia

EMERGENCIA					
Cálculo de Mascotas a atender	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de veterinario	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Horas de atención	8,4	9,0	9,2	9,6	10,0
Eficiencia	70%	75%	77%	80%	83%
Días laborables al mes	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Horas al mes	201,6	216,0	221,8	230,4	239,0
Facturación Anual	\$ 42.309	\$ 47.020	\$ 50.071	\$ 59.952	\$ 64.508
Valor de la atención	\$ 35,00	\$ 36,31	\$ 37,67	\$ 39,08	\$ 40,54
Número mascotas al día	8,40	9,00	9,24	10,67	11,07
Número de mascota atendidas al mes	101	108	111	128	133
Número de mascota atendidas al año	1.209,60	1.296,00	1.330,56	1.536,00	1.593,60
Cantidad de mascotas en el estrato C+ y C-	10.263	10.263	10.263	10.263	10.263
Demanda anual	2.309	2.309	2.309	2.309	2.309
Demanda mensual	192	192	192	192	192
Participación de mercado	52,4%	56,1%	57,6%	66,5%	69,0%

Elaborado por: Autores de la Tesis

Política de Cobro

La política de cobro que se usará es el 100% de las ventas será en efectivo, en el caso de los afiliados al seguro de PET MED, la empresa aseguradora realiza los pagos en el mismo mes que se generan, por ello no se consideran ventas a crédito. Esta

consideración se utilizó para realizar la proyección de la cuenta por cobrar de los 5 años, misma que se detalla en la tabla sub-siguiente.

12.4 Presupuesto de materia primas

La adquisición de insumos directos para la actividades de veterinaria, dermatología y peluquería tienen un crédito de 30 días lo cual se considera en la proyección de cuentas por pagar de los siguientes 5 años, ver tabla de Egresos netos, compras y Cuentas por Pagar.

Tabla 42 Tabla de Política de Pagos

Días de pago	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contado					
Crédito 30 días	\$ 289.317	\$ 335.280	\$ 355.764	\$ 380.380	\$ 407.503
Total	\$ 289.317	\$ 335.280	\$ 355.764	\$ 380.380	\$ 407.503
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras netas al contado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos a crédito	\$ 265.208	\$ 331.449	\$ 354.057	\$ 378.329	\$ 405.243
Total Egresos netos	\$ 265.207,68	\$ 331.449,43	\$ 354.056,58	\$ 378.328,94	\$ 405.242,65
Total cuentas por pagar	\$ 24.109,79	\$ 27.939,97	\$ 29.646,96	\$ 31.698,36	\$ 33.958,57

Elabo

rado por: Autores de la Tesis

Tabla 43. Composición de las Compras e Inventarios

CUENTAS	Porcentaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Política de Stock	\$ 2.600,00	-				
CONSULTA VETERINARIA	78%	-	2.030	2.030	2.030	2.030
DERMATOLOGÍA	3%	-	86	86	86	86
PELUQUERIA	12%	-	311	311	311	311
EMERGENCIA	7%	-	173	173	173	173
Total Inventario Inicial (10%)			2.600	2.600	2.600	2.600
CONSULTA VETERINARIA		\$ 223.805	\$ 264.447	\$ 280.531	\$ 297.396	\$ 318.486
DERMATOLOGÍA		\$ 9.515	\$ 10.600	\$ 11.244	\$ 11.920	\$ 12.765
PELUQUERIA		\$ 34.265	\$ 38.174	\$ 40.499	\$ 42.939	\$ 45.989
EMERGENCIA		\$ 19.133	\$ 22.059	\$ 23.490	\$ 28.125	\$ 30.263
Compras		\$ 289.317	\$ 335.280	\$ 355.764	\$ 380.380	\$ 407.503
Inventario Final		2.600	2.600	2.600	2.600	2.600

Elaborado por: Autores de la Tesis

12.5 Presupuesto de personal

Para el presupuesto del personal se tomó la estructura organizacional con sus respectivos sueldos y se consideró todos los beneficios legales que deben pagarse a cada empleado: décimo tercero y cuarto, aporte patronal y vacaciones; el detalle de estos beneficios sociales de ley, se puede ver en la tabla nómina del año 1.

El presupuesto general de la nómina de los 5 primeros años se compone de los siguientes rubros, detallados en la siguiente tabla:

Tabla 44 Presupuesto General de Personal

Presupuesto del personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor nómina de personal administrativo	\$ 85.200,00	\$ 88.387,90	\$ 91.695,08	\$ 95.126,00	\$ 98.685,30
Valor nómina de personal operativo	\$ 125.010,00	\$ 129.687,46	\$ 134.539,93	\$ 139.573,97	\$ 144.796,36
Total nómina	\$ 210.210,00	\$ 218.075,36	\$ 226.235,01	\$ 234.699,97	\$ 243.481,66
Total prestaciones parafiscales Administrativo	\$ 31.761,80	\$ 32.950,22	\$ 34.183,11	\$ 35.462,13	\$ 36.789,00
Total prestaciones parafiscales Operativo	\$ 47.820,47	\$ 49.609,75	\$ 51.465,98	\$ 53.391,66	\$ 55.389,40
Total gastos personal	\$ 289.792,27	\$ 300.635,33	\$ 311.884,10	\$ 323.553,76	\$ 335.660,06

Elaborado por: Autores de la Tesis

Tabla 45. Nomina Año 1

Personal PET CARE

Personal PET CARE										
Salario Básico		\$ 366,00								
Meses		12								
Inflación anual		3,74%								
Nomina	No	Salario individual	Salario mensual + horas extras	13 avo.	14 avo.	Aporte Patronal 12,15%	Fondo Reserva	Vacaciones	Aportes sociales mensuales	Año 1
Persona Administrativo										
Gerente General	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 30,50	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 41,67	\$ 360,33	\$ 16.324,00
Jefe Contabilidad & Finanzas	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 30,50	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 294,37	\$ 13.132,40
Tesorero	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 30,50	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 228,40	\$ 9.940,80
Control Interno	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 30,50	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 228,40	\$ 9.940,80
Jefe de Marketing	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 30,50	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 261,38	\$ 11.536,60
Relaciones Públicas	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 30,50	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 228,40	\$ 9.940,80
Jefe de IT	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 30,50	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 261,38	\$ 11.536,60
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 30,50	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 261,38	\$ 11.536,60
Jefe de Salud	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 30,50	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 261,38	\$ 11.536,60
Jefe de Operaciones y Compras	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 30,50	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 261,38	\$ 11.536,60
Subtotal Administrativo	10		\$ 7.100,00	\$ 591,67	\$ 305,00	\$ 862,65	\$ 591,67	\$ 295,83	\$ 2.646,82	\$ 116.961,80
Personal operativo										
Médico Veterinario	3	\$ 750,00	\$ 2.250,00	\$ 187,50	\$ 91,50	\$ 273,38	\$ 187,50	\$ 93,75	\$ 833,63	\$ 37.003,50
Dermatólogo	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 62,50	\$ 30,50	\$ 91,13	\$ 62,50	\$ 31,25	\$ 277,88	\$ 12.334,50
Médico Veterinario Emergencia	1	\$ 750,00	\$ 1.987,50	\$ 165,63	\$ 30,50	\$ 241,48	\$ 165,63	\$ 82,81	\$ 686,04	\$ 32.082,53
Auxiliar Veterinario	1	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 30,50	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 178,93	\$ 7.547,10
Recepcionista	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 162,43	\$ 6.749,20
Farmacólogo	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 30,50	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 195,42	\$ 8.345,00
Estilista de Mascota	2	\$ 450,00	\$ 900,00	\$ 75,00	\$ 61,00	\$ 109,35	\$ 75,00	\$ 37,50	\$ 357,85	\$ 15.094,20
Auxiliar de Limpieza	1	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 30,50	\$ 46,17	\$ 31,67	\$ 15,83	\$ 155,84	\$ 6.430,04
Operadores Telefónicos	2	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 61,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 324,87	\$ 13.498,40
Asesores de Servicio	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 91,50	\$ 145,80	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 487,30	\$ 20.247,60
Cajeros	2	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 61,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 324,87	\$ 13.498,40
Subtotal Operativo	18		\$ 10.417,50	\$ 868,13	\$ 549,00	\$ 1.265,73	\$ 868,13	\$ 434,06	\$ 3.985,04	\$ 172.830,47
TOTAL NOMINA	28		\$ 17.517,50							\$ 289.792,27

Elaborado por: Autores de la Tesis

Se considera para los sueldos del personal tanto administrativo como operativo un incremento anual según la inflación del país, en este caso se considera el promedio mensual de los últimos dos años (3,74%).

12.6 Presupuesto de Otros gastos

Se establecen presupuestos para insumos requeridos para la operación de peluquería, materiales indirectos como: implementos de limpieza del establecimiento comercial, gasto en la publicidad y ventas y también se consideró los diferentes suministros necesarios para la operación: servicios básicos (luz, agua, teléfono, etc.) En la tabla presupuesto de otros gastos se detallan los valores que representan estos rubros.

Tabla 46. Presupuestos de otros gastos

<u>Descripción</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS DE INSUMOS	\$ 840,00	\$ 871,43	\$ 904,04	\$ 937,86	\$ 972,95
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 1.710,46	\$ 1.774,46	\$ 1.840,85	\$ 1.909,73	\$ 1.981,18
COSTOS DE VENTA Y PUBLICIDAD	\$ 59.290,00	\$ 33.726,07	\$ 34.261,05	\$ 35.542,98	\$ 36.872,88
SUMINISTROS	\$ 8.625,98	\$ 8.948,74	\$ 9.283,57	\$ 9.630,93	\$ 9.991,29
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 70.466,44	\$ 45.320,69	\$ 46.289,51	\$ 48.021,51	\$ 49.818,31

Ela

borado por: Autores de la Tesis

13. ANÁLISIS FINANCIERO

En el análisis financiero se desarrolla el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general de PET CARE para los siguientes 5 años.

13.1 Flujo de caja

En el flujo de caja se considera todos los ingresos y egresos de efectivo que va a tener la empresa en el periodo de los 5 años y se obtuvo flujos netos positivos, en la siguiente tabla se resume el flujo de caja del negocio.

Tabla 47. Flujo de Caja PET CARE

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja inicial	\$ -	\$ 53.026,64	\$ 24.753,72	\$ 29.537,32	\$ 43.398,99	\$ 63.790,51
+ Ingresos efectivos		\$ 668.878,79	\$ 752.101,78	\$ 798.043,71	\$ 852.908,63	\$ 913.713,00
Depreciación		\$ 18.067,44	\$ 18.067,44	\$ 18.067,44	\$ 3.183,35	\$ 3.183,35
Amortización		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 900,00	\$ 900,00
= Total disponible	\$ -	\$ 741.472,87	\$ 796.422,93	\$ 847.148,46	\$ 900.390,96	\$ 981.586,85
- Inversiones en activos fijos	\$ 88.785,73					
Inversión en capital de trabajo	\$ 53.026,64					
- Egresos efectivos compras		\$ 265.207,68	\$ 331.449,43	\$ 354.056,58	\$ 378.328,94	\$ 405.242,65
Egresos de Gastos Operativos		\$ 202.374,34	\$ 209.214,37	\$ 216.310,32	\$ 208.187,70	\$ 215.824,60
Egresos de Gastos Administrativos		\$ 167.161,80	\$ 169.154,52	\$ 175.733,72	\$ 182.309,09	\$ 189.130,49
Egresos de Gastos de Venta y Promocion		\$ 60.029,00	\$ 33.876,07	\$ 34.411,05	\$ 35.692,98	\$ 37.022,88
- Egresos pagos capital		\$ 13.656,99	\$ 15.162,03	\$ 16.832,94	\$ 18.687,99	\$ 20.747,47
- Egresos gastos financieros		\$ 8.289,34	\$ 8.029,19	\$ 6.404,87	\$ 4.598,14	\$ 2.588,79
Pago Participación Trabajadores			\$ -	\$ -	\$ 1.413,03	\$ 6.261,06
Pago Impuestos			\$ -	\$ -	\$ 1.761,57	\$ 7.805,45
= Total Egresos	\$ 141.812,37	\$ 716.719,15	\$ 766.885,62	\$ 803.749,48	\$ 830.979,43	\$ 884.623,40
= Neto disponible	\$ (141.812,37)	\$ 24.753,72	\$ 29.537,32	\$ 43.398,99	\$ 69.411,53	\$ 96.963,46
+ Aporte socios	\$ 56.724,95					
+ Prestamos	\$ 85.087,42					
- Distribución de Utilidades			\$ -	\$ -	\$ 5.621,02	\$ 24.906,49
= Caja final	\$ -	\$ 24.753,72	\$ 29.537,32	\$ 43.398,99	\$ 63.790,51	\$ 72.056,97
Flujo Neto	\$ (56.724,95)	\$ 24.753,72	\$ 29.537,32	\$ 43.398,99	\$ 63.790,51	\$ 93.973,70
Flujo Acumulado		\$ 24.753,72	\$ 54.291,04	\$ 97.690,03	\$ 161.480,53	\$ 255.454,23
Saldos		\$ 117.058,65	\$ 87.521,33	\$ 44.122,35	\$ (19.668,16)	\$ (113.641,86)
Recuperación de Inversión (Años)				4,27		

Elaborado por: Autores de la Tesis

Como muestra la tabla del Análisis de rentabilidad y con el flujo de caja anterior se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 109.334,²² y con una tasa interna de retorno (TIR) de 59,56% y tiene un tiempo de recuperación de 4,27 años.

Tabla 48. Análisis Rentabilidad

AÑO FINAL	
Flujo Neto Efectivo Final	\$ 72.057
Valor Salvataje	\$ 21.917
Reduc. Cap. Trabajo	\$ -
Flujo Neto Efectivo Final	\$ 93.974
VAN	\$ 109.334,22
TIR	59,56%

Elaborado por: Autores de la Tesis

13.1.1 Financiamiento del Proyecto

Para la puesta en marcha del negocio se requerirá una inversión inicial en activos fijos y capital de trabajo por \$ 141.812,³⁷ lo cual se financiará el 40% por medio de los dos accionistas en proporciones iguales y el 60% se realizará unos préstamos a la Corporación Financiero Nacional (CFN) de acuerdo a la tabla de Financiamiento incluida al final del párrafo.

Tabla 49. Financiamiento

Financiamiento Propio	Financiamiento CFN
40%	60%

INVERSIÓN FIJA	
INVERSIÓN FIJA	\$ 88.785,73
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 53.026,64
TOTAL	\$ 141.812,37

DISTRIBUCIÓN DE APORTES	
Aporte de socio 1	\$ 28.362,47
Aporte de socio 2	\$ 28.362,47
Préstamo bancario	\$ 85.087,42
TOTAL INGRESOS AÑO 0	\$ 141.812,37

Elaborado por: Autores de la Tesis

La tasa de interés del préstamo es del 10,5%, mismo que se cancelará durante los 5 años de forma mensual tal como lo muestra la Tabla de amortización de la deuda expuesta a continuación, misma que se obtuvo a través del simulador de la CFN (Corporación Financiera Nacional , 2016).

Tabla 50. Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
MONTO	\$	85.087,42			
TASA		10,50%			
PLAZO		5 Años			
GRACIA		0 Años			
FECHA DE INICIO		01/01/2017			
PAGO AMORTIZACIÓN CADA	\$	1.828,86			
Número de períodos		30 Días			
					60 para amortizar capital

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERÉS	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		\$ 85.087,42			
1	31-Ene-2017	\$ 84.003,08	\$ 744,51	\$ 1.084,35	\$ 1.828,86
2	28-Feb-2017	\$ 82.909,25	\$ 735,03	\$ 1.093,83	\$ 1.828,86
3	31-Mar-2017	\$ 81.805,84	\$ 725,46	\$ 1.103,40	\$ 1.828,86
4	30-Abr-2017	\$ 80.692,78	\$ 715,80	\$ 1.113,06	\$ 1.828,86
5	31-May-2017	\$ 79.569,98	\$ 706,06	\$ 1.122,80	\$ 1.828,86
6	30-Jun-2017	\$ 78.437,36	\$ 696,24	\$ 1.132,62	\$ 1.828,86
7	31-Jul-2017	\$ 77.294,83	\$ 686,33	\$ 1.142,53	\$ 1.828,86
8	31-Ago-2017	\$ 76.142,29	\$ 676,33	\$ 1.152,53	\$ 1.828,86
9	30-Sept-2017	\$ 74.979,68	\$ 666,25	\$ 1.162,62	\$ 1.828,86
10	31-Oct-2017	\$ 73.806,89	\$ 656,07	\$ 1.172,79	\$ 1.828,86
11	30-Nov-2017	\$ 72.623,84	\$ 645,81	\$ 1.183,05	\$ 1.828,86
12	31-Dic-2017	\$ 71.430,44	\$ 635,46	\$ 1.193,40	\$ 1.828,86
13	31-Ene-2018	\$ 70.226,59	\$ 625,02	\$ 1.203,84	\$ 1.828,86
14	28-Feb-2018	\$ 69.012,22	\$ 614,48	\$ 1.214,38	\$ 1.828,86
15	31-Mar-2018	\$ 67.787,21	\$ 603,86	\$ 1.225,00	\$ 1.828,86
16	30-Abr-2018	\$ 66.551,49	\$ 593,14	\$ 1.235,72	\$ 1.828,86
17	31-May-2018	\$ 65.304,95	\$ 582,33	\$ 1.246,54	\$ 1.828,86

Asistencia Integral para Mascotas PET CARE

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERÉS	PRINCIPAL	DIVIDENDO
18	30-Jun-2018	\$ 64.047,51	\$ 571,42	\$ 1.257,44	\$ 1.828,86
19	31-Jul-2018	\$ 62.779,07	\$ 560,42	\$ 1.268,44	\$ 1.828,86
20	31-Ago-2018	\$ 61.499,52	\$ 549,32	\$ 1.279,54	\$ 1.828,86
21	30-Sept-2018	\$ 60.208,78	\$ 538,12	\$ 1.290,74	\$ 1.828,86
22	31-Oct-2018	\$ 58.906,75	\$ 526,83	\$ 1.302,03	\$ 1.828,86
23	30-Nov-2018	\$ 57.593,32	\$ 515,43	\$ 1.313,43	\$ 1.828,86
24	31-Dic-2018	\$ 56.268,40	\$ 503,94	\$ 1.324,92	\$ 1.828,86
25	31-Ene-2019	\$ 54.931,89	\$ 492,35	\$ 1.336,51	\$ 1.828,86
26	28-Feb-2019	\$ 53.583,69	\$ 480,65	\$ 1.348,21	\$ 1.828,86
27	31-Mar-2019	\$ 52.223,68	\$ 468,86	\$ 1.360,00	\$ 1.828,86
28	30-Abr-2019	\$ 50.851,78	\$ 456,96	\$ 1.371,90	\$ 1.828,86
29	31-May-2019	\$ 49.467,87	\$ 444,95	\$ 1.383,91	\$ 1.828,86
30	30-Jun-2019	\$ 48.071,85	\$ 432,84	\$ 1.396,02	\$ 1.828,86
31	31-Jul-2019	\$ 46.663,62	\$ 420,63	\$ 1.408,23	\$ 1.828,86
32	31-Ago-2019	\$ 45.243,07	\$ 408,31	\$ 1.420,55	\$ 1.828,86
33	30-Sept-2019	\$ 43.810,08	\$ 395,88	\$ 1.432,98	\$ 1.828,86
34	31-Oct-2019	\$ 42.364,56	\$ 383,34	\$ 1.445,52	\$ 1.828,86
35	30-Nov-2019	\$ 40.906,39	\$ 370,69	\$ 1.458,17	\$ 1.828,86
36	31-Dic-2019	\$ 39.435,46	\$ 357,93	\$ 1.470,93	\$ 1.828,86
37	31-Ene-2020	\$ 37.951,66	\$ 345,06	\$ 1.483,80	\$ 1.828,86
38	29-Feb-2020	\$ 36.454,88	\$ 332,08	\$ 1.496,78	\$ 1.828,86
39	31-Mar-2020	\$ 34.945,00	\$ 318,98	\$ 1.509,88	\$ 1.828,86
40	30-Abr-2020	\$ 33.421,91	\$ 305,77	\$ 1.523,09	\$ 1.828,86
41	31-May-2020	\$ 31.885,49	\$ 292,44	\$ 1.536,42	\$ 1.828,86
42	30-Jun-2020	\$ 30.335,62	\$ 279,00	\$ 1.549,86	\$ 1.828,86
43	31-Jul-2020	\$ 28.772,20	\$ 265,44	\$ 1.563,42	\$ 1.828,86
44	31-Ago-2020	\$ 27.195,10	\$ 251,76	\$ 1.577,10	\$ 1.828,86
45	30-Sept-2020	\$ 25.604,19	\$ 237,96	\$ 1.590,90	\$ 1.828,86
46	31-Oct-2020	\$ 23.999,37	\$ 224,04	\$ 1.604,82	\$ 1.828,86
47	30-Nov-2020	\$ 22.380,50	\$ 209,99	\$ 1.618,87	\$ 1.828,86
48	31-Dic-2020	\$ 20.747,47	\$ 195,83	\$ 1.633,03	\$ 1.828,86
49	31-Ene-2021	\$ 19.100,15	\$ 181,54	\$ 1.647,32	\$ 1.828,86
50	28-Feb-2021	\$ 17.438,42	\$ 167,13	\$ 1.661,73	\$ 1.828,86
51	31-Mar-2021	\$ 15.762,14	\$ 152,59	\$ 1.676,27	\$ 1.828,86
52	30-Abr-2021	\$ 14.071,20	\$ 137,92	\$ 1.690,94	\$ 1.828,86
53	31-May-2021	\$ 12.365,46	\$ 123,12	\$ 1.705,74	\$ 1.828,86

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERÉS	PRINCIPAL	DIVIDENDO
54	30-Jun-2021	\$ 10.644,80	\$ 108,20	\$ 1.720,66	\$ 1.828,86
55	31-Jul-2021	\$ 8.909,08	\$ 93,14	\$ 1.735,72	\$ 1.828,86
56	31-Ago-2021	\$ 7.158,18	\$ 77,95	\$ 1.750,91	\$ 1.828,86
57	30-Sept-2021	\$ 5.391,95	\$ 62,63	\$ 1.766,23	\$ 1.828,86
58	31-Oct-2021	\$ 3.610,27	\$ 47,18	\$ 1.781,68	\$ 1.828,86
59	30-Nov-2021	\$ 1.813,00	\$ 31,59	\$ 1.797,27	\$ 1.828,86
60	31-Dic-2021	\$ 0,00	\$ 15,86	\$ 1.813,00	\$ 1.828,86
			\$ 24.644,21	\$ 85.087,42	\$ 109.731,64

Fuente: Corporación Financiera Nacional

13.1.2 Determinación del CAMP y WACC

Para determinar el Beta a usar, se recurrió a la tabla de Betas comparable (Aswath Damodaran, 2016), de esta se utilizó el beta desapalancado del sector de Productos de Cuidado para la Salud, obteniendo el siguiente resultado de Beta Apalancado:

Tabla 51 Cálculo del Beta

CÁLCULO DEL BETA	
Deuda	60%
Capital	40%
Impuestos	33,70%
Beta del sector desapalancado	0,87
D/E (Apalancamiento)	1,50
BETA APALANCADO	1,74

Elaborado por: Autores de la Tesis

Con el Beta Calculado, se procede al cálculo del CAMP (Modelo de Valuación de Activos de Capital) donde se obtuvo un 21,66%.

Tabla 52. Cálculo del CAMP

CAPITAL	
Porción de la deuda capital propio	40,00%
Rf (Tasa de libre riesgo) Bono del Tesoro de 5 años	1,49%
Rm (Retorno esperado del mercado) Índice Dow Jones	7,37%
Prima de riesgo (Rm- Rf)	5,88%
B (Índice de la industria)	1,74
Riesgo país	9,97%
CAPM	21,66%

Elaborado por: Autores de la Tesis

En la tabla del Cálculo del WACC (Coste promedio ponderado del capital) se determinó una tasa del 12,70% para este proyecto de inversión que sirve para calcular el VAN que se describe en la sección [13.1 Flujo de caja](#).

Tabla 53. Cálculo del WACC

DEUDA	
Porción de la deuda financiada	60,00%
COSTO DE DEUDA (Kd)	10,50%
Impuesto Total	33,70%
Impuesto a la renta	22,00%
Impuesto a trabajadores	15,00%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	
Ke (E/V)	8,66%
Kd (1-t) (D/V)	4,18%
WACC	12,84%

Elaborado por: Autores de la Tesis

13.2 Estado de resultados

Se realizó la proyección del Estado de resultados como se muestra en el Estado de Resultados abajo descrito, se han considerado los gastos operativos, administrativos, de venta y promoción, los gastos financieros, los impuestos de ley y la reserva legal.

Tabla 54. Estado de Resultados PET CARE

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	\$ 668.878,79	\$ 752.101,78	\$ 798.043,71	\$ 852.908,63	\$ 913.713,00
(-) Costo de Ventas	\$ 286.717,47	\$ 335.279,61	\$ 355.763,58	\$ 380.380,33	\$ 407.502,86
(=) Utilidad Bruta	\$ 382.161,32	\$ 416.822,17	\$ 442.280,13	\$ 472.528,29	\$ 506.210,14
(-) Gastos operativos	\$ 202.374,34	\$ 209.214,37	\$ 216.310,32	\$ 208.187,70	\$ 215.824,60
(-) Gastos administrativos	\$ 167.161,80	\$ 169.154,52	\$ 175.733,72	\$ 182.309,09	\$ 189.130,49
(-) Gastos de venta y	\$ 60.029,00	\$ 33.876,07	\$ 34.411,05	\$ 35.692,98	\$ 37.022,88
(=) Utilidad Operacional	\$ (47.403,82)	\$ 4.577,21	\$ 15.825,04	\$ 46.338,53	\$ 64.232,17
(-) Gastos financieros	\$ 8.289,34	\$ 8.029,19	\$ 6.404,87	\$ 4.598,14	\$ 2.588,79
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ (55.693,16)	\$ (3.451,98)	\$ 9.420,18	\$ 41.740,39	\$ 61.643,38
(-) 15% trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 1.413,03	\$ 6.261,06	\$ 9.246,51
(=) Utilidad gravable	\$ (55.693,16)	\$ (3.451,98)	\$ 8.007,15	\$ 35.479,33	\$ 52.396,87
(-) Impuestos 22%	\$ -	\$ -	\$ 1.761,57	\$ 7.805,45	\$ 11.527,31
(=) Utilidad antes de reserva	\$ (55.693,16)	\$ (3.451,98)	\$ 6.245,58	\$ 27.673,88	\$ 40.869,56
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ 624,56	\$ 2.767,39	\$ 4.086,96
(=) Utilidad a distribuir	\$ (55.693,16)	\$ (3.451,98)	\$ 5.621,02	\$ 24.906,49	\$ 36.782,60

Elaborado por: Autores de la Tesis

13.3 Balance general

En el balance general proyectado para los 5 años de operaciones se evidencia que en el año 1 y año 2 se tiene pérdida y en el año 3 con utilidad de \$ 5.874 dólares lo cual indica una operación que paga sus costos y gastos, pero que genera una baja ganancia, a partir del año 4 la utilidad del ejercicio se incrementa y se vuelve más atractiva tal como se muestra en el Balance General Proyectado a 5 años.

Tabla 55. Balance General PET CARE

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activo corriente						
Caja y bancos	\$ 53.026,64	\$ 24.753,72	\$ 29.537,32	\$ 43.398,99	\$ 63.790,51	\$ 72.056,97
Cuentas por cobrar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios		\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00
Total activos corrientes	\$ 53.026,64	\$ 27.353,72	\$ 32.137,32	\$ 45.998,99	\$ 66.390,51	\$ 74.656,97
Activo fijo						
Activos depreciables	\$ 82.485,73	\$ 82.485,73	\$ 82.485,73	\$ 82.485,73	\$ 82.485,73	\$ 82.485,73
Depreciación acumulada		\$ 18.067,44	\$ 36.134,87	\$ 54.202,31	\$ 57.385,65	\$ 60.569,00
Activos amortizables	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00
Amortización acumulada		\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00	\$ 5.400,00	\$ 6.300,00
Total activo fijo	\$ 88.785,73	\$ 69.218,29	\$ 49.650,86	\$ 30.083,42	\$ 26.000,08	\$ 21.916,73
TOTAL ACTIVOS	\$ 141.812,37	\$ 96.572,02	\$ 81.788,18	\$ 76.082,41	\$ 92.390,58	\$ 96.573,70
Pasivos						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar proveedores		\$ 24.109,79	\$ 27.939,97	\$ 29.646,96	\$ 31.698,36	\$ 33.958,57
15% de repartición a utilidades		\$ -	\$ -	\$ 1.413,03	\$ 6.261,06	\$ 9.246,51
22% de Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ 1.761,57	\$ 7.805,45	\$ 11.527,31
Obligaciones financieras	\$ 85.087,42	\$ 71.430,44	\$ 56.268,40	\$ 39.435,46	\$ 20.747,47	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 85.087,42	\$ 95.540,23	\$ 84.208,37	\$ 72.257,03	\$ 66.512,34	\$ 54.732,39
Patrimonio						
Capital	\$ 56.724,95	\$ 56.724,95	\$ 56.724,95	\$ 56.724,95	\$ 56.724,95	\$ 56.724,95
Resultados de ejercicios anteriores			\$ (55.693,16)	\$ (59.145,15)	\$ (53.524,12)	\$ (34.238,66)
Utilidades o pérdidas del ejercicio		\$ (55.693,16)	\$ (3.451,98)	\$ 5.621,02	\$ 19.285,47	\$ 11.876,11
Reservas de Año Anteriores			\$ -	\$ -	\$ 624,56	\$ 3.391,95
Reserva legal		\$ -	\$ -	\$ 624,56	\$ 2.767,39	\$ 4.086,96
TOTAL PATRIMONIO	\$ 56.724,95	\$ 1.031,79	\$ (2.420,20)	\$ 3.825,38	\$ 25.878,24	\$ 41.841,31
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 141.812,37	\$ 96.572,02	\$ 81.788,18	\$ 76.082,41	\$ 92.390,58	\$ 96.573,70

Elaborado por: Autores de la Tesis

14. ANALISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

14.1 Riesgos de mercado

Definitivamente implementar PET CARE en el mercado Guayaquileño hará que surjan mejores productos de la competencia actual, dado que cuentan con la infraestructura y los clientes para impulsar innovaciones de sus servicios. Considerando que el modelo de negocio de PET CARE apunta a un estrato social medio, donde en la actualidad solo existen consultorios veterinarios, más no una empresa como la que se plantea con PET CARE que además apunta a este sector con un diferenciador importante en la integración de servicios en mismo espacio y que los clientes tendrá la opción de afiliarse al seguro médico para mascotas (PET MED) el cual trata de aliviar la carga económica que se generan al momento de imprevistos en la salud de sus mascotas.

Es probable que en medio plazo también surja nueva competencia que trate de ligarse a un nuevo seguro para mascotas; sin embargo esto deberá ser a través de una empresa que se dedique al área de seguros o que está última lance algún servicio de este tipo, por lo cual una opción más viable es que la competencia realice alianzas entre ellos para crear una especie de red de atención veterinaria a cambio de un pago mensual de los clientes, esta alternativa aunque es tentadora es poco viable porque los negocios que son competencias no quieren trabajar de forma colaborativa por miedo a perder sus clientes actuales y compartir información.

15. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

15.1 Punto de Equilibrio

Con los costos fijos y variables estimados para el desarrollo del modelo de negocio, con estos datos se determinó el punto de equilibrio donde se obtiene que en el año 1 se debieran atender 22.925 mascotas, lo cual representa un volumen mensual de 1910 usuarios; quienes por el uso de los servicios del centro representan una venta de \$668.878,²⁹ dólares. En la tabla del punto de equilibrio expuesta a continuación se puede evidenciar el cálculo para los para los siguientes años

Tabla 56. Punto de Equilibrio

CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos					
Gastos de Personal	\$ 289.792,27	\$ 300.635,33	\$ 311.884,10	\$ 323.553,76	\$ 335.660,06
Luz	\$ 4.209,38	\$ 4.366,89	\$ 4.530,28	\$ 4.699,79	\$ 4.875,64
Agua	\$ 384,60	\$ 398,99	\$ 413,92	\$ 429,41	\$ 445,47
Teléfono e Internet	\$ 2.832,00	\$ 2.937,96	\$ 3.047,89	\$ 3.161,93	\$ 3.280,24
Depreciación	\$ 18.067,44	\$ 18.067,44	\$ 18.067,44	\$ 3.183,35	\$ 3.183,35
Amortización	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Capacitación al personal	\$ 0,00	\$ 3.000,00	\$ 3.112,25	\$ 3.228,70	\$ 3.349,51
Arriendos	\$ 49.000,00	\$ 43.571,50	\$ 45.201,80	\$ 46.893,10	\$ 48.647,68
Mantenimiento Software	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 250,00	\$ 259,35	\$ 269,06
Suministro de Oficina	\$ 1.200,00	\$ 1.244,90	\$ 1.291,48	\$ 1.339,80	\$ 1.389,93
Materiales Indirectos	\$ 1.710,46	\$ 1.774,46	\$ 1.840,85	\$ 1.909,73	\$ 1.981,18
Gastos de reparación de instalaciones	\$ 0,00	\$ 1.244,90	\$ 1.291,48	\$ 1.339,80	\$ 1.389,93
Gastos de Interés de préstamo	\$ 8.289,34	\$ 6.784,29	\$ 5.113,39	\$ 3.258,34	\$ 1.198,86
Total Costos Fijos	\$ 376.985,48	\$ 385.526,65	\$ 397.544,87	\$ 394.157,06	\$ 406.570,92
Costos variables					
Insumos	\$ 840,00	\$ 871,43	\$ 904,04	\$ 937,86	\$ 972,95
Gastos de Producción	\$ 286.717,47	\$ 335.279,61	\$ 355.763,58	\$ 380.380,33	\$ 407.502,86
Total Costos Variables	\$ 287.557,47	\$ 336.151,04	\$ 356.667,61	\$ 381.318,19	\$ 408.475,82
Costo Total	\$ 664.542,95	\$ 721.677,69	\$ 754.212,48	\$ 775.475,26	\$ 815.046,74
# de Unidades a Atender	24.529,77	26.492,49	27.099,70	27.877,78	28.794,35
Ventas	\$ 668.878,79	\$ 752.101,78	\$ 798.043,71	\$ 852.908,63	\$ 913.713,00
Precio de venta por unidad	\$ 28,17	\$ 29,22	\$ 30,31	\$ 31,45	\$ 32,63
Costo variable por unidad	\$ 11,72	\$ 12,69	\$ 13,16	\$ 13,68	\$ 14,19
Margen de Contribución	\$ 16,44	\$ 16,53	\$ 17,15	\$ 17,77	\$ 18,44
% Margen de Contribución	58%	57%	57%	57%	57%
Punto de equilibrio (unidades)	22.925	23.319	23.176	22.180	22.049
Punto de equilibrio (dólares)	\$ 645.725,88	\$ 681.409,98	\$ 702.570,39	\$ 697.541,37	\$ 719.352,80

Elaborado por: Autores de la Tesis

15.2 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se consideran 2 escenarios adicionales al original donde se varía la eficiencia de atención veterinaria lo cual ocasiona directamente una reducción en los ingresos, ver tabla Análisis de sensibilidad con variación de eficiencia en la atención veterinaria, donde están el total obtenido sobre la sensibilidad.

En el escenario donde la eficiencia es del 83% se obtiene un VAN de \$49.944,⁰² dólares con un TIR de 36,30% y un tiempo de recuperación de 5,27 años; lo cual reduce 1,79% los ingresos por ventas pero aun el modelo de negocio es factible

De la misma manera en el escenario 2 se evalúa una eficiencia de atención veterinario del 80% donde el VAN es de \$ (49.167,⁸⁸) dólares, con un TIR es de -20,53% y el tiempo de recuperación es de más de 5 años; por lo que se concluye que con este nivel de eficiencia el proyecto no es factible

Tabla 57. Análisis de sensibilidad con variación de eficiencia en la atención veterinaria

Eficiencia atención veterinaria	Reducción de ingresos	VAN	TIR	Tiempo de Recuperación	Decisión
85%	0,00%	\$ 109.334,22	59,56%	4,27	Factible
83%	1,79%	\$ 49.944,02	36,30%	5,27	Factible
80%	4,59%	\$ (49.167,88)	-20,53%	> 5 Años	No factible

Elaborado por: Autores de la Tesis

Otro análisis de sensibilidad se realizó estableciendo diferentes aumentos de costos de insumos directos para la operación, considerando que puedan tener ese nivel de incremento.

Al incrementar los ingresos en un 10% el VAN es de \$593.602,¹⁶ dólares, con un TIR de 219,60% y un tiempo de recuperación de 2,16 años lo cual el proyecto es factible de implementar

En la tabla Análisis de sensibilidad con diferentes escenarios de costos, se puede observar que cuando se incrementan los costos en un 3% se obtienen un VAN de

\$13.766,³³ dólares y un TIR del 20,76% por lo cual la implementación del proyecto aún es factible.

Pero cuando el costo se incrementa un 5% se obtienen un VAN de \$ (53.347,⁷⁰) dólares, con un TIR de -62,98%, a este nuevo nivel de costos no es posible implementar el proyecto.

Tabla 58. Análisis de sensibilidad con diferentes escenarios de costos

Escenario	VAN	TIR	Tiempo de Recuperación	Decisión
Aumento de 10% de ingresos	\$ 593.602,16	219,60%	2,16	Factible
Aumento 2% de costos	\$ 46.240,85	36,19%	5,33	Factible
Aumento 3% de costos	\$ 13.766,33	20,76%	> 5 Años	Factible
Aumento 5% de costos	\$ (53.347,70)	-62,98%	> 5 Años	No factible

Elaborado por: Autores de la Tesis

16. CONCLUSIONES

- La investigación de mercado demostró que el modelo de negocio tiene una aceptación del 96,04% del mercado en el norte de Guayaquil, los potenciales clientes califican la integración de servicios veterinarios en un solo lugar una ventaja competitiva por lo cual están dispuestos a pagar un porcentaje adicional.
- En el análisis de sensibilidad se puede verificar que el modelo de negocio se ha considerado con los ingresos y con los costos de insumos necesarios para recuperar la inversión dentro de los 5 años al modificar las variables de eficiencia y costos hay un nivel donde el proyecto se vuelve no factible
- Los servicios que se ofrecen en el establecimiento deben ser adaptados a las necesidades de los clientes, detectar nuevas necesidades o fomentarlo es clave para que el negocio no sea imitable dado que el cliente encuentra un gran valor en los adicionales que recibe en PET CARE
- El personal operativo debe tener experiencia en la rama veterinaria para adquirir credibilidad y confianza en los servicios prestados a los clientes. Además el personal es capaz de impartir charlas sobre el cuidado que se requiere para las mascotas.
- La publicidad y promoción debe reforzar y generar reconocimiento de marca para que los clientes se fidelicen a los servicios brindados en el establecimiento

17. ANEXOS

17.1 Listado de Expertos

N°	Nombre de Experto	Rol
1	Patricia Veliz	Veterinario
2	Juan Manuel Di Luca	Veterinario
3	Andrés Jouvin	Veterinario/Vice-Presidente de Col. Médicos Veterinarios
4	Katherine Chaguay	Dermatológico
5	Ma. Fernanda Triviño	Auxiliar de Peluquería
6	Pablo Triviño	Doctor Veterinario Clínico
7	Catherine Ruiz	Médico Veterinario
8	Gloria Mosquera	Médico Veterinario
9	Cinthy Uquilla	Médico Veterinario
10	Allan Sotomayor	Médico Veterinario & Responsable Distrital de Unidad de Sanidad Ambiental- AGROCALIDAD
11	Diana Velastegui	Médico Veterinario
12	Fabricio Zamora	Médico Veterinario
13	Boris Ortiz	Médico Veterinario
14	Eduardo Tristancho	Médico Veterinario
15	Soledad Cedeño	Médico Veterinario
16	Mar Solórzano	Médico Veterinario
17	William López	Médico Veterinario

17.2 Resultados Individuales de Entrevistas a Expertos Veterinarios en la Industria

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	Patricia Veliz
Edad:	25 años
Sexo:	Femenino
Profesión/Actividad Profesional:	Médico Veterinario
Tipo de experiencia en el ramo:	Médico Veterinario de Clínica de Universidad Agraria
Servicios Ofertados	Atención Veterinaria preventiva y curativa, y Rayos X
Años de experiencia:	2 años

Pautas de la Entrevista:

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	8 Pacientes, \$8 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 15 minutos a 1 hora.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Por Vectores y accidentes.
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Exámenes de Laboratorio, esterilización, pipetas para garrapatas.

N°	Preguntas	Comentarios
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Garantía y buen trato.
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente para diferenciarse y ganar mercado?	Clínica Guayaquil, Dr. Pet, Centro Integral Veterinario. Diferenciación por el respaldo de la Universidad Agraria.
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potenciará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Positivo, mayor demanda de servicios
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	Redes Sociales y Medios de comunicación.
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	En general van más mujeres de todas las edades, pero también van algunos hombres.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Los niños en el hogar tienen alguna influencia y son frecuentes las visitas de ellos con sus mascotas a la clínica.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	Es variable, ella posee un sueldo fijo de \$600 al mes con dos días libres

Comentarios Adicionales: Tiene días libres en los que podría trabajar en otros lugares, siempre que pueda ajustar su horario, todos los pacientes requieren exámenes de laboratorio, tal como los humanos.

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	Juan Manuel Di Luca
Edad:	28 años
Sexo:	Masculino
Profesión/Actividad Profesional:	Médico Veterinario
Tipo de experiencia en el ramo:	Médico Veterinario de Clínica de Universidad Agraria
Servicios Ofertados	Atención Veterinaria preventiva y curativa, y Rayos X
Años de experiencia:	6 años

Pautas de la Entrevista:

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	8 Pacientes, \$8 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 20 minutos a 2 horas.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Gastrointestinales, dermatología, traumatología.
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Exámenes de Laboratorio, esterilización, pipetas para garrapatas.
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Solución adecuada a sus necesidades.

N°	Preguntas	Comentarios
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente para diferenciarse y ganar mercado?	Clínica Guayaquil, Diferenciación por el respaldo de la Universidad Agraria y el servicio de Rayos X.
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Positivo, mayor demanda de servicios; sin embargo considero que los servicios gratuitos no ayudan porque las personas se vuelven cómodas.
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	Redes Sociales
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	De todos los grupos hombres, mujeres y niños.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Los niños en el hogar tienen alguna influencia y son frecuentes las visitas de ellos con sus mascotas a la clínica.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	Entre los \$400 a \$1200, depende del target.

Comentarios Adicionales: Antes trabajó en la Clínica Guayaquil, donde atiende un promedio de 30 pacientes por día, en total hasta 110 pacientes. Considera que los servicios más caros podrían ser la castración y ligaduras que tiene un precio de \$150.

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	Andrés Jouvin
Edad:	44 años
Sexo:	Masculino
Profesión/Actividad Profesional:	Médico Veterinario y Vice-Presidente del Colegio de Médicos Veterinarios
Tipo de experiencia en el ramo:	Médico Veterinario dos Clínicas Propias.
Servicios Ofertados	Atención Veterinaria preventiva y curativa, y Dermatología
Años de experiencia:	20 años

Pautas de la Entrevista:

Nº	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	15 a 20 Pacientes, \$10 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 20 minutos a 1 hora.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Parásitos, garrapatas.
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Dermatología
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Las referencias que puedan dar de sus servicios.
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente para	Dr. Pet, aunque no están en el mismo

N°	Preguntas	Comentarios
	diferenciarse y ganar mercado?	target de él. Diferenciador: Servicios Dermatológicos.
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Desconoce de la Ley ya que no fue socializada con el gremio, pero considera que el mercado Veterinario está en crecimiento.
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	Redes Sociales y Volantes, especialmente en sectores cercanos a la clínica.
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	De todos los grupos hombres, mujeres y niños.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Ha visto más mujeres con sus mascotas y muchos niños y jóvenes.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	Entre los \$500 a \$1200, sin embargo los especialistas tienen mayores remuneraciones.

Comentarios Adicionales: Considera que está industria busca mucho la calidad y que el mejor indicador para decidir por un veterinarios es lo referidos, asegura que son un gremio muy unido, en Guayaquil tienen aproximadamente 500 Veterinarios Asociados, dentro de los precios de servicios adicionales de la industria están: Suero terapias \$35, servicio de hospitalización \$20 y Vacunas \$15; en lo particular recomienda mucho el poner cada 6 meses estas vacunas por el clima de la ciudad, aunque esto varía del entorno.

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	Katherine Chaguay
Edad:	36 años
Sexo:	Femenino
Profesión/Actividad Profesional:	Médico Veterinario con Especialidad en Dermatología
Tipo de experiencia en el ramo:	Dermatólogo de planta en clínica privada, también atienden consultas regulares.
Servicios Ofertados	Atención Veterinaria preventiva y curativa, y Dermatología.
Años de experiencia:	10 años

Pautas de la Entrevista:

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	2 a 3 Pacientes por dermatología, \$30 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 45 minutos a 2 horas.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Alergias, parásitos y hongos.
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Problemas en la piel.
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Servicios de un especialista que no hay muchos en la ciudad.

N°	Preguntas	Comentarios
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente para diferenciarse y ganar mercado?	Ninguno por ahora, porque no conoce de otros profesionales en el área de dermatología.
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Conoce muy poco del proyecto de ley.
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	Redes Sociales y volantes.
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	Más mujeres y niños.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Los menores ejercen algún grado de influencia pero el adulto es el que paga.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	Los especialistas pueden ganar más de \$1800 dólares al mes.

Comentarios Adicionales: Las especialidades son muy requeridas en especial las que tienen que ver con la piel.

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	María Fernanda Triviño
Edad:	No respondió.
Sexo:	Femenino
Profesión/Actividad Profesional:	Peluquera de Mascotas
Tipo de experiencia en el ramo:	Peluquera de Mascotas en Clínica de la Familia.
Servicios Ofertados	Atención Veterinaria preventiva y curativa, transporte canino a domicilio y peluquería.
Años de experiencia:	10 años

Pautas de la Entrevista:

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	7 Pacientes, \$18 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 1 hora a 3 horas.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Baños Veterinarios Medicados.
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Prefieren que alguien más bañe a su mascota.
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Buena atención.
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente para diferenciarse y ganar mercado?	Dr. Pet. Diferenciación: Por la calidad de atención.

N°	Preguntas	Comentarios
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Positivo, ayudaría a crear conciencia en la comunidad.
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	Redes Sociales
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	De todos los grupos hombres, mujeres y niños.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Los adultos son los que deciden.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	Por el servicio de peluquería entre los \$400 a \$600

Comentarios Adicionales: Ninguno.

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	Pablo Triviño
Edad:	46 años
Sexo:	Masculino
Profesión/Actividad Profesional:	Doctor Veterinario Clínico
Tipo de experiencia en el ramo:	Médico Veterinario de Clínica Propia
Servicios Ofertados	Atención Veterinaria preventiva y curativa, servicio de transporte a domicilio y peluquería
Años de experiencia:	25 años

Pautas de la Entrevista:

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	20 Pacientes, \$10 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 15 minutos a 1 hora.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Fiebre de garrapatas, problemas de la piel y esterilizaciones (OVH).
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Esterilizaciones y pipetas para las garrapatas.
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Comentarios de sus clientes (Referidos), calidad y honestidad.
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente	Dr. Pet

N°	Preguntas	Comentarios
	para diferenciarse y ganar mercado?	Diferenciación: Por la calidad de atención.
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Positivo.
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	Redes Sociales
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	De todos los grupos hombres, mujeres y niños.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Los padres de familia.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	Entre los \$600 a \$1200.

Comentarios Adicionales: Ninguno.

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	Catherine Ruiz
Edad:	35 años
Sexo:	Femenino
Profesión/Actividad Profesional:	Médico Veterinario
Tipo de experiencia en el ramo:	Médico Veterinario de Clínica Propia
Servicios Ofertados	Atención Veterinaria preventiva y curativa, cesarías y peluquería
Años de experiencia:	12 años

Pautas de la Entrevista:

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	10 Pacientes, \$10 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 15 minutos a 1 hora.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Problemas de garrapatas, dermatología, problemas hepáticos y renales.
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Esterilizaciones y pipetas para las garrapatas.
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Comodidad de instalaciones, rapidez, económico y cercanía geográfica.
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente	Dr. Pet, Clínica Agraria

N°	Preguntas	Comentarios
	para diferenciarse y ganar mercado?	Diferenciación: Peluquería con servicio de chequeo exprés.
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Positivo.
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	Redes Sociales
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	De todos los grupos hombres, mujeres y niños; aunque ha notado que muchas veces va quién más pasa con la mascota más no el dueño como tal.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Los dueños de las mascotas.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	Entre los \$600 a \$1200.

Comentarios Adicionales: Comentó que como cualquier industria hay épocas altas y bajas, y que tiene 4 personas laborando con ella.

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	Gloria Mosquera
Edad:	35 años
Sexo:	Femenino
Profesión/Actividad Profesional:	Médico Veterinario Clínico
Tipo de experiencia en el ramo:	Médico Veterinario de Clínica Propia
Servicios Ofertados	Atención Veterinaria preventiva y curativa, servicio de transporte a domicilio y peluquería
Años de experiencia:	9 años

Pautas de la Entrevista:

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	8 Pacientes, \$10 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 20 a 30 minutos.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Dermatológicas y Bacterianas
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Pipetas para las garrapatas.
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Calidad y que sea muy específico el trabajo.
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente para diferenciarse y ganar mercado?	Dr. Pet Diferenciación: Innovación,

N°	Preguntas	Comentarios
		actualización de los profesionales y complementos en los servicios
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Positivo.
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	Volantes y TV.
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	Más Mujeres y personas solteras.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Los Dueños de las mascotas.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	Entre los \$600 a \$1200.

Comentarios Adicionales: El servicio de peluquería que ofrecen tiene un costo variable al tamaño del animal que puede ser entre los \$15 a \$20 dólares y este proceso puede demorar hasta 2 horas, en promedio solo por servicio de peluquería atienden 4 mascotas. Dentro de los servicios más caros en la industria está la cesárea hasta \$300, las castraciones entre \$100 a \$175 y problemas en la dentadura hasta \$35 dólares.

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	Diana Velastegui Celleri
Edad:	29 años
Sexo:	Femenino
Profesión/Actividad Profesional:	Médico Veterinario, especializada en animales domésticos.
Tipo de experiencia en el ramo:	Médico Veterinario de Clínica Propia
Servicios Ofertados	Atención Veterinaria preventiva y curativa.
Años de experiencia:	4 años

Pautas de la Entrevista:

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	5 Pacientes, \$25 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 35 a 40 minutos.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Hemoparasitaria, virales y enfermedades dermatológicas.
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Pipetas para las garrapatas.
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Comodidad de estar en casa (Médico a domicilio) y confianza.
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente	Competidores nuevos, su diferenciación,

N°	Preguntas	Comentarios
	para diferenciarse y ganar mercado?	está en ir a domicilio, brindando comodidad, facilitarles los tiempos y recordatorios de vacunas o citas.
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Importantísimo, que debería la industria caminar a tener peritos especializados en las mascotas, y fomentar el respeto inter especie, que sea una ley de tipo beneficio ganar-ganar (no acusatoria).
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	TV y Redes Sociales.
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	Más Mujeres y personas solteras.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Los Dueños de las mascotas.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	Entre los \$600 a \$1200.

Comentarios Adicionales: Hay mucho trabajo para los veterinarios y cada vez la preocupación de los propietarios de mascotas es importante.

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	Allan Sotomayor Marín
Edad:	36 años
Sexo:	Masculino
Profesión/Actividad Profesional:	Médico Veterinario
Tipo de experiencia en el ramo:	Responsable de Unidad Distrital y Articulación Territorial de Sanidad Animal Guayas – AGROCALIDAD
Servicios Ofertados	Medicina Veterinaria a Domicilio
Años de experiencia:	11 años

Pautas de la Entrevista:

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	1 Paciente, \$25 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 30 minutos.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Hemoparásitos.
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Exámenes de Laboratorio, esterilización, pipetas para garrapatas.
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Las referencias de los clientes.
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente	Otros Veterinarios que cobran barato.

N°	Preguntas	Comentarios
	para diferenciarse y ganar mercado?	Diferenciación trato justo y ético.
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Positivo, para un trato justo para el respeto de los animales
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	Redes Sociales.
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	En general de todo tipo.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Los niños en el hogar tienen alguna influencia.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	No opina.

Comentarios Adicionales: Tiene horario nocturno disponible para tener un trabajo adicional.

PET CARE-Asistencia Integral para mascotas

Nombre de Experto/a:	Cinthy Ubilla Di Luca
Edad:	47 años
Sexo:	Femenino
Profesión/Actividad Profesional:	Médico Veterinario
Tipo de experiencia en el ramo:	Médico Veterinario de Clínica de Universidad Agraria y Clínica Hospital
Servicios Ofertados	Atención Veterinaria preventiva y curativa, Rayos X y peluquería
Años de experiencia:	17 años

Pautas de la Entrevista:

N°	Preguntas	Comentarios
1	¿Aproximadamente cuantas mascotas atiende al día? ¿Precio de la consulta?	8 Pacientes, \$8 por consulta.
2	¿Cuál es el tiempo promedio que se lleva atendiendo a una mascota en una consulta?	Entre 15 minutos a 1 hora.
3	¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes que usted atiende?	Por Vectores y accidentes.
4	¿Qué especialidades o servicios específicos de salud además de la consulta es lo que más necesita el usuario?	Exámenes de Laboratorio, esterilización, pipetas para garrapatas.
5	¿Qué considera usted, los clientes buscan al momento de decidir contratar sus servicios?	Garantía y buen trato.
6	¿Cuáles son sus principales competidores? Y ¿qué hace usted actualmente para	Clínica Guayaquil, Dr. Pet, Centro Integral

N°	Preguntas	Comentarios
	diferenciarse y ganar mercado?	Veterinario. Diferenciación por el respaldo de la Universidad Agraria, además la preparación y capacitación continúa.
7	¿Cuál cree usted que sería el efecto en la sociedad e industria sí se aprueba de manera formal la inclusión de algunos artículos de la ley LOBA en el código ambiental y se potencializará el interés de los gobiernos locales y provinciales por el cuidado de las macotas?	Positivo, habrán más clientes, mayor demanda
8	¿Cuáles considera son los mejores canales de información que manejan los clientes que usted atiende?	Redes Sociales y Medios de comunicación.
9	¿Cuál es el grupo etario que más requiere los servicios para sus mascotas?	Todos grupos de personas.
10	¿Ha detectado la influencia de alguien en particular en el hogar al momento de decidir por las mascotas?	Los niños acompañan a la consulta y padres.
11	¿Cuánto gana un Veterinario en la Industria?	Aproximadamente \$600

Comentarios Adicionales: Ninguna.

17.3 Encuesta de recolección de Datos



Encuesta de IM - Pet Care



N° de Formulario

Fecha de Elaboración

Sector encuestado

1. ¿Posee mascotas en el hogar? En caso de respuesta negativa, NO continúe con la encuesta

1.1: Sí

1.2: No

2. Estado Civil

2.1: Soltero

2.2: Unidos

2.3: Casados

2.4: Viudo

3.- ¿Qué tipo de mascota y cuántas?

3.1: Perro
¿Cuántos?

3.2: Gato
¿Cuántos?

4.- ¿Qué raza es su mascota?

5.- ¿Cuánto es el Ingreso Familiar Mensual del Hogar?

5.1: \$368-\$400

5.2: \$401-\$600

5.3: \$601-\$800

5.4: \$801-\$1000

5.5: \$1001 a \$1200

5.6: \$1201 a \$1400

5.7: Más de \$1400

6.- ¿Cuánto de su Ingreso familiar mensual gasta en la mascota?

7.- ¿Cuánto gasta en cada rubro?

7.1 Alimento

7.2 Atención

7.3 Medicina

7.4 Peluquería

7.5 Otros

¿Cuáles?

8. ¿Cómo se moviliza con su mascota para llevarlo al veterinario?

8.1: Auto Propio

8.2: Transporte Público

8.3: Taxi

8.4: Caminar

8.5: Otros ¿Cuáles?

9.- ¿Su mascota tiene un veterinario de cabecera?

9.1: Sí

9.2: No

10.- ¿Usualmente qué días y en que horario usted dispone para llevar a su mascota al veterinario?

10.1: Lunes

10.2: Martes

10.3: Miércoles:

10.4: Jueves

10.5: Viernes

10.6: Sábado

10.7: Domingo

10.8: Fines de semana

Jornada:

Matutina:

Vespertina

Nocturna

11.- ¿Su mascota ha tenido alguna de las siguientes enfermedades en el último año?

11.1: Infecciones 11.2: Vómitos/Diarrea 11.3: Alergias
 11.4: Problemas en la piel 11.5 Otros 11.6 Mas de una enfermedad

12.- ¿Las enfermedades mencionadas o por alguna otra razón su mascota tratamientos recurrentes?

¿Qué tratamiento? ¿Cuánto le cuesta?

13.- ¿Su mascota ha tenido alguna emergencia veterinaria? Si su respuesta es NO pase a la pregunta 15

13.1: Sí 13.2: No

14.- ¿Dónde llevó a su mascota?

14.1: Veterinaria Cercana 14.2: Hospital 14.3: Veterinario de cabecera

¿Cuál o Quién? _____

15.- Si existiera un centro de medico para mascotas que ofrezca todos los sgtes servicios en un solo lugar: veterinaria, laboratorio, rayos X, farmacia, peluquería. Ubicado . ¿Estaría dispuesto a ir?

15.1: Sí 15.2: No

Si su respuesta es NO. Indique ¿Por qué? _____

15a.- ¿Dónde le gustaría que este ubicado?

15a.0: No Norte <input type="checkbox"/>	15a.3: Garzota <input type="checkbox"/>
15a.1: Sauces <input type="checkbox"/>	15a.4: Samanes <input type="checkbox"/>
15a.2: Alborada <input type="checkbox"/>	15a.5: Guayacanes <input type="checkbox"/>

16.- ¿Escoja cuáles de los siguiente servicios le gustaría que se incluyera en el centro médico?

16.1: Asistencia médica a domicilio _____
 16.2: Planes de incentivos para clientes frecuentes: Descuentos en servicio _____
 16.3: Nutricionista _____
 16.4: Venta de ropa y accesorios _____
 16.5: Servicio de parejas para mascotas _____
 16.6: Todas _____

17.- Con los servicios adicionales escogidos ¿cuánto adicional al valor de la consulta médica estaría dispuesto a pagar teniendo los servicios en el centro integral veterinario

17.1.- 0% 17.2.- 1%-5% 17.3.- 5,01%-10%
 17.4.- 10,01%-15% 17.5.- 15,01%-20% 17.6.- >20%

18.- ¿Cuántas veces al mes utilizaría el centro médico integral?

18.1.- 1 vez 18.2.- 2 veces 18.3.- 3 veces 18.4.- >3 veces

19.-¿Cómo le gustaría recibir información sobre el centro medico?

19.1: Correo 19.2: Página Web 19.3: Celular
 19.4: Redes sociales 19.5: Prensa 19.6: Internet

18. BIBLIOGRAFÍA

- U.S. Department of the Treasury. (2016). *Daily Treasury Yield Curve Rates*. Recuperado el Mayo de 2016, de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2016>
- Alfa Bienes Raíces. (2016). *Alfa Bienes Raíces*. Recuperado el Mayo de 2016, de <http://www.alfabienes.com/1861/inmuebles/alquiler-local-comercial-alborada-guayaquil-g-inmobiliaria>
- América Economía, Negocios & Industria. (17 de Febrero de 2014). *Entérese de los negocios en torno a las mascotas en la región*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/enterese-de-los-negocios-en-torno-las-mascotas-en-la-region>
- American Kennel Club. (s.f.). *Quiero a mi perro*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.quieroamiperro.com/articulos/clasificacion-de-las-razas-segun-el-akc-y-segun-el-tamano.html>
- Aswath Damodaran. (Enero de 2016). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el Mayo de 2016, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el Mayo de 2016, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el Mayo de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Censos, I. E. (2011-2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Recuperado el Enero de 2016, de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf

Centro de Información y Recursos para el Desarrollo. (2001). *El Cabildeo una estrategia para incidir en las políticas públicas*. En C. d. Desarrollo, *El Cabildeo una estrategia para incidir en las políticas públicas*. Asunción-Paraguay.

Comercio", D. ". (28 de Julio de 2015). *El Comercio.com*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/dispensadores-comida-perroscalejeros-quito-balanceado.html>

Corporación Financiera Nacional . (2016). *Simulador de Crédito*. Recuperado el Mayo de 2016, de <https://ibanking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx>

Departamento de Cooperación Técnica. (2006). *Depósito de Documentos de la FAO*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://www.fao.org/docrep/005/y2006s/y2006s0e.htm>

Diario "El Universo". (30 de Julio de 2014). *El Universo web*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/30/nota/3294961/hasta-110-mese-gasta-alimentar-mascota>

Dow Jones Industrial Average (DJI). (2016). *Investing.com*. Recuperado el Mayo de 2016, de <http://es.investing.com/indices/us-30-historical-data>

Euromonitor International, Pet Care research. (10 de Mayo de 2013). *Zoomark International*. Recuperado el Octubre de 2015, de http://www.zoomark.it/media/zoomark/pressrelease/2013/europe_at_different_speeds_.pdf

G.A.D. M.I. Municipalidad de Guayaquil. (6 de Noviembre de 2013). *Blog Guayaquil*. Recuperado el 14 de 03 de 2016, de <http://blog.guayaquil.gob.ec/2013/11/municipio-de-guayaquil-ofrece-atencion.html>

G.A.D. M.I. Municipalidad de Guayaquil. (12 de Enero de 2015). *Municipio de Guayaquil*. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de

<http://www.guayaquil.gov.ec/content/ubicaci%C3%B3n-de-las-cl%C3%ADnicas-del-municipio-de-guayaquil-durante-del-2015-con-consultas-y>

Guayaquil, G. d. (2015). *Ciudadano de Cuatro Patas*. Recuperado el 2015, de <http://oyeguayaquil.com.ec/ciudadanodecuatropatas/index.htm>

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el Enero de 2016, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2013). *Sí Emprende*. Recuperado el Enero de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2014). *Proyección Poblacional*. Recuperado el Enero de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2010). Recuperado el Enero de 2016, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=422:se-reduce-el-tamano-de-los-hogares-ecuatorianos&catid=68:boletines&Itemid=51&lang=es

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Unidad de Análisis de Síntesis. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el Octubre de 2015, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>

InterActúa Club de Negocios. (Octubre de 2015). *InterActúa*. Recuperado el Enero de 2016, de <http://www.interactuaclub.com/Blog/Post/veterinario--el-aliado-del-hogar--qu%C3%A9-insumos-requiere--64>

Inversiones, B. M.-U. (Febrero de 2012). *Pro-Ecuador*. Obtenido de Pro-Ecuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROECUADOR_IC_02-14.pdf

Ministerio de Salud Pública. (2008). *Ministerio de Salud* . Recuperado el Abril de 2016, de

<http://simce.ambiente.gob.ec/sites/default/files/documentos/Jackson/Control%20y%20mejoramiento%20de%20la%20salud%20p%C3%ABblica%20-%20Salud%20Ambiental.pdf>

Render, B. (2012). *Métodos cuantitativos para los negocios Undécima edición*. México: PEARSON Educación.

Servicio de Rentas Internas. (2016). *SRI*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/inscripcion>