



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“LA PERROTECA”

Parque para perros

AUTORES:

Lorena Muñoz P.

Laura Garcés V.

Roberto Rivadeneira G.

DIRECTORA:

MBA. María Elizabeth Arteaga García

Guayaquil – Ecuador

Octubre 2012

AGRADECIMIENTO

A **Dios**, por la fortaleza y la sabiduría para cumplir esta meta propuesta, sin Él, nada de esto hubiera sido posible.

A **nuestros familiares**: Esposos, Padres, Hermanos, e Hijos, por apoyarnos cada día y comprender los sacrificios hechos.

A **nuestros maestros**, por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias.

A **nuestra Directora de Tesis**, por su dedicación a nuestro proyecto y la ayuda brindada.

A todos, infinitas gracias...

Lorena, Laura y Roberto

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 27

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los veintiún días del mes de septiembre de 2012, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PERROTECA** la Srta. **LAURA LEONOR GARCÉS VILLON**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Xavier Ordeñana Rodríguez**, **Sonia Zurita Erazo** y **Elizabeth Arteaga García** quienes firman a continuación:



XAVIER ORDEÑANA RODRÍGUEZ



SONIA ZURITA ERAZO



ELIZABETH ARTEAGA GARCÍA
TUTORA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 27

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

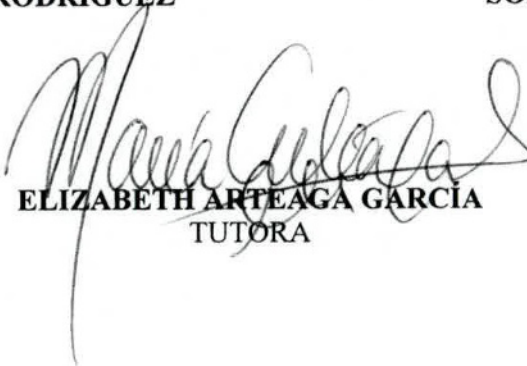
En la ciudad de Guayaquil, a los veintiún días del mes de septiembre de 2012, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PERROTECA** la Srta. **LAURA LORENA MUÑOZ POSADA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Xavier Ordeñana Rodríguez**, **Sonia Zurita Erazo** y **Elizabeth Arteaga García** quienes firman a continuación:


XAVIER ORDEÑANA RODRÍGUEZ


SONIA ZURITA ERAZO


ELIZABETH ARTEAGA GARCÍA
TUTORA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 27

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los veintiún días del mes de septiembre de 2012, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PERROTECA** el Sr. **ROBERTO ANDRÉS RIVADENEIRA GAVILANES**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Xavier Ordeñana Rodríguez**, **Sonia Zurita Erazo** y **Elizabeth Arteaga García** quienes firman a continuación:


XAVIER ORDEÑANA RODRÍGUEZ


SONIA ZURITA ERAZO


ELIZABETH ARTEAGA GARCÍA
TUFORA

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	Pág. 1
2. LA EMPRESA Y EL NEGOCIO.....	Pág. 2
2.1. Nuestra historia.....	Pág. 2
2.2. Naturaleza del Negocio y de la Empresa	Pág. 3
2.3. Modelo de Negocio	Pág. 6
2.4. La Industria	Pág. 7
2.5. Análisis Foda de “La Perroteca”	Pág. 9
2.5.1. Fortalezas	Pág. 9
2.5.2. Oportunidades	Pág. 9
2.5.3. Debilidades	Pág. 10
2.5.4. Amenazas	Pág. 10
3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	Pág. 11
3.1. Beneficios para el dueño de la mascota	Pág. 13
3.2. Beneficios para la mascota	Pág. 14
3.3. Beneficios para la comunidad	Pág. 15
4. ENTORNO Y COMPETENCIA	Pág. 17
4.1. Nuestro Entorno	Pág. 17
4.2. Riesgos de Viabilidad del Negocio	Pág. 17
4.3. Análisis Del Sector	Pág. 18
5. MERCADO	Pág. 20
5.1. Mercado Potencial	Pág. 20
5.2. Mercado Objetivo	Pág. 21
5.3. Estrategia General de Mercadeo	Pág. 23
5.4. Estrategia de Precios.....	Pág. 24
5.5. Posicionamiento en la mente de nuestros clientes.....	Pág. 25

6. LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO.....	<i>Pág. 29</i>
7. EL PLAN DE PRODUCCIÓN.....	<i>Pág. 35</i>
7.1. Ciclo de Producción.....	<i>Pág. 36</i>
7.2. Recursos Claves.....	<i>Pág. 37</i>
7.3. Procesos Claves.....	<i>Pág. 38</i>
7.4. Servicios.....	<i>Pág. 38</i>
7.5. Planes.....	<i>Pág. 38</i>
8. EQUIPO ADMINISTRATIVO.....	<i>Pág. 39</i>
8.1. Diseño Organizacional.....	<i>Pág. 39</i>
8.2. Perfil y Funciones del Personal.....	<i>Pág. 40</i>
8.3. Control Organizacional.....	<i>Pág. 42</i>
8.4. Miembros de la Organización.....	<i>Pág. 43</i>
8.5. Participación dentro del Grupo Empresarial.....	<i>Pág. 44</i>
9. ASPECTOS LEGALES	<i>Pág. 44</i>
9.1. Aspectos legales de la compañía.....	<i>Pág. 44</i>
9.2. Aspectos de Legislación Urbana.....	<i>Pág. 45</i>
9.3. Patentes y Propiedad Intelectual.....	<i>Pág. 46</i>
9.4. Consideraciones ambientales y sociales.....	<i>Pág. 46</i>
10. OFERTA A INVERSIONISTAS.....	<i>Pág. 47</i>
10.1. Financiamiento.....	<i>Pág. 47</i>
10.2. Oferta de Inversión.....	<i>Pág. 47</i>
10.3. Salida de los inversionistas.....	<i>Pág. 47</i>
11. RIESGOS DEL NEGOCIO.....	<i>Pág. 48</i>
12. SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO.....	<i>Pág. 55</i>
12.1. Aspectos de Responsabilidad Social.....	<i>Pág. 56</i>

13. FUENTES.....	Pág. 58
14. ANEXO 1. Formulario de Encuestas.....	Pág. 61
15. ANEXO 2. Resultado de Encuestas realizadas.....	Pág. 65
16. ANEXO 3. Resumen de entrevistas realizadas a expertos.....	Pág. 71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de membresía.....	Pág. 6
Tabla 2. Precios por Adicionales.....	Pág. 6
Tabla 3. Análisis del sector.....	Pág. 18
Tabla 4. Habitantes y perros por segmento objetivo.....	Pág. 21
Tabla 5. Valores Claves del Negocio.....	Pág. 24
Tabla 6. Declaración de Valores.....	Pág. 25
Tabla 7. Promedio Semanal de Gasto Familiar en distracción	Pág. 27
Tabla 8. Número de suscripciones estimadas por año.....	Pág. 27
Tabla 9. Ingresos estimados por Membresías y Visitas.....	Pág. 28
Tabla 10. Otros Ingresos Mensuales.....	Pág. 28
Tabla 11. Presupuesto de Ingresos Año 1 al 5.....	Pág. 28
Tabla 12. Inversión Inicial.....	Pág. 29
Tabla 13. Construcción de Lobby.....	Pág. 30
Tabla 14. Construcción de baños y Pista de Ciclismo.....	Pág. 30
Tabla 15. Costos Fijos Año 1.....	Pág. 30
Tabla 16. Amortización préstamo	Pág. 31
Tabla 17. Detalle de Sueldos y Salarios Mensual	Pág. 31
Tabla 18. Estado de Situación Inicial	Pág. 32
Tabla 19. Estado de Pérdidas y Ganancias / Flujo del Proyecto Año 0 al 5.....	Pág. 32
Tabla 20. VAN y TIR.....	Pág. 33
Tabla 21. Ratios Financieros	Pág. 33
Tabla 22. Flujo de los Accionista del Proyecto.....	Pág. 33

Tabla 23. VAN y TIR (Accionista).....	<i>Pág. 34</i>
Tabla 24. Ratios Financieros (Accionista).....	<i>Pág. 34</i>
Tabla 25. Formula WAAC Proyecto La Perroteca	<i>Pág. 34</i>
Tabla 26. CAPM y WAAC La Perroteca.....	<i>Pág. 35</i>
Tabla 27. Punto de Equilibrio.....	<i>Pág. 35</i>
Tabla 28. Perfil y Funciones del Personal	<i>Pág. 40</i>
Tabla 29. Rivalidad entre Competidores (a).....	<i>Pág. 48</i>
Tabla 30. Rivalidad entre Competidores (b).....	<i>Pág. 49</i>
Tabla 31. Amenaza de Sustitutos (a).....	<i>Pág. 50</i>
Tabla 32. Amenaza de Sustitutos (b).....	<i>Pág. 51</i>
Tabla 33. Amenaza de Nuevos Ingresos (a).....	<i>Pág. 52</i>
Tabla 34. Amenaza de Nuevos Ingresos (b).....	<i>Pág. 52</i>
Tabla 35. Poder de los Compradores y Poder de los Proveedores (b).....	<i>Pág. 53</i>
Tabla 36. Poder de los Compradores y Poder de los Proveedores (a).....	<i>Pág. 54</i>
Tabla 37. Matriz PESTLE.....	<i>Pág. 55</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de Instalaciones de La Perroteca.....	<i>Pág. 12</i>
Figura 2. Ciclos del Negocio.....	<i>Pág. 37</i>
Figura 3. Organigrama.....	<i>Pág. 39</i>
Figura 4. Formato encuesta de atención.....	<i>Pág. 42</i>
Figura 5. Logotipo La Perroteca.....	<i>Pág. 43</i>

1. RESUMEN EJECUTIVO

La cantidad de propietarios de perros va en aumento y, por el contrario, el número de áreas en las que se permite el acceso de mascotas va disminuyendo día a día, al punto de no tener un lugar específico en nuestra ciudad para poder llevarlas a ejercitarse y distraerse. Los perros ya no son admitidos en parques y otros lugares, ni pueden estar sin collar en la vía pública. Por otro lado, las actividades de integración familiar disponibles son escasas, y en ellas, generalmente, tampoco está incluida su mascota.

“La Perroteca Cía. Ltda.”, que será ubicada junto al Río Daule al frente de Lago de Capeira contará con grandes áreas verdes, área social, piscina, comedor, entre otros. Será un parque específicamente diseñado para asegurar el entretenimiento y la educación de la mascota, siempre buscando contribuir a la buena salud y el bienestar de los perros, quienes en su mayoría son considerados parte de la familia. Estamos dedicados a brindar una experiencia completa, tanto al perro como a su dueño, pues aprenderán a mantener a sus mascotas sanas y felices a través de juegos, ejercicios y diferentes clases de adiestramiento, en un ambiente seguro y con personal especializado en estas actividades. El beneficio esperado no es sólo para la mascota, pues el aprendizaje es mutuo y se espera generar un beneficio también para la comunidad, al formar perros amistosos y sanos.

En la ciudad de Guayaquil existen 229,115 perros. En las principales zonas en donde habitan quienes conforman nuestro segmento objetivo (Bellavista, Miraflores, Paraíso, Urdesa, Kennedy, Ceibos, Alborada, La Garzota, Vía a la costa y Vía Samborondón) existe un total de 9,447 perros aproximadamente. El 70% de las familias que tienen perros, gasta entre US\$ 51.00 y US\$ 70.00 mensualmente en su manutención. En el primer año, el objetivo es alcanzar 746 suscripciones y 454 visitas sin membresía, obteniendo un valor inicial de ingresos por entradas de US\$ 229,661.02, y al considerar otros rubros como la publicidad y eventos, entradas por perros y personas adicionales, y el servicio de transporte a mascotas, llegaremos a un total de ingresos de US\$ 282,307.12. Considerando un crecimiento anual del 20% en el número de membresías vendidas, en 5 años llegaríamos a obtener ingresos por US\$ 556,136.05. Estos flujos nos dan como resultado un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 218,453.26, una Tasa Interna de Retorno de 26.39%, y nuestro

Margen de Utilidad es del 28%. El período de recuperación de la inversión inicial se encuentra entre los Años 3 y 4.

Nuestras cifras de acuerdo a la estructura de servicios y beneficios que ofrece nuestras instalaciones nos hacen pioneros en este tipo de distracciones, creando una barrera inicial para nuevos competidores, además de la inversión que se necesita para desarrollarlo. Contaremos con un personal especializado en el cuidado de mascotas, que será nuestro recurso clave, al estar a cargo del servicio que ofrecerá nuestro parque, y quienes tendrán una capacitación constante que marque la diferencia en la calidad de servicio.

2. LA EMPRESA Y EL NEGOCIO

2.1 Nuestra historia

En el proceso de poder desarrollar nuestra idea de negocio, descubrimos que en otros países del mundo, especialmente Estados Unidos, habían diseñado parques exclusivamente para perros, con todos los cuidados y distracciones, no sólo para los perros, sino también para la familia, como por ejemplo el Dog Wood Park¹ y el Wags Park². La Sociedad Americana contra la Crueldad Animal (ASPCA), en su estudio Policy and Position Statements³, sostiene en sus políticas que la existencia de estos lugares urbanos dedicados a los perros, los ayuda a ejercitarse y a socializar.

Al investigar sobre negocios similares al aquí propuesto, hemos encontrado que no hay un lugar parecido en el Ecuador. En otros países latinoamericanos, con características similares al nuestro, tales como Puerto Rico, Perú, Venezuela y Chile, ya se ha incursionado en el negocio de los parques para perros, inclusive en Puerto Rico anunciaron la creación de tres parques más⁴. En éstos se ha dado el éxito esperado, en distracción y recreación familiar y animal, que es uno de los objetivos a alcanzar en el presente proyecto.

¹ <http://www.dogwoodpark.com>

² <http://www.wagspark.com>

³ <http://www.aspca.org/About-Us/policy-positions>

⁴ <http://www.noticiasonline.com/Det.asp?id=13201>

Por los casos exitosos identificados y por el amor que le tenemos a los perros, quienes elaboramos este proyecto hemos querido desarrollar esta idea de negocio, para lo cual se ha realizado un análisis del segmento al cual nos vamos a enfocar. A lo largo de nuestra investigación de mercado, hemos conversado con expertos que concuerdan con los beneficios de crear un lugar que tenga un área apropiada para que la mascota pueda jugar y entrenarse con libertad. Como se describirá en secciones posteriores, además de las opiniones y consejos de los expertos, una encuesta nos ayudó a conocer con mayor profundidad la opinión general del público y el grado de aceptación que tendría crear este tipo de negocio en nuestra ciudad, lo que nos dio un resultado positivo.

Dentro del Reglamento de Tenencia y Manejo Responsable de Perros (2009)⁵, se señalan algunas obligaciones de los propietarios de perros, como por ejemplo, mantener a su mascota dentro de su domicilio, con las debidas seguridades, a fin de evitar situaciones de peligro, tanto para las personas como para el animal; pasear a sus perros por las vías y espacios públicos, con el correspondiente collar y sujetos con trilla de tal manera que facilite su interacción; recoger y disponer sanitariamente los desechos producidos por los perros en la vía o espacios públicos; cuidar que los perros, no causen molestias a los vecinos de la zona donde habitan, debido a ruidos y malos olores que pudieran provocar; cubrir todos los gastos médicos, prótesis y daños psicológicos de la o las personas afectadas por el daño físico que su perro pudiera causar, sin perjuicio de las demás acciones legales a que se crea asistida la persona que haya sufrido dicho daño.

Según un estudio avalado por el Veterinary Advisory Council y elaborado por Melissa Bain, Especialista en Comportamiento Animal del Animal Behavior Resources, los perros se estresan por varias causas, entre ellas el confinamiento, el aburrimiento y la falta de estimulación (2008)⁶

⁵ 2009, febrero 19, Reglamento de Tenencia y Manejo Responsable de Perros. Ministerio de Salud Pública del Ecuador y Ministerio de Agricultura

⁶ (2008) 18 de agosto. Stress dogs and how to manage it. <http://www.webvet.com/main/2008/08/18/stress-dogs-and-how-manage-it>.

2.2 Naturaleza del Negocio y de la Empresa

En nuestro país existen prohibiciones gubernamentales y municipales que impiden que las personas puedan llevar a sus mascotas a la mayoría de los parques u otros sitios públicos, lo cual obliga a sus dueños a dejarlos en casa, sin poder disfrutar de un día de recreación familiar en compañía de su mascota.

Los expertos en medicina veterinaria entrevistados para el desarrollo de este proyecto indican que los perros que no se ejercitan regularmente, son propensos a padecer más enfermedades que los perros que son más activos, pues tienden a la obesidad y al deterioramiento de sus huesos y músculos al no gastar su energía, sin contar con las consecuencias en su comportamiento, volviéndose perezosos, dañinos y hasta agresivos en algunas ocasiones.

Algunos de los signos del lenguaje corporal que muestran que el perro está estresado son: Olfatea ansiosamente, se lame los labios, suspira o jadea agitadamente, destruye objetos, orina en todos lados, no quiere mirar directamente a su amo, se le dilatan las pupilas, entre otros.

Para contrarrestar estos problemas, hemos diseñado un parque que asegura que las mascotas se entretengan y a la vez aprendan, brindando una experiencia diferente y completa para el perro y su dueño, todo esto mediante juegos, ejercicios y diferentes clases de adiestramiento en las cuales podrán compartir un buen momento juntos, en un ambiente seguro y rodeados de especialistas en cuidado y entrenamiento de perros.

Por lo indicado, nuestra **MISIÓN** será: “Brindar experiencias de aprendizaje y diversión, tanto a los perros como a sus propietarios, en un ambiente natural y familiar, atendidos por profesionales que contribuirán a la salud y equilibrio de las mascotas, el bienestar de la comunidad, y a la excelencia de nuestro servicio”.

Como factores técnicos críticos necesarios para el desarrollo de este proyecto, tenemos la adquisición de un terreno lo suficientemente grande en el que podamos instalar todos los equipos necesarios para ofrecer nuestros servicios, así como obtener los respectivos

permisos de funcionamiento. Este terreno debería tener el tamaño suficiente para poder brindar un buen servicio. Con respecto a la ubicación que es otro punto importante, lo ideal es que se encuentre cerca del perímetro urbano o en zonas de expansión del mismo, y es a esto a lo que estamos apuntando. Es por esto que hemos localizado un terreno que cumple con las características señaladas, ubicado en el km. 22 Vía a Daule, con una extensión de 20,000 m². Los permisos de funcionamiento, por tratarse de animales, los emite el Ministerio de Agricultura, a través de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro AGROCALIDAD y de Salud Pública e Higiene, otorgado por las Direcciones Provinciales de Salud y de las Municipalidades correspondientes, entre otros. Aunque no es difícil cumplir tales requisitos, su trámite puede tomar considerable tiempo.

Su infraestructura consistirá en áreas verdes con juegos que no necesariamente deben ser importados, sino que pueden ser elaborados en el mercado nacional. En estas áreas verdes, las familias podrán escapar del ambiente de la ciudad, contarán también con un castillo inflable, hamacas, mesa de ping pong, futbolín, entre otros, que permitirán que todos se diviertan mientras su mascota también lo hace, ya sea en la piscina o en los juegos especiales para ellos que se instalarán.

Uno de los principales atractivos de nuestro parque será la piscina para perros, donde podrán realizar entrenamiento y rehabilitación con especialistas en el área, quienes seguirán las indicaciones prescritas de acuerdo al tratamiento que deba seguir la mascota. Las actividades acuáticas que propicia el uso de la piscina, presentan beneficios físicos y sociales para los perros, como el ejercicio, diversión, socialización y salud mental, así como salud física (2011)⁷.

De acuerdo a lo recomendado por expertos, se tendrá un área para perros grandes y otra para perros pequeños, pues, por su naturaleza, los perros grandes suelen ser más bruscos al momento de jugar y podrían lastimar a un perro pequeño, por lo cual tendremos un médico veterinario en caso de que ocurra una emergencia con las mascotas.

⁷ (DeVarona. 2011. *Beneficioso para los perros participar de actividades acuáticas en la piscina, extraído de www.devarona.com/piscina*).

2.3 Modelo de Negocio

Nuestro modelo de negocio consistirá en ofrecer diferentes planes que se ajusten al presupuesto de nuestros clientes y que les permita disfrutar de nuestras instalaciones.

La Perroteca ofrece 3 niveles para nuestros visitantes, los cuales se pueden observar en la Tabla 1:

Tabla 1. Niveles de membresía

NIVEL 1: BRONZE TICKET	NIVEL 2: SILVER TICKET	NIVEL 3: GOLDEN TICKET
Comedor Juegos infantiles Áreas verdes para pasear	Comedor Juegos infantiles Áreas verdes para pasear Pista de ciclismo Préstamo de bicicleta por 1 hora Clases de adiestramiento y obstáculos: 4 al mes Uso de la piscina para perros Área social Estacionamiento a mitad de precio	Comedor Juegos infantiles Áreas verdes para pasear Pista de ciclismo Uso de la piscina para perros Área social Préstamo de bicicleta por 3 horas Clases de adiestramiento y obstáculos: 8 al mes Estacionamiento gratuito Grooming incluido, 2 veces al mes 1 Juguete para perro gratis 1 Consulta veterinaria al mes 2 Hot Dogs y 2 Gaseosas Mención en Facebook con foto de la visita
Costo por Visita: US\$ 3.00	Costo mensual: US\$ 19.99	Costo mensual: US\$ 29.99

En el Nivel 1, nuestros clientes cancelarán por cada visita realizada. Los planes del Nivel 2 y 3 son suscripciones anuales, las mismas que pueden ser canceladas con tarjeta de crédito o mediante débito bancario automático.

En cada uno de los Niveles pueden ingresar 2 personas, 1 niño y 1 perro, pero como mostramos en la Tabla 2 si se desea el ingreso de otra persona u otro perro adicional en una visita, los valores a cancelar son:

Tabla 2. Precios por Adicionales

* Precio por persona adicional:	
- Bronze	\$0.00
- Silver	\$1.00
- Golden	\$3.00
* Precio por perro adicional:	
- Bronze	\$0.00
- Silver	\$3.00
- Golden	\$7.00

Nuestros visitantes tendrán el compromiso de no dejar desechos de sus mascotas en las áreas verdes, para lo cual contaremos con dispensadores de fundas desechables en distintas zonas. Los visitantes adicionales de los niveles Silver y Golden contarán con los mismos beneficios del afiliado, únicamente cancelando el fee de acceso. Las personas de la tercera edad y personas con capacidades especiales entran gratis.

Dentro de las instalaciones de 20,000 metros cuadrados, se puede tener hasta 75 perros a la vez, esta medida es considerando las recomendaciones que realizan las diferentes organizaciones, donde la cantidad recomendada es de 25 perros por acre (4046 metros cuadrados). No queremos llegar al tope de capacidad ya que debemos incluir el espacio para construcción y tener un margen de seguridad para nuestros visitantes.⁸

2.4 La Industria

La escalabilidad que ha tenido el negocio de las mascotas ha ido constantemente en aumento, y todavía hay mucho mercado por explotar. Cada día se suman más personas que se preocupan por la salud y el cuidado de su perro. Como referencia, solamente en el mercado de alimento para mascotas, se mueven alrededor de 40 millones de dólares al año, experimentando un crecimiento entre el 12% y el 15% en los últimos años. Un estudio difundido por la consultora Ipsa Group indica que al menos cuatro de cada diez hogares compra alimentos para mascotas. Sólo en Quito y Guayaquil, la firma estimó que unos 400 mil hogares adquirieron estos productos en el período comprendido entre enero y junio del 2011. “La interacción entre los dueños y mascotas es muy fuerte y a medida que esta relación se fortalece, la tendencia es a cuidarlos más”, sostiene Verónica Astudillo, ejecutiva de Nestlé Purina PetCare (América Economía, 2011)⁹.

Un ejemplo de crecimiento en esta industria, lo encontramos en el Condado de Miami Dade en Florida Estados Unidos, en donde durante un tiempo sólo había tres parques para perros, el Flamingo Park y un par de parques en Coconut Grove: el Dog Chow Dog Park y el Blanche Park. En los últimos años, esta cifra ha ascendido a más de una docena en

⁸ Kristie Maloney, *Dog Park Advocate, Dog park resources for professionals*

⁹América Economía, 2011, 03 de Noviembre. Ecuador gasta US\$ 40M para alimentar a sus mascotas, <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-gasta-us40m-para-alimentar-sus-mascotas>

Miami Beach, Coconut Grove, Hialeah, y otras ciudades del Condado. Inclusive, se está evaluando la posibilidad de crear una playa para perros¹⁰.

La organización Best Friends Animal Society, en su publicación *Creating a Dog Park for Your Community*, menciona que el éxito de los parques para perros en Estados Unidos es evidente, pues tuvo un crecimiento de 253 parques en 1999 a 623 parques en el año 2004.¹¹

Este tipo de negocio ha sido calificado como la “Bonanza de mascotas en América Latina”: *“Y es que, según la compañía Euro Monitor, que se especializa en hacer estudios de mercado, en los últimos cinco años, el consumo de productos para la alimentación y el cuidado de las mascotas creció 44% en América Latina” (BBC 2011)*¹².

El conocimiento de estos estudios demuestra que la cultura del cuidado de mascotas va en crecimiento, y que nuestro tipo de negocio tendrá aceptación y es viable.

Para el desarrollo de nuestra idea de negocio, hemos definido como segmento objetivo a los propietarios de perros no agresivos, que se preocupen por el bienestar y la salud de su mascota, de clase media y media alta, con un ingreso promedio mensual de US\$ 1,500.00 en adelante, y que se encuentren domiciliados en los sectores de: Urdesa, Bellavista, Miraflores, Paraíso, Ceibos, Kennedy, Garzota, Alborada, Vía a la Costa y Vía a Samborondón.

La **publicidad** será importante, pues al ser los primeros en ofrecer este servicio, se debe atraer a la mayor cantidad de clientes, y posicionarnos en el mercado como el único lugar de integración, diversión y relajación familiar y animal.

Una vez que nuestras operaciones se estabilicen, se tiene como objetivo expandir nuestros servicios a Salinas durante la temporada de playa, creando “*La PERROTECA On the Beach*”, así las personas que llevan a sus mascotas a la playa, ya no tendrán que

¹⁰ <http://www.miamidade.gov/parks/facility-dog-parks.asp>

¹¹ <http://www.bestfriends.org/archives/forums/090604dogparks.html>

¹² BBC, 7 de Octubre, 2011. “Bonanza de mascotas en América Latina”. Extraído de http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/10/111006_mascotas_boom_tsb.shtml

dejarlas encerradas o incomodar a los demás bañistas al tener a su perro corriendo por la arena, sino que podrán dejarlas en un lugar seguro en donde también disfrutarán de la temporada.

Ya posicionados en la ciudad de Guayaquil, se realizarán los estudios para analizar la factibilidad de ingresar a otros mercados como Quito y Cuenca.

2.5 Análisis Foda de “La Perroteca”

2.5.1 Fortalezas

Tendremos *Instalaciones adecuadas*, esto lo lograremos teniendo todas las facilidades para la mascota y su dueño, el tamaño adecuado del terreno, las atracciones y servicios complementarios que se puedan brindar.

Contaremos con *Personal capacitado*, que cuente con el conocimiento y experiencia suficiente para poder brindar un servicio de calidad.

El ser *Primeros en el mercado*, también es una fortaleza, ya que brindaremos un servicio innovador que no se ha ofrecido antes en la ciudad. Nuestros planes para la utilización de las instalaciones de “La Perroteca” compiten con el gasto promedio que tiene una familia al salir un fin de semana a otras actividades como ir al cine ya que tendremos *Precios accesibles*.

Los *Planes de mantenimiento de seguridad*, son muy importantes para nuestro parque, ya que al combinar mascotas y personas se deberá contar con un plan que permita la convivencia sin ningún problema.

2.5.2 Oportunidades

Existe una tendencia hacia el cuidado animal en la actualidad, pues hoy en día la tenencia y el buen cuidado de las mascotas va en aumento. Tendremos la ventaja y la oportunidad de poder *crear una Comunidad* en torno al parque, personas con los mismos intereses que ayudarán al crecimiento de este proyecto.

Estamos hablando de un mercado poco explotado ya que las personas se han volcado a otros tipos de negocios, en el cual será vital establecer *alianzas estratégicas con empresas relacionadas*, las mismas que podrán convertirse en nuestros proveedores, y podrán ayudarnos a organizar eventos o también canjes publicitarios.

El éxito de este negocio se podrá *replicar en otras ciudades* de nuestro país, siempre y cuando la legislación lo permita, o también podremos establecer convenios con los gobiernos seccionales para la administración de estos parques. Es importante que este proyecto colaborará a *incentivar la integración familiar*.

2.5.3 Debilidades

Entre las principales debilidades del proyecto se encuentra la *dificultad para el financiamiento*, así como el *tamaño y el costo del espacio físico*, pues al necesitar un terreno amplio, la inversión en terreno es el más alto rubro del proyecto.

El *poco respeto a las leyes de tenencia de perros* también es un punto que nos puede perjudicar, pues a pesar de que existen leyes dictadas por los municipios y por el Ministerio de Salud Pública, se hace caso omiso a estas.

Un posible efecto es que luego de la creación del parque se podría generar en las personas una *percepción de “moda”*, es decir que dure un tiempo su entusiasmo por asistir y luego y tienda a desaparecer.

2.5.4 Amenazas

Dentro de las amenazas para nuestro negocio tenemos la *entrada de nuevos competidores con capital*. La *inseguridad jurídica* también nos puede afectar ya que todavía no existen reglamentos que respalden este tipo de industria.

El negocio puede llegar a ser *estacional*, es decir, que sólo sea visitado en ciertas temporadas, como por ejemplo durante las vacaciones escolares, y que luego ya no exista la misma afluencia de personas.

3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

“**La Perroteca**” está diseñada específicamente para contribuir a la salud y entretenimiento de los perros. Las familias podrán ingresar junto a su mascota y disfrutar de momentos de diversión para grandes y chicos, a un precio razonable. Nuestro horario de atención será de martes a domingo, de 8h00 a 18h00.

Los perros tendrán su espacio para ejercitarse y entretenerse, pues construiremos una piscina diseñada especialmente para ellos, sin escalones, ya que esto los asusta, y con una entrada tipo playa que les facilitará su adaptación.

Además se ofrecerán clases especiales de entrenamiento, clasificadas de la siguiente manera:

“**El Buen Ciudadano**”: En esta clase el perro aprenderá a aceptar a un extraño amigable, tener caminatas con el collar flojo, acudir cuando su amo lo llama, sentarse educadamente para que lo bañen y lo peinen, comandos para pararse, sentarse, quedarse en un solo lugar, etc., reacción hacia otros perros, reacción hacia distracciones, entre otros.

“**Mascota Balanceada**”: Incluirá actividades que ayudarán a transformar el estrés, para tener un perro enfocado, libre de ansiedad y con confianza en sí mismo.

“**El Gran Atleta**”: Clase en la cual se trabajará con obstáculos que el perro aprenderá a atravesar, así como circuitos completos de agilidad, que comprenden laberintos, sube y baja, túneles, entre otros.

“**El Detective**”: Se entrenará al perro para que desarrolle su habilidad natural para detectar olores y aromas, y determinar de dónde provienen.

Para las dos últimas clases, se requiere que el perro haya cursado alguna de las dos primeras clases, esto es la de “El Buen Ciudadano” o “Mascota Balanceada”. En esta zona se instalarán bebederos especiales, en los cuales el perro y su amo pueden tomar agua simultáneamente.

Alrededor de la piscina se instalará césped sintético para que las mascotas no se ensucien al salir y entrar de ella. Cabe mencionar que las mascotas estarán acompañadas de profesionales que los ayudarán a ejercitarse de la manera adecuada, así como de velar por su seguridad. En caso de mascotas con lesiones o que hayan pasado por una cirugía, nuestro personal se encargará de realizar la terapia apropiada para ellos. En este espacio también se instalará una “Alfombra de agua” para la diversión del perro.

A continuación en la Figura 1, mostramos un bosquejo del diseño de las instalaciones:

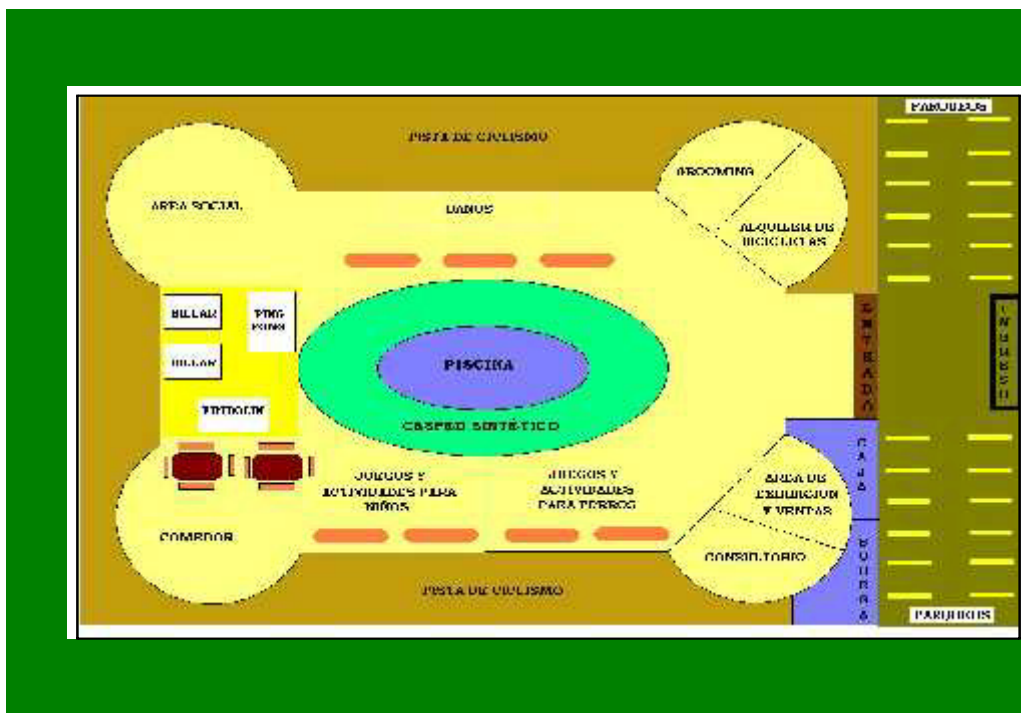


Figura 1. Diseño de Instalaciones de La Perroteca

Se contará con grandes áreas verdes alrededor del parque para que las familias puedan escapar del ambiente de la ciudad, también tendremos un área de juegos y otras distracciones que incluyen un castillo inflable, hamacas, mesa de ping pong, futbolín, entre otros, que permitirán que todos se diviertan mientras su mascota también lo hace. Tendremos un lugar especial para “Grooming”, en el cual se embellecerá a las mascotas luego del día de diversión, así irán a sus casas limpios y relajados.

Un beneficio adicional, es que nuestras instalaciones servirán también para otros eventos, como paseos escolares en donde los niños puedan llevar a sus mascotas, o fiestas infantiles y cualquier otra actividad que se desee realizar al aire libre.

Es un lugar completamente innovador; pues en sitios en la ciudad de Guayaquil como el Parque El Lago, y otros parques como el de la Kennedy, Urdesa, Los Ceibos, entre otros, no admiten mascotas, pero en “La Perroteca” todos son bienvenidos.

3.1 Beneficios para el dueño de la mascota

Este tipo de parque ofrece la oportunidad de *socializar y ejercitarse* junto con otras personas y sus perros, en un ambiente seguro, con *costos menores* en comparación con otras actividades de diversión, por ejemplo: Una salida familiar al cine, de dos adultos y dos niños, costaría aproximadamente US\$ 35 (Entradas: \$ 15, Alimentación: \$ 20.00); mientras que ir La Perroteca costaría, para dos personas, un niño y su perro, US\$ 29.99 mensuales en su plan más costoso. La salida al cine dura máximo 3 horas y no pueden llevar a su perro, en cambio en nuestro parque, por la suma indicada, el cliente puede asistir todas las semanas, la cantidad de horas que desee, y obtendrá muchos más beneficios. Además, el contacto con los perros ayuda a *fortalecer la confianza de los niños en sí mismos*.

Los propietarios aprenderán a *combinar entrenamiento de obediencia con entretenimiento*, bajo la *supervisión permanente* a todos los perros y una rápida intervención del personal capacitado para separar a los perros en caso de alguna agresión.

En el estudio presentado por Cindy Lentino, especialista de ejercicio de la Escuela de Salud Pública de la Universidad George Washington y Servicios de Salud de Washington D.C., en el Congreso Anual del Colegio Americano de Medicina del Deporte en Baltimore¹³, cuantifica los beneficios de salud que se obtienen por sacar al perro a caminar y son sorprendentemente significativos, entre ellos se encuentran menor riesgo de hipertensión, mejor control de peso y menos enfermedades crónicas

¹³ (Arthritis Foundation, 2012). Extraído desde <http://www.arthritis.org/espanol/ejercicio-general-pasear-perro.php>.

Según la autora del estudio, es notable la evidencia de que quienes no tenían perro triplicaban el riesgo de diabetes comparados con los que los salían a caminar con sus mascotas. En su estudio, Lentino examinó la salud general de 916 adultos de edad madura en tres categorías: los que no tenían perros, los que sí tenían, pero no los sacaban a caminar y quienes salían a caminar con ellos regularmente. Encontró que quienes paseaban al perro con regularidad tenían menores índices de masa corporal (IMC), y menos condiciones crónicas y síntomas de depresión que los demás. También permanecían menos tiempo sentados, no fumaban tanto y tenían más apoyo social.

3.2 Beneficios para la mascota

Un buen adiestramiento le permite a los perros *estar libres sin collar*. El entrenamiento que ofrecemos *les enseña a amar el agua*, en lugar de que sea una mala experiencia para ellos.

Mediante el uso de la piscina, el perro se beneficiará *física y socialmente*, pues el ejercicio ayuda a todo tipo de perro por el trabajo en las articulaciones y músculos, y por su trabajo aeróbico. Ellos podrán correr, nadar, jugar y compartir con otros perros y a la vez nuestros cuidadores *estimulan el juego sano y el aprendizaje*. Estas actividades también sirven para *corregir problemas motores y de movimiento*.

Este entrenamiento es excelente para perros que han sufrido cirugía / perros con dolor crónico y perros geriátricos; ayuda en el control, reducción y mantenimiento de *peso* en los perros y en la *recuperación de traumas* en las articulaciones, así como en problemas en la espina dorsal u otros causados por la artritis.

El agua ayuda a los perros a mejorar su *sistema muscular* ya que ayuda con el dolor y evita espasmos. Al moverse en el agua la resistencia es de 15 a 20 veces mayor que al moverse fuera del agua y los músculos están siendo utilizados sin tener impacto. El *sistema nervioso* también se beneficia ya que el agua ayuda a calmar al perro a la misma vez que baja los niveles de estrés.

En cuanto al *sistema circulatorio*, el entrenamiento en agua mejora la circulación, el movimiento linfático, la oxigenación en la sangre y la respiración. Coopera también con el *sistema endocrino* pues incrementa las hormonas y funciones metabólicas. Baja la inflamación y mejora el sistema inmunológico.

Otros sistemas beneficiados son el *respiratorio, digestivo, urinario, reproductivo y esquelético*, pues el ejercicio acuático ayuda a ejercer presión en los pulmones proveyendo oxígeno y eliminando bióxido de carbono, mejora la actividad muscular lo que ayuda también el proceso digestivo, incrementa el flujo sanguíneo a través de los riñones ayudando a remover toxinas y desperdicios, puede incrementar el rol de las hormonas que influyen todos los demás sistemas del cuerpo y ayuda a bajar inflamación en el cuerpo, ayuda en las articulaciones y la flexibilidad. Al fortalecer el sistema esquelético se protegen todos los órganos internos del cuerpo.

3.3 Beneficios para la comunidad

No sólo los propietarios y sus perros se ven beneficiados con las actividades a realizar en el parque, sino también la comunidad, ya que promueve la responsabilidad del propietario para con su perro, hace del perro una mejor mascota y mejor vecino, pues un perro ejercitado y sociable, es menos probable que ladre excesivamente, destruya la propiedad, o se vuelva agresivo. Previene molestias a otros usuarios de parques y vecinos, como los trotadores, ciclistas, niños pequeños, y personas que temen a los perros.

En la ciudad de Guayaquil tenemos una Ordenanza Municipal que especifica en su Artículo 14, que los perros con historial violento y que por su naturaleza son violentos quedan prohibidos. Además que, a nivel nacional, de acuerdo al reglamento expedido por el Ministerio de Salud Pública y AGROCALIDAD, queda prohibida la comercialización de razas **Pitbull Terrier** y **Rottweiler** por su peligrosidad.

De acuerdo al American Kennel Club en los Estados Unidos existe un listado de 75 razas prohibidas, listado que no es promovido por ellos, pero si por los BSL, Breed

Specific Law por sus siglas en ingles. Cabe mencionar que esta es la institución más importante en esta parte del mundo en la clasificación de perros.¹⁴

El Régimen Jurídico Español contempla, desde que se aprobó en 1999, que las 8 razas consideradas peligrosas son: Pit Bull Terrier, Staffordshire Bull Terrier, American Staffordshire Terrier, Rottweiler, Dogo Argentino, Fila Brasileiro, Tosa Inu y Akita Inu.¹⁵

En “La Perroteca” tendremos **10 Políticas Básicas** que son las siguientes:

1. Nuestros profesionales realizarán un Test de Temperamento OBLIGATORIO a cada perro antes de ingresar al parque por primera vez, el cual tomará de 10 a 15 minutos, y busca asegurar que el perro disfrute de la presencia de otros compañeros de juego.
2. Está prohibido el ingreso de perros agresivos. El perro que haya aprobado el Test de Temperamento, pero que dentro del parque demuestre agresividad contra personas u otros perros, será retirado inmediatamente. Los perros de raza Pitbull y los Chow Chow no son admitidos en el parque.
3. No se permitirá el ingreso de perros que tengan enfermedades infecciosas, pulgas o garrapatas.
4. Los propietarios asumen todos los riesgos de uso del parque.
5. Todo perro deberá estar vacunado contra la rabia.
6. No pueden ingresar perros menores de 3 meses de edad.
7. Personas menores de 16 años deben estar acompañados de un adulto.
8. No se permite el ingreso de artículos para perros como huesos, juguetes, etc.
9. Está prohibido fumar, así como el consumo de bebidas alcohólicas.

¹⁴ <http://loveofmydogs.com/2012/06/10/75-dog-breeds-banned-dog-breed/>

¹⁵ <http://www.boe.es/buscar/doc.php?coleccion=iberlex&id=2002/06016>

10. En caso de que el perro empiece a excavar, el propietario deberá detenerlo inmediatamente y rellenar cualquier hueco que haya hecho.

En nuestro país existen leyes de tenencia de animales que no son aplicadas correctamente, lo cual impide el desarrollo de una cultura de cuidado hacia las mascotas, por lo que es necesario crear un reglamento para parques diseñados exclusivamente para ellos. En la actualidad vemos una población más preocupada por los animales, esto se puede observar en el aumento de negocios relacionados con este tema y también con el medio ambiente, imitando la tendencia internacional hacia el cambio. Además, la población está experimentando la falta de espacios verdes donde ejercitarse y poder salir con sus mascotas a realizar actividades.

Una vez adquirido el terreno adecuado y los permisos respectivos, el servicio entraría en funcionamiento en aproximadamente 3 meses, con el funcionamiento completo.

No es necesario patentar, ni tramitar derechos de autor, ya que no es un producto, sino un servicio. El logotipo y el nombre del proyecto, sí deben estar registrados y sobre ellos podremos ejercer derechos de autor.

4. ENTORNO Y COMPETENCIA

4.1 Nuestro Entorno

No existen competidores directos, pero como competencia indirecta tenemos, por un lado, los Handlers, quienes pasean y entrenan mascotas a domicilio, por otro lado, tenemos las actividades familiares sustitutas en las cuales se puede llevar a la mascota, por ejemplo: el campo, la playa, o jugar en un jardín amplio; aunque estos representan mayores gastos de movilización.

4.2 Riesgos de Viabilidad del Negocio

Actualmente existen regulaciones que impiden el ingreso de las mascotas a los parques o centros de entretenimiento, pero podemos enfrentarnos a que los parques actuales

empiecen a admitir mascotas, pues a pesar de que la infraestructura no está diseñada especialmente para los perros, las personas podrían optar por ir a estos lugares ya sea por la cercanía o la gratuidad de los mismos.

4.3 Análisis Del Sector

A partir del análisis hecho utilizando las Fuerzas de Porter, podemos determinar el comportamiento de este sector, lo que nos da una visión más clara de cómo debemos actuar y como nos podemos diferenciar. (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Análisis del sector

Fuerza	Factor de Éxito	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Crecimiento del sector	No existe ningún parque de este tipo en el país	Considerando que no existe competencia directa, el crecimiento del sector es un punto crítico para el éxito en la industria
	Costos fijos	El ser los primeros nos permitirá tener un mayor control y estabilidad de nuestros costos fijos, a diferencia de los que recién ingresarán a la industria	Dado que el control de los costos fijos es básico en cualquier organización, este es un punto importante también
	Diferencias del servicio	Servicio orientado al bienestar de la mascota y su propietario; no existe este tipo de servicio en el país	El servicio a brindar y la diferenciación son de suma importancia para la permanencia exitosa dentro de la industria
	Identificación con la imagen de la organización y sus servicios	Se creará una comunidad de propietarios de perros, fortaleciendo la lealtad de los clientes y la publicidad	Para el éxito es importante que nuestro mercado se sienta identificado y respaldado por nuestra organización

Fuerza	Factor de Éxito	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio
AMENAZA DE SUSTITUTOS	Precio	El precio del servicio brindado debe ser competitivo o tener relación con lo ofrecido para que la competencia o sustitutos no tomen ventaja	El precio es importante para poder determinar las utilidades y establecer un correcto precio de equilibrio para poder planificar
	Actividades Familiares	Identificamos otras actividades sustitutas para las familias, sin costo y con costo, pero la mayoría de estas no incluyen la mascota	La mayoría de las actividades familiares cuentan con un presupuesto, y generalmente son las mismas de siempre
	Disponibilidad	La comodidad es algo que valoran las personas, por eso la disponibilidad de sustitutos es importante para ellos	La cercanía de los establecimientos es uno de los principales factores que las familias consideran
	Publicidad	La publicidad en medios masivos	Para competir con sustitutos directos.
AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	Requisitos de Capital	EL capital requerido para poder tener las instalaciones adecuadas para tener un parque exitoso	La necesidad de capital parte desde la necesidad de tener un lugar grande y adecuado, lo que requiere una gran inversión
	Barreras ingresos culturales	La sociedad ecuatoriana en general no está acostumbrada a lugares de distracción que incluyan mascotas	Nuestra sociedad no tiene una cultura de protección animal
	Políticas Gubernamentales	En la actualidad existen leyes que controlan la tenencia de mascotas, pero no lugares donde ellas participen	Debido a la acogida de proyectos similares existirá la posibilidad de nuevas regulaciones que complementen el sector de las mascotas con el de entretenimiento
	Diferenciación de servicios	Brindar servicios diferentes e innovadores	El sector de entretenimiento busca cosas nuevas que cada vez vayan mejorando, quien logre esto, podrá ser el mejor en el sector
PODER DE COMPRADORES	Variedad de beneficios	Las bondades que ofrece las instalaciones a beneficio de la familia y su mascota	El valor agregado que se le da a un producto o servicio, marca su diferencia entre el éxito o fracaso. En nuestro caso, son los beneficios que ofrecemos
	Instalaciones con áreas verdes	La oportunidad de respirar aire puro, fuera de la contaminación que se vive a diario	La responsabilidad con el medio ambiente es un tema que debe tomarse en cuenta para el beneficio del consumidor.
	Precios accesibles	Valores accesibles para la familia y con un mayor beneficio para su salud, en comparación a otras salidas familiares	Además de los beneficios ofrecidos, el precio para acceder a estos debe estar al alcance de nuestro segmento objetivo
	Servicios diferenciados	Encontrar, además de una distracción para su familia y su mascota, servicios como grooming o veterinaria en un solo lugar	El poder contar con muchos servicios que marquen la diferencia y den facilidad a la familia

Fuerza	Factor de Éxito	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio
PODER DE PROVEEDORES	Alianzas Estratégicas	Los proveedores de productos para mascotas podrán tener un punto de venta en nuestras instalaciones	Crear alianzas que permitan, no sólo a un proveedor, ofrecer sus productos para mascotas
	Servicio único y diferente	Nuestra estructura no depende de un proveedor en particular	El ser los primeros en este tipo de parques, nos da una ventaja de poder demostrar que somos un servicio diferente y que vale la pena vivir esta experiencia
	Equipos artesanales	Las instalaciones contemplan equipos diseñados especialmente para la distracción de la mascota	Equipos creativos que permitan distinguirnos de otro lugar de distracciones, diseñado por artesanos de nuestro país
PODER DE INFLUENCIA DE OTRAS PARTES	Poder de los trabajadores	Nuestro servicio se basa en la atención por parte de personal especializado en el manejo de perros	Considerando que el manejo de perros no es sencillo, es fundamental la presencia de personal capacitado y entrenado en el área
	Poder del Gobierno	Regulaciones en relación al manejo y tenencia de perros, así como del uso de áreas verdes y tributos correspondientes	Es importante que en la actualidad ya se estén tomando medidas con respecto a la tenencia de perros, las multas y sanciones, y el uso de áreas verdes
	Poder de la Comunidad	Cada vez es mayor el número de personas preocupadas por el bienestar de los animales. Búsqueda de actividades de integración familiar	La actual preocupación por los animales, en especial los perros, por parte de la comunidad, así como la búsqueda de la integración familiar, son claves para nuestro éxito

5. MERCADO

5.1 Mercado Potencial

En la ciudad de Guayaquil existen 2'291,158 habitantes, según los Resultados del Censo de Población y Vivienda 2010 (INEC)¹⁶, y hay 1 perro por cada 10 habitantes (Diego Gallardo, Agroimzoo Cía. Ltda.), es decir que en Guayaquil existen 229,115 perros aproximadamente.

Dado que nuestro mercado objetivo comprende dueños de mascotas de entre 16 y 64 años, tenemos un total de 1,466,341 habitantes, lo que representa un total de 146,634 perros en Guayaquil.

¹⁶ <http://www.inec.gob.ec>

No hay información acerca de cuántos de estos perros son callejeros, pero tomando como referencia que en la ciudad de Quito el 40% del total de perros son callejeros (Diario Hoy, Abril 14, 2011), hemos aplicado el mismo porcentaje en Guayaquil, de tal forma que se estima que nuestro mercado potencial es de aproximadamente **87,980 perros**.

5.2 Mercado Objetivo

Comparando el censo del año 2001 con el realizado en el 2010, se observa un crecimiento del 15.40% en el número de habitantes, es decir que el crecimiento anual es del 1.71%. Podríamos decir entonces que el crecimiento entre el 2001 y el 2012 es del 18.82%.

Hemos obtenido información acerca del número de habitantes por cada zona objetivo en el año 2010, utilizando la cartografía censal (INEC), y lo hemos proyectado al año 2012. Al disminuir la cantidad aproximada de personas mayores a 65 años, y considerar un promedio de 1 perro por cada 10 personas, tendríamos que nuestro mercado objetivo es de 94,474 personas, o también 9,447 perros.

Tabla 4. Habitantes y perros por segmento objetivo

ZONA	Nº HABITANTES			Nº HAB. OBJETIVO	Nº PERROS OBJETIVO
	Año 2010	Año 2012	Mayores a 65 años		
Urdesa, Bellavista, Miraflores, Paraíso	33.820	34.398	2.030	32.369	3.237
Los Ceibos	5.070	5.157	304	4.852	485
Kennedy	8.868	9.020	532	8.487	849
Garzota	10.194	10.368	612	9.757	976
Alborada	12.689	12.906	761	12.145	1.214
Vía a la Costa	13.508	13.739	811	12.928	1.293
Vía a Samborondón	14.560	14.809	874	13.935	1.394
TOTALES	98.709	100.397	5.923	94.474	9.447

Otros clientes son los propietarios de perros que han sufrido alguna lesión o han pasado por una cirugía y necesitan rehabilitarse.

Para determinar si nuestro proyecto es viable, hemos realizado un estudio de mercado en las viviendas ubicadas en las zonas objetivo de nuestro negocio; para esto se calculó el tamaño de la muestra con un 95% de confianza y un error muestral del 7%, lo cual nos da un total de 193 encuestas a realizar. El formato del cuestionario realizado se encuentra en

el Anexo 1. Los principales resultados obtenidos en dicha encuesta se encuentran detallados en el Anexo 2, pero como un breve resumen podemos indicar que:

El 70% de las familias que tienen perros, gasta entre US\$ 20.00 y \$60.00 semanalmente en actividades de distracción y esparcimiento, y un 41% gasta entre US\$ 51.00 y US\$ 70.00 mensualmente en sus perros. El 75% de los propietarios de perros sólo tiene uno, el 17% tiene dos, el 6% tiene tres, y el 2% tiene más de tres perros.

Los propietarios de perros están conscientes de la necesidad de ejercicio en los perros, pues un 34% está de acuerdo con esta premisa, y un 37.82% está parcialmente de acuerdo; apenas un 8.81% no estuvo de acuerdo con esto. Adicional a esto, un 43% indicó que sí llevaría a su perro a un lugar adecuado para ejercitarse y distraerse, y un 89% realizaría actividades de aprendizaje con su perro.

El 45% de los propietarios de perros en sus ratos libres asisten a centros comerciales, y un 32% va a parques. Por otro lado, apenas el 9% indicó que conoce un lugar a donde puede asistir con su mascota, pero no especificaron ninguno. Se encontró que las razas más comunes de perros en nuestra zona objetivo son los Golden Retriever y Poodle, seguidos del Labrador y el Schnauzer.

Realizamos también algunas entrevistas a expertos en temas relacionados, entre ellos el Dr. Edison Villamar, Director del Departamento de Zoonosis; el Dr. Adolfo Rivadeneira, Médico Veterinario durante 30 años; los señores Bolívar Torres y Luis Guzmán, Handlers profesionales con 12 y 8 años de experiencia respectivamente. Básicamente consultamos con ellos cuáles son los mayores problemas de salud que enfrentan los perros, y nos indicaron que entre los más comunes están el moquillo, la rabia o en ocasiones lastimaduras por accidentes.

Nos explicaron también que el ejercicio en los perros es muy recomendable para evitar el sedentarismo, que puede desencadenar en problemas cardiacos, óseos, y en ocasiones en agresividad; también es apropiado para rehabilitación física ya que ayuda a que la mascota

recupere su agilidad. Señalaron que al tener a un perro en un lugar pequeño y sin realizar ejercicio, aparte de tratarse de un maltrato animal, genera cambios en su conducta social.

Señalaron que el tener una mascota entrenada permite controlar la agresividad del animal, mejorar su disciplina y aseo, y formar una mascota equilibrada. No conocen de un lugar en Guayaquil en donde se permita la entrada de perros para su entrenamiento y recreación, e indican que es necesaria la creación de un lugar que permita la diversión integrada de la mascota y la familia.

El resumen de las entrevistas realizadas se puede observar en el Anexo 3.

5.3 Estrategia General de Mercadeo

Nuestro mix de Marketing estará compuesto de la siguiente manera:

Se utilizará las redes sociales como medio de promoción de bajo costo, la cual se actualizará diariamente. Además se desarrollará una Página Web personalizada para la comunidad canina que asista a las instalaciones. También se enviarán notificaciones periódicas de promociones y eventos a realizarse en las instalaciones del parque.

Contaremos con publicidad en clínicas y tiendas para mascotas de la ciudad para impactar directamente a los propietarios de mascotas. Haremos alianzas con proveedores de alimentos y artículos para mascotas para ofrecer promociones y beneficios a los consumidores de dichos productos.

Nos enfocaremos en contar con personal capacitado para instruir correctamente al visitante acerca de los beneficios que se ofrecen, y estableceremos alianzas con proveedores de comida para perros y artículos para mascotas, para que realicen promociones dentro de nuestras instalaciones y capten la atención de nuestros clientes.

5.4 Estrategia de Precios

Tendremos precios accesibles para el consumidor, así como bajos costos de operación. Los precios los hemos especificado en el modelo de negocio de acuerdo al tipo de suscripción que se contrate (Bronze: US\$ 3.00 por visita, Silver: US\$ 19.99 mensuales y Golden: US\$ 29.99 mensuales) y con valores a cobrar por visitante adicional (Tablas 1 y 2). El costo del servicio de transporte será de US\$ 5.00 por cada movilización.

La distribución del espacio es muy importante para la comodidad de nuestros visitantes, así como nuestros planes de mantenimiento y seguridad. Terceros, como los proveedores de artículos para perros, serán nuestros aliados principales. Fidelizaremos a nuestros clientes a través de múltiples actividades y a futuro contaremos también con el servicio de Hospedaje, en el cual, nuestros huéspedes caninos tendrán acceso a todas las instalaciones del parque y serán cuidados por profesionales. Quienes visiten nuestro parque percibirán los valores claves en nuestro negocio, los cuales se describen en la Tabla 5:

Tabla 5. Valores Claves del Negocio

VALOR	DEFINICION	CASO
Orientacion al cliente	Amabilidad Actitud Conocimiento Iniciativa Dialogo	El compromiso de ofrecer lo mejor a nuestros clientes y brindarles las seguridades necesarias para que vuelvan.
Integridad	Dignidad equidad solidaridad	El poder y el compromiso de hacer nuestro trabajo de manera proba, cumpliendo con todo los que nos hemos propuesto de manera integra.
Logística	Organización, planes	Que nuestro cliente sepa lo que ofrecemos y que opciones de entretenimiento puede encontrar en nuestras instalaciones
Competitividad	Ventaja sostenible, precios accesibles	El compromiso de ofrecer un servicio de calidad, con eficiencia y con precios competitivos
Diferenciación	Diversidad	Lo que nos distingue de los demás sitios de esparcimiento

5.5 Posicionamiento en la mente de nuestros clientes

Nuestro objetivo es que los clientes identifiquen los valores que diferencian a nuestro parque para perros, tales como los detallados en la Tabla 6:

Tabla 6. Declaración de Valores

VALOR	DECLARACIÓN
BIENESTAR ANIMAL	Trabajar en conjunto para lograr que la sociedad se concientice acerca de la necesidad que tienen los perros de ser atendidos, no sólo afectivamente, sino también físicamente. Lograr que ellos tengan cada
INTEGRACIÓN FAMILIAR	Unir a las familias en actividades distintas a las cotidianas, en un ambiente natural, divertido y seguro.
CREACIÓN DE COMUNIDAD	Ofrecer la oportunidad de socializar y ejercitarse junto con otras personas y sus perros, en un ambiente seguro.
ACCESIBLE	Costos menores en comparación con otras actividades de diversión.
BIENESTAR INFANTIL	El contacto con los perros ayuda a fortalecer la confianza de los niños en sí mismos
REGLAS CLARAS	Las reglas del parque son inquebrantables, lo que asegura la tranquilidad de nuestros visitantes.
NUEVOS CONOCIMIENTOS	Los propietarios aprenderán a combinar entrenamiento de obediencia con entretenimiento.
SEGURIDAD PERSONAL	Supervisión permanente a todos los perros y una rápida intervención del personal capacitado para separar a los perros en caso de alguna agresión.
BIENESTAR PARA LA MASCOTA	Les permite a los perros estar libres sin collar. Les ayuda a tener una buena salud física y mental.
EDUCACIÓN CANINA	Hace del perro una mejor mascota y mejor vecino, pues un perro ejercitado y sociable, es menos probable que ladre excesivamente, destruya la propiedad, o se vuelva agresivo.

Basados en nuestros valores descritos, podemos identificarnos como un negocio que utiliza una estrategia de diferenciación, con un precio igual al que tienen las actividades sustitutas, pero con muchos beneficios adicionales.

Adicionalmente, según la Revista Líderes¹⁷, el ingreso promedio por cada hogar de clase media es de US\$ 1,500.00, el gasto promedio en diversión es del 5%, y el gasto promedio en otros rubros es del 5%; así tenemos un 10% de gasto promedio en diversión y otros rubros, lo que representa US\$ 150.00 mensuales. Por otro lado, de acuerdo al estudio de mercado realizado en nuestro segmento objetivo, el 40.93% gasta entre US\$ 51.00 y US\$ 70.00 dólares mensuales en su mascota, por lo que nuestros precios son cómodos para el segmento al cual apuntamos.

Para determinar si nuestros clientes dejarían de asistir a nuestro parque en caso de llegar a incrementar los precios, primero debemos posicionarnos en la mente de estos, y analizarlo en una nueva estrategia de crecimiento.

Hemos investigado muchos lugares para poder ubicar nuestro negocio, y el espacio más óptimo lo encontramos frente al Lago de Capeira, junto al Río Daule, pues el lugar cuenta con grandes áreas verdes, área social, piscina, comedor, entre otros.

Mediante la publicidad difundida por nuestro departamento de Mercadeo, Promoción y Ventas, buscaremos impedir que el parque sólo sea una moda; realizando eventos o participando de ferias que vayan de acuerdo a los gustos y preferencias de nuestros visitantes.

La página Web que desarrollaremos para nuestro parque, tiene un grado de distribución muy alto, ya que es el medio que vamos a utilizar para crear una gran comunidad que se vea interesada en el cuidado de las mascotas y se sienta identificada con importancia de visitar un lugar como el nuestro. La Comunidad Canina se formará con los clientes suscritos en los planes Silver y Golden, y se mantendrán motivados a través de concursos y otras actividades de fidelización, logrando así promocionar más nuestros servicios. Esto lo hemos identificado como una medida promocional muy adecuada por ser de bajo costo y con una gran aceptación entre los usuarios de este tipo de tecnología.

¹⁷ (2011, enero 17). Revista Líderes Edición Impresa, Informe Semanal: La clase media creció su poder de compra en cuatro años.

Nuestra estrategia de promoción se mantendrá constante y agresiva por un largo período de tiempo, al no existir hasta la actualidad un lugar parecido en nuestro país; nos dedicaremos a trabajar en posicionarnos dentro del sector de entretenimiento familiar.

Para establecer los Niveles con los cuales trabajaremos, hemos tomado como base los resultados obtenidos en las encuestas, en cuanto al promedio semanal de gasto familiar en distracción y esparcimiento de las familias con perros (Tabla 7), así hemos determinado que el 37.83% de nuestros clientes estarán en el Nivel Bronze, el 38.34% corresponderán al Nivel Silver, y el 23.84% al Nivel Golden.

Tabla 7. Promedio Semanal de Gasto Familiar en distracción y entretenimiento

	Frecuencia	Porcentaje	% por Nivel	Nivel
Menos de 20	12	6.22%	37.83%	BRONZE
entre 20 y 40	61	31.61%		
entre 41 y 60	74	38.34%	38.34%	SILVER
entre 61 y 80	28	14.51%	23.84%	GOLDEN
más de 80	18	9.33%		
Total	193	100%	100.0%	

Partiremos alcanzando 764 suscripciones vendidas (entre Silver y Golden) y 454 visitas sin membresía en el Año 1, lo que representa el 12.7% de nuestro mercado objetivo, este porcentaje lo hemos tomado considerando nuestro punto de equilibrio ha alcanzar en el prime año. La distribución del número de suscripciones y visitas hasta el Año 5, considerando un crecimiento del 20% anual, lo podemos observar en la Tabla 8:

Tabla 8. Número de suscripciones estimadas por año

	BRONZE	SILVER	GOLDEN	TOTAL
AÑO 1	454	460	286	1200
AÑO 2	545	552	343	1440
AÑO 3	654	663	412	1728
AÑO 4	784	795	494	2074
AÑO 5	941	954	593	2488
TOTAL	3378	3424	2129	8930

Una vez estimado el número de suscripciones por vender en cada año y para cada nivel, en la Tabla 9 se detallan los ingresos por este rubro en los años 1 al 5:

Tabla 9. Ingresos estimados por Membresías y Visitas

	BRONZE	SILVER	GOLDEN	TOTAL
AÑO 1	\$ 16,342.56	\$ 110,363.99	\$ 102,954.47	\$ 229,661.02
AÑO 2	\$ 19,611.07	\$ 132,436.79	\$ 123,545.36	\$ 275,593.22
AÑO 3	\$ 23,533.29	\$ 158,924.15	\$ 148,254.44	\$ 330,711.87
AÑO 4	\$ 28,239.94	\$ 190,708.98	\$ 177,905.32	\$ 396,854.24
AÑO 5	\$ 33,887.93	\$ 228,850.77	\$ 213,486.39	\$ 476,225.09
	\$ 121,614.79	\$ 821,284.67	\$ 766,145.99	\$ 1,709,045.45

Como describimos en la sección del Modelo del Negocio, en cada uno de los Niveles pueden ingresar 2 personas, 1 niño y 1 perro por suscripción, y los valores por persona o perro adicional en cada visita se reflejan en la Tabla 2. El servicio de transporte tendrá un costo de US\$ 5.00 por cada movilización, y se estima que un 10% de los miembros Silver y Golden utilicen este servicio 1 vez al mes.

Tendremos otros ingresos adicionales descritos en la Tabla 10, como son la Publicidad, los eventos a realizar y la concesión del bar, los cuales mensualmente generarían US\$ 4,000.00, es decir, US\$ 48,000.00 anuales. Los valores descritos corresponden a la negociación mínima mensual que deberá realizar nuestro Departamento de Ventas. La concesión del Bar incluye el menaje para funcionamiento como restaurant, mobiliario y cocina industrial, en un área de 108m², valor considerado en referencia al nuevo centro comercial de la avenida Francisco de Orellana frente a la urbanización Goleta.

Tabla 10. Otros Ingresos Mensuales

OTROS INGRESOS MENSUALES	
Publicidad	\$ 2,000.00
Eventos	\$ 1,000.00
Concesión Bar	\$ 1,000.00
	\$ 4,000.00

Considerando los rubros detallados anteriormente, nuestro Presupuesto de Ingresos para los años 1 al 5 quedaría de acuerdo a la Tabla 11:

Tabla 11. Presupuesto de Ingresos Año 1 al 5

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Cant.	US \$	Cant.	US \$	Cant.	US \$	Cant.	US \$	Cant.	US \$
BRONZE	454	\$16,342.56	545	\$19,611.07	654	\$23,533.29	784	\$28,239.94	941	\$33,887.93
SILVER	460	\$110,363.99	552	\$132,436.79	663	\$158,924.15	795	\$190,708.98	954	\$228,850.77
GOLDEN	286	\$102,954.47	343	\$123,545.36	412	\$148,254.44	494	\$177,905.32	593	\$213,486.39
Total Ingresos Membresías y Visitas		\$229,661.02		\$275,593.22		\$330,711.87		\$396,854.24		\$476,225.09
Ingresos por Perro adicional		\$169.14		\$202.97		\$243.56		\$292.27		\$350.73
SILVER	23	\$69.01	28	\$82.81	33	\$99.38	40	\$119.25	48	\$143.10
GOLDEN	14	\$100.13	17	\$120.15	21	\$144.18	25	\$173.02	30	\$207.63
Ingresos por Transporte de Mascota	895	\$4,476.96	1074	\$5,372.35	1289	\$6,446.82	1547	\$7,736.19	1857	\$9,283.42
Otros Ingresos		\$48,000.00		\$52,800.00		\$58,080.00		\$63,888.00		\$70,276.80
TOTAL INGRESOS		\$282,307.12		\$333,968.54		\$395,482.25		\$468,770.70		\$556,136.05

6. LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO

Este negocio requiere de una Inversión Inicial de US\$ 373,827.52 aproximadamente, como se puede observar en la Tabla 12:

Tabla 12. Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	
ACTIVO FIJO	
Terreno	\$ 300.000,00
OTRAS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
Equipos Para Grooming	\$ 1.000,00
Equipos de Oficina	\$ 1.500,00
Tachos para Desperdicios	\$ 1.200,00
Iluminacion	\$ 200,00
Sonido	\$ 200,00
Fuentes de Agua	\$ 6.000,00
Bicicletas para alquiler	\$ 2.250,00
Señaletica	\$ 500,00
Mesas y sillas	\$ 1.250,00
Castillo Inflable	\$ 2.500,00
Mesas de Ping Pong (2)	\$ 600,00
Futbolines (2)	\$ 500,00
Hamacas (5)	\$ 300,00
Televisor LCD	\$ 1.800,00
Mobiliario de Entrenamiento	\$ 4.000,00
Equipos de Computación	\$ 1.000,00
OBRAS EN EJECUCION	
Construccion Lobby	\$ 11.757,52
Construccion Baños	\$ 5.000,00
Construccion Piscina	\$ 6.000,00
Construccion Area Social	\$ 2.500,00
Césped	\$ 4.000,00
Pista de Ciclismo	\$ 15.600,00
Puertas de Entrada Doble	\$ 200,00
Cerramiento	\$ 1.170,00
ACTIVO DIFERIDO	
Permisos Municipales	\$ 2.000,00
Gastos de Constitucion	\$ 800,00
Total	\$ 373.827,52

Los rubros por las Construcciones indicadas en el cuadro anterior, se han calculado según se describe en las Tablas 13 y 14:

Tabla 13. Construcción de Lobby

CONSTRUCCIÓN LOBBY (Oficina, Recepción, Bodegas, Consultorio)					
COSTO M²	abr-10 DÓLAR	VARIAC. ANUAL	abr-11 DÓLAR		
PRELIMINARES	13,49	1,74%	13,72		
ESTRUCTURA	143,48	0,78%	144,60		
ALBAÑILERIA	95,95	8,13%	103,75		
INST.ELECTRICA	28,61	3,97%	29,75		
INST. SANITARIA	29,4	3,01%	30,28		
CERAMICA	17,95	2,46%	18,39		
PISOS	45,49	3,99%	47,31		
CARPINTERIA	51,06	0,79%	51,46		
CERRAJERIA	9,59	-0,33%	9,56		
REVESTIMIENTO	3,01	0,00%	3,01		
ALUMINIO Y VIDRIO	31,15	2,53%	31,94		
PINTURA	26,02	4,57%	27,21		
TUMBADO	8,05	1,62%	8,18		
OB. COMPLEMENT.	15,15	0,80%	15,27		
TOTAL	\$ 518,41	3,02%	\$ 534,43	ÁREA 20m²:	\$ 10.688,65
Costos indirectos (administración, dirección técnica, servicios profesionales del arquitecto, ingeniero y otros).					\$ 1.068,87
TOTAL					\$ 11.757,52

Tabla 14. Construcción de baños y Pista de Ciclismo

BAÑOS	
Valor por m ²	US\$ 250.00
Área Baño Damas	10 m ²
Área Baño Caballeros	10 m ²
TOTAL	US\$ 5,000.00
PISTA DE CICLISMO	
Valor por m ²	US\$ 20.00
Área Pista de Ciclismo	780 m ²
TOTAL	US\$ 15,600

Los Costos Fijos para el primer año, que consisten básicamente en gastos operativos y administrativos, se resumen a continuación en la Tabla 15:

Tabla 15. Costos Fijos Año 1

COSTOS FIJOS AÑO 1	
Gastos Operativos	\$ 21,600.00
Servicios Básicos	\$ 12,000.00
Mantenimiento	\$ 6,000.00
Publicidad	\$ 3,600.00
Gastos Administrativos	\$ 117,812.06
Sueldos	\$ 92,736.00
Beneficios Sociales	\$ 25,076.06
	\$ 139,412.06

El préstamo que solicitaremos para la adquisición del terreno se encuentra descrito en la siguiente tabla:

Tabla 16. Amortización préstamo

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
MONTO	✓	\$300.000,00	01-Jan-13		
TASA		8,00%			
TIEMPO	✓	1800 días			
FORMA DE PAGO		90 días			
No. PERÍODOS	✓	20 trimestres			
PAGO		\$ 18.347,02			
No.	FECHA DE PAGO	MONTO	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	PAGO TRIMESTRAL
1	01-Apr-13	\$ 300.000,00	\$ 6.000,00	\$ 12.347,02	\$ 18.347,02
2	30-Jun-13	\$ 287.652,98	\$ 5.753,06	\$ 12.593,96	\$ 18.347,02
3	28-Sep-13	\$ 275.059,03	\$ 5.501,18	\$ 12.845,83	\$ 18.347,02
4	27-Dec-13	\$ 262.213,19	\$ 5.244,26	\$ 13.102,75	\$ 18.347,02
5	27-Mar-14	\$ 249.110,44	\$ 4.982,21	\$ 13.364,81	\$ 18.347,02
6	25-Jun-14	\$ 235.745,64	\$ 4.714,91	\$ 13.632,10	\$ 18.347,02
7	23-Sep-14	\$ 222.113,53	\$ 4.442,27	\$ 13.904,74	\$ 18.347,02
8	22-Dec-14	\$ 208.208,79	\$ 4.164,18	\$ 14.182,84	\$ 18.347,02
9	22-Mar-15	\$ 194.025,95	\$ 3.880,52	\$ 14.466,50	\$ 18.347,02
10	20-Jun-15	\$ 179.559,45	\$ 3.591,19	\$ 14.755,83	\$ 18.347,02
11	18-Sep-15	\$ 164.803,63	\$ 3.296,07	\$ 15.050,94	\$ 18.347,02
12	17-Dec-15	\$ 149.752,68	\$ 2.995,05	\$ 15.351,96	\$ 18.347,02
13	16-Mar-16	\$ 134.400,72	\$ 2.688,01	\$ 15.659,00	\$ 18.347,02
14	14-Jun-16	\$ 118.741,72	\$ 2.374,83	\$ 15.972,18	\$ 18.347,02
15	12-Sep-16	\$ 102.769,54	\$ 2.055,39	\$ 16.291,62	\$ 18.347,02
16	11-Dec-16	\$ 86.477,91	\$ 1.729,56	\$ 16.617,46	\$ 18.347,02
17	11-Mar-17	\$ 69.860,46	\$ 1.397,21	\$ 16.949,81	\$ 18.347,02
18	09-Jun-17	\$ 52.910,65	\$ 1.058,21	\$ 17.288,80	\$ 18.347,02
19	07-Sep-17	\$ 35.621,85	\$ 712,44	\$ 17.634,58	\$ 18.347,02
20	06-Dec-17	\$ 17.987,27	\$ 359,75	\$ 17.987,27	\$ 18.347,02

El rubro de Sueldos, se ha calculado considerando 24 colaboradores, algunos de ellos, como los entrenadores, el personal de Grooming, el personal de la piscina y los guardias de seguridad, laborarán en diferentes turnos, de acuerdo a la necesidad del negocio. Este rubro se descompone mensualmente como se observa en la Tabla 17:

Tabla 17. Detalle de Sueldos y Salarios Mensual

SUELDOS Y SALARIOS			
CARGO	# PERSONAS	SUELDO MENSUAL	TOTAL
Entrenadores	5	\$ 300.00	\$ 1,500.00
Veterinario	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Limpieza	5	\$ 292.00	\$ 1,460.00
Cajero	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Administrador	1	\$ 600.00	\$ 600.00
Vendedores	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Personal piscina	2	\$ 300.00	\$ 600.00
Personal grooming	4	\$ 300.00	\$ 1,200.00
Guardias de Seguridad	4	\$ 292.00	\$ 1,168.00
	24		\$ 7,728.00

En la Tabla 18 se detalla el Estado de Situación Inicial de la compañía:

Tabla 18. Estado de Situación Inicial

"La Perroteca"
 Al 01 de Enero del 2013
 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVOS CORRIENTES, EN OPERACIÓN	
Caja Bancos	\$0,00	Cuentas por Pagar Accionistas	\$73.027,52
ACTIVOS FIJOS		PASIVO NO CORRIENTE	
Terrenos	\$300.000,00	Obligaciones Bancarias	\$300.000,00
Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$23.800,00		
Equipos Computacionales y de Comunicación	\$1.000,00	TOTAL PASIVO	\$373.027,52
OBRAS EN EJECUCIÓN			
Obras en Proceso	\$46.227,52		
ACTIVOS DIFERIDOS		PATRIMONIO	
Permisos Municipales y Patentes	\$2.000,00	Capital Social	\$800,00
Gastos de Constitución	\$800,00		
TOTAL ACTIVO	\$373.827,52	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$373.827,52

A continuación en la Tabla 19 podemos observar el Estado de Pérdidas y Ganancias, así como el Flujo Financiado del Proyecto del Año 0 al Año 5:

Tabla 19. Estado de Pérdidas y Ganancias / Flujo Financiado del Proyecto Año 0 al 5

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS		\$282,307.12	\$333,968.54	\$395,482.25	\$468,770.70	\$556,136.05
TOTAL EGRESOS		\$158,103.44	\$172,044.65	\$187,379.97	\$204,248.83	\$222,804.58
(-) COSTOS FIJOS		\$139,412.06	\$153,353.27	\$168,688.60	\$185,557.46	\$204,113.20
(-) DEPRECIACIÓN ACTIVOS		\$18,691.38	\$18,691.38	\$18,691.38	\$18,691.38	\$18,691.38
UTILIDAD		\$124,203.68	\$161,923.90	\$208,102.28	\$264,521.87	\$333,331.47
15% Participación Trab.		\$18,630.55	\$24,288.58	\$31,215.34	\$39,678.28	\$49,999.72
Utilidad después de Part. Trab.		\$105,573.13	\$137,635.31	\$176,886.94	\$224,843.59	\$283,331.75
25% Impto. Renta		\$26,393.28	\$34,408.83	\$44,221.73	\$56,210.90	\$70,832.94
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$79,179.85	\$103,226.49	\$132,665.20	\$168,632.69	\$212,498.81
(-) INVERSIÓN INICIAL	-\$373,827.52					
(-) DEPRECIACIÓN ACTIVOS		\$18,691.38	\$18,691.38	\$18,691.38	\$18,691.38	\$18,691.38
FLUJO DEL PERÍODO	-\$373,827.52	\$97,871.22	\$121,917.86	\$151,356.58	\$187,324.07	\$231,190.19
FLUJO ACUMULADO	-\$373,827.52	-\$275,956.30	-\$154,038.44	-\$2,681.86	\$184,642.21	\$415,832.40

Periodo de Recuperación de la Inversión

En base a este flujo, podemos estimar nuestro Valor Actual Neto y nuestra Tasa Interna de Retorno, como se detalla en la Tabla 20:

Tabla 20. VAN y TIR

VALOR ACTUAL NETO	\$ 218.453,26
TASA INTERNA DE RETORNO	26,39%
TASA DESCUENTO (WACC)	9,00%

En la Tabla 21 podemos observar los resultados obtenidos en ciertos ratios financieros como el Margen de Utilidad, el ROA y el ROE:

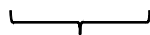
Tabla 21. Ratios Financieros

MÁRGEN DE UTILIDAD	Utilidad Neta / Ventas	28,0%
ROA (Retorno sobre los activos)	Utilidad Neta / Activo Total	21,18%
ROE (Retorno sobre el Capital Propio)	Utilidad Neta / Patrimonio Total	9897,48%

A continuación en la Tabla 22 podemos observar el Estado de Pérdidas y Ganancias, así como el Flujo de los Accionistas del Proyecto del Año 0 al Año 5:

Tabla 22. Estado de Pérdidas y Ganancias / Flujo de los Accionistas del Proyecto Año 0 al 5

FLUJO DE LOS ACCIONISTAS DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS		\$282.307,12	\$333.968,54	\$395.482,25	\$468.770,70	\$556.136,05
TOTAL EGRESOS		\$158.103,44	\$172.044,65	\$187.379,97	\$204.248,83	\$222.804,58
(-) COSTOS FIJOS		\$139.412,06	\$153.353,27	\$168.688,60	\$185.557,46	\$204.113,20
(-) DEPRECIACIÓN ACTIVOS		\$18.691,38	\$18.691,38	\$18.691,38	\$18.691,38	\$18.691,38
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$124.203,68	\$161.923,90	\$208.102,28	\$264.521,87	\$333.331,47
Gastos Financieros		\$22.498,50	\$18.303,57	\$13.762,83	\$8.847,80	\$3.527,60
15% Participación Trab.		\$18.630,55	\$24.288,58	\$31.215,34	\$39.678,28	\$49.999,72
Utilidad después de Part. Trab.		\$105.573,13	\$137.635,31	\$176.886,94	\$224.843,59	\$283.331,75
25% Impto. Renta		\$26.393,28	\$34.408,83	\$44.221,73	\$56.210,90	\$70.832,94
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$56.681,34	\$84.922,92	\$118.902,37	\$159.784,90	\$208.971,21
(-) INVERSIÓN INICIAL	-\$73.827,52					
(-) PAGO CAPITAL PERÍODO		-\$50.889,56	-\$55.084,49	-\$59.625,23	-\$64.540,26	-\$69.860,46
(+) DEPRECIACIÓN ACTIVOS		\$18.691,38	\$18.691,38	\$18.691,38	\$18.691,38	\$18.691,38
FLUJO DEL PERÍODO	-\$73.827,52	\$24.483,16	\$48.529,80	\$77.968,52	\$113.936,01	\$157.802,12
FLUJO ACUMULADO	-\$73.827,52	-\$49.344,36	-\$814,56	\$77.153,96	\$191.089,97	\$348.892,09


 Período de Recuperación de la Inversión

En base al flujo presentado, podemos estimar nuestro Valor Actual Neto y nuestra Tasa Interna de Retorno, como se detalla en la Tabla 23:

Tabla 23. VAN y TIR

VALOR ACTUAL NETO	\$ 136.465,84
TASA INTERNA DE RETORNO	68,38%
TASA DESCUENTO (CAPM)	21,18%

En la Tabla 24 podemos observar los resultados obtenidos en ciertos ratios financieros como el Margen de Utilidad, el ROA y el ROE:

Tabla 24. Ratios Financieros

MÁRGEN DE UTILIDAD	Utilidad Neta / Ventas	20,1%
ROA (Retorno sobre los activos)	Utilidad Neta / Activo Total	15,16%
ROE (Retorno sobre el Capital Propio)	Utilidad Neta / Patrimonio Total	7085,17%

Utilizando la fórmula del WAAC (Weighted Average Cost of Capital), que se encuentra en la Tabla 25, obtenemos los resultados descritos en la Tabla 26, sean estos con WAAC y con CAPM

Tabla 25: Fórmula WAAC Proyecto La Perroteca

WACC Global		
WACC = (1 - L)r_e + L(1 - T)r_d		
Tasa de Impuesto Corporativo (Tasa de Impto. a la Renta)		25%
Costo de la deuda (r _d)		8,00%
Peso de la deuda		80,25%
Beta de la empresa		0,80
Riesgo país		7,78%
	Retorno sin riesgo	Premium de mercado por riesgo
Corto Plazo	5,80%	7,50%
Medio Plazo	6,25%	7,80%
Largo Plazo	7,00%	8,00%

Tabla 26. CAPM y WAAC La Perroteca

Retorno requerido por el patrimonio (r_e) usando CAPM	
Corto Plazo	19,58%
Medio Plazo	20,27%
Largo Plazo	21,18%
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	
$WACC_{\text{Corto Plazo}}$	8,68%
$WACC_{\text{Medio Plazo}}$	8,82%
$WACC_{\text{Largo plazo}}$	9,00%

Cuando se usa WACC en Proyectos, se debe usar la figura que mejor se ajusta a la longitud de vida del proyecto de capital. Por ejemplo, para evaluar una inversión de largo plazo, La Perroteca debería usar un WACC de 9.00% (asumiendo que el perfil de riesgo del proyecto se asemeja al perfil general de riesgo de La Perroteca).

El punto de equilibrio en el Año 1 se alcanza si logramos llegar al 7.71% de nuestro mercado objetivo, con 276 visitas en el Nivel Bronze, y la venta de 279 suscripciones para el Nivel Silver, y 174 suscripciones para el Nivel Golden, como podemos ver en las Tabla 27:

Tabla 27. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1		
	CANT.	TOTAL US\$
BRONZE	276	\$ 9,920.49
SILVER	279	\$ 66,994.70
GOLDEN	174	\$ 62,496.87
TOTAL	728	\$ 139,412.06

7. EL PLAN DE PRODUCCIÓN

Nuestro plan de producción está basado principalmente en la atención organizada y personalizada a cada uno de los visitantes de nuestro parque para perros.

7.1 Ciclo de Producción

Los visitantes a nuestro parque deben registrar su ingreso para verificar el plan contratado. En caso de no tenerlo, el personal de Ventas se encargará de dar una breve explicación de nuestros planes; el cliente puede adquirir su membresía en ese momento, y si no la desea, se le entregará la identificación de cliente Bronze. Se solicitará el registro de la mascota para comprobar que esté debidamente vacunado y evitar contagios con otros perros.

A la llegada de nuestros visitantes, se les explicará brevemente acerca de los servicios que pueden encontrar en nuestro parque, así como de las restricciones existentes, además de invitarlos a llenar nuestro buzón de sugerencias ya que su opinión es importante para nosotros. Estas instrucciones también las encontrarán en los letreros colocados al ingreso del establecimiento.

Dentro de las instalaciones habrá un calendario de actividades donde se especificará los horarios de las charlas que se darán sobre el cuidado de sus mascotas y otros temas relacionados. Se programará un calendario mensual, que se dará a conocer por nuestra página web. Para llevar a cabo nuestra logística del negocio, hemos identificado los siguientes ciclos descritos en la Figura 2:

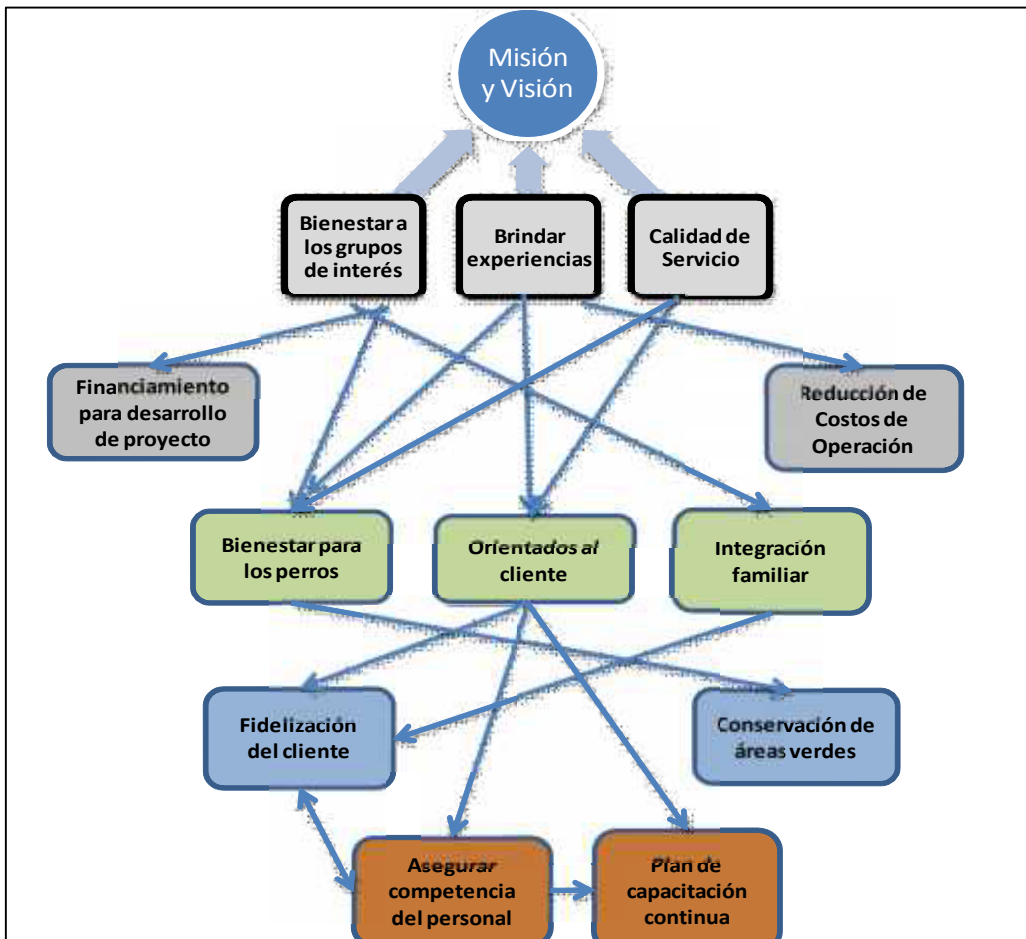


Figura 2. Ciclos del Negocio

7.2 Recursos Claves

Personal Capacitado, entrenado específicamente en comportamiento canino.

Instalaciones: Es indispensable brindar las comodidades necesarias a fin de que nuestros usuarios se sientan en un ambiente agradable y que genere en ellos la intención de volver.

Alianzas: Estas se negociarán con las cadenas de alimentos para perro más prestigiosas, tales como ser Eukanuba, Royal Canin o Pedigree; así como también con empresas que ofrecen otro tipo de productos para perros.

7.3 Procesos Claves

Capacitaciones al Personal: De acuerdo al desarrollo del parque, el personal debe recibir capacitaciones en el uso de los nuevos implementos, además, gracias a las estadísticas que llevaremos, sabremos qué razas son las que nos visitan con mayor frecuencia, así buscaremos tener un mayor conocimiento sobre la misma, pues todas tienen características diferentes. Debemos recordar que no sólo trataremos con mascotas, sino también con personas, por lo que el trato hacia ellas es muy importante.

Capacitaciones a los Usuarios: Los usuarios deben conocer y respetar las reglas del parque, las mismas que son impartidas al entrar al parque, y son visibles en anuncios al interior del parque.

Además contaremos con charlas para los visitantes y programas sobre cuidados de la mascota.

7.4 Servicios

Asistencia Personalizada: Dentro del parque, contaremos con personal listo para atender cualquier requerimiento de los visitantes, desde solucionar problemas hasta servicio veterinario de ser necesario, todo esto de la mano de un buen servicio al cliente.

Fidelización (Comunidad): El éxito del parque es poder crear una comunidad entorno a él, llevaremos un control de las mascotas visitantes para tener una base de datos que nos permita identificar los gustos y preferencias de nuestros clientes. Dentro del parque contaremos con un mural, en el cual publicaremos noticias de interés relacionadas con las mascotas, así como eventos, anuncios de búsqueda de pareja, fotos destacadas, entre otros.

7.5 Planes

Mantenimiento: Al tener instalaciones que serán usadas por animales, necesitamos mantenerlas en buen estado, así se evita accidentes y se da una buena imagen. El mantenimiento general se realizará los lunes de cada semana, día en el cual no atenderemos al público.

Higiene: Una de las principales preocupaciones de las personas es la contaminación con heces de otros perros, este tema va a estar controlado por el personal de limpieza y, si es necesario, se habilitará una zona especial para que sea usada como “servicio higiénico” para mascotas. Dentro de las normas de higiene de nuestro parque, es imprescindible conocer que la mascota cuenta con sus vacunas respectivas, para así evitar algún foco infeccioso.

Seguridad: Parte importante de nuestra propuesta es brindar a las personas la mejor de las experiencias, en un ambiente en el cual se evitará cualquier inconveniente como peleas entre perros o eventos similares, por esto contaremos con personal encargado de observar cualquier comportamiento incorrecto de las mascotas ó de sus dueños.

8. EQUIPO ADMINISTRATIVO

8.1 Diseño Organizacional

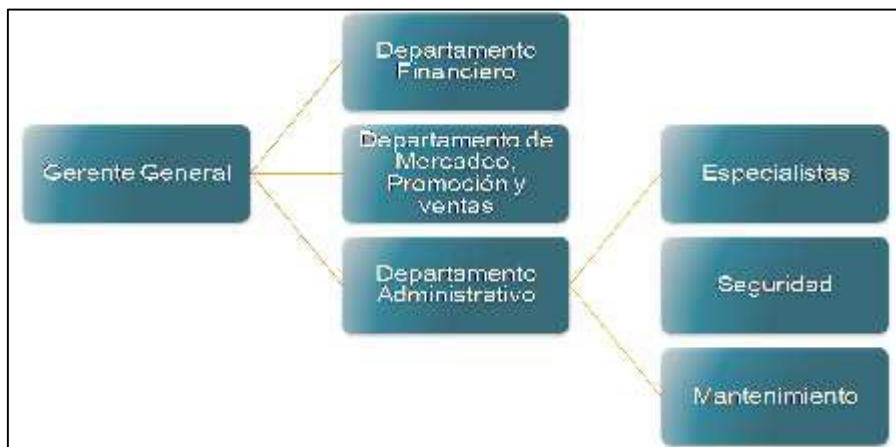


Figura 3. Organigrama

Hemos definido nuestra estructura organizacional de una manera simple, ya que por la actividad del negocio no necesitamos muchas jerarquías, o una estructura muy vertical. Como se puede observar, existen 3 aéreas completamente definidas que son: la dirección clave de nuestra estructura organizacional, los que deberán trabajar de manera coordinada y quienes tienen una función específica.

El Gerente Financiero, además de controlar y administrar el presupuesto de nuestra compañía, será el responsable de seleccionar el personal que trabajará en las instalaciones, lo más importante de este proceso es la prueba de campo, y dentro del perfil de los aspirantes se dará prioridad a los que cuenten con recomendaciones de propietarios de mascotas o de asociaciones caninas.

El Gerente de Mercadeo, será el responsable de detectar nuestras oportunidades en el segmento escogido de posibles clientes, trabajando en promociones que den a conocer nuestras instalaciones, haciendo crecer nuestra cobertura y el market share de la compañía.

El Gerente Administrativo será el encargado de coordinar la correcta comunicación entre las áreas, y se realizarán reuniones quincenales para analizar cualquier problema suscitado, las soluciones aplicables, el desempeño de la organización, nuevas ideas, entre otros temas.

8.2 Perfil y Funciones del Personal

El personal que laborará en nuestras instalaciones, lo hará en relación de dependencia y deberá cumplir con el perfil descrito en la Tabla 28, así como con las funciones asignadas a su cargo.

Tabla 28. Perfil y Funciones del Personal


	Cargo	Perfil	Funciones	Jefe Inmediato	Salario
3	Entrenadores	Mayor de 18 años Bachiller Trabajo de campo con mascotas mínimo 2 años Recomendaciones de áreas relacionadas	A cargo de las actividades grupales así como de las clases personalizadas	Gerente Administrativo	\$ 300.00
1	Veterinario	Médico con título en veterinaria Experiencia mínimo 1 año Recomendaciones	Atención a mascotas visitantes en fechas programadas y en caso de urgencias	Gerente Administrativo	\$ 500.00

3	Limpieza	Mayor de 18 años Bachiller Experiencia en trabajos similares Recomendaciones personales.	Encargados de la limpieza del parque, deben estar atentos a cada momento para evitar cualquier tipo de accidente relacionado con la higiene	Gerente Administrativo	\$ 292.00
1	Cajero	Mayor de 20 años Estudios universitarios en administración o afines. Experiencia en trabajos similares Recomendaciones personales	Trabaja de la mano con la Administración, será el encargado del acceso al parque, así como del manejo de las ventas diarias	Gerente Financiero	\$ 300.00
1	Administrador	Mayor de 26 años Estudios universitarios en administración o afines. Experiencia en trabajos similares Recomendaciones personales.	Supervisar la operación diaria del parque, deberá programar los mantenimientos, responderá directamente a la Gerencia Financiera	Gerente Financiero	\$ 600.00
2	Personal piscina	Mayor de 18 años Bachiller Recomendaciones	Mantenimiento de la Piscina, Accesos y Supervisión de la misma	Gerente Administrativo	\$ 300.00
3	Personal grooming	Mayor de 20 años Bachiller Experiencia con mascotas Recomendaciones	Encargados del área de grooming, aseo y estética de las mascotas	Gerente Administrativo	\$ 300.00
2	Guardias	Mayor de 20 años Bachiller Recomendaciones	Seguridad de las instalaciones	Gerente Administrativo	\$ 292.00

Al inicio de las operaciones, el Gerente de Mercadeo no contará con personal a su cargo; a medida que crezca el negocio, irá reclutando el personal acorde a las necesidades que se presenten.

Manejaremos un plan de incentivos para el personal, el mismo que irá de la mano con los resultados de las pequeñas encuestas de atención recibida que vamos a realizar. La encuesta será la que se observa en la Figura 4:

Figura 4. Formato encuesta de atención



¡GRACIAS POR VISITARNOS!

NOMBRE: _____

TELÉFONO: _____

E-MAIL: _____

LA ATENCIÓN RECIBIDA FUE:

MUY ADECUADA ADECUADA INADECUADA

Agradecemos nos indique sus sugerencias acerca de nuestras instalaciones y servicios ofrecidos:

El resultado de esta encuesta, más la evaluación de su jefe directo y el puntaje que le den sus compañeros, nominará al empleado del mes. El premio será definido mensualmente como incentivo laboral, y se considerará la evaluación del jefe directo como el puntaje de mayor peso para la decisión final.

Además, los datos personales en las encuestas a visitantes, serán utilizados para captar posibles clientes de nuestra comunidad canina, en caso de todavía no pertenecer a la misma.

8.3 Control Organizacional

Para poder cumplir con los objetivos planteados y mantener siempre altos estándares, la empresa deberá contar con herramientas de control definidas.

Para que estos controles sean efectivos, debe existir una clara identidad organizacional, así como un reglamento interno que permita direccionar a los miembros de la organización hacia el mismo objetivo, integrar sus esfuerzos y que todo plan propuesto se pueda implementar. La decisión de control de la empresa estará a cargo del Gerente General, el

decidirá fechas y qué tipo de auditorías se deberán hacer, en caso de ser auditorías financieras, deberá coordinar con dicho departamento su ejecución y su plazo.

El control ejercido sobre el departamento de Marketing y Ventas se basará en la capacidad de generar ingresos de acuerdo a su nivel de inversión. Estará a cargo del departamento Financiero.

El área administrativa se encargará de hacer cumplir las normas establecidas para el funcionamiento del parque. Para este fin, existirá un supervisor o administrador el cual velará por las condiciones del parque y es quien tendrá poder de decisión en casos de baja complejidad que no involucren algún tipo de riesgo. El personal del área administrativa deberá garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y servicio hacia el cliente. Este equipo tendrá la tarea de realizar encuestas periódicas, con la finalidad de recibir retroalimentación de las personas que asisten al parque, lo que ayudará en la mejora continua.

El área médica, especializada en animales (mascotas), estará a cargo de un médico veterinario. Este profesional responderá directamente al departamento administrativo.

Para el correcto cumplimiento de las responsabilidades asignadas, se creará el respectivo Manual de Funciones, en donde quedarán asentados los deberes y atribuciones de cada uno de los cargos dentro de la organización.

8.4 Miembros de la Organización

Como miembros de este grupo empresarial, contamos con tres personas altamente capacitadas, cada uno tiene una formación diferente, lo cual ayudará al buen funcionamiento de esta organización.

Lorena Muñoz posee experiencia en el área financiera; parte importante de toda organización es poder tener personas capacitadas y éticas en esta área. Sus conocimientos contribuirán al correcto manejo de la parte financiera y contable.

Laura Garcés sería la encargada del área administrativa, deberá estar pendiente de la correcta operación del parque. Además sus conocimientos en el área de sistemas nos ayudarán a explotar esas ventajas tecnológicas existentes en la actualidad.

Roberto Rivadeneira, será la persona que manejará el área de MKT y Ventas, especialmente por su red de contactos dentro del negocio de las mascotas; además, tendrá la responsabilidad de ofertar los servicios del parque.

8.5 Participación dentro del Grupo Empresarial

Al ser los miembros fundadores de esta organización, la participación será distribuida de acuerdo al aporte inicial de cada uno. Este aporte será del 33.33% por cada accionista. Los socios conocen que el primer año corren el riesgo de que su inversión no genere una gran rentabilidad inicial, al ser un negocio nuevo y totalmente desconocido.

La participación de cada socio será registrada en la Superintendencia de Compañías, entidad a la que se deberá informar cualquier cambio que se desee realizar dentro de la sociedad establecida. Contaremos con la asesoría externa de un abogado que nos ofrecerá sus servicios outsourcing para los aspectos legales y temas relacionados a la compañía.

9. ASPECTOS LEGALES

9.1 Aspectos legales de la compañía

Nuestra compañía será limitada porque responde por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales; se podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio.

Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. Como socios de la compañía tendremos derecho a intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía.

También se percibirá los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada.

Nuestra compañía tendrá el nombre “La Perroteca Cía. Ltda.”, el mismo que cumple con los principios de propiedad, inconfundibilidad o peculiaridad. Se presentará a la Superintendencia de Compañías la solicitud de aprobación suscrita.

La Perroteca Cía. Ltda., contará con 3 socios ecuatorianos, mayores de edad y que cumplen con la capacidad civil para contratar. Los socios participarán de forma equitativa en los aportes de capital. La compañía entregará a cada participante su certificado de aportación.

9.2 Aspectos de Legislación Urbana

Los permisos de Funcionamiento para nuestro establecimiento son:

- Permisos de funcionamiento Municipal
- Permiso Cuerpo de Bomberos
- Permiso de Vía pública
- Permisos del Ministerio Salud Pública del Ecuador
- Permisos de Agrocalidad
- RUC
- Pago de predios urbanos

Dentro de la ciudad de Guayaquil existen ordenanzas municipales que deberán ser cumplidas así como normas por parte del MSP sobre la tenencia y control de mascotas.

En la Figura 5 se encuentra nuestro logotipo:



Figura 5. Logotipo La Perroteca

9.3 Patentes y Propiedad Intelectual

Como requisito de funcionamiento debemos de obtener una Patente Comercial, pero en nuestro tipo de negocio, que es un parque para perros, no hemos considerado tener propiedad intelectual del mismo. Lo que se registrará en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), será el nombre del parque y su logotipo.

9.4 Consideraciones ambientales y sociales

Se deberá realizar un estudio de impacto ambiental, el mismo que es exigido para la construcción de este tipo de establecimientos. Existirán condiciones de higiene que deben ser evaluadas con personal de Zoonosis del MSP, y el funcionamiento del parque tendrá que acatar normas existentes para la conservación de áreas verdes.

Dentro del parque deberá existir un marco claro en caso de incidentes que involucren daños a terceros, la responsabilidad de estos daños será exclusivamente del propietario de la mascota agresora.

10. OFERTA A INVERSIONISTAS

10.1 Financiamiento

Como podemos observar en la tabla a continuación, la inversión inicial del negocio es de alrededor de US\$ 370,000.00 (Tabla 12). De este valor, US\$ 300,000 corresponden a la adquisición del terreno, valor que será financiado mediante crédito bancario, y el saldo será aportado por los socios.

10.2 Oferta de Inversión

En caso de ser necesaria una inversión adicional que no esté a nuestro alcance, cada socio podrá estar en la capacidad de vender su participación, o de ser necesario, emitir títulos con el compromiso de retorno. Adicional al retorno, los tenedores de estos títulos podrán gozar de los beneficios del parque sin ningún costo.

10.3 Salida de los inversionistas

Tendremos estipulado que cada accionista podrá vender su participación en caso de que quiera retirarse del negocio, esta venta debe ser aprobada por los accionistas restantes. La preferencia de la compra la tienen los accionistas iniciales.

En caso de querer cerrar el negocio, será posible vender el nombre registrado del lugar, así como las instalaciones donde funcionará La Perroteca. Cualquier otro tipo de traspaso de participación deberá regirse de acuerdo a lo escrito en los estatutos de la empresa.

La salida de los inversionistas se determinará según los convenios firmados al inicio de su aportación, en caso de faltar a los mismos se deberá sancionar perdiendo su inversión, parcial o totalmente, dependiendo de la situación que se presente.

11. RIESGOS DEL NEGOCIO

Desde el punto de vista industrial, hemos definido nuestros riesgos según: la rivalidad entre los competidores, amenaza de sustitutos, amenaza de nuevos ingresos, poder de proveedores, poder de compradores y poder de influencias de otras partes. En las tablas siguientes, analizamos el riesgo en cada aspecto, el criterio cualitativo de evaluación, la probabilidad de ocurrencia, la estrategia que utilizaremos de presentarse dicha situación, el nivel de impacto, quién supervisará el riesgo, cuál es la periodicidad de la supervisión, quién es el responsable y los indicadores clave.

En la Tabla 29 se analiza los riesgos según la Rivalidad entre competidores:

Tabla 29. Rivalidad entre Competidores (a)

Fuerza	RIESGO	CRITERIO CUALITATIVO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN O ELIMINACIÓN
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Descontrol de los costos fijos	Dado que el control de los costos fijos es básico en cualquier organización, este es un punto importante a considerar	BAJA	El ser los primeros nos permitirá tener un mayor control y estabilidad de nuestros costos fijos, a diferencia de los que recién ingresarán a la industria
	Crecimiento del sector y Nuevos competidores	Considerando que no existe competencia directa, el crecimiento del sector es un punto crítico para el éxito en la industria.	ALTA	El servicio a brindar y la diferenciación son de suma importancia para la permanencia exitosa dentro de la industria. No existe ningún parque de este tipo en el país, con un servicio orientado al bienestar de la mascota y su propietario. Al no existir otro parque con estas características, seremos los pioneros en el mercado y marcaremos las pautas para el sector. Se brindará una experiencia diferente para los propietarios y sus mascotas, en donde se motivará el aprendizaje y la continua asistencia a nuestro parque
	Falta de identificación de los clientes con la imagen de la organización y sus servicios	Para el éxito es importante que nuestro mercado se sienta identificado y respaldado por nuestra organización	MEDIA	Se creará una comunidad de propietarios de perros, fortaleciendo la lealtad de los clientes y la publicidad, esto nos permitirá posicionarnos en la mente de nuestros clientes

Podemos observar que la probabilidad de ocurrencia de los factores de riesgos encontrados está entre media y alta.

Tabla 30. Rivalidad entre Competidores (b)

Fuerza	IMPACTO	INSTRUMENTO DE SUPERVISIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INDICADORES CLAVE
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	ALTO	Contabilidad de costos	MENSUAL	Contador	Análisis de Costos
	ALTO	Estudio de mercado	TRIMESTRAL	Contratación externa	Porcentaje de Captación de Mercado
	MEDIO	Encuestas a Clientes	SEMANAL	Dpto. Marketing	Posicionamiento en mente del Cliente

El nivel de impacto también es medio y alto, como se detalla en la Tabla 30, y podemos observar que en el primer riesgo identificado, el encargado de mantener los costos bajo control será el Contador, utilizando la herramienta de análisis de costos que deberá ser efectuada de manera mensual. Además encontramos otro factor con nivel de impacto alto, este es el crecimiento del sector y nuevos competidores, para esto debemos contratar una empresa especializada en investigaciones de mercado, con la cual trabajaremos de manera trimestral.

Dentro de la Amenaza de Sustitutos analizada en la Tabla 31, hallamos 4 riesgos diferentes, los mismos que han sido identificados con una probabilidad de ocurrencia entre media y alta. El riesgo que mayor impacto nos genera es la existencia de otras actividades familiares a realizar, la cual debe ser supervisada por el departamento de marketing, realizando encuestas a los clientes y además de determinar cuáles son nuestras principales actividades sustitutas mediante un ranking, por ahora se han identificado como sustitutos las salidas a otro tipos de parques, al campo, a la playa y actividades donde no se incluye a la mascota como el cine o paseos en centros comerciales.

Tabla 31. Amenaza de Sustitutos (a)

Fuerza	RIESGO	CRITERIO CUALITATIVO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN O ELIMINACIÓN
AMENAZA DE SUSTITUTOS	Sustitutos por igual o menor precio	El precio es importante para poder determinar las utilidades y establecer un correcto precio de equilibrio para poder planificar	ALTA	El precio del servicio brindado debe ser competitivo o tener relación con lo ofrecido para que la competencia o sustitutos no tomen ventaja. Al ser un establecimiento diferente, podemos poner un precio que signifique algo mejor para los consumidores, en relación a los sustitutos
	Existencia de otras Actividades Familiares a realizar	La mayoría de las actividades familiares cuentan con un presupuesto, y generalmente son las mismas actividades de siempre	ALTA	Identificamos otras actividades sustitutas para las familias, sin costo y con costo, pero la mayoría de estas no incluyen la mascota. Nos enfocaremos en incentivar a nuestros clientes potenciales a asistir al parque, haciendo hincapié en que no son las actividades a las que están acostumbrados
	Ubicación puede parecer muy distante	La cercanía de los establecimientos es uno de los principales factores que las familias consideran	ALTA	La comodidad es algo que valoran las personas, por eso la disponibilidad de sustitutos es importante para ellos. Si bien es cierto que la cantidad de lugares que la familia puede visitar están cada vez más cerca, cabe destacar que el formato que ofrecemos no se ha realizado en el país y las personas tendrán la curiosidad de visitarlo. Adicionalmente, ofreceremos el servicio de transporte de mascotas, así, si el propietario no tiene tiempo de llevar a su mascota a ejercitarse, puede enviarlo de una forma segura a nuestras instalaciones y lo regresaremos a su hogar al final de su jornada
	Elevada inversión en publicidad	La necesidad de inversión en publicidad es mayor que la de nuestros sustitutos	MEDIA	No nos enfocaremos en la publicidad en revistas o en TV y radio, sino que utilizaremos principalmente las redes sociales para difundir nuestros servicios, así como flyers en los establecimientos de venta de productos para mascotas y veterinarias.

El impacto de los demás riesgos se encuentra explicado en la Tabla 32 a continuación:

Tabla 32. Amenaza de Sustitutos (b)

Fuerza	IMPACTO	INSTRUMENTO DE SUPERVISIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INDICADORES CLAVE
AMENAZA DE SUSTITUTOS	MEDIO	Estudio de mercado	TRIMESTRAL	Contratación externa	Análisis de Precios en el Mercado
	ALTO	Encuestas a Clientes	MENSUAL	Dpto. Marketing	Ranking de actividades sustitutas
	MEDIO	Bitácora de Transporte puerta a puerta	DIARIA	Administrador	Número de usuarios de transporte puerta a puerta
	BAJO	Redes sociales	SEMANAL	Dpto. Marketing	Número de seguidores en redes sociales

Los 4 riesgos identificados en la Amenaza de Nuevos Ingresos, presentan una probabilidad de ocurrencia de alta y media, y su impacto se define como medio en la mayoría de los casos, como se observa en la Tabla 33. El único que genera un nivel de impacto alto es la Inversión, ya que como activo principal se necesita tener un terreno adecuado y con las dimensiones necesarias para poder desarrollar un parque como este. Esta inversión deberá ser revisada por la Gerencia Financiera de manera semanal, utilizando como herramienta el análisis de los índices financieros.

Las principales barreras que van a encontrar nuestros competidores al entrar al mercado, son la apatía que existe en una parte de la sociedad en temas referentes a mascotas, adicionalmente al ser los primeros procuraremos ser la primera opción de las personas, volviéndonos una costumbre para ellos y generando el sentido de la fidelidad. Una de las principales barreras a la que se enfrentan es el tener las instalaciones en una ubicación apropiada, existen pocos terrenos en la ciudad con el tamaño suficiente para poder tener un parque para perros, esto llevara a los nuevos competidores a una inversión mayor si quieren ubicarse dentro de la ciudad y también por querer ofrecer algo más que el

parque existente. El rol de los organismos de control será importante, no sabemos como ellos actuaran al existir más de un parque o que trabas impondrán. En las Tablas 33 y 34 observamos la periodicidad y los responsables de manejar los riesgos identificados.

Tabla 33. Amenaza de Nuevos Ingresos (a)

Fuerza	RIESGO	CRITERIO CUALITATIVO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN O ELIMINACIÓN
AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	Inversión	La necesidad de capital parte desde la necesidad de tener un lugar grande y adecuado, lo que requiere invertir en el mismo	ALTA	Se requiere invertir para poder tener el terreno suficiente y poder prestar los servicios adecuados y tener un parque exitoso, por lo que solicitaremos crédito en instituciones financieras como la CFN
	Barreras de ingresos culturales y costumbres de la sociedad	Nuestra sociedad no tiene una cultura de protección animal	MEDIA	La sociedad ecuatoriana en general no está acostumbrada a lugares de distracción que incluyan mascotas, por lo que realizaremos varios eventos gratuitos para que las personas conozcan las instalaciones y se familiaricen con ellas. También daremos charlas acerca del cuidado animal para concientizar a la
	Cambios en Políticas Gubernamentales	Puede existir falta de interés por parte del Gobierno para implementar leyes y regulaciones relacionadas con la tenencia de mascotas.	ALTA	En la actualidad existen leyes que controlan la tenencia de mascotas, pero no lugares donde ellas participen. Debido a la acogida de proyectos similares existirá la posibilidad de nuevas regulaciones que complementen el sector de las mascotas con el de entretenimiento. Al ser los primeros en estar en el sector,
	Ingreso de competidores	Nuevos competidores que ingresen intentando copiar nuestros servicios	ALTA	El sector de entretenimiento busca cosas nuevas y que cada vez vayan mejorando, quien logre esto, podrá ser el mejor en el sector, así que brindaremos servicios diferentes e innovadores, así será más difícil para los competidores ingresar al mercado

Tabla 34. Amenaza de Nuevos Ingresos (b)

Fuerza	IMPACTO	INSTRUMENTO DE SUPERVISIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INDICADORES CLAVE
AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	ALTO	Razones Financieras	SEMANTAL	Gerencia Financiera	Leverage Financiero total
	MEDIO	Encuestas Post-Eventos / Charlas	QUINCENAL	Dpto. Marketing	Importancia asignada por el cliente hacia el cuidado animal
	MEDIO	Legislación Ecuatoriana	MENSUAL	Administrador	Incremento de regulaciones acerca de tenencia y manejo de mascotas
	MEDIO	Análisis parques extranjeros	TRIMESTRAL	Dpto. Marketing	Número de productos o servicios nuevos

El riesgo con mayor impacto identificado en el Poder de Proveedores es que los servicios prestados pueden dejar de ser atractivos, como se puede revisar en la Tabla 35, y su indicador clave es el posicionamiento en la mente de nuestros clientes.

Tabla 35. Poder de los Compradores y Poder de los Proveedores (b)

Fuerza	IMPACTO	INSTRUMENTO DE SUPERVISIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	INDICADORES CLAVE
PODER DE COMPRADORES	ALTO	Encuestas a Clientes	MENSUAL	Dpto. Marketing	Índice de diferenciación otorgado por el cliente
	ALTO	Estudio de mercado	TRIMESTRAL	Contratación externa	Análisis de Precios en el Mercado
PODER DE PROVEEDORES	MEDIO	Contratos / Convenios firmados	TRIMESTRAL	Administrador	Porcentaje de cumplimiento de Contrato
	ALTO	Estudio de mercado	MENSUAL	Dpto. Marketing	Posicionamiento en mente del Cliente
	MEDIO	Encuestas a Clientes	MENSUAL	Dpto. Marketing	Grado de satisfacción del cliente respecto a instalaciones

El Poder de los Compradores y el Poder de los Proveedores analizados en la Tabla 36, tienen riesgos con una probabilidad de ocurrencia entre medio y bajo, pero tienen niveles de impacto altos. Los riesgos identificados en el Poder de Compradores como el ser considerados un parque más, o que piensen que nuestros precios son altos, tienen altos niveles de impacto, es decir que afectarían de alguna manera a nuestro negocio; para manejar este impacto contaremos con la ayuda del Departamento de Marketing, el cual deberá encuestar clientes para identificar la diferenciación que ellos perciben, y la contratación externa de un estudio de mercado más amplio.

Tabla 36. Poder de los Compradores y Poder de los Proveedores (a)

Fuerza	RIESGO	CRITERIO CUALITATIVO	PROBABILIDAD DE OCURENCIA	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN O ELIMINACIÓN
PODER DE COMPRADORES	Ser catalogados como "un parque más". Mercado objetivo puede considerar que no se ofrece algo nuevo	Probabilidad de que nuestros potenciales clientes no diferencien nuestros servicios	MEDIA	Resaltar las bondades que ofrece las instalaciones a beneficio de la familia y su mascota. El valor agregado que se le de a un producto o servicio, marca su diferencia entre el éxito o fracaso. En nuestro caso, son los beneficios que ofrecemos. Encontrarán además de una distracción para su familia y su mascota, servicios como grooming o veterinaria en un solo lugar. El poder ofrecer varios servicios en un solo lugar debido a la amplitud de nuestras instalaciones, hace que podamos tener una ventaja sostenible en nuestra idea de negocio
	Precios pueden parecer elevados para nuestro mercado objetivo	El consumidor es el que siempre toma la decisión y es susceptible a escoger el ir a un sitio o no	MEDIA	Valores accesibles para la familia y con un mayor beneficio para su salud, en comparación a otras salidas familiares. Además de los beneficios ofrecidos, el precio para acceder a estos debe estar al alcance de nuestro segmento objetivo
PODER DE PROVEEDORES	Incumplimiento de Alianzas Estratégicas	Probabilidad de que las alianzas no cumplan con los convenios establecidos	BAJA	Los proveedores de productos para mascotas podrán tener un punto de venta en nuestras instalaciones y estas alianzas se realizarán mediante el debido contrato escrito
	Servicios pueden no ser atractivos permanentemente	Nuestros servicios pueden ser atractivos inicialmente, pero luego pasar de moda	MEDIA	Nuestra estructura no depende de un proveedor en particular. El ser los primeros en este tipo de parques, nos da una ventaja de poder demostrar que somos un servicio diferente y que vale la pena vivir esta experiencia
	Diseño de los juegos pueden no cumplir con las expectativas	Probabilidad de que nuestros clientes potenciales consideren que los juegos serán los mismos de cualquier parque	BAJA	Las instalaciones contemplan equipos diseñados especialmente para la distracción de la mascota. Equipos creativos que permitan distinguirnos de otro lugar de distracciones, diseñados por artesanos de nuestro país. El mantenimiento de nuestros equipos es clave para nuestras operaciones

12. SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

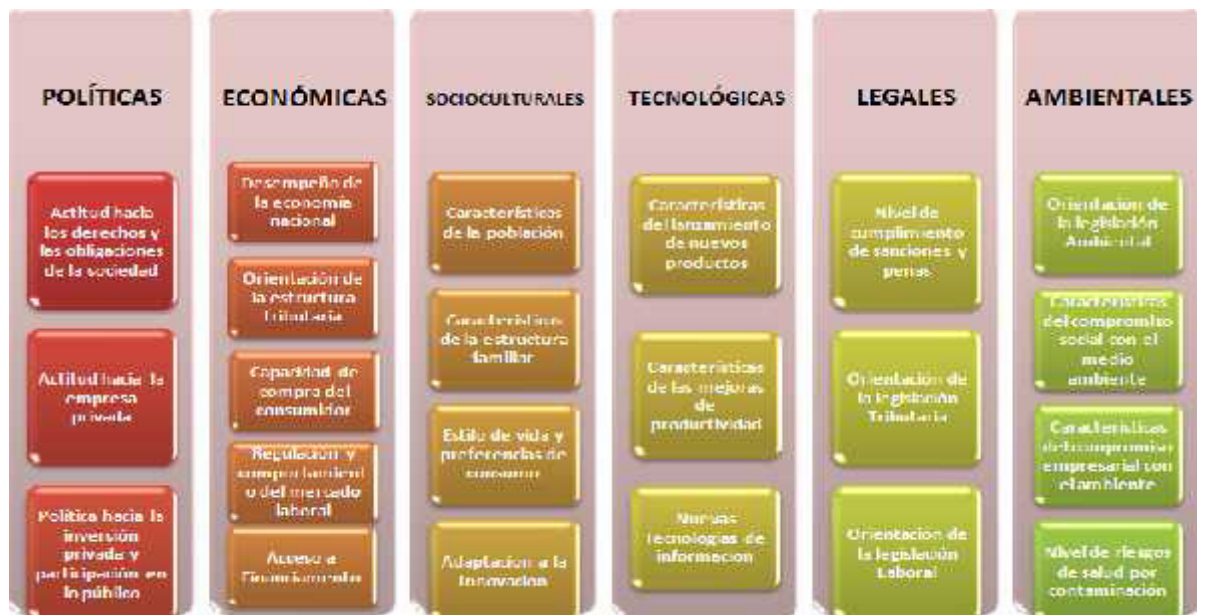
Dentro de la sostenibilidad de este negocio, la legislación es uno de los factores más importantes a considerar, ya que protege a las mascotas y a su vez restringe. Lo más probable es que estas leyes no sean derogadas, sino que al contrario, serán fortalecidas debido a la preocupación de los gobiernos locales por preservar el ornato u otras obras que pueden ser destruidas por las mascotas, o por propietarios irresponsables. Como empresa dedicada al cuidado de las mascotas, y con el respaldo necesario, podríamos ejercer presión en distintos aspectos para la correcta ejecución de estas normas.

Otro aspecto importante son las características de la población, ya que mientras aumente la tenencia de manera doméstica, aumentará el número de nuestros potenciales clientes.

Es importante considerar también el desempeño económico del país, pues el Ecuador tiene una carga impositiva grande que podría afectar a nuestra empresa y a nuestros futuros clientes. Debemos pensar en cómo hacer frente a esto como empresa, para minimizar el impacto sobre nuestras actividades, adquisiciones o pago de impuestos excesivos.

En la Tabla 37 se puede observar la Matriz PESTLE, en la cual se resumen los aspectos críticos para la sostenibilidad de este negocio, dentro de cada una de las principales fuerzas del sector.

Tabla 37. Matriz PESTLE



Adicionalmente, existen en la actualidad indicadores económicos, sociales y ambientales que responden al nombre de *Triple Bottom Line (T.B.L.)*, los cuales serán evaluados mensualmente en nuestra compañía:

Indicadores Económicos:

- Índice de Productividad
- Salarios y beneficios sociales
- Inversión en R&D e Innovación
- Impuestos

Indicadores sociales:

- Seguridad y Salud en el trabajo
- No discriminación por género, etnia, edad, etc.
- Nivel de capacitación del capital humano
- Índice de satisfacción y permanencia
- Impacto sobre el desarrollo social de la comunidad local
- Capacidad de influir en sus stakeholders para que adopten los mismos valores

Indicadores ambientales:

- Uso de materiales reciclables
- No contaminación del agua, el aire y el suelo
- Obediencia a las leyes ambientales

12.1 Aspectos de Responsabilidad Social

De acuerdo al concepto de RS propuesto en la ISO 26000, la responsabilidad de una Organización está dada por el impacto de sus decisiones, actividades, productos y servicios, en la sociedad y en el medio ambiente, a través de su comportamiento ético. Sabemos que esta debe ser coherente con el bienestar de la sociedad, de los stakeholders, respetuosa de leyes, y todo esto debe considerarse como política de la organización.

Para ir de la mano con estos principios, nuestro primer punto a considerar es que el maltrato y abandono animal es un delito que va en aumento en las grandes ciudades, donde no se da fiel cumplimiento a políticas. Como una organización que va a trabajar de cerca con animales, es nuestra obligación y parte esencial de nuestra empresa, poder ayudar a estas mascotas en caso de que lo necesiten, ya sea brindando atención médica, cuidados o hasta un hogar de ser necesario, para lo cual destinaremos un 2% de nuestras utilidades anuales para estos fines. En caso de no tener utilidades no podremos realizar estas actividades, pero podríamos prestar nuestras instalaciones para eventos benéficos.

Si consideramos el rescate animal como una de nuestras actividades de responsabilidad social, recordemos que rehabilitar estos animales los convierte en “mejores ciudadanos”, evitaremos los peligros que conlleva tener un animal desprotegido.

Trabajar por lograr un beneficio para todos los miembros internos y externos de la organización es la meta principal, todo dentro de un marco ético y de buen trato. Incluir a nuestros proveedores en este marco es favorable, ya que ellos son parte esencial de nuestras actividades.

Respetar el marco legal, cumplir con las normativas y hacerlas cumplir es parte de la responsabilidad social esto ayudará a que seamos una organización respetada, no sólo por nuestra actividad, sino también por nuestros procesos y políticas.

FUENTES

- ✓ Bain, Melissa. (2008, 18 de agosto). Stress dogs and how to manage it. <http://www.webvet.com/main/2008/08/18/stress-dogs-and-how-manage-it>
- ✓ Ibarra M. Mascoterapia: Perros de Servicio A.C. Querétaro, Querétaro, México http://www.clubperruno.com/articulos_de_perros/beneficios_de_tener_un_perro/2724.html
- ✓ PAWSitive InterAction, A Scientific Look at the Human-Animal Bond, http://www.pawsitiveinteraction.com/pdf/a_scientific_look.pdf
- ✓ Pichot, T. & Coulter, M. (2007) Animal Assisted Brief therapy: A Solution-Focused approach. New York: The Haworth Press. 9-24. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1405339X2009000100005&script=sci_arttext&tlng=pt
- ✓ Pets and People – joint health care promotions gain ground. <http://trends.aahanet.org/NEWStatArticle.aspx?key=293cdaf7-9ae4-487e-8a3c-4abc7d51bb66&id=NSV1I3>
- ✓ Zurita G., Mera E. “Características Demográficas y Educativas del Guayaquil Censal y del Guayaquil Municipal”, <http://icm.espol.edu.ec/profesores/emera/archivos/Caracter%C3%ADsticas%20Demogr%C3%A1ficas%20y%20Educativas%20de%20Guayaquil.pdf>
- ✓ (2002, 22 de Marzo). Real Decreto 287/2002, por el que se desarrolla la Ley 50/1999, de 23 de diciembre, sobre el régimen jurídico de la tenencia de animales potencialmente peligrosos. <http://www.boe.es/buscar/doc.php?coleccion=iberlex&id=2002/06016>
- ✓ (2004, Septiembre), Creating a Dog Park for Your Community, Best Friends Animal Society, www.bestfriends.org/archives/forums/090604dogparks.html
- ✓ (2008) Inauguran primer parque para perros y anuncian desarrollo de tres más. <http://www.noticiasonline.com/Det.asp?id=13201>
- ✓ (2009, febrero 19): Capítulo I, Art. 3, literales: g), h), i), j); Art. 4 Reglamento de Tenencia y Manejo Responsable de Perros. Ministerio de Salud Pública del Ecuador y Ministerio de Agricultura. http://www.aercan.com/AERCAN/reglamento/acuerdo_ministerial.pdf

- ✓ (2009, marzo 13) Número de mascotas. Diario Expreso
<http://www.expreso.ec/ediciones/2009/03/13/economia/su-majestad-el-perro-mascotas-alientan-una-nueva-industria/default.asp?fecha=2009/03/13>
- ✓ (2010) Resultados del Censo de Población y Vivienda 2010 – Guayas.
<http://www.inec.gob.ec>
- ✓ (2010, noviembre 09) Calles, baño público de los perros, Diario Expreso
<http://www.diarioexpreso.com/ediciones/2010/11/10/guayaquil/guayaquil/calles-bano-publico-de-los-perros/>
- ✓ (2011) Beneficioso para los perros participar de actividades acuáticas en la piscina,
www.devarona.com/piscina
- ✓ (2011, enero 17). Revista Líderes Edición Impresa, Informe Semanal: La clase media creció su poder de compra en cuatro años.
- ✓ (2011, abril 14) Discuten norma para tenencia de canes. Diario Hoy.
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/discuten-norma-para-tenencia-de-canes-469636.html>
- ✓ (2011, abril 30). Welcome to Dogwood Park & Daycare. <http://www.dogwoodpark.com>
- ✓ (2011, junio 02). Water Features. <http://www.dog-on-it-parks.com/category/71-water-features.aspx>
- ✓ (2011, julio 01). Park Policies. <http://www.wagspark.com>
- ✓ (2011, agosto 20). ASPCA Policy and Position Statements.
<http://www.asPCA.org/About-Us/policy-positions>
- ✓ (2011, octubre 04). Enjoying Your Dog at Parks. www.miamidade.gov/parks/facility-dog-parks.asp
- ✓ (2011, octubre 07) Bonanza de mascotas en América Latina.
http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/10/111006_mascotas_boom_tsb.shtml
- ✓ (2011, noviembre 03). Ecuador gasta US\$ 40M para alimentar a sus mascotas.
<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-gasta-us40m-para-alimentar-sus-mascotas>

- ✓ (2012) Pasear al perro puede beneficiar su salud. Arthritis Foundation.
<http://www.arthritis.org/espanol/ejercicio-general-pasear-perro.php>
- ✓ (2012, junio 10). 75 Dog Breeds Banned / Restricted Due to BSL.
<http://loveofmydogs.com/2012/06/10/75-dog-breeds-banned-dog-breed/>

ANEXO 1

FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA ANALIZAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS PERROS Y DE SUS PROPIETARIOS, EN RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN CONJUNTO Y LOS LUGARES PARA REALIZARLAS

1) ¿Tiene usted perro(s)?

SI

NO

¿Cuántos?

2) Si su respuesta fue NO, ¿Planea usted tener un perro en los próximos 2 años?

SI

NO

Si usted NO TIENE perros, agradecemos su gentil atención. Si TIENE perros, por favor continúe con la encuesta.

3) ¿En qué sector vive?

- Urdesa, Bellavista, Miraflores, Paraíso
- Ceibos
- Kennedy
- Garzota
- Alborada
- Vía a la Costa
- Vía a Samborondón

4) ¿Cuántos familiares viven con usted?

- Vive solo
- De 1 a 3
- De 4 a 6
- Más de 6

5) ¿Usted o alguien que vive con usted tiene vehículo?

SI

NO

6) ¿Cuál es la raza de su perro?

AKITA
BASSET HOUND
BEAGLE
BOXER
BULLDOG
BULLTERRIER
CHIHUAHUA
CHOW CHOW
COCKER SPANIEL

DÁLMATA
DOBERMAN
DOGO
GOLDEN RETRIEVER
LABRADOR
MALTÉS
MASTÍN NAPOLITANO

PASTOR ALEMÁN
PEKINÉS
PITBULL
POMERANIA
POODLE
ROTTWEILER
SAMOYEDO
SAN BERNARDO
SCHNAUZER

SETTER
SHAR PEI
SHIH TZU
HUSKY SIBERIANO
YORKSHIRE TERRIER

OTRO: _____

7) ¿Con qué frecuencia saca a su perro a pasear? (Usted u otra persona)

- Diariamente
- Pasando un día
- Una vez a la semana
- Nunca

8) ¿Qué tipo de cuidados le da a su perro y con qué frecuencia?

	Una vez a la semana	Cada 15 días	Una vez al mes	Cada 3 meses	Cada 6 meses	Una vez al año	Nunca
Baño							
Corte y cepillado							
Cepillado dental							
Limpieza de oídos							
Corte de uñas							
Eliminación de parásitos (pulgas, garrapatas)							
Consulta veterinaria							
Vacunación							

9) En promedio, ¿cuánto gasta mensualmente en su perro?

- Menos de \$ 10
- Entre \$ 10 y \$ 30
- Entre \$ 31 y \$ 50
- Entre \$ 51 y \$ 70
- Más de \$ 71

10) Del ejercicio y lugares para llevar a su perro:

	SI	NO
¿Usted hace que su perro se ejercite?		
¿Conoce algún lugar, ya sea parque o sitio público al que pueda llevar a su perro?		
¿Conoce de algún lugar para rehabilitación física de perros?		
¿Le gustaría tener un lugar especial para divertirse con su mascota?		
¿Le han prohibido el ingreso con su perro a un lugar público como parques u otros sitios de recreación?		

¿Cuál? _____

¿Cuál? _____

¿Dónde? _____

11) Percepción sobre algunos temas relacionados:

	No estoy de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
Mi perro se perjudica si no hace ejercicios				
Llevaría a mi perro a ejercitarse a un lugar destinado para esta actividad				
Me gustaría divertirme en familia y poder cuidar de mi perro en el mismo				
Realizaría actividades de aprendizaje y recreación junto con mi perro				
La relación con una mascota crea confianza en los niños				

12) ¿Cómo se comporta su perro al estar junto con otros perros? (Puede seleccionar varias alternativas)

- Tranquilo
- Juguetón
- Nervioso
- Agresivo

13) De existir un parque a donde pueda llevar a su perro, ¿qué tipo de juegos para él le gustaría que tenga?

- Pista de obstáculos
- Juguetes
- Laberinto
- Frisby
- Piscina
- Otros: _____

14) ¿A dónde le gusta asistir con su familia en sus ratos libres?

- Centros Comerciales
- Cine
- Parques
- Clubes acuáticos
- Otros: _____

15) ¿Con qué frecuencia realiza actividades de recreación familiar?

- Todos los fines de semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes
- Nunca

16) Semanalmente, ¿qué cantidad de dinero gasta en recreación familiar?

- Menos de \$ 20
- Entre \$ 20 y \$ 40
- Entre \$ 41 y \$ 60
- Entre \$ 61 y \$ 80
- Más de \$ 80

17) De existir un parque a donde pueda llevar a su perro, ¿qué zonas de esparcimiento para niños y adultos le gustaría que existieran?

- Castillo inflable
- Rodadero, columpios, pasamanos, sube y baja, etc.
- Mesa de ping pong
- Fútbolín
- Hamacas
- Otros: _____

18) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por llevar a su familia y su perro a un sitio de recreación?

- Menos de \$ 1.50 por persona
- Entre \$ 1.50 y \$ 3.00 por persona
- Entre \$ 3.01 y \$ 4.50 por persona
- Entre \$ 4.51 y \$ 6.00 por persona
- Entre \$ 6.01 y \$ 7.50 por persona
- Más de \$ 7.50 por persona

19) ¿Cuál sería el diseño más apropiado para las instalaciones?

- Estilo campestre
- Estilo moderno
- Estilo hogareño
- Otro: _____

Esto es todo, muchas gracias por su gentil y valiosa ayuda

ANEXO 2

RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A PROPIETARIOS DE PERROS EN LAS ZONAS OBJETIVO

- **CANTIDAD DE FAMILIAS QUE TIENEN PERRO EN GUAYAQUIL, POR ZONA OBJETIVO**

Tabla 30. Familias que tienen perro en Guayaquil

Urdesa, Bellavista, Miraflores, Paraíso	39	20%
Ceibos	32	17%
Kennedy	26	13%
Garzota	17	9%
Alborada	24	12%
Vía a la Costa	27	14%
Vía a Samborondón	28	15%
TOTAL	193	100%

Se ha comprobado estadísticamente que, en las zonas objetivo, un 36% de las viviendas encuestadas no tienen perro, y un 64% sí tienen perro, en su mayoría ubicadas en Urdesa, Bellavista, Miraflores, Paraíso y Ceibos.

- **PROMEDIO SEMANAL DE GASTO FAMILIAR EN DISTRACCIÓN Y ESPARCIMIENTO (FAMILIAS CON PERROS)**

Tabla 31. Promedio semanal de gasto familiar en distracción y esparcimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 20	12	6.22%
entre 20 y 40	61	31.61%
entre 41 y 60	74	38.34%
entre 61 y 80	28	14.51%
más de 80	18	9.33%
Total	193	100%

Está estadísticamente comprobado en nuestras encuestas que, en promedio, las familias que sí tienen perro destinan entre \$ 41 y \$ 60 para distracciones y esparcimiento, con

un resultado obtenido del \$ 38,34%. Seguido muy de cerca al rango de gastos entre \$ 20 y \$ 40.

• **RAZAS MÁS POPULARES**

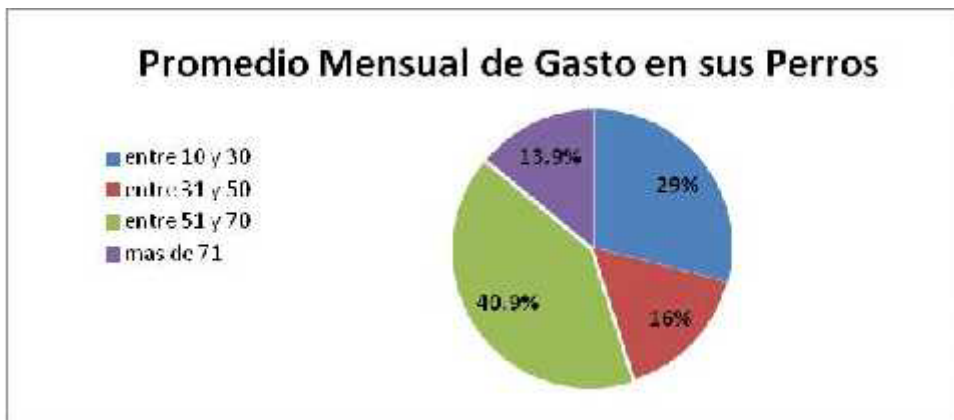
Tabla 32. Razas más populares

RAZA DEL PERRO	Sector donde Vive							Total
	Urdesa, Bellavista, Miraflores, Paraiso	Ceibos	Kennedy	Garzota	Alborada	Vía a la Costa	Vía a Samborondón	
Basset hound	4	2	0	0	0	0	2	8
Beagle	2	0	1	2	1	2	1	9
Bulldog	2	3	1	1	1	1	2	11
Chihuahua	3	2	1	0	1	0	1	8
Golden Retriever	5	3	1	2	1	3	5	20
Labrador	3	3	3	1	1	2	3	16
Poodle	4	2	2	1	3	4	3	19
Rottweiler	2	1	0	3	2	2	0	10
Schnauzer	1	3	2	1	2	2	4	15
Yorkshire Terrier	0	2	3	1	3	2	2	13
Otro	13	11	12	5	9	9	5	64
	39	32	26	17	24	27	28	193

Las razas detalladas son el resultado obtenido de los perros que tiene nuestro grupo encuestado, comprobando estadísticamente que las razas más comunes en estas zonas son los Golden Retriever y Poodle, seguidos del Labrador y el Schnauzer.

• **PROMEDIO MENSUAL DE GASTO DE LOS PROPIETARIOS EN SUS PERROS**

Figura 6. Promedio mensual de gasto en sus perros



El promedio, la mayoría de los encuestados gasta mensualmente entre \$ 51 y \$ 70 en su perro, esto es un 40,93% de los encuestados, seguido un 29.02% que gasta entre \$ 10 y \$ 30 mensualmente.

- **NECESIDAD DE EJERCICIO PARA LOS PERROS**

Figura 7. Necesidad de ejercicio para los perros



El 37.82% de las familias encuestadas, están parcialmente de acuerdo en que su perro se perjudica si no hace ejercicios, seguidos de un 34.20% que está de acuerdo. Apenas un 8.81% de los encuestados opinan que su perro no se perjudica por este motivo.

- **PERCEPCIÓN DE LOS PROPIETARIOS DE MASCOTAS ACERCA DE SU CUIDADO Y ENTRENAMIENTO**

Figura 8. Percepción de cuidado y entrenamiento



Del total de encuestados, el 43,01% está de acuerdo en llevar a su mascota a un lugar adecuado para realizar actividades de distracción. El 18,65% de los encuestados está parcialmente en desacuerdo.

Figura 9. Diversión familia y perro en el mismo lugar



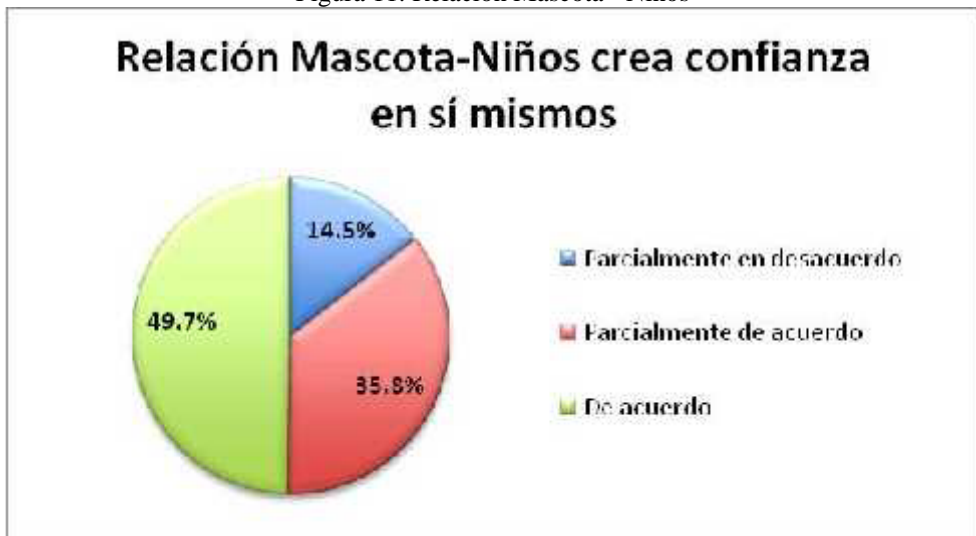
El 36,79% de los encuestados está totalmente de acuerdo en divertirse con su familia y su perro en el mismo lugar, un 43,52% está parcialmente de acuerdo, y el 19,69% está en desacuerdo.

Figura 10. Realizar actividades de aprendizaje con el perro



El 48,19% está parcialmente de acuerdo en realizar actividades de aprendizaje con su perro, con gran diferencia de un 10,88% que está parcialmente en desacuerdo.

Figura 11. Relación Mascota - Niños



El 49,74% de personas encuestadas consideran que la relación de los niños con las mascotas aumenta la confianza en sí mismos, y tan solo un 14,51% está parcialmente en desacuerdo.

- **FRECUENCIA Y LUGARES EN DONDE LOS PROPIETARIOS PASEAN A SUS MASCOTAS**

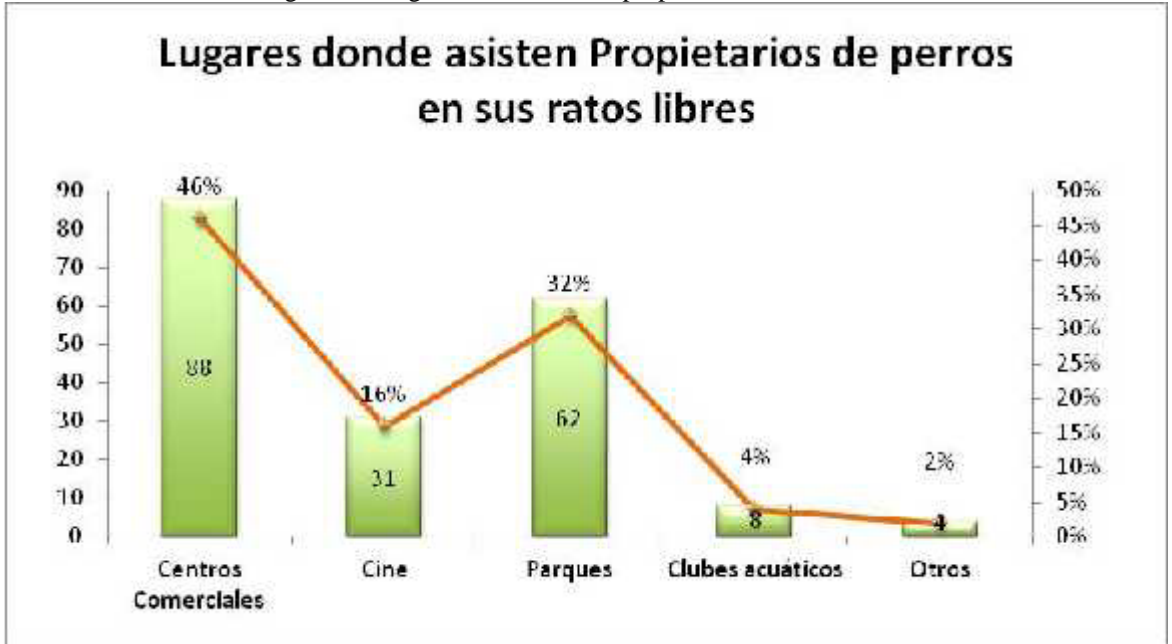
Figura 12. Lugar para asistir con mascota



Nuestros encuestados no especificaron lugares, lo que obtuvimos estadísticamente es que el 9,33% sí conoce un lugar para llevar a su mascota, a gran distancia de un 90,67% que no conoce a dónde puede asistir con su mascota.

- **LUGARES A LOS QUE ASISTEN LOS PROPIETARIOS DE MASCOTAS EN SUS RATOS LIBRES**

Figura 13. Lugares donde asisten propietarios en ratos libres



Estadísticamente podemos observar, que un 45,6% de los encuestados asisten a los centros comerciales en sus ratos libres, seguidos de un 32.12% que van a parques.

ANEXO 3

RESUMEN DE ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS

○ Dr. Edison Villamar – Director del Departamento de Zoonosis

1. **¿Qué significan los perros para usted?**

Los perros son un ser humano, que siente y necesita que le den cuidado, cariño y tiempo.

2. **¿Cuál es el problema por el que más visitan los consultorios?**

Realmente las personas concurren más al consultorio cuando recién han adquirido una mascota, le ponen las primeras vacunas y luego se olvidan, de ahí las que más concurren son por enfermedades como el moquillo, rabia, etc.

3. **¿Cuán recomendable es el ejercicio para la mascota?**

Siempre deben de hacer ejercicio, ellos necesitan quemar muchas calorías, porque son como niños que necesitan están en actividad, caso contrario se enferman, dañan las cosas o se vuelven agresivos.

4. **El ejercicio como rehabilitación física para la mascota, ¿es apropiado?**

Claro, depende del tipo de fractura que ha tenido, el cuidado apropiado ayuda a que mejore notablemente su salud y vuelva a tener la agilidad que tenía antes del accidente.

5. **¿Qué desventajas tenemos al mantener a nuestra mascota en un lugar pequeño y sin ejercicio?**

Muchísimas, incluso es un maltrato al animal, mantenerlo en un lugar pequeño, donde no pueda correr, ni quemar energía.

6. **¿Existen lugares en Guayaquil para que las mascotas se diviertan?**

Desconozco que exista un lugar destinado para la diversión para la mascota en nuestra ciudad, lo que hacen comúnmente los dueños de perros, es sacarlo a pasear por su domicilio.

7. ¿Piensa en que el negocio de mascotas va en aumento? Si es así, ¿a qué cree que se debe esto?

Si van en aumento, falta muchísimo por explotarlo en nuestro país, aunque ha ido creciendo, pero cada día se mejora los servicios y se da mayor facilidad a los dueños de mascotas para que lo pueda dejar en un lugar y le hagan lo que el perro necesita.

8. ¿Cuál es su opinión sobre usar una piscina como una actividad física para el perro?

Mejoraría muchísimo en caso de alguna fractura que este haya tenido.

9. ¿Qué cuidados debería tener la piscina para que no afecte la salud del perro?

Un cuidado normal, que filtre el agua, con los químicos que se usan para mantenerla limpia.

10. ¿Qué dificultades se podrían presentar al tener muchos perros en una sola área y cómo se las podría evitar?

Todo depende del entrenamiento del animal, pero es recomendable separar los perros chicos de los grandes y tener las personas que ayuden a evitar que se presente alguna dificultad.

○ **Dr. Adolfo Rivadeneira, Médico Veterinario**

1. ¿Qué significan los perros para usted?

Los perros, como se les dice, son el mejor el amigo del hombre, se compenetran con sus propietarios. Es interesante conocer acerca de las diferentes razas y las características de cada una.

2. ¿Cuál es el problema por el que más visitan los consultorios?

Los dueños de mascotas actualmente visitan los consultorios por heridas que sufren sus mascotas, por deficiencias en su salud y además por los esquemas de vacunación para tener un perro sano.

3. ¿Cuán recomendable es el ejercicio para la mascota?

Es muy recomendable para evitar el sedentarismo, que puede desencadenar en problemas cardiacos o de sobrepeso, iguales a los que se observan en los humanos. Existen muchas razas que por su naturaleza necesitan del ejercicio.

4. El ejercicio como rehabilitación física para la mascota, ¿es apropiado?

Cuando ocurren fracturas se puede realizar algún tipo de ejercicio para su correcta rehabilitación; en perros de mayor edad, se les recomienda caminar, siempre y cuando las condiciones climáticas lo permitan, para evitar la deshidratación o enfermedades respiratorias por lluvias.

5. ¿Qué desventajas tenemos al mantener a nuestra mascota en un lugar pequeño y sin ejercicio?

Los cambios en su conducta social, que pueden desembocar en una agresividad permanente, además de los problemas de salud mencionados anteriormente. Un perro en ambientes no adecuados se sentirá desgraciado y no mostrará su verdadero carácter.

6. ¿Existen lugares en Guayaquil para que las mascotas se diviertan?

Las mascotas en la actualidad no tienen un espacio donde divertirse, pero esto también es culpa de las personas, muchas veces por irresponsabilidad de ellos, es que se generan prohibiciones en relación con las mascotas.

7. ¿Piensa en que el negocio de mascotas va en aumento? Si es así, ¿a qué cree que se debe esto?

Existen muchos negocios alrededor de las mascotas, es un síntoma de que el mercado requiere más servicios. Los perros también son moda, es decir, por épocas hay razas que se ponen de moda. En la actualidad se da el caso de muchas parejas jóvenes que compran perros como compañía.

8. ¿Cuál es su opinión sobre usar una piscina como una actividad física para el perro?

Con la debida ayuda de un profesional, la mascota podría tener actividad física, ayudándolo a mejorar su motricidad en las patas, en una piscina de menos profundidad, y se ejercitará en mayor cantidad el cuerpo del perro. Se recomienda los ejercicios en agua

para calmar a la mascota y además ejercita músculos que le ayudarán a llevar una mejor vida. También el sistema digestivo se favorece al ejercitarlos en una piscina.

9. ¿Qué cuidados debería tener la piscina para que no afecte la salud del perro?

Como en las personas, el agua de las piscinas donde se mete mucha gente llega a ser antihigiénica, por eso en estos casos se echa el cloro, recordemos que los oídos de las mascotas son sensibles por eso debemos evitar que estas se metan muy seguido.

10. ¿Qué dificultades se podrían presentar al tener muchos perros en una sola área y cómo se las podría evitar?

Toda mascota tiene un instinto, son animales, y al tener varias características juntas podrían haber peleas, pero todo esto se puede controlar con personal calificado, que pueda identificar la conducta de los animales a tiempo para prevenir roces.

o **Sr. Bolívar Torres, Handler**

1. ¿Cuánto tiempo lleva entrenando mascotas?

Doce años.

2. ¿Qué ventajas se tiene al tener una mascota entrenada?

Disciplina y aseo

3. ¿A qué cree ud que se debe la prohibición de entrada a las mascotas en los parques?

Generalmente porque hacen sus necesidades en las áreas verdes o en cualquier parte del lugar donde estén.

4. ¿Conoce algún lugar especial en donde los perros se ejerciten?

Un lugar especial en Guayaquil?, No.

5. ¿Cree ud que se necesita un lugar para la diversión integrada de la mascota y la familia?

Sí, urgentemente.

6. ¿Cuán importante es la relación propietario-mascota, para la conducta de la misma?

Es esencial, el animal necesita un líder en el hogar que mantenga una actitud equilibrada para imitarlo.

o **Sr. Luis Guzmán, Handler**

1. ¿Cuánto tiempo lleva entrenando mascotas?

Ocho años.

2. ¿Qué ventajas se tiene al tener una mascota entrenada?

Controla la agresividad del animal, forma un animal equilibrado.

3. ¿A qué cree usted que se debe la prohibición de entrada a las mascotas en los parques?

Por el aseo, principalmente.

4. ¿Conoce algún lugar especial en donde los perros se ejerciten?

Guayaquil no tiene áreas verdes amplias, ni siquiera para las personas. En Quito hay 2 parques grandes donde sí se puede ejercitar a las mascotas.

5. ¿Cree ud que se necesita un lugar para la diversión integrada de la mascota y la familia?

Sí.

6. ¿Cuán importante es la relación propietario-mascota, para la conducta de la misma?

Debe ser diaria y en todos los aspectos, para mantener un comportamiento sano de la mascota; el animal necesita escuchar órdenes firmes de su amo pero al mismo tiempo sentir cariño, que el animal no le tema sino que lo respete y entienda quién es el que manda.