

Maestría en
GESTIÓN DE PROYECTOS

Proyecto de titulación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión de Proyectos

AUTORES:

Autor 1: Ing. Diana Paola Cando Tapia

Autor 2: Ing. Rosa Marlene Chito Chito

Autor 3: Ing. Juan Pablo Idrovo Villagrán

Autor 4: Eco. Byron Rodrigo Landeta Parra

Autor 5: Ing. Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio

TUTORES:

Docente titulación

DBA. José Luis Mercader

PhD (c) Carlos Luis Calderón

**Diseño e Implementación de un modelo de negocio innovador de un Pet Wellness Center
llamado “The Pet Atelier” en Puenbo, Ecuador**

Quito, agosto 2025

Certificación de autoría

Nosotros, Diana Paola Cando Tapia, Rosa Marlene Chito Chito, Juan Pablo Idrovo Villagrán, Byron Rodrigo Landeta Parra y Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Diana Paola Cando Tapia



Firma del graduando
Diana Paola Cando Tapia



Firmado electrónicamente por:
JUAN PABLO IDROVO VILLAGRÁN

Firma del graduando
Juan Pablo Idrovo Villagrán



Firmado electrónicamente por:
Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio



Firma del graduando
Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio



Firmado electrónicamente por:
ROSA MARLENE CHITO CHITO

Validar únicamente con FirmaEC

Firma del graduando
Rosa Marlene Chito Chito



Firmado electrónicamente por:
BYRON RODRIGO LANDETA PARRA

Validar únicamente con FirmaEC

Firma del graduando
Byron Rodrigo Landeta Parra

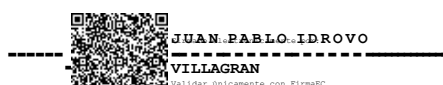
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Diana Paola Cando Tapia, Rosa Marlene Chito Chito, Juan Pablo Idrovo Villagrán, Byron Rodrigo Landeta Parra y Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Diseño e Implementación de un modelo de negocio innovador de un Pet Wellness Center llamado “The Pet Atelier” en Puembo, Ecuador***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto 2025



Firma del graduando
Diana Paola Cando Tapia



Firma del graduando
Juan Pablo Idrovo Villagrán



Firma del graduando
Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio



Firma del graduando
Rosa Marlene Chito Chito



Firma del graduando
Byron Rodrigo Landeta Parra

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **DBA. Jose Luis Mercader, Director EIG y PhD (c) Carlos Luis Calderón, Coordinador UIDE**, declaramos que los graduandos: **Diana Paola Cando Tapia, Rosa Marlene Chito Chito, Juan Pablo Idrovo Villagrán, Byron Rodrigo Landeta Parra y Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio** son los autores exclusivos de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal de ellos.



DBA. Jose Luis Mercader

Director EIG

Maestría en Gestión de Proyectos



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS LUIS
CALDERON ESPINALES**
Validar únicamente con FirmatC

PhD (c) Carlos Luis Calderón

Coordinador UIDE

Maestría en Gestión de Proyectos



Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a nuestras familias, por su apoyo incondicional, a nuestros maestros por guiarnos con sabiduría, y a cada uno de nosotros, por la pasión, el compromiso y la visión compartida que nos impulsaron a convertir una idea en un proyecto maravilloso. Este trabajo es el reflejo del esfuerzo colectivo, la confianza mutua y la convicción de que los sueños bien gestionados pueden transformarse en realidades con impacto.



Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, quienes nos brindaron el tiempo, la paciencia y la motivación para avanzar en este proceso formativo. A nuestras profesoras y profesores, por su guía, exigencia y conocimientos. A la UIDE y al cuerpo docente de la Maestría en Gestión de Proyectos, por facilitarnos un espacio académico donde fue posible combinar el aprendizaje con la creación de valor real. Y finalmente, a nosotros como equipo, por la entrega, la confianza y el profesionalismo con el que enfrentamos cada etapa del proyecto.

Resumen

The Pet Atelier es un modelo de negocio innovador y pionero en Ecuador, diseñado como un Pet Wellness Center de lujo, que ofrecerá servicios integrales de bienestar físico, emocional y sensorial para mascotas y sus tutores. Su propuesta se basa en combinar estética, tecnología, salud, sostenibilidad y experiencias diferenciadas en un solo espacio físico en Puembo, Quito. El proyecto surge ante la creciente demanda de servicios premium en el sector petcare, especialmente en zonas residenciales de alto poder adquisitivo como Cumbayá, Tumbaco y Puembo. El centro ofrecerá grooming holístico, medicina veterinaria personalizada, cocina saludable para mascotas, tienda boutique, hospedaje boutique y un concept café pet-friendly, creando una experiencia integral y única en el mercado. Constituido bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), el proyecto cuenta con una sólida estructura financiera, proyecciones positivas y un equipo multidisciplinario que ha trabajado de forma colaborativa desde su conceptualización hasta su planificación operativa. Con un modelo escalable y replicable en otras ciudades del país mediante micro-hubs o franquicias. The Pet Atelier está diseñado no solo como un negocio rentable, sino como una marca con propósito, que busca transformar el concepto de bienestar animal en Ecuador y posicionarse como un referente nacional en innovación, sostenibilidad y conexión emocional entre humanos y mascotas.

Palabras clave: Bienestar animal, Pet Wellness Center, Grooming holístico, Sostenibilidad empresarial.

Abstract

The Pet Atelier is an innovative and pioneering business model in Ecuador, designed as a luxury Pet Wellness Center, offering integrated services for the physical, emotional, and sensory well-being of pets and their owners. Its proposal combines aesthetics, technology, health, sustainability, and personalized experiences in a single physical space located in Puembo, Quito. The project arises in response to the growing demand for premium petcare services, especially in high-income residential areas such as Cumbayá, Tumbaco, and Puembo. The center will provide holistic grooming, personalized veterinary care, healthy in-house pet food, a boutique store, boutique-style lodging, and a pet-friendly concept café, creating a comprehensive and unique market experience. Incorporated as a Simplified Stock Company (S.A.S), the project has a solid financial structure, positive projections, and a multidisciplinary team that has worked collaboratively from concept to operational planning. With a scalable and replicable model in other cities through micro-hubs or franchises. The Pet Atelier is designed not only as a profitable business but also as a purpose-driven brand, aiming to transform the concept of animal wellness in Ecuador and become a national benchmark in innovation, sustainability, and emotional connection between humans and their pets.

Keywords: Animal wellness, Pet Wellness Center, Holistic grooming, Corporate sustainability.

TABLA DE CONTENIDOS (Índice)

Certificación de autoría.....	2
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual.....	3
Dedicatoria	5
Agradecimientos.....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Capítulo 1	22
Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio	22
Definición del Proyecto	22
Naturaleza o Tipo de Proyecto	22
Objetivos	22
Objetivo General.....	22
Objetivo Específico.....	23
Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación.....	23
Capítulo 2	25
Creación de Empresas.....	25

Definición Del Cliente Idóneo de la Empresa.....	25
Definición del Cliente del Proyecto	25
Características Demográficas.....	26
Características Psicológicas	27
Características Psicográficas.....	28
Desarrollar el Modelo Canvas para la Empresa, Resultante del Proyecto.....	29
Modelo CANVAS	29
Rentabilidad.....	31
Plan Estratégico.....	32
Descripción General de la Empresa.....	32
Misión	32
Visión.....	33
Enfoque ESG (Environmental, Social, Governance).....	33
Estrategia Ambiental (Environmental)	33
Estrategia Social (Social)	33
Estrategia de Gobernanza (Governance).....	34
Productos o Servicios	34
Servicios Especializados	34
Estudio del Mercado	36
Tendencias del Mercado.....	36
Segmentación de Clientes	37

Análisis de la Competencia	37
Competidores Directos	37
Competidores Indirectos.....	38
Diferenciación Clave	39
Selección de los Segmentos del Mercado.....	39
Marketing y Comercialización	40
Estrategia de Captación	40
Estrategia de Fidelización	40
Canales de Distribución	41
Procesos y Arquitectura.....	41
Gestión de Inventario y Logística	41
Atención al Cliente y Experiencia en Tienda.....	41
Digitalización y Comercio Electrónico.....	42
Equipo Directivo y Organización	42
Estructura del Equipo.....	42
Cultura Organizacional	44
Riesgos, Prevención, Mitigación y Estrategia de Salida.....	44
Análisis Legal, Impuestos, Licencia y Otras Limitaciones Legales	45
Cumplimiento Normativo para la Venta de Productos para Mascotas	45
Licencias Comerciales y Sanitarias	45
Políticas de Importación para Productos Especializados	46

Otras Consideraciones Legales	46
Plan de Implementación y Cronograma.....	47
Sistema Gerencial	47
Plan Financiero	48
Hipótesis de Desarrollo para el Proyecto de The Pet Atelier	48
Proyecciones Económicas	48
Supuestos de demanda inicial.....	50
Supuestos de Proyección por Líneas de Servicio y Frecuencia de Atención	55
Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)	56
Ingresos por Ventas	56
Ingresos por Ventas The Pet Atelier (proyección).....	56
Lógica de crecimiento y precio	61
Costos de ventas, mercadeo y administrativos, plan de inversiones (CAPEX y Depreciación)..	62
Costos de Ventas	62
<i>Gastos de Mercadeo</i>	64
<i>Gastos Administrativos</i>	65
<i>Análisis Consolidado y Sostenibilidad</i>	66
Construcción del estado de resultados proyectado.....	68
Flujo De Caja Y Balance Proyectado	70
Flujo de Caja Proyectado	70
Balance General Proyectado	73

Escenarios	76
Escenario conservador	76
Escenario Pesimista.....	76
Capítulo 3	85
Gestión De Personas.....	85
Gestión Eficaz del Equipo Para Alcanzar el Éxito De “The Pet Atelier”	85
<i>Alianza del Equipo</i>	86
Miembros que Forman Este Equipo de Proyecto.....	86
Descripción del Área de Especialidad Profesional de Cada Miembro y Aportes al Proyecto “The Pet Athelier”	87
<i>Misión y Visión del Equipo de “The Pet Atelier”</i>	93
Misión del Equipo	93
Visión del Equipo	94
<i>Valores del Equipo</i>	95
Valores de Equipo (interno) y Como Contribuyen al Proyecto	96
Valores que Aplican al Equipo, pero con Enfoque Externo (Cliente o Entorno).....	98
<i>Competencias del Gestor de Proyectos Como Líder-Coach</i>	100
Planificación De Los Recursos Humanos En Un Proyecto.....	104
<i>Recopilación y Análisis de Datos</i>	105
<i>Establecimiento de Políticas y Objetivos de RRHH</i>	109
<i>Diseño e Implementación de Planes y Programas de Actuación</i>	114

Asignación de Roles y Responsabilidades del Equipo del Proyecto.....	114
<i>Control y Evaluación de los Planes de Gestión de RRHH.....</i>	115
Niveles de Productividad Deseados	116
Necesidades de Incorporación de Personal	117
Costos en materia de recursos humanos.....	118
Competencias Personales, Habilidades Directivas Y Técnicas Del Gestor De Proyectos.....	121
<i>Metodología Six Thinking Hats</i>	126
Sombrero Azul – Dirección de Pensamiento.....	126
Sombrero Blanco – Datos y Hechos Objetivos.....	127
Sombrero Amarillo – Positividad y Beneficios.....	128
Sombrero Negro – Preocupación y Cautela.....	129
Sombrero Rojo – Intuición y Emoción	131
Sombrero Verde – Creatividad e innovación.....	133
Cierre del Sombrero Azul – Resumen de los principales aspectos acordados y cierre de la sesión	135
<i>Diseño de un plan de acción.....</i>	137
Acciones Acordadas.....	137
Capítulo 4	157
Financiación de Proyectos	157
El Capital Social.....	157
<i>Estructura del capital social</i>	160

<i>Estrategia del Modelo Societario</i>	161
Reservas y Criterios de Reparto de Dividendos	161
<i>Reserva Legal (Obligatoria)</i>	162
<i>Reserva Estatutaria (estratégica)</i>	163
<i>Reserva Voluntaria (Recurrente)</i>	163
<i>Reservas especiales (Condicionales)</i>	163
<i>Política de Distribución de Beneficios</i>	164
Pasos Legales para Constituir la Empresa “The Pet Atelier”	167
Financiación a Corto Plazo	173
<i>Introducción Operativa y Necesidad de Liquidez Inmediata</i>	174
<i>Métodos de Financiación en Ecuador</i>	176
Financiación a Largo Plazo	185
<i>Justificación de la Modalidad Seleccionada</i>	185
<i>Contexto Ecuatoriano: Viabilidad del Crédito de Inversión</i>	186
<i>Método de Amortización Elegido para The Pet Atelier</i>	186
<i>Crédito a Largo Plazo “THE PET ATELIER”</i>	188
<i>Análisis Global de Sostenibilidad del Endeudamiento</i>	196
Plan de Inversiones	197
<i>Introducción y Contexto</i>	197
<i>Necesidad del Financiamiento y su Justificación</i>	199
<i>Inversión Total Necesaria</i>	201

<i>Financiación Disponible y Brecha de Capital</i>	201
<i>Justificación de Éxito del Modelo</i>	221
Valor Actual Neto (VAN).....	222
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).....	240
Plazo de recuperación (PAYBACK).....	244
Capítulo 5	250
Conclusiones y Aplicaciones	250
Conclusiones Generales	250
Conclusiones Específicas.....	250
<i>Análisis de Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación</i>	251
<i>Contribución a la Gestión Empresarial</i>	251
<i>Contribución a Nivel Académico</i>	252
<i>Contribución a Nivel Personal</i>	252
<i>Limitaciones de la Investigación</i>	253
Referencias	254
Anexos	257
Anexo 1. Capex The Pet Atelier (Año 1)	257
Anexo 2: Proyección de Costos y Gastos Año 1	263
Anexo 3: Crédito a Corto Plazo Tomado – Capital de Trabajo	266
Anexo 4: Crédito A Largo Plazo Tomado – Capital De Trabajo	268

LISTA DE TABLAS (Índice de tablas)

Tabla 1.....	29
Tabla 2.....	44
Tabla 3.....	48
Tabla 4.....	50
Tabla 5.....	53
Tabla 6.....	55
Tabla 7.....	56
Tabla 8.....	57
Tabla 9.....	62
Tabla 10.....	64
Tabla 11.....	65
Tabla 12.....	66
Tabla 13.....	69
Tabla 14.....	71
Tabla 15.....	74
Tabla 16.....	78
Tabla 17.....	81
Tabla 18.....	100
Tabla 19.....	110

Tabla 20.....	118
Tabla 21.....	128
Tabla 22.....	129
Tabla 23.....	132
Tabla 24.....	133
Tabla 25.....	144
Tabla 26.....	160
Tabla 27.....	167
Tabla 28.....	173
Tabla 29.....	174
Tabla 30.....	175
Tabla 31.....	181
Tabla 32.....	183
Tabla 33.....	184
Tabla 34.....	188
Tabla 35.....	193
Tabla 36.....	199
Tabla 37.....	200
Tabla 38.....	201
Tabla 39.....	202

Tabla 40.....	203
Tabla 41.....	203
Tabla 42.....	205
Tabla 43.....	206
Tabla 44.....	209
Tabla 45.....	211
Tabla 46.....	216
Tabla 47.....	217
Tabla 48.....	219
Tabla 49.....	220
Tabla 50.....	222
Tabla 51.....	224
Tabla 52.....	226
Tabla 53.....	227
Tabla 54.....	228
Tabla 55.....	228
Tabla 56.....	229
Tabla 57.....	232
Tabla 58.....	237
Tabla 59.....	240

Tabla 60.....	245
---------------	-----

LISTA DE ILUSTRACIONES (Índice de ilustraciones)

Ilustración 1	226
---------------------	-----

Capítulo 1

Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

Definición del Proyecto

The Pet Atelier es un proyecto pionero en Ecuador que propone la creación de un Pet Wellness Center de alto estándar ubicado en Puembo, Quito. Su objetivo es ofrecer un conjunto integrado de servicios y productos premium enfocados en el bienestar físico, emocional y sensorial de las mascotas y sus tutores. Este modelo de negocio abarca áreas como salud veterinaria personalizada, nutrición natural, grooming holístico, hospedaje boutique, tienda sensorial, cocina saludable para mascotas y un concept café pet-friendly.

Naturaleza o Tipo de Proyecto

Este proyecto es de naturaleza empresarial, innovadora y multiservicio, perteneciente al sector del bienestar animal. Se trata de un emprendimiento privado que combina componentes comerciales, tecnológicos y sociales, bajo un enfoque sostenible, personalizado y escalable. Está concebido como un modelo de empresa de servicios premium, que también incorpora elementos de impacto emocional y cultural.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar e implementar The Pet Atelier, un centro integral de bienestar para mascotas que ofrezca experiencias únicas, servicios innovadores y productos sostenibles, posicionándose como un referente en el sector petcare de Ecuador.

Objetivo Específico

Implementar un centro piloto en Puembo (Quito), validando el modelo de negocio en una zona estratégica de alto poder adquisitivo.

Ofrecer un portafolio multiservicio que incluya grooming, veterinaria personalizada, nutrición saludable, hospedaje boutique y concept café.

Construir una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad (ESG) y la excelencia en el servicio

Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación

El proyecto surge de la identificación de un vacío en el mercado ecuatoriano respecto a servicios integrales de alto estándar para el cuidado de mascotas, particularmente en zonas residenciales con estilos de vida aspiracionales. The Pet Atelier no solo responde a una demanda creciente del sector petcare, sino que lo hace con una propuesta diferenciada e innovadora, alineada con las megatendencias globales como la humanización de las mascotas y la nutrición funcional. El trabajo integra herramientas de gestión de proyectos, análisis financiero, estrategias de financiación, planificación de recursos humanos y liderazgo



colaborativo, lo que le da un valor académico y práctico, siendo un proyecto real que busca materializarse en el corto plazo.

Capítulo 2

Creación de Empresas

Definición Del Cliente Idóneo de la Empresa

Definición del Cliente del Proyecto

El cliente ideal para The Pet Atelier no es el comprador promedio de productos básicos para mascotas. Es un dueño exigente, con estilo de vida sofisticado, que busca lo mejor para su mascota y dispone de un espacio amplio en casa para ello. Ubicado en Puembo, Cumbayá y Tumbaco, este cliente pertenece a familias y profesionales con alto poder adquisitivo, atraídos por la calidad, personalización y conveniencia (ej.: delivery, membresías).

Diferenciación:

- No compite con tiendas de barrio ni supermercados, sino en la categoría de calidad y diferenciación, ofreciendo:
 - Servicios médicos holísticos: Clínica preventiva, ozonoterapia, fisioterapia.
 - Experiencia física de lujo: Diseño sensorial (madera, aromaterapia), pet café y áreas instagrameables.
 - Digitalización integral: App móvil con realidad aumentada, e-commerce y CRM avanzado

Características Demográficas

- Ubicación: Puembo, Cumbayá y Tumbaco (zonas residenciales con alta calidad de vida).
- Edad y Ocupación:
 - Entre 28 y 55 años (profesionales, empresarios, expatriados).
 - Priorizan estilos de vida dinámicos y espacios naturales para sus mascotas.
- Nivel Socioeconómico:
 - Ingresos familiares superiores a \$5,000/mes.
 - Gastan en alimentos premium, accesorios exclusivos y servicios especializados.
- Tipo de Familia:
 - Parejas jóvenes sin hijos que consideran a sus mascotas parte de la familia.
 - Familias con múltiples mascotas y propiedades amplias.
 - Adultos mayores que buscan compañía animal.
- Densidad de Mascotas por Hogar:
 - Promedio de 2-3 mascotas por hogar.

- Razas grandes y exóticas son comunes (ej.: Golden Retriever, Shih Tzu, gatos Persa).

Características Psicológicas

- Motivaciones de Compra:
 - Bienestar animal por encima del precio.
 - Exclusividad y personalización en productos y servicios.
 - Experiencias memorables en tienda (ej.: interacción con mascotas en espacios sensoriales).
- Actitudes hacia el Consumo:
 - Investigadores: Leen reseñas y siguen tendencias en redes sociales.
 - Fieles a Marcas: Se comprometen con negocios que reflejan sus valores.
 - Sensibles al Valor Agregado: Prefieren pagar más por servicios que mejoren la calidad de vida de sus mascotas.
- Sensibilidad al Precio:
 - Baja en calidad y bienestar.
 - Alta en valor agregado (ej.: programas integrales de salud).

- Factores que Generan Lealtad:
 - Asesoría experta y personalización.
 - Conexión emocional con la marca.

Características Psicográficas

- Estilos de Vida:
 - Profesionales dinámicos que valoran conveniencia (ej.: delivery, app móvil).
 - Amantes del aire libre que llevan a sus mascotas a parques y actividades al aire libre.
 - Humanizan a sus mascotas: Les celebran cumpleaños, compran ropa y brindan atención especializada.
- Valores y Creencias:
 - Bienestar animal como prioridad.
 - Sostenibilidad y responsabilidad ética.
 - Interacción social con otros dueños de mascotas.
- Intereses y Actividades:

- Participación en ferias pet-friendly, grupos de redes sociales y eventos de adopción.
- Demanda de tecnologías como collares GPS y cámaras inteligentes.
- Patrones de Comportamiento:
 - Uso frecuente de redes sociales para buscar información sobre mascotas.
 - Participación activa en comunidades virtuales de "pet parents".

Desarrollar el Modelo Canvas para la Empresa, Resultante del Proyecto

Modelo CANVAS

Tabla 1

Modelo CANVAS para The Pet Atelier

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN ACTUALIZADA	EXPANSIÓN
PROPUESTA DE VALOR	Servicios médicos preventivos, experiencia física de lujo (aromaterapia, pet café) y tecnología digital (app móvil con realidad aumentada).	La propuesta de valor se refuerza con la integración de IA para recomendaciones personalizadas y programas de bienestar animal.
SEGMENTOS DE CLIENTES	Dueños de mascotas premium, eco-conscious buyers y familias	Se segmenta aún más por tipo de mascota (perros vs. gatos) y por

	con necesidades médicas especiales.	etapa de vida (jóvenes vs. adultos mayores).
CANALES	Tienda física de diseño sensorial, e-commerce, micro-hubs en Cumbayá y Tumbaco.	Se agregan canales como ferias pet-friendly y colaboraciones con centros de adopción.
RELACIÓN CON CLIENTES	Membresías VIP (Vital Club), asesoría personalizada y comunidad online.	Se incluyen suscripciones digitales y programas de lealtad con recompensas por fidelidad.
ACTIVIDADES CLAVE	Operación de clínica veterinaria, grooming holístico y desarrollo de tecnología AR/IA.	Se añaden actividades como talleres educativos y eventos de networking entre dueños de mascotas.
RECURSOS CLAVE	Equipo médico especializado, infraestructura de lujo y plataforma digital integrada.	Se complementan con alianzas con clínicas veterinarias y universidades.
SOCIOS CLAVE	Proveedores sostenibles, desarrolladores de tecnología, colegios de veterinarios.	Se integran socios tecnológicos para realidad aumentada y análisis de datos.
ESTRUCTURA DE COSTOS	Altos costos iniciales en infraestructura y tecnología, reducidos mediante membresías anticipadas.	Se detallan costos por servicio (ej.: clínica médica vs. grooming).

FUENTES DE INGRESO

Ventas de productos premium, servicios especializados, membresías mensuales y e-commerce.

Se añaden ingresos por eventos temáticos y venta de cursos online sobre bienestar animal.

Rentabilidad

Margen Operativo año 1: En el primer ejercicio, el margen operativo refleja cuánto del total facturado permanece disponible como rendimiento productivo del negocio, una vez asumidos los costos inherentes a la operación diaria.

Considerando que los gastos operativos estimados para el primer año ascienden a USD 649.286,00 y la utilidad operativa para el mismo año se espera que sea USD 76.185,00 se tiene lo siguiente:

$$\text{Margen operativo} = \frac{76.185,00}{544.536} \approx 13,99\%$$

- ROI para el año 1. Considerando que la utilidad neta proyectada del año 1 se espera que sea de USD 57.139,00 y la inversión inicial total para el mismo año asciende a USD 215.529,00, se tiene lo siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{57.139,00}{215.529} \approx 26,54\%$$

- Break-Even Point: \$476,140 anual

- Análisis de Ingresos Recurrentes:
 - Membresías VIP aportan el 40% de ingresos totales.
 - E-commerce genera el 30% de ventas fuera de tienda.

Plan Estratégico

Descripción General de la Empresa

The Pet Atelier es un Centro Integral de Bienestar Animal ubicado en Puembo, Quito, que combina servicios médicos, experiencias sensoriales de lujo y tecnología avanzada para mascotas y sus dueños. Se diferencia por su enfoque holístico, personalizado y sostenible, dirigido a clientes premium que priorizan la salud física, emocional y social de sus mascotas. La propuesta de valor incluye:

- Servicios especializados: Clínica veterinaria preventiva, grooming holístico, fisioterapia y rehabilitación.
- Experiencia de lujo: Diseño arquitectónico sensorial (madera, aromaterapia), pet café y espacios instagramables.
- Digitalización: App propia para reservas, seguimiento clínico y membresías, junto con e-commerce integrado.

Misión



" Impulsar el bienestar integral de mascotas y sus dueños mediante experiencias únicas de cuidado personalizado, servicios innovadores y productos de diseño sostenible, fusionando arte, salud y tecnología en un entorno de lujo accesible."

Visión

" Convertirse en el referente nacional de bienestar animal, liderando la transformación del sector con espacios físicos inspiradores, soluciones digitales innovadoras y una comunidad comprometida con la salud, la sostenibilidad y la conexión entre mascotas y personas."

Enfoque ESG (Environmental, Social, Governance)

Estrategia Ambiental (Environmental).

- Productos sostenibles: Solo se ofrecen artículos biodegradables, empaques compostables y accesorios fabricados con materiales reciclados.
- Reducción de huella de carbono: Logística eficiente con aliados locales y uso de energía renovable en instalaciones.
- Programa de reciclaje: Incentivos para clientes que devuelven envases vacíos.

Estrategia Social (Social)

- Colaboraciones con refugios: Promoción de adopciones responsables y donaciones de productos.

- Educación comunitaria: Talleres gratuitos sobre nutrición, etología y primeros auxilios para mascotas.
- Club de pertenencia: Red social para "pet parents premium" con acceso a eventos exclusivos y beneficios colaborativos.

Estrategia de Gobernanza (Governance)

- Código ético: Transparencia en proveeduría, cumplimiento normativo y auditorías trimestrales.
- Equipo certificado: Médicos veterinarios con especializaciones en acupuntura, fisioterapia y nutrición.
- Cultura laboral: Programas de bienestar para empleados y capacitación continua en atención integral.

Productos o Servicios

Servicios Especializados.

- Clínica Veterinaria Preventiva:
 - Nutrición personalizada, etología, terapias alternativas (acupuntura, ozonoterapia).
 - Check-ups anuales y programas de seguimiento digital.

- Grooming + Spa Holístico:
 - Tratamientos de relajación sensorial (musicoterapia, aromaterapia).
 - Baños terapéuticos con ingredientes naturales.
- Fisioterapia y Rehabilitación:
 - Equipamiento para hidroterapia, láser terapéutico y ejercicios de movilidad.
- Guardería Activa:
 - Estimulación cognitiva, juegos interactivos y adiestramiento básico.
- Membresías Exclusivas:
 - Planes mensuales integrales (grooming + consultas + asesoría nutricional).
 - Acceso a eventos VIP y productos limitados.
- Retail Boutique
- Dietas BARF y Premium:

- Alimentos naturales, suplementos y snacks orgánicos.
- Pet Tech:
 - Collares con GPS, cámaras inteligentes, bebederos automáticos.
- Diseño Local:
 - Colaboraciones con artistas ecuatorianos para ropa, camas y juguetes exclusivos.

Estudio del Mercado

Tendencias del Mercado.

- Humanización de mascotas: Los dueños las consideran parte de la familia y están dispuestos a invertir en su salud integral. Los hogares ecuatorianos están destinando un porcentaje creciente de su gasto a productos y servicios especializados, lo que refleja la humanización de las mascotas y la búsqueda de opciones de salud integral (Observatorio del Consumo – Ekos, 2024).
- Demanda de terapias alternativas: Aumento del interés en acupuntura, musicoterapia y productos naturales.
- Tecnología aplicada: Búsqueda de soluciones digitales para monitorear la salud y agendar servicios.

Segmentación de Clientes

- Segmento 1: Dueños de mascotas con necesidades médicas especiales (ej.: artritis, rehabilitación post-operatoria).
- Segmento 2: Profesionales urbanos que buscan conveniencia (app, delivery) y experiencia sensorial de lujo.
- Segmento 3: Eco-conscious buyers: Clientes que priorizan sostenibilidad y colaboraciones locales.

Análisis de la Competencia

Competidores Directos.

- a) Tiendas de mascotas convencionales:
 - Fortalezas: Precios accesibles, ubicaciones estratégicas en barrios cercanos.
 - Debilidades: Enfoque en productos básicos (alimentos y juguetes), pocos servicios especializados, experiencia de compra genérica.
 - Diferenciación de The Pet Atelier: Servicios médicos holísticos (acupuntura, fisioterapia), diseño de lujo y tecnología personalizada (app móvil).
- b) Supermercados con secciones de mascotas (ej.: Supermaxi, AKÍ):
 - Fortalezas: Amplia variedad de productos, precios competitivos.

- Debilidades: Falta de asesoría experta, productos genéricos sin enfoque en bienestar integral.
- Diferenciación de The Pet Atelier: Retail boutique curado (colaboraciones locales, pet tech) y programas de membresía con valor agregado.
- c) Marketplaces digitales (ej.: Amazon Pet, MercadoLibre):
 - Fortalezas: Conveniencia, precios bajos, logística eficiente.
 - Debilidades: Experiencia impersonal, falta de servicios físicos (grooming, clínica).
 - Diferenciación de The Pet Atelier: Integración de canales físico y digital (e-commerce + app con seguimiento clínico).

Competidores Indirectos

- a) Clínicas veterinarias tradicionales:
 - Fortalezas: Experiencia médica, licencias sanitarias consolidadas.
 - Debilidades: Enfoque reactiva (tratamiento de enfermedades vs. prevención), ambiente clínico frío.
 - Diferenciación de The Pet Atelier: Enfoque preventivo, espacios sensoriales (lavanda, musicoterapia) y servicios holísticos.

b) Gym para mascotas y centros de entrenamiento:

- Fortalezas: Actividades físicas y cognitivas para mascotas.
- Debilidades: Falta de integración con servicios médicos y retail premium.
- Diferenciación de The Pet Atelier: Guardería activa con adiestramiento + fisioterapia y nutrición personalizada.

Diferenciación Clave

- Servicios Médicos Holísticos: Clínica preventiva, acupuntura y rehabilitación, ausentes en competidores.
- Experiencia Física de Lujo: Diseño arquitectónico sensorial (madera, aromaterapia), pet café y áreas instagrameables.
- Digitalización Integral: App móvil para reservas, seguimiento clínico y membresías, combinada con e-commerce escalable.

Selección de los Segmentos del Mercado

Los segmentos de la estrategia de The Pet Atelier son:

Segmento 1: Dueños de mascotas con alto poder adquisitivo

- Profesionales, empresarios y expatriados.
- Priorizan calidad, exclusividad y conveniencia.

Segmento 2: Familias con múltiples mascotas

- Hogares con propiedades amplias.
- Buscan soluciones integrales para el bienestar animal.

Segmento 3: Clientes eco-conscientes

- Valoran opciones que minimicen el daño ecológico.
- Se inclinan por propuestas alineadas con causas colectivas.

Marketing y Comercialización

Estrategia de Captación.

- Publicidad digital: Campañas en redes sociales enfocadas en la app, servicios médicos y diseño de interiores.
- Influencers especializados: Colaboraciones con expertos en bienestar animal.
- Marketing experiencial: Eventos en tienda (ej.: talleres de nutrición, días de adopción).

Estrategia de Fidelización.

- App móvil: Reservas, seguimiento clínico, recordatorios de vacunas y chat con veterinarios.

- Gamificación: Puntos acumulables por compras y servicios, canjeables por descuentos.
- Comunidad online: Foros y grupos de discusión para compartir experiencias.

Canales de Distribución.

- Tienda física: Diseño sensorial (madera, lavanda, iluminación natural).
- E-commerce: Venta de productos y servicios con logística propia.
- Micro-hubs: Espacios compactos en Cumbayá y Tumbaco para pick-up de pedidos.

Procesos y Arquitectura

Gestión de Inventario y Logística.

- Implementación de un sistema de control de inventario en tiempo real.
- Optimización de la cadena de suministro con proveedores confiables.
- Alianzas con empresas de delivery para envíos rápidos y seguros.

Atención al Cliente y Experiencia en Tienda.

- Creación de un espacio premium en tienda, con áreas de interacción para dueños y mascotas.

- Implementación de un modelo de atención personalizada, con asesores especializados.
- Uso de tecnología CRM para gestionar el historial de compras y preferencias del cliente.

Digitalización y Comercio Electrónico.

- Plataforma de e-commerce con opción de personalización de pedidos.
- Implementación de un chatbot y servicio de asesoría en línea.
- Estrategia de marketing automatizado para seguimiento de clientes potenciales.

Equipo Directivo y Organización

Estructura del Equipo.

- CEO (Director Ejecutivo):
 - Supervisa estrategia general, alianzas y expansión.
 - Experiencia en gestión de proyectos y emprendimiento en el sector pet care.
- Gerente de Operaciones:
 - Coordina la logística, la gestión de inventarios y el cumplimiento de la normativa emitida por entidades regulatorias como la Agencia de Regulación

y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD) y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

- Responsable de la integración entre tienda física y digital.
- Gerente de Marketing y Experiencia del Cliente:
 - Diseña campañas de captación (redes sociales, influencers) y fidelización (membresías, eventos).
 - Gestiona la app móvil y la plataforma de e-commerce.
- Médico Veterinario Jefe (Chief Wellness Officer):
 - Supervisa servicios médicos (clínica, fisioterapia) y asegura estándares de calidad.
 - Colabora con especialistas en acupuntura y etología.
- Jefe de Retail y Productos:
 - Selecciona proveedores sostenibles y cura la oferta de retail (BARF, pet tech).
 - Coordina colaboraciones con diseñadores locales.
- Coordinador de Sostenibilidad (ESG):

- Implementa prácticas ambientales (reciclaje, empaques compostables) y sociales (talleres, alianzas con refugios).

Cultura Organizacional.

- Valores: Bienestar animal, innovación, sostenibilidad y excelencia en servicio.
- Capacitación Continua: Certificaciones en terapias alternativas, manejo de tecnología y atención al cliente premium.

Riesgos, Prevención, Mitigación y Estrategia de Salida

Tabla 2.

Riesgos, impacto y mitigación de riesgos

Riesgo	Impacto	Mitigación
1. Regulaciones sanitarias para servicios médicos	Alto	Asesoría legal continua y alianzas con colegios de veterinarios.
2. Alta inversión inicial en infraestructura y tecnología	Alto	Financiamiento parcial mediante membresías anticipadas o socios estratégicos.
3. Competencia de clínicas veterinarias tradicionales	Medio	Diferenciación por servicios holísticos (musicoterapia, ozonoterapia) y experiencia sensorial.
4. Resistencia al pago por servicios no esenciales (ej.: acupuntura)	Medio	Campañas de educación sobre beneficios y promociones iniciales.
5. Dependencia de tecnología (app, e-commerce)	Alto	Pruebas beta, soporte técnico 24/7 y redundancia en servidores.

Análisis Legal, Impuestos, Licencia y Otras Limitaciones Legales

Cumplimiento Normativo para la Venta de Productos para Mascotas.

- Registro de Productos Veterinarios: Todo producto de uso veterinario debe estar registrado ante AGROCALIDAD. Esto incluye alimentos, suplementos y cosméticos para mascotas.
- Clasificación de Productos Veterinarios:
 - Venta bajo receta médica: Requieren presencia de un profesional médico veterinario.
 - Venta libre: No requieren receta y pueden ser vendidos por personal capacitado.
- Personal Calificado: The Pet Atelier contará con médicos veterinarios certificados o alianzas estratégicas para cumplir con estos requisitos.

Licencias Comerciales y Sanitarias.

- Permiso Sanitario de Funcionamiento: Obligatorio para establecimientos que comercializan productos para mascotas. Este permiso es emitido por ARCSA y requiere:
 - Registro del establecimiento con datos del propietario y responsable técnico.

- Cumplimiento de normas de higiene y seguridad para conservación de productos.

Políticas de Importación para Productos Especializados.

- Registro de Importadores: Necesario estar registrado como importador ante AGROCALIDAD.
- Aplicación de la norma andina 483: lineamientos para autorizar y supervisar productos veterinarios en la región.
- Requisitos de importación: respaldo de procedencia, pruebas técnicas y conformidad con normas globales.
- Implicaciones Tributarias
- Impuesto al Valor Agregado (IVA): Alimentos para mascotas exentos de IVA desde febrero de 2025 (*Presidencia de la República del Ecuador, 2025; Decreto Ejecutivo No. 516*).
- Productos Gravados: Antiparasitarios y otros productos veterinarios relacionados con la salud animal continúan sujetos al IVA vigente.

Otras Consideraciones Legales

- Protección de Datos Personales: Cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

- Normativas Municipales: Permisos locales del Municipio de Quito para operación comercial en Puembo.

Plan de Implementación y Cronograma

Fase 1 (0-6 meses):

- Diseño y construcción del centro físico con estándares de lujo.
- Desarrollo de la app móvil y plataforma de e-commerce.

Fase 2 (6-12 meses):

- Lanzamiento de membresías y campañas de captación.
- Capacitación del equipo en terapias holísticas y atención digital.

Fase 3 (12-18 meses):

- Apertura de micro-hubs en Cumbayá y Tumbaco.
- Evaluación de KPIs y ajustes estratégicos.

Sistema Gerencial

- Gestión digital de inventarios y clientes.
- CRM avanzado para personalizar la relación con clientes.
- Control financiero y análisis de rentabilidad continuo.

- Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):
 - Ingresos mensuales.
 - Satisfacción del cliente.
 - Rotación de inventario.

Plan Financiero

Hipótesis de Desarrollo para el Proyecto de The Pet Atelier

Para The Pet Atelier se tienen las siguientes hipótesis de desarrollo:

Proyecciones Económicas.

Tabla 3.

Variables macroeconómicas consideradas en las proyecciones financieras

Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Crecimiento PIB (Nacional)	2,26%	1,96%	2,16%	2,10%	2,50%
Tasa de Desempleo Nacional (%)	4,00%	3,80%	3,60%	3,50%	3,50%
Inflación	1,34%	1,46%	1,54%	1,54%	1,54%
Tasa de Interés Pyme	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%
Crecimiento del Mercado de Productos de Cuidado de Mascotas	7,14%	7,23%	6,06%	3,14%	-2,22%

Las proyecciones macroeconómicas utilizadas en el análisis provienen de dos fuentes oficiales. Por un lado, el Banco Central del Ecuador (BCE) a través de su documento “Programación Macroeconómica / Sector Real / 2025–2028” publicado en abril de 2025, proporciona estimaciones del crecimiento del PIB nacional. Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) presenta sus proyecciones a través del informe "Global Prospects and Policies" disponible en su base de datos WEO Database April 2025. El promedio entre ambas instituciones se ha utilizado para establecer las tasas anuales de crecimiento económico estimadas para el período 2025–2029.

La información sobre el desempleo nacional se respalda en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), específicamente en los indicadores laborales publicados para el primer trimestre de 2025 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). La inflación y la tasa de interés para PYMEs se han tomado del sitio oficial del Banco Central del Ecuador, específicamente de su sección de estadísticas del sector monetario y financiero sobre tasas de interés (Banco Central del Ecuador, 2024).

Finalmente, el crecimiento del mercado de productos de cuidado de mascotas en Ecuador se basa en datos reportados por el portal especializado 6Wresearch, que ha estimado tasas de crecimiento sectorial anuales para el mercado pet care ecuatoriano: https://www.6wresearch.com/industry-report/ecuador-pet-care-products-market?utm_source=chatgpt.com. Esta fuente proporciona un panorama relevante para

analizar tendencias de consumo dentro del sector específico al que pertenece el proyecto The Pet Atelier.

Supuestos de demanda inicial

Tabla 4.

Supuesto de demanda inicial

Concepto	Valor base (rangos)	Valor base (conservador)	Justificación
Total	68.669	68.669	Suma directa de mascotas por parroquia:
mascotas zona			16.389 (Cumbayá) + 39.959 (Tumbaco) +
directa			9.833 (Puembo) + 2.488 (Tababela) (INEC, 2023).
% hogares que	14% a 16%	14%	Dada la caracterización socioeconómica
acceden a			de Cumbayá, Puembo, Tumbaco y
servicios			Tababela (zonas con alta concentración
premium			de viviendas de nivel medio-alto y alto, según plataformas como Plusvalía y Airbnb), se estima que al menos 1 de cada 7 hogares con mascotas supera los

			USD 2.000 mensuales de ingreso, lo que justifica asumir que el 14 % de mascotas accede o está predispuesto a acceder a servicios premium como los de Pet Atelier (AmericaMalls & Retail, 2025).
Mascotas objetivo en 2025	9.614 a 10.987	9.614	Corresponde al 30 %–35 % de las 68.669 mascotas con potencial de acceder a servicios diferenciados como los de Pet Atelier.
Tasa de conversión esperada	12% – 15%	12%	Consideramos una tasa de conversión del 12 %, equivalente a captar 1 de cada 8 mascotas del segmento premium, basada en patrones observados en zonas urbanas de ingresos medios-altos donde la adopción de servicios diferenciados — como nutrición funcional y grooming avanzado— crece de forma sostenida, especialmente cuando se combina con estrategias de fidelización y presencia

			digital (Kantar Worldpanel, 2024; Dichter & Neira, 2023).
Cientes	1.154 a	1.154	
anuales	1.648		
estimados			Resultado de aplicar el 8 %–10 % de conversión sobre el universo objetivo (20.600 a 24.000 mascotas). Representa una meta alcanzable con fidelización y expansión digital.

Proyección de crecimiento de la demanda: enfoque por elasticidad y contexto macroeconómico. La evolución de la demanda de Pet Atelier entre 2025 y 2029 incorpora dos factores principales:

- (i)

el crecimiento del mercado de Pet Care a nivel nacional:
[\) y](https://www.6wresearch.com/industry-report/ecuador-pet-care-products-market?)
- (ii)

la respuesta proporcional de la demanda a cambios en el entorno económico, medida mediante elasticidades proyectadas.

La siguiente tabla sintetiza este análisis:

Tabla 5

Supuesto de crecimiento de demanda Pet Atelier (%)

Año	PIB promedio proyectado (%)	Crecimiento mercado pet care (%)	Ratio de Captación %	Crecimiento de demanda Pet Atelier (%)
2025	2,26%	7,14%		
2026	1,96%	7,23%	35,00%	2,53%
2027	2,25%	6,06%	35,00%	2,12%
2028	2,20%	3,14%	30,00%	0,94%
2029	2,52%	-2,22%	30,00%	-0,67%

Este valor representa el crecimiento estimado en el número total de mascotas atendidas anualmente por Pet Atelier, en relación con el año anterior. No se trata de una proyección lineal, sino de un cálculo derivado de aplicar una elasticidad ponderada al contexto macroeconómico y sectorial, bajo el siguiente razonamiento:

En 2026 y 2027, el mercado pet care proyecta crecimientos superiores al 6 %, con un entorno macroeconómico estable (PIB entre 1,9 % y 2,2 %). La demanda proyectada de Pet Atelier crece en 2,53 % y 2,12 % respectivamente, aplicando una ratio de captación de 35 % sobre el promedio ponderado de crecimiento sectorial, corregido por cautela y conservadurismo ante la curva de adopción de un nuevo negocio (Presidencia de la República del Ecuador, 2025).

En 2028, aunque el PIB permanece estable (2,20 %), el crecimiento del mercado pet care desciende a 3,14 %, probablemente reflejando una saturación relativa del segmento premium. En este escenario, se reduce la ratio de captación a 30 %, proyectando un crecimiento más moderado del 0,94 %.

En 2029, se anticipa una contracción del mercado pet care de -2,22 %, atribuida a factores cíclicos o ajuste de gasto en segmentos no esenciales. Aunque el PIB nacional mejora ligeramente (2,52 %), se aplica una ratio de captación conservadora del 30 %, proyectando una contracción de -0,67 % en la demanda anual del negocio. Esta decisión refuerza la prudencia metodológica del modelo al considerar escenarios regresivos.

En el caso de Pet Atelier, se ha optado por aplicar una ratio de captación de mercado derivado de la metodología top-down forecasting, la cual parte del análisis del mercado total disponible (Total Addressable Market, TAM) y proyecta la participación estimada de la empresa en función de variables como *posicionamiento competitivo*, *diferenciación del modelo de negocio* y *estrategia comercial*. Esta aproximación resulta especialmente adecuada para negocios innovadores o sin histórico de ventas, ya que permite vincular las tasas de crecimiento del sector (como el mercado pet care en Ecuador) con un supuesto razonado de participación relativa del nuevo emprendimiento. Esta metodología está respaldada por enfoques de proyección recomendados para mercados emergentes, como se detalla en The Ultimate Guide to Sales Forecasting (Goodmeetings, 2023).

Supuestos de Proyección por Líneas de Servicio y Frecuencia de Atención

Para estimar con mayor realismo la demanda operativa de Pet Atelier, se definieron supuestos desagregados por línea de servicio, sobre dos ejes complementarios:

- Porcentaje de mascotas atendidas que demandan cada servicio.
- Número promedio de atenciones anuales por mascota para cada línea.

Ambos elementos responden a un modelo lógico que articula variables de comportamiento del tutor, hábitos de consumo, elasticidad del gasto en bienestar animal y segmentación de mercado en el segmento premium. El cuadro siguiente resume estos supuestos:

Tabla 6

Supuestos de proyección de demanda por % de demanda y números de atenciones "Pet Atelier"

Año	Mascotas atendidas	Grooming	Veterinaria	Alimentación Suscripción	Tienda	Hospedaje
2025	% de demanda	100%	100%	15%	70%	15,0%
	No de Atenciones	3	1	12	3	5
2026	% de demanda	100%	100%	15,5%	70%	15,5%
	No de Atenciones	3	1	12	3	5
2027	% de demanda	100%	100%	16,0%	72%	16%
	No de Atenciones	3	1	12	3	5
2028	% de demanda	100%	100%	15%	72%	15%

	No de Atenciones	3	1	12	3	5
2029	% de demanda	100%	100%	14%	70%	14%
	No de Atenciones	3	1	12	3	5

Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)

Ingresos por Ventas

En el primer año (Año 1), se proyecta un ingreso bruto total de USD 649.268, correspondiente a un primer ciclo operativo completo con penetración inicial en un 12 % del mercado objetivo. Esta cifra crece progresivamente hasta alcanzar USD 769.795 en el quinto año (Año 5), acumulando un crecimiento total del 18,56 % durante el quinquenio. Esta tendencia responde a una curva natural de madurez de mercado, fidelización de clientes, ampliación de membresías, optimización de ocupación en hospedaje y evolución de las unidades vendidas por categoría.

Ingresos por Ventas The Pet Atelier (proyección).

Tabla 7

Ingresos por ventas The Pet Atelier (proyección)

Categoría	2025	2026	2027	2028	2029
Retail	202.533	210.692	225.787	232.501	229.176
Grooming	160.067	175.517	181.992	186.528	188.376

Veterinaria	79.601	82.808	98.909	104.717	105.617
Adiestramiento	65.757	64.806	84.330	80.618	92.265
Comida Saludable	68.526	73.663	83.145	79.892	75.207
Hospedaje	43.694	46.969	50.273	48.306	45.473
Membresía	19.612	20.402	21.155	19.163	16.787
Experiencial	3.600	5.400	8.400	8.529	8.660
Wellness	5.877	6.541	7.373	8.163	8.233
TOTAL INGRESOS	649.268	686.797	761.365	768.417	769.795

Tabla 8

Porcentaje de crecimiento en ventas The Pet Atelier (proyección)

Categoría	% Crecimiento Quinquenal
Grooming	23,5%
Retail	22,1%
Adiestramiento	22,0%
Veterinaria	21,6%
Comida Saludable	5,5%

Experiencial	4,2%
Wellness	2,0%
Hospedaje	1,5%
Membresía	-2,3%

- **Grooming & Estética (23,5 % del crecimiento total quinquenal)**

Grooming se posiciona como la línea de mayor aporte neto al crecimiento del negocio, tanto por volumen como por recurrencia. Con ingresos que escalan de USD 160.067 en el primer año hasta USD 188.376 en el quinto, su consolidación se basa en una propuesta de valor integral, que incluye mantenimiento express, servicios de estética avanzada y paquetes mensuales. Este segmento refleja una demanda constante y fidelizada, con un crecimiento sostenido y márgenes sanos gracias al aprovechamiento de economías de escala operativa.

- **Retail (22,1 %)**

La unidad de venta de productos logra un posicionamiento sólido desde el inicio, apalancada en el consumo recurrente de alimento premium, accesorios funcionales y snacks saludables. El ingreso proyectado crece desde USD 202.533 a USD 229.176 en cinco años, con un comportamiento estable y sin grandes picos, lo que refuerza su rol como ancla de

estabilidad financiera. Las alianzas con marcas, vending machines y cross-selling mejoran su margen y extienden su alcance sin aumentar los costos fijos.

- **Adiestramiento (22,0 %)**

Con ingresos que avanzan de USD 65.757 a USD 92.265, esta línea evidencia un alto dinamismo, impulsado por una demanda creciente de servicios personalizados. El lanzamiento del “Club Canino Social” y el “Mini Curso Funcional” contribuyen a una oferta más atractiva sin requerir grandes inversiones adicionales. Este servicio, de carácter híbrido entre operativo y relacional, refuerza el posicionamiento del centro como espacio integral para el desarrollo físico y emocional de las mascotas.

- **Veterinaria (21,6 %)**

Veterinaria consolida su peso como una de las principales fuentes de ingresos con un crecimiento de USD 79.601 a USD 105.617. El aumento responde al fortalecimiento de la propuesta de valor —consultas, vacunación, chequeos preventivos—, además de una creciente aceptación del plan anual de salud. Este segmento conecta directamente con el concepto de bienestar integral del proyecto y genera oportunidades de venta cruzada con otras unidades.

- **Comida Saludable (5,5 %)**

Este segmento combina suscripción mensual y venta libre, iniciando con USD 68.526 y alcanzando los USD 75.207. La estrategia es mantener una proyección conservadora,

priorizando el canal propio (on site y digital) sobre alianzas externas para controlar calidad y rentabilidad. Aunque su contribución es más limitada en términos absolutos, su potencial estratégico está en el posicionamiento diferencial del modelo de alimentación natural para mascotas.

- **Wellness & SPA (2,0 %)**

Aunque con un peso absoluto menor (de USD 5.877 a USD 8.233), Wellness aporta diferenciación estratégica y alto valor percibido. Se enfoca en clientes de alto poder adquisitivo, ofreciendo experiencias multisensoriales como masajes, aromaterapia y musicoterapia para mascotas. A futuro, su valor podría escalar no tanto por volumen, sino por precio, exclusividad y sinergia con otras líneas como membresías o eventos privados.

- **Espacios Experienciales (4,2 %)**

Con ingresos que suben de USD 3.600 a USD 8.660, su rol es más cualitativo que cuantitativo. Estos espacios —lounge, talleres, showroom— funcionan como centros de atracción, fidelización y conversión de clientes. Pese a representar un porcentaje menor del ingreso, su aporte a la experiencia de marca y al vínculo emocional con el cliente es significativo, especialmente en zonas premium como Puenbo y Cumbayá.

- **Hospedaje Premium (1,5 %)**

Con ingresos entre USD 43.694 y USD 45.473, el hospedaje opera por debajo de su potencial debido a la capacidad instalada limitada y la estacionalidad de la demanda. No obstante, ofrece

un alto valor agregado por su diseño tipo spa, domótica y servicios personalizados. Se proyecta como una línea más estratégica para imagen que para volumen.

▪ **Membresías (-2,3 %)**

Aunque diseñadas para fidelizar, las membresías caen de USD 19.612 a USD 16.787 en cinco años. Esta disminución está vinculada a ajustes estratégicos para optimizar rentabilidad, priorizando clientes de alto valor de vida (CLV) y desincentivando membresías de bajo uso. Su importancia no está en el ingreso directo, sino en el aumento del ticket promedio y la recurrencia en servicios como grooming, adiestramiento o comida saludable.

Lógica de crecimiento y precio.

Los incrementos de ingresos se explican por una triple lógica:

- Aumento progresivo del volumen de unidades vendidas, ajustado a la capacidad operativa de Pet Atelier por categoría.
- Incremento moderado de precios basado en una tasa promedio anual del 1,5 % alineada al segmento premium y sin perder competitividad.
- Introducción estratégica de nuevos servicios a partir del segundo y tercer año, con foco en programas de fidelización, experiencias y servicios funcionales.

El modelo evita escenarios inflados, manteniendo hipótesis conservadoras sobre penetración, estacionalidad y elasticidad. La tasa de conversión inicial del 12 % sobre un

mercado objetivo entre 9.614 y 10.987 mascotas ha sido calculada en función de benchmarks de adopción en servicios boutique, sumado a la ejecución de marketing relacional y activaciones zonales.

Costos de ventas, mercadeo y administrativos, plan de inversiones (CAPEX y Depreciación)

El esquema financiero proyectado para cinco años en The Pet Atelier prevé un aumento gradual de egresos operativos, en concordancia con el escalamiento del negocio, el aumento en la plantilla de personal y el fortalecimiento de áreas clave como mercadeo y administración. A continuación, se presenta el análisis técnico por cada componente estructural del gasto, con el objetivo de evaluar su sostenibilidad, impacto sobre el margen operativo y racionalidad presupuestaria en relación con el modelo de ingresos ya proyectado.

Costos de Ventas.

Los costos de ventas comprenden principalmente dos grandes subcategorías: i) sueldos del personal operativo (veterinaria, grooming, cuidadores, cocina y tienda), y ii) los insumos, materiales retail, alimentos e insumos de operación diaria. En conjunto, estos costos representan más del 58 % del gasto total en 2025, consolidando su rol estructural en la matriz de costos.

Tabla 9

Costos de venta

Subcategoría	2025	2026	2027	2028	2029
Sueldos Operativos	175.896	197.333	242.546	246.165	249.930
Insumos + Retail + Operación	138.000	140.016	142.167	144.351	146.568
TOTAL COSTOS DE VENTAS	313.896	337.349	384.713	390.516	396.498

En el año 2025, se estima un total de USD 313.896 en costos de ventas, de los cuales USD 175.896 (56 %) corresponde a sueldos operativos, y USD 138.000 (44 %) a insumos, materia prima y suministros.

Esta proporción se mantiene estable hasta 2029, cuando los costos de ventas ascienden a USD 396.498, evidenciando un crecimiento acumulado del 26 % en cinco años.

El mayor salto porcentual se observa entre 2026 y 2027 (+14 %), explicado por el aumento proyectado de personal operativo y la expansión de servicios.

A partir de 2028, los incrementos son marginales (+1.5 % anual), reflejando una estabilización en la capacidad operativa y eficiencia en el consumo de insumos.

Esta evolución sugiere que el modelo logra controlar su estructura de costos variables manteniendo su rentabilidad, especialmente desde el cuarto año de operación

Gastos de Mercadeo.

Los gastos de mercadeo se proyectan con una estrategia intensiva en los primeros tres años para posicionar la marca, captar clientes y consolidar el ecosistema de servicios premium de Pet Atelier.

Tabla 10

Gastos de mercadeo

Subcategoría	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)
TOTAL, GASTOS DE MERCADEO	37.800	38.352	38.941	39.520	32.452

En 2025 se destinan USD 37.800 a mercadeo, cifra que se mantiene con incrementos moderados hasta 2028 (USD 39.520), priorizando campañas digitales, alianzas estratégicas y branding territorial en Puembo y Tumbaco.

En 2029, el gasto en mercadeo disminuye a USD 32.452, ajustándose a un esquema de mantenimiento de marca y mayor fidelización, sin necesidad de inversiones tan intensivas y explotando la visibilidad obtenida por el boca a boca.

Esta reducción final permite liberar recursos para reservas o nuevas inversiones, manteniendo al mismo tiempo la recordación y diferenciación del modelo.

El comportamiento proyectado responde a una lógica estratégica: alta inversión inicial con retorno de posicionamiento a mediano plazo, coherente con un modelo de wellness experiencial que apuesta por clientes recurrentes y valor percibido alto.

Gastos Administrativos.

Los gastos administrativos se estructuran en dos líneas: sueldos de personal administrativo (coordinación, recepción, marketing, contabilidad) y servicios más arriendo del local de 450 m².

Este rubro representa entre 35 % y 38 % del gasto total, siendo un componente relevante, pero con control sobre su evolución.

Tabla 11

Gastos administrativos

Subcategoría	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)
Sueldos Administrativos	83.040	98.667	121.499	123.308	125.216

Servicios + Arriendo	109.800	111.404	113.115	114.853	116.617
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	192.840	210.071	234.614	238.161	241.833

El gasto administrativo total pasa de USD 192.840 en 2025 a USD 241.833 en 2029, con un crecimiento acumulado del 25 %.

El mayor incremento se da en sueldos administrativos (+50 % en cinco años), lo cual responde a la necesidad de profesionalizar la gestión y reforzar el equipo de liderazgo conforme crece el negocio.

Por el contrario, los servicios y el arriendo crecen a una tasa mucho más contenida (+6.2 % acumulado en cinco años), asegurando estabilidad en costos fijos.

El ratio sueldos/servicios se mantiene equilibrado y refuerza una gestión responsable, sin sobredimensionar las funciones administrativas ni cargar al modelo con estructuras innecesarias.

Análisis Consolidado y Sostenibilidad

Tabla 12

Total de costos y gastos

COSTOS DE VENTAS					
Subcategoría	2025	2026	2027	2028	2029
TOTAL COSTOS DE VENTAS	313.896	337.349	384.713	390.516	396.498
GASTOS DE MERCADEO					
Subcategoría	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)
TOTAL, GASTOS DE MERCADEO	37.800	38.352	38.941	39.520	32.452
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Subcategoría	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)	Anual (USD)
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	192.840	210.071	234.614	238.161	241.833
TOTAL COSTOS Y GASTOS	544.536	585.772	658.268	668.197	670.782

El total de costos y gastos del modelo The Pet Atelier asciende de USD 544.536 en 2025 a USD 670.782 en 2029, lo que implica un crecimiento acumulado del 23.2 % en cinco años. Este incremento se encuentra dentro de parámetros sostenibles considerando el crecimiento paralelo de ingresos y la estrategia de eficiencia operativa planteada.

El punto más alto de crecimiento porcentual se registra entre 2026 y 2027 (+12.4 %), momento en que el modelo entra en su fase de expansión operativa plena.

A partir de 2028, los aumentos se estabilizan, lo cual indica madurez operativa y control de gastos estructurales.

La tendencia plana en mercadeo desde el año 4 y el control sobre servicios/arrendamientos permiten proteger márgenes sin comprometer calidad.

Esta planificación de costos está alineada con la naturaleza premium del negocio: inversión intensiva en talento y experiencia al cliente, pero con una estructura operativa cuidadosamente diseñada para maximizar valor y minimizar ineficiencias.

Construcción del estado de resultados proyectado

Con la proyección detallada de ingresos y la estimación completa de los costos y gastos de operación (ventas, mercadeo y administración), se procedió a estructurar el Estado de Resultados Proyectado de Pet Atelier para el período 2025–2029. Esta estructura financiera resume de forma integral la rentabilidad esperada del proyecto, integrando también los efectos de inversión, financiamiento y obligaciones fiscales.

En primer lugar, se consolidaron los costos de ventas, compuestos principalmente por los sueldos operativos y los insumos relacionados a la operación diaria, retail y servicios. A esto se sumaron los gastos de mercadeo, que reflejan la estrategia de posicionamiento y fidelización de clientes, y los gastos administrativos, que incluyen tanto sueldos del personal directivo como servicios generales y arriendo. El total de costos y gastos proyectados alcanza los USD

544.536 en 2025 y asciende progresivamente hasta USD 670.782 en 2029, con una tasa de crecimiento decreciente que refleja estabilización operativa.

Posteriormente, se incorporaron las partidas contables asociadas a la estructura de inversión y financiamiento. La depreciación anual responde al calendario de amortización de los activos adquiridos durante el CAPEX inicial, mientras que el gasto financiero representa los intereses generados por la financiación ajena utilizada en los primeros años. Ambos rubros disminuyen conforme se reduce el endeudamiento y se agotan los activos depreciables.

Finalmente, se calculó el impuesto a la renta, aplicando la tasa vigente para sociedades en Ecuador (25 %) sobre la utilidad operativa antes de impuestos. El resultado final es la utilidad neta proyectada, que asciende a USD 57.139 en 2025 y crece hasta USD 69.502 en 2029, consolidando un modelo financiero rentable, fiscalmente eficiente y con proyección sostenida de crecimiento.

Tabla 13

Estado de resultados de The Pet Atelier (proyección)

Año	Ingresos por Ventas (USD)	Total Costos y Gastos (USD)	CAPEX (USD)	Depreciación (USD)	Gasto Financiero (USD)	Utilidad Operativa (USD)	Impuesto a la Renta	Utilidad Neta (USD)
1	649.268	544.536	77.259	15.452	13.095	76.185	19.046	57.139

2	686.797	585.77 2	51.975	10.395	10.642	79.988	19.997	59.991
3	761.365	658.26 8	28.298	5.660	5.465	91.973	22.993	68.979
4	768.417	668.19 7	23.835	4.767	2.912	92.540	23.135	69.405
5	769.795	670.78 2	27.825	5.565	778	92.670	23.167	69.502

Flujo De Caja Y Balance Proyectado

Flujo de Caja Proyectado

El flujo neto operativo (FCO) parte del EBITDA, al que se deducen los intereses pagados y el impuesto a la renta. En el primer año, Pet Atelier alcanza un EBITDA de USD 120.183, con una ligera reducción hasta USD 104.577 en 2029, lo cual refleja una operación rentable, con costos controlados y márgenes estables. El FCO muestra una evolución favorable, partiendo de USD 88.042 en 2025 y manteniéndose por encima de USD 78.000 en los años siguientes, lo que evidencia una estructura operativa robusta y eficiente.

Las inversiones de capital (CAPEX) ascienden a USD 77.259 en el primer año, destinadas a adecuaciones iniciales, equipamiento y puesta en marcha. En años posteriores, estas inversiones se reducen significativamente, con una media anual inferior a USD 33.000, reflejando un modelo de crecimiento sostenible con necesidades moderadas de reinversión.

En cuanto al componente financiero, el proyecto recibe un total de USD 161.088 en financiamiento (entre 2025 y 2026), destinado a cubrir tanto inversión inicial como parte del capital de trabajo. La amortización se realiza progresivamente, comenzando con USD 45.819 en 2025 y descendiendo a USD 11.630 en 2029, lo que genera un flujo financiero neto positivo únicamente en el primer año y negativo en los subsiguientes.

Como resultado de estos componentes, el flujo neto de caja (FNC) es positivo durante todo el período analizado, con valores crecientes: USD 93.551 en 2025, USD 32.082 en 2027 y USD 41.177 en 2029. El modelo arranca con una caja inicial de USD 5.000, y alcanza una caja final acumulada de USD 204.501 al cierre del 2029, lo que demuestra que el negocio puede sostener su flujo de caja y cubrir obligaciones, incluso considerando pagos por amortización.

La solidez del flujo proyectado refuerza la viabilidad económica del modelo y le otorga margen para responder ante imprevistos, reinvertir en innovación, o distribuir dividendos de forma responsable.

Tabla 14

Flujo de caja de pet atelier (proyectado) (usd)

Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos por Ventas	649.268	686.797	761.365	768.417	769.795

(-) Costos Operativos	544.536	585.772	658.268	668.197	670.782
(+) Depreciación	15.452	10.395	5.660	4.767	5.565
= EBITDA (sin Depreciación ni intereses)	120.183	111.420	108.756	104.986	104.577
(-) Intereses pagados	13.095	10.642	5.465	2.912	778
(-) Impuesto a la Renta (25%)	19.046	19.997	22.993	23.135	23.167
= Flujo Neto Operativo (FCO)	88.042	80.781	80.298	78.939	80.632
(-) Inversiones (CAPEX)	77.259	51.975	28.298	23.835	27.825
= Flujo Neto de Inversión	77.259	51.975	28.298	23.835	27.825
(+) Financiamiento recibido	128.588	32.500	0	0	0
(-) Amortización de capital	45.819	61.248	19.919	22.472	11.630
= Flujo Neto Financiero	82.768	-28.748	-19.919	-22.472	-11.630
Flujo Neto de Caja (FNC)	93.551	58	32.082	32.633	41.177
Caja Inicial	5.000	98.551	98.609	130.691	163.324

= CAJA FINAL	98.551	98.609	130.691	163.324	204.501
--------------	--------	--------	---------	---------	---------

Balance General Proyectado

El Balance General proyectado para el primer año de operación de Pet Atelier presenta una estructura financiera sólida, en la que se refleja el diseño estratégico del modelo de negocio y su planificación financiera inicial. En el activo total de USD 209.309, el componente corriente representa el 70,5 %, compuesto principalmente por caja y bancos (USD 98.551), resultado de una política de liquidez prudente frente al arranque del negocio, así como inventarios y cuentas por cobrar vinculados directamente al giro de servicios retail, grooming y nutrición.

Dentro del activo no corriente, se incorpora una inversión inicial en Propiedad, Planta y Equipo de USD 77.259, principalmente destinada al equipamiento de las áreas veterinarias, de cocina funcional y del Concept Café. Esta cifra se ajusta con una depreciación acumulada de USD 15.452 para reflejar el desgaste contable en función de la vida útil proyectada, resultando en un activo fijo neto de USD 61.807, lo cual representa el 29,5 % del total del activo.

En cuanto al pasivo, el total asciende a USD 90.453, de los cuales USD 51.277 corresponden a pasivos corrientes y USD 39.176 a obligaciones de largo plazo. Dentro del pasivo corriente, se destaca el crédito de capital de trabajo por USD 43.592 y la incorporación

de cuentas por pagar y provisiones por un total de USD 7.685, lo cual es coherente con una operación en etapa temprana y un uso controlado de compromisos financieros inmediatos. El pasivo no corriente responde a una obligación crediticia orientada a financiar el CAPEX inicial, estructurada a cinco años, según las condiciones proyectadas del plan financiero.

Finalmente, el patrimonio asciende a USD 118.856. Este se compone de un aporte inicial de socios de USD 100.000 y utilidades retenidas netas por USD 18.856, una vez descontados dividendos por distribuir (USD 28.569) y la constitución de reservas obligatorias: legal (10 %), estatutaria (5 %) y voluntaria (2 %). Este diseño patrimonial garantiza un equilibrio entre distribución de beneficios y reinversión estratégica, en línea con la sostenibilidad y crecimiento del modelo de negocio proyectado.

Tabla 15.

Balance general "The Pet Atelier" proyectado

BALANCE GENERAL "THE PET ATELIER" PROYECTADO	
(USD) AÑO 1	
ACTIVO	
Activo Corriente	
Caja y Bancos	98.551
Inventarios (retail + insumos)	27.750
Cuentas por Cobrar	9.371
Gastos pagados por anticipado	1.223

Anticipos de proveedores	10.606
Total Activo Corriente	147.502
Activo No Corriente	
Propiedad, Planta y Equipo (CAPEX)	77.259
(-) Depreciación Acumulada	15.452
Activo Fijo Neto	61.807
TOTAL ACTIVO	209.309
PASIVO	
Pasivo Corriente	
Crédito corto plazo (CAP. TRABAJO)	43.592
Cuentas por Pagar	2.000
Acreedores diversos / Provisiones	5.685
Total Pasivo Corriente	51.277
Pasivo No Corriente	
Crédito largo plazo (CAPEX)	39.176
Total Pasivo No Corriente	39.176
TOTAL PASIVO	90.453
PATRIMONIO	
Aportes de Socios	100.000
Utilidad Neta Año 1	57.139

(-) Dividendos distribuidos	28.569
(-) Reserva Legal (10%)	5.714
(-) Reserva Estatutaria (5%)	2.857
(-) Reserva Voluntaria (2%)	1.143
Utilidades Retenidas	18.856
TOTAL PATRIMONIO	118.856
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	209.309

Escenarios.

Escenario conservador.

Este escenario es el que hemos analizado en toda la sección anterior.

Escenario Pesimista.

Este escenario parte de un enfoque que considera posibles dificultades operativas o de posicionamiento en el arranque del negocio, sin que existan señales de deterioro macroeconómico. La economía ecuatoriana mantiene estabilidad en precios, crecimiento moderado del PIB e indicadores positivos de consumo, especialmente en segmentos medio-altos. Bajo esta lógica, se simula un entorno menos favorable para Pet Atelier, pero todavía enmarcado en condiciones normales del mercado.

Ingresos por Ventas: -5 %

Considerando que las proyecciones económicas de crecimiento del Ecuador, en el período de 5 años es de 2,2% y que el sector mantiene una expansión promedio del 4,3 % anual, esta disminución denota un escenario pesimista real originado más bien por un rezago inicial en lograr tracción comercial.

Costos de Ventas: +4 % Anual

El aumento proyectado responde a posibles ajustes en insumos importados, logística o servicios especializados que podrían registrar leves variaciones. Si bien la inflación en Ecuador se mantiene controlada y cercana al 1,5 %, la estructura de costos en modelos premium como **Pet Atelier** podría enfrentar presiones adicionales por su dependencia de productos o servicios importados.

Gastos de Mercadeo: +4 % Anual

El entorno competitivo y la necesidad de posicionar una marca nueva justifican una inversión ligeramente superior en marketing por la caída de ingresos. La proyección considera esfuerzos continuos para mantener visibilidad, atraer nuevos clientes y consolidar la propuesta de valor.

Gastos Administrativos: +2,5 % Anual

Este ajuste incorpora un crecimiento medurado en costos fijos como salarios, arriendos y servicios. Sin embargo, dado que el promedio de la inflación es de 1,48% en el período, el peor escenario sería de incremento sustancial en la misma que obligaría a un ajuste de alrededor de 2,5%.

Tabla 16
Estado de resultados de Pet Atelier (proyección pesimista)

Año	Ingresos por Ventas (USD)	Costos de Ventas (USD)	Gastos de Mercadeo (USD)	Gastos Administrativos (USD)	Total Costos y Gastos (USD)
1	616.804	326.452	39.312	197.661	563.425
2	652.457	350.843	39.886	215.323	606.052
3	723.297	400.101	40.499	240.479	681.080
4	729.996	406.136	41.101	244.115	691.353
5	731.305	412.358	33.750	247.879	693.986

Año	CAPEX (USD)	Depreciación (USD)	Gasto Financiero (USD)	Utilidad Operativa (USD)	Impuesto a la Renta	Utilidad Neta (USD)
1	77.259	15.452	13.095	24.833	6.208	18.624
2	51.975	10.395	7.223	28.788	7.197	21.591
3	28.298	5.660	3.270	33.288	8.322	24.966
4	23.835	4.767	2.099	31.777	7.944	23.833
5	27.825	5.565	778	30.976	7.744	23.232

El escenario pesimista evidencia una contracción inicial del 5 % en los ingresos por ventas en el primer año. Este ajuste refleja una entrada más lenta al mercado y una fidelización gradual de la clientela. Como resultado, la utilidad operativa en el primer año cae a USD 24.833, lo que representa una disminución del 67 % respecto al escenario base. Si bien las ventas se estabilizan en los años siguientes, la utilidad neta se mantiene en niveles bajos, cerrando el quinto año en apenas USD 23.232. Este margen reducido pone en evidencia el efecto acumulado de un posicionamiento lento y de presiones crecientes en costos, especialmente en ventas y mercadeo.

No obstante, el negocio logra mantenerse operativo sin generar pérdidas en ningún año del período, lo que refleja una estructura financiera resistente.

Escenario Optimista. Este escenario parte de un enfoque que considera una ejecución eficiente del modelo de negocio de Pet Atelier, con buena aceptación en el mercado objetivo desde el primer año. A pesar de que la economía ecuatoriana no proyecta un crecimiento alto, el segmento de productos y servicios para mascotas muestra dinamismo, con tasas anuales positivas de expansión de hasta 7,2 %.

Ingresos por Ventas: +6 % Anual

La proyección parte de un crecimiento del 6 % sostenido desde el año 1, ligeramente por debajo del máximo crecimiento histórico del sector (7,23 %) pero coherente con el promedio de los años positivos. Este supuesto refleja una estrategia de penetración eficaz, posicionamiento diferencial y buena conexión con la demanda de consumidores de alto poder adquisitivo.

Ingresos por Ventas: +6 % Anual

La proyección parte de un crecimiento del 6 % sostenido desde el año 1, ligeramente por debajo del máximo crecimiento histórico del sector (7,23 %) pero coherente con el promedio de los años positivos. Este supuesto refleja una estrategia de penetración eficaz, posicionamiento diferencial y buena conexión con la demanda de consumidores de alto poder adquisitivo.

Costos de Ventas: +2 % Anual

Se estima un incremento moderado del 2 % en los costos de ventas, controlado por eficiencias operativas y economías de escala desde el arranque. Aunque se reconocen posibles presiones de tipo cambiario o logístico, se prevé que la estructura de compras, contratos anticipados y alianzas estratégicas permita contenerlas. Esto mejora el margen bruto, sin comprometer la calidad de los insumos o servicios ofertados.

Gastos de Mercadeo: +0 % Anual

En este escenario se asume que el esfuerzo de marketing inicial logra un posicionamiento sólido y una alta tasa de recomendación que disminuye la necesidad de incrementar la inversión publicitaria en los años posteriores. El 0 % de crecimiento refleja la eficiencia en campañas digitales, fidelización orgánica y activaciones locales bien dirigidas, optimizando el gasto sin sacrificar alcance ni engagement.

Gastos Administrativos: +1 % Anual

La proyección contempla un crecimiento contenido del 1 % en gastos administrativos gracias a una gestión disciplinada desde el inicio. El modelo operativo aprovecha tecnologías de automatización, acuerdos favorables de arriendo y estructuras administrativas ligeras.

Tabla 17

Estado de resultados de Pet Atelier (proyección optimista)

Año	Ingresos por Ventas (USD)	Costos de Ventas (USD)	Gastos de Mercadeo (USD)	Gastos Administrativos (USD)	Total Costos y Gastos (USD)	
1	688.224	320.174	37.800	194.769	552.742	
2	728.005	344.096	38.352	212.171	594.620	
3	807.047	392.407	38.941	236.960	668.308	
4	814.522	398.326	39.520	240.543	678.389	
5	815.982	404.428	32.452	244.251	681.131	
Año	CAPEX (USD)	Depreciación (USD)	Gasto Financiero (USD)	Utilidad Operativa (USD)	Impuesto a la Renta	Utilidad Neta (USD)
1	77.259	15.452	13.095	106.935	26.734	80.201
2	51.975	10.395	7.223	115.768	28.942	86.826
3	28.298	5.660	3.270	129.809	32.452	97.357
4	23.835	4.767	2.099	129.267	32.317	96.950
5	27.825	5.565	778	128.509	32.127	96.382

El desempeño financiero proyectado en este escenario optimista valida la consistencia de los supuestos aplicados, especialmente la mejora en ingresos por ventas del 6 % en el primer año. Esta cifra, que se alinea con el promedio de crecimiento de los años más dinámicos del mercado (7,14 %–7,23 %), permite sostener un aumento saludable en los ingresos sin forzar estimaciones poco realistas. A su vez, la contención en los costos de ventas al 2 % anual

(sólo un poco por encima de la inflación esperada) mejora el margen operativo, resultado de una posible negociación eficiente con proveedores o mayor eficiencia logística. La decisión de mantener gastos de mercadeo constantes y limitar el incremento de gastos administrativos al 1 % permite absorber el crecimiento sin presionar los costos fijos, reforzando la utilidad neta desde etapas tempranas. La estabilidad de la utilidad operativa (superior a USD 128.000 desde el año 3) refleja que el modelo no solo es rentable bajo condiciones favorables, sino también resiliente ante aumentos moderados de costos, consolidando la estrategia de crecimiento orgánico sostenido con disciplina operativa.

Conclusiones Financieras

- El modelo está diseñado para crecer de forma sostenida, integrando nuevas líneas de productos, servicios móviles y alianzas comerciales. El enfoque premium y la experiencia diferenciadora aseguran una base sólida para futuras expansiones en otras ciudades.
- The Pet Atelier es un proyecto financieramente viable, con indicadores positivos y un modelo operativo coherente con las tendencias del mercado petcare. Representa una inversión atractiva para socios que buscan combinar rentabilidad con impacto positivo en el bienestar animal, y tiene alto potencial de consolidarse como referente en su nicho dentro del mercado ecuatoriano.

- El proyecto genera valor agregado significativo con un VAN positivo (USD 33.047), indicando rentabilidad sobre el costo de capital.
- La TIR del 35,97% demuestra un retorno altamente atractivo frente al WACC del 18,25%, reflejando eficiencia financiera.
- La sólida caja acumulada al año 5 (USD 204.501) evidencia una adecuada planificación de liquidez y sostenibilidad del modelo.

La estructura de financiamiento mixto permite un apalancamiento controlado, evitando la dilución de la propiedad sin comprometer la salud financiera del proyecto.

Capítulo 3

Gestión De Personas

Gestión Eficaz del Equipo Para Alcanzar el Éxito De “The Pet Atelier”

En el marco del desarrollo del proyecto ***The Pet Atelier***, la primera etapa del curso de Gestión de Personas se centrará en fortalecer los cimientos humanos y colaborativos del equipo. Dado que el proyecto se sustenta en un modelo de negocio integral, sensible al bienestar animal y enfocado en la experiencia sensorial del cliente, será esencial construir una base sólida de cohesión, propósito compartido y cultura organizacional alineada. Este capítulo abordará precisamente ese objetivo: establecer acuerdos operativos, emocionales y éticos que orienten el desempeño del equipo a lo largo de las distintas fases del proyecto.

Para lograrlo, se aplicará una metodología basada en la reflexión colectiva y el diseño participativo de la alianza de equipo. Esta herramienta permitirá al grupo consensuar principios éticos, normas de convivencia, mecanismos de resolución de conflictos y compromisos específicos con la calidad del trabajo. Este enfoque no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también facilitará la construcción de un ambiente colaborativo, resiliente y motivador, necesario para ejecutar un proyecto con múltiples dimensiones como ***The Pet Atelier***.

Además, se definirán la misión, visión y valores del equipo, no como ejercicios abstractos, sino como marcos referenciales que guiarán la toma de decisiones y el

comportamiento colectivo. Estas definiciones se alinearán con el propósito del proyecto: crear un Pet Wellness Center de alto estándar en el país, que combine tecnología, salud, nutrición, sostenibilidad y experiencia emocional. La claridad estratégica de estos elementos ayudará a reforzar el sentido de pertenencia del grupo y a proyectar coherencia hacia los clientes, aliados y colaboradores futuros.

Finalmente, este capítulo también permitirá identificar y aprovechar las fortalezas individuales del equipo, promoviendo un modelo de liderazgo distribuido y roles funcionales bien definidos. Esta aproximación resultará clave para evitar duplicidades, optimizar recursos y facilitar una coordinación fluida durante la implementación del centro. El resultado será un equipo con dirección compartida, claridad sobre su identidad y un marco de actuación capaz de sostener la complejidad del proyecto desde sus cimientos humanos.

Alianza del Equipo

Estamos convencidos de que establecer una Alianza de Equipo es clave y fundamental para el éxito de cualquier proyecto. Con colaboración, compromiso, confianza, productividad, buena comunicación y trabajo en equipo, contribuiremos a la creatividad, innovación y sentido de pertenencia, impulsando el enriquecimiento en la toma de decisiones y consiguiendo resultados más sólidos. En este apartado detallamos a través de los siguientes ítems, temas importantes para la Alianza de nuestro equipo:

Miembros que Forman Este Equipo de Proyecto.

- Diana Paola Cando Tapia
- Rosa Marlene Chito Chito
- Juan Pablo Idrovo Villagrán
- Byron Rodrigo Landeta Parra
- Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio

Descripción del Área de Especialidad Profesional de Cada Miembro y Aportes al Proyecto “The Pet Athelier”.

- Diana Paola Cando Tapia

Ingeniero de Sistemas especializado en desarrollo y calidad de software, enfocado en la mejora de procesos y experiencias digitales mediante la integración de inteligencia artificial, aplicaciones móviles y automatización para optimizar la gestión de datos y servicios.

- Rosa Marlene Chito Chito

Ingeniera en Sistemas Informáticos, especialista en gestión de proyectos TIC, con enfoque en la optimización de procesos y el desarrollo de soluciones que generan valor para el cliente.

- Juan Pablo Idrovo Villagrán.

Ingeniero electrónico, experiencia en formulación y ejecución de proyectos de ingeniería en el campo de la generación eléctrica. Puede aportar con el equipo en el manejo de personas y resolución de conflictos en etapas clave.

- Byron Rodrigo Landeta Parra

Economista, experto en política económica, mercados financieros y productividad.

Aporta rigurosidad analítica y visión estratégica.

- Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio

Ingeniero Mecánico especializado en Ingeniería Industrial y Productividad profesional con sólida experiencia en la gestión, optimización y mejora continua de plantas industriales, puede aportar con el equipo en el manejo de la planificación operativa y procesos de mejora continua.

Principios Éticos del Equipo “The Pet Atelier”. Los principios éticos de nuestro equipo son la integridad, la confianza, el respeto, la transparencia, el cumplimiento normativo (mencionado para **The Pet Atelier** a nivel de empresa), y la responsabilidad social/ambiental (alineándose con el enfoque ESG de **The Pet Atelier**)

Comportamientos del equipo de trabajo de The Pet Atelier. Los comportamientos que estarán presentes en nuestro equipo son los que fomenten la colaboración, la comunicación efectiva, el apoyo mutuo, la proactividad, la orientación a resultados, y la valentía para afrontar conflictos de forma constructiva, igualmente la proactividad, puntualidad, colaboración, comunicación transparente y actitud constructiva.

Atmósfera Dentro del Equipo de Trabajo Durante el Desarrollo del Proyecto The Pet Atelier. Nos gustaría contar con un clima de trabajo positivo, respetuoso y motivador,

en el que se promueva la confianza mutua, la comunicación abierta y la participación de todos los integrantes del equipo.

Trabajo del Proyecto Entre los Miembros del Equipo “The Pet Atelier”. La distribución del trabajo se realizará en función de las habilidades, competencias y especialidades de cada integrante del equipo. Se definirán con claridad los roles y responsabilidades, y se asignarán las tareas de manera equitativa y estratégica. Además, se implementará una dinámica de revisión cruzada y se conformarán subgrupos para abordar tareas clave, con el fin de asegurar la calidad y la eficiencia en cada etapa del proyecto.

Acuerdos de Confidencialidad de la Información. Sí, consideramos fundamental establecer un acuerdo de confidencialidad entre los miembros del equipo, con el fin de garantizar el manejo responsable, ético y seguro de la información que se genere o comparta durante el desarrollo del proyecto. Este acuerdo es necesario para proteger datos sensibles, preservar la integridad del trabajo en equipo y asegurar que la información estratégica no sea divulgada o utilizada de manera inapropiada fuera del contexto del proyecto.

Tratamiento de desacuerdos. En caso de que surjan diferentes puntos de vista o desacuerdos dentro del equipo, se garantizará un espacio de diálogo respetuoso en el que todos los argumentos puedan ser escuchados y considerados de manera equitativa.

Si, tras un intercambio constructivo de ideas, no se logra alcanzar un consenso, se optará por una votación democrática como mecanismo de decisión. Este enfoque busca asegurar la participación de todos los integrantes, fomentar un clima de respeto y colaboración, y facilitar la toma de decisiones de forma justa y eficiente.

Resolución de Conflictos. La gestión oportuna y adecuada de los conflictos es esencial para mantener la cohesión y el rendimiento del equipo. Ante posibles desacuerdos o tensiones, se adoptarán las siguientes estrategias para resolverlos de manera constructiva:

- Confrontar las diferentes perspectivas con apertura, asegurando que todas las voces sean escuchadas y respetadas.
- Desarrollar e implementar acuerdos sobre cómo y quién toma las decisiones.
- Actuar rápidamente: No dejar que el conflicto se arrastre. Detectarlo pronto evita escaladas.
- Analizar las causas: Determinar si es por malentendidos, diferencias de valores, competencia por recursos, estrés laboral, etc.
- Generar opciones: Incentivar a las partes a proponer soluciones mutuamente aceptables.
- Acuerdo claro: Documentar los pasos a seguir, plazos y responsabilidades.

Resolución de tensiones. En situaciones de tensión dentro del equipo, es fundamental actuar con inteligencia emocional y enfoque estratégico para preservar el

bienestar grupal y la eficacia del trabajo conjunto. Para ello, se pondrán en práctica las siguientes acciones:

- Interrumpir la escalada con empatía.
- Redirigir el enfoque cambiando el tema de discusión de personas a problemas.
- Proponer un "time-out" temporal:
- Enfocar la conversación en soluciones, no en culpas.
- Evitar lenguaje acusatorio
- Buscar puntos en común reforzando objetivos compartidos.
- Usar de lenguaje neutro evitando adjetivos negativos.
- Evitar el uso de adjetivos negativos ("egoísta", "irresponsable", etc.)
- Cambiar el entorno físico cuando la tensión persista.

Toma de decisiones. La forma en que se toman las decisiones dentro de un equipo influye directamente en su cohesión, eficiencia y sentido de compromiso. En este proyecto, se ha optado por el siguiente enfoque:

Las decisiones se tomarán por unanimidad, procurando que todos los miembros del equipo estén de acuerdo con las acciones a seguir. Esta metodología busca fomentar la participación activa, asegurar que cada voz sea escuchada y valorada, y fortalecer el compromiso colectivo con los objetivos del proyecto. En caso de desacuerdos, se

promoverá el diálogo abierto y respetuoso hasta alcanzar un consenso satisfactorio para todos.

Acciones de Motivación para el Personal de “The Pet Atelier”. La motivación y el ánimo del equipo son factores clave para el éxito de cualquier proyecto colaborativo. Para fomentar un entorno positivo y comprometido, se implementarán las siguientes acciones:

- Definir con claridad el propósito y las metas del proyecto.
- Reconocer y valorar los esfuerzos de los integrantes, tanto en espacios públicos como en interacciones privadas.
- Otorgar autonomía y confianza al equipo mediante la delegación de responsabilidades y evitando el micromanagement.
- Celebrar los pequeños logros como parte del proceso hacia los objetivos mayores.
- Promover un ambiente colaborativo, seguro y de apoyo mutuo.
- Mantener una comunicación abierta, transparente y constante con todos los miembros del equipo.
- Involucrar activamente al equipo en la toma de decisiones relevantes.

Consolidación de información y realización de informes. El responsable de consolidar la información y elaborar los informes será el integrante Juan Pablo Idrovo. Esta responsabilidad se mantendrá de forma permanente a lo largo del proyecto, con el fin de



asegurar continuidad, consistencia en el estilo de presentación y un control centralizado de la documentación generada.

Estado emocional dentro del proyecto de The Pet Atelier. El estado emocional y el ambiente interno del equipo son fundamentales para el éxito y la calidad del trabajo colaborativo. Por ello, aspiramos a cultivar las siguientes emociones y actitudes durante el desarrollo del proyecto:

Confianza mutua, optimismo realista, motivación intrínseca, apertura al aprendizaje continuo, entusiasmo compartido y compromiso colectivo.

Misión y Visión del Equipo de “The Pet Atelier”

La definición de la misión y la visión del equipo resulta fundamental para orientar la toma de decisiones, mantener el enfoque estratégico y asegurar que todos los integrantes trabajemos alineados hacia un objetivo común. La misión establece el propósito y el impacto que deseamos generar con nuestro proyecto, mientras que la visión proyecta nuestras aspiraciones a largo plazo. Estos elementos clave garantizan que el equipo de *The Pet Atelier* avance con una dirección clara y orientada a la consecución de resultados eficientes.

En este apartado se presentan y desarrollan estos conceptos esenciales que guían el accionar de nuestro equipo.

Misión del Equipo:

- ¿Cuál es la razón de ser de nuestro equipo?

Somos un equipo multidisciplinario de profesionales comprometidos con la innovación para el cuidado integral de mascotas. Nos une la pasión por el bienestar animal y la visión de construir un espacio que trascienda el modelo tradicional de servicios mercantiles, veterinarios y estéticos, para crear una experiencia transformadora para dueños y mascotas.

- ¿Cuál es nuestra misión como equipo?

Colaborar desde nuestras distintas competencias para conceptualizar, diseñar y ejecutar un proyecto diferenciador que combine conocimientos de reales necesidades, tecnología, arte y sostenibilidad en la industria del bienestar animal.

- ¿Cuál es la finalidad/propósito del proyecto *The Pet Atelier*?

Crear un centro integral de bienestar para mascotas, con el nombre comercial "**The Pet Atelier**", que ofrezca experiencias personalizadas, servicios de salud y estética, productos adecuados y asesoría especializada, redefiniendo el vínculo humano animal y posicionando una marca que eleve los estándares del sector.

Visión del Equipo:

- ¿Qué deseamos lograr con nuestro proyecto a corto, medio y largo plazo?
- Corto plazo: Implementar un centro piloto en la zona de Tumbaco- Puembo, Quito, consolidando operaciones y validando el modelo de negocio.

- Mediano plazo: Escalar la propuesta hacia sucursales y nuevas líneas de Pet Wellness Centers en las principales zonas del Distrito Metropolitano de Quito, con servicios híbridos (presenciales y digitales).
- Largo plazo: Ser referentes a nivel nacional en innovación, salud preventiva y conexión emocional entre humanos y mascotas, con una comunidad activa y fiel Que reconozca a **“The Pet Atelier”** como marca de confianza y vanguardia.

- ¿Cómo lograremos alcanzar las metas que definen nuestro proyecto?

A través de un enfoque ágil de gestión de proyectos, análisis profundo del mercado, alianzas estratégicas con expertos en medicina veterinaria, adiestramiento, diseño y tecnología, y un compromiso sólido con el cliente. La cultura interna será colaborativa, orientada a resultados y con un fuerte propósito ético y ambiental.

- ¿Cómo queremos que nuestro proyecto sea percibido?

Como una marca disruptiva, elegante y confiable. Queremos que el cliente vea a **“The Pet Atelier”** no solo como un lugar de servicios, sino como un referente de estilo de vida, salud y conciencia animal.

En el sector, aspiramos a marcar un antes y un después en la forma de entender el bienestar animal, inspirando a otros actores a elevar sus estándares.

Valores del Equipo

Los valores del equipo constituyen un marco fundamental que orienta nuestra comunicación, colaboración y la manera en que enfrentamos los desafíos cotidianos. Contar con valores claramente definidos y compartidos permite que los integrantes del equipo se sientan alineados, comprometidos y motivados, favoreciendo un desempeño coherente e íntegro, así como la capacidad de resiliencia ante las dificultades.

En este apartado, se presenta un enfoque dedicado a la identificación y definición de los valores que guían al equipo de *The Pet Atelier*.

Valores de Equipo (interno) y Como Contribuyen al Proyecto

- **Colaboración**

Fomenta un ambiente de trabajo sinérgico, donde las ideas fluyen y se integran de manera efectiva entre profesionales de distintas áreas (veterinaria, administración, diseño, marketing, etc.), acelerando el avance del proyecto y mejorando la calidad de las decisiones.

- **Responsabilidad**

Garantiza que cada integrante cumpla con sus tareas en tiempo y forma, lo que es esencial en las etapas críticas como la construcción, implementación de servicios, contratación de personal o atención al cliente.

- **Compromiso**

Impulsa la motivación y la constancia del equipo para enfrentar desafíos, adaptarse a cambios y mantener el ritmo del proyecto, desde la conceptualización hasta la operación.

- **Respeto**

Promueve una cultura de trabajo inclusiva donde se valoran distintas perspectivas, lo que permite diseñar un Pet Wellness Center más completo, innovador y adaptado a diversas necesidades del mercado.

- **Excelencia**

Asegura altos estándares en cada aspecto del proyecto (infraestructura, servicios, atención, imagen de marca), lo que es clave para posicionar el centro como un referente premium en bienestar animal.

- **Comunicación abierta**

Facilita el flujo transparente y constante de información entre los miembros del equipo, lo que permite una coordinación eficiente, evita malentendidos y fortalece la toma de decisiones colectivas.

- **Confianza**

Genera un entorno en el que cada persona se siente valorada y respaldada, lo que fortalece la autonomía, mejora la colaboración y permite delegar con seguridad en todas las fases del proyecto.

- **Proactividad**

Impulsa a los miembros del equipo a anticiparse a necesidades, proponer soluciones y actuar con iniciativa, lo que resulta clave en un entorno dinámico como la creación de un centro de bienestar animal.

- **Flexibilidad**

Permite adaptarse a cambios en el entorno, en las expectativas de los clientes o en los requerimientos del proyecto sin perder efectividad ni motivación, lo que favorece la resiliencia del equipo.

- **Escucha activa**

Enriquece el trabajo conjunto al considerar con atención las ideas, inquietudes y sugerencias de todos los integrantes, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la construcción de soluciones integrales.

Valores que Aplican al Equipo, pero con Enfoque Externo (Cliente o Entorno):

- **Empatía**

Facilita la creación de espacios y servicios que realmente atiendan al bienestar emocional y físico tanto de las mascotas como de sus dueños, generando confianza y fidelidad.

- **Pasión por el bienestar animal**

Impulsa la autenticidad del propósito del negocio, motivando al equipo a ir más allá de lo comercial y a construir un centro con ética, sentido y dedicación genuina al cuidado animal.

- **Orientación al cliente**

Permite diseñar experiencias personalizadas y memorables, fundamentales en un mercado donde el trato humano y diferenciado marca la diferencia.

- **Compromiso con la sostenibilidad**

Aporta valor a la marca mediante prácticas eco amigables en infraestructura, productos y servicios, reforzando el posicionamiento del centro como premium y ambientalmente consciente.

- **Innovación en servicios de bienestar**

Fomenta la adopción de nuevas tecnologías y tendencias en salud animal, posicionando al centro como pionero y atractivo para un público moderno y exigente.

- **Calidez en el Servicio**

Consolida un entorno acogedor y de confianza que genera vínculos emocionales con los clientes, favoreciendo su satisfacción, recomendación y lealtad.

Competencias del Gestor de Proyectos Como Líder-Coach.

El liderazgo en la gestión de proyectos ha ido evolucionando hacia un enfoque integral, donde el líder no solo es un guía, sino que inspira y desarrolla el talento de su equipo. En este contexto, el líder-coach desempeña un papel fundamental al promover un ambiente de colaboración y compromiso, asegurando que cada decisión esté alineada con la visión estratégica y el crecimiento sostenible del proyecto. Este modelo de liderazgo es especialmente relevante en iniciativas como *The Pet Atelier* – Pet Wellness Center, donde la combinación de tecnología, bienestar animal y sostenibilidad exige una gestión ágil, motivadora y centrada en la innovación.

Las competencias seleccionadas para el gestor de proyectos han sido elegidas por su impacto directo en la consolidación y éxito del negocio. A través de estas competencias como visión estratégica, comunicación asertiva y orientación a resultados, el líder-coach no solo logra optimizar los procesos, sino que adicional fortalece la relación con clientes y colaboradores. Se anhela que este enfoque permita a *The Pet Atelier* diferenciarse en el mercado, garantizando excelencia operativa y una experiencia única para su comunidad.

Tabla 18

Competencias del gestor del proyecto como líder coach

Competencias Del Gestor Del Proyecto Como Líder Coach

COMPETENCIA	APORTACIÓN AL PROYECTO
Visión Estratégica	Descripción: Capacidad para definir objetivos claros y alinear acciones con la misión y visión del proyecto. Aportación: Garantiza que cada decisión estratégica esté alineada con el propósito de posicionar a <i>The Pet Atelier</i> como un referente en bienestar animal, promoviendo siempre la coherencia del proyecto y un crecimiento sostenible a largo plazo.
Comunicación Asertiva	Descripción: Habilidad para transmitir ideas con claridad y empatía, promoviendo un ambiente colaborativo. Aportación: Favorece una colaboración fluida entre los distintos equipos —marketing, operaciones y área veterinaria— y fortalece la experiencia del cliente gracias a una comunicación clara y efectiva en cada etapa del servicio.
Liderazgo Inspirador	Descripción: Capacidad para motivar al equipo y fomentar una cultura organizacional basada en valores. Aportación: Inspira a los colaboradores a comprometerse con la innovación, el bienestar animal y la sostenibilidad, integrando estos valores en el día a día como pilares fundamentales del proyecto.
Gestión del Cambio	Descripción: Adaptabilidad para enfrentar nuevos desafíos, ajustar estrategias y liderar la transformación. Aportación: Hace posible la incorporación de tecnologías innovadoras como la app y el e-commerce, y permite adaptarse con agilidad a las nuevas tendencias del mercado, manteniendo al negocio siempre competitivo.

Capacidad de Delegación	Descripción: Saber distribuir responsabilidades y empoderar al equipo para optimizar el rendimiento. Aportación: Mejora la eficiencia operativa y permite que cada área —veterinaria, retail y marketing— trabaje de forma autónoma, asegurando un servicio de excelencia en cada una.
Escucha Activa y Empática	Descripción: Comprender las necesidades y expectativas tanto del equipo como de los clientes. Aportación: Ayuda a personalizar los servicios, como la clínica y el grooming holístico, y fortalece la fidelización a través de membresías y experiencias exclusivas.
Orientación a Resultados	Descripción: Focalización en el logro de objetivos medibles y mejora continua. Aportación: Garantiza el cumplimiento de indicadores clave como ventas, satisfacción del cliente e impacto ESG, lo que contribuye a fortalecer la rentabilidad del negocio.
Desarrollo de Talento	Descripción: Fomentar el crecimiento profesional y el aprendizaje constante dentro del equipo. Aportación: Promueve la obtención de certificaciones en terapias alternativas y atención integral, elevando así la calidad de los servicios únicos que ofrece <i>The Pet Atelier</i>.

Conclusiones

En el caso de *The Pet Atelier*, el diseño y formalización de una alianza de equipo fue clave para alinear expectativas, identificar estilos de liderazgo, definir compromisos éticos y estructurar un ambiente de trabajo que potencie el desempeño colectivo.

Permitió al equipo reflexionar sobre aspectos críticos que muchas veces se subestiman en la ejecución de proyectos: el manejo de la confianza, la resolución anticipada de conflictos, la distribución eficiente de tareas y la creación de una cultura organizacional coherente con el propósito del negocio. La metodología utilizada impulsó un ejercicio de introspección y planificación compartida, que no solo afianza la cohesión del grupo, sino que prepara al equipo para navegar con éxito escenarios de alta demanda.

Aplicado al contexto de *The Pet Atelier*, la alianza de equipo no es un documento simbólico, sino un instrumento operativo que define el modelo de convivencia, colaboración y liderazgo que regirá tanto la fase de planificación como la de ejecución real del proyecto. Esta primera etapa permitió identificar el valor que cada integrante aporta desde su perfil técnico y su experiencia, y cómo estos talentos se articulan de forma estratégica para responder a los desafíos del modelo de negocio.

Nos obligó a dejar de lado lo técnico por un momento y concentrarnos en algo que muchas veces se da por hecho: cómo nos organizamos como equipo para que las cosas realmente funcionen. En el caso de *The Pet Atelier*, más allá del modelo de negocio, era clave definir cómo íbamos a trabajar entre nosotros: qué esperamos, cómo tomamos decisiones, cómo enfrentamos desacuerdos y cómo aprovechamos lo que cada uno sabe hacer bien.

En síntesis, este capítulo representa el punto de partida humano del proyecto. Una construcción colectiva que reconoce que ninguna planificación financiera, tecnológica u



operativa será exitosa si no existe primero un equipo alineado, comprometido y consciente de su rol como motor del cambio.

Planificación De Los Recursos Humanos En Un Proyecto

En el desarrollo de *The Pet Atelier*, la planificación de los recursos humanos no será una tarea operativa aislada, sino una decisión estratégica que impactará directamente en la calidad del servicio, la experiencia del cliente y la sostenibilidad del modelo de negocio. El proyecto demanda una estructura de talento cuidadosamente pensada, con perfiles técnicos y humanos capaces de sostener una propuesta de valor basada en personalización, bienestar animal, excelencia sensorial y tecnología aplicada. Por ello, se aplicará una metodología de planificación por etapas, diseñada para anticipar necesidades y estructurar capacidades desde el inicio.

La herramienta metodológica que se aplicará estará estructurada en cuatro etapas: análisis de datos, definición de políticas y objetivos de RRHH, diseño e implementación de planes, y control y evaluación. Esta secuencia permitirá desarrollar una visión completa, desde la identificación de los roles clave hasta la proyección de los costos y la definición de métricas de desempeño. En lugar de asumir la gestión de personas como un área meramente administrativa, esta metodología la abordará como un eje central de éxito para un proyecto que requiere sensibilidad emocional, enfoque premium y eficiencia operativa a la vez.

El análisis inicial ayudará a caracterizar a los miembros fundadores, sus funciones estratégicas y su complementariedad como equipo. A partir de ello, se proyectará la estructura operativa necesaria para la etapa de apertura, detallando los perfiles, tipo de contratación, experiencia requerida y cronograma de incorporación. Este enfoque evitará improvisaciones en el reclutamiento, facilitará la integración del equipo operativo y permitirá generar una cultura organizacional desde el primer día.

Asimismo, se diseñarán políticas coherentes con los valores del proyecto, priorizando la empatía, el compromiso con el bienestar animal y la orientación al cliente. Estas políticas no solo regularán la selección y capacitación del personal, sino que definirán también mecanismos de evaluación, desarrollo de talento y bienestar laboral. La metodología buscará anticipar los desafíos propios de un entorno de atención emocional, integrando indicadores de clima, formación continua y rendimiento funcional.

Finalmente, se desarrollará un modelo de control y seguimiento que combine indicadores técnicos con dimensiones humanas. Este esquema permitirá evaluar no solo la productividad de cada rol, sino también su alineación con la propuesta de valor y la experiencia del cliente. En conjunto, la planificación de RRHH propuesta en este capítulo garantizará que el corazón operativo de **The Pet Atelier** (las personas) esté preparado para sostener la promesa de marca con excelencia, empatía y eficiencia desde el inicio del proyecto.

Recopilación y Análisis de Datos

Inventario de la Fuerza Laboral Actual del Proyecto. La identificación y análisis detallado de la fuerza laboral disponible constituye una fase esencial para el adecuado desarrollo del proyecto. Contar con un inventario preciso de los recursos humanos nos permite optimizar la asignación de tareas, aprovechar las competencias individuales y garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos planteados.

A continuación, se presenta un desglose del equipo de profesionales que, con sus habilidades y conocimientos, contribuyen al progreso y éxito del proyecto:

1. Diana Paola Cando Tapia
 - ✓ Edad: 40 años
 - ✓ Formación: Ingeniera en Sistemas
 - ✓ Cursos: Inteligencia Artificial aplicada, Desarrollo de Apps móviles, UX/UI
 - ✓ Habilidades: Diseño de soluciones digitales, integración de tecnología, pensamiento sistémico
 - ✓ Experiencia: Desarrollo de software y automatización de procesos para empresas tecnológicas
 - ✓ Responsabilidades actuales: Encargada del diseño de la plataforma digital (web y app), integración de la experiencia omnicanal y seguimiento del journey del cliente. Lidera la interfaz tecnológica del servicio y define junto a los demás socios los puntos de contacto digitales.

- ✓ Situación laboral: Sin funciones operativas en la empresa.
2. Rosa Marlene Chito Chito
- ✓ Edad: 44 años
 - ✓ Formación: Ingeniera en Sistemas Informáticos
 - ✓ Cursos: Gestión de Proyectos TIC, SCRUM Master, Mejora de procesos
 - ✓ Habilidades: Planificación operativa, metodologías ágiles, eficiencia de procesos
 - ✓ Experiencia: Coordinadora de proyectos TIC en sector público
 - ✓ Responsabilidades actuales: Responsable de configurar herramientas de monitoreo de procesos, reportes de desempeño y automatización de tareas administrativas. Implementa dashboards operativos e indicadores de gestión para asegurar calidad, agilidad y mejora continua.
 - ✓ Situación laboral: Sin funciones operativas en la empresa.
3. Juan Pablo Idrovo Villagrán
- ✓ Edad: 40 años
 - ✓ Formación: Ingeniero Electrónico
 - ✓ Cursos: Resolución de conflictos, Liderazgo situacional, Planificación estratégica
 - ✓ Habilidades: Manejo de personas, mediación, implementación de proyectos de ingeniería
 - ✓ Experiencia: Coordinador técnico en proyectos energéticos

- ✓ Responsabilidades actuales: Supervisa la ejecución integral del proyecto, garantiza el cumplimiento de cronogramas, coordina entregables y lidera el flujo operativo entre áreas. Facilita la resolución de conflictos internos y la organización de tareas semanales.
 - ✓ Situación laboral: Sin funciones operativas en la empresa.
4. Byron Rodrigo Landeta Parra
- ✓ Edad: 47 años
 - ✓ Formación: Economista
 - ✓ Cursos: Alta gerencia, contraloría financiera, finanzas sostenibles, regulación financiera
 - ✓ Habilidades: Estrategia, análisis financiero, articulación público-privada ☐
 - Experiencia: Liderazgo estratégico, análisis financiero y productividad.
 - ✓ Responsabilidades actuales: Definición del modelo de negocio, diseño del plan financiero del proyecto, estructuración institucional, acompañamiento estratégico y análisis de viabilidad.
 - ✓ Situación laboral: Sin funciones operativas en la empresa.
5. Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio
- ✓ Edad: 40 años
 - ✓ Formación: Ingeniero Mecánico
 - ✓ Cursos: Logística avanzada, Lean Manufacturing, Productividad

- ✓ Habilidades: Gestión de operaciones, diseño de procesos, logística interna
- ✓ Experiencia: Gerente de planta en el sector industrial
- ✓ Responsabilidades actuales: Diseña el lay-out funcional de las instalaciones, flujos internos de servicio y protocolos técnicos. Se encarga de estandarizar operaciones, implementar manuales y controlar la calidad en las interacciones físicas del cliente y su mascota
- ✓ Situación laboral: Sin funciones operativas en la empresa.

Establecimiento de Políticas y Objetivos de RRHH

En esta etapa se procede a definir con precisión el talento humano necesario, los puestos específicos a cubrir y la experiencia requerida para cada perfil, así como las políticas complementarias que regirán la gestión del personal. Este proceso resulta fundamental para facilitar la toma de decisiones en aspectos clave relacionados con la contratación, el bienestar laboral y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Asimismo, permite establecer normas claras y coherentes para la gestión integral del talento dentro del proyecto *The Pet Atelier*, asegurando un marco estructurado que potencie el desempeño y la satisfacción del equipo.

- **Número de personas requeridas para el proyecto (fase de apertura).**

Se estima una plantilla inicial de 15 colaboradores operativos, sin incluir al equipo fundador, que tendrá funciones estratégicas y de soporte transversal.

- **Puestos específicos a cubrir.**

Tabla 19

Puestos específicos a cubrir

Cargo	Cantidad	Tipo de contratación
Administrador Wellness Center	1	Tiempo completo
Médico veterinario general	1	Tiempo completo
Especialista en fisioterapia animal	1	Medio tiempo
Groomers holísticos	2	Tiempo completo
Auxiliares de recepción y reservas	2	Tiempo completo
Cocinero comida saludable natural	1	Tiempo completo
Líder de experiencia	1	Tiempo completo
Responsable de logística y bodega	1	Tiempo completo
Cajero/a y ventas	1	Tiempo completo
Auxiliares de limpieza e imagen	2	Tiempo completo
Cuidadores de hospedaje (día y noche)	2	Tiempo completo
TOTAL	15	

- **Experiencia previa necesaria por perfil.**

- **Administrador Wellness Center.**

Profesional con al menos 3 años de experiencia en gestión operativa de centros de servicios premium, wellness o clínicas veterinarias de alto estándar. Debe demostrar liderazgo de equipos multidisciplinarios, conocimientos en indicadores de gestión, manejo de clientes exigentes y visión estratégica de atención integral. Se valorará formación complementaria en administración, hospitalidad o dirección de proyectos, así como habilidades blandas en comunicación, resolución de conflictos y cultura de servicio.

- **Médico Veterinario General.**

Experiencia mínima de 3 años en clínica veterinaria, manejo de pequeños animales y atención primaria. Se valorará conocimiento en medicina preventiva, seguimiento postquirúrgico y enfoque integral en bienestar animal.

- **Especialista en Fisioterapia Animal.**

Formación específica en fisioterapia o rehabilitación animal. Experiencia previa mínima de 1 año en protocolos de hidroterapia, masoterapia, movilización articular y tecnología asistida (láser, electroestimulación).

- **Groomers Holísticos.**

Al menos 2 años de experiencia en grooming profesional. Conocimiento en estética canina y felina, técnicas de corte según raza, manejo amable del animal y uso de productos naturales o terapéuticos.

- **Auxiliares de Recepción y Reservas.**

Experiencia previa en atención al cliente (mínimo 1 año), preferentemente en servicios premium, hoteles boutique o clínicas. Habilidades en agendamiento, CRM, manejo de conflictos y comunicación empática.

- **Cocinero de Comida Saludable Natural.**

Experiencia mínima de 2 años en cocina funcional, con experiencia previa en formulación de menús nutricionales para mascotas, conocimientos en seguridad alimentaria, manipulación higiénica y procesos de conservación natural. Formación técnica o certificación en cocina saludable será un plus.

- **Líder de Experiencia.**

Experiencia de 2–3 años en gestión operativa y atención al cliente en entornos de alto estándar. Ideal experiencia en wellness, hospitalidad o centros de servicios integrales. Perfil proactivo con visión de marca.

- **Responsable de Logística y Bodega.**

Experiencia mínima de 2 años en manejo de inventarios, recepción de mercadería, reposición y control de insumos. Se valora conocimiento en software de stock y trazabilidad de productos perecibles.

- **Cajero/a y Ventas.**

Al menos 1 año de experiencia en atención de punto de venta, facturación y cierre de caja. Deseable experiencia en entornos de venta emocional o con productos especializados (retail boutique, alimentos naturales, etc.).

- **Auxiliares de limpieza e imagen.**

Experiencia de al menos 1 año en mantenimiento de espacios comerciales, manejo de protocolos de higiene y ambientación. Se valora atención al detalle, discreción y buen criterio estético en espacios sensoriales.

- **Cuidadores de hospedaje (día y noche).**

Experiencia previa en manejo de mascotas (mínimo 1 año), preferentemente en guarderías, hospedajes o refugios. Competencias en vigilancia, primeros auxilios básicos, observación de conducta y empatía con animales.

Políticas complementarias.

- La contratación priorizará valores alineados al propósito del proyecto: bienestar animal, innovación, sostenibilidad y servicio excepcional.

- Se implementará un proceso de inducción integral con módulos técnicos y culturales para asegurar la adaptación del personal al modelo *The Pet Atelier*.
- Todos los colaboradores recibirán una capacitación inicial obligatoria sobre experiencia de cliente, sostenibilidad operativa y protocolos veterinarios básicos (según el rol).
- Se privilegiará talento local de Puembo, Tumbaco y Cumbayá, en coherencia con el modelo territorial y de impacto social del proyecto.

Diseño e Implementación de Planes y Programas de Actuación

Para garantizar una ejecución organizada y eficiente es importante asignar roles y responsabilidades. Hemos definido claramente las funciones de cada miembro con el fin de optimizar la productividad, mejorar la comunicación y evitar conflictos o confusiones dentro del equipo. Además, se distribuye de manera equitativa las responsabilidades según sus habilidades y experiencia para lograr una mejor coordinación en pro de lograr los resultados esperados.

Asignación de Roles y Responsabilidades del Equipo del Proyecto.

- Diana Paola Cando – Líder de Transformación Digital y Experiencia de Usuario.

Encargada del diseño de la plataforma digital (web y app), integración de la experiencia omnicanal y seguimiento del journey del cliente. Lidera la interfaz tecnológica del servicio y define junto a los demás socios los puntos de contacto digitales.

- Rosa Marlene Chito – Coordinadora de Eficiencia Operativa y Tecnología Interna.

Responsable de configurar herramientas de monitoreo de procesos, reportes de desempeño y automatización de tareas administrativas. Implementa dashboards operativos e indicadores de gestión para asegurar calidad, agilidad y mejora continua.

- Juan Pablo Idrovo – Coordinador General de Proyecto y Logística Operativa.

Supervisa la ejecución integral del proyecto, garantiza el cumplimiento de cronogramas, coordina entregables y lidera el flujo operativo entre áreas. Facilita la resolución de conflictos internos y la organización de tareas semanales.

- Rodrigo Landeta – Director Estratégico del Proyecto.

Responsable de la definición y validación del modelo de negocio, estructuración financiera, sostenibilidad institucional, y estrategia de crecimiento. Lidera la articulación con actores públicos y privados, y supervisa la alineación global del proyecto con los objetivos estratégicos.

- Miguel Montenegro – Líder de Procesos y Diseño Operativo.

Diseña el lay-out funcional de las instalaciones, flujos internos de servicio y protocolos técnicos. Se encarga de estandarizar operaciones, implementar manuales y controlar la calidad en las interacciones físicas del cliente y su mascota

Control y Evaluación de los Planes de Gestión de RRHH

En esta etapa detallaremos los niveles de productividad deseados, las necesidades de incorporación de personal y de manera general los costos en materia de recursos humanos.

Este proceso nos permitirá optimizar el recurso disponible, medir su impacto y garantizar que

se alinee con los objetivos del proyecto. A través de indicadores y un seguimiento continuo, lograremos tomar decisiones estratégicas sobre aspectos relevantes como el clima laboral, eficiencia operativa y desarrollo del talento humano. Estamos seguros de que, con una evaluación continua y una gestión adecuada impulsaremos el crecimiento sostenible del equipo y del proyecto.

Niveles de Productividad Deseados:

- Administrador Wellness Center: seguimiento integral de operación diaria, cumplimiento de metas de cada unidad, coordinación de turnos, reportes de indicadores y liderazgo del equipo. Evaluación mensual de cumplimiento de KPIs y satisfacción general.
- Médico veterinario general: mínimo 5 consultas veterinarias y 3 servicios complementarios por día. Se espera un ratio de satisfacción $\geq 95\%$ en atenciones clínicas.
- Especialista en fisioterapia animal: al menos 3 sesiones diarias con registro completo de evolución por paciente. Evaluación continua de efectividad terapéutica.
- Groomers holísticos: al menos 5 servicios diarios por groomer, combinando grooming tradicional, masajes y técnicas holísticas. Productividad semanal: 120 servicios.
- Auxiliares de recepción y reservas: atención directa a +30 clientes diarios (presenciales y digitales). Tiempo de respuesta en canales digitales: ≤ 2 minutos.
- Cocinero comida saludable natural: producción diaria de 10 a 15 porciones frescas y personalizadas. Control de inventario, trazabilidad, cero desperdicio y cumplimiento de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

- Líder de experiencia: diseño y control del journey del cliente, medición del NPS (> 85%) y aplicación de protocolos sensoriales. Seguimiento a la retroalimentación post servicio.
- Responsable de logística y bodega: abastecimiento óptimo, rotación de stock semanal, control de insumos críticos y mantenimiento de inventario $\leq 5\%$ de pérdidas.
- Cajero/a y ventas: gestión fluida del punto de venta, conciliación diaria sin errores y cross-selling efectivo con ratio de conversión $\geq 40\%$.
- Auxiliares de limpieza e imagen: cumplimiento del plan de limpieza e higiene por zonas críticas. Checklists diarios. Imagen impecable del local.
- Cuidadores de hospedaje (día y noche): monitoreo 24/7 del bienestar animal, registros individuales, alimentación y rutinas personalizadas. Reporte diario de actividades y observaciones.

Necesidades de Incorporación de Personal.

- La estructura operativa inicial contempla 15 colaboradores, con contrataciones completadas 2 semanas antes de la apertura oficial.
- Perfiles críticos como veterinario, groomers, líder de experiencia y cuidadores deben incorporarse primero para inducción cruzada.
- No se prevé ampliación de plantilla en el primer año, salvo ajustes por demanda superior al 20% de la capacidad instalada.
- El equipo fundador mantendrá roles transversales (finanzas, estrategia, alianzas) sin interferir en la operación diaria.

Costos en materia de recursos humanos.

Tabla 20.

Costos en materia de recursos humanos

Cargo	Cantidad	Tipo de contratación	Sueldo mensual estimado (USD)	Obligaciones Patronales	Sueldo mensual estimado total (USD)	Sueldo anual estimado total (USD)
Administrador Wellness Center	1	Tiempo completo	1.700	1.219	2.919	35.034
Médico veterinario general	1	Tiempo completo	1.300	942	2.242	26.899
Especialista en fisioterapia animal	1	Medio tiempo	700	525	1.225	14.696

Groomers holísticos	2	Tiempo completo	700	525	1.225	14.696
Auxiliares de recepción y reservas	2	Tiempo completo	470	365	835	10.019
Cocinero comida saludable natural	1	Tiempo completo	600	455	1.055	12.663
Líder de experiencia	1	Tiempo completo	850	629	1.479	17.747
Responsable de logística y bodega	1	Tiempo completo	1.000	733	1.733	20.798
Cajero/a y ventas	1	Tiempo completo	530	407	937	11.239
Auxiliares de limpieza e imagen	2	Tiempo completo	700	525	1.225	14.696

Cuidadores						
de hospedaje	2	Tiempo	800	594		
(día y noche)		completo			1.394	16.730
TOTAL	15				16.268	195.217

- Costos indirectos asociados (uniformes, capacitaciones, bienestar laboral):
estimados en USD 3.000 anuales.

- El costo se mantiene controlado gracias a:
 - ✓ Optimización de turnos y funciones cruzadas,
 - ✓ Tecnología para reservas y gestión operativa,
 - ✓ Tercerización estratégica de roles no críticos (community manager).

Conclusiones:

Este capítulo se enfoca en estructurar de forma técnica y operativa el capital humano necesario para poner en marcha a The Pet Atelier. A diferencia del ejercicio conceptual de la primera clase, aquí pasamos a definir qué perfiles se requieren, cómo se distribuyen las funciones y cuánto costará sostener el equipo desde el primer día de operación.

La planificación parte de una lógica funcional y realista: una estructura compacta, con roles claramente diferenciados, capacidad técnica comprobada y alineación total con la experiencia premium que el modelo demanda. No solo se determinaron los puestos y sueldos, sino también indicadores de desempeño, cronogramas de incorporación y criterios de evaluación.

Además, se establecieron políticas clave: contratación local, formación inicial obligatoria, cultura de servicio y medición continua. Este capítulo traduce la visión estratégica en una estructura de RRHH implementable, eficiente y escalable. En definitiva, es la base operativa sobre la que se ejecutará la propuesta de valor de The Pet Atelier.

Este capítulo también nos obligó a pensar en políticas de contratación, inducción, métricas de productividad y cultura interna. Y en ese sentido, sirvió como puente entre la visión estratégica del proyecto y su operación real.

Competencias Personales, Habilidades Directivas Y Técnicas Del Gestor De Proyectos

En esta etapa del proyecto **The Pet Atelier**, la aplicación de metodologías creativas para la toma de decisiones jugará un papel clave para consolidar la visión estratégica del equipo. Se utilizará la herramienta Six Thinking Hats de Edward de Bono como marco de pensamiento estructurado que facilitará analizar el proyecto desde múltiples ángulos: datos objetivos, beneficios, riesgos, emociones, creatividad e integración final. Esta metodología permitirá canalizar ideas diversas hacia decisiones claras, priorizadas y accionables,

especialmente útiles en un modelo de negocio que combina componentes técnicos, sensoriales y emocionales.

Cada sombrero será asignado estratégicamente a un miembro del equipo según su perfil profesional, sus funciones asignadas y su estilo de razonamiento predominante. Este enfoque garantizará que los aportes no solo sean pertinentes, sino que estén alineados con las responsabilidades reales dentro del proyecto. Además, esta metodología ayudará a equilibrar los aspectos racionales y emocionales del proceso de toma de decisiones, generando acciones más sólidas, innovadoras y contextualizadas al modelo *The Pet Atelier*.

La integración de esta técnica contribuirá directamente a estructurar un plan de acción robusto, útil para la implementación del negocio y adaptable a futuras decisiones operativas. Asimismo, servirá como base para definir ejes estratégicos, anticipar riesgos, identificar oportunidades de mejora y reforzar la cohesión del equipo. En este capítulo no solo se plasmarán las ideas más relevantes, sino que se consolidará un marco colaborativo de pensamiento que seguirá siendo útil durante toda la ejecución del proyecto.

Para enriquecer la calidad de las decisiones estratégicas y operativas del equipo, se aplicó la metodología Six Thinking Hats de Edward de Bono. Esta herramienta de pensamiento creativo estructurado permite explorar una situación desde múltiples perspectivas, estimulando la reflexión colaborativa, evitando los sesgos de pensamiento unidimensional y promoviendo decisiones más completas y fundamentadas.

La elección de esta metodología se justifica plenamente en un proyecto como **The Pet Atelier**, donde confluyen variables comerciales, emocionales, técnicas y sociales. Pensar en los clientes humanos y animales, en la experiencia del equipo, en los riesgos de ejecución, en las oportunidades de diferenciación y en las estrategias de escalabilidad requiere un abordaje integral, abierto y organizado. Los seis sombreros han permitido precisamente eso: abrir el abanico de posibilidades, identificar con claridad las oportunidades y riesgos, integrar las emociones como factor relevante en la toma de decisiones, y finalmente, consolidar un conjunto de acciones claves que serán la base del plan de implementación posterior.

Esta herramienta no sólo ha funcionado como una metodología para esta actividad puntual, sino como una dinámica valiosa que el equipo considera replicar en fases posteriores del proyecto real, especialmente en la construcción del plan operativo, en los procesos de selección de personal y en la evaluación de nuevas ideas de servicio o modelos de expansión. La riqueza del ejercicio ha estado en la capacidad del equipo de dejar de lado opiniones personales o posturas fijas para asumir roles de pensamiento diferenciados, contribuyendo con mayor apertura, creatividad y responsabilidad compartida.

La aplicación de la metodología Six Thinking Hats en el desarrollo del proyecto **The Pet Atelier** no se abordó como un ejercicio teórico, sino como una estrategia alineada con las funciones concretas que cada miembro cumple dentro del equipo. La asignación de cada sombrero respondió a criterios de pertinencia funcional, competencias técnicas y estilo de

pensamiento predominante, garantizando que cada enfoque se desarrollara desde la experiencia y responsabilidad real de cada integrante. Esta correspondencia permitió obtener propuestas accionables, genuinas y coherentes con la estructura organizativa del proyecto.

Byron Rodrigo Landeta Parra (Director Estratégico del Proyecto) – Sombrero Azul y Blanco

Desde su rol como responsable del modelo de negocio, análisis financiero, sostenibilidad institucional y articulación público-privada, Rodrigo asumió el sombrero azul como conductor de la dinámica y el blanco como gestor del pensamiento analítico y objetivo. Su liderazgo estratégico y enfoque estructurado fueron claves para coordinar el flujo del proceso, sistematizar los aportes y conectar las decisiones con el modelo de sostenibilidad y viabilidad económica.

Diana Paola Cando Tapia (Líder de Transformación Digital y Experiencia de Usuario) – Sombrero Amarillo

Como responsable del diseño de la plataforma digital, la experiencia omnicanal y los puntos de contacto cliente-tecnología, Diana trabajó desde el pensamiento optimista del sombrero amarillo, proponiendo oportunidades de valor, fidelización y digitalización de la experiencia. Su enfoque está centrado en soluciones que mejoran la percepción del cliente, aprovechan la tecnología y generan ventajas competitivas sostenibles.

***Rosa Marlene Chito Chito (Coordinadora de Eficiencia Operativa y Tecnología Interna) –
Sombrero Negro***

Con funciones orientadas a control de procesos, automatización y calidad operativa, Rosa asumió el pensamiento preventivo del sombrero negro. Su experiencia en gestión TIC y metodologías ágiles le permitió identificar riesgos reales como fallos en la implementación, problemas logísticos, desajustes en la ejecución y desafíos en la contratación técnica. Su visión crítica asegura que las decisiones se tomen con conciencia de sus límites operativos y financieros.

***Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio (Líder de Procesos y Diseño Operativo) –
Sombrero Rojo***

Encargado del lay-out funcional, flujos de servicio y calidad sensorial en la interacción clientemascota, Miguel aportó desde el sombrero rojo al conectar emocionalmente con la experiencia. Su diseño de procesos parte del entendimiento intuitivo de cómo deben sentirse los clientes y colaboradores en *The Pet Atelier*, integrando elementos como rituales, narrativa, estados de ánimo y simbología espacial. Su rol conecta la lógica operativa con la dimensión afectiva de la marca.

***Juan Pablo Idrovo Villagrán (Coordinador General de Proyecto y Logística Operativa) –
Sombrero Verde***

Encargado de liderar la ejecución integral, la resolución de conflictos y la planificación logística, Juan Pablo asumió el sombrero verde desde una perspectiva orientada a la creatividad aplicada. Su enfoque en ingeniería, escalabilidad, pilotajes y modelos replicables lo convierten en el motor de las ideas de innovación estructural, como los micro-hubs, las franquicias modulares, el uso de IA y la integración de tecnologías disruptivas en la operación del negocio.

Metodología Six Thinking Hats

A través de las tareas de este apartado aplicaremos la Metodología Creativa Six Thinking Hats en el proyecto *The Pet Atelier*. Esta técnica nos permitirá analizar diferentes perspectivas al dividir el pensamiento en seis enfoques específicos, representados por distintos sombreros. Gracias a esta metodología, optimizaremos la toma de decisiones, fomentaremos la creatividad y garantiremos un enfoque equilibrado en el desarrollo del proyecto.

Sombrero Azul – Dirección de Pensamiento.

Responsable: Byron Rodrigo Landeta Parra

Desde el rol de dirección estratégica del modelo de negocio, el sombrero azul tuvo como función articular el proceso metodológico, estructurar la secuencia lógica de reflexión y consolidar los aportes del equipo en una hoja de ruta coherente. La dinámica fue organizada por etapas, permitiendo abordar el proyecto desde múltiples perspectivas sin solapamientos ni

contradicciones. Se definieron criterios de priorización, se identificaron sinergias entre propuestas y se facilitó la transición desde ideas individuales hacia decisiones colectivas alineadas con los objetivos del plan operativo. Este sombrero no solo gestionó el pensamiento del equipo, sino que también garantizó que cada acción propuesta tenga trazabilidad, coherencia interna y factibilidad de implementación.

Sombrero Blanco – Datos y Hechos Objetivos.

Responsable: Byron Rodrigo Landeta Parra

Desde un enfoque técnico y objetivo, el sombrero blanco consolidó la base de información clave para sustentar el análisis estratégico. Los principales hechos que enmarcan las decisiones del equipo son los siguientes:

- Infraestructura proyectada: 450 m² distribuidos en tienda boutique, concept café, zona de juegos, hospedaje, cocina natural, grooming y unidad de veterinaria/nutrición, con un diseño funcional validado.
- Modelo de negocio: Integrado y diversificado, orientado a servicios premium con enfoque holístico en bienestar animal. Combina ingresos por grooming, veterinaria, alimentación saludable, membresías y retail especializado.
- Recursos humanos requeridos: Estructura operativa conformada por 10 perfiles clave entre personal clínico, comercial, operativo y de experiencia.

- Proyecciones financieras: Modelo con ingresos escalables, control de costos desde el segundo semestre y una estructura de CAPEX razonable. Se proyecta un margen operativo del 19,63% en el segundo año.
- Fase de implementación: Cronograma ejecutable en 12 meses, con fases piloto, control de riesgos y escalabilidad contemplada desde el diseño.
- Estos datos permitieron construir un marco de decisiones con fundamento técnico, evitando suposiciones o afirmaciones no verificadas, y guiaron la reflexión desde la viabilidad concreta del modelo *The Pet Atelier*.

Sombrero Amarillo – Positividad y Beneficios.

Responsable: Diana Paola Cando Tapia.

Tabla 21

Aseveraciones del sombrero amarillo

Aseveración	Acción	Área de impacto
La exclusividad genera confianza y fidelidad en nuestros clientes.	Diseñar diferentes planes de membresía con beneficios exclusivos como descuentos, asesoramiento personalizado y acceso anticipado a nuevos productos.	Comercialización, Financiera

La comodidad es clave para fortalecer la relación con el cliente.	Ofrecer paquetes mensuales personalizados con entrega automática de productos esenciales.	Operativa, Financiera
La diferenciación es clave para posicionarse en un mercado competitivo.	Implementar servicios premium de grooming con experiencia personalizada y eventos pet-friendly.	Comercialización, Experiencia Cliente
La educación fortalece la conexión y credibilidad de la marca.	Publicar contenido especializado en redes sociales, blogs y eventos con expertos.	Marketing, Social
Un equipo capacitado brinda un servicio excepcional y marca la diferencia.	Diseñar un plan de capacitación continua en nutrición, grooming y atención personalizada.	Operativa, Recursos Humanos

Sombrero Negro – Preocupación y Cautela.

Responsable: Rosa Marlene Chito Chito.

Tabla 22

Aseveraciones del sombrero negro

Aseveración	Acción	Área de impacto
--------------------	---------------	------------------------

El cronograma podría no incluir márgenes de Planificación, Operativa contemplar imprevistos contingencia en el logísticos y generar cronograma y realizar retrasos en la apertura simulaciones logísticas del negocio anticipadas.

La dificultad para Diseñar una estrategia de Recursos Humanos, contratar personal atracción de talento con Servicio al Cliente capacitado en servicios beneficios competitivos y premium podría afectar la alianzas con institutos calidad de atención al especializados. cliente

Un control inadecuado Implementar un sistema Operativa, Financiera del inventario inicial digital de control de puede generar inventario con alertas sobrecostos o automáticas y monitoreo en desabastecimiento en los tiempo real. primeros meses

El equipo operativo Establecer manuales de Recursos Humanos,
podría no interpretar experiencia premium y Experiencia Cliente
correctamente el realizar capacitaciones
concepto de experiencia continuas centradas en la
premium, afectando la cultura de marca.
coherencia del servicio

La falta de ingresos Monitorear flujo de caja Financiera, Comercial
suficientes en los semanal y aplicar
primeros meses podría promociones de
afectar la liquidez y lanzamiento para acelerar
retrasar el retorno de la la captación de clientes.
inversión

Una segmentación Realizar estudios de Marketing,
inexacta del público mercado focalizados y Comercialización
objetivo podría disminuir testeo A/B de campañas
la efectividad de las digitales para ajustar la
campañas de marketing segmentación.

Sombrero Rojo – Intuición y Emoción.

Responsable: Miguel Eduardo Montenegro.

Tabla 23

Aseveraciones del sombrero rojo

Aseveración	Acción	Área de impacto
Los clientes necesitan sentirse entendidos emocionalmente desde el primer contacto; si no hay esa conexión, desconfían.	Realizar sesiones de empathy mapping con clientes y mascotas para comprender emociones, miedos y deseos frente a los servicios ofrecidos.	Experiencia Cliente, Marketing
Cuando entro a un espacio con colores fríos y luz suave, me siento en calma. Pero si es ruidoso o desordenado, me genera ansiedad.	Desarrollar dinámicas de mood board colaborativas para definir el 'feeling' sensorial de <i>The Pet Atelier</i> .	Cultura de marca, Ambientación
Cuando estoy estresado o cansado, siento que no puedo atender bien a los clientes, y eso me frustra.	Aplicar encuestas emocionales internas semanales para monitorear el estado de ánimo del	Gestión Humana, Clima Laboral

equipo y ajustar dinámicas
de trabajo.

Me emociona cuando Implementar rituales de Cultura Organizacional,
reconocen mi trabajo, celebración de hitos con Motivación
siento que valgo para el detalles emotivos y
equipo. reconocimientos.

Me conmovió escuchar Organizar talleres de Comunicación Interna,
cómo uno de nuestros storytelling donde cada Identidad de Marca
clientes rescató a su integrante comparta su
perro. Siento que eso nos motivación personal
conecta más allá del vinculada al bienestar
servicio. animal.

Sombrero Verde – Creatividad e innovación

Responsable: Juan Pablo Idrovo Villagrán.

Tabla 24

Aseveraciones del Sombrero Verde

Aseveración	Acción	Área de impacto
La experiencia sensorial e inmersiva puede convertir la visita a <i>The Pet Atelier</i> en un evento memorable.	Desarrollar zonas de juego con realidad aumentada (AR) para mascotas y sus dueños, incluyendo interacciones digitales como 'caza de presas virtuales'.	Innovación, Experiencia Cliente
La visualización anticipada de productos mejora la satisfacción y reduce devoluciones.	Crear una app móvil con función de prueba virtual de accesorios mediante ARKit/ARCore.	Tecnología, Comercialización
La personalización basada en datos fortalece la relación con el cliente y genera valor sostenido.	Implementar un programa de bienestar animal personalizado con IA y fichas clínicas digitales.	Salud Animal, Fidelización
Replicar el modelo de negocio en formatos compactos amplifica su	Diseñar micro-hubs modulares y franquicias operativas para Cumbayá,	Escalabilidad, Modelo de Negocio

impacto sin perder Tumbaco y otras ciudades
calidad. estratégicas.

La sostenibilidad puede Lanzar un sistema Sostenibilidad, Cultura
integrarse desde el gamificado de Cliente
comportamiento recompensas por prácticas
cotidiano del cliente. ESG como reciclaje o
asistencia a talleres de
adopción.

Validar en corto plazo y Aplicar un cronograma Ejecución Estratégica,
ajustar rápido aumenta la dinámico con pilotos ágiles Iteración Ágil
efectividad operativa. en los primeros 6-12
meses, midiendo
resultados y ajustando en
tiempo real.

Cierre del Sombrero Azul – Resumen de los principales aspectos acordados y cierre de la sesión.

Responsable: Byron Rodrigo Landeta Parra.

Tras la implementación estructurada de la metodología Six Thinking Hats, el equipo alcanzó consensos claros sobre los ejes estratégicos, prioridades tácticas y lineamientos operativos del proyecto ***The Pet Atelier***. El análisis multilateral permitió integrar perspectivas complementarias para delinear un marco de acción integral. Los principales acuerdos alcanzados son los siguientes:

- Ejes estratégicos definidos.

Se priorizaron como pilares del modelo de negocio la personalización de servicios, la fidelización mediante membresías, la digitalización de la experiencia del cliente y el diseño de una propuesta sensorial diferenciadora.

- Identificación de riesgos y mecanismos de control.

Se reconocieron vulnerabilidades clave relacionadas con la operación logística, el perfil técnico del talento humano, la gestión de inventario y los tiempos de implementación. Frente a esto, se plantearon acciones de mitigación basadas en procesos escalonados, capacitación, márgenes de contingencia y evaluación continua.

- Incorporación del factor emocional.

Se reconoció que la experiencia emocional es un activo intangible central en el modelo. Se integraron prácticas como el storytelling interno, rituales de reconocimiento, mapas de empatía y herramientas de escucha activa para clientes y colaboradores.

- Innovaciones aplicadas al modelo.

Se aprobaron propuestas de alto valor como la realidad aumentada en tienda, la IA para personalización de servicios de bienestar animal, la gamificación con enfoque ESG y el desarrollo de micro-hubs modulares escalables como vía de expansión.

- Plan de implementación ágil.

Se definió una estrategia de ejecución por fases, comenzando con pilotos controlados, validación temprana de servicios, aprendizaje iterativo y ajustes continuos para minimizar riesgos y acelerar la curva de adopción.

El resultado es una dirección común dentro del equipo, respaldada por criterios diversos y un esquema de trabajo que guía la formulación del plan operativo siguiente.

Diseño de un plan de acción

Tras la implementación de la metodología Six Thinking Hats, el equipo identificó y priorizó un conjunto de acciones que reflejan la visión estratégica del proyecto. Estas acciones fueron seleccionadas por su alineación con los pilares del modelo de negocio: diferenciación sensorial, personalización, escalabilidad y sostenibilidad.

Acciones Acordadas.

1. Implementación de zonas de juego con Realidad Aumentada (AR)

¿En qué consiste?

Crear espacios interactivos dentro de *The Pet Atelier* donde las mascotas puedan interactuar con elementos virtuales (ej.: caza de presas digitales), promoviendo experiencias sensoriales memorables.

¿Cómo se llevará a cabo?

Se requerirá la colaboración con desarrolladores de AR, integración arquitectónica desde el diseño inicial y la activación de campañas de promoción digital.

¿Quiénes serán los responsables?

Juan Pablo (implementación física), Diana (experiencia de usuario), Miguel (coherencia operativa).

¿Cómo se medirá el éxito?

A través del número de usuarios semanales, duración de permanencia en tienda y satisfacción reportada.

¿Cuándo se ejecutará?

Meses 6 a 9 tras la apertura (fase de experiencia avanzada).

2. Desarrollo de una app con prueba virtual de accesorios

¿En qué consiste?

Desarrollar una función que permita visualizar cómo lucen los productos (collares, camas, ropa) sobre la mascota del cliente antes de comprarlos.

¿Cómo se llevará a cabo?

Desarrollo con tecnologías ARKit/ARCore, testeo con usuarios frecuentes y tutoriales educativos dentro de la app.

¿Quiénes serán los responsables?

Diana (liderazgo digital), Juan Pablo (respaldo técnico), Rodrigo (evaluación de inversión).

¿Cómo se medirá el éxito?

Tasa de conversión en la tienda online, reducción de devoluciones y uso activo de la función.

¿Cuándo se ejecutará?

Meses 4 a 6 tras la apertura (etapa de digitalización temprana).

3. Programa de bienestar animal personalizado con IA

¿En qué consiste?

Plataforma basada en inteligencia artificial que ofrece rutinas personalizadas de salud, nutrición y estimulación para cada mascota.

¿Cómo se llevará a cabo?

Desarrollo de fichas clínicas digitales, base de datos de mascotas y chatbot veterinario con recomendaciones dinámicas.

¿Quiénes serán los responsables?

Rodrigo (modelo de negocio y monetización), Miguel (contenido clínico), Diana (interfaz y experiencia del usuario).

¿Cómo se medirá el éxito?

Número de suscripciones activas, tasas de renovación y nivel de satisfacción de los usuarios.

¿Cuándo se ejecutará?

Meses 7 a 10 tras validación técnica de la app.

4. Capacitación continua en experiencia premium y bienestar animal

¿En qué consiste?

Programa interno de formación mensual para el equipo en temas de nutrición, manejo emocional del cliente y atención de excelencia.

¿Cómo se llevará a cabo?

Talleres prácticos, microcápsulas digitales, sesiones con expertos en grooming holístico y medicina preventiva.

¿Quiénes serán los responsables?

Miguel (contenidos), Rosa (implementación logística), Rodrigo (control de impacto).

¿Cómo se medirá el éxito?

NPS interno, encuestas de desempeño por servicio y retroalimentación del cliente.

¿Cuándo se ejecutará?

Desde el mes 1, con carácter permanente.

5. Plataforma de fidelización por membresía (modelo VIP).

¿En qué consiste?

Programa de membresía con beneficios exclusivos como asesoría personalizada, descuentos, prioridad en reservas y contenido especializado.

¿Cómo se llevará a cabo?

Diseño de niveles de membresía, integración digital, seguimiento de comportamiento del usuario y CRM de fidelización.

¿Quiénes serán los responsables?

Diana (diseño de experiencia), Rodrigo (modelo financiero), Rosa (gestión de clientes).

¿Cómo se medirá el éxito?

Tasa de retención, ingresos recurrentes, número de clientes VIP activos.

¿Cuándo se ejecutará?

Meses 2 a 4 tras apertura.

6. Micro-hubs modulares para expansión

¿En qué consiste?

Replicación del modelo en versiones compactas en zonas estratégicas como Cumbayá y Tumbaco.

¿Cómo se llevará a cabo?

Diseño estandarizado, franquiciamiento, control de calidad remoto, soporte digital y capacitación remota.

¿Quiénes serán los responsables?

Juan Pablo (modelo logístico), Rodrigo (estructura financiera), Rosa (control de ejecución).

¿Cómo se medirá el éxito?

N° de micro-hubs abiertos, rentabilidad por unidad y satisfacción del franquiciado.

¿Cuándo se ejecutará?



Meses 12 a 18.

7. Gamificación ESG (recompensas por buenas prácticas)

¿En qué consiste?

Sistema de puntos por acciones responsables como reciclaje, adopción, talleres y sostenibilidad.

¿Cómo se llevará a cabo?

Integración del sistema en la app, campañas internas y redención de premios por niveles.

¿Quiénes serán los responsables?

Diana (diseño de juego), Rosa (monitoreo de impacto), Miguel (engagement emocional).

¿Cómo se medirá el éxito?

Nº de usuarios activos en el sistema, cantidad de puntos redimidos y cambio en hábitos.

¿Cuándo se ejecutará?

Meses 6 a 12.

8. Mapa de empatía y puntos de dolor del cliente

¿En qué consiste?

Construcción permanente de mapas emocionales del cliente para mejorar cada punto de contacto.

¿Cómo se llevará a cabo?

Entrevistas cualitativas, encuestas breves, revisión de journey map y ajustes operativos.

¿Quiénes serán los responsables?

Miguel (emociones y narrativa), Rosa (procesos), Diana (experiencia digital).

¿Cómo se medirá el éxito?

Nivel de satisfacción post-visita, tasa de quejas, índice de lealtad emocional.

¿Cuándo se ejecutará?

Desde el mes 1.

9. Activación sensorial y diseño de rituales experienciales

¿En qué consiste?

Diseño de estímulos multisensoriales (fragancias, sonidos, ambientación) y rituales de bienvenida y despedida.

¿Cómo se llevará a cabo?

Pruebas con usuarios reales, playlists, selección de aromas y rutinas de atención emocional.

¿Quiénes serán los responsables?

Miguel (curaduría sensorial), Diana (implementación), Juan Pablo (ajustes físicos).

¿Cómo se medirá el éxito?

Comentarios espontáneos, engagement en redes, repetición de visitas.

¿Cuándo se ejecutará?

Meses 2 a 4.

10. Pilotos ágiles y aprendizaje iterativo

¿En qué consiste?

Ejecución de microproyectos por fases para testear funcionalidades antes de escalar.

¿Cómo se llevará a cabo?

Diseño de prototipos, ciclos de retroalimentación, validación con clientes reales y ajustes rápidos.

¿Quiénes serán los responsables?

Rodrigo (estructura), Juan Pablo (iteración operativa), Diana (interfaz cliente).

¿Cómo se medirá el éxito?

Tiempos de ajuste, costo por corrección, aprendizaje validado.

¿Cuándo se ejecutará?

Desde el mes 1.

Grado de Compromiso del Equipo. El equipo de *The Pet Atelier* reafirma su compromiso total con la implementación del presente plan. Cada acción ha sido discutida, asumida y alineada con las capacidades reales del grupo. Se adoptará una lógica de gestión ágil, con seguimiento mensual, revisión de indicadores y apertura al aprendizaje continuo.

La siguiente tabla detalla cada acción clave, su propósito, recursos necesarios, responsables, métricas de éxito y cronograma de ejecución.

Tabla 25

Acciones más adecuadas para culminar con éxito el proyecto.

PLAN DE ACCIÓN

Acción	Objetivo que persigue dicha acción	Responsable de la acción	Recursos	Indicadores	¿En qué momento se va a realizar esta acción? (Fecha de inicio y fin)*
1. Zonas de juego con Realidad Aumentada (AR)	Enriquecer la experiencia sensorial del cliente y generar mayor permanencia.	Juan Pablo / Diana / Miguel	Proveedores AR, integración arquitectónica, presupuesto de innovación	Nº de interacciones por semana, tiempo promedio, comentarios positivos	Febrero – Mayo 2026
2. App con prueba virtual de accesorios	Reducir devoluciones y aumentar la tasa de	Diana / Juan Pablo / Rodrigo	Plataforma móvil, motor	Tasa de conversión, reducción de devoluciones	Octubre – Diciembre 2025

	conversión online.		ARKit/ARCore, testers internos	, uso activo mensual	
3. Programa de bienestar animal con IA	Personalizar servicios veterinarios y de nutrición con base en perfiles de mascotas.	Rodrigo / Miguel / Diana	Base de datos digital, chatbot IA, fichas clínicas y back-end	Nº de suscripciones activas, tasa de renovación, feedback positivo	Enero – Abril 2026
4. Capacitación continua del equipo	Fortalecer habilidades técnicas y humanas para garantizar una atención premium.	Miguel / Rosa / Rodrigo	Talleres, expertos externos, plataforma LMS, evaluaciones internas	NPS por atención, desempeño del equipo, tasa de retención de talento	Julio 2025 – Permanent e
5. Plataforma de	Fidelizar a los clientes clave y generar	Diana / Rodrigo / Rosa	CRM, diseño de niveles, beneficios	Nº de miembros VIP, tasa de	Septiembre –

membresías tipo VIP	ingresos recurrentes.		exclusivos, soporte digital	renovación, ventas promedio por miembro	Noviembre 2025
6. Micro-hubs modulares	Escalar el modelo en zonas estratégicas sin comprometer la experiencia.	Juan Pablo / Rodrigo / Rosa	Manuales operativos, procesos estandarizados, personal franquiciado	Nº de hubs activos, retorno por unidad, satisfacción local	Agosto – Diciembre 2026
7. Gamificación ESG (recompensas responsables)	Fomentar hábitos sostenibles y de bienestar animal a través de incentivos.	Diana / Rosa / Miguel	Sistema de puntos, premios, campañas digitales y físicas	Clientes registrados, puntos canjeados, participación activa	Enero – Mayo 2026

8. Mapa de empatía y puntos de dolor	Adaptar cada punto de contacto según las emociones reales del cliente.	Miguel / Rosa / Diana	Herramientas cualitativas, encuestas, sesiones de observación	Índice de satisfacción emocional, NPS emocional, repetición de visita	Agosto 2025 – Permanente (evaluación mensual)
9. Activación sensorial y rituales experienciales	Crear una atmósfera emocional distintiva alineada al concepto de bienestar.	Miguel / Diana / Juan Pablo	Playlist, ambientación, fragancias, entrenamiento de atención	Engagement sensorial, menciones en redes, retorno emocional	Septiembre – Noviembre 2025
10. Pilotos ágiles por fases	Validar servicios y funcionalidades antes de escalar con clientes reales.	Rodrigo / Juan Pablo / Diana	Prototipos, tableros de mejora, sistema de feedback continuo	Tiempo de iteración, ratio de mejora, validación del cliente	Agosto – Octubre 2025

Nota. Se considera empezar operaciones en el mes de agosto de 2025

Conclusiones

Esta sección representa un punto de inflexión en el desarrollo del proyecto, porque nos lleva a pensar más allá de la planificación operativa y a enfocarnos en cómo decidimos como equipo. A través de la metodología Six Thinking Hats, aplicamos un enfoque estructurado que permitió a cada integrante aportar desde una perspectiva funcional real, alineada con su rol dentro del proyecto.

La metodología no se utilizó como una herramienta teórica, sino como un mecanismo real de análisis para tomar decisiones clave, establecer prioridades y diseñar un plan de acción viable y alineado al modelo de negocio. Este ejercicio fue especialmente valioso porque nos permitió integrar pensamiento estratégico, emocional, técnico y creativo sin perder foco en los resultados.

El resultado es un set de 10 acciones concretas que responden a los retos y oportunidades reales del proyecto. Estas decisiones ya no son solo buenas ideas, sino compromisos asumidos por cada miembro, con responsables, recursos, cronograma e indicadores definidos. Este apartado sella la madurez del equipo para pasar de la planeación a la ejecución con criterio, visión y responsabilidad compartida.

Esta sección nos obligó a tomar decisiones reales, dejando atrás la etapa de ideas para aterrizar acciones con responsables, tiempos y métricas claras. A través de los Seis Sombreros, logramos una dinámica que combinó estrategia, sentido común, intuición y visión operativa, sin caer en debates abstractos o inconexos. Cada uno aportó desde su rol en el proyecto, y eso se nota en la coherencia de las acciones que priorizamos: no son ejercicios teóricos, son pasos que estamos listos para ejecutar.

Lo más potente del ejercicio fue asumir que no todos pensamos igual y que, precisamente por eso, el valor está en cruzar miradas sin perder dirección. A partir de esa diversidad —técnica, emocional, creativa— armamos un plan de acción que refleja el ADN de *The Pet Atelier*: experiencia sensorial, bienestar real, tecnología funcional y sostenibilidad con propósito. Este capítulo no es un cierre, es el comienzo de la implementación seria del proyecto.

La cultura organizacional es una decisión estratégica, no un resultado espontáneo.

Tenemos claro que el éxito de *The Pet Atelier* no depende solo de sus instalaciones o servicios, sino de una cultura interna coherente con el posicionamiento de marca. Construir desde el inicio principios éticos, comportamientos deseados y una atmósfera de equipo alineada con el concepto de bienestar premium no solo potencia la experiencia del cliente, sino que actúa como un blindaje ante tensiones operativas y riesgos humanos.



La gestión de personas debe anticiparse a la operación, no reaccionar a ella.

La planificación detallada—identificación de perfiles, análisis de costos, diseño de roles y definición de políticas de RRHH— demuestra que los errores en talento humano no son producto del azar, sino de una falta de diseño previo. En un modelo como *The Pet Atelier*, donde el servicio es la experiencia, la incorporación de un equipo preparado desde el día uno marca la diferencia entre un lanzamiento exitoso y uno improvisado.

El enfoque territorial y ético en la contratación fortalece la propuesta de valor.

The Pet Atelier apuesta por una experiencia diferenciadora, pero también aspira a un impacto social positivo. Incorporar talento local, priorizar la formación en valores de sostenibilidad y bienestar animal, y diseñar procesos de inducción sólidos, no solo garantiza un mejor funcionamiento interno, sino que genera legitimidad y conexión emocional con la comunidad donde se inserta el proyecto.

Los costos de RRHH pueden ser altos, pero también son una inversión de marca.

El análisis financiero de la estructura laboral muestra que el presupuesto en personas representa una parte significativa del CAPEX y del flujo mensual. Sin embargo, lejos de ser una carga, este gasto se traduce en calidad de servicio, fidelización del cliente, menor rotación y una experiencia premium consistente. No se trata de gastar menos, sino de contratar mejor y desarrollar el talento como ventaja competitiva.

La metodología Six Thinking Hats no es sólo una herramienta creativa, sino una guía de gobierno corporativo.

Esta metodología permite integrar múltiples perspectivas —financiera, operativa, emocional, crítica e innovadora— y convertirlas en decisiones prácticas. Para un equipo fundador diverso como el de *The Pet Atelier*, este tipo de metodologías no solo ordena el pensamiento, sino que permite tomar decisiones colectivas más robustas, alineadas y defendibles.

Las decisiones más valiosas del proyecto surgen en la intersección entre emoción, datos y creatividad.

La articulación entre sombrero rojo (intuición), blanco (datos), verde (innovación) y negro (riesgo) generó una combinación de propuestas con alto potencial: desde rituales sensoriales que humanizan el servicio, hasta tecnologías como IA y AR que escalan la personalización. Esta síntesis es justamente lo que distingue a *The Pet Atelier* de una clínica o tienda tradicional: un modelo emocionalmente inteligente y tecnológicamente sofisticado.

El modelo de crecimiento escalable exige una gestión de personas replicable.

El diseño de micro-hubs y franquicias modulares obliga a que el sistema de RRHH no solo funcione en el piloto de Puembo, sino que sea replicable sin perder calidad. Manuales, protocolos, programas de formación y herramientas digitales deben diseñarse desde ahora con

esa visión. La estandarización de lo intangible (experiencia premium, cultura de marca) es clave para la escalabilidad sin distorsión.

La experiencia del colaborador es un reflejo directo de la experiencia del cliente.

Mapas de empatía internos, rituales de celebración, storytelling y dinámicas emocionales no son gestos decorativos, sino una estructura interna que alimenta el compromiso del equipo. Un equipo emocionalmente alineado y valorado transmite seguridad, calidez y coherencia, elementos que son centrales en la promesa de The Pet Atelier. La experiencia del cliente empieza en la cultura interna.

La gestión de personas no es un apéndice del proyecto, es su núcleo operativo.

En modelos centrados en el servicio y la experiencia como The Pet Atelier, las personas no son un insumo más, son el canal de entrega de la propuesta de valor. Cada error en liderazgo, cultura, capacitación o clima laboral se traslada directamente a la percepción del cliente. Por eso, invertir en gestión de personas desde la fase de diseño es una decisión estratégica que sostiene toda la arquitectura del negocio.

Conclusiones generales:

1. *La cultura organizacional es una decisión estratégica, no un resultado espontáneo.*

Desde el inicio quedó claro que el éxito de *The Pet Atelier* no depende solo de sus instalaciones o servicios, sino de una cultura interna coherente con el posicionamiento de

marca. Construir desde el inicio principios éticos, comportamientos deseados y una atmósfera de equipo alineada con el concepto de bienestar premium no solo potencia la experiencia del cliente, sino que actúa como un blindaje ante tensiones operativas y riesgos humanos.

2. La gestión de personas debe anticiparse a la operación, no reaccionar a ella.

La planificación detallada —identificación de perfiles, análisis de costos, diseño de roles y definición de políticas de RRHH— demuestra que los errores en talento humano no son producto del azar, sino de una falta de diseño previo. En un modelo como *The Pet Atelier*, donde el servicio es la experiencia, la incorporación de un equipo preparado desde el día uno marca la diferencia entre un lanzamiento exitoso y uno improvisado.

3. El enfoque territorial y ético en la contratación fortalece la propuesta de valor.

The Pet Atelier apuesta por una experiencia diferenciadora, pero también aspira a un impacto social positivo. Incorporar talento local, priorizar la formación en valores de sostenibilidad y bienestar animal, y diseñar procesos de inducción sólidos, no solo garantiza un mejor funcionamiento interno, sino que genera legitimidad y conexión emocional con la comunidad donde se inserta el proyecto.

4. Los costos de RRHH pueden ser altos, pero también son una inversión de marca.

El análisis financiero de la estructura laboral muestra que el presupuesto en personas representa una parte significativa del CAPEX y del flujo mensual. Sin embargo, lejos de ser una



carga, este gasto se traduce en calidad de servicio, fidelización del cliente, menor rotación y una experiencia premium consistente. No se trata de gastar menos, sino de contratar mejor y desarrollar el talento como ventaja competitiva.

5. La metodología Six Thinking Hats no es sólo una herramienta creativa, sino una guía de gobierno corporativo.

El ejercicio demostró que esta metodología permite integrar múltiples perspectivas — financiera, operativa, emocional, crítica e innovadora— y convertirlas en decisiones prácticas. Para un equipo fundador diverso como el de *The Pet Atelier*, este tipo de metodologías no solo ordena el pensamiento, sino que permite tomar decisiones colectivas más robustas, alineadas y defendibles.

6. Las decisiones más valiosas del proyecto surgen en la intersección entre emoción, datos y creatividad.

La articulación entre sombrero rojo (intuición), blanco (datos), verde (innovación) y negro (riesgo) generó una combinación de propuestas con alto potencial: desde rituales sensoriales que humanizan el servicio, hasta tecnologías como IA y AR que escalan la personalización. Esta síntesis es justamente lo que distingue a *The Pet Atelier* de una clínica o tienda tradicional: un modelo emocionalmente inteligente y tecnológicamente sofisticado.

7. El modelo de crecimiento escalable exige una gestión de personas replicable.

El diseño de micro-hubs y franquicias modulares obliga a que el sistema de RRHH no solo funcione en el piloto de Puembo, sino que sea replicable sin perder calidad. Manuales, protocolos, programas de formación y herramientas digitales deben diseñarse desde ahora con esa visión. La estandarización de lo intangible (experiencia premium, cultura de marca) es clave para la escalabilidad sin distorsión.

8. La experiencia del colaborador es un reflejo directo de la experiencia del cliente.

Mapas de empatía internos, rituales de celebración, storytelling y dinámicas emocionales no son gestos decorativos, sino una estructura interna que alimenta el compromiso del equipo. Un equipo emocionalmente alineado y valorado transmite seguridad, calidez y coherencia, elementos que son centrales en la promesa de *The Pet Atelier*. La experiencia del cliente empieza en la cultura interna.

9. La gestión de personas no es un apéndice del proyecto, es su núcleo operativo.

En modelos centrados en el servicio y la experiencia como *The Pet Atelier*, las personas no son un insumo más, son el canal de entrega de la propuesta de valor. Cada error en liderazgo, cultura, capacitación o clima laboral se traslada directamente a la percepción del cliente. Por eso, invertir en gestión de personas desde la fase de diseño es una decisión estratégica que sostiene toda la arquitectura del negocio.

Capítulo 4

Financiación de Proyectos

El Capital Social

The Pet Atelier es un proyecto pionero en Ecuador que redefine por completo la experiencia de cuidado, salud y bienestar animal a través de un modelo de negocio integrado, escalable y de alto valor añadido. Concebido como el primer Pet Wellness Center de lujo en el país, **The Pet Atelier** responde a una oportunidad concreta y no atendida: el rápido crecimiento del gasto per cápita en mascotas por parte de hogares con ingresos medios-altos y altos, junto a la ausencia de espacios que combinen estética, funcionalidad, salud, alimentación consciente y experiencias emocionales para animales de compañía y sus tutores.

El proyecto se ubicará en Puembo, un enclave estratégico con alta densidad de viviendas familiares, crecimiento inmobiliario sostenido y fuerte presencia de estilos de vida aspiracionales. Sobre una superficie de hasta 450 m², **The Pet Atelier** ofrecerá una propuesta única en la región: un entorno multiservicio en el que convergen grooming holístico, veterinaria personalizada, alimentación saludable de producción propia, hospedaje boutique, tienda experiencial y un concept café para personas y mascotas, todo bajo una estética premium y una narrativa coherente de marca.

Desde su fase de planificación, **The Pet Atelier** se ha diseñado como un negocio rentable, diferenciador y con retorno claro sobre la inversión (TIR estimado de 35,97% en cinco años), sustentado en un modelo financiero riguroso, una estructura de costos optimizada, y un posicionamiento alineado con las megatendencias globales del sector petcare: premiumización, wellness, nutrición funcional, y humanización del vínculo mascota-humano.

El modelo combina cinco líneas de negocio articuladas en una experiencia premium:

- Grooming holístico,
- Servicios veterinarios personalizados,
- Alimentación saludable natural elaborada en cocina propia,
- Hospedaje tipo hotel boutique,
- Tienda con experiencia sensorial y Concept Café.

Cada servicio ha sido diseñado para ofrecer experiencias memorables tanto para las mascotas como para sus tutores, integrando diseño, tecnología, estética y salud en un solo espacio.

Conforme al marco normativo vigente en Ecuador, las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) están reguladas por el Título Vigésimo Primero de la Ley de Compañías, específicamente en su artículo 20 reformado, el cual establece que “las SAS no requerirán un capital mínimo para su constitución”. Esto otorga mayor flexibilidad a los emprendedores, permitiéndoles adaptar el capital social a las necesidades y proyección real del negocio. En el

caso del proyecto **The Pet Atelier**, el equipo fundador suscribirá un capital social de 100.000 USD, equivalente al 40% del total requerido para la implementación del modelo. Esta cifra supera ampliamente cualquier umbral referencial y refleja un compromiso financiero robusto por parte de los socios. Adicionalmente, se ha previsto un desembolso inicial de 5.000 USD exclusivamente para la apertura de la cuenta bancaria empresarial, en cumplimiento con los requerimientos prácticos exigidos por las entidades del sistema financiero.

El equipo fundador ha optado por constituir **The Pet Atelier** bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), conforme a lo establecido en la legislación ecuatoriana. De acuerdo con la Guía práctica para la constitución de sociedades por acciones simplificadas (SAS) publicada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), el proceso de constitución se realiza íntegramente en línea y contempla pasos simplificados para la formalización de nuevas empresas (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023). Esta forma societaria representa la alternativa más eficiente para un emprendimiento moderno, de alto valor agregado y participación equitativa entre socios. La figura de la SAS admite conformación sin capital mínimo, se formaliza por acuerdo privado, ofrece libertad organizativa interna y permite gestión digital completa a través del sistema oficial societario. Con un capital suscrito de 100.000 USD y utilidades proyectadas sólidas desde el primer ejercicio, la SAS no solo garantiza cumplimiento normativo, sino que ofrece la adaptabilidad y agilidad que el modelo de negocio de **The Pet Atelier** requiere.

Conforme a lo dispuesto por el artículo 297 de la Ley de Compañías, las sociedades están obligadas a destinar el 10 % de sus utilidades netas a una reserva acumulativa, hasta que esta represente la mitad del capital suscrito y efectivamente pagado. En el caso de **The Pet Atelier**, dicha obligación corresponde a 50.000 USD, los cuales se irán cubriendo en cada ejercicio económico tal como manda la ley.

Estructura del capital social

El capital social se compone de 1000 acciones de 100 USD cada una a valor nominal. La distribución es totalmente equitativa, favoreciendo la toma de decisiones compartida, la cohesión operativa y una gobernanza colaborativa desde el inicio. Los 5 socios están implicados activamente en el desarrollo del proyecto, lo que refuerza el compromiso institucional y la credibilidad ante futuros financiadores.

Tabla 26

Estructura de capital social "The Pet Atelier S.A.S"

Nombre completo	Nº de acciones	Numeración de acciones	Valor nominal (USD)	Capital suscrito (USD)	Capital pagado (USD)	% del capital social
Diana Paola Cando Tapia	200	001–200	100	20.000	20.000	20%

Rosa Marlene Chito	200	201–400	100	20.000	20.000	20%
Juan Pablo Idrovo Villagrán	200	401–600	100	20.000	20.000	20%
Byron Rodrigo Landeta Parra	200	601–800	100	20.000	20.000	20%
Miguel Eduardo Montenegro Villavicencio	200	801–1000	100	20.000	20.000	20%
TOTAL	1000			100.000	100.000	100%

Estrategia del Modelo Societario

El capital social está 100% desembolsado desde el inicio, lo que garantiza liquidez inmediata para comenzar operaciones sin dependencia inmediata de flujo externo.

No existen aportaciones en especie; todos los fondos provienen de transferencias directas documentadas, lo que simplifica el marco legal y evita valorizaciones subjetivas.

Esta estrategia facilita la futura apertura a inversionistas o ampliaciones de capital bajo reglas claras de proporcionalidad y control.

Reservas y Criterios de Reparto de Dividendos

El modelo de negocio de **The Pet Atelier** se ha construido con una visión de largo plazo y enfoque estratégico sobre la sostenibilidad financiera. En este marco, la política de reservas juega un papel clave, permitiendo a la empresa fortalecer su patrimonio, reinvertir sus excedentes de forma controlada y prepararse para escenarios de crecimiento o contingencia.

Se adoptarán los siguientes tipos de reservas, conforme a la evolución del negocio y los lineamientos legales del Ecuador:

De acuerdo con el artículo 297 de la Ley de Compañías del Ecuador, las sociedades deben destinar una fracción fija de sus utilidades netas para conformar un fondo de reserva legal. Esta asignación se mantiene hasta alcanzar el 50 % del capital suscrito y pagado. La normativa también contempla mecanismos para reconstituir dicha reserva si se ve afectada, así como disposiciones complementarias sobre dividendos, capitalización de excedentes y limitaciones específicas aplicables a emisores del mercado de valores.

Reserva Legal (Obligatoria)

En cumplimiento del artículo 297, se destinará el 10% de la Utilidad Neta de cada ejercicio económico a la reserva legal hasta alcanzar el 50% del capital social suscrito y pagado. De acuerdo con el modelo financiero de **The Pet Atelier**, se irán constituyendo las reservas legales tal como manda la ley en un porcentaje del 10% de las utilidades (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, 2024). No se realizarán nuevas asignaciones en ejercicios siguientes después de cumplir con el 50% del capital

constituido, salvo que esta reserva se vea disminuida por pérdidas u otra causa, en cuyo caso deberá ser reintegrada hasta el umbral legal. No se estima por estrategia financiera generar una presión innecesaria en adelantar el umbral normativo.

Reserva Estatutaria (estratégica)

Con base en el mismo artículo, la Junta de Socios ha acordado constituir una reserva estatutaria del 5% sobre las utilidades del ejercicio, destinada a proyectos de inversión, innovación o expansión futura. A partir del segundo año, esta reserva podrá ser suspendida por decisión de la Junta para priorizar la reinversión directa o capitalización futura.

Reserva Voluntaria (Recurrente)

La junta de accionistas, acuerdan destinar el 2% del resultado de cada ejercicio como reservas voluntarias. Pueden utilizarse para fortalecer el capital de trabajo, ejecutar campañas de marketing, financiar nuevas unidades de negocio o cubrir contingencias. A partir del segundo año, esta reserva podrá ser suspendida por decisión de la Junta para priorizar la reinversión directa o capitalización futura.

Reservas especiales (Condicionales)

De ser necesario, y conforme al artículo 297, se podrán constituir reservas especiales mediante resolución de la Junta General, para prever situaciones pendientes entre ejercicios,

cubrir pasivos contingentes, manejar diferencias estacionales o respaldar procesos de entrada de nuevos socios mediante prima de emisión

En cuanto a la conformación de reservas, se ha considerado constituir las reservas legales, estatutarias y voluntarias desde el primer año, justificado por la lógica financiera del proyecto:

- La reserva legal se irá constituyendo como manda la ley en un porcentaje de 10% de los resultados del ejercicio hasta llegar al 50% del capital social constituido, sin necesidad de concentrar utilidades exclusivamente en ella.
- La vida útil del proyecto es de largo plazo, por lo que una presión inmediata sobre la reserva legal no representa un beneficio operativo tangible.
- El modelo financiero permite dotar desde el inicio reservas diferenciadas sin deteriorar el flujo de caja ni debilitar el balance.

Esta distribución entre tipos de reservas permite mayor flexibilidad contable y estratégica en la gestión del patrimonio neto. Y estratégicamente permite mostrar a futuros inversionistas una diversificación de reservas que da un manejo austero, organizado y planificado.

Política de Distribución de Beneficios

Obligación Legal Mínima. Según el artículo 297 de la Ley de Compañías, luego de realizar las deducciones correspondientes a la reserva legal y otras aprobadas por la Junta, al menos el 50% de las utilidades líquidas anuales deben ser distribuidas como dividendos a los accionistas que lo soliciten expresamente en la Junta General. Si no se entregan, esos valores deberán registrarse en cuentas auxiliares individuales, las cuales podrán ser capitalizadas o distribuidas posteriormente.

Acuerdo Unánime de los Socios (años 1 a 5). Los cinco socios fundadores de The Pet Atelier han acordado por unanimidad una política financiera estratégica que autoriza el reparto de dividendos durante los cinco primeros ejercicios, siempre que el Flujo Neto de Caja (FNC) sea positivo. Esta decisión se adopta como una señal de fortaleza financiera ante posibles inversionistas y busca demostrar, desde el inicio, la capacidad del modelo de negocio para generar valor sostenible sin comprometer su liquidez operativa ni su crecimiento futuro.

Esta política no contradice los principios prudenciales, ya que las proyecciones financieras demuestran que el proyecto puede sostener simultáneamente:

- El cumplimiento de obligaciones fiscales y financieras,
- La constitución ordenada de reservas (legal, estatutaria y voluntaria),
- Y el pago de dividendos razonables, sin necesidad de nuevos endeudamientos.

Para los accionistas, este criterio se enmarca en una perspectiva estratégica del reparto de dividendos, ya que al permitir el reparto de dividendos desde el primer año (sólo si el Flujo Neto de Caja es positivo) envía una señal de disciplina financiera y madurez empresarial. No se trata de maximizar retornos en etapa temprana, sino de demostrar que el modelo puede generar beneficios reales y sostenibles, incluso mientras reinvierte intensamente en consolidación y crecimiento.

Además, los dividendos podrán ser pactados para ser entregados en cuotas, (de acuerdo con el artículo 298 de la Ley de Compañías) o de forma diferida entre la compañía y los socios, permitiendo así un margen operativo flexible sin comprometer el desarrollo futuro del negocio.

Disposición futura de utilidades acumuladas

Según el artículo 298, únicamente podrán distribuirse como dividendos los beneficios que hayan sido efectivamente obtenidos y percibidos, o que provengan de reservas de libre disposición registradas contablemente.

El mismo artículo establece que los dividendos únicamente pueden distribuirse si provienen de utilidades reales ya percibidas o de reservas disponibles. La asignación se realiza proporcionalmente al capital efectivamente aportado por cada accionista, y su pago debe efectuarse dentro del plazo máximo de 90 días posteriores a la aprobación de la junta, salvo que se acuerde lo contrario entre las partes. Además, se reconoce el derecho a percibir

dividendos a otras personas con interés legítimo, y la posibilidad de pagos en cuotas si así se pacta. El derecho a exigir dividendos caduca si no se ejerce en un plazo de cinco años.

Las utilidades no distribuidas o acumuladas en reservas voluntarias podrán, a partir del sexto año, ser utilizadas en tres formas:

- Capitalizarse proporcionalmente mediante emisión de nuevas acciones,
- Repartirse como dividendos extraordinarios si existen reservas disponibles,
- O asignarse a fondos estratégicos aprobados por mayoría calificada de la Junta

De esta manera, presentamos la Reservas Constituidas en ***“The Pet Atelier”***

Tabla 27

Proyección de Reservas "The Pet Atelier S.A.S"

		10%	5%	50%	2%
Año	Utilidad Neta (USD)	Reserva Legal (USD)	Reservas Estatutarias (USD)	Dividendo Mínimo (USD)	Reservas Voluntaria (USD)
1	57.139	5.714	2.857	28.569	1.143
2	59.991	5.999	3.000	29.995	1.200
3	68.979	6.898	3.449	34.490	1.380
4	69.405	6.941	3.470	34.703	1.388
5	69.502	6.950	3.475	34.751	1.390

Pasos Legales para Constituir la Empresa “The Pet Atelier”

La formalización jurídica de **The Pet Atelier** no es solo una obligación normativa, sino un paso estratégico que respalda su crecimiento, acceso a inversión y operación con legitimidad en el mercado. Por ello, se ha optado por la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), el modelo más eficiente en Ecuador para emprendimientos privados con estructura flexible, digital y escalable.

Esta figura societaria admite su creación íntegramente por vía digital, sin requerir aportes mínimos ni formalización notarial, con trámites simplificados ante la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas. Esta figura es coherente con la naturaleza ágil y especializada del modelo de negocio de **The Pet Atelier**.

Este apartado detalla de forma cronológica, documentada y operativa los pasos legales necesarios para constituir la empresa en Ecuador: desde la reserva de nombre y firma electrónica hasta la obtención de RUC, apertura de cuenta bancaria y permisos municipales. El objetivo es garantizar una puesta en marcha sólida, legalmente respaldada y alineada con los tiempos y estándares del proyecto.

Paso 1. Reserva del nombre comercial

a) **The Pet Atelier** reserva su denominación social mediante el sistema en línea de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) para garantizar unicidad del nombre en el registro mercantil nacional.

b) Lugar: Portal de la Superintendencia de Compañías (www.supercias.gob.ec).

- c) Documentos: Solicitud electrónica con tres opciones de nombre. Se usó directamente: “THE PET ATELIER S.A.S.”
- d) Plazo: Inmediato. La reserva tiene vigencia de 30 días.

Paso 2. Obtención de firmas electrónicas

- a) Todos los socios firmarán digitalmente el acto constitutivo y futuros documentos corporativos.
- b) Lugar: Entidades certificadoras autorizadas (Registro Civil o Security Data).
- c) Documentos: Cédula de ciudadanía, correo electrónico activo y planilla de servicio.
- d) Plazo: Entre 24 y 72 horas según la entidad emisora.

Paso 3. Redacción del acto constitutivo

- a) Documento privado con validez legal que reemplaza la escritura pública. Incluye el objeto de ***The Pet Atelier***, su capital social de 80.914 USD, distribución accionaria, normas de gobernanza, participación en utilidades y régimen de reservas.
- b) Lugar: Redactado internamente por los socios, adaptado al formato del portal SCVS.
- c) Documentos: Texto firmado electrónicamente por los cinco socios.
- d) Plazo: 1 a 2 días.

Paso 4. Registro en la SCVS

a) Inscripción electrónica oficial. Desde este punto, **The Pet Atelier S.A.S.** adquiere personalidad jurídica.

b) Lugar: Sistema de Constitución Electrónica de la SCVS.

c) Documentos:

- Reserva de nombre
- Acto constitutivo firmado
- Nombramiento del representante legal
- Cédulas de los socios escaneadas

d) Plazo: 3 a 5 días hábiles. Inscripción automática en el Registro Mercantil.

Paso 5. Inscripción del RUC

a) Según la Guía para nuevas sociedades del Servicio de Rentas Internas (2024), el Registro Único de Contribuyentes (RUC) es un requisito obligatorio para formalizar la constitución y dar inicio a las operaciones de cualquier empresa en el Ecuador (Servicio de Rentas Internas, 2024). Permite a **The Pet Atelier S.A.S.** operar como contribuyente, emitir facturas electrónicas, contratar personal y declarar tributos.

b) Lugar: Servicio de Rentas Internas (www.sri.gob.ec).

c) Documentos:

- Acto constitutivo
- Cédula del representante legal

- Contrato de arrendamiento del local
- Planilla de servicio básico

d) Plazo: Mismo día en ventanilla o 24 horas vía web.

Paso 6. Apertura de cuenta bancaria empresarial

a) Se apertura una cuenta corriente a nombre de **The Pet Atelier S.A.S.** para canalizar operaciones, pagos a proveedores, sueldos y aportes de capital.

b) Lugar: Banco Pichincha, Produbanco u otra entidad del sistema financiero nacional.

c) Documentos:

- RUC
- Copia del acto constitutivo
- Nombramiento del representante legal
- Cédula del representante

d) Plazo: Entre 2 y 5 días hábiles, dependiendo del banco.

Nota: Se realizará un depósito inicial de 5.000 USD para activación, aunque el capital real suscrito es de 80.914 USD.

Paso 7. Obtención de la Patente Municipal y LUAE

a) Explicación: Obligatorio para operar legalmente en Quito. La Patente Municipal acredita la inscripción del establecimiento económico y la LUAE habilita la actividad comercial específica de **The Pet Atelier S.A.S.** como centro integral de servicios para mascotas.

b) Lugar: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Administración Zonal Tumbaco).

c) Documentos:

- RUC
- Copia del contrato de arrendamiento
- Cédula y nombramiento del representante
- Declaración de actividad económica

d) Plazo: Entre 7 y 15 días hábiles, dependiendo de la carga operativa municipal.

Paso 8. Habilitación para facturación electrónica

a) Explicación: **The Pet Atelier S.A.S.** deberá emitir comprobantes electrónicos desde el primer día de operación.

b) Lugar: Portal del Servicio de Rentas Internas (SRI), disponible en www.sri.gob.ec (Servicio de Rentas Internas, s.f.).

c) Documentos: Clave del SRI, RUC, solicitud de autorización de ambiente de pruebas y producción.

d) Plazo: Activación inmediata si no hay errores técnicos.

Paso 9. Cumplimiento de obligaciones tributarias y societarias

a) Explicación: A partir de su operación, **The Pet Atelier S.A.S.** deberá declarar IVA, retenciones, impuesto a la renta y reportes anuales ante la SCVS, incluyendo balances y actas.

b) Lugar: SRI (para tributos) y SCVS (para reportes societarios).

c) Documentos: Declaraciones mensuales, estados financieros firmados, libro de actas digital.

d) Plazo: Según calendario fiscal; la primera declaración tributaria se realiza el mes posterior al inicio de actividad.

Tabla 28

Pasos legales para constituir "Pet Atelier S.A.S."

PA	DESCRIPCIÓN	INSTITUCIÓN /	DOCUMENTOS	PLAZO
1	Reserva del nombre	Superintendencia de	Solicitud en línea con hasta 3 opciones de	Inmediato (vigencia: 30 días)
2	Obtención de firma electrónica para	Registro Civil / Security Data	Cédula, correo electrónico, planilla	1-3 días hábiles
3	Redacción del acto constitutivo con	Elaborado por socios	Formato SCVS, firmado	1-2 días
4	Inscripción electrónica de la SAS	Plataforma de Constitución Electrónica (SCVS)	Reserva de nombre, acto constitutivo, cédulas,	3-5 días hábiles
5	Obtención del RUC	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Acto constitutivo, nombramiento, planilla, contrato de	1 día (presencial o web)
6	Apertura de cuenta bancaria	Banco privado (ej. Pichincha,	RUC, acto constitutivo,	2-5 días hábiles
7	Obtención de Patente Municipal y LUAE	Municipio del DMQ (Admin. Zonal Tumbaco)	RUC, contrato de arriendo, cédula, nombramiento,	7-15 días hábiles
8	Habilitación para facturación	Portal del SRI	RUC, clave SRI, solicitud	Inmediato si cumple
9	Cumplimiento de obligaciones tributarias y	SRI y SCVS	Declaraciones, balances firmados, libro de actas	Mensual (tributos) y anual (reportes)

Financiación a Corto Plazo

Introducción Operativa y Necesidad de Liquidez Inmediata

The Pet Atelier proyecta su apertura como un Pet Wellness Center de alta gama en Puenbo, integrando medicina veterinaria, experiencias sensoriales, grooming especializado, alimentación saludable y retail premium para mascotas. Esta propuesta diferencial exige un estándar elevado de infraestructura, tecnología y operación desde el primer día, lo cual se traduce en una necesidad crítica de liquidez inicial para sostener el arranque operativo.

Aunque los ingresos proyectados para el primer año alcanzan los USD 649.268, (Tabla 29) estos se generan de manera progresiva a lo largo de los meses, con una curva de maduración que impide cubrir íntegramente los costos desde el inicio.

Tabla 29

Estado de Resultados (Proyección) The Pet Atelier

Año	Ingresos por Ventas (USD)	Total Costos y Gastos (USD)	CAPEX (USD)	Depreciación (USD)	Gasto Financiero (USD)	Utilidad Operativa (USD)
1	649.268	544.536	77.259	15.452	13.095	76.185
2	686.797	585.772	51.975	10.395	10.642	79.988
3	761.365	658.268	28.298	5.660	5.465	91.973
4	768.417	668.197	23.835	4.767	2.912	92.540
5	769.795	670.782	27.825	5.565	778	92.670

Para esto, de acuerdo con el modelo de negocios, durante el primer trimestre The Pet Atelier debe afrontar compromisos inmediatos por un total de USD 137.054, que incluyen sueldos operativos y administrativos (USD 64.734), insumos e inventario inicial (USD 34.500), marketing de lanzamiento (USD 9.450), servicios y arriendo (USD 27.450) y una reserva de contingencia (USD 920). Adicionalmente, el Capex inicial del proyecto se estima en USD 77.259 Este requerimiento de capital de trabajo e inversión de activos fijos exige una estructura de financiación combinada, que permita cubrir eficientemente el desfase inicial de caja antes de que los ingresos estabilicen el flujo operativo. Este esquema asegura la continuidad de operaciones sin comprometer la calidad del servicio ni la propuesta de valor, lo cual es crítico en un modelo de negocio premium basado en experiencia y confianza desde el día uno, (Tabla 30)

Tabla 30

Capex Inicial The Pet Atelier

Capital de trabajo mínimo para 3 meses de The Pet Atelier

Rubro	Costo mensual (USD)	Meses	Subtotal (USD)

Sueldos (operativo + administrativo)	21.578	3	64.734
Insumos e inventario inicial	11.500	3	34.500
Marketing de lanzamiento	3.150	3	9.450
Servicios y arriendo	9.150	3	27.450
Fondo de contingencia (reserva)	307	3	920
Subtotal capital de trabajo			137.054

Capex Inicial *The Pet Atelier*

Concepto	Monto (USD)	Fuentes de Financiamiento	
		Fondos propios	Crédito
CAPEX inicial	77.259	30.904	46.355
Capital de trabajo (3 meses)	137.054	54.822	82.232
Total necesidad inicial	214.313	85.725	128.588

Métodos de Financiación en Ecuador

En Ecuador, la financiación a corto plazo para emprendimientos enfrenta un entorno restrictivo, con acceso limitado, alto costo financiero y exigencias formales. La banca tradicional concentra la oferta, pero sus condiciones dependen del nivel de riesgo percibido, lo que deja fuera a buena parte de nuevos negocios que aún no tienen un historial operativo.

En un contexto ideal, se dispondría de un portafolio amplio de opciones financieras para cubrir este tipo de necesidades, pero el sistema ecuatoriano impone restricciones que condicionan severamente qué alternativas son viables para un emprendimiento de esta naturaleza. Las condiciones del crédito en Ecuador muestran una segmentación entre consumo, productivo y microcrédito, con tasas que influyen directamente en la estimación del costo de la deuda para proyectos empresariales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

Crédito Bancario Comercial a Corto Plazo. Esta es, con diferencia, la opción más viable. Aunque el acceso está condicionado por garantías y un plan de negocios robusto, **The Pet Atelier** cumple con ambos. El CAPEX ejecutado (USD 77.259) representa un activo tangible, y las proyecciones de ingresos diversificados (USD 649.268 en el primer año) fortalecen la narrativa frente a entidades financieras. En Ecuador, según datos del Ministerio de Economía y Finanzas en su publicación *Pulso Financiero N.º 29* (abril, 2025), el 65 % del crédito productivo sigue concentrado en bancos, donde los productos PYME con destino a capital de trabajo se otorgan con tasas promedio de 11,24 % anual y plazos de hasta 12 meses. Si bien el proceso exige análisis de riesgo, el modelo de **The Pet Atelier** (con inversión propia a

realizarse, formalización y estructura financiera clara) permite negociar una línea de crédito única que cubra los requeridos sin fragmentar la gestión. Esto habilita una amortización mensual o trimestral acorde con el flujo proyectado, reduciendo la presión operativa inicial.

Póliza de Crédito / Líneas Rotativas. Aunque atractivas por su flexibilidad, las pólizas de crédito en Ecuador están prácticamente reservadas a empresas con al menos 1 o 2 años de operación formal, flujo de caja comprobado, y un historial crediticio bancario vigente. En la práctica, no se conceden a emprendimientos en etapa de arranque, ya que las entidades financieras exigen garantías líquidas, estados financieros auditados y evidencia de comportamiento de pago en otras líneas. Incluso dentro de programas PYME, las pólizas rotativas son consideradas herramientas de continuidad, no de arranque. En el caso de **The Pet Atelier**, al no contar aún con flujo operativo histórico ni antigüedad formal, esta opción no supera los filtros básicos de riesgo, y por tanto, no es viable ni estratégicamente recomendable en esta etapa inicial.

Factoring. Es un instrumento ágil y eficiente para empresas que operan a crédito con sus clientes, ya que permite anticipar el cobro de cuentas por cobrar. **The Pet Atelier** funciona bajo un esquema de pagos al contado o por adelantado, como es habitual en el sector de bienestar animal, veterinaria y grooming, donde los servicios se pagan en el momento y los productos se liquidan antes de su entrega. No existen facturas pendientes de cobro que

puedan ser cedidas para obtener liquidez inmediata, por lo que el factoring resulta estructuralmente incompatible con el modelo operativo del negocio.

Confirming y Forfaiting. Aunque el confirming y el forfaiting son instrumentos útiles para gestionar pagos a proveedores y anticipar cuentas por cobrar, su aplicación en el contexto ecuatoriano está limitada principalmente a grandes empresas con relaciones comerciales consolidadas. En la práctica, entidades como Banco del Pacífico o Produbanco ofrecen productos de confirming, pero con requisitos restrictivos, como volúmenes de compra altos y buen historial crediticio, lo que los vuelve inaccesibles para emprendimientos en etapas tempranas como *The Pet Atelier*. Si bien es común que algunos proveedores en Ecuador trabajen con plazos de pago de 30 a 60 días, el problema radica en la baja disponibilidad de instrumentos estructurados que conviertan estas cuentas en liquidez, además de los elevados costos financieros cuando existen. Por otro lado, el forfaiting (más orientado a comercio internacional y operaciones a mediano plazo) no es utilizado por pymes locales debido a su complejidad operativa. Por lo tanto, estas opciones no responden al requerimiento urgente de fondos líquidos y adaptables que demanda la fase inicial del proyecto.

Leasing Operativo o Renting. El leasing de corto plazo es útil para equipos especializados, como mobiliario médico o tecnologías de diagnóstico, que pueden renovarse o ser sustituidos periódicamente. Si bien el sector de renting en Ecuador ha mostrado crecimiento —con una facturación de USD 27 millones en el primer trimestre de 2025, principalmente en el

segmento corporativo— (El Universo, 2025), la mayoría de los actores están enfocados en empresas con historial bancario formal. Para un emprendimiento sin historial crediticio y con necesidades centradas en liquidez operativa más que en adquisición de activos, esta figura no resuelve el problema actual. Puede ser considerada más adelante para renovación de equipos, pero no como solución inmediata.

Crowdlending / Invoice Trading / Plataformas Fintech. Las plataformas digitales han ganado visibilidad como alternativas al crédito tradicional. No obstante, en Ecuador la regulación sobre estas formas de financiamiento es aún incipiente, y la cantidad de actores formales y con capacidad de fondeo relevante es muy limitada. Los procesos son lentos, poco profundos y con costos de intermediación elevados. Además, en su mayoría exigen métricas operativas o ingresos mínimos, lo cual excluye al negocio en fase preoperativa. Esto convierte esta opción en altamente riesgosa y poco confiable como instrumento de liquidez inicial.

Crédito de Proveedores. El crédito de proveedores en Ecuador sí existe, con plazos comerciales usuales entre 30 y 60 días en sectores como alimentos, retail y productos veterinarios. Sin embargo, su acceso está altamente condicionado por la relación previa entre las partes. Los proveedores suelen otorgar estas condiciones solo a clientes con historial probado de compras regulares y buen comportamiento de pago. En el caso de *The Pet Atelier*, al tratarse de un emprendimiento nuevo sin experiencia operativa previa ni relaciones comerciales consolidadas, las posibilidades reales de acceder a crédito proveedor son

reducidas. Además, los márgenes financieros en este tipo de acuerdos son bajos para los proveedores, lo que incrementa su aversión al riesgo con nuevos actores. En consecuencia, aunque este instrumento puede ser útil en etapas posteriores, no representa una fuente de financiación efectiva durante el arranque operativo.

Tabla 31

Tabla Comparativa de Instrumentos de Financiación a Corto Plazo en Ecuador

Instrumento	Beneficio Potencial	Limitación Actual	Diagnóstico para <i>The Pet Atelier</i>
Crédito bancario a corto plazo	Acceso directo al capital con amortización mensual negociable	Requiere garantías parciales y plan de negocio formal	Viable y recomendado
Póliza de crédito / línea rotativa	Flexibilidad para cubrir desfases puntuales	Solo para empresas con historial bancario y liquidez demostrada	No viable en fase inicial
Factoring	Anticipa ingresos por cuentas por cobrar	No se generan facturas a crédito; ingresos al contado	Incompatible con el modelo actual
Confirming / Forfaiting	Financian pagos a proveedores bajo acuerdos diferidos	Proveedores exigen pago anticipado o inmediato en la mayoría de casos	No aplicable en el arranque

Renting / Leasing operativo	Útil para renovar equipos o mobiliario específico	No cubre capital operativo; acceso limitado a emprendimientos nuevos	Evaluable a futuro, no útil hoy
Crowdlending / Invoice Trading	Alternativas fintech en crecimiento	Mercado ecuatoriano poco profundo, sin regulación robusta	Riesgo alto, no recomendable
Crédito de proveedores	Permite diferir pagos de inventario inicial	Sí existe en Ecuador (30–60 días), pero requiere relación previa y confianza	Potencial a mediano plazo, no inmediato

Crédito bancario es, con diferencia, la opción más viable para financiar el capital de trabajo de The Pet Atelier. Aunque el acceso bancario está condicionado por garantías, formalización y un plan de negocios claro, el proyecto cumple con todos estos requisitos. El CAPEX ejecutado (USD 77.259) constituye un respaldo tangible y verificable ante entidades financieras, mientras que las proyecciones de ingresos anuales del primer ejercicio (USD 649.268) aportan solidez al modelo de negocio. Según el *Pulso Financiero* N.º 29 (abril, 2025), la banca privada concentra el 65 % del crédito productivo en Ecuador, con tasas promedio del 11,24 % y una mayor disposición a otorgar financiamiento en productos PYME de capital de trabajo, especialmente cuando se presentan garantías reales y un plan operativo detallado.

Aunque el requerimiento total de liquidez operativa (capital de trabajo) para los primeros tres meses asciende a USD 137.054, se ha estructurado una cobertura mixta que combina fondos propios (USD 54.822) con un crédito bancario específico de USD 82.232, otorgado a 24 meses con amortización mensual constante. Esta fórmula responde al principio de equilibrio financiero: reduce la presión sobre la caja inicial, evita la sobrecarga de endeudamiento en una etapa temprana y permite que el flujo operativo proyectado cubra holgadamente el servicio de la deuda. El crédito asegura un único desembolso sin fragmentar la gestión financiera y contribuye a una apertura ordenada y estable.

Tabla 32

Financiación a Corto Plazo "The Pet Atelier"

Criterio	Detalle
1. Destino de los fondos	Capital de trabajo (sueldos, inventario, servicios y marketing durante los primeros 3 meses). Préstamo bancario a corto plazo (2 años). Elegido sobre otras opciones como póliza o
2. Modalidad y justificación	• El capital de trabajo se requiere en bloque inicial, no • No existen aún clientes con cartera para descontar. • Requiere liquidez directa y estructurada, no líneas • El crédito bancario permite tasas razonables, mejor trazabilidad
3. Importe solicitado	USD 82.232
4. Liquidaciones periódicas	Mensuales (cuota fija USD 3.875,57), incluyendo intereses e intereses devengados sobre saldo.
5. Vencimiento	24 meses

6. Tipo de interés	12,12% nominal anual fija, acorde al promedio del sistema bancario ecuatoriano.
7. Comisiones	Comisión única inicial por formalización bancaria (estimada entre 0,5% y 1%). No se incluyen otras.

Nota. El criterio 1. Destino de Fondos se encuentra en el Anexo 2: Proyección de Costos y Gastos Año 1

Ejemplo práctico

Tabla 33

Ejemplo práctico

Rubro	Monto Asignado (USD)	Justificación y Criterio de Asignación
Sueldos operativos y administrativos	38.935	Rubro prioritario y fijo. No admite diferimiento. Cubre nómina clave en la etapa inicial.
Inventario e insumos iniciales	22.248	Incluye insumos veterinarios, retail, spa y cocina. Se requiere pago anticipado a proveedores.
Arriendo y servicios básicos	14.461	Financia parte de los gastos fijos mensuales del local y servicios esenciales.

Marketing de lanzamiento	5.562	Campañas de apertura, activaciones, material promocional y publicidad digital.
Fondo de contingencia	1.026	Reserva mínima para imprevistos operativos en la etapa de arranque.
Total crédito bancario aplicado	82.232	100 % del monto distribuido para cubrir los 5 componentes del capital de trabajo.

Financiación a Largo Plazo

The Pet Atelier requiere cubrir un CAPEX inicial de USD 79.080, orientado a activos de mediana y larga vida útil como obra civil, equipamiento veterinario, software, mobiliario y domótica. Estos activos no solo son estratégicos para operar, sino que también constituyen una base patrimonial sólida que habilita el acceso a financiamiento estructurado.

Justificación de la Modalidad Seleccionada

La opción seleccionada fue un crédito bancario a largo plazo, por un monto de USD 46.355, a un plazo de 60 meses (5 años), con una tasa anual del 12,12 %. Esta modalidad se ajusta a la lógica del proyecto porque:

- La vida útil promedio de los activos supera los 5 años, lo que permite amortizar el préstamo sin desalinearse con su depreciación contable (de acuerdo con la normativa tributaria ecuatoriana: mobiliario 10 años, equipos 5–7 años, infraestructura 20 años).

- Se busca alinear la deuda con la capacidad de generación de tesorería del negocio, evitando presionar la caja en la etapa inicial.
- Las cuotas mensuales fijas bajo el método francés, facilitará la planificación financiera y mantiene estable el flujo de pagos.

Contexto Ecuatoriano: Viabilidad del Crédito de Inversión

En Ecuador, la banca privada concentra el 65 % del crédito productivo, según el *Pulso Financiero N.º 29* (abril, 2025). Las condiciones para pequeñas empresas han mejorado, con una tasa activa promedio del 11,24 % para créditos productivos y mayor apertura a modelos con inversión propia ejecutada. En este contexto, **The Pet Atelier** buscará acceder a una línea PYME bajo condiciones de mercado, respaldada por un plan de negocios robusto, un CAPEX ya ejecutado por USD 77.259 y proyecciones de ingresos anuales por USD 649.268, lo que refuerza su perfil de riesgo y la viabilidad del financiamiento solicitado.

Alternativas como leasing o renting fueron descartadas, ya que los activos financiados son de múltiples categorías (obra civil, tecnología integrada, instalaciones sanitarias), lo que dificulta agruparlos en un contrato de leasing operativo. Además, la mayoría fueron adquiridos directamente, lo que refuerza la lógica de financiar la inversión mediante crédito bancario convencional.

Método de Amortización Elegido para The Pet Atelier

Para el crédito destinado a financiar el componente de CAPEX, **The Pet Atelier** ha elegido con el banco el método francés de amortización, reconocido por establecer cuotas fijas mensuales durante todo el plazo del préstamo. Esta metodología facilita la planificación financiera del emprendimiento, al prever pagos constantes y evitar fluctuaciones en el servicio de la deuda.

El método francés estructura cada cuota en dos componentes:

- Intereses decrecientes, calculados sobre el capital pendiente.
- Amortización creciente del capital, que va ganando peso progresivamente en cada cuota.

Esta lógica permite que la deuda se reduzca más lentamente al inicio, pero manteniendo un esfuerzo financiero estable.

$$\text{Cuota fija} = P \times \frac{i \cdot (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

Donde:

P : Monto del préstamo = USD 46.355

i : Tasa mensual = 12,12 % anual ÷ 12 = 1,01 %

n : Plazo = 60 meses

Crédito a Largo Plazo "THE PET ATELIER"

Tabla 34

Crédito a largo plazo inicial "THE PET ATELIER"

CRÉDITO TOMADO -

FINANCIAMIENTO CAPEX

Institución: Produbanco

Monto del

crédito: 46.355

Tasa anual: 12,12%

Plazo 60

(meses)

Tabla de Amortización

Mensual

Plazo (mes)	Cuota (USD)	Interés (USD)	Capital (USD)	Capital Amortizado (USD)	Capital Pendiente (USD)
1	\$1.033,96	\$468,19	\$565,77	\$565,77	\$45.789,63
2	\$1.033,96	\$462,48	\$571,49	\$1.137,26	\$45.218,14



3	\$1.033,96	\$456,70	\$577,26	\$1.714,52	\$44.640,88
4	\$1.033,96	\$450,87	\$583,09	\$2.297,61	\$44.057,79
5	\$1.033,96	\$444,98	\$588,98	\$2.886,59	\$43.468,81
6	\$1.033,96	\$439,03	\$594,93	\$3.481,52	\$42.873,88
7	\$1.033,96	\$433,03	\$600,94	\$4.082,46	\$42.272,94
8	\$1.033,96	\$426,96	\$607,01	\$4.689,47	\$41.665,93
9	\$1.033,96	\$420,83	\$613,14	\$5.302,60	\$41.052,80
10	\$1.033,96	\$414,63	\$619,33	\$5.921,93	\$40.433,47
11	\$1.033,96	\$408,38	\$625,59	\$6.547,52	\$39.807,88
12	\$1.033,96	\$402,06	\$631,90	\$7.179,42	\$39.175,98
13	\$1.033,96	\$395,68	\$638,29	\$7.817,71	\$38.537,69
14	\$1.033,96	\$389,23	\$644,73	\$8.462,44	\$37.892,96
15	\$1.033,96	\$382,72	\$651,24	\$9.113,69	\$37.241,71
16	\$1.033,96	\$376,14	\$657,82	\$9.771,51	\$36.583,89
17	\$1.033,96	\$369,50	\$664,47	\$10.435,97	\$35.919,43
18	\$1.033,96	\$362,79	\$671,18	\$11.107,15	\$35.248,25
19	\$1.033,96	\$356,01	\$677,96	\$11.785,11	\$34.570,29
20	\$1.033,96	\$349,16	\$684,80	\$12.469,91	\$33.885,49
21	\$1.033,96	\$342,24	\$691,72	\$13.161,63	\$33.193,77
22	\$1.033,96	\$335,26	\$698,71	\$13.860,34	\$32.495,06



23	\$1.033,96	\$328,20	\$705,76	\$14.566,10	\$31.789,30
24	\$1.033,96	\$321,07	\$712,89	\$15.278,99	\$31.076,41
25	\$1.033,96	\$313,87	\$720,09	\$15.999,08	\$30.356,32
26	\$1.033,96	\$306,60	\$727,36	\$16.726,45	\$29.628,95
27	\$1.033,96	\$299,25	\$734,71	\$17.461,16	\$28.894,24
28	\$1.033,96	\$291,83	\$742,13	\$18.203,29	\$28.152,11
29	\$1.033,96	\$284,34	\$749,63	\$18.952,92	\$27.402,48
30	\$1.033,96	\$276,77	\$757,20	\$19.710,12	\$26.645,28
31	\$1.033,96	\$269,12	\$764,85	\$20.474,96	\$25.880,44
32	\$1.033,96	\$261,39	\$772,57	\$21.247,53	\$25.107,87
33	\$1.033,96	\$253,59	\$780,37	\$22.027,91	\$24.327,49
34	\$1.033,96	\$245,71	\$788,26	\$22.816,16	\$23.539,24
35	\$1.033,96	\$237,75	\$796,22	\$23.612,38	\$22.743,02
36	\$1.033,96	\$229,70	\$804,26	\$24.416,64	\$21.938,76
37	\$1.033,96	\$221,58	\$812,38	\$25.229,02	\$21.126,38
38	\$1.033,96	\$213,38	\$820,59	\$26.049,61	\$20.305,79
39	\$1.033,96	\$205,09	\$828,87	\$26.878,48	\$19.476,92
40	\$1.033,96	\$196,72	\$837,25	\$27.715,73	\$18.639,67
41	\$1.033,96	\$188,26	\$845,70	\$28.561,43	\$17.793,97
42	\$1.033,96	\$179,72	\$854,24	\$29.415,68	\$16.939,72

43	\$1.033,96	\$171,09	\$862,87	\$30.278,55	\$16.076,85
44	\$1.033,96	\$162,38	\$871,59	\$31.150,14	\$15.205,26
45	\$1.033,96	\$153,57	\$880,39	\$32.030,53	\$14.324,87
46	\$1.033,96	\$144,68	\$889,28	\$32.919,81	\$13.435,59
47	\$1.033,96	\$135,70	\$898,26	\$33.818,07	\$12.537,33
48	\$1.033,96	\$126,63	\$907,34	\$34.725,41	\$11.629,99
49	\$1.033,96	\$117,46	\$916,50	\$35.641,91	\$10.713,49
50	\$1.033,96	\$108,21	\$925,76	\$36.567,67	\$9.787,73
51	\$1.033,96	\$98,86	\$935,11	\$37.502,78	\$8.852,62
52	\$1.033,96	\$89,41	\$944,55	\$38.447,33	\$7.908,07
53	\$1.033,96	\$79,87	\$954,09	\$39.401,42	\$6.953,98
54	\$1.033,96	\$70,24	\$963,73	\$40.365,15	\$5.990,25
55	\$1.033,96	\$60,50	\$973,46	\$41.338,61	\$5.016,79
56	\$1.033,96	\$50,67	\$983,29	\$42.321,90	\$4.033,50
57	\$1.033,96	\$40,74	\$993,23	\$43.315,13	\$3.040,27
58	\$1.033,96	\$30,71	\$1.003,26	\$44.318,39	\$2.037,01
59	\$1.033,96	\$20,57	\$1.013,39	\$45.331,78	\$1.023,62
60	\$1.033,96	\$10,34	\$1.023,62	\$46.355,40	\$0,00
TOTAL	\$62.037,81	\$15.682,41	\$46.355,40		

Resumen Anual - Crédito Largo Plazo

Plazo (Año)	Cuota (USD)	Interés (USD)	Capital (USD)	Capital Amortizado (USD)	Capital Pendiente (USD)
1	\$12.407,56	\$5.228,14	\$7.179,42	\$7.179,42	\$39.175,98
2	\$12.407,56	\$4.307,99	\$8.099,57	\$15.278,99	\$31.076,41
3	\$12.407,56	\$3.269,91	\$9.137,65	\$24.416,64	\$21.938,76
4	\$12.407,56	\$2.098,79	\$10.308,77	\$34.725,41	\$11.629,99
5	\$12.407,56	\$777,57	\$11.629,99	\$46.355,40	\$0,00
TOTAL	\$62.037,81	\$15.682,41	\$46.355,40		

Según el Art. 28 de gastos generales deducibles, numeral 6, del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, los activos fijos deben depreciarse de acuerdo con su naturaleza, vida útil y técnica contable. Para efectos tributarios, la deducción anual aceptada no podrá superar los siguientes porcentajes máximos: 5 % para inmuebles (excepto terrenos), naves y construcciones similares; 10 % para instalaciones, maquinaria, muebles y equipos; y 25 % para equipos de procesamiento de datos y software. Estos límites establecen las vidas útiles mínimas reconocidas tributariamente: 20 años para construcciones, 10 años para mobiliario y equipos médicos, y 4 años para software y tecnología. Esto confirma que el crédito a largo plazo otorgado a 5 años cumple con el principio de mantenerse por debajo de la vida útil contable del activo que financia, asegurando su deducibilidad plena y coherencia con la técnica fiscal aceptada en el país.

Tabla 35

Tabla de Depreciaciones – Ecuador

Tipo de activo	% Anual Máximo	Vida útil mínima	Fuente normativa
Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcas	5 %	20 años	Reglamento LRTI, Art. 28, numeral 6, literal a), inciso i
Instalaciones, maquinarias, equipos, muebles	10 %	10 años	Reglamento LRTI, Art. 28, numeral 6, literal a), inciso ii
Vehículos y equipo caminero móvil	20 %	5 años	Reglamento LRTI, Art. 28, numeral 6, literal a), inciso iii
Equipos de cómputo y software	33 %	3 años	Reglamento LRTI, Art. 28, numeral 6, literal a), inciso iv

En el caso de **The Pet Atelier**, el crédito a largo plazo por USD 46.355, destinado a financiar infraestructura, mobiliario, equipamiento veterinario, sistemas tecnológicos y adecuaciones, se amortiza en 60 cuotas mensuales bajo el método francés. Este plazo de 5 años se encuentra por debajo de la vida útil mínima aceptada fiscalmente para todos los activos involucrados, según el numeral 6 del artículo 28 del Reglamento LRTI: 20 años para

obra civil e instalaciones, 10 años para mobiliario y equipos, y 3 a 4 años para software y tecnología.

Esto confirma que:

- Cumple con el marco tributario, al mantenerse por debajo del tiempo máximo de depreciación permitida por ley.
- Sincroniza la amortización financiera con la maduración del negocio, permitiendo recuperar la inversión con los ingresos progresivos proyectados en el flujo operativo.
- Optimiza la gestión de liquidez en la etapa inicial, al evitar presiones financieras excesivas en los primeros meses de operación, cuando el proyecto aún consolida su clientela y margen de rentabilidad.

De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad NIC 16, la vida útil de un activo debe estimarse considerando el período durante el cual se espera que contribuya a la generación de beneficios económicos para la entidad. Esta normativa establece que el valor sujeto a depreciación debe distribuirse de forma sistemática a lo largo de dicho período. Además, se requiere que la empresa revise anualmente tanto la vida útil como el valor residual del activo, y registre cualquier ajuste como una modificación en la estimación contable, conforme a lo dispuesto en la NIC 8. La depreciación comienza cuando el activo está listo para entrar en funcionamiento según lo previsto por la administración, y no se interrumpe por falta de uso, salvo que el bien haya sido totalmente depreciado o retirado formalmente de la operación.

El plazo del préstamo es de 5 años (60 meses), por lo tanto:

Se encuentra por debajo de la vida útil promedio de todos los activos (especialmente obra civil y mobiliario). Permite que los activos continúen generando utilidad incluso luego de amortizado el crédito. En el caso de The Pet Atelier, el crédito de USD 46.355 tomado para financiar CAPEX genera una cuota mensual fija de USD 1.033,96, estructurada bajo el método francés. Para evaluar su sostenibilidad se comparó con el flujo de tesorería estimado mensualmente a partir de los ingresos y egresos proyectados para el primer año.

- Ingresos proyectados anuales: USD 649.268 → Promedio mensual: USD 54.106
- Costos y gastos anuales: USD 544.536 → Promedio mensual: USD 45.378
- Excedente operativo mensual (EBITDA estimado): USD 8.728

Con estos valores, la carga financiera del crédito representa un 12 % del excedente operativo mensual. Este margen evidencia una sólida capacidad de pago. Aún en escenarios conservadores de caída del 10 % en ingresos o sobrecostos, el servicio de deuda seguiría siendo absorbible sin afectar la estabilidad de caja.

Además, el préstamo está destinado a activos que generan ingresos sostenidos (equipamiento operativo, tecnologías, acondicionamiento de áreas comerciales y clínicas), lo cual garantiza que el retorno de inversión esté directamente vinculado a la generación de liquidez.

Por lo tanto, el préstamo cumple plenamente con el segundo requisito, al ser proporcional al tamaño del flujo operativo esperado. El plazo de 60 meses permite una amortización fluida, sin presionar la caja ni crear dependencia de refinanciación en el corto plazo. Es una decisión financieramente robusta y alineada con las mejores prácticas de estructuración de deuda en etapas tempranas.

Análisis Global de Sostenibilidad del Endeudamiento

La estructura financiera de **The Pet Atelier** contempla dos líneas de crédito diferenciadas: un préstamo de USD 46.355 a 60 meses para financiar parte del CAPEX, y otro crédito de USD 82.232 a 24 meses para cubrir requerimientos de capital de trabajo durante los primeros tres meses de operación. En conjunto, el endeudamiento externo asciende a USD 128.588, equivalente al 60 % de la inversión total requerida para el arranque del proyecto.

Desde el punto de vista operativo, la carga financiera combinada mensual es:

- Crédito largo plazo (CAPEX): USD 1.033,96
- Crédito corto plazo (Capital de trabajo): USD 3.875,57
- Total servicio mensual de deuda: USD 4.909,53

Con una tesorería operativa mensual estimada de USD 104.732 (resultado de ingresos anuales proyectados por USD 649.268 frente a costos y gastos por USD 544.536), el servicio total de deuda representa aproximadamente el 22,2 % del excedente mensual disponible.

Este porcentaje se encuentra dentro de los límites prudentes de apalancamiento para un emprendimiento formalizado en etapa inicial. De hecho, la banca suele considerar saludable una ratio de servicio de deuda inferior al 30 % del EBITDA. En este caso, la empresa preserva un margen operativo del 73 % incluso después del pago de sus cuotas mensuales, lo que le permite enfrentar imprevistos, reinvertir en expansión, o generar utilidades.

Plan de Inversiones

Introducción y Contexto

The Pet Atelier es un proyecto pionero en Ecuador que redefine por completo la experiencia de cuidado, salud y bienestar animal a través de un modelo de negocio integrado, escalable y de alto valor añadido. Concebido como el primer Pet Wellness Center de lujo en el país, **The Pet Atelier** responde a una oportunidad concreta y no atendida: el rápido crecimiento del gasto per cápita en mascotas por parte de hogares con ingresos medios-altos y altos, junto a la ausencia de espacios que combinen estética, funcionalidad, salud, alimentación consciente y experiencias emocionales para animales de compañía y sus tutores.

El proyecto se ubicará en Puembo, un enclave estratégico con alta densidad de viviendas familiares, crecimiento inmobiliario sostenido y fuerte presencia de estilos de vida aspiracionales. Sobre una superficie de hasta 450 m², **The Pet Atelier** ofrecerá una propuesta única en la región: un entorno multiservicio en el que convergen grooming holístico, veterinaria personalizada, alimentación saludable de producción propia, hospedaje boutique, tienda

experiencial y un concept café para humanos y mascotas, todo bajo una estética premium y una narrativa coherente de marca.

Desde su fase de planificación, **The Pet Atelier** se ha diseñado como un negocio rentable, diferenciador y con retorno claro sobre la inversión (ROI estimado de 26,54% en el primero año y 153% en los cinco años del proyecto), sustentado en un modelo financiero riguroso, una estructura de costos optimizada, y un posicionamiento alineado con las megatendencias globales del sector petcare: premiumización, wellness, nutrición funcional, y humanización del vínculo mascota-humano.

El modelo combina cinco líneas de negocio articuladas en una experiencia premium:

- Grooming holístico,
- Servicios veterinarios personalizados,
- Alimentación saludable natural elaborada en cocina propia,
- Hospedaje tipo hotel boutique,
- Tienda con experiencia sensorial y Concept Café.

The Pet Atelier proyecta su apertura como un Pet Wellness Center de alta gama en Puembo, integrando medicina veterinaria, experiencias sensoriales, grooming especializado, alimentación saludable y retail premium para mascotas. Esta propuesta diferencial exige un estándar elevado de infraestructura, tecnología y operación desde el primer día, lo cual se traduce en una necesidad crítica de liquidez inicial para sostener el arranque operativo.

Durante el desarrollo del proyecto **The Pet Atelier**, un Pet Wellness Center de alto nivel en Puembo, se ha llevado a cabo un ajuste progresivo y riguroso del modelo financiero, conforme hemos ido avanzando en clases. Este ha evolucionado desde los entregables iniciales para incorporar estimaciones más realistas, simulaciones de tesorería, análisis de deuda y estructuras salariales precisas, así como supuestos ajustados al contexto ecuatoriano en términos de inversión, precios y financiación bancaria. Por tanto, algunos datos contenidos en esta sección pueden diferir de los presentados en clases anteriores, ya que reflejan una versión optimizada y actualizada del modelo final.

Necesidad del Financiamiento y su Justificación

Solicitamos financiación con el objetivo de cubrir la inversión inicial para poner en marcha el negocio, incluido en la tabla 1.

Tabla 36

CAPEX The Pet Atelier (año 1)

Descripción	Subtotal (USD)
Total Obra civil y adecuaciones	22.130
Total Mobiliario y equipamiento	5.000
Total Grooming	5.700
Total Área veterinaria	4.000
Total Unidad de cocina funcional	7.950
Total Tecnología y domótica	4.500

Total Equipamiento retail	3.350
Total Software y digitalización	5.200
Total Branding y ambientación	7.000
Total Sala experimental y multipropósito	6.500
Total Licencias y permisos	2.250
Contingencia (5%)	3.679
TOTAL CAPEX	77.259
Tabla 1	

Nota. Ver Anexo 1. Capex detallado de año 1 The Pet Atelier

En cuanto a las necesidades de capital trabajo que son requeridos para iniciar operaciones se describen a continuación.

Tabla 37

Capital de trabajo mínimo para 3 meses (antes de flujo estable de ingresos)

Rubro	Costo mensual (USD)	x 3 meses	Subtotal (USD)
Sueldos (operativo + administrativo)	21.578	3	64.734
Insumos e inventario inicial	11.500	3	34.500
Marketing de lanzamiento	3.150	3	9.450
Servicios y arriendo	9.150	3	27.450

Fondo de contingencia (reserva)	307	3	920
Subtotal capital de trabajo			137.054

Inversión Total Necesaria

Por lo que hemos indicado anteriormente, la inversión total requerida para lanzar ***The Pet Atelier*** asciende a **USD 214.313**.

Financiación Disponible y Brecha de Capital

La empresa dispone de un capital social aportado por los socios de USD 100.000, ya totalmente pagado y desembolsado (estructura 20% por socio, según acta constitutiva) y mil dólares para constituir una caja primaria.

De acuerdo con las buenas prácticas financieras y dado que ***The Pet Atelier*** es un proyecto que empieza operaciones, se ha definido entre los socios un esquema mixto:

- 40% será financiado con capital propio (aportaciones de los socios)
- 60% con financiación ajena a través de préstamos bancarios para capital de trabajo y para activos fijos.
- El detalle, se presenta a continuación.

Tabla 38

Total requerimiento de fondos para arrancar The Pet Atelier

Concepto	Monto (USD)	Fuentes de Financiamiento	
		Fondos propios	Crédito
CAPEX inicial	77.259	30.904	46.355
Capital de trabajo (3 meses)	137.054	54.822	82.232
TOTAL REQUERIMIENTO	214.313	85.725	128.588

Con este detalle, se contratará dos créditos bancarios, uno de corto plazo destinado a capital de trabajo y otro a largo plazo para financiar activos fijos. El resumen de cada crédito se detalla a continuación.

Tabla 39

Crédito Bancario (Largo Plazo - Activo Fijo Capex) – The Pet Atelier

Monto del crédito:	46.355				
Tasa anual: 12%	12,12%				
Plazo: 5 años	60				
Plazo (Año)	Cuota (USD)	Interés (USD)	Capital (USD)	Capital Amortizado (USD)	Capital Pendiente (USD)
1	\$12.407,56	\$5.228,14	\$7.179,42	\$7.179,42	\$39.175,98
2	\$12.407,56	\$4.307,99	\$8.099,57	\$15.278,99	\$31.076,41
3	\$12.407,56	\$3.269,91	\$9.137,65	\$24.416,64	\$21.938,76

4	\$12.407,56	\$2.098,79	\$10.308,77	\$34.725,41	\$11.629,99
5	\$12.407,56	\$777,57	\$11.629,99	\$46.355,40	\$0,00
TOTAL	62.037,81	15.682,41	46.355,40		

Tabla 40

Crédito Bancario (Corto Plazo - Capital de Trabajo) – The Pet Atelier

Monto del crédito:	82.232				
Tasa anual: 12%	12,12%				
Plazo: 2 años	24				
Plazo (Año)	Cuota (USD)	Interés (USD)	Capital (USD)	Capital Amortizado (USD)	Capital Pendiente (USD)
1	\$46.506,82	\$7.866,82	\$38.639,99	\$38.639,99	\$43.592,27
2	\$46.506,82	\$2.914,55	\$43.592,27	\$82.232,27	\$0,00
TOTAL	\$93.013,64	\$10.781,37	\$82.232,27		

El uso de cada crédito se presenta de la siguiente manera:

Tabla 41

Aplicación de los créditos bancarios iniciales – The Pet Atelier

Crédito bancario	Monto (USD)	Aplicación específica según modelo financiero	Uso detallado por componente
Crédito Largo Plazo (CapEx)	46.355	Financia parte del CapEx inicial del Año 1, correspondiente a infraestructura, domótica, equipamiento veterinario y mobiliario, no cubierto con capital propio.	- Equipamiento veterinario: \$12.400 - Mobiliario completo: \$9.000 - Software y domótica: \$9.680 - Obras técnicas adicionales: \$15.275
Crédito Corto Plazo (Capital Trabajo)	82.232	Cubre circulante operativo del Año 1, especialmente inventarios (retail + insumos), preapertura, mercadeo, arriendo, gastos administrativos y caja mínima.	- Inventario inicial: \$36.000 - Tesorería mínima (oxígeno): \$30.000 - Preapertura (imagen, marketing): \$6.500 - Arriendo y servicios mes 1-2: \$9.732

Adicionalmente, en el Capex del año 2, requerimos hacer expansiones de activo fijos para aumentar servicios y explotación comercial premium al dotar de mejor experiencia a

nuestros clientes/socios y usar a mayor capacidad nuestro espacio físico de 450 m2, dado el siguiente detalle.

Tabla 42

Espacio Físico "The Pet Atelier"

Descripción	Cantidad	Unidad	Observación
Tienda y grooming	70	m2	Tráfico alto, alta rotación
Concept café (planta alta)	50	m2	Refuerza experiencia y branding
Zona de juegos y ejercicio	100	m2	Fundamental para diferenciación y bienestar
Hospedaje	56	m2	8 habitaciones + circulación y soporte operativo
Veterinaria y nutrición (consulta)	45	m2	Adecuado según equipamiento instalado
Cocina de comida saludable natural	25	m2	Consistente con volumen de producción proyectado
Circulación, baños, bodega, oficina	40	m2	Se mantiene estándar para flujo operativo
Espacio experiencial / multipropósito (reutilizado)	64	m2	Sala lounge (20 m ²), showroom (20 m ²), guardería/eventos (24 m ²)
TOTAL ESPACIO	450	m2	

Con este fin, se ha concebido en el año 2 hacer expansiones para movilidad de mascotas y ampliación de más activos de entrenamiento en el espacio de zona de juegos y ejercicios; todo esto con el fin de mantener el estatus de servicios premium a nuestro nicho de mercado y crear un crecimiento sostenido en el tiempo, sin explosiones que desgastarían el modelo a corto plazo por la pérdida de imagen, uno de nuestros activos con los queremos contar a mediano y largo plazo es nuestro goodwill **“The Pet Atelier”** Así, el Capex del año 2, concibe esta planeación.

Tabla 43

Capex The Pet Atelier (Año 2) (Expansión logística, inventario inicial, automatización operativa y movilidad)

Categoría	Item	Cantidad	Métrica	Precio Unitario (USD)	Subtotal (USD)
Inventario retail y alimenticio	Stock inicial snacks gourmet y alimentos premium	1	Lote	4.000	4.000
	Juguetería, correas, dispensadores, juguetes de enriquecimiento	1	Lote	3.000	3.000
	Suplementos y cosméticos pet wellness	1	Lote	1.500	1.500
	Productos de merchandising (tazas,	1	Lote	1.000	1.000

	cuencos, textiles con marca)				
Sub-total inventario					9.500
Movilidad	Furgoneta pequeña para transporte de mascotas (nueva o seminueva)	1	unidad	20.000	25.000
	Adaptación y branding para transporte animal	1	servicio	2.500	2.500
Sub-total movilidad					27.500
Automatización y tecnología	Sistema RFID + escáner para control de ingreso/salida en hospedaje	1	set completo	3.000	3.000
	Cámaras adicionales en zona de juegos + transmisión en vivo	3	unidades	500	1.500
	Software de agendamiento multicanal (integración WhatsApp, web)	1	licencia	1.800	1.800
	Expansión de CRM + módulo de notificaciones y seguimiento personalizado	1	módulo	1.200	1.200
Sub-total automatización					7.500

Expansión de zonas operativas	Readecuación de bodega interna y mobiliario de almacenamiento	1	servicio	2.000	2.000
	Kit de mobiliario exterior + juegos resistentes para zona de ejercicio	1	lote	3.000	3.000
Sub-total expansión operativa					5.000
Contingencia (5%)	Margen para ajustes y nuevos requerimientos	-	-	-	2.475
TOTAL CAPEX					51.975

El modelo de negocio de **The Pet Atelier**, al tratarse de un centro integral de bienestar animal premium, implica una inversión inicial relevante, tanto en infraestructura física como en equipamiento especializado, insumos y circulante. Esta inversión se sustenta no sólo en la amplitud del modelo, sino en su clara vocación de diferenciación, experiencia sensorial y generación de valor agregado.

Sin embargo, el plan de inversión está diseñado para 5 años. Considerando que el crédito de corto plazo se vence en el año 2, y aprovechando que cubrimos sin problemas este crédito, (lo cual nos empieza a dar un record crediticio positivo y baja nuestro riesgo) se decide

contratar un tercer crédito a mediano – largo plazo para financiar los activos de movilización y aumento de activos fijos con el fin de explotar de mejor y mayor manera las instalaciones, así el tercer crédito en el año 2 de **The Pet Atelier** se considera de esta manera:

Tabla 44

Crédito Bancario (Mediano Plazo - Capex Año 2) – The Pet Atelier

Monto del crédito:	32.500				
Tasa anual: 12%	12,12%				
Plazo: 3 años	36				
Plazo (Año)	Cuota (USD)	Interés (USD)	Capital (USD)	Capital Amortizado (USD)	Capital Pendiente (USD)
1	\$12.975,94	\$3.419,71	\$9.556,24	\$9.556,24	\$22.943,76
2	\$12.975,94	\$2.194,94	\$10.781,01	\$20.337,25	\$12.162,75
3	\$12.975,94	\$813,19	\$12.162,75	\$32.500,00	\$0,00
TOTAL	\$38.927,83	\$6.427,83	\$32.500,00		
Para Financiar:					
Categoría	Item	Cantidad	Métrica	Precio Unitario (USD)	Subtotal (USD)
Movilidad	Furgoneta pequeña para transporte de	1	unidad	20.000	25.000

	mascotas (nueva o seminueva)				
	Adaptación y branding para transporte animal	1	servicio	2.500	2.500
Expansión de zonas operativas	Readecuación de bodega interna y mobiliario de almacenamiento	1	servicio	2.000	2.000
	Kit de mobiliario exterior + juegos resistentes para zona de ejercicio	1	lote	3.000	3.000
TOTAL					32.500

De esta manera, nos podemos apalancar con una tasa del 12,12% (menor al retorno esperado por los accionistas de empresas que empiezan operación y que en el segmento de retail con flujos inciertos está en alrededor del 25%), y nos permite aprovechar fuentes externas que no presiona la liquidez generada del primer año y sin tener que exponer más capital por parte de los socios. Este año aún no es momento de empezar a buscar nuevos inversores, primero debemos mostrar que el modelo financiero de **The Pet Atelier**

Esta estrategia financiera nos permite generar ingresos en el primero y segundo año de la siguiente manera.

Tabla 45

Ingresos Por Ventas The Pet Atelier

(AÑO 1)				
Categoría	Producto / Servicio	Precio Unitario (USD)	Unidades Aproximadas	Ingreso Total (USD)
Wellness & SPA	Sesión de hidroterapia	35	63	2.221
	Aromaterapia + musicoterapia	25	53	1.331
	Masaje relajante canino	35	66	2.325
Sub-total Wellness			183	5.877
Veterinaria	Consulta general	35	1.154	40.377
	Vacunación	30	923	27.687
	Chequeo preventivo / ecografía	40	288	11.536
Sub-total Veterinaria			2.365	79.601
Grooming & Estética	Grooming completo raza pequeña	40	2.077	83.062
	Grooming raza grande	60	1.211	72.679

	Corte de uñas + limpieza oídos	25	173	4.326
Sub-total Grooming			3.461	160.067
Retail (Productos)	Alimento seco premium (bolsa)	63	1.454	91.576
	Accesorios (collares, camas, etc.)	35	2.423	84.792
	Suplementos y snacks saludables	27	969	26.165
Sub-total Retail			4.845	202.533
Membresías	Membresía Esencial Pet + Care	70	58	4.038
	Membresía Bienestar Total	250	35	8.652
	Membresía Smart Retail & Gourmet	75	92	6.922
Sub-total Membresía			185	19.612
Adiestramiento	Curso de obediencia básica (6 sesiones)	150	346	51.914
	Clase individual personalizada	60	231	13.844
Sub-total Adiestramiento			577	65.757
Comida Saludable	Alimento natural preparado (venta por libra)	12	1.038	12.459

	Alimento natural por suscripción mensual (plan)	90	623	56.067
Sub-total			1.661	68.526
Comida Saludable				
Hospedaje	Estancia noche estándar	40	606	24.226
Premium	Estancia noche premium (spa + domótica)	75	260	19.468
Sub-total			865	43.694
Hospedaje				
Experiencial	Renta showroom / talleres (charlas, venta, etc.)	200	12	2.400
	Ventas vending lounge premium	100	12	1.200
Sub-total			24	3.600
Experiencial				
TOTAL INGRESOS (AÑO 2)				649.268
Categoría	Producto / Servicio	Precio Unitario (USD)	Unidades Aproximadas	Ingreso Total (USD)
Wellness & SPA	Sesión de hidroterapia	36	71	2.520
	Aromaterapia + musicoterapia	25	59	1.500

	Masaje relajante canino	36	71	2.520
Sub-total			201	6.541
Wellness				
Veterinaria	Consulta general	36	1.183	42.004
	Vacunación	30	946	28.803
	Chequeo preventivo / ecografía	41	296	12.001
Sub-total			2.425	82.808
Veterinaria				
Grooming & Estética	Grooming completo raza pequeña	41	2.129	86.408
	Grooming raza grande	61	1.242	75.607
	Corte de uñas + limpieza oídos	25	532	13.501
Sub-total			3.903	175.517
Grooming				
Retail (Productos)	Alimento seco premium (bolsa)	64	1.490	95.265
	Accesorios (collares, camas, etc.)	36	2.484	88.208
	Suplementos y snacks saludables	27	994	27.219
Sub-total Retail			4.968	210.692
Membresías	Membresía Esencial Pet + Care	71	59	4.200
	Membresía Bienestar Total	254	35	9.001

	Membresía Smart Retail & Gourmet	76	95	7.201
Sub-total			189	20.402
Membresía				
Adiestramiento	Curso de obediencia básica (6 sesiones)	152	355	54.005
	Clase individual personalizada	61	177	10.801
Sub-total			532	64.806
Adiestramiento				
Comida	Alimento natural preparado (venta por libra)	12	1.100	13.393
Saludable	Alimento natural por suscripción mensual (plan)	91	660	60.270
Sub-total			1.760	73.663
Comida				
Saludable				
Hospedaje	Estancia noche estándar	41	642	26.042
Premium	Estancia noche premium (spa + domótica)	76	275	20.927
Sub-total			917	46.969
Hospedaje				
Espacios	Renta showroom marcas aliadas	200	12	2.400
Experienciales	Talleres / Charlas (sala multipropósito)	150	12	1.800

Ventas lounge (snacks premium / vending)	100	12	1.200
Sub-total Experiencial			5.400
TOTAL INGRESOS			686.797

La propuesta financiera de **The Pet Atelier** se basa en un modelo realista, validado y cuidadosamente ajustado. Las inversiones contemplan equipamiento de alta calidad, experiencia premium para el cliente y tecnología para escalar el modelo.

La financiación está justificada no solo para cubrir CapEx y OpEx inicial, sino para garantizar liquidez durante el despegue del negocio. Con un TIR del 35,97%, un VAN positivo de USD 33.047 y un payback de 2,2 años, el proyecto muestra viabilidad, atractivo financiero y potencial de consolidación, como lo veremos más adelante.

Esta propuesta está soportada sobre estadísticas y proyecciones económicas del Ecuador, lo que le da más fiabilidad al proyecto y sus números.

Tabla 46

Proyecciones Económicas

Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Crecimiento PIB (Nacional)	2,26%	1,96%	2,16%	2,10%	2,50%
Tasa de Desempleo Nacional (%)	4,00%	3,80%	3,60%	3,50%	3,50%
Tasa de Desempleo Quito (%)	7,70%				
Inflación	1,34%	1,46%	1,54%	1,54%	1,54%
Tasa de Interés Pyme	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%
Crecimiento del Mercado de Productos de Cuidado de Mascotas	7,14%	7,23%	6,06%	3,14%	-2,22%

Tabla 47
Indicadores demográficos

Indicador	Valor / Estimación (Ecuador 2025)	Fuente
Tamaño del mercado pet care (Ecuador)	USD 168 millones en productos y servicios para mascotas en lo que va de 2025.	Kantar e INEC, citados por El Diario.
Tamaño del mercado de alimentos para mascotas	Más de USD 200 millones en ventas estimadas para finales de 2025, con un	America Retail.

	crecimiento del 25% respecto a 2023.	
Gasto promedio anual por mascota	Entre USD 600 y USD 1.200, dependiendo del nivel de atención y servicios brindados.	BMI Ahorro; Asociación Ecuatoriana de Veterinarios (AEV), citada por El Diario.
Penetración del segmento premium	92% de los hogares brindan a sus mascotas alimentos procesados o envasados, con una creciente preferencia por productos premium.	Kantar e INEC, citados por El Diario.
Familias con perros y/o gatos en Puembo, Cumbayá, Tumbaco y Tababela	61%	Censo 2022 (INEC)
Familias con más de un perros y/o gato en Puembo, Cumbayá, Tumbaco y Tababela	37%	Censo 2022 (INEC)
Número total de mascotas en Puembo, Cumbayá, Tumbaco y Tababela	68.669	Censo 2022 (INEC)

Familias con perros y/o gatos en el Distrito Metropolitano de Quito	52,06%	Censo 2022 (INEC)
Familias con más de un perro y/o gato en el Distrito Metropolitano de Quito	27%	Censo 2022 (INEC)
Número total mascotas en el Distrito Metropolitano de Quito	647.786	Censo 2022 (INEC)

Tabla 48

Supuestos Construcción De Demanda Inicial

Concepto	Valor base	Justificación
Total mascotas zona directa	68.669	Según el Censo 2022 del INEC, este es el número estimado de mascotas en el área de influencia directa del negocio (zona Puembo - Quito).
% hogares que acceden a servicios premium	14%	Si bien el 92% de hogares usa alimentos procesados y servicios regulares, solo el 14% (1 de cada 7) se estima accederá a servicios premium no esenciales, debido al contexto económico local.

Mascotas objetivo en 2025	9.614	Corresponde al 14% de las mascotas totales, identificadas como el mercado potencial premium con poder adquisitivo para servicios como grooming, spa o hospedaje.
Tasa de conversión esperada	12%	Se asume una conversión conservadora: 1 de cada 8 mascotas premium será cliente activo anual, considerando incertidumbre económica, ticket medio alto y hábitos del segmento.
Clientes anuales estimados	1.154	Resultado de aplicar el 12% al mercado objetivo (9.614). Este valor representa solo el 2,4% del total de mascotas y el 16% del mercado premium estimado, lo que refuerza su carácter prudente.

Tabla 49

Supuestos Económicos De Crecimiento Anual The Pet Atelier (Criterio Conservador)

Año	PIB promedio proyectado (%)	Crecimiento mercado pet care (%)	Supuesto de crecimiento de demanda The Pet Atelier (%)	Elasticidad Aplicada

2025	2,26%	7,14%		
2026	1,96%	7,23%	2,53%	35,00%
2027	2,16%	6,06%	2,12%	35,00%
2028	2,10%	3,14%	0,94%	30,00%
2029	2,50%	-2,22%	-0,67%	30,00%

Justificación de Éxito del Modelo

El análisis de mercado evidencia que en el área directa de influencia (Puembo y zonas residenciales del nororiente de Quito), existen más de 68.600 mascotas. Con una penetración esperada del 14% en servicios premium y una tasa de conversión conservadora del 12%, se proyecta una base inicial de 1.154 clientes anuales, equivalente al 16% del mercado objetivo, alineado con la capacidad operativa.

El modelo financiero (como lo veremos más adelante), ha sido validado a 5 años, con indicadores robustos:

- TIR: 35,97%
- VAN: USD 31.586 (al WACC 18,85%)
- Payback: 2,2 años
- Índice de Rentabilidad: 1,32

Estos resultados, junto con un ROE superior al 50% desde el segundo año, evidencian no solo la viabilidad económica del negocio, sino también su rentabilidad para los socios y para potenciales inversionistas institucionales.

Los indicadores financieros como ROI, VAN, TIR y Payback son esenciales para evaluar la sostenibilidad y el atractivo de las pequeñas y medianas empresas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023).

Valor Actual Neto (VAN)

Calcular el VAN de nuestro proyecto de inversión utilizando como tasa de descuento el WACC (Coste medio ponderado del capital).

Para este ejercicio, es importante mostrar en primer lugar nuestro Estado de Resultados.

Tabla 50

Proyección Estado de Resultados The Pet Atelier

Año	Ingresos por Ventas (USD)	Total Costos y Gastos (USD)	Depreciación (USD)	Gasto Financiero (USD)	Utilidad Operativa (USD)	Impuesto a la Renta	Utilidad Neta (USD)
1	649.268	544.536	15.452	13.095	76.185	19.046	57.139
2	686.797	585.772	10.395	10.642	79.988	19.997	59.991

3	761.365	658.268	5.660	5.465	91.973	22.993	68.979
4	768.417	668.197	4.767	2.912	92.540	23.135	69.405
5	769.795	670.782	5.565	778	92.670	23.167	69.502

La evolución proyectada del Estado de Resultados de The Pet Atelier refleja un negocio con rápido ajuste operativo y eficiencia creciente, incluso en un contexto de inversión inicial significativa. Los cinco años de proyección muestran:

- Ingresos en crecimiento moderado, pasando de USD 649.268 en el año 1 a USD 769.795 en el año 5, reflejo de una estrategia de posicionamiento inicial agresivo y una estabilización posterior basada en fidelización.
- Margen operativo sólido, con utilidades netas crecientes desde USD 57.139 hasta USD 69.502, aún con estructuras de costos elevadas propias del segmento premium y el componente personalizado del servicio.
- El gasto financiero se reduce año a año gracias a una estrategia clara de amortización progresiva de deuda y no recurrencia en financiamiento posterior al año 2.

En suma, el Estado de Resultados evidencia un negocio financieramente sano, con capacidad de absorber costos fijos relevantes y sostener utilidades incluso con márgenes acotados. Es un proyecto que ha priorizado la estabilidad del flujo y no la maximización inicial de márgenes.

A partir del mismo elaboramos el flujo de caja del proyecto *The Pet Atelier*.

Tabla 51

Flujo De Caja Proyectado "The Pet Atelier"

Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos por Ventas	649.268	686.797	761.365	768.417	769.795
(-) Costos Operativos	544.536	585.772	658.268	668.197	670.782
(+) Depreciación	15.452	10.395	5.660	4.767	5.565
= EBITDA (sin Depreciación ni intereses)	120.183	111.420	108.756	104.986	104.577
(-) Intereses pagados	13.095	10.642	5.465	2.912	778
(-) Impuesto a la Renta (25%)	19.046	19.997	22.993	23.135	23.167
= Flujo Neto Operativo (FCO)	88.042	80.781	80.298	78.939	80.632
(-) Inversiones (CAPEX)	77.259	51.975	28.298	23.835	27.825
= Flujo Neto de Inversión	77.259	51.975	28.298	23.835	27.825
(+) Financiamiento recibido	128.588	32.500	0	0	0
(-) Amortización de capital	45.819	61.248	19.919	22.472	11.630
= Flujo Neto Financiero	82.768	-28.748	-19.919	-22.472	-11.630
Flujo Neto de Caja (FNC)	93.551	58	32.082	32.633	41.177
Caja Inicial	5.000	98.551	98.609	130.691	163.324

= CAJA FINAL	98.551	98.609	130.691	163.324	204.501
---------------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

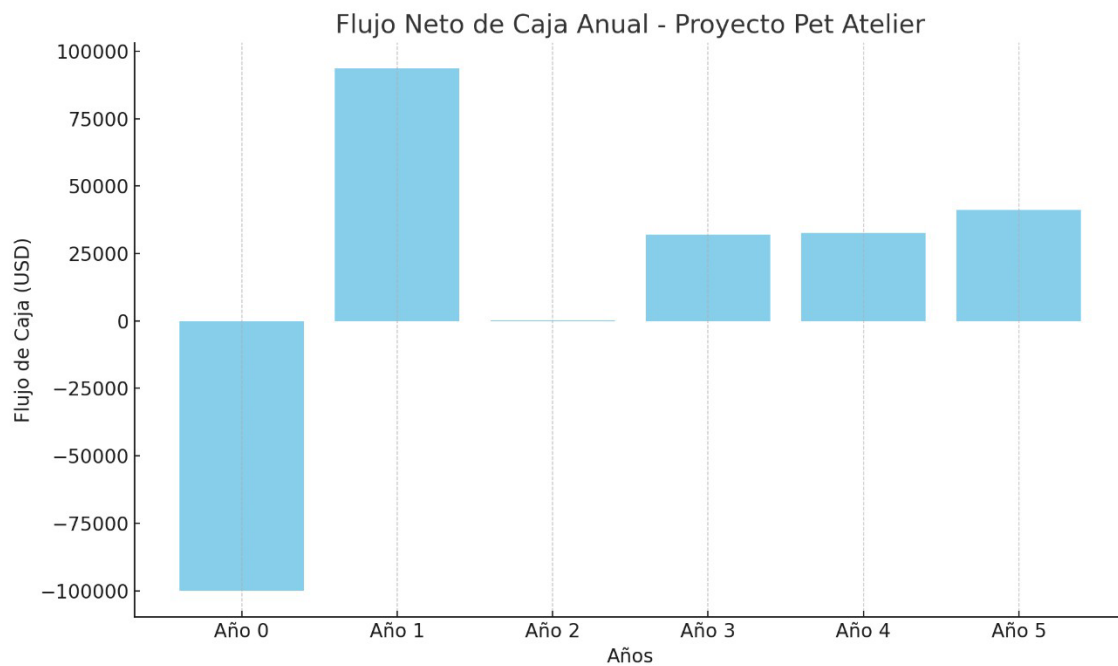
El flujo de caja neto del proyecto ***The Pet Atelier*** evidencia la capacidad del modelo de negocio para generar liquidez efectiva tras cubrir los requerimientos operativos, financieros y de inversión:

- El primer año cierra con un FNC de USD 93.551, cifra que incluye el efecto positivo del financiamiento recibido (USD 128.588) pero también importantes desembolsos por inversión y amortización.
- A partir del segundo año, si bien los flujos netos son menores (USD 58 en el año 2, USD 32.082 en el año 3), todos los años presentan flujos positivos, sin necesidad de nueva deuda. Esto indica que la empresa logra autofinanciarse tras la fase de despegue.
- El crecimiento del FNC en los años 4 y 5, hasta USD 41.177, valida la hipótesis de estabilización progresiva del negocio y maduración del mercado objetivo.
- La caja final acumulada al año 5 alcanza USD 204.501, lo que otorga al proyecto una reserva operativa robusta frente a contingencias o para financiar escalamiento futuro sin recurrir a nuevos aportes o créditos.

El FNC demuestra sostenibilidad y autonomía financiera tras la inversión inicial, incluso sin un crecimiento explosivo en ventas.

Ilustración 1

Flujo Neto de Caja Anual – The Pet Atelier



Con el Flujo Neto de Caja, calculamos el WACC.

Tabla 52

WACC The Pet Atelier

$$WACC = \left(\frac{E}{E + D} \times K_e \right) + \left(\frac{D}{E + D} \times K_d \times (1 - T) \right)$$

E	Aporte de socios	100.000
D	Deuda total tomada (Capex + capital trabajo)	161.088
Ke	Rentabilidad esperada del capital propio	25%
Kd	Costo promedio de la deuda	18,75%
T	Tasa impositiva	25%
E+D		261.088
(E/E+D)		38,30%
(D/E+D)		61,70%
(E/E+D)×Ke)		9,58%
(D/E+D)×Kd)×(1-T)		8,68%
WACC=((E/E+D)×Ke)+((D/E+D)×Kd×(1-T))		18,25%

Para calcular el WACC, previamente determinamos Ke y Kd, como se presenta a continuación.

Tabla 53

Cálculo Promedio Kd

Crédito	Monto	Plazo	Intereses totales
Corto		24	10.781,37
plazo	82.232,27		

Largo		60	15.682,41
plazo	46.355,40		
Largo		36	6.427,83
plazo 2	32.500,00		
TOTAL	161.087,67		32.891,61

Tabla 54*Intereses pagados por año*

Año	Interés Corto	Interés Largo	Interés Largo	Total
	Plazo	Plazo	Plazo 2	Interés
1	7.866,82	5.228,14	0,00	13.094,96
2	2.914,55	4.307,99	3.419,71	10.642,24
3	0,00	3.269,91	2.194,94	5.464,85
4	0,00	2.098,79	813,19	2.911,98
5	0,00	777,57	0,00	777,57

Tabla 55*Capital pendiente*

Año	Saldo Inicial	Amortización Año	Saldo Final	Promedio Deuda
1	128.587,67	45.819,42	82.768,25	70.451,97
2	115.268,25	61.248,08	54.020,17	56.429,47
3	54.020,17	19.918,66	34.101,51	29.373,89
4	34.101,51	22.471,52	11.629,99	15.243,83
5	11.629,99	11.629,99	0,00	3.876,66

Tabla 56

Costo promedio de la deuda (Kd)

Año	Intereses Pagados (USD)	Promedio Deuda (USD)	Kd (Interés / Deuda)	Peso (%) sobre Total Promedio	Kd (Interés / Deuda) Ponderado
1	13.094,96	70.451,97	18,59%	40,17%	7,47%
2	10.642,24	56.429,47	18,86%	32,18%	6,07%

3	5.464,85	29.373,89	18,60%	16,75%	3,12%
4	2.911,98	15.243,83	19,10%	8,69%	1,66%
5	777,57	3.876,66	20,06%	2,21%	0,44%
Kd		175.375,84			18,75%

El costo promedio ponderado de la deuda (Kd) del proyecto The Pet Atelier se ha estimado en 18,75%, calculado a partir de tres créditos que financian tanto el capital de trabajo como parte del CAPEX. Esta tasa incorpora de forma ponderada los intereses anuales efectivos de cada línea de financiación según su peso en el total de deuda: un crédito de corto plazo por USD 82.232 con un costo total de intereses de USD 10.781, un crédito de largo plazo por USD 46.355 con un costo de USD 15.682, y una tercera línea de largo plazo por USD 32.500 con intereses de USD 6.428. A partir del saldo promedio de deuda vivo por año y los intereses efectivamente pagados, se obtiene un rango de Kd entre 18,5% y 20% a lo largo de los cinco años proyectados, lo cual valida la consistencia del valor promedio utilizado.

Desde una perspectiva contextual, este Kd es elevado frente al sistema bancario ecuatoriano, donde las tasas activas promedio para pymes formales oscilan entre 11% y 16% anual. Sin embargo, es totalmente razonable para un emprendimiento nuevo sin historial de crédito, con activos intangibles, sin garantías líquidas y que opera en un sector considerado de consumo no esencial. Además, The Pet Atelier se ubica en un nicho específico (retail +

wellness para mascotas) que no califica dentro de los sectores prioritarios para financiamiento subsidiado, por lo que las condiciones comerciales exigentes responden a una lógica de riesgo percibido por parte de las entidades financieras.

Desde una lectura estratégica, un K_d de 18,75% no representa un riesgo estructural en este escenario, ya que la TIR del proyecto es de 35,97%, lo cual garantiza que la rentabilidad del negocio supera ampliamente el coste del endeudamiento.

Adicionalmente, la estructura escalonada de amortización permite una descompresión progresiva del flujo de caja: el pago de intereses decrece anualmente, liberando liquidez para otras necesidades operativas o estratégicas a partir del tercer año. La decisión de usar deuda para financiar activos fijos y circulante ha sido acertada, pues evita diluir el capital accionario y permite apalancar el retorno de los socios, quienes asumen todo el riesgo de equity.

No obstante, este K_d también evidencia una oportunidad clave para la administración de nuestro proyecto, conforme el negocio demuestre solidez y construya un historial de cumplimiento, deberá negociarse una sustitución de deuda cara por instrumentos más blandos, como créditos productivos con garantía mobiliaria, leasing operativo o alianzas financieras con proveedores. Alcanzar un K_d inferior al 14% sería deseable en fases de expansión. A mediano plazo, podría evaluarse incluso una reestructuración del mix de financiación para incorporar mecanismos híbridos que reduzcan el costo de capital sin afectar el control societario.

Ahora presentamos el cálculo de K_e .

- **Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model)**

El CAPM define el costo de capital propio a partir de la tasa libre de riesgo, la beta y la rentabilidad esperada del mercado (Brealey et al., 2022).

$$K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

R_f : Tasa libre de riesgo (bono del Estado)

β : Riesgo sistemático (volatilidad relativa al mercado)

R_m : Rentabilidad esperada del mercado

Modelo para empresas consolidadas y con cotización en bolsa, no se aplica a The Pet Atelier. En mercados emergentes y negocios en etapa inicial los inversionistas exigen retornos más altos para compensar el riesgo y la iliquidez (Damodaran, 2020).

Tabla 57

Ke por comparación con retornos exigidos del sector / emprendimientos similares. Para startups o negocios en crecimiento en Latinoamérica, especialmente en sectores de retail, servicios y wellness

Etapa del negocio	Rango Ke estimado
Emprendimiento inicial	25% – 35%
Negocio en marcha (alto riesgo)	18% – 25%

Consolidado con flujo predecible	12% – 18%
----------------------------------	-----------

Ke	25%
-----------	------------

Las Instituciones de Financiación para el Desarrollo suelen demandar una Tasa Interna de Retorno (IRR) de entre 10 % y 20 % para fondos de capital dirigidos a PYMEs, dado el riesgo y la falta de liquidez propios de estos mercados (SME Finance Forum, 2016).

La estimación del Ke (coste de capital propio) en el proyecto The Pet Atelier se ha fijado en 25%, una cifra que, aunque alta en comparación con negocios consolidados o sectores tradicionales, es totalmente coherente con las condiciones reales del entorno ecuatoriano y latinoamericano y, más específicamente, con el perfil de riesgo de un emprendimiento en etapa inicial como este, entendiendo que en nuestro país la estabilidad jurídica desde el gobierno central y los gobiernos seccionales, es un tema aún abierto a discusión, lo que hace de cualquier emprendimiento un proyecto de alto riesgo en la actualidad. Dado que The Pet Atelier no cotiza en bolsa y no posee un histórico financiero consolidado, el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) tradicional —que considera la tasa libre de riesgo (R_f), el riesgo sistemático (β) y la rentabilidad esperada del mercado (R_m)— no resulta aplicable. En su lugar, hemos adoptado un enfoque empírico por comparables y referencias del mercado, tomando como base estudios y datos regionales que indican que los inversionistas en startups o

proyectos nuevos en sectores como retail, wellness o servicios personalizados exigen rentabilidades entre 25% y 35% cuando el flujo de caja es incierto y no existe liquidez inmediata del capital invertido.

En términos comparativos, este 25% se justifica cuando se observa el costo de oportunidad de otras alternativas de inversión disponibles en Ecuador para personas naturales o inversionistas privados. Por ejemplo, las tasas activas en créditos de consumo no prioritario, incluso para clientes con buen perfil, pueden superar el 18%–22% anual en bancos medianos y cooperativas, lo cual representa el coste mínimo que alguien debería asumir si en vez de aportar capital propio decide financiar su inversión con deuda personal. Por otro lado, los productos de ahorro/inversión a largo plazo, como pólizas de acumulación a 5 años, apenas ofrecen rendimientos entre 6% y 9% anual en la banca nacional, sin exposición directa al riesgo empresarial ni posibilidad de control sobre el proyecto. Esta brecha evidencia que el inversionista en ***The Pet Atelier***, al comprometer su capital, asume riesgos significativamente mayores (riesgo operativo, comercial, de liquidez y reputacional), por lo que es razonable exigir un retorno del 25% para compensar esa exposición.

Otro aspecto para considerar por parte de los inversionistas, además del riesgo operativo y de mercado, es que los aportantes de capital en Ecuador enfrentan una presión fiscal significativa sobre la rentabilidad de sus inversiones, lo cual justifica adicionalmente una tasa de retorno exigida (K_e) del 25 %. En el régimen general del Impuesto a la Renta, las

utilidades netas están gravadas con una tasa del 25 % para sociedades, reduciendo directamente el flujo disponible para los accionistas.

Según el artículo 37 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, la tasa general del impuesto a la renta para sociedades establecidas en Ecuador es del 22 % sobre la utilidad gravable. Sin embargo, si la compañía tiene una participación significativa —igual o superior al 50 %— por parte de personas o entidades ubicadas en jurisdicciones catalogadas como paraísos fiscales o de baja imposición, la tarifa aplicable se incrementa al 25 %. Cuando esa participación es menor al umbral indicado, el porcentaje más alto se aplica únicamente sobre la fracción correspondiente de la base imponible, conforme a los criterios establecidos en el reglamento correspondiente.

En este contexto, un Ke del 25 % no es sólo razonable, sino que resulta conservador si se consideran las condiciones fiscales reales que impactan el capital accionario en Ecuador.

Tampoco se puede dejar de lado el riesgo país del Ecuador, medido por el EMBI (Emerging Markets Bond Index), ha estado fluctuando históricamente por encima de los 1.000 puntos básicos (10%), lo que significa que incluso las emisiones soberanas deben ofrecer tasas superiores al 10% para ser atractivas en mercados internacionales. Si el propio Estado ecuatoriano necesita pagar ese nivel de riesgo, un proyecto privado sin garantías estatales y en un nicho especializado, como The Pet Atelier, calculamos debe prever un Ke de 25%.

Desde una perspectiva cualitativa, los principales socios no sólo aportan capital, sino también tiempo, conocimiento y trabajo estratégico en el desarrollo de la marca, los protocolos de atención, la experiencia diferenciadora y el posicionamiento de un nuevo concepto de wellness animal en Ecuador. Lo que genera una expectativa no sólo económica sino de coste de oportunidad de tiempo en otras actividades productivas o familiares que no se debe descartar en un modelo de inversión.

De cara al futuro, si The Pet Atelier logra estabilizar flujos y construir reputación, este Ke podría ser revisado a la baja para futuras rondas de inversión o escalamiento, especialmente si se logra atraer socios estratégicos o estructurar vehículos de coinversión con retorno compartido.

Con todo lo establecido, el cálculo del WACC en nuestro proyecto de 18,25% refleja con precisión la estructura de capital del proyecto:

- Se compone de una proporción elevada de deuda (61,7%) y un coste de equity del 25%, consistente con el riesgo asumido por los socios en una industria no bursátil, intensiva en capital y sin activos fácilmente liquidables.
- El K_d (18,75%) también es alto, pero responde al contexto regional: tasas de interés activas elevadas en Latinoamérica y Ecuador y la naturaleza del proyecto (sin historial financiero previo).

- El uso de fuentes de financiamiento mixtas (líneas a corto y largo plazo, con cronogramas progresivos de amortización) ha permite sostener la inversión sin diluir capital, aunque a costa de un costo financiero alto durante los primeros años.

Este WACC elevado exige que la rentabilidad esperada del proyecto supere claramente este umbral para garantizar valor agregado. No es un defecto del proyecto, sino un reflejo de las condiciones reales de mercado para emprendimientos de este tipo en la región y Ecuador.

Una vez obtenido el WACC de **The Pet Atelier** de 18,25%, procedemos a calcular el VAN del Proyecto.

Tabla 58

VAN Proyecto The Pet Atelier

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FCN_t}{(1+r)^t} - I_0$$

FCN_t:	Flujo de Caja Neto del año t	133.047
WACC:	Tasa de descuento	18,25%
I₀:	Inversión inicial	100.000

Año	Flujo Neto de Caja (FNC)	Descuento
1	93.551	79.111
2	58	41
3	32.082	19.401
4	32.633	16.688
5	41.177	17.806
TOTAL		133.047

VAN		33.047
------------	--	---------------

El cálculo del VAN de proyecto **The Pet Atelier** con WACC de 18,25% resulta en USD 33.047, lo cual permite extraer conclusiones clave para nuestro proyecto:

- El proyecto genera valor financiero real sobre la inversión inicial (USD 100.000), lo que valida la decisión de inversión bajo un enfoque de largo plazo y crecimiento orgánico.

- Aunque el VAN no es extraordinariamente alto, es coherente con la estructura de capital y el modelo de negocio intensivo en calidad, experiencia y diferenciación más que en volumen de ventas.
- Un VAN positivo en este nivel de WACC ratifica la solidez del modelo, la adecuada planificación financiera y la buena lectura del mercado objetivo, **The Pet Atelier** no apuesta por expansión acelerada, sino por consolidación de un nicho rentable.

Ahora bien, este resultado también nos da información para realizar mejoras a mediano y largo plazo al proyecto como:

- Reducir el WACC debe ser una prioridad futura. A medida que se consolide el negocio, se podrá acceder a líneas de financiamiento más baratas o incluso abrir opciones de coconversión estratégica. Esto aumentaría el VAN y disminuiría el punto de equilibrio de nuevos proyectos o unidades de negocio.
- Mayor control de CAPEX en los años 2 a 5, ya que aunque el gasto de inversión descende, es importante revisar si puede optimizarse aún más sin comprometer la calidad del servicio.
- Enfocarnos en la estrategia de fidelización para elevar ingresos estables, ya que si el proyecto logra que una mayor parte del ingreso provenga de servicios recurrentes (membresías, suscripciones, cuidados programados), podrá reducir el riesgo operativo y estabilizar el FNC, aumentando el VAN en escenarios futuros.

Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad Utilizando la Fórmula de Excel TIR (“Rango de Valores”).

Para esto, mostramos el cálculo de TIR del proyecto **The Pet Atelier**

Tabla 59

TIR The Pet Atelier

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FCN_t}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{FCN_t}{(1 + r)^t}$$

Flujos de caja netos por año

Año	Flujo Neto del Año (FNC)
0	-100.000
1	93.551
2	58
3	32.082

4	32.633
5	41.177
TIR	35,97%

Para este caso, usamos la opción de fórmula TIR de Excel, dado que el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) consiste en encontrar la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto sea igual a cero. Matemáticamente, implica resolver una ecuación polinómica de grado n , donde n es el número de periodos.

Resolver esta ecuación a mano es poco eficiente en proyectos con más de dos o tres periodos, porque no existe una fórmula cerrada para hallar la raíz en grados altos. El método requiere iteraciones numéricas (prueba y error o interpolación), lo cual es lento, propenso a errores, y poco práctico para analizar escenarios dinámicos.

En cambio, Excel implementa la función TIR con algoritmos numéricos iterativos de alta precisión, y permite:

- Obtener el resultado en segundos.
- Simular variaciones en los flujos de caja de manera inmediata.
- Integrar sensibilización o análisis de escenarios en la misma hoja.

Dado que el proyecto de **The Pet Atelier** proyecta flujos por 5 años con inversión inicial, créditos y amortizaciones, es recomendable por su precisión, usar herramientas que aseguren exactitud y eficiencia.

La TIR calculada para el proyecto The Pet Atelier asciende al 35,97 %, lo cual representa un rendimiento interno esperado sustancialmente superior al WACC del 18,25 %. Este diferencial (de más de 17 puntos porcentuales) no solo valida la rentabilidad financiera del proyecto, sino que ofrece un margen considerable frente al coste de capital, otorgando holgura para absorber desviaciones en los flujos de caja proyectados, eventuales retrasos en la maduración del negocio o incrementos en los costos financieros futuros. En términos técnicos, la TIR representa la tasa de descuento que iguala el valor presente neto de los flujos futuros con la inversión inicial; es decir, el umbral exacto a partir del cual el VAN se hace cero. Por lo tanto, mientras el WACC constituye el piso mínimo de rentabilidad exigida por los stakeholders (tanto acreedores como socios), la TIR funciona como un termómetro del retorno potencial intrínseco del proyecto.

Este resultado se vuelve aún más relevante al considerar que la inversión se realiza en un contexto económico con tasas de crédito empresarial en el rango del 12–20 % en Ecuador, lo cual sitúa a la TIR por encima incluso de alternativas financieras especulativas, como pólizas de acumulación, seguros de vida o fondos de renta fija de largo plazo. Además, se posiciona muy por encima de las tasas libres de riesgo del mercado ecuatoriano (entre 3–5 % según

rendimientos de bonos soberanos). En ese sentido, el resultado de la TIR no solo valida el atractivo del negocio frente a otras alternativas de inversión, sino que también respalda la propuesta de valor del proyecto como una unidad económica con capacidad de generar retornos sostenibles en el tiempo.

Desde una perspectiva cualitativa, esta rentabilidad está apalancada en dos aspectos estratégicos del modelo: primero, la integración vertical de servicios complementarios (grooming, hospedaje, veterinaria, comida saludable, etc.) que permite maximizar el ticket promedio por cliente; y segundo, la selección geográfica en zonas de ingresos altos, lo que reduce el riesgo de impago y favorece la estabilidad de la demanda. Ahora bien, mantener esta TIR en el tiempo requiere que los costos operativos no escapen del control proyectado, que las inversiones en CAPEX mantengan la disciplina de ejecución, y que las estrategias de fidelización y venta cruzada se ejecuten con precisión.

En definitiva, esta TIR de 35,97 % constituye uno de los principales argumentos a favor de la viabilidad de The Pet Atelier. No solo implica que el proyecto recuperará su inversión y generará valor, sino que también podría convertirse en un activo altamente atractivo para socios externos, fondos de inversión o mecanismos de financiación alternativos en el mediano plazo.

Sin embargo, el diferencial entre el WACC y la TIR no debe llevar a un exceso de confianza. El hecho de que el WACC esté por encima del 18 % indica que el riesgo percibido

del proyecto sigue siendo alto. Esto obliga a un monitoreo cercano del comportamiento de la tasa de interés nacional, del riesgo país (hoy en torno a 1.500 pbs), de la inflación de costos importados (materiales y equipamiento), así como de los ciclos de demanda estacional en servicios de lujo. Además, como la TIR es una medida proyectada, su materialización dependerá de que los flujos reales no se desvíen sustancialmente respecto de los flujos esperados, por lo que debe ser complementada con indicadores de ejecución mensual y análisis de sensibilidad ante variaciones del ticket promedio o del volumen de clientes activos.

En conjunto, la relación entre la TIR y el WACC confirma que el modelo de negocio es financieramente sólido, pero también evidencia que existen márgenes estratégicos que pueden aprovecharse para mejorar aún más la posición competitiva de nuestro proyecto. La clave de la administración de los socios será mantener un enfoque disciplinado en la ejecución, priorizando inversiones que fortalezcan el flujo operativo y que mantengan un retorno marginal siempre por encima del costo ponderado del capital.

Plazo de recuperación (PAYBACK)

Cálculo del Plazo de Recuperación del Proyecto, teniendo en cuenta que:

1. Como regla general, proyectos con paybacks superiores a 4-5 años serían descartados.
2. Por sí solo, el payback no vale para aceptar proyectos, pero sí para rechazarlos.

En este caso, el cálculo de Payback, lo presentamos a continuación.

Tabla 60

Payback The Pet Atelier

Año	FCN	Acumulado
	(USD)	(USD)
0	-100.000	-100.000
1	93.551	-6.449
2	58	-6.391
3	32.082	25.691
4	32.633	58.324
5	41.177	99.501

$$\text{Payback} = A + \frac{B}{C}$$

A: Último año completo antes de recuperar la inversión

B: Monto restante por recuperar en ese año

C: Flujo neto del año donde se recupera la inversión

A	2
----------	---

B	
	6.391
C	
	32.082
(B/C)	
	0,20
PAYBACK	2,20
(años)	

El plazo de recuperación proyectado para **The Pet Atelier** es de 2,2 años, lo cual representa un resultado positivo y conservador en el contexto de un emprendimiento de alto CapEx inicial y con flujos operativos progresivos. Este indicador, aunque menos sofisticado que el VAN o la TIR, tiene una ventaja clave para buscar nuevos inversionistas a mediano y largo plazo, ofrece una lectura directa de la velocidad con la que el proyecto puede cubrir la inversión inicial a partir de su generación efectiva de caja. En este caso, el resultado evidencia que el modelo de negocio cuenta con una capacidad de recuperación sólida desde el punto de vista operativo, y que el riesgo financiero de los primeros años está relativamente contenido.

Desde una perspectiva de riesgo, este plazo de 2,2 años es atractivo, ya que ubica la recuperación del capital antes del tercer ejercicio contable. Esto significa que, incluso ante desviaciones negativas moderadas del flujo proyectado o ante shocks externos (por ejemplo,

una reducción temporal del ticket promedio o una menor conversión en servicios premium), el proyecto seguiría teniendo un colchón de tiempo operativo para absorber impactos sin comprometer el retorno del capital invertido. En términos de contexto, este resultado es especialmente relevante si se considera que el 100 % del equity es aportado por socios fundadores y que los créditos contratados se concentran principalmente en los dos primeros años. Lograr la recuperación del capital invertido antes de la culminación del periodo de repago más intensivo reduce notablemente el riesgo percibido del apalancamiento inicial.

Además, el Payback rápido permite diseñar políticas de distribución de dividendos a partir del tercer año sin comprometer la reinversión, lo que es particularmente relevante en proyectos de socios no institucionales, donde la percepción de liquidez y recuperación es fundamental para mantener el compromiso a mediano plazo. Desde un punto de vista estratégico, también abre la posibilidad de iniciar planes de expansión en nuevos segmentos (por ejemplo, productos envasados de alimentación natural o servicios móviles de grooming) sin depender de nuevos aportes o de mayor exposición crediticia.

Finalmente, este plazo de recuperación también puede ser útil para negociar con nuevos actores financieros en fases futuras. Bancos, fondos semilla o inversores ángeles podrían interpretar este resultado como un buen proxy de viabilidad operativa, permitiendo mejores condiciones de financiamiento para proyectos satélite o para la expansión del propio The Pet Atelier en Quito u otras ciudades con similar perfil demográfico y económico.

Conclusión de indicadores financieros del proyecto “The Pet Atelier”

El análisis integral de viabilidad financiera del proyecto “The Pet Atelier” confirma que el modelo de negocio proyectado no sólo es rentable, sino que también presenta fundamentos sólidos para sostenerse y crecer en el tiempo. La combinación de indicadores de rentabilidad, eficiencia y riesgo, así como el modelado cuidadoso de flujos de caja, revela un equilibrio atractivo entre retorno y control del apalancamiento.

En primer lugar, el Valor Actual Neto (VAN) proyectado de USD 33.047, calculado con una tasa de descuento del 18,25 % (WACC), muestra que el proyecto genera valor para los socios y supera el umbral mínimo de rentabilidad exigida por el mercado. Este resultado valida la decisión de inversión y justifica el esfuerzo de capital inicial, aun en un entorno de riesgo como el de los emprendimientos emergentes del sector wellness y retail.

Por su parte, el cálculo del WACC evidencia una estructura de financiación equilibrada, con un peso de deuda del 61,7 % y un costo promedio ponderado que refleja fielmente el riesgo inherente del negocio. El K_e del 25 %, sustentado en datos de mercado, tasas de oportunidad y referencias de fondos de inversión, responde tanto a las exigencias de retorno de los socios como a la ausencia de liquidez de su capital. El K_d promedio del 18,75 %, derivado de créditos reales en condiciones ecuatorianas, muestra la necesidad de mejorar el perfil crediticio del proyecto para futuras rondas de financiamiento más eficientes.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 35,97 %, superior al WACC con un margen amplio, confirma la capacidad del proyecto para generar beneficios sostenidos sobre el costo de capital. Esto respalda su conveniencia financiera y permite considerar, en el mediano plazo, estrategias de expansión territorial o de diversificación de servicios sin comprometer la salud económica inicial.

El Payback de 2,2 años, por su parte, refuerza la sostenibilidad del flujo de caja operativo, con una recuperación de capital por debajo del ciclo de amortización de deuda. Esto reduce la presión financiera durante los primeros años de operación, fortalece la liquidez y facilita el diseño de esquemas de reinversión o distribución futura de beneficios.

En conjunto, el análisis del Estado de Resultados y el Flujo de Caja revela una progresión operativa saludable, con crecimiento moderado en ingresos, mejora paulatina de los márgenes netos y generación estable de utilidades. A pesar de un entorno económico incierto, el modelo demuestra resiliencia y capacidad de adaptación, sustentado en una oferta de valor diferenciada, márgenes razonables y costos controlados.

En síntesis, The Pet Atelier es un proyecto con fundamentos financieros viables, estructura de capital bien pensada y márgenes de rentabilidad atractivos. Si se gestiona con disciplina operativa y visión estratégica, tiene el potencial no sólo de consolidarse, sino de convertirse en un modelo replicable en otros entornos urbanos con demografía y capacidad de gasto similares.

Capítulo 5

Conclusiones y Aplicaciones

Conclusiones Generales

"The Pet Atelier" constituye una propuesta de negocio innovadora en el sector del bienestar animal en Ecuador, orientada al segmento premium. Su enfoque combina servicios veterinarios holísticos, experiencias sensoriales de lujo y tecnología avanzada, todo enmarcado en una cultura de sostenibilidad, personalización y alto valor agregado. A lo largo del estudio, se ha demostrado la viabilidad del proyecto desde los aspectos técnicos, financieros y operativos, lo que respalda su factibilidad y potencial de ejecución. Se destaca por su enfoque estratégico, su capacidad de escalabilidad, la incorporación de tendencias globales como el wellness, la humanización de mascotas y el enfoque ESG, así como por una planificación integral que abarca todas las áreas clave del negocio.

Conclusiones Específicas

La presente sección recoge los principales aportes alcanzados a lo largo del desarrollo del proyecto "The Pet Atelier", organizados según el cumplimiento de los objetivos iniciales, y su impacto a nivel empresarial, académico, personal, así como sus principales limitaciones.

Análisis de Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación

Los objetivos planteados fueron alcanzados con éxito:

- Se definió un modelo de negocio diferenciado y rentable que integra servicios premium, tecnología y sostenibilidad, enfocado en el bienestar animal integral y dirigido a un segmento de alto poder adquisitivo insatisfecho.
- Se construyó un plan financiero con indicadores sólidos como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Plazo de Recuperación (Payback) positivos, lo que respalda la rentabilidad del proyecto en el mediano plazo.
- Se estableció una planificación operativa clara con enfoque en el cliente, experiencia de usuario y sostenibilidad.
- Se validó el potencial de escalabilidad mediante micro-hubs y franquicias. El modelo contempla una estrategia de expansión territorial con micro-hubs y franquicias replicables, lo que permite escalar el negocio de forma progresiva, manteniendo estándares de calidad y diferenciación.

Contribución a la Gestión Empresarial

El proyecto aporta una visión integral y estratégica al ecosistema empresarial ecuatoriano:

- Introduce un concepto nuevo de centro de bienestar animal con múltiples líneas de negocio articuladas como nutrición, estética, retail y experiencias sensoriales, redefiniendo el concepto de bienestar animal bajo un enfoque integral, premium y especializado.
- Se aplicaron metodologías profesionales en todas las áreas del emprendimiento, permitiendo una toma de decisiones fundamentada y estratégica que garantiza eficiencia, sostenibilidad y alineación con los objetivos organizacionales definidos.
- Ofrece un modelo replicable con gobernanza colaborativa, innovación tecnológica y responsabilidad social.

Contribución a Nivel Académico

Desde lo académico:

- El trabajo integra marcos teóricos y prácticos de distintas asignaturas de la maestría.
- Aplica herramientas como el modelo CANVAS, análisis ESG, metodología Six Thinking Hats, gestión de reservas y políticas de dividendos, entre otras.
- Demuestra la importancia de los proyectos académicos aplicados como mecanismo de conexión con el entorno real.

Contribución a Nivel Personal

A nivel personal:

- Los integrantes fortalecieron sus competencias de liderazgo, trabajo colaborativo, comunicación estratégica y toma de decisiones.
- Se consolidó una cultura de equipo basada en la confianza, la ética y la motivación compartida.
- Se experimentó el valor de crear un proyecto real con potencial de ejecución, conectando la formación académica con sueños personales y profesionales.

Limitaciones de la Investigación

A pesar de los avances, se identifican algunas limitaciones:

- Aunque se ha desarrollado una propuesta sólida y estructurada, la validación operativa del modelo de negocio aún está pendiente, ya que el proyecto se encuentra en etapa previa a su implementación piloto real.
- El acceso a financiamiento externo en el contexto ecuatoriano presenta restricciones estructurales que pueden afectar el escalamiento inmediato.

Referencias

- AmericaMalls & Retail. (2025). *2025 marca un nuevo paradigma: El lujo independiente como estilo de vida consciente*. <https://america-retail.com/retail-lujo-moda/lujo/lujo-independiente-como-se-define-en-2025-y-como-ha-cambiado-a-lo-largo-del-tiempo/>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Boletín mensual de tasas activas y pasivas – segmentación por tipo de crédito*.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/MonetarioFinanciero/ix_TasasInteres.html
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2022). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Damodaran, A. (2020). *Applied corporate finance*. John Wiley & Sons.
- INEC. (2023). *VIII Censo de Población, VII de Vivienda y I de Comunidades*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/viii-censo-de-poblacion-vii-de-vivienda-y-i-de-comunidades/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (abril de 2025). *Pulso Financiero N.º 29*. Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2025/05/PULSO-ECONO%CC%81MICO-Nro-29-ABR2025_VF.pdf

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). *Guía práctica para la constitución de sociedades por acciones simplificadas (SAS)*.

Observatorio del Consumo – Ekos. (2024). *Informe Especial: Evolución de los hábitos de consumo de tutores de mascotas en Ecuador*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2023: An OECD Scoreboard*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: <https://www.oecd.org/industry/smes/financing-smes-and-entrepreneurs.htm>

Presidencia de la República del Ecuador. (2 de febrero de 2025). *Decreto Ejecutivo No. 516: Exonérase del IVA a los alimentos para mascotas*. Registro oficial: <https://www.registroficial.gob.ec/>

Servicio de Rentas Internas. (2024). *Registro Único de Contribuyentes – Guía para nuevas sociedades*. Servicio de Rentas Internas: <https://www.sri.gob.ec>

SME Finance Forum. (2016). *New perspectives on financing small cap SMEs in emerging markets: The case for mezzanine finance*. SME Finance Forum: <https://www.smefinanceforum.org/sites/default/files/post/files/mezzanine-finance-final.pdf>



Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2024). *Ley de Compañías*.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador:

<https://www.supercias.gob.ec>

Anexos

Anexo 1. Capex The Pet Atelier (Año 1)

Descripción	Ítem	Cantidad	Métrica	Precio Unitario (USD)	Subtotal (USD)
Obra civil y adecuaciones	Piso porcelanato antideslizante	270	m ²	22	5.940
	División drywall/acústico	160	m ²	35	5.600
	Pintura profesional antimanchas	450	m ²	4	1.800
	Iluminación LED interior	50	unidades	30	1.500
	Instalación eléctrica y sanitaria	3	Servicio	1.200	3.600
	Diseño interior (wellness)	3	Servicio	1.230	3.690
Total Obra civil y adecuaciones				22.130	22.130
Mobiliario y equipamiento	Mostrador principal	1	unidad	700	700
	Vitrinas de exhibición	3	unidades	600	1.800
	Estanterías metálicas	5	unidades	200	1.000

	Lockers para personal	2	dobles	300	600
	Mueble dispensador de snacks	1	unidad	500	500
	Escritorio recepción	1	unidad	400	400
Total Mobiliario y equipamiento				5.000	5.000
Grooming	Bañera grooming acero inox	1	unidad	1.650	1.650
	Mueble ergonómico para cliente + espacio de espera pet friendly	1	unidad	825	825
	Mesa grooming hidráulica	1	unidad	975	975
	Secadora profesional tipo cañón	1	unidad	750	750
	Sopladora + aspiradora	1	unidad	750	750
	Herramientas grooming	1	Kit	750	750
Total Grooming				5.700	5.700
Área veterinaria	Mesa clínica inoxidable	1	unidad	800	800
	Báscula digital animal	1	unidad	350	350
	Estantería y mobiliario médico	1	Juego	700	700

	Refrigerador para vacunas	1	unidad	800	800
	Kit inicial de medicamentos + botiquín profesional	1	unidad	500	500
	Kit de instrumental básico	1	Kit	850	850
Total área veterinaria				4.000	4.000
Unidad de cocina funcional	Mesa de trabajo en acero inoxidable	2	unidad	650	1.300
	Estufa industrial con horno	1	unidad	1.200	1.200
	Campana extractora	1	unidad	750	750
	Refrigerador industrial doble	1	unidad	1.800	1.800
	Licuada industrial	1	unidad	600	600
	Selladora al vacío (para empaques por libra)	1	unidad	950	950
	Báscula digital para porcionado	1	unidad	250	250
	Contenedores sanitarios para almacenamiento	4	unidades	150	600
	Utensilios y menaje profesional	1	Kit	500	500
Total Unidad de Cocina Funcional				7.950	7.950
Tecnología y domótica	Cámaras de seguridad HD	4	unidades	150	600

	Sensor automático para dispensadores y puertas	1	unidad	1.000	1.000
	Grabador DVR + instalación	1	unidad	400	400
	Sonido ambiental bluetooth	1	unidad	350	350
	Aire acondicionado inverter	2	unidades	750	1.500
	Sistema domótico	1	—	650	650
Total Tecnología y domótica				4.500	4.500
Equipamiento retail	Nevera alimentos pet	1	unidad	1.500	1.500
	Estantería autoservicio	2	unidades	400	800
	Dispensador automático de snacks	1	unidad	750	750
	Vitrina refrigerada snacks gourmet	1	unidad	300	300
Total Equipamiento retail				3.350	3.350
Software y digitalización	Sistema POS + caja	1	unidad	800	800
	Modulo extra CRM para personalización de clientes + estadísticas	1	unidad	700	700
	Plugin y activación de módulo de fidelización (puntos, recompensas, referidos)	1	unidad	1.000	1.000
	Página web + agendamiento	1	—	1.200	1.200

	CRM básico (licencia anual)	1	licencia	600	600
	Hosting, dominio, mantenimiento	1	Kit	400	400
	Licencias Office y antivirus	1	Kit	500	500
Total Software y digitalización				5.200	5.200
Branding y ambientación	Letrero luminoso externo	1	unidad	1.600	1.600
	Vinilos y señalética	1	—	1.400	1.400
	Aromatización ambiental	1	—	800	800
	Mobiliario sensorial (texturas, luz cálida, aromaterapia difusa)	1	unidad	2.000	2.000
	Diseño interior conceptual	1	—	1.200	1.200
Total Branding y ambientación				7.000	7.000
Sala experimental y multipropósito	Mobiliario lounge (sofás, mesas, dispensadores)	1	Kit	2.500	2.500
	Vitrinas y ambientación showroom marcas aliadas	1	Kit	1.800	1.800
	Equipamiento multipropósito (pizarras, proyector, sillas)	1	Kit	2.200	2.200
Total Sala experimental y multipropósito				6.500	6.500
Licencias y permisos	ARCSA (control sanitario)	—	—	—	600

	Licencia de funcionamiento	—	—	—	375
	Registro en catastro comercial	—	—	—	225
	Certificado de bomberos	—	—	—	450
	Permiso ambiental/ruido	—	—	—	300
	Honorarios legales + gestoría	—	—	—	300
Total Licencias y permisos				2.250	2.250
Contingencia (5%)	Margen por ajustes	—	—	—	3.679
TOTAL CAPEX					77.259

Anexo 2: Proyección de Costos y Gastos Año 1.

Subcategoría	Ítem / Detalle	Mensual (USD)	Anual (USD)
Sueldos Personal Operativo	Médico veterinario general	2.242	26.899
	Especialista en fisioterapia animal	1.225	14.696
	Groomers holísticos	2.449	29.393
	Auxiliares de limpieza e imagen	2.449	29.393
	Cuidadores de hospedaje y vigilancia nocturna	2.788	33.460
	Cocinero comida saludable natural	1.055	12.663
	Entrenadores / Educadores	2.449	29.393
Subtotal Sueldos Operativos		14.658	175.896
Insumos y materiales	Insumos veterinarios (medicamentos, descartables, vacunas)	1.600	19.200
	Insumos grooming y spa (aromaterapia, shampoo, guantes)	1.100	13.200
	Insumos de adiestramiento (clickers, premios, correas)	350	4.200
	Insumos cocina saludable	1400	16.800
Retail (mercadería vendida)	Alimento seco premium para venta	3.000	36.000
	Accesorios y productos retail (camas, collares, juguetes)	1.800	21.600
Operación diaria	Lavandería profesional (toallas, camas, uniformes)	200	2.400

	Empaques, kits de entrega, etiquetas, papelería	250	3.000
Mantenimiento e inventarios	Reposición de inventario rotativo (almacén + alimentos)	600	7.200
	Mantenimiento de equipos médicos, grooming y cocina	500	6.000
	Mantenimiento general de instalaciones (paredes, pisos, techos)	700	8.400
Subtotal Insumos + Retail + Operación		11.500	138.000
TOTAL COSTOS DE VENTAS		26.158	313.896

Gastos de Mercadeo

Subcategoría	Detalle	Mensual (USD)	Anual (USD)
Campañas digitales	Publicidad digital en redes, mailing, posicionamiento SEO	1.000	12.000
Community manager	Contrato medio tiempo / externo	600	7.200
Producción audiovisual	Spot promocional, sesiones fotográficas	500	6.000
Activaciones y eventos	Lanzamientos, ferias, alianzas locales	500	6.000
Merchandising institucional	Camisetas, flyers, regalos, branding	350	4.200

Publicidad física local	Cartelería, perifoneo, activaciones en vía pública	200	2.400
TOTAL GASTOS DE MERCADEO		3.150	37.800

Gastos Administrativos

Subcategoría	Ítem / Cargo	Mensual (USD)	Anual (USD)
Sueldos administrativos	Auxiliares de recepción y reservas	1.670	20.037
	Coordinador de experiencia	0	0
	Responsable de logística y bodega	1.733	20.798
	Cajero/a y ventas	937	11.239
	Administrador Wellness Center	2.581	30.966
Subtotal Sueldos Administrativos		6.920	83.040
Servicios del local	Arriendo del local	6.750	81.000
	Electricidad y agua	1.050	12.600
	Internet y telefonía IP	200	2.400
	Manejo de desechos sanitarios/veterinarios	250	3.000
	Limpieza profesional externa mensual (zonas comunes)	400	4.800
Otros gastos administrativos	Asesoría legal, contable, seguros, licencias obligatorias	500	6.000
Subtotal Servicios + Arriendo		9.150	109.800

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		16.070	192.840
TOTAL COSTOS Y GASTOS		45.378	544.536

Anexo 3: Crédito a Corto Plazo Tomado – Capital de Trabajo

Institución:	Banco Pichincha
Monto del crédito:	82.232,27
Tasa anual:	12,12%
Plazo (meses)	24

Tabla de Amortización Mensual

Mes	Cuota (USD)	Interés (USD)	Capital (USD)	Capital Amortizado (USD)	Capital Pendiente (USD)
1	\$3.875,57	830,55	\$3.045,02	\$3.045,02	\$79.187,24
2	\$3.875,57	799,79	\$3.075,78	\$6.120,80	\$76.111,47
3	\$3.875,57	768,73	\$3.106,84	\$9.227,64	\$73.004,63
4	\$3.875,57	737,35	\$3.138,22	\$12.365,86	\$69.866,40
5	\$3.875,57	705,65	\$3.169,92	\$15.535,78	\$66.696,49

6	\$3.875,57	673,63	\$3.201,93	\$18.737,71	\$63.494,55
7	\$3.875,57	641,29	\$3.234,27	\$21.971,99	\$60.260,28
8	\$3.875,57	608,63	\$3.266,94	\$25.238,93	\$56.993,34
9	\$3.875,57	575,63	\$3.299,94	\$28.538,86	\$53.693,40
10	\$3.875,57	542,30	\$3.333,26	\$31.872,13	\$50.360,14
11	\$3.875,57	508,64	\$3.366,93	\$35.239,06	\$46.993,21
12	\$3.875,57	474,63	\$3.400,94	\$38.639,99	\$43.592,27
13	\$3.875,57	440,28	\$3.435,29	\$42.075,28	\$40.156,99
14	\$3.875,57	405,59	\$3.469,98	\$45.545,26	\$36.687,00
15	\$3.875,57	370,54	\$3.505,03	\$49.050,29	\$33.181,97
16	\$3.875,57	335,14	\$3.540,43	\$52.590,72	\$29.641,54
17	\$3.875,57	299,38	\$3.576,19	\$56.166,91	\$26.065,36
18	\$3.875,57	263,26	\$3.612,31	\$59.779,22	\$22.453,05
19	\$3.875,57	226,78	\$3.648,79	\$63.428,01	\$18.804,25
20	\$3.875,57	189,92	\$3.685,65	\$67.113,66	\$15.118,61
21	\$3.875,57	152,70	\$3.722,87	\$70.836,53	\$11.395,74
22	\$3.875,57	115,10	\$3.760,47	\$74.597,00	\$7.635,27
23	\$3.875,57	77,12	\$3.798,45	\$78.395,45	\$3.836,82
24	\$3.875,57	38,75	\$3.836,82	\$82.232,27	\$-0,00
TOTAL	\$93.013,64	10.781,37	82.232,27		

Resumen Anual - Crédito Corto Plazo

Año	Cuota (USD)	Interés (USD)	Capital (USD)	Capital Amortizado (USD)	Capital Pendiente (USD)
1	\$46.506,82	\$7.866,82	\$38.639,99	\$38.639,99	\$43.592,27

2	\$46.506,82	\$2.914,55	\$43.592,27	\$82.232,27	\$0,00
TOTAL	93.013,64	10.781,37	82.232,27		

Anexo 4: Crédito A Largo Plazo Tomado – Capital De Trabajo

Crédito Tomado - Financiamiento Capex

Institución:	Produbanco
Monto del crédito:	46.355
Tasa anual:	12,12%
Plazo (meses)	60

Tabla de Amortización Mensual					
Plazo (mes)	Cuota (USD)	Interés (USD)	Capital (USD)	Capital Amortizado o (USD)	Capital Pendiente (USD)
1	\$1.033,96	\$468,19	\$565,77	\$565,77	\$45.789,63
2	\$1.033,96	\$462,48	\$571,49	\$1.137,26	\$45.218,14
3	\$1.033,96	\$456,70	\$577,26	\$1.714,52	\$44.640,88
4	\$1.033,96	\$450,87	\$583,09	\$2.297,61	\$44.057,79
5	\$1.033,96	\$444,98	\$588,98	\$2.886,59	\$43.468,81
6	\$1.033,96	\$439,03	\$594,93	\$3.481,52	\$42.873,88
7	\$1.033,96	\$433,03	\$600,94	\$4.082,46	\$42.272,94
8	\$1.033,96	\$426,96	\$607,01	\$4.689,47	\$41.665,93
9	\$1.033,96	\$420,83	\$613,14	\$5.302,60	\$41.052,80
10	\$1.033,96	\$414,63	\$619,33	\$5.921,93	\$40.433,47

11	\$1.033,96	\$408,38	\$625,59	\$6.547,52	\$39.807,88
12	\$1.033,96	\$402,06	\$631,90	\$7.179,42	\$39.175,98
13	\$1.033,96	\$395,68	\$638,29	\$7.817,71	\$38.537,69
14	\$1.033,96	\$389,23	\$644,73	\$8.462,44	\$37.892,96
15	\$1.033,96	\$382,72	\$651,24	\$9.113,69	\$37.241,71
16	\$1.033,96	\$376,14	\$657,82	\$9.771,51	\$36.583,89
17	\$1.033,96	\$369,50	\$664,47	\$10.435,97	\$35.919,43
18	\$1.033,96	\$362,79	\$671,18	\$11.107,15	\$35.248,25
19	\$1.033,96	\$356,01	\$677,96	\$11.785,11	\$34.570,29
20	\$1.033,96	\$349,16	\$684,80	\$12.469,91	\$33.885,49
21	\$1.033,96	\$342,24	\$691,72	\$13.161,63	\$33.193,77
22	\$1.033,96	\$335,26	\$698,71	\$13.860,34	\$32.495,06
23	\$1.033,96	\$328,20	\$705,76	\$14.566,10	\$31.789,30
24	\$1.033,96	\$321,07	\$712,89	\$15.278,99	\$31.076,41
25	\$1.033,96	\$313,87	\$720,09	\$15.999,08	\$30.356,32
26	\$1.033,96	\$306,60	\$727,36	\$16.726,45	\$29.628,95
27	\$1.033,96	\$299,25	\$734,71	\$17.461,16	\$28.894,24
28	\$1.033,96	\$291,83	\$742,13	\$18.203,29	\$28.152,11
29	\$1.033,96	\$284,34	\$749,63	\$18.952,92	\$27.402,48
30	\$1.033,96	\$276,77	\$757,20	\$19.710,12	\$26.645,28
31	\$1.033,96	\$269,12	\$764,85	\$20.474,96	\$25.880,44
32	\$1.033,96	\$261,39	\$772,57	\$21.247,53	\$25.107,87
33	\$1.033,96	\$253,59	\$780,37	\$22.027,91	\$24.327,49
34	\$1.033,96	\$245,71	\$788,26	\$22.816,16	\$23.539,24
35	\$1.033,96	\$237,75	\$796,22	\$23.612,38	\$22.743,02
36	\$1.033,96	\$229,70	\$804,26	\$24.416,64	\$21.938,76

37	\$1.033,96	\$221,58	\$812,38	\$25.229,02	\$21.126,38
38	\$1.033,96	\$213,38	\$820,59	\$26.049,61	\$20.305,79
39	\$1.033,96	\$205,09	\$828,87	\$26.878,48	\$19.476,92
40	\$1.033,96	\$196,72	\$837,25	\$27.715,73	\$18.639,67
41	\$1.033,96	\$188,26	\$845,70	\$28.561,43	\$17.793,97
42	\$1.033,96	\$179,72	\$854,24	\$29.415,68	\$16.939,72
43	\$1.033,96	\$171,09	\$862,87	\$30.278,55	\$16.076,85
44	\$1.033,96	\$162,38	\$871,59	\$31.150,14	\$15.205,26
45	\$1.033,96	\$153,57	\$880,39	\$32.030,53	\$14.324,87
46	\$1.033,96	\$144,68	\$889,28	\$32.919,81	\$13.435,59
47	\$1.033,96	\$135,70	\$898,26	\$33.818,07	\$12.537,33
48	\$1.033,96	\$126,63	\$907,34	\$34.725,41	\$11.629,99
49	\$1.033,96	\$117,46	\$916,50	\$35.641,91	\$10.713,49
50	\$1.033,96	\$108,21	\$925,76	\$36.567,67	\$9.787,73
51	\$1.033,96	\$98,86	\$935,11	\$37.502,78	\$8.852,62
52	\$1.033,96	\$89,41	\$944,55	\$38.447,33	\$7.908,07
53	\$1.033,96	\$79,87	\$954,09	\$39.401,42	\$6.953,98
54	\$1.033,96	\$70,24	\$963,73	\$40.365,15	\$5.990,25
55	\$1.033,96	\$60,50	\$973,46	\$41.338,61	\$5.016,79
56	\$1.033,96	\$50,67	\$983,29	\$42.321,90	\$4.033,50
57	\$1.033,96	\$40,74	\$993,23	\$43.315,13	\$3.040,27
58	\$1.033,96	\$30,71	\$1.003,26	\$44.318,39	\$2.037,01
59	\$1.033,96	\$20,57	\$1.013,39	\$45.331,78	\$1.023,62
60	\$1.033,96	\$10,34	\$1.023,62	\$46.355,40	\$0,00
TOTAL	\$62.037,81	\$15.682,41	\$46.355,40		

Resumen Anual - Crédito Largo Plazo

Plazo (Año)	Cuota (USD)	Interés (USD)	Capital (USD)	Capital Amortizado (USD)	Capital Pendiente (USD)
1	\$12.407,56	\$5.228,14	\$7.179,42	\$7.179,42	\$39.175,98
2	\$12.407,56	\$4.307,99	\$8.099,57	\$15.278,99	\$31.076,41
3	\$12.407,56	\$3.269,91	\$9.137,65	\$24.416,64	\$21.938,76
4	\$12.407,56	\$2.098,79	\$10.308,77	\$34.725,41	\$11.629,99
5	\$12.407,56	\$777,57	\$11.629,99	\$46.355,40	\$0,00
TOTAL	\$62.037,81	\$15.682,41	\$46.355,40		

