



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de negocios para la apertura de farmacias veterinarias para mascotas en centros comerciales en el norte de la ciudad de Quito.

AUTOR

Sergio Antonio Jiménez Mena

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE FARMACIAS  
VETERINARIAS PARA MASCOTAS EN CENTROS COMERCIALES EN EL  
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero Comercial con menciona Administración de  
Empresas.

Profesor Guía:

Luis Fernando Bustos Burbano

MAGISTER EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

Autor:

Sergio Antonio Jiménez Mena

Año

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la apertura de farmacias veterinarias para mascotas en centros comerciales en el norte de la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Sergio Antonio Jiménez Mena, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal line. The signature is cursive and appears to read 'Luis Fernando Bustos Burbano'.

Luis Fernando Bustos Burbano  
Magister en Administración y Dirección de Empresas

C.I.: 1702469980

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la apertura de farmacias veterinarias para mascotas en centros comerciales en el norte de la ciudad de Quito, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and horizontal strokes, positioned above a horizontal line.

---

Diana Margarita Caamana Gómez  
Máster Universitario En Dirección De Marketing

C.I.: 1718294919

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'Sergio Antonio Jiménez Mena'. Below the signature, there are several horizontal lines, some of which are crossed out with diagonal strokes.

---

Sergio Antonio Jiménez Mena

C.I.: 1715911176

## **AGRADECIMIENTOS**

A dios ya que me dio la fortaleza de poder cumplir mi meta de ser un profesional y poderles brindar un mejor futuro a mi familia.

A mis padres por su apoyo incondicional en toda la carrera universitaria.

A mi esposa e hijos por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles con lo cual fue un pilar fundamental de mi carrera.

A mi universidad por los conocimientos adquiridos en este camino para cumplir mi meta.

A mi docente guía que fue muy importante quien me brindo su conocimiento para poder sacar adelante este Plan de negocios.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, esposa e hijos por darme fuerzas para no decaer en este trayecto de mi vida universitaria, poder lograr mi objetivo de ser un profesional.

## **RESUMEN**

La propuesta consiste en realizar un plan de negocios para la apertura de farmacias veterinarias para mascotas en centros comerciales en el norte de la ciudad de Quito; para ello fue necesario desarrollar varios estudios y técnicas que posibilitaron identificar factores fundamentales que podrían influir en el negocio, así como las características del mercado al que se dirige la oferta propuesta. De acuerdo con los resultados obtenidos en cada una de las técnicas aplicadas, se tienen condiciones favorables para la implementación de la propuesta; así mismo, en base a dichos factores se diseñan estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas existentes al respecto. La farmacia veterinaria que se propone, si bien no es un negocio novedoso, su colocación en centro comercial posibilita a las personas que tienen mascotas adquirir los medicamentos y demás productos de una manera fácil y ágil considerando la alta frecuencia con que acuden a estos centros. Adicionalmente, el análisis financiero efectuado indica que se trata de un negocio rentable y viable, por lo que debería ser implementado.



## **ABSTRACT**

The proposal is to carry out a business plan to open veterinary pet pharmacies in shopping malls in the north of the city of Quito; For this, it was necessary to develop various studies and techniques that made it possible to identify fundamental factors that could influence the business, as well as the characteristics of the market to which the proposed offer is directed. According to the results obtained in each of the applied techniques, there are favorable conditions for the implementation of the proposal; Likewise, based on these factors, strategies are designed to take advantage of opportunities and minimize the impact of existing threats in this regard. The proposed veterinary pharmacy, although it is not a new business, its placement in a shopping center enables people who have pets to acquire medicines and other products in an easy and agile way considering the high frequency with which they go to these centers. Additionally, the financial analysis carried out indicates that it is a profitable and viable business, so it should be implemented.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo general	2
1.1.2	Objetivos específicos	3
<b>2</b>	<b>ANÁLISIS ENTORNO</b>	<b>3</b>
2.1	Análisis del entorno externo	3
2.1.1	Político	3
2.1.2	Económico	5
2.1.3	Social	7
2.1.4	Tecnológico	8
2.1.5	Ecológico-Ambiental	9
2.1.6	Legal	9
2.2	Análisis de la industria	10
2.2.1	Barreras de entrada y salida	10
2.2.2	Rivalidad entre competidores	11
2.2.3	Capacidad de negociación de los consumidores	12
2.2.4	Capacidad de negociación de los proveedores	13
2.2.5	Viabilidad de sustitutos	13
2.3	Matriz EFE	13
2.4	Conclusiones Análisis del Entorno	14
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>	<b>15</b>
3.1	Investigación Cuantitativa y Cualitativa	15
3.1.1	Entrevista a experto	15
3.1.2	Focus Group	17
3.1.3	Encuesta	19
3.2	Conclusiones del capítulo	26
<b>4</b>	<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>27</b>
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio	27

<b>5</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>30</b>
5.1	Estrategia General del Marketing	31
5.1.1	Mercado Objetivo	31
5.1.2	Propuesta de Valor	32
5.2	Mezcla de Marketing	33
5.2.1	Producto	34
5.2.2	Precio	36
5.2.3	Plaza	38
5.2.4	Promoción	40
<b>6</b>	<b>FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>43</b>
6.1	Misión, visión y objetivos	43
6.1.1	Misión	43
6.1.2	Visión	43
6.1.3	Objetivos empresariales	44
6.1.3.1	Objetivos a mediano plazo	44
6.1.3.2	Objetivos a largo plazo	44
6.2	Plan de operaciones	44
6.2.1	Cadena de valor	45
6.2.2	Mapa de procesos/ flujograma de procesos	46
6.2.3	Descripción de procesos	46
6.2.4	Análisis de tiempos	50
6.2.5	Infraestructura	50
6.2.6	Propiedad, Planta y Equipo	51
6.3	Estructura organizacional	52
6.3.1	Estructura legal de la empresa	52
6.3.2	Organigrama y descripción de puestos	52
<b>7</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>56</b>
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	56
7.1.1	Proyección de ingresos	56
7.1.2	Proyección de costos	57

7.1.3 Proyección de gastos .....	58
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	58
7.2.1 Inversión inicial, capital de trabajo.....	58
7.2.2 Financiamiento y estructura de capital .....	59
7.3 Proyección de estados financieros.....	60
7.3.1 Estado de resultados.....	60
7.3.2 Estado de situación financiera.....	61
7.3.3 Estados de flujo de efectivo.....	62
7.4 Evaluación de la factibilidad financiera.....	63
7.4.1 Flujos de caja del proyecto e inversionista .....	63
7.4.2 Tasa de descuento.....	64
7.4.3 Criterios de valoración.....	65
7.5 Índices financieros.....	66
<b>8 CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	13
Tabla 2: Segmentación de Mercado.....	32
Tabla 3: Modelo CANVAS.....	33
Tabla 4: Presupuesto de promociones .....	40
Tabla 5: Plan de Medios .....	42
Tabla 6: Presupuesto de Marketing.....	42
Tabla 7: Análisis de tiempos del proceso de venta.....	50
Tabla 8: Presupuesto de ingresos (Dólares) .....	57
Tabla 9: Proyección costo de ventas (Dólares) .....	57
Tabla 10: Gastos anuales proyectados (Dólares).....	58
Tabla 11: Inversión capital de trabajo (Dólares) .....	59
Tabla 12: Inversión inicial (Dólares) .....	59
Tabla 13: Estructura de financiamiento del capital .....	60
Tabla 14: Estado de resultados anual (Dólares).....	60
Tabla 15: Estado de situación financiera anual (Dólares).....	61
Tabla 16: Estado de flujo de efectivo anual (Dólares) .....	62
Tabla 17: Flujos de caja anual del proyecto e inversionista (Dólares) .....	63
Tabla 18: Cálculo de la tasa de descuento.....	64
Tabla 19: Evaluación financiera del proyecto e inversionista.....	65
Tabla 20: Índices financieros.....	66
Tabla 21: Matriz de análisis de la industria (competencia) .....	75
Tabla 22: Matriz de sistematización de variables .....	81
Tabla 23: Matriz de correlación .....	87
Tabla 24: Resultados del Método Van Westerndorp .....	92
Tabla 25: Matriz de localización .....	93
Tabla 26: Listado de inventario .....	93
Tabla 27: Mobiliario y equipamiento .....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Infografía del estudio de mercado .....	25
Figura 2: Logo de la Farmacia Veterinaria .....	34
Figura 3: Estructura del canal tradicional .....	39
Figura 4: Estructura del canal digital .....	39
Figura 5: Cadena de valor de la Farmacia Veterinaria .....	45
Figura 6: Mapa de procesos de la Farmacia Veterinaria .....	46
Figura 7: Flujograma proceso de venta .....	49
Figura 8: Plano del local.....	51
Figura 9: Organigrama de la Farmacia Veterinaria.....	53
Figura 10: Resultados del análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	75
Figura 11: Precio justo .....	92

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

En la actualidad muchas personas tienen mascotas, usualmente se trata de animales domesticados que son adoptados por las personas para que les hagan compañía. Según un estudio realizado por la Agencia *Growth From Knowledge* (GFK), el 56% de la población mundial en el 2018 cuenta con al menos una; lo cual tiende a incrementarse anualmente según lo demuestran las cifras sobre el crecimiento constante del consumo de productos para mascotas emitidas por la consultora Euromonitor International y el reporte de IBISWorld donde se proyecta un crecimiento anual de 2,2% de la tenencia de estos animales en el hogar (Sánchez E. , 2018).

Por otra parte, la GFK confirma que las regiones donde se tiene mayor número de mascotas son en Latino América, los Estados Unidos y Rusia. Precisamente la mayor tenencia de perros se encuentra en países como Argentina (66%), México (64%) y Brasil (58%); mientras que los gatos son las mascotas preferidas en Rusia (57%), Francia (41%) y Estados Unidos (39%) (GFK, 2016).

En el Ecuador no existe un censo estadístico de animales de compañía; sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado por la Secretaría de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, se estima que en la capital 3 de cada 5 familias cuentan con una mascota en su casa; de igual manera, las cifras ascienden a una población de mascotas en hogar de 500.000 aproximadamente (Secretaría de Salud, 2018).

Si bien está lejos de solucionarse el problema de abandono de mascotas en la ciudad de Quito, no es menos cierto que el Estado ha implementado políticas como la Ordenanza Municipal 048/2011 sobre el manejo de fauna urbana, así como campañas masivas de esterilización de mascotas que, además de contribuir al control sanitario de mascotas abandonadas, emiten un mensaje de concientización a la población, sobre la responsabilidad que conlleva la tenencia de animales de compañía.

De igual manera, el mensaje anterior se proyecta frecuentemente en las redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) y otros medios, donde se intenta sensibilizar a las personas en cuanto al cuidado de sus mascotas, haciendo que la tendencia se incremente a favor de los animales. Esta es la razón por la que actualmente muchas personas hayan cambiado su percepción respecto a la función de sus mascotas, considerando estas como algo más que un animal de compañía, sino más bien como un miembro de la familia.

Entre las responsabilidades sobre el cuidado de las mascotas se encuentran el tratamiento de enfermedades, para ello es importante poder acceder a la red de clínicas y farmacias veterinarias. Si bien la mayoría de las clínicas contienen en sí mismas la autorización para vender medicamentos, estas por lo general tienen solo aquellos de mayor uso. Igualmente existen 5 farmacias especializadas en medicina veterinaria distribuidas por toda la ciudad de Quito (norte-centro-sur); que podrían considerarse escasas en comparación con la cantidad de mascotas que existen, lo que limita un poco el acceso a los medicamentos.

Es notable que, si bien en los Centros Comerciales (CC) de la ciudad existen Pet Shops (Tienda de Mascotas) donde se venden animales de compañía, productos alimenticios y accesorios, al igual que en los supermercados e hipermercados ubicados en los mismos; dichos CC no cuentan con locales especializados en medicamentos veterinarios.

Por tanto, teniendo en cuenta la población acude con mayor frecuencia a los CC, ya sea por motivos de compra, trámites, paseo o incluso por distracción, resultaría conveniente ubicar farmacias veterinarias en dichos establecimientos, a modo de cubrir tanto una necesidad que en estos centros no se había considerado hasta ahora y a su vez ampliar la red veterinaria e incrementar la facilidad de acceso a medicamentos para mascotas.

### **1.1.1 Objetivo general**

Realizar un Plan de negocios para la apertura de farmacias veterinarias para mascotas en centros comerciales en el norte de la ciudad de Quito.



### 1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno para identificar las posibles amenazas y oportunidades que tendrían impacto en el negocio propuesto.
- Definir las estrategias consecuentes para aprovechar las oportunidades y evitar los impactos negativos que puedan darse a partir de las amenazas.
- Realizar investigación cualitativa y cuantitativa para conocer cuáles son los aspectos característicos de los consumidores, sus preferencias y expectativas respecto al servicio de farmacia veterinaria.
- Identificar el mercado objetivo mediante la segmentación correspondiente para poder establecer el tamaño de la demanda.
- Definir las estrategias y plan de marketing para impulsar la identificación de marca y el incremento de las ventas.
- Establecer los aspectos organizativos como la misión, visión, estructura y procesos, para garantizar las bases de implementación del negocio.
- Realizar el análisis económico financiero del plan de negocio para determinar la viabilidad del proyecto y la conveniencia de implementarlo.

## 2 ANÁLISIS ENTORNO

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Político

Políticas públicas a favor la productividad nacional y sectorial:

Luego del cambio en la matriz productiva establecido en la Constitución de la República del 2008, el Estado ha dispuesto una serie de políticas públicas en el “Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2017-2021 Toda una Vida” (SENPLADES, 2017), con el fin llevar a cabo estrategias que impulsen la economía nacional a través de la promoción de la productividad en cada uno de los sectores económicos. Precisamente la Política Nacional de Medicamentos 2017- 2021 se alinea con el PND a través del principio que aborda el impulso a la industria farmacéutica a través de la implementación de plantas industriales destinadas a

la producción de medicamentos, vacunas virales y bacterianas, y medios diagnósticos de uso veterinario (Ministerio de Salud Pública, 2017).

Las estadísticas más recientemente registradas sobre el desenvolvimiento del sector farmacéutico ecuatoriano indican que, la industria ha crecido de manera constante en un 6% anual desde el 2007 al 2017. Justamente en el año 2017, la industria generó 1.469 mil millones de dólares, lo que se traduce en un crecimiento del 6.34% frente a 2016 (Bank Watch Ratings, 2019). Estos datos confirman el crecimiento paulatino de la industria, lo que resulta favorable para la idea de negocio ya que asegura en cierta medida el abastecimiento de medicamentos de comercialización nacional, con lo cual se evitarían ciertas importaciones. (Oportunidad - Alta)

#### Políticas relacionadas a la protección animal:

En el Ecuador no se tienen actualmente políticas públicas integrales de protección a los animales; pese a que en el artículo 71 de la Constitución se reconoce la Naturaleza y en el artículo 7 se habla del respeto a la misma. No obstante, si existen iniciativas gubernamentales que tienen como función principal la protección de los animales (Asamblea Nacional, 2008).

Respecto a las iniciativas gubernamentales se tiene como ejemplo el reciente establecimiento de un departamento de Bienestar Animal y Gestión Social en la Prefectura del Guayas, que además de desempeñar funciones como control de animales en zonas urbanas a través de campañas de esterilización, talleres de concientización del cuidado y atención a la mascota, también se encarga de estudiar la relación humano-animal (Ruiz, 2018).

Todos estos aspectos constituyen factores positivos para el desarrollo del negocio que se propone, ya que son elementos legales y de gestión gubernamental que además de proteger a los animales, son un recurso para concientización sobre el cuidado de las mascotas y así evitar el abandono lo más posible; con todo lo cual la población de animales de compañía no solo se incrementa, sino que se les da mayor atención y cuidados. (Oportunidad - Alta)

### **2.1.2 Económico**

#### Producto Interno Bruto (PIB):

Con relación al crecimiento de la economía nacional se tiene que, la variación del PIB en el tercer trimestre del 2019 presentó un crecimiento del 0,3% respecto al segundo trimestre, y 0,4% respecto al primer trimestre. Estos datos muestran que, a pesar de que se trata de una variación positiva, los porcentajes indican un crecimiento leve o incipiente, con lo cual podría decirse que la economía se encuentra en estable (BCE, 2019).

Esto podría significar una dificultad para la implementación del proyecto, ya que en este estado de la economía se paralizan o estancan los procesos de inversión debido al alto grado de riesgo e incertidumbre. (Amenaza - Alta)

#### Balanza Comercial:

En la balanza comercial del Ecuador para agosto del 2019 se obtuvo un saldo positivo de 99 millones de dólares. De acuerdo con el volumen de exportaciones realizadas en dicho periodo respecto al mismo, pero del año anterior, se registra un incremento de un 5.06%; contrariamente a las importaciones ocurridas en el mismo periodo señalado, las cuales decrecieron en 6.79% (BCE, 2019).

La información anterior demuestra una situación favorable tanto para el país como para el proyecto en cuestión; debido a que el equilibrio a favor de las exportaciones indica que en cierta medida se ha incrementado la producción de manera suficiente para el abastecimiento nacional, lo cual no solo evita las importaciones, sino que además es posible comercializar los excedentes en el exterior. Por tanto, la compra de los insumos a comercializar en el negocio propuesto, en su mayoría estarían disponibles en el mercado nacional, lo que facilitan el proceso de adquisición y los costos asociados. (Oportunidad - Alta)

#### Inflación percibida por el productor (IPP):

La IPP mensual percibida por el productor para septiembre de 2019, fue de 1.58%. Desde principios de año hasta septiembre, la inflación anual alcanzó

hasta un 0.59%, 0.24 puntos porcentuales menos que en igual periodo anterior. Estos datos muestran que, si bien se elevó el IPP en septiembre del pasado año, el promedio acumulado anual se manejó por debajo de un 1% (BCE, 2019).

Tal situación resulta favorable para la puesta en marcha del proyecto, ya que el estado del indicador muestra una baja en la inflación de los productores, lo cuales ven disminuido los precios de la materia prima y, por tanto, los precios de venta al consumidor también se reducen proporcionalmente. Teniendo en cuenta que, en el modelo de negocio previsto, se actúa como intermediario, el precio de compra de los insumos a vender equivale a un aspecto sumamente relevante e influyente en la factibilidad económica de la propuesta. (Oportunidad - Media)

#### Tasa de desempleo:

La tasa de desempleo urbano-rural en diciembre de 2019 mostró un 3,8%, siendo 1,1 puntos porcentuales menos que en septiembre del mismo periodo. No obstante, el empleo inadecuado en diciembre del 2019 registró una tasa de 56,7%, lo que se traduce en un incremento de los 0,7 puntos porcentuales respecto a septiembre de 2019 (ASOBANCA, 2020).

De manera general, pese a que las variaciones de los indicadores mencionados no son significativas, los valores porcentuales de las tasas son alarmantes y reflejan la situación actual de desempleo que se vive en el país actualmente. Esto no solo constituye un problema a nivel de nacional, sino que además podría influir negativamente en la idea de negocio ya que el empleo es la principal fuente de ingreso de la población, y por tanto, al limitarse la entrada de ingresos, el consumo de productos y servicios disminuye. (Amenaza - Alta)

#### Índice de Confianza:

El índice de confianza empresarial (ICE), para agosto de 2019, fue de 1456 puntos, valor mayor en un 10.20% respecto al mismo periodo del año anterior. El índice de confianza del consumidor (ICC), en dicho periodo registró 38.2 puntos, siendo mayor al equivalente del año anterior en un 1.87%. En julio de

2019, el índice de actividad económica coyuntural (IDEAC) registró 161.6 puntos, equivalente a 0.45% más que en el periodo anterior (BCE, 2019).

Teniendo en cuenta que las variaciones del ICC y el IDEAC no fueron significativas, se toma como referencia el ICE, que indica que el sector empresarial ha alcanzado cada vez más confianza en las inversiones realizadas dada la rentabilidad obtenida de las mismas; por tanto, este es un elemento favorable para la propuesta, ya que despeja un poco las dudas sobre los riesgos de implementar la inversión en este proyecto. (Oportunidad - Alta)

### **2.1.3 Social**

#### Demografía:

Al respecto, se hace mención en primera instancia que la población actual del Ecuador es de 17.166.933 habitantes, de los cuales 8.595.980 (50,1%) son hombres y 8.570.953 (49,9%) son mujeres; además presenta una tasa de crecimiento de 1,56% (Countrymeters, 2019).

En cuanto a la provincia Pichincha, la población registrada según el último Censo 2010, consta de 2.576.287 habitantes, de los cuales el 51,3% son mujeres y el 48,7% son hombres; con una tasa de crecimiento poblacional de 0.84% y una edad promedio de 29 años (INEC, 2010).

Por otro lado, la población de Pichincha se caracteriza por encontrarse mayormente casada (40,1%), seguido del 36,9% que se encuentra en estado civil "soltero". Además, en lo referente a las etnias, predominan los autoidentificados como mestizos en un 82,1%, seguido de los blancos (6,3%), los indígenas (5,3%), los afroecuatorianos (4,5%), montubios (1,3%) y otros (0,4%) (INEC, 2010).

Asimismo, cabe mencionar que la ciudad de Quito consta de un total de 2.239.191 habitantes, de los cuales 1.088.811 son hombres y 1.150.380 son mujeres; cuya edad promedio es de 29 años también (INEC, 2010).

Teniendo en cuenta los datos demográficos anteriores, se considera que el factor que podría influir en la idea de negocio sería el hecho de que la provincia Pichincha es la segunda provincia con mayor cantidad de habitantes del Ecuador, siendo justamente Quito, donde se pretende implementar el negocio, la ciudad con mayor concentración de población de esta provincia; y a mayor cantidad de personas, mayor población de mascotas. (Oportunidad - Media)

#### Tendencias sobre la tenencia de mascotas:

Como bien se ha mencionado, en el Ecuador no existe un censo estadístico de animales de compañía; sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado por la Secretaría de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, se estima que en la capital 3 de cada 5 familias cuentan con una mascota en su casa; de igual manera, las cifras ascienden a una población de mascotas en hogar de 500.000 aproximadamente (Secretaría de Salud, 2018).

Dicho lo anterior se entiende que; por una parte, la población de mascotas en Quito no solo es significativa, sino que además son animales de compañía con los cuales las personas generan un vínculo emocional fuerte y podrían llegar a ser considerados como un miembro más de la familia, por lo que se preocupan por su bienestar; por tanto, sería una oportunidad para la propuesta aportar con productos de cuidado de mascotas a este segmento de mercado.

#### **2.1.4 Tecnológico**

##### Acceso a Internet y uso de medios tecnológicos de comunicación:

El acceso a internet en el Ecuador ha evolucionado considerablemente, tal afirmación se confirma con los resultados de la Encuesta Multipropósito TIC's, donde se registró en el 2018 un incremento del acceso a nivel nacional de 20,8 puntos porcentuales respecto al 2012. En cuanto al uso de computadoras, tanto en el hogar como fuera de este, la variación a nivel nacional entre el 2012 y el 2018 es positiva, equivalente a 11,3 puntos porcentuales; mientras que, en el mismo periodo, el hecho de tener un Smartphone ha pasado de 6,2% en el 2012 a 41,4% en el 2018, una diferencia de 35,2 puntos porcentuales (INEC, 2019).

Teniendo en cuenta los datos descritos antes, resulta evidente la evolución que ha tenido en el Ecuador el acceso y uso de los medios y plataformas de información y comunicación digital. Esto es un factor importante y beneficioso para el proyecto en cuestión, ya que los medios digitales son más económicos que la TV, la radio, e incluso algunos medios impresos; por tanto, este podría ser uno de los canales fundamentales por los que se maneje la promoción y la imagen de la propuesta; además, es un canal con amplia cobertura y fácil de operar. (Oportunidad - media)

### **2.1.5 Ecológico-Ambiental**

Por otra parte, en mayo del 2018 el Colegio de Ciencias Biológicas y Ambientales de la USFQ realizó el primer censo de perros abandonados en Quito, mediante lo cual se determinó que existe “un perro callejero por cada 18 personas en zonas rurales y uno por cada 26 personas en zonas urbanas”, lo que en promedio equivale al abandono de un perro por cada 22 habitantes de la ciudad de Quito (USFQ, 2018).

El abandono de mascotas constituye un gran problema social y ambiental, dado que se ha comprobado que los animales sufren traumas, tanto físicos como psicológicos, que en ocasiones pueden llegar a ser irreversibles. Sumado a ello están las repercusiones relacionadas con los riesgos que esto para la salud de las personas, ya que estos pueden transmitir enfermedades; y la contaminación del medioambiente, por ejemplo, con heces fecales en fuentes de agua u otras. El abandono de animales de compañía como los perros constituye una amenaza para la propuesta.

### **2.1.6 Legal**

El Código Orgánico de Ambiente (COA), ordena a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) controlar y regular la fauna urbana; la Ordenanza 048 del Municipio de Quito, donde se trazan los lineamientos para el cuidado animal; el artículo 249 del Código Integral Penal (COIP), donde se establece que matar a una mascota equivale a una contravención y es sancionable con 3 a 7 días de prisión (Machado, 2019).

Actualmente se tiene el proyecto de ley conocido como Ley Orgánica de Bienestar Animal (LOBA) (Hernández & Fuentes, 2018), la cual no ha sido aprobada aun por la Asamblea Nacional; sin embargo, en su análisis jurídico se plantea como una disposición que para concientizar sobre la defensa y los derechos de los animales; no obstante, en concordancia con lo anterior sí se tiene la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Integral Penal para Sancionar el Maltrato Animal (Asamblea Nacional, 2017), donde se acentúan y materializan los objetivos del proyecto de ley mencionado.

Dicho lo anterior se entiende que, pese a no existir un orden jurídico específico que responda a los derechos de los animales en Ecuador, existen ordenanzas que alternativamente protegen y defienden tales derechos, e intentan concientizar a la población ecuatoriana respecto a cuidado de los animales, incluidas las mascotas; siendo esto una oportunidad para la propuesta.

## **2.2 Análisis de la industria**

Para el análisis de la industria se toma en consideración el siguiente CIU: G4772.04 Venta al por menor de productos veterinarios en establecimientos especializados (INEC, 2012); además del desarrollo de las dimensiones que se plantean según las “cinco fuerzas de Porter”, en el Anexo 1 se muestran los resultados.

### **2.2.1 Barreras de entrada y salida**

Economía de escala: No aplica porque la propuesta se basa en un servicio comercial y no involucra ningún proceso de producción.

Diferenciación de producto: La diferenciación vertical y horizontal de los productos en la farmacia veterinaria que se propone es baja, ya que no existe variación respecto a la variedad de productos ni la calidad de los mismos con relación a los que venden las otras farmacias veterinarias de la ciudad de Quito (Martínez, 2005); es decir, se venden exactamente los mismos productos. La diferenciación está únicamente en la ubicación y no en los productos.



Identificación de marcas: La identificación de marca en la propuesta depende de las marcas de los medicamentos veterinarios a comercializar y los accesorios. Actualmente existen en Ecuador varios proveedores de productos veterinarios como: ECUAFARVET, IMPOVET, VES (Innovación Veterinaria) y otros 42 proveedores (Veterinary Products1.com, 2020) cuyas marcas son reconocidas en el sector. Se manejarán marcas nacionales para que sea fácil su reconocimiento.

Requerimiento de capital: Tomando como referencia el plan de negocio de una farmacia veterinaria en Guamaní (sur de Quito), donde se plantea que la inversión inicial para este negocio es de \$86.949,53 (Herrera, 2016); se considera que el capital de inversión necesario para la implementación del proyecto es medio, lo cual limita en cierta medida la entrada de competidores.

Experiencia y especialización de activos: El proceso operativo fundamental de la propuesta es el de “ventas de los productos”, lo que implica una curva de aprendizaje de al menos 3 meses o de experiencia previa, ya que es importante que el vendedor conozca no solo los productos, sino también sus características y propósitos de uso al momento que un cliente solicite información al respecto; además de conocer y manejar el sistema de inventario y la caja. Pero en resumen no son conocimientos y habilidades que impliquen un alto nivel de especialización.

Costo de salida: El costo de salida es bajo, los medicamentos veterinarios en promedio se manejan con precios entre 10 y 20 dólares (Mercado Libre, 2020), asequible a la mayoría de la población.

Teniendo en cuenta los puntos mencionados, se considera que las barreras de entradas son bajas (1,6), por tanto, si existe un mediano riesgo de que aparezca competencia imitadora. Amenaza Alta.

### **2.2.2 Rivalidad entre competidores**

Cantidad y diversidad de competidores: En Distrito Metropolitano de Quito, la competencia directa que hace referencia a farmacias veterinarias

específicamente, hay solo 9 distribuidas en toda la ciudad (Google Maps, 2020), norte, centro, sur y el valle, todas asociadas a clínicas veterinarias o Pet shops. Aparte de esta competencia también se tienen las clínicas veterinarias en las cuales también se comercializan medicamentos para mascotas, en la ciudad de Quito existen actualmente un total de 73 clínicas (Google Maps, 2020).

Crecimiento de la industria: El crecimiento de la industria farmacéutica es del 1.4% (ESPAE, 2018), lo cual es relativamente bajo comparado con otros sectores.

Costos fijos: Para la propuesta los costos fijos son moderados, puesto que no ocupan procesos de producción, ni tampoco procesos de logística que contengan tercerización o transporte y almacenamiento especializado. Esto favorece la propuesta.

Dicho todo lo anterior se explica el por qué la rivalidad entre competidores califica como medianamente alta (3,3). Amenaza media.

### **2.2.3 Capacidad de negociación de los consumidores**

Número de clientes: El número de clientes está determinado por la cantidad de mascotas que existen actualmente en la ciudad, se estima que, de cada 5 personas, al menos 3 tienen una mascota (Secretaría de Salud, 2018). En Quito existe un total de 2.239.191 habitantes (INEC, 2010); por tanto, al aplicar la proporcionalidad se estaría hablando de 1.343.515 habitantes podrían tener una mascota y ser clientes potenciales de la propuesta; lo cual es una cantidad significativa.

Switching cost o influencia de la calidad: El precio de los productos que se manejarán serán competitivos acorde a los que existen en el mercado. La calidad de los productos no es un determinante para influir en la decisión de compra de los clientes, sin embargo, no debe descuidarse la atención al cliente.

Dicho lo anterior se entiende que, el poder de negociación sobre los compradores es medianamente bajo (2,3). Amenaza baja.

## 2.2.4 Capacidad de negociación de los proveedores

Cantidad de proveedores y sustitutos: En el sector farmacéutico, incluido el veterinario, la distribución de productos es abundante y está bien representada incluso por empresas productoras nacionales, por lo que resulta fácil encontrar sustitutos de proveedores. Como ya se ha mencionado, la gama de proveedores que de los productos veterinarios trasciende a más de 72 y los sustitutos se encuentran vinculados directamente a las clínicas veterinarias que existen en la ciudad de Quito.

Con esto se entiende que el poder de negociación sobre los proveedores es relativamente alto (3,6). Oportunidad media.

## 2.2.5 Viabilidad de sustitutos

Los sustitutos del servicio son la competencia directa e indirecta (Farmacias y clínicas veterinarias). Pueden agregarse nuevos sustitutos en el caso de que a los Pet shops le otorguen el permiso para este tipo de comercialización. Dicho esto, se entiende que la viabilidad de sustitutos es medianamente alta (2,5). Amenaza media.

## 2.3 Matriz EFE

Atendiendo al análisis del entorno externo realizado, se procede a presentar la Matriz EFE:

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	POND ERACI ÓN	CALIFI CACIÓ N	VALOR PONDER ADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Política pública en el PND promueven el crecimiento de la industria farmacéutica (La industria creció 6% del 207 al 2017) (ESPAE, 2018)	0,09	4	0,36
La balanza comercial se equilibra a favor de Ecuador (las exportaciones aumentan en 5,06% y las importaciones disminuyen en 6,79%) (BCE, 2019)	0,09	4	0,36
El ICE se incrementa en un 10,20%, lo que favorece la compra de productos nacionales (BCE, 2019)	0,12	4	0,48
Quito es la segunda ciudad con la densidad poblacional más alta de todo el país. (INEC, 2010)	0,14	3	0,42
La evolución de las TICs, permite utilizar estos medios como canales de publicidad. (INEC, 2019)	0,13	3	0,39
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,57</b>		<b>2,01</b>
<b>AMENAZAS</b>			
El crecimiento de la economía nacional se estanca (La variación anual del PIB fue de 0,4%) (BCE, 2019)	0,07	1	0,07
Crecimiento de la tasa de desempleo (El desempleo inadecuado equivale a un 45,9% de la población). (BCE, 2019).	0,09	1	0,09

Las barreras de entrada y salida son bajas porque la diferenciación de la propuesta únicamente se basa en la ubicación, más no en los productos y el servicio.	0,1	1	0,1
La rivalidad entre competidores es media alta, ya que en la ciudad de Quito existen 9 farmacias y 73 clínicas veterinarias (Google Map, 2020), aunque ninguna se encuentra en Centro Comercial.	0,08	2	0,16
Los sustitutos son las ya existentes farmacias y clínicas veterinarias, así como los Pet Shops que también comercializan medicamentos veterinarios.	0,09	2	0,18
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,43</b>		<b>0,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,61</b>

Adaptado de: (David, 2003).

## 2.4 Conclusiones Análisis del Entorno

Luego del análisis del entorno externo, la competencia y los resultados que muestra la matriz EFE, puede concluirse que:

- Teniendo en consideración el resultado total de la matriz EFE, se observa claramente que el valor sobrepasa la media ( $2,61 > 2,5$ ) e indica que las oportunidades para implementar la propuesta son mayores que las amenazas, por consiguiente, puede decirse que la idea de negocio en cuestión es viable.
- Dicho lo anterior se entiende que, dada las políticas que incentivan la producción nacional, el incremento paulatino de la industria farmacéutica, la disminución de importaciones, etc.; son oportunidades que abren la posibilidad de implementar la propuesta, no solo garantizando la provisión del negocio, sino también desde la perspectiva empresarial, donde la confianza empresarial se incrementa, favoreciendo la aparición de socios dispuestos a invertir.
- Por otra parte, resulta evidente que la tecnología ha dado un salto importante en los últimos años, sobre todo en lo que respecta a medios de comunicación. Actualmente las redes sociales, los canales y medios digitales son unas de las vías más utilizadas por las empresas para dar a conocer información de interés a sus usuarios; esto se debe a que es un medio mucho más económico que los tradicionales y actualmente cuenta con una amplia cobertura. Este es un elemento importante a considerar al momento de diseñar las estrategias de comunicación externa de la propuesta.

- La desaceleración de la economía nacional en los últimos dos años se ha convertido en un alarmante suceso para muchos procesos de inversión; ya que pueden verse afectados varios sectores económicos por la crisis económica, lo que representa un riesgo para aquellos que invierten. No obstante, este es un fenómeno que puede manejarse mediante la planificación de contingencia económica para el caso en que sea necesario proteger el patrimonio de los socios que deseen invertir en la propuesta.
- En cuanto a la competencia, este es el factor de riesgo más importante y debe ser vigilado de cerca por las amenazas que intervienen; ya sea por los sustitutos ya existentes, la fácil aparición de nuevos competidores o el bajo poder de negociación que se tiene sobre los consumidores. Una de las formas con que se podría enfrentar esta situación es considerando en la propuesta servicios o productos complementarios que marquen cierto grado de diferenciación y que sea difícil de copiar por los competidores.

### **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación Cuantitativa y Cualitativa**

##### **3.1.1 Entrevista a experto**

La entrevista se realizó a la Dra. Carmela Chiriboga, propietaria de la Clínica Veterinaria Prevent de medicina animal preventiva y a la Dra. Jacqueline Egas, propietaria de la Veterinaria Atuk.

De acuerdo con los criterios de los expertos, basándose en su experiencia en la industria veterinaria, la colocación de farmacias veterinarias en centros comerciales sería un negocio rentable ya que actualmente no se cuenta con una red amplia de este tipo de productos, los cuales únicamente se encuentran distribuidos en clínicas veterinarias y contadas farmacias especializadas.

Dicho lo anterior, los expertos reafirman que el principal competidor para la propuesta son precisamente las clínicas veterinarias porque son actualmente donde la población puede encontrar los insumos farmacéuticos para sus mascotas. Para poder batallar con estos competidores una de las estrategias

sería crear alianzas con las casas comerciales de medicamentos veterinarios, las cuales tienen buena apertura y facilitan incluso el crédito sobre los productos; no obstante, la ventaja competitiva de la propuesta está precisamente en su ubicación y no en los productos a comercializar.

La inversión inicial que refiere los expertos es de entre 4.500 a 5.000 dólares, en su mayoría costos asociados al abasto de insumos; no obstante, aclara que para la propuesta es importante considerar el costo de arrendamiento, que por lo general es costoso en un centro comercial. Pese a ello, los expertos recomiendan la implementación del negocio, no solo por tratarse de un servicio que no se tiene actualmente en los centros comerciales, sino también porque estos lugares tienen una gran afluencia y eso favorecería la implementación de otros servicios complementarios que generarían mayores ganancias de forma alternativa.

Por otro lado, los expertos consideran que la propuesta tendría una buena aceptación del público objetivo por dos razones fundamentales, la primera sería la facilidad de encontrar este local mientras las personas acuden por otra razón al centro comercial, y la segunda sería la posibilidad de utilizar servicios complementarios. De igual manera refiere que la aceptación por parte del propio centro comercial sería positiva, ya que el principal objetivo de estos centros es atraer a las personas hacia el consumo, y este sería un argumento para implementar la propuesta.

Se recomienda que operativamente se maneje un sistema digital de inventario, a modo de control de este y para mejorar la calidad del servicio. Además, consideran importante incorporar el servicio de entrega a domicilio de la compra que realicen los clientes por vías alternativas al local físico, de manera que se amplíe la cobertura de la demanda.

Entre las estrategias que son recomendadas para lograr mayor satisfacción de los clientes podrían ser la implementación de una aplicación digital asociada a la farmacia veterinaria o realizar convenios con aplicaciones ya existentes como es Uber, Glovo, etc. Además de ello, el experto indica que sería conveniente agregar productos adicionales como es el caso de accesorios para mascotas,

juguetes, etc.; además de agregar servicios de estética, cuidado de la mascota mientras el cliente recorre el centro comercial, entre otros. Con todo ello, no solo se agrega valor al negocio, sino que además se amplía la cobertura de la demanda.

Los expertos consideran que la manera más conveniente de dar a conocer los productos, servicios, promociones de venta, etc., es mediante las redes sociales fundamentalmente, ya que son los canales más usados actualmente.

Por otra parte, los expertos refieren que el público estaría conformado por las personas que visitan o acuden con frecuencia los centros comerciales, en este caso serían personas de un estrato medio-alto, que tengan al menos una mascota.

Los principales obstáculos legales estarían dados por los permisos y licencias comerciales para la venta de productos farmacéuticos. No obstante, se considera que en la propuesta esto no pondría en riesgo su implementación.

Teniendo en cuenta que se trata de un local en un centro comercial, el experto indica que las formas de pago deben incluir tanto el pago en efectivo como a través de tarjetas crédito.

### **3.1.2 Focus Group**

El grupo focal estuvo conformado por 12 personas, con edades comprendidas entre 18 a 69 años, tanto hombres como mujeres, con estados civiles variados, algunos se encuentran estudiando, otros trabajan y otros están jubilados.

Según los criterios de la mayoría de los participantes, la frecuencia con que usualmente van a los centros comerciales es de mínimo 2 veces al mes, por motivos de compra de ropa, farmacia, comida, etc.

La mayoría de los participantes indican que cuentan con mascotas, a los cuales les parece sumamente conveniente que existan farmacias veterinarias en estos centros ya que suelen acudir con frecuencia por varios motivos, además tiene la

ventaja de que en este caso se puede acceder fuera del horario laboral de una clínica, ejemplo los domingos, y después de las 5 pm.

Los participantes consideran que la farmacia veterinaria debe incluir no solo medicamentos, sino otros productos y servicios que complementen la atención de las mascotas, ya que esto sería no solo un atractivo general, sino que implicaría el incremento de la frecuencia con que los clientes acudirían especialmente a este local.

Varios de los participantes reconocen a sus mascotas no como simples animales, sino como un miembro más de la familia, por tanto, para ellos su atención y cuidado es una prioridad y una responsabilidad que asumen con agrado y están dispuestos a recurrir a los servicios médicos veterinarios sin dudar.

La frecuencia con que los participantes refieren llevar sus mascotas al veterinario varía entre una vez al mes hasta una vez al año, esta variación está determinada fundamentalmente por el estado de salud de sus mascotas, ya que en caso de enfermedad esta frecuencia suele incrementarse hasta que la mascota se recupera totalmente; o cuando la mascota requiere vacunación.

Según los participantes, por lo general compran los medicamentos en las clínicas veterinarias, ya que el mismo doctor que les prescribe le indica que comercializa el medicamento; en caso contrario, el doctor le indica otro lugar donde comprar.

Entre los productos adicionales que usualmente compran los participantes para sus mascotas se encuentran las correas, jabones para perros, juguetes, camas, champú, cepillos, etc. Entre los servicios que estos consideran que son importantes tener en la farmacia mencionan peluquería, cuidado temporal de la mascota en lo que su dueño realiza otras actividades en el centro comercial, limpieza y acicalamiento, entrega a domicilio de compras desde internet en la farmacia, además de contar con facilidades de pago que no se limiten al efectivo, como es el caso de la opción de pagar con tarjetas.



Los participantes recomiendan que la farmacia tenga un portal virtual que sirva no solo para mostrar los productos esenciales y su disponibilidad, sino también para que los clientes puedan hacer una compra efectiva, la que estaría complementada con el servicio de entrega a domicilio antes mencionado.

### **3.1.3 Encuesta**

#### **Objetivos:**

##### Objetivo General:

Investigar cual sería la aceptación que tendría una farmacia veterinaria en centro comercial de la ciudad de Quito, a través de la aplicación de un cuestionario dirigido a los potenciales consumidores.

##### Objetivos Específicos:

1. Identificar si existen rasgos distintivos en los potenciales consumidores para agruparles en mercados objetivos de la propuesta.
2. Analizar las preferencias de los consumidores respecto a los productos veterinarios y servicios adicionales para generar planes de marketing que posibiliten satisfacer las necesidades de los mismos.
3. Investigar el comportamiento de los consumidores ante la compra de productos veterinarios para determinar las estrategias operativas más efectivas.
4. Analizar cuál sería el rango de precio que los consumidores estarían dispuesto a pagar por los productos farmacéuticos veterinarios para determinar el margen de ganancia que tendrían los productos de la propuesta.
5. Definir las formas de distribución de la farmacia veterinaria para garantizar el acceso de los consumidores a los productos.
6. Identificar los medios por los cuales los consumidores prefieren conocer las promociones de la farmacia veterinaria para poder diseñar las estrategias de cobertura de información publicitaria.

**Planteamiento del Problema:**

¿Cuál sería el nivel de la aceptación que tendría una farmacia veterinaria en centro comercial de la ciudad de Quito?

**Hipótesis:**Hipótesis general:

Las personas que tienen mascotas están dispuestas a comprar en la farmacia veterinaria ubicada en centro comercial de la ciudad de Quito.

V.D.: Compra en farmacia veterinaria.

V.I.: Personas con mascotas.

Hipótesis específicas:

1. El mercado objetivo de la propuesta tiene rasgos distintivos que lo identifica.
2. Más del 30% de los potenciales consumidores compran productos veterinarios al menos una vez al mes.
3. Más del 50% de los potenciales consumidores prefieren pagar con tarjeta.
4. Más del 45% de los potenciales consumidores pagaría entre \$5,00 y \$20,00 dólares por productos veterinarios.
5. Más del 50% de los potenciales consumidores prefieren el servicio a domicilio.
6. Más del 40% de los potenciales consumidores desean conocer las promociones mediante todos los medios.

**Población y muestra:**

La población que compete al estudio es aquella que reside en la ciudad de Quito, y que además cuenta con una mascota. Según los datos que emite el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en su página web oficial, Quito cuenta actualmente con 2.644.145 habitantes (INEC, 2017); mientras que por otro lado, de acuerdo con los resultados obtenido en el estudio realizado por la Secretaría

de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, en esta ciudad “3 de cada 5 familias tienen mascota”.

De acuerdo con los criterios mencionados, se aplica la proporcionalidad mencionada al total de habitantes que reside en la ciudad de Quito y se obtiene la población del estudio, equivalente a 1.586.487 habitantes. A partir de la población se determina el tamaño de la muestra a la que se le aplica la encuesta, utilizando para ello la siguiente fórmula:

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

Dónde:

- n: tamaño de la muestra
- N: tamaño de la población o universo
- $Z_{\alpha}$ : Constante que depende del nivel de confianza (1,96) para un nivel de confianza del 95%, debido a que el estudio se realiza en base a un producto de consumo.
- $p = q = 0,5$
- e: error muestral del 5% (0,05), porque se trata de una muestra pequeña.

$$n = \frac{1,96^2 * 1.586.487 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 (1.586.487 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 384$$

Si bien el resultado de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra indica que esta debe ser aplicada a 384 individuos, por motivos académicos solamente se aplica la encuesta a 50 individuos. Teniendo en cuenta que se trata de una muestra reducida y que la encuesta se aplica mediante las opciones de Google, se utiliza para ello el muestreo no probabilístico intencionado, lo cual es aceptable para el tipo de estudio en cuestión.

**Recopilación de datos:**

En vistas al anterior planteamiento, se aplica la encuesta diseñada a 50 personas. Para ello se utilizó la opción de OneDrive de Google (Cuestionarios), donde se creó la encuesta con acceso online y se distribuyó mediante un link. Las características generales de los encuestados son: 52% hombres y 48% mujeres; 56% con edades entre 30-49 años, 24% entre 50 y 69 años, 20% entre 15-29 años; 50% vive al norte de Quito, 22% en el centro norte, 12% en la periferia, 10% en el sur y un 6% en el centro. (Ver Anexo 6)

**Preparación y análisis de datos:**

Para analizar los datos se utilizan dos métodos: correlación de variables y análisis porcentual de las frecuencias. La correlación de variables implica que estas sean cruzadas a modo de averiguar qué influencia o impacto tiene una sobre la otra; el impacto se mide mediante el valor del coeficiente de correlación, que en este caso se utiliza el coeficiente de Spearman, calculado mediante la función de la aplicación SPSS dispuesta para ello, el cual aplica para una distribución normal (valores positivos y negativos) y su valor indica que, mientras más se acerca a 1, mayor es la relación, mientras que más se acerca a 0, menor es la relación. En cuanto al análisis de frecuencia, este se realiza en base al porcentaje que representan las frecuencias absolutas (datos obtenidos). A continuación, se describen y analizan los resultados:

A partir del cruzamiento de variables, los resultados indican que las variables generales planteadas para los consumidores potenciales como son: género, edad y sector donde viven; no influyen en el resto de las variables dependientes, ejemplo la tenencia de mascota, la disposición de compra de medicamentos o la frecuencia con que estos comprarían medicamentos, etc. Como puede observarse en el Anexo 5, Matriz de correlación, los valores del coeficiente Spearman, tanto positivos como negativos, en ningún caso llegan a sobre pasar el 0,5; por tanto, esto significa que la relación entre las variables es muy baja o nula, con lo cual se rechaza la hipótesis específica que indica que el mercado objetivo tiene características distintivas que influyen en su disposición de compra en la farmacia veterinaria.

No obstante, cabe mencionar que mediante el método de correlación se pudo comprobar que si existen otras variables que tienen una fuerte relación, como es el caso de la tenencia de mascota con el tipo de mascota que tienen (0,9202), la atención de las mascotas con el veterinario y la frecuencia de acceso al mismo (-0,9321); así como la frecuencia de compra de medicamentos y el lugar (veterinaria) (-0,9092) (Ver Anexo 5). De estos resultados, la relación entre los dos primeros pares de variables es lógica; sin embargo, en el tercer caso se infiere que las personas compran los medicamentos veterinarios por lo general en las clínicas veterinarias, lo cual se interpreta como un fuerte competidor para la propuesta de negocio, a la cual debe dársele seguimiento.

Por otro lado, en los resultados del análisis de frecuencia relativas se observa que, del total de las personas encuestadas el 84% tiene mascota; de los cuales el 56% tiene perro, el 26% gato, solo un 2% tiene peces y el restante 16% tiene otras especies. Del total de los encuestados, el 70% atiende sus mascotas en una veterinaria; por lo general, los motivos por los que acuden a estos centros médicos para animales son: por enfermedad (28%), por controles regulares (22%), por vacunación (18%) y por cuidados estéticos (2%). (Ver Anexo 6)

En cuanto a la frecuencia con que los encuestados acuden al veterinario, como puede verse en el Anexo 6, la mayor parte indica que lo hace una vez cada 6 meses (26%), el 22% señala que lo hace una vez al año, el 20% una vez cada tres meses y el 2% una vez al mes; por tanto, se deduce que la frecuencia más común es de una vez cada 6 meses y se rechaza la hipótesis que plantea una frecuencia de al menos una vez al mes. (Ver Anexo 6)

Por otra parte, del total de los encuestados, el 58% afirman que cuando van al veterinario, el doctor siempre o a veces les prescribe medicamentos para sus mascotas, los cuales por lo general compran en farmacias veterinarias (74%) o en la propia clínica (26%). (Ver Anexo 6)

Una vez conocida la posibilidad de encontrar una farmacia veterinaria en los centros comerciales, el 74% de los encuestados prefieren que su infraestructura sea de tipo local, mientras que el 26% se inclina por una isla. La mayor parte de los encuestados (56%) prefiere pagar sus compras con tarjeta de débito,

mientras que el resto prefiere pagar en efectivo o con tarjeta de crédito (22% cada uno) (Ver Anexo 6); por tanto, se acepta la hipótesis de que la mayoría de los clientes prefieren pagar por medio de tarjeta, lo que indica la necesidad de contratar un Data Fast.

Respecto a los productos adicionales que prefieren encontrar los clientes en la farmacia veterinaria se encuentran: 28% accesorios, 26% alimentos, 24% productos estéticos y 22% juguetes (Ver Anexo 6); esto indica que sería conveniente contar con un surtido variado de productos, adicional a la venta de medicamentos veterinarios.

Para la ubicación de la farmacia veterinaria se debe tomar en cuenta que la mayor parte de los encuestados (42%) prefiere que se ubique en el Quicentro Norte. El 94% desea que la farmacia veterinaria cuente con servicio de entrega a domicilio, con lo cual se acepta la hipótesis que involucra la implementación de este servicio. Además, para dar a conocer las ofertas, promociones y publicidad de la misma, los encuestados en su mayoría (52%), prefieren la multicanalidad, es decir: mediante Facebook, página web, anuncios digitales, volantes y revista de promociones. (Ver Anexo 6)

En cuanto al precio de los productos que se van a comercializar en la farmacia veterinaria, se aplicó el método Van Westerndorp, mediante el cual se obtuvo que el rango de precio promedio justo para los potenciales clientes o monto que estarían dispuestos a pagar, el cual va desde 8,00 hasta 20,00 dólares; con lo cual se acepta la hipótesis de precio planteada. (Ver Anexo 7)



Figura 1: Infografía del estudio de mercado

### 3.2 Conclusiones del capítulo

Dada la información brindada por los participantes, tanto en la encuesta como en el grupo focal, así como los criterios del experto entrevistado, se concluye que:

- Cada vez son más las personas que tienen mascotas.
- Las mascotas más comunes son perros y gatos.
- Las mascotas han dejado de ser simples animales para convertirse en un miembro más de la familia.
- Los propietarios de mascotas prestan mayor cuidado y atención a las mismas, por lo que la frecuencia con que los llevan al veterinario ha aumentado.
- La mayoría de las veces que son llevadas las mascotas al veterinario, el doctor les prescribe medicamentos.
- Existe buena aceptación de implementar una farmacia veterinaria en centro comercial por los beneficios de acceso y horario extendido que no tienen las clínicas ni el resto de las farmacias veterinarias.
- Los usuarios desearían que la farmacia veterinaria tuviese productos adicionales para mascotas como alimentos, juguetes, accesorios, productos de limpieza, etc.
- De igual manera los usuarios abogan por que la propuesta también adicione servicios como la entrega a domicilio, servicio de estética y cuidado temporal de la mascota mientras el dueño recorre el centro comercial.
- La propuesta cubre la necesidad de ampliación de la red de farmacias veterinarias y como una facilidad más que tienen las personas que visitan los centros comerciales.
- El target para la propuesta se define como: personas que tengan mascotas, con edades entre 15 y 69 años, con nivel de consumo medio-alto y residente en la ciudad de Quito.
- El rango de precio que los clientes potenciales están dispuestos a pagar por los productos que se comercialicen en la farmacia veterinaria es de 5,00 a 20,00 dólares americanos.



- Los clientes prefieren que las formas de pago sean desde efectivo, hasta mediante cualquier tipo de tarjeta.
- Los clientes prefieren conocer sobre las promociones de la farmacia a través de Internet o mediante volantes y catálogos de ofertas.

La información obtenida mediante el estudio cualitativo y cuantitativo que la propuesta tienen posibilidades de ser rentable dada la aceptación que tiene.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio**

A partir de los resultados del análisis del entorno externo, la competencia y el, se encontraron varios elementos favorables para el desarrollo de la propuesta, tales como:

Las políticas actuales a favor del desarrollo del sector farmacéutico nacional incentivan la producción nacional y promueven el crecimiento de esta industria, con lo cual se disminuyen las importaciones en este sentido y los precios de los medicamentos suelen ser más competitivos ya que implica menos costos logísticos del producto; por ello se beneficia la propuesta, ya que permite establecer un margen de ganancia mayor a los productos nacionales sin afectar la percepción de precio justo de los clientes.

Con las nuevas iniciativas implementadas por el Estado en función de la protección animal, no solo se está creando conciencia en la población, sino que además se promueve la cultura de atención a las mascotas, donde los cuidados sanitarios es uno de los más importantes y esto ayuda a incrementar la demanda sobre la propuesta.

Pese a que el país se encuentra transitando por una situación económica caracterizada por la incertidumbre, el incremento del índice de confianza empresarial que se ha manejado en los últimos tiempos demuestra que tal situación no ha afectado de manera significativa los nuevos procesos de inversión, con lo cual se reduce el riesgo para desarrollar la propuesta.

Otro elemento importante son los datos demográficos analizados, que indican no solo que Quito, ciudad donde se pretende desarrollar la propuesta, pertenece a la segunda provincia más poblada del país, sino que además su volumen poblacional continúa creciendo. Al relacionar lo anterior con el hecho de que “3 de cada 5 familias tienen al menos una mascota”, se entiende que: a mayor población, mayor cantidad de mascotas que necesitan atención; por tanto, mayor consumo de los productos que se comercializaran en la farmacia veterinaria que se propone. Evidentemente, la demanda es el factor fundamental que determina el éxito de un negocio, al menos debe existir la necesidad de consumo para que la oferta que se propone tenga sentido de ser.

En cuanto a los avances tecnológicos en materia de comunicación, Ecuador es un país que se mantiene a la vanguardia; el incremento del acceso a Internet mediante redes Wifis domésticas, públicas o empresariales, facilita a las personas mantenerse casi todo el tiempo online; además, la mayor parte de la población ya cuenta con un smartphone, lo que les permite acceder a los servicios de Internet desde la comodidad de su teléfono sin necesidad de ocupar un computador para ello. Con estos avances tecnológicos no solo las personas acceden a un montón de información, sino también facilita el acceso a productos y servicios; por tanto, este es un elemento favorable para el desarrollo de estrategias de comunicación externa de la propuesta, no solo por los beneficios que ofrece, sino también porque los canales digitales actualmente suelen ser más económicos que los tradicionales y proporcionan mayor o igual cobertura que los tradicionales.

En cuanto a la industria, se pudo identificar que la competencia directa de la propuesta es: las clínicas veterinarias y las propias farmacias veterinarias. Las primeras tienen la facultad de comercializar medicamentos, teniendo como ventaja que son los doctores veterinarios los que prescriben los medicamentos a las mascotas y facilitan a los dueños la posibilidad de compra en el mismo lugar; pero no siempre cuentan con todos los medicamentos, por tanto, es una desventaja que puede ser aprovechada por la idea de negocio.

En el caso de las farmacias veterinarias, actualmente solo existen 3 locales en toda la ciudad de Quito, las cuales están distribuidas una en el sector norte, una en el centro y otra en el sur. Tanto la distribución como el reducido número de locales representan una ventaja para la propuesta, ya que limita el acceso a estos locales por distancia, mientras que la propuesta se ubica en centros comerciales, lo cual son instalaciones que presentan mayor frecuencia de visitas por diferentes motivos, donde los clientes pueden aprovechar y hacer varias compras y gestiones en el mismo lugar.

El poder de negociación de los clientes varía, podría ser alto cuando por cuestiones de precio o comodidad prefieran realizar la compra de los productos veterinarios en la propia clínica donde ha sido atendida su mascota; mientras que por otro lado su poder disminuye al momento en que prefieren comprar en un local de un centro comercial por la confianza que esto les brinda, la comodidad de hacerlo fuera del horario laboral o por los beneficios extras que se le entregarían a cambio de su compra.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, la mayoría de las casas comercializadoras de medicamentos veterinarios no cuentan con local propio por lo que dependen de los distribuidores autorizados para poder vender sus productos; por tanto, esto facilita que se puedan realizar alianzas estratégicas con los proveedores donde medie la facilidad de crédito o devolución de productos con baja rotación.

En cuanto a los sustitutos; se sabe que actualmente, además de las clínicas y las farmacias veterinarias, también existen sitios de ventas digitales donde casi cualquier persona puede vender lo que sea, ejemplo "Mercado Libre"; los medicamentos y otros productos veterinarios también son vendidos en estos sitios, incluso a un precio menor; por tanto, estos serían los sustitutos con mayor riesgo para la propuesta.

De manera general, el análisis del entorno demuestra que no solo las oportunidades superan las amenazas en número, sino también en cuanto a la trascendencia que estas tienen sobre la propuesta. Traduciendo los resultados de la matriz EFE, las oportunidades para desarrollar la idea de negocio son más

relevantes que los riesgos existentes; por tanto, con el aprovechamiento de tales oportunidades y mediante la generación de estrategias que posibiliten minimizar el impacto de las amenazas, la farmacia veterinaria en centro comercial podría ser un negocio viable.

Por otro lado, las tendencias actuales sobre la tenencia de mascotas indican que: cada vez son más las personas que tienen animales de compañía, por lo general perros o gatos, con los cuales los individuos pueden llegar a establecer un vínculo emocional tan fuerte que reconocen a sus mascotas como un miembro más de la familia. Esto es un elemento muy favorable para la propuesta, ya que el aprecio por lo animales implica mayor cuidado y atenciones con los mismos, lo cual deriva en la demanda de productos y servicios que se pretende ofrecer con la idea de negocio.

El incremento de la preocupación por las mascotas hace que sus dueños asistan con mayor frecuencia al veterinario, el cual por lo general prescribe los tratamientos necesarios para mantenerles sanos y saludables, lo que resulta conveniente para la comercialización de medicamentos y demás productos veterinarios.

En cuanto a la percepción de los potenciales clientes, la mayoría muestra una buena aceptación sobre la propuesta, no solo por las facilidades de acceso que esta brinda en cuanto a localización y horarios, sino también por la posibilidad de introducir otros productos y servicios complementarios de interés como son la entrega a domicilio o el cuidado temporal de la mascota; esto claramente favorece la decisión de implementar la farmacia veterinaria en centros comerciales.

## **5 PLAN DE MARKETING**

Teniendo en cuentas las oportunidades de negocio mencionadas en el capítulo anterior, a continuación, se presenta el plan de marketing tomando en consideración las estrategias de aprovechamiento de las mismas.

## 5.1 Estrategia General del Marketing

Como parte del diseño del plan de marketing es necesario establecer la estratégica genérica más conveniente para la propuesta, de manera tal que se garantice una ventaja competitiva efectiva, que le permita a la idea de negocio posicionarse en el mercado.

Teniendo en cuenta las características de la propuesta, se considera oportuna la utilización de una **estrategia de diferenciación**, ya que se trata de un negocio comúnmente conocido, cuya oportunidad fundamental está en su ubicación y en la posibilidad de agregar servicios y productos que cumplan con las expectativas de los clientes. En este sentido se define la estrategia diferenciadora o de diferenciación como: aquella que se basa en hacer que el cliente tenga una experiencia nueva o diferente respecto al producto o servicio que se le ofrece; por lo general la diferenciación se denota en la calidad, características físicas del producto, servicios de post-venta, ubicación, personalización de los servicios, etc. (López, 2017)

Atendiendo a lo antes mencionado, se determina que la pauta diferenciadora principal de la farmacia veterinaria que se propone es justamente la localización de la misma en centro comercial; aparte de ello, los servicios adicionales y productos complementarios que se pretenden agregar implican otra forma de diferenciar la propuesta; en este caso se tienen: productos alimenticios, estéticos, juguetes y accesorios para perros, gatos, aves pequeñas, roedores pequeños; servicios de entrega a domicilio.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo se toma en consideración la población estudiada y las características esenciales que influyen en la disposición de compra de los productos y servicios propuestos; por tanto, la definición cualitativa general de este nicho es: "Personas que tengan alguna mascota en el hogar".

Para segmentar el nicho anteriormente mencionado, así como cuantificar el tamaño del mercado objetivo, es necesario analizar el mismo desde varias perspectivas, tales como: las características demográficas, ubicación, conductas

y comportamientos de los potenciales consumidores; para ello se tiene en cuenta los resultados de la encuesta.

En la tabla a continuación se muestran los resultados de la segmentación.

Tabla 2: Segmentación de Mercado

DIMENSIONES	CONDICIÓN	SEGMENTACIÓN
<b>Geográfica:</b>		
<b>Ubicación: Quito.</b>	Página Oficial del INEC:	2.644.145
<b>Demográficas:</b>		
<b>Edad: A partir de 15 años.</b>	Fascículo Pichincha: 71,9%	1.901.140
<b>Psicográficas:</b>		
<b>Tenencia de mascota.</b>	Pregunta 4 de la encuesta: 84%	1.596.958
<b>Conductual:</b>		
<b>Dueños atienden a sus mascotas en el veterinario</b>	Pregunta 6 de la encuesta: 70%	827.224
<b>Disposición de compra de medicamentos para mascotas en farmacias veterinarias.</b>	Pregunta 10 de la encuesta: 74%	
<b>TOTAL MERCADO OBJETIVO</b>		<b>827.224</b>

### 5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la idea de negocio consiste en ubicar en centros comerciales de la ciudad de Quito una farmacia veterinaria, lo que actualmente no se tiene, para de esta manera facilitarles a las personas que tienen mascotas la comprar medicamentos veterinarios al momento que acuden a dichos centros por otras razones.

Una manera de esquematizar los elementos fundamentales de la propuesta es a través del Modelo CANVAS, con el cual es posible visualizar claramente la idea de negocio desde la perspectiva del cliente, respondiéndose a las interrogantes que aluden a la propuesta. En la tabla a continuación se muestra el modelo:

Tabla 3: Modelo CANVAS

<b>Alianzas Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Casas comercializadas de medicamentos veterinarios.</li> <li>- Proveedores varios.</li> <li>- Clínicas veterinarias.</li> </ul>	<b>Actividades Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de abastecimientos.</li> <li>- Comercialización de medicamentos veterinarios y productos adicionales.</li> <li>- Servicio de entrega a domicilio (Glovo).</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La farmacia veterinaria en un centro comercial permite que las personas que tienen mascotas y necesitan de este servicio, puedan acceder al mismo fuera del horario laboral y/o cuando van por otros motivos a los CC. Los productos adicionales permiten a los clientes tener posibilidades de cubrir otras necesidades de sus mascotas. Los servicios adicionales como la entrega a domicilio les ofrece comodidad.</li> </ul>	<b>Relación con Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buzón de Quejas y Sugerencias en local.</li> <li>- Línea telefónica celular abierta a los clientes e impresa en las facturas.</li> <li>- Página web interactiva.</li> </ul>	<b>Segmento de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas dueños de mascotas, mayores de 15 años, que acuden a centros comerciales de la ciudad de Quito.</li> </ul>
	<b>Recursos Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal administrativo y directo al servicio.</li> <li>- Aporte de los socios.</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Local en Centro Comercial.</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Costos variables:</b> compra de medicamentos veterinarios y productos adicionales para mascotas.</li> <li>- <b>Costos Fijos:</b> Arriendo de local, pago de servicios básicos, sueldos e impuestos.</li> <li>- <b>Costos de venta:</b> Presupuesto de marketing.</li> </ul>		<b>Fuentes de Ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de medicamentos veterinarios.</li> <li>- Venta de productos adicionales para mascotas: alimentos, juguetes, accesorios, etc.</li> </ul>		

Adaptado de: (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2013).

### **Estrategia de Posicionamiento:**

Teniendo en consideración que la propuesta es un formato de negocio conocido, se opta por la estrategia de posicionamiento “Más por lo mismo”; es decir, siendo una farmacia veterinaria se agregan productos y servicios adicionales a los esperados en este tipo de negocio; además, como las personas que visitan los centros comerciales están acostumbrados a ver ofertas, se consideraría esto para lanzar promociones de ventas regularmente.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

Para elaborar el marketing mix de la propuesta se toma en consideración las oportunidades identificadas y se diseñan las estrategias más convenientes y adecuadas para aprovechar las situaciones ventajosas que se tienen tanto en el entorno externo, como en la industria y desde la perspectiva del cliente.

### 5.2.1 Producto

**Atributos:** Entre los principales atributos que se tienen en la farmacia veterinaria en centro comercial que se propone se encuentran: horario de centro comercial, es decir, de lunes a domingo, desde las 10:00hrs hasta las 21:00hrs lo que le permite a los clientes comprar fuera del horario laboral; venta de medicamentos veterinarios de marca y genéricos, el cliente puede elegir entre la carteras de productos; venta de productos adicionales para mascotas (alimentos, estéticos, accesorios, juguetes, etc.), el cliente puede comprar otros productos para su mascota; servicio de entrega a domicilio, el cliente puede realizar la compra a través de la página web del negocio y se le entrega en su domicilio, esto es una comodidad y una ventaja para cliente, ya que no requiere movilizarse hasta el producto ni dejar de hacer otras actividades para efectuar la compra; servicio de cuidado temporal, los clientes que van con sus mascotas al centro comercial (perros), en ocasiones deben entrar a locales donde no se permiten mascotas, en ese caso pueden dejar su mascota al cuidado del personal de la veterinarias mientras duren sus gestiones o compras; servicio de acicalamiento, es un servicio diseñado exclusivamente para perros, lo cual incluye corte de cabello o cepillado, tratamiento de cabello, corte de uñas en el caso que lo requiera y accesorio.

**Branding:** La marca de la propuesta se basa en un logo, compuesto con tres elementos visuales: iconos o isotipo de marca, nombre comercial e identificación del servicio o producto. A continuación, se describen cada uno de los elementos mencionados y su significado comercial:



Figura 2: Logo de la Farmacia Veterinaria



Isotipo: Refiere a la parte gráfica del logo, en este caso se utilizan cuatro cuadros que incluyen imágenes en contraste; una es de un perro y un gato, lo cual habla directamente de las mascotas más comunes; luego se tiene una huella, lo cual hace referencia a la importancia que tienen las mascotas para sus dueños desde el punto de vista emocional, ya que los animales de compañía dejan su huella en los dueños a partir del amor incondicional que estos les ofrecen; por último, se tiene un hueso, lo cual hace referencia a un elemento favorito de los perros, ya sea para jugar o alimentarse, esto hace alusión a los productos adicionales que se pretenden comercializar.

Nombre comercial: Para el diseño de marca se escoge como nombre comercial "My Pets", lo cual es una frase en inglés que significa "Mis mascotas". Entre las principales funciones del nombre comercial están: se utiliza idioma inglés porque suele llamar la atención en el mercado hispano, casi siempre lo asocian con calidad; las personas ya conocen la palabra "Pet" por las "Petshops" o "Tiendas de mascotas", por tanto, sería fácil identificar que se trata de "algo para mascotas"; es un nombre corto y fácil de pronunciar (maipets), lo cual les facilita a los clientes recordar la marca.

Identificación del servicio o producto: Se considera importante agregar a la marca un identificativo del servicio o producto principal ya que podría confundirse el negocio con otros servicios veterinarios o asociados a mascotas. En este caso se deja en claro que se trata de una "Farmacia Veterinaria", lo cual sobre entiende que el objeto comercial del local es la venta de medicamentos veterinarios. Adicionalmente, con la asociación del nombre comercial y el identificativo, las personas pueden entender con la marca que la venta de medicamentos veterinarios es para mascotas y no para todo tipo de animales.

Los colores utilizados tanto en el isotipo como en el nombre y el identificativo son contrastantes; se utiliza blanco que es un color neutral como fondo y contraste de imagen, combinado con colores fríos y suaves, también conocidos como colores pastel, de manera que se genere armonía visual sobre la marca y de sensación de tranquilidad y confianza sobre los clientes, ya que ellos en cierta

medida dejan una parte de la atención médica de sus mascotas en las manos del negocio.

**Empaque:** Tratándose de un servicio de venta de productos, en este caso no aplica un empaque específico; sin embargo, es necesario utilizar como recurso de venta las fundas. Teniendo en cuenta que el mensaje general del negocio va encaminado hacia el cuidado de los animales, se considera oportuno agregar de alguna manera el mensaje de respeto al medio ambiente, por tanto, las fundas a utilizar serán de papel reciclado con la impresión de la marca usando pintura no contaminante.

**Etiquetado:** Respecto a los productos que se comercializan en la propuesta, resulta importante el etiquetado, sobre todo el de los medicamentos veterinarios, alimentos y demás productos. En este caso, las etiquetas corren a cargo de los productores o proveedores de tales productos; no obstante, se toma en consideración como una política del negocio no comercializar ningún producto que no cuente con la adecuada etiquetación.

**Servicios de soporte:** El servicio de soporte es aquel que permite que exista retroalimentación del negocio a partir de la percepción de los clientes y su estado de satisfacción con los servicios y productos asociados a la propuesta. Para ello se han considerado varios canales que permiten a los clientes comunicarse con el negocio y dar a conocer sus observaciones, tales canales son: línea telefónica celular, la cual estará impresa en la factura de compra de los clientes; página web con chat interactivo cuyo link de acceso estará impreso en las fundas, en la factura y disponible en el buscador de Google; y un buzón dispuesto en el local donde las personas pueden dejar en notas físicas sus criterios.

### **5.2.2 Precio**

#### **Estrategia fijación de precio:**

Dadas las características de la propuesta, se considera que la estrategia de fijación de precios adecuada es “por la línea de productos” (Kotler & Armstrong,

2012), donde se tiene en cuenta las diferencias de costo entre los productos de una línea, la valoración o percepción de los consumidores sobre las características de los productos y servicios, así como los precios de los competidores.

Se aplica específicamente esta estrategia porque el inventario de productos a comercializar en la propuesta, si bien siguen una línea especializada, los costos varían significativamente entre estos, por tanto, se consideran las características del target que acude con frecuencia al centro comercial Quicentro Norte y los precios que aplica la competencia en el sector.

#### **Estrategia de entrada:**

Se utiliza como estrategia de entrada la conocida como “buen valor”; mediante la cual se combinan tanto el precio justo con la calidad de los productos y servicios (Kotler, 2013). En este sentido, el precio justo determinado por el método Van Westerland fijado para el inventario de la línea especializada en medicamentos veterinarios refiere un rango de precio entre \$8,00 y \$20,00 USD, mientras que la calidad de los productos varía en dependencia de la empresa productora o el origen del producto; por tanto, se consideran estos aspectos para definir un margen de ganancia acorde al costo del producto y lo que estaría dispuesto a pagar el consumidor. Para realizar el costeo de los productos se realiza el desglose de inventario, lo cual se presenta en el Anexo 10.

No obstante, se entiende que al tratarse de un negocio que se ubica en centro comercial, y que además está disponible fuera del horario en los que opera la competencia, puede incrementarse paulatinamente (anual) el 5% del precio de los productos dados los atributos diferenciadores que se ofrecen con la propuesta. Esta estrategia tiene como objetivo fundamental obtener un óptimo beneficio económico, es decir, utilidades sobre la venta.

#### **Estrategia de ajuste:**

Las estrategias de ajuste de precio son las que están vinculadas directamente a las promociones de ventas. En este sentido los ajustes se aplican como una

estrategia comercial para dar a conocer el negocio e incrementar la rotación de inventarios; no obstante, es válido aclarar que son estrategias temporales, las cuales se realizarán indistintamente de manera trimestral. A continuación, se indican las principales estrategias de ajuste:

- Descuentos sobre los productos por temporadas (10%-30%).
- Cupón de crédito asociado al monto total de compra; es decir, por la compra de \$25.00, lleva un regalo gratis.
- Combos de productos, con descuentos desde el 10% hasta el 20% por la compra de varios productos asociados.
- Por la compra de dos productos iguales, el segundo se vende a mitad de precio.

### **5.2.3 Plaza**

#### **Estrategia de distribución:**

La estrategia de distribución de la propuesta es multicanal, donde se utiliza tanto canales tradicionales como online. Como canal tradicional se rentaría un local en el centro comercial, con un contrato de arrendamiento bajo un canon de \$400.00 USD mensuales. Mientras que la distribución por canales online se realizaría a través de la página web y las redes sociales.

El canal tradicional de distribución tiene la siguiente estructura: se acude al proveedor para realizar las compras del pedido, se coloca el producto comprado en el local y se realiza la comercialización directa al cliente final. Es importante aclarar que el local cuenta con la estructura de almacenamiento que se requiere para las cantidades y características de los productos que se pretenden vender, por tanto, no se requiere de un almacén previo porque sería un gasto innecesario.

### **Estructura canal tradicional:**



Figura 3: Estructura del canal tradicional

El canal digital, dígase la página web o redes sociales, la estructura inicia con la comunicación directa con el cliente, quien podrá realizar sus pedidos a través de esta vía, realizaría el pago mediante transferencia bancaria y recibe su pedido a través del servicio de entrega a domicilio subcontratado y pagado por el propio cliente a Glovo. Este canal implica el diseño e implementación de la página web, así como la creación de un perfil en redes sociales, cuyos costos asociados se muestran en presupuesto de plan de medios que se muestra en la Tabla 6.

### **Estructura canal online:**



Figura 4: Estructura del canal digital

**Localización:** Para determinar cuál de todos los centros comerciales de la ciudad de Quito se considerarían para la implementación de la propuesta, fue necesario realizar una matriz de localización en la que se aplica el método de ponderación basada en la evaluación de atributos.

Como puede observarse en el Anexo 9, el mayor valor ponderado corresponde al Quicentro Norte, seguido del Condado Shopping, orden que se tendrá en cuenta para la ubicación del negocio.

Los supuestos por los que se determinó que el Quicentro Norte es el centro comercial más conveniente para ubicar la farmacia veterinario fueron: en primer lugar la cercanía de CC al mercado objetivo, es decir, la mayor concentración de las personas que respondieron en la encuesta que tenían mascotas se encuentra en la zonas centro-norte y norte de la ciudad de Quito, a los cuales les resulta fácil acceder al centro comercial mencionado; y segundo, la frecuencia de

afluencia, ya que este CC se encuentra en una de las zonas comerciales-administrativas más importantes de la Capital (Iñaquito), la influencia de personas se incrementa considerablemente porque les queda cerca del trabajo de muchos.

#### 5.2.4 Promoción

##### Estrategia promocional:

Las promociones de venta directa están directamente relacionadas con las ya mencionadas en ajustes de precio; ambas estrategias tienen relación, ya que, si bien es importante promover las ventas, debe cuidarse que el impacto resultante de las acciones realizadas no implique una pérdida económica para el negocio, para lo cual es necesario considerar el costo/beneficio. No obstante, es importante reconocer que la inversión en promociones como regalos, compra del segundo producto a mitad de precio, bonos y demás, son acciones que podrían generar la ventaja competitiva que necesita la propuesta para posicionarse en el mercado. Resulta necesario aclarar que las promociones se realizarán acorde con la disponibilidad económica del negocio. A continuación, se exponen los costos asociados a las promociones:

Tabla 4: Presupuesto de promociones

ESTRATEGIA DE PROMOCION	DESCRIPCION	COSTO (Presupuesto)	TEMPORALIDAD Y FRECUENCIA
<b>Descuento</b>	Descuento de un 10% hasta un 30% de productos seleccionados.	\$350.00	Una vez al año, específicamente en diciembre.
<b>Bono</b>	Cupón de regalo de crédito de \$5.00, por la compra de un monto superior a \$25.00.	\$250.00	Una vez al año, específicamente en mayo.
<b>Descuento múltiple</b>	Descuento del 10% al 20% por la compra de varios productos seccionados.	\$200.00	Una vez al año, específicamente en septiembre.
<b>2x1</b>	Por la compra de dos productos iguales seleccionados, descuento del 50% del segundo producto.	\$180.00	Una vez al año, específicamente en enero.
<b>TOTAL</b>		<b>\$980.00</b>	

**Relaciones públicas:**

Las relaciones públicas a desarrollar se enfocan específicamente en realizar alianzas estratégicas con las clínicas veterinarias, incluso con aquellas que se encuentren equidistantes de la ciudad, donde los clientes que acuden no pueden comprar medicamentos veterinarios para sus mascotas fácilmente por la distancia. En este caso específico se utilizaría la entrega a domicilio mediante el servicio de Glovo.

**Fuerza de ventas:**

El local contará con un vendedor-dependiente, quien se encargará de realizar el proceso de ventas, recibirá y gestionará los pedidos y las ventas que se generen a través de los canales digitales, así como otras funciones que posteriormente serán mencionadas. La fuerza de ventas se considera como un gasto fijo (salarios), del vendedor será contratado bajo dependencia laboral.

**Publicidad y comunicación externa:**

Para la comunicación externa se diseña un plan de medios o campaña de marketing, esta consiste en transmitir los mensajes de información y captación de clientes y en dar a conocer las promociones de ventas, para lo cual se utilizan formatos digitales como imágenes y videos que se transmiten en las redes sociales y página web del negocio. También se utilizan formatos impresos de difusión de imagen para promover el reconocimiento de marca, los cuales se manejan a través del cartel identificativo del local, los volantes de promociones mensuales, imagen en los uniformes de la fuerza de venta. Se considera además la posibilidad de comprar accesorios sin marca, para agregarle la marca del local, lo cual se utilizaría tanto en la venta directa como regalos para los clientes. Resulta importante aclarar que quien se encarga del diseño de artes, videos, así como la administración de medios digitales y demás es una persona externa al negocio, contratada por servicios profesionales, para que haga las funciones de

diseño y como Community Manager. A continuación se expone el plan de medios y el presupuesto correspondiente:

Tabla 5: Plan de Medios

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	CANALES	MEDIOS	FORMATOS	FRECUENCIA DE USO	SEGMENTO
<b>Dar a conocer la farmacia veterinaria en centro comercial de la ciudad de Quito, para lograr identificación de marca y posicionamiento en el mercado.</b>	Comunicación externa sobre los productos y servicios en promoción.	Digital	Redes Sociales	Imágenes y videos	Actualizaciones semanales	827.224 Personas
			Página Web	Imágenes	Actualizaciones semestrales	
		Impreso	Cartel del local	Lumínico	Todo el tiempo	827.224 Personas
			Volantes		Bimestral	
Promociones de venta directa.	Impreso	Carteles	Pegatinas para cristal y Carteles con pie.	Trimestral	827.224 Personas	
		Digitales	Redes Sociales	Imagen y Video de promoción		Trimestral
Alianzas estratégicas con clínicas veterinarias	Visitas	Catálogo de productos	Digital	Todo el tiempo.	35 Clínicas	

Tabla 6: Presupuesto de Marketing

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inflación Anual del Sector</b>				<b>1.00%</b>		
<b>PRODUCTO: Proyección de marca</b>	Impresiones en bolsas	\$45.00	\$45.45	\$45.90	\$46.36	\$46.83
	Uniformes de la fuerza de venta	\$75.00	\$75.75	\$76.51	\$77.27	\$78.05
	Impresiones de marca en objetos	\$20.00	\$20.20	\$20.40	\$20.61	\$20.81
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$140.00</b>	<b>\$141.40</b>	<b>\$142.81</b>	<b>\$144.24</b>	<b>\$145.68</b>
<b>PRECIO: Promociones de ventas</b>	Descuento	\$350.00	\$353.50	\$357.04	\$360.61	\$364.21
	Bono	\$250.00	\$252.50	\$255.03	\$257.58	\$260.15
	Descuento múltiple	\$200.00	\$202.00	\$204.02	\$206.06	\$208.12
	2x1	\$180.00	\$181.80	\$183.62	\$185.45	\$187.31
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$980.00</b>	<b>\$989.80</b>	<b>\$999.70</b>	<b>\$1,009.69</b>	<b>\$1,019.79</b>
<b>PROMOCION: Relaciones públicas y comunicación externa</b>	Gastos logísticos	\$68.00	\$68.68	\$69.37	\$70.06	\$70.76
	Volantes	\$55.00	\$55.55	\$56.11	\$56.67	\$57.23
	Catálogo digital	\$152.00	\$153.52	\$155.06	\$156.61	\$158.17



	Promoción segmentada en Facebook	\$75.00	\$75.75	\$76.51	\$77.27	\$78.05
	Artes digitales	\$105.00	\$106.05	\$107.11	\$108.18	\$109.26
	Videos Digitales	\$130.00	\$131.30	\$132.61	\$133.94	\$135.28
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$585.00</b>	<b>\$590.85</b>	<b>\$596.76</b>	<b>\$602.73</b>	<b>\$608.75</b>
	Cartel del local	\$200.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>PLAZA: Canal tradicional y digital</b>	Perfil de Facebook	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	Diseño Página Web	\$367.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	Hosting Página Web	\$158.00	\$159.58	\$161.18	\$162.79	\$164.42
	Community Manager	\$1,800.00	\$1,818.00	\$1,836.18	\$1,854.54	\$1,873.09
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$2,525.00</b>	<b>\$1,977.58</b>	<b>\$1,997.36</b>	<b>\$2,017.33</b>	<b>\$2,037.50</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$4,230.00</b>	<b>\$3,699.63</b>	<b>\$3,736.63</b>	<b>\$3,773.99</b>	<b>\$3,811.73</b>

## 6 FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se describen los elementos principales que forman parte de la filosofía corporativa, así como los procesos y la estructura organizacional que dan soporte a la propuesta.

### 6.1 Misión, visión y objetivos

#### 6.1.1 Misión

Somos una empresa que comercializa al por menor medicamentos veterinarios y otros productos destinados exclusivamente para mascotas; el propósito principal de la empresa es facilitar el acceso a productos médicos veterinarios a los dueños de animales de compañía, ubicando locales especializados en los centros comerciales; tomando en consideración las premisas de gestión de la calidad total para mantener un mejoramiento continuo y garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

#### 6.1.2 Visión

Ser la empresa líder en el mercado de medicamentos veterinarios en los próximos 5 años, contando con un alto reconocimiento de marca dado el manejo de la mayor variedad y calidad de medicamentos para el cuidado de mascotas; e incrementando de manera continua el posicionamiento en la industria mediante las campañas de concientización sobre el cuidado de los animales de compañía.

### **6.1.3 Objetivos empresariales**

#### **6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo**

- Incrementar anualmente la participación en el mercado en un 5% por los próximos 2 años de implementado el proyecto.
- Introducir un nuevo local en centro comercial del norte de la ciudad de Quito, en el segundo año de ejecutado el proyecto.
- Incrementar las utilidades anuales en un 10% respecto al periodo anterior en los primeros 3 años.
- Lograr el crecimiento del 10% las ventas mediante la implementación de campañas de medios, para lo que se incrementa el presupuesto de marketing en un 20% a partir del segundo año de ejecutado el proyecto.

#### **6.1.3.2 Objetivos a largo plazo**

- Incrementar la participación en el mercado en un 10% anual a partir del tercer año de implementado el proyecto.
- Incrementar un local en centros comerciales del sur de la ciudad de Quito y los valles en el tercer año de implementado el proyecto.
- Incrementar las utilidades anuales en un 20% respecto al periodo anterior en los primeros 3 años.
- Mantener el crecimiento anual del 10% las ventas mediante la implementación de estrategias promocionales.

## **6.2 Plan de operaciones**

En este punto se alude a los procesos fundamentales que dan soporte a la propuesta; se identifican cuáles son, la relación integral entre estos, así como la manera en que deben gestionarse para dar lugar a un servicio con la calidad esperada por los clientes.

### 6.2.1 Cadena de valor

A través de la cadena de valor de la propuesta, se describen de manera gráfica los elementos y relaciones claves que tienen lugar en la propuesta de negocio, facilitando además la identificación de las principales ventajas competitivas.

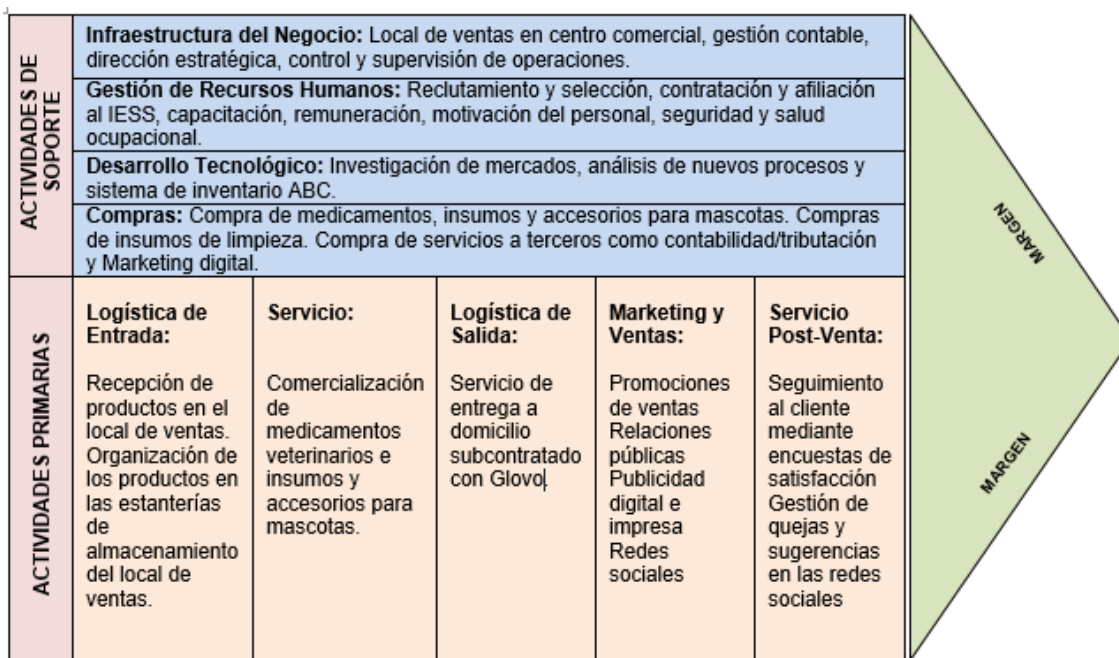


Figura 5: Cadena de valor de la Farmacia Veterinaria

Como puede observarse en la figura anterior, la cadena de valor es un esquema mediante el cual es posible visualizar la posición de una empresa ante la competencia; actúa como la guía para definir las acciones continuas que deben realizarse para mantener niveles de competitividad sostenible; sin embargo, dentro de tales acciones existen algunas que agregan valor y otras que funcionan como apoyo (Quintero & Sánchez, 2006, p. 381).

De acuerdo con la figura, las actividades primarias son las que agregan valor directamente al servicio comercial de medicamentos veterinarios, en este sentido los procesos vinculados a cada actividad mencionada son indispensables para lo que fue creado el negocio y de ello resulta el valor que percibe el cliente cuando recibe el servicio de venta y obtiene los productos que compra en la farmacia veterinaria; mientras que las actividades secundarias, si bien no agregan valor directamente, también resultan imprescindibles para el

funcionamiento del negocio y las sostenibilidad del mismo. El valor agregado consiste en dar acceso a los clientes de poder comprar productos veterinarios en un centro comercial.

### 6.2.2 Mapa de procesos/ flujograma de procesos

Para la identificación de los procesos fundamentales que tienen lugar en el desarrollo de una farmacia veterinaria, es necesario analizar qué elementos estratégicos, operativos y de soporte se requieren para solventar las necesidades del mercado objetivo con el propósito de alcanzar la satisfacción de los mismos. Una forma fácil y práctica de visualizar lo anterior es mediante un mapa de procesos, tal y como se muestra a continuación:



Figura 6: Mapa de procesos de la Farmacia Veterinaria

### 6.2.3 Descripción de procesos

#### Procesos estratégicos:

- Dirección estratégica: Refiere a la planificación necesaria para definir los objetivos de la propuesta, así como las estrategias y acciones que deben realizarse para alcanzar los mismos. La junta de socios se encarga de

este proceso, el cual puede manejar proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

- **Gestión de calidad:** Indica el proceso mediante el cual el negocio puede mejorar sus procesos en vista a satisfacer de manera eficiente y eficaz las necesidades de los clientes y el rendimiento interno. Para ello, los socios deben definir los indicadores de eficiencia y los mecanismos de control por los cuales estos se medirán.

### **Procesos Operativos:**

- **Compra:** Se refiere al proceso de compra de abastecimientos, fundamentalmente los insumos destinados a la venta, lo cual involucra desde la planificación (cronograma de compras), hasta la puesta del producto en el local. De este proceso se encarga el comprador.
- **Venta:** Involucra la acción comercial, tanto física en el local, como a través de medios digitales. De ello se encarga el vendedor.
- **Servicio al cliente:** Es parte del proceso de ventas y refiere la calidez, amabilidad y respeto con que el vendedor atiende a los clientes; de igual manera, este proceso implica la resolución de problemas comerciales y de quejas por parte de los clientes.
- **Servicio post venta:** Es el proceso mediante el cual se le da seguimiento al cliente, ya sea haciéndole llegar notificaciones digitales sobre promociones especiales o con encuestas de satisfacción. En responsable de este proceso es el auxiliar de servicios.

### **Procesos de apoyo:**

- **Recursos humanos:** Es el proceso relacionado con la contratación, pago de salarios, motivación, capacitación y liquidación del personal; de ello se encarga el administrador.
- **Administración:** Refiere al proceso mediante se mantienen las obligaciones al día, así como el mantenimiento y control de los recursos que se manejan en el negocio propuesto. También refiere a la contratación de servicios externos. Se encarga el administrador.

- Contabilidad y finanzas: Es el proceso donde se llevan a cabo las operaciones contables del negocio, así como la tributación y los análisis financieros para determinar la salud económica de la actividad comercial propuesta. Para ello se acude a los servicios profesionales de un externo, quien se encarga de estas funciones una vez al mes.
- Logística: Es el proceso que involucra los subprocesos de compra, almacenamiento y distribución de los productos. A través de este proceso se planean las rutas y frecuencia de compra, se define el sistema de inventario y control sobre el mismo, y además, se establecen los procedimientos para la entrega del producto a domicilio mediante un tercero (Glovo).

La función principal de la propuesta es la comercialización de medicamentos veterinarios a los clientes; por consiguiente, se toma en consideración este

criterio para representar el proceso de ventas de acuerdo al siguiente flujograma:

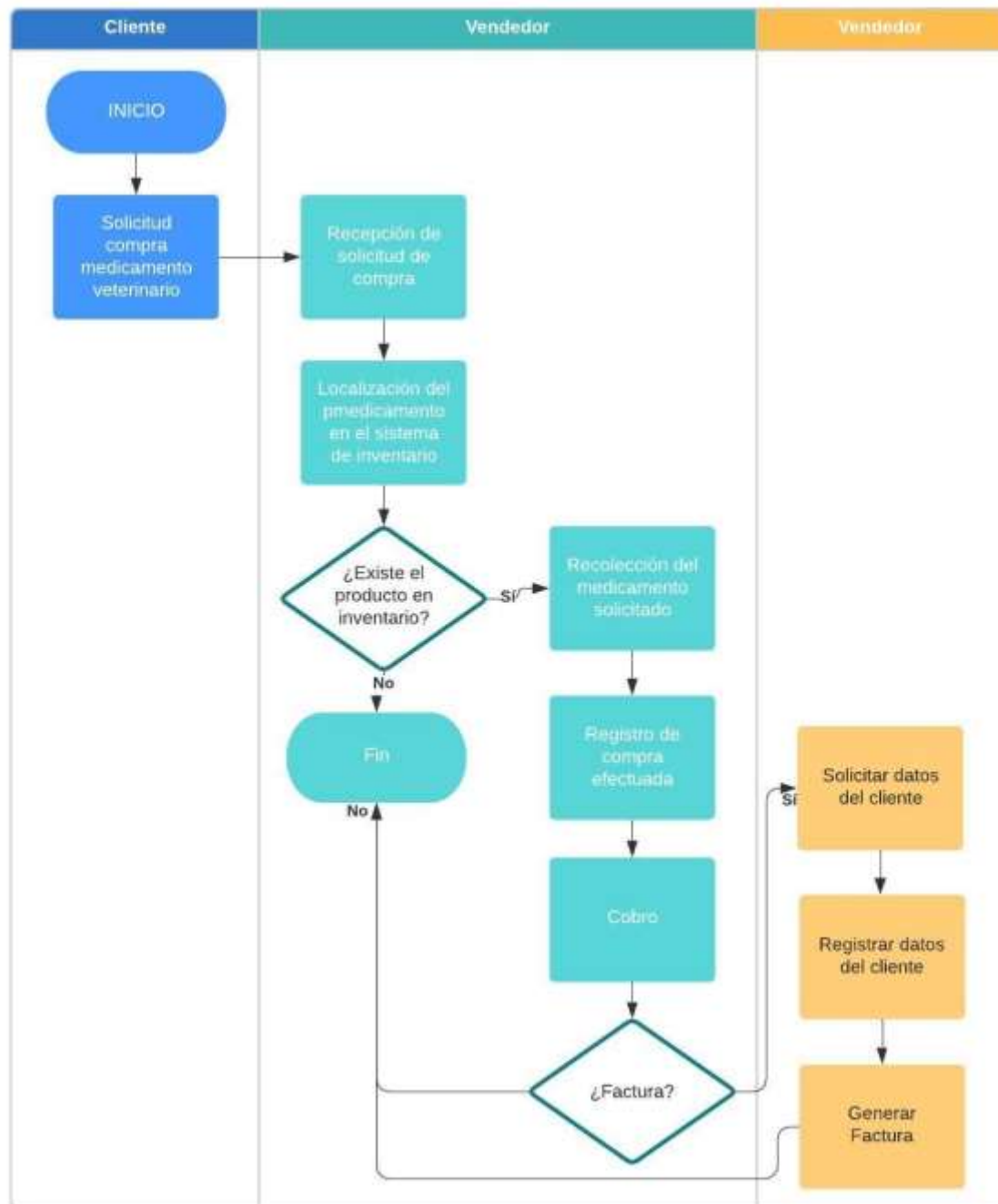


Figura 7: Flujograma proceso de venta

## 6.2.4 Análisis de tiempos

Tabla 7: Análisis de tiempos del proceso de venta

CARGO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (MINUTOS)	NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAD
Cliente	1. Se presenta en local y muestra interés de compra.	1	1
Vendedor 1	2. Recepción de solicitud de compra del cliente.	1	1
Vendedor 1	3. Localización del producto solicitado en el sistema de inventario.	2	1
Vendedor 1	4. Comprobación de disponibilidad del producto solicitado en el sistema.	1	1
Vendedor 1	5. Recolección del producto en el área de almacenamiento.	3	1
Vendedor 1	6. Registro de compra del producto y salida del inventario.	1	1
Vendedor 1	7. Cobro en TC / Efectivo.	3	1
Vendedor 1	8. Solicitud de datos del cliente para la factura.	1	1
Vendedor 1	9. Registro de datos del cliente en el sistema.	2	1
Vendedor 1	10. Entrega del producto, comprobante de pago y factura al cliente.	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	

Los costos asociados a las actividades operativas que realiza el vendedor al momento de ejecutar el proceso de venta por el cual ha sido contratado, son irrelevantes; además, esta fuerza de trabajo se considera indirecta y por tanto un gasto que se resume en el salario consignado por el tiempo que dura la jornada laboral (8 horas) y la cantidad y complejidad de las funciones que realiza; lo cual puede verse en la descripción del puesto en el subíndice 6.3.2.

## 6.2.5 Infraestructura

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de localización realizado, el primer local se ubicará en el centro comercial “Quicentro Norte”, cuyo espacio promedio es de 5mx8m; cuyo canon de arriendo mensual sería de \$400 dólares mensuales, para lo cual se realizará un contrato de arrendamiento por 5 años, con posibilidades de renovación posterior a ese tiempo. El local se modificará y adaptará en función de las operaciones que se prevén realizar en la propuesta de negocio, previendo un presupuesto de \$1.200, constará básicamente con las áreas de exposición de los productos, el mostrador con la caja donde se ubicará el vendedor, y las áreas de almacenamiento temporal donde se reciben o se le da salida a los productos.



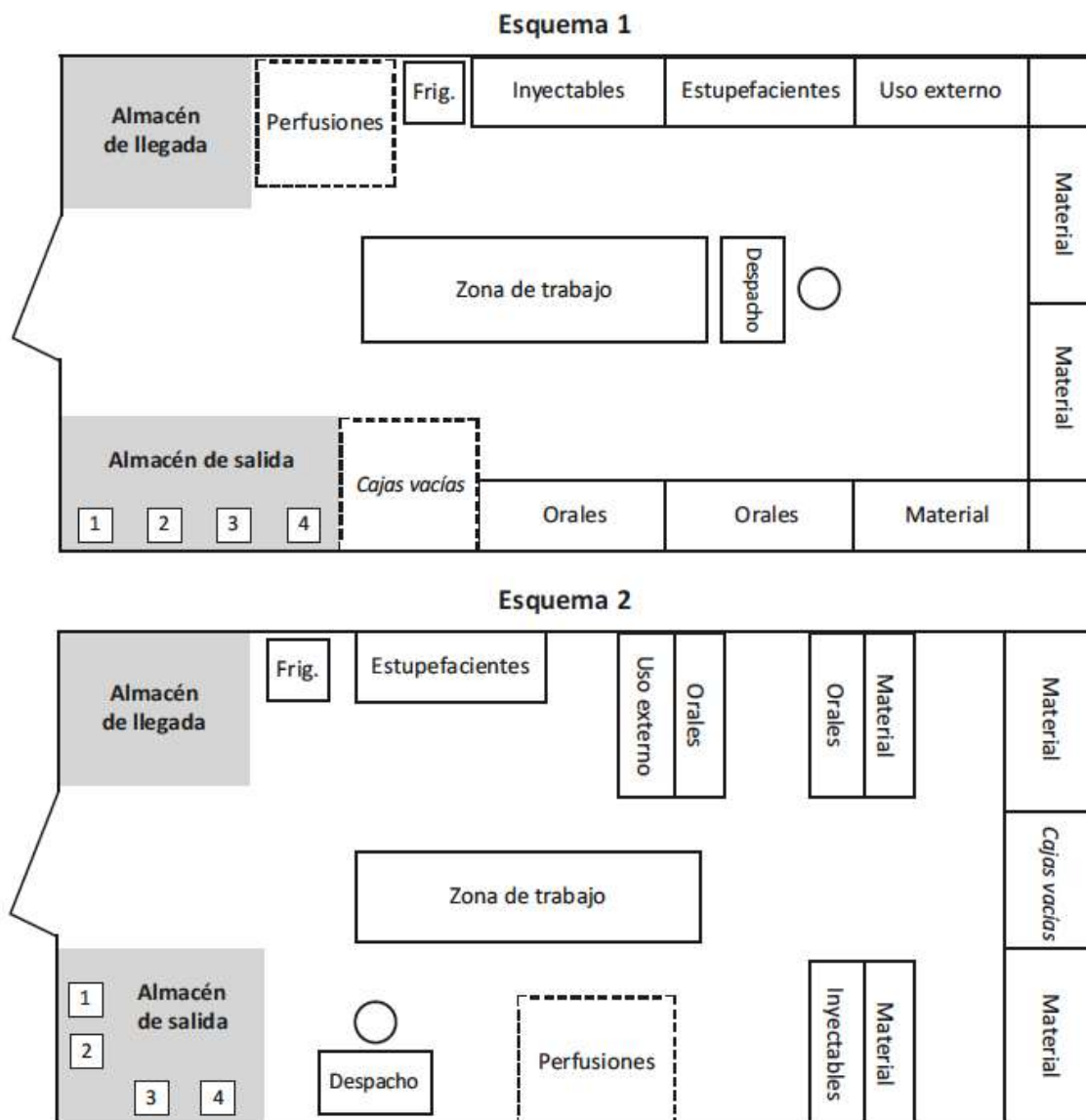


Figura 8: Plano del local

### 6.2.6 Propiedad, Planta y Equipo

El equipamiento necesario se describe en el Anexo 11, donde puede verse los costos asociados a los activos fijos que se ocuparan para poner en marcha la propuesta.

## **6.3 Estructura organizacional**

### **6.3.1 Estructura legal de la empresa**

Tomando en consideración las funciones principales del negocio y su tamaño, así como las posibilidades que tiene de ampliación, se entiende que su configuración legal debe partir de una Compañía Limitada o LTDA, la cual se compone de un mínimo de dos socios y puede alcanzar hasta un máximo de quince socios, cuyo aporte de constitución mínima o capital de inscripción es de \$400.00, de acuerdo con las disposiciones de la Superintendencia de Compañías.

Una vez constituida la empresa, se procede al registro de la marca dispuesta como “My Pets” Farmacia Veterinaria, en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), a modo de garantizar el resguardo y derecho de uso de la misma, formalizándole además en el registro mercantil.

Adicionalmente a la representación legal de la empresa, es necesario contar con los permisos y licencias necesarios para la operación del negocio de manera legal y con concordancia con la normativa asociada a la contribución de impuestos; para ello se requiere la correspondiente a la autorización de ejecución de la actividad económica “Comercialización de medicamentos veterinarios”, siendo necesario contar con un Registro Único de Contribuyente (RUC), otorgado por el Servicio de Rentas Internas; se requiere además un código de patente que asigna la Municipalidad; así como la autorización dada por el Departamento de Bomberos de Quito, con lo cual se habilita el local para la función que se pretende con el negocio propuesto.

### **6.3.2 Organigrama y descripción de puestos**

Dadas las características de la propuesta de negocio, se ha considerado que la estructura organizacional vertical, ya que los procesos planteados no involucran actividades operativas complejas ni de alta especialización; sabiendo además que los procesos de apoyo de contabilización económica y administración de medios digitales corre a cargo de fuerza de trabajo externa subcontratada. A continuación, se presenta la estructura organizacional que se propone:



Figura 9: Organigrama de la Farmacia Veterinaria

Teniendo en cuenta la estructura que se propone, a continuación, se describen los aspectos esenciales que describen cada puesto de trabajo, como son: los requisitos, subordinación, funciones, remuneración y tipo de relación laboral.

#### **Junta directiva:**

Esta posición es ocupada por los socios que decidan invertir en la idea de negociación. Los socios son básicamente los propietarios del negocio; por tanto, su relación contractual está dispuesta en la constitución legal de la empresa. Siendo esta posición la cabecera de la estructura, no tienen subordinación superior, pero si tienen subordinación inferior de todos los puestos propuestos.

El requisito principal para ocupar este puesto es la disposición para invertir en la propuesta de negocio. Entre las principales funciones del puesto se encuentran: planificación estratégica; diseño, implementación y control de indicadores de eficiencia del negocio; estandarización de los procesos mediante manuales; mantener actualizados los permisos de operación; estudios de mercado para la ampliación del negocio y firma de contratos y convenios con proveedores.

La remuneración de los socios va a estar vinculada directamente a las utilidades de la empresa; la cual en los primeros 5 años de ejecutado el proyecto se reinvertirá en el mantenimiento y ampliación del mismo.

**Administración:**

Esta posición es ocupada por el administrador/comprador, cuya relación laboral con la empresa será mediante Contrato Fijo por un año, con posibilidades de renovación anual. Esta posición, tiene como jefatura inmediata a la Junta Directiva y no tiene subordinación inferior directa, y puede ser uno de los dos socios a ocupar este puesto.

Entre los principales requisitos del puesto se tienen: graduado de nivel superior en carreras de administración de empresas o similares; al menos 2 años de experiencia en el sector farmacéutico veterinario; contar con competencias de proactividad, responsabilidad, honestidad, etc.; tener licencia de conducción tipo B y movilización propia.

Entre las principales funciones del puesto se encuentran: compra de insumos y abastos necesarios para el funcionamiento del negocio; realizar controles de inventario; gestión del personal externo, calificación de proveedores, etc.

La remuneración del administrador equivale a un salario de \$850.00 mensuales; cuyos pagos se realizarán en los primeros 5 días del mes, posterior al mes trabajado.

**Ventas:**

Esta posición es ocupada por el vendedor, cuya relación laboral con la empresa será mediante Contrato Fijo por un año, con posibilidades de renovación anual. Estos puestos, tienen como jefatura inmediata y no tiene subordinación inferior directa.

Entre los principales requisitos para ocupar el puesto de vendedor se tiene: al menos graduado de Bachiller con cursos de manejo de caja e inventario; mínimo 1 años de experiencia como vendedor en farmacias o similares; contar con competencias la honestidad, responsabilidad, organización, etc. Entre las principales funciones del vendedor se encuentran: efectuar la venta de los productos solicitados por el cliente, facturación, servicio al cliente y manejo de quejas.

La remuneración del vendedor equivale a un salario de \$500.00 mensuales; cuyos pagos se realizarán en los primeros 5 días del mes, posterior al mes trabajado.

### **Marketing digital:**

Esta posición es ocupada por el community manager, el cual no tiene relación laboral directa con la empresa, sino que se considera un trabajador externo al que se le factura mediante RUC, por servicios prestados. Este puesto se subordina a la Junta Directiva.

Entre los principales requisitos que debe presentar el community manager son: tener RUC relacionado con la actividad; tener experiencia demostrada en el manejo de publicidad digital, redes sociales, página web, etc. Entre las principales funciones del community manager se encuentran: diseño de artes publicitarios y página web, promoción en redes sociales, habilitación de perfiles en redes digitales, actualización de eventos, redireccionar los clientes que se contactan por vía digital hacia el vendedor.

La remuneración del community manager depende del trabajo realizado y acorde con el presupuesto de marketing planificado; la frecuencia de pago será una vez terminado los productos solicitados y \$250.00 mensuales por el mantenimiento de los recursos digitales.

### **Contabilidad y tributación:**

Esta posición es ocupada por el contador, el cual no tiene relación laboral directa con la empresa, sino que se considera un trabajador externo al que se le factura mediante RUC, por servicios prestados. Este puesto se subordina a la Junta Directiva.

Entre los principales requisitos que debe presentar el contador son: graduado de nivel superior en contabilidad, tener RUC relacionado con la actividad y tener habilitación o registro para hacer los trámites tributarios. Entre las principales funciones del contador se encuentran: llevar la contabilidad del negocio, realizar

declaraciones mensuales y anuales al SRI, realizar los reportes financieros, gestionar las obligaciones tributarias que correspondan.

La remuneración del contador está asociada al servicio que presta, cuya tarifa actual es de \$100.00 mensuales, considerando que se trata de un pequeño negocio.

## **7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

Para realizar este estudio se resume, ordena y expresa en términos monetarios la información generada en los estudios anteriores, y se la somete a análisis mediante indicadores e índices financieros para determinar la viabilidad del proyecto.

### **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

#### **7.1.1 Proyección de ingresos**

Teniendo en cuenta las características de la propuesta, cuya oferta involucra un inventario de 172 productos, se toma como referencia la frecuencia de rotación de inventario de la farmacia interna de la clínica veterinaria “Garras y Huellas”; de igual manera se establece un precio de venta (PVP) a cada producto acorde al rango que se obtuvo con el método Van Westerndorp y también acorde con los precios que utiliza la competencia.

Para realizar la proyección de los ingresos se toma en cuenta el crecimiento anual de la industria farmacéutica general, la cual es de 1,4% (SRI, 2020), donde a su vez se ha definido como objetivo empresarial el crecimiento meta de las ventas en un 5% anual; en cuanto a los precios se incrementarán en 1,0% anual, tomando como referencia la inflación específica para “bienes y servicios diversos” (BCE, 2020).

Tabla 8: Presupuesto de ingresos (Dólares)

CONCEPTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Inventario De Medicamentos Veterinarios	\$63,299.12	\$81,031.52	\$103,731.40	\$132,790.36	\$169,989.78
Inventario De Insumos	\$9,124.26	\$11,680.29	\$14,952.37	\$19,141.07	\$24,503.19
Inventario De Accesorios	\$23,291.40	\$29,816.17	\$38,168.77	\$48,861.23	\$62,549.05
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$95,714.78</b>	<b>\$122,527.98</b>	<b>\$156,852.54</b>	<b>\$200,792.66</b>	<b>\$257,042.02</b>

Las ventas se realizarán en el local habilitado en Centro Comercial, aplicando como política de “Cuentas por Cobrar” la siguiente: 100% al contado al momento que los clientes arriban al local y desean adquirir cualquiera de los productos en oferta.

### 7.1.2 Proyección de costos

Teniendo en cuenta que la oferta de la propuesta involucra en su totalidad productos terminados, no aplican costos asociados a procesos de producción. En este caso específico los costos se definen en base a la compra de los productos en las casas comerciales y proveedores de acuerdo al índice de rotación definido para cada producto, manteniendo un stock del 10%. A continuación se muestra un resumen de los costos proyectados:

Tabla 9: Proyección costo de ventas (Dólares)

CONCEPTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Inventario De Medicamentos Veterinarios	\$26,685.06	\$27,239.94	\$27,806.36	\$28,384.56	\$28,974.79
Inventario De Insumos	\$3,465.89	\$3,537.96	\$3,611.53	\$3,686.62	\$3,763.28
Inventario De Accesorios	\$8,925.37	\$9,110.96	\$9,300.42	\$9,493.81	\$9,691.22
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$39,076.32</b>	<b>\$39,888.87</b>	<b>\$40,718.31</b>	<b>\$41,565.00</b>	<b>\$42,429.29</b>

Si bien la oferta de la propuesta involucra una gran variedad de productos, las cantidades correspondientes a cada producto son entre 5 a 20 unidades por producto; por consiguiente, los proveedores no otorgan crédito directo cuando se manejan compras de bajo volumen; por tanto, la política de Cuentas por Cobrar a aplicar es del 100% al contado.

### 7.1.3 Proyección de gastos

Para proyectar los gastos generales, administrativos y de ventas se considera la inflación anual del país al 1,0% (BCE, 2020) y el incremento previsto de 2,06% en los sueldos dado el promedio del % de incremento de salarios básicos en los últimos 5 años (Banco Mundial, 2019).

Tabla 10: Gastos anuales proyectados (Dólares)

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo del local	\$4,800.00	\$4,848.00	\$4,896.48	\$4,945.44	\$4,994.90
Servicios básicos	\$960.00	\$969.60	\$979.30	\$989.09	\$998.98
Movilización y compras	\$480.00	\$484.80	\$489.65	\$494.54	\$499.49
Insumos	\$480.00	\$484.80	\$489.65	\$494.54	\$499.49
Marketing y Publicidad	\$4,230.00	\$4,272.30	\$4,315.02	\$4,358.17	\$4,401.75
Pago Contador Público	\$1,200.00	\$1,212.00	\$1,224.12	\$1,236.36	\$1,248.72
Pagos adicionales	\$1,200.00	\$1,212.00	\$1,224.12	\$1,236.36	\$1,248.72
Pago Community Manager	\$3,000.00	\$3,030.00	\$3,060.30	\$3,090.90	\$3,121.81
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$16,350.00</b>	<b>\$16,513.50</b>	<b>\$16,678.64</b>	<b>\$16,845.42</b>	<b>\$17,013.88</b>
Publicidad	\$4,230.00	\$3,699.63	\$3,736.63	\$3,773.99	\$3,811.73
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$4,230.00</b>	<b>\$3,699.63</b>	<b>\$3,736.63</b>	<b>\$3,773.99</b>	<b>\$3,811.73</b>
Gastos de depreciación	\$81.00	\$81.00	\$81.00	\$81.00	\$81.00
Gastos de amortización	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>GASTO OPERACIONALES</b>	<b>\$20,661.00</b>	<b>\$20,294.13</b>	<b>\$20,496.26</b>	<b>\$20,700.41</b>	<b>\$20,906.61</b>

Los gastos administrativos representan un 40% de los ingresos por ventas, pues la empresa al ser un emprendimiento busca la optimización de sus recursos cubriendo los gastos administrativos más relevantes.

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión inicial, capital de trabajo

La inversión inicial se compone de varios elementos fundamentales, tales como: la inversión fija o en activos fijos; la inversión intangible, que refiere a licencias y permisos necesarios para que el negocio pueda operar; y el capital de trabajo, que hace alusión a los recursos monetarios indispensables para desarrollar un ciclo operativo completo en un periodo determinado (Sheckter, 2016).



En el proyecto en cuestión, la inversión inicial necesaria para activos fijos es 6.120,00 dólares; en intangibles o gastos de constitución es de 2.000,00 dólares; mientras que el capital de trabajo, con provisión para los 2 primeros meses es de 12.625,87 dólares, donde no aplica método de desfase dado que tanto las políticas de CxC como CxP se realizan 100% al contado (Zapag Chain & Zapag Chain, 2015). A continuación, se muestran los rubros asociados al capital de trabajo y a la inversión inicial total:

Tabla 11: Inversión capital de trabajo (Dólares)

CONCEPTOS	MES x2
Compra de mercadería (Inventario Inicial)	\$ 5,308.21
Gastos fijos administrativos	\$ 6,817.67
Imprevistos	\$ 500.00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 12,625.87</b>

Tabla 12: Inversión inicial (Dólares)

CONCEPTO	MONTO
Activos fijos	\$6,120.00
Gastos de constitución	\$2,000.00
Capital de trabajo	\$12,625.87
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$20,745.87</b>

La inversión inicial total asciende a 20.745,87 dólares, al tener un capital de trabajo de 12,745.87 dólares de acuerdo con el flujo de efectivo estimado.

## 7.2.2 Financiamiento y estructura de capital

En Quito existen varias instituciones financieras, tanto públicas como privadas que ofrecen financiamiento para el desarrollo de PYMES o emprendimientos. En este sentido se ha considerado que la más adecuada para el proyecto en cuestión es la Corporación Financiera Nacional (CFN), puesto que dentro de sus políticas actuales ofrece financiar proyectos de nueva creación entre el 50% y el 70% de su inversión; donde la tasa efectiva de financiamiento a PYMES es del 11,86%, con plazos de amortización entre 5 - 10 años (CFN, 2020). A continuación, se muestra cómo queda la estructura de financiamiento:

Tabla 13: Estructura de financiamiento del capital

CONCEPTO	PORCENTAJE	VALOR
Propio	50%	\$10,372.94
Deuda L/P	50%	\$10,372.94
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$20,745.87</b>

A modo de equilibrar la estructura de financiamiento, se ha dividido el monto de inversión inicial en un 50% (\$10.372,94) para ser financiado por los socios (2), con el aporte de 5.186,47 dólares cada uno; y el restante 50% (\$10.372,94) es financiado a través del crédito bancario, pagaderos en 5 años, a través de cuotas mensuales fijas de 229,85 dólares.

## 7.3 Proyección de estados financieros

### 7.3.1 Estado de resultados

En el Estado de Resultados anual puede observarse la proyección de las ventas con los costos y gastos correspondientes a cada año, teniendo como resultado un margen de ganancia neto sobre ventas negativo en el primer año de 6,79% dada la pérdida de 4.700.55 dólares; situación que se recupera a partir del segundo año cuyo margen sigue una tendencia creciente en los sucesivos periodos, alcanzando un 12,18% en el quinto año de ejecutado el proyecto. Con los criterios anteriores no solo se deduce la rentabilidad del proyecto, sino que además se muestra como mejora su rendimiento a medida que transcurren los periodos proyectados.

Tabla 14: Estado de resultados anual (Dólares)

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	\$69,275.80	\$84,998.88	\$98,775.48	\$112,552.20	\$126,328.80
Costo de los productos vendidos	\$31,848.04	\$31,848.02	\$44,950.23	\$51,215.79	\$57,481.34
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$37,427.76</b>	<b>\$53,150.86</b>	<b>\$53,825.25</b>	<b>\$61,336.41</b>	<b>\$68,847.46</b>
Gastos sueldos	\$20,326.00	\$22,197.71	\$22,021.90	\$23,077.57	\$23,634.32
Gastos generales	\$20,580.00	\$20,213.13	\$20,415.26	\$20,619.41	\$20,825.61
Gastos de depreciación	\$81.00	\$81.00	\$81.00	\$81.00	\$81.00
Gastos de amortización	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>-\$3,559.24</b>	<b>\$10,659.02</b>	<b>\$11,307.09</b>	<b>\$17,558.43</b>	<b>\$24,306.53</b>
Gastos de intereses	\$1,141.31	\$939.31	\$712.08	\$456.46	\$168.90
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>-\$4,700.55</b>	<b>\$9,719.70</b>	<b>\$10,595.01</b>	<b>\$17,101.97</b>	<b>\$24,137.63</b>

15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$0.00	\$1,457.96	\$1,589.25	\$2,565.30	\$3,620.64
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$4,700.55	\$8,261.75	\$9,005.76	\$14,536.68	\$20,516.98
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$0.00	\$2,065.44	\$2,251.44	\$3,634.17	\$5,129.25
UTILIDAD NETA	-\$4,700.55	\$6,196.31	\$6,754.32	\$10,902.51	\$15,387.74
MARGEN BRUTO	54.03%	62.53%	54.49%	54.50%	54.50%
MARGEN OPERACIONAL	-5.14%	12.54%	11.45%	15.60%	19.24%
MARGEN NETO	-6.79%	7.29%	6.84%	9.69%	12.18%

### 7.3.2 Estado de situación financiera

En el Estado de Situación Financiera del proyecto en cuestión se muestran los siguientes detalles:

Tabla 15: Estado de situación financiera anual (Dólares)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$20,745.87</b>	<b>\$14,697.66</b>	<b>\$19,075.09</b>	<b>\$23,783.29</b>	<b>\$35,184.05</b>	<b>\$47,982.49</b>
Corrientes	\$17,125.87	\$11,158.66	\$15,617.09	\$20,406.29	\$31,888.05	\$44,767.49
Efectivo	\$17,125.87	\$8,504.56	\$12,962.99	\$16,660.33	\$27,619.97	\$39,977.27
Cuentas por Cobrar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inventarios	\$0.00	\$2,654.10	\$2,654.10	\$3,745.95	\$4,268.09	\$4,790.22
No Corrientes	\$3,620.00	\$3,539.00	\$3,458.00	\$3,377.00	\$3,296.00	\$3,215.00
Propiedad, Planta y Equipo	\$3,620.00	\$3,620.00	\$3,620.00	\$3,620.00	\$3,620.00	\$3,620.00
Depreciación acumulada	\$0.00	\$81.00	\$162.00	\$243.00	\$324.00	\$405.00
Intangibles	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Amortización acumulada	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$10,372.94</b>	<b>\$9,025.28</b>	<b>\$7,206.39</b>	<b>\$5,160.27</b>	<b>\$2,858.53</b>	<b>\$269.23</b>
Corrientes	\$0.00	\$269.23	\$269.23	\$269.23	\$269.23	\$269.23
Cuentas por pagar proveedores	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sueldos por pagar	\$0.00	\$269.23	\$269.23	\$269.23	\$269.23	\$269.23
Impuestos por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
No Corrientes	\$10,372.94	\$8,756.05	\$6,937.16	\$4,891.04	\$2,589.30	\$0.00
Deuda a largo plazo	\$10,372.94	\$8,756.05	\$6,937.16	\$4,891.04	\$2,589.30	\$0.00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$10,372.94</b>	<b>\$5,672.38</b>	<b>\$11,868.69</b>	<b>\$18,623.01</b>	<b>\$32,325.52</b>	<b>\$47,713.26</b>
Capital	\$10,372.94	\$10,372.94	\$10,372.94	\$10,372.94	\$13,172.94	\$13,172.94
Utilidades retenidas	\$0.00	-\$4,700.55	\$1,495.76	\$8,250.08	\$19,152.58	\$34,540.32
Comprobación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor contable empresa	\$20,745.87	\$14,697.66	\$19,075.09	\$23,783.29	\$35,184.05	\$47,982.49

En el año 0 hace referencia a la estructura de la inversión inicial y su financiamiento, por ello el activo se compone el 82,55% en activos corrientes y el 17,44% como activos no corrientes; conforme la empresa opera el efectivo y equivalente se invierte en las operaciones normales; al terminar el primer año los activos totales de la empresa están financiados por pasivos en un 61,4% y en 38,6% por el patrimonio; para el quinto año los activos estarán financiados por pasivos un 0,5% debido al pago de deudas, y por el 99,5% del capital propio.

### 7.3.3 Estados de flujo de efectivo

De acuerdo con el Estados de Flujos de Efectivo del proyecto, se tiene una liquidez positiva desde el primer año de ejecutado el proyecto y en todos los periodos siguientes; esto indica que el proyecto genera y dispone de recursos para cumplir sus obligaciones financieras y operar adecuadamente.

Tabla 16: Estado de flujo de efectivo anual (Dólares)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$0.00	(\$7,004.42)	\$3,892.44	\$6,012.70	\$10,730.61	\$15,215.84
Utilidad Neta	\$0.00	(\$4,700.55)	\$6,196.31	\$6,754.32	\$10,902.51	\$15,387.74
Depreciaciones y amortización		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
+ Depreciación	\$0.00	\$81.00	\$81.00	\$81.00	\$81.00	\$81.00
+ Amortización	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
- Δ CxC	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
- Δ Inventario PT	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
- Δ Inventario MP	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
- Δ Inventario SF	\$0.00	(\$2,654.10)	(\$2,654.10)	(\$1,091.85)	(\$522.13)	(\$522.13)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
+ Δ Sueldos por pagar	\$0.00	\$269.23	\$269.23	\$269.23	\$269.23	\$269.23
+ Δ Impuestos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Actividades de Inversión</b>	(\$3,620.00)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
- Adquisición PPE y intangibles	(\$3,620.00)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	\$0.00					
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$20,745.87	(\$1,616.89)	(\$1,818.89)	(\$2,046.12)	(\$2,301.74)	(\$2,589.30)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$10,372.94	(\$1,616.89)	(\$1,818.89)	(\$2,046.12)	(\$2,301.74)	(\$2,589.30)
- Pago de dividendos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
+ Δ Capital	\$10,372.94	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	\$0.00					
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$17,125.87	(\$8,621.31)	\$2,073.55	\$3,966.58	\$8,428.87	\$12,626.54
<b>EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO</b>	\$0.00	\$17,125.87	\$8,504.56	\$12,962.99	\$16,660.33	\$27,619.97
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$17,125.87	\$8,504.56	\$12,962.99	\$16,660.33	\$27,619.97	\$39,977.27

## 7.4 Evaluación de la factibilidad financiera

### 7.4.1 Flujos de caja del proyecto e inversionista

En el Estado de Flujos de Caja del proyecto se tienen en cuenta los conceptos que aplican a este y a los inversionistas tal y como se muestra a continuación:

Tabla 17: Flujos de caja anual del proyecto e inversionista (Dólares)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$69,275.80	\$84,998.88	\$98,775.48	\$112,552.20	\$126,328.80
Costo de los productos vendidos		\$31,848.04	\$31,848.02	\$44,950.23	\$51,215.79	\$57,481.34
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$37,427.76	\$53,150.86	\$53,825.25	\$61,336.41	\$68,847.46
Gastos sueldos		\$20,326.00	\$22,197.71	\$22,021.90	\$23,077.57	\$23,634.32
Gastos generales		\$20,580.00	\$20,213.13	\$20,415.26	\$20,619.41	\$20,825.61
Gastos de depreciación		\$81.00	\$81.00	\$81.00	\$81.00	\$81.00
Gastos de amortización		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		-\$3,559.24	\$10,659.02	\$11,307.09	\$17,558.43	\$24,306.53
Gastos de intereses		\$1,141.31	\$939.31	\$712.08	\$456.46	\$168.90
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>		-\$4,700.55	\$9,719.70	\$10,595.01	\$17,101.97	\$24,137.63
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>		\$0.00	\$1,457.96	\$1,589.25	\$2,565.30	\$3,620.64
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		-\$4,700.55	\$8,261.75	\$9,005.76	\$14,536.68	\$20,516.98
<b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>		\$0.00	\$2,065.44	\$2,251.44	\$3,634.17	\$5,129.25
<b>UTILIDAD NETA</b>		-\$4,700.55	\$6,196.31	\$6,754.32	\$10,902.51	\$15,387.74
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		-\$3,559.24	\$10,659.02	\$11,307.09	\$17,558.43	\$24,306.53
Gastos de depreciación		\$254.93	\$278.10	\$278.10	\$278.10	\$278.10
Gastos de amortización		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>		\$0.00	\$1,457.96	\$1,589.25	\$2,565.30	\$3,620.64
<b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>		\$0.00	\$2,065.44	\$2,251.44	\$3,634.17	\$5,129.25
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>-\$3,304.32</b>	<b>\$7,413.73</b>	<b>\$7,744.50</b>	<b>\$11,637.07</b>	<b>\$15,834.74</b>
<b>INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$12,625.87</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$0.00	-\$5,342.29	\$4,486.35	\$7,913.99	\$9,032.03	\$11,802.00
<b>RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$12,625.87
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$12,625.87</b>	<b>-\$5,342.29</b>	<b>\$4,486.35</b>	<b>\$7,913.99</b>	<b>\$9,032.03</b>	<b>\$24,427.87</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>-\$3,620.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>RECUPERACIONES</b>		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Recuperación equipos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Recuperación vehiculos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Recuperación equipo de computación		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>III. GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>-\$3,620.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$9,005.87	-\$8,646.60	\$11,900.08	\$15,658.49	\$20,669.10	\$40,991.74
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$9,005.87	-\$8,646.60	\$11,900.08	\$15,658.49	\$20,669.10	\$40,991.74
Préstamo	\$10,372.94	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos de interés		-\$1,141.31	-\$939.31	-\$712.08	-\$456.46	-\$168.90
Amortización del capital		-\$1,616.89	-\$1,818.89	-\$2,046.12	-\$2,301.74	-\$2,589.30
Escudo Fiscal		\$384.62	\$316.55	\$239.97	\$153.83	\$56.92
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$19,378.81	\$11,020.18	\$9,458.43	\$13,140.26	\$18,064.72	\$38,290.46

## 7.4.2 Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento (CAPM y WACC), mediante la cual se determinan los criterios de viabilidad del proyecto y para los inversionistas, se tiene en cuenta lo siguiente:

Tabla 18: Cálculo de la tasa de descuento

CONCEPTO	VALOR
Tasa libre de riesgo	2.25%
Rendimiento del Mercado	7.16%
Beta	1.12
Beta Apalancada	1.43
Riesgo País	5.67%
Tasa de Impuestos	25.00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36.25%
Razón Deuda/Capital	1.00
Costo Deuda Actual	11.83%
<b>WACC</b>	<b>12.85%</b>
<b>CAPM</b>	<b>18.15%</b>

La tasa de descuento para todo el proyecto es de 12,85% (WACC), que corresponde al costo de capital promedio ponderado establecido en función de las diferentes fuentes de financiamiento; mientras que para los inversionistas la tasa es de 18,15% (CAPM), donde se tiene en cuenta el riesgo existente en el entorno, mercado y el sector de actividad.

### 7.4.3 Criterios de valoración

La factibilidad financiera del proyecto se define a través de la valoración de los siguientes indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación Descontado (PRD), y relación de beneficio a costo (B/C).

Tabla 19: Evaluación financiera del proyecto e inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA	
WACC	12.85%	CAPM	18.15%
VAN	\$26,980.55	VAN	\$20,943.84
IR	2.30	IR	3.02
TIR	36.60%	TIR	47.24%
PRI	4 años 2 meses	PRI	4 años 3 meses

Desde la perspectiva del proyecto:

$VAN = \$26,980.55 > 0$  por lo que el proyecto es viable;  $TIR = 36.60\% > 12.85\%$  (WACC) señalando que el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años; por cada dólar invertido en el proyecto, se recuperan 2,30 dólares generándose un beneficio de 1,30 dólares.

Desde la perspectiva del inversionista:

$VAN = \$20,943.84 > 0$  verificando la viabilidad del proyecto;  $TIR = 47.24\% > 18.15\%$  (CAPM) y el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años; por cada dólar invertido los inversionistas recuperan 3,02 dólares generándose un beneficio de 2,02 dólares.

De acuerdo con el resultado de los indicadores mencionados, puede decirse que el proyecto es viable y rentable, por lo que debe ser recomendada su implementación tomando en cuenta para ello las pautas establecidas en el mismo.

## 7.5 Índices financieros

El análisis de los índices financieros relacionados al proyecto es:

Tabla 20: Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS							
ÍNDICE	Industria	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	52.36	1.63	41.45	57.22	74.32	116.36	163.68
Apalancamiento	0.552	0.5000	0.6141	0.3820	0.2207	0.0826	0.0057
Apalancamiento patrimonial	0.448	0.5000	0.3859	0.6180	0.7793	0.9174	0.9943
Rentabilidad neta	5.85%	-	-6.79%	7.04%	6.65%	9.54%	12.07%
Rentabilidad sobre activos ROA	22.6%	0.00%	-31.98%	31.73%	28.08%	31.02%	32.25%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	16.20%	0.00%	-82.87%	51.34%	36.03%	33.81%	32.43%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2019)

El índice de liquidez muestra una tendencia creciente que va desde 41,45 en el primer año de ejecutado el proyecto hasta alcanzar un 163,68 en el quinto año, lo cual demuestra como en la medida que se afianza el proyecto obtiene mayor cantidad de recursos monetarios. Con relación al apalancamiento, por cada dólar de activo habrá 0,61 centavos de deuda en el primer año, lo que en la medida que se paga la deuda bancaria se reduce el endeudamiento a 0,0057 centavos. La rentabilidad neta se incrementa paulatinamente, iniciando negativa en un 6,79% en el primer año, pero al siguiente año se recupera positivamente hasta alcanzar un 12,07% en el quinto año. Por último, tanto el ROE como la ROA se muestra con un indicador negativo el primer año, lo que cambia a partir del segundo año y llegan a obtenerse valores de rendimiento mayores a la industria.

Dada la valoración de los indicadores de rentabilidad y gestión del proyecto en cuestión, así como la comparación de estos con los valores de la industria, se reafirma la rentabilidad y viabilidad de la propuesta.

Es importante considerar que para lograr la situación financiera reflejada anteriormente es necesario alcanzar las ventas planificadas, controlar el endeudamiento, invertir los recursos remanentes y disponibles a corto plazo y controlar los costos y gastos.



## 8 CONCLUSIONES

Con los resultados de los indicadores VAN, TIR y PRI obtenidos puede decirse que este proyecto es viable; en la evaluación de los flujos desde la perspectiva del proyecto se tiene un  $VAN=26.980,55>0$ ;  $TIR=36,60\%>12,85\%$ ; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años y se genera un beneficio de 1,30 dólares por cada uno invertido; y desde la perspectiva del inversionista,  $VAN=20.943,84>0$ ;  $TIR=47,24\%>18,15\%$ ; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años y se genera un beneficio de 2,02 dólares por cada dólar invertido. De igual manera, en todos los años se tiene una adecuada liquidez, lo que posibilita el cumplimiento de las obligaciones corrientes; se observa un incremento paulatino en el aporte de los socios lo que confirma su compromiso con el proyecto; la rentabilidad neta en el primer año de ejecutado el proyecto es negativa debido al proceso de inversión, pero posteriormente muestra una recuperación consecuente alcanzando hasta un 12,07% en el quinto año; en conjunto los indicadores financieros del proyecto a partir del segundo año de ejecutado son superiores a los de la industria, por lo que puede ser implementado.

Se comprobó que existe un mercado potencial para la farmacia veterinaria en centro comercial; no obstante, es importan aplicar y gestionar adecuadamente las estrategias de marketing planteadas para promover el negocio y ganar posicionamiento de manera rápida y efectiva, siguiendo además las pautas para alcanzar la satisfacción de los clientes cumpliendo sus expectativas de compra como la calidad de los productos, la facilidad de adquisición y los precios acorde al mercado; donde la comunicación de promociones por medios impresos y digitales juegan un papel fundamental; cuyo mensaje principal estaría relacionado con el cuidado de la salud de las mascotas.

Las características del mercado objetivo refieren a: residentes de la ciudad de Quito que tienen mascotas, mayores a 15 años, con predisposición al cuidado y atención frecuente de sus mascotas; con lo que se obtiene un mercado de 827.224 personas, cuya frecuencia de compra varía según necesidades de los consumidores. Aplicando la estrategia de enfoque como propuesta de valor se

realzan los atributos del servicio de farmacia veterinaria y su diferenciador que es la ubicación en centro comercial, lo que indica una distribución directa en un local de ventas físico, que tendrá una tienda virtual como respaldo de distribución para mejorar el acceso a los productos.

Dado el contexto, existen varios factores del entorno que favorecen el desarrollo de este proyecto, en este sentido se tiene como oportunidad principal el incremento sobre la concientización de las personas respecto al cuidado de sus mascotas y la tendencia a percibir los animales de compañía como un miembro más de la familia; mientras que la amenaza principal radica en la aparición de competencia imitadora o la rivalidad que puede generarse con la competencia indirecta (clínicas veterinarias); sin embargo, los resultados de la matriz EFE indican una valoración de los factores por encima de la media lo que se traduce en mayores oportunidades que amenazas.

El contexto analizado demuestra que existe una real oportunidad para emprender una farmacia veterinaria en centros comerciales de la ciudad de Quito; las razones principales para ello es por la escasa presencia de farmacia veterinarias en la ciudad, la limitante de horarios de atención de la mismas y la distancia entre estas; mientras que al ubicar la farmacia veterinaria en un centro comercial, lo cual no existe actualmente, se facilita el acceso a la oferta de diferentes productos en un lugar donde las personas acuden con mayor frecuencia. Existe además un 74% de disposición de compra por parte de los encuestados, lo que valida la existencia de una demanda que se solventaría con la implementación de este proyecto.

La farmacia veterinaria "My Pets", es un modelo de negocio nuevo, lo novedoso e interesante de la propuesta es básicamente su ubicación, ya que no se había pensado antes la posibilidad de adquirir medicamentos veterinarios dentro de un centro comercial, para tratamientos específicos de mascotas cuando se están realizando otras compras o trámites.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador: Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional. (2017). *Código Orgánico Integral Penal para Sancionar el Maltrato Animal*. Obtenido de Oficio No.AN-VBS-2017-260: [https://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2017/09/reformatoria\\_al\\_coip\\_para\\_sancionar\\_el\\_maltrato\\_animal.pdf](https://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2017/09/reformatoria_al_coip_para_sancionar_el_maltrato_animal.pdf)
- ASOBANCA. (2020). *Boletín Macroeconómico Mayo 2020*. Obtenido de ASOBANCA: <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/bolet%C3%ADn-macroecon%C3%B3mico/bolet%C3%ADn-macroecon%C3%B3mico-mayo-2020-0>
- Bank Watch Ratings. (2019). *Sectorial Farmacéutico, Enero 2019*. Obtenido de Bank Watch Ratings: <https://www.bankwatchratings.com/noticias/187-sectorial-farmaceutico-enero-2019>
- BCE. (2019). *Informe Macro Social y Económico No. 38. III Trimestre 2019*. Obtenido de UASB: <https://www.uasb.edu.ec/documents/62057/1309859/III+Trimestre+de+2019/8454a671-138f-4779-b089-03453fe67ee8>
- BCE. (2019). *Producto Interno Bruto - PIB*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- BCE. (2020). *Ecuador: Reporte mensual de inflación*. Obtenido de BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202004.pdf>

- CFN. (2020). *Tasa Referencial Junio 2020*. Obtenido de CFN: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/tasaDEinteres/tasa-de-interes-actual.pdf>
- Countrymeters. (2019). *Población de Ecuador*. Obtenido de Countrymeters: <https://countrymeters.info/es/Ecuador>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- ESPAE. (2018). *Estudios Industriales: Orientación estratégica para la toma de decisiones. Industria Farmacéutica*. Obtenido de ESPAE: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/IndustriaFarmaceutica.pdf>
- GFK. (2016). *La mayoría de quienes tienen mascota radican en América Latina, Rusia y los EE.UU.* Obtenido de GFK: <https://www.gfk.com/es-co/insights/press-release/la-mayoria-de-quienes-tienen-mascota-radican-en-america-latina-rusia-y-los-eeuu-2/>
- Google Maps. (2020). *Clínicas veterinarias en Quito*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1FTStuKcFiXpYsjr7-obEipx5iRI&ll=-0.20657180957367194%2C-78.47130015&z=11>
- Google Maps. (2020). *Farmacias veterinarias en Quito*. Obtenido de Google Maps: [https://www.google.com/search?rlz=1C1JZAP\\_esEC890EC891&tbm=icl&sxsrf=ALeKk03d6oV3yPDg6bQuNjoQia7BtK2D9Q%3A1595446660088&ei=hJUYX-r9BOvF\\_QamvJawBg&q=farmacias+veterinarias+quito&oq=farmacias+veterinarias+quito&gs\\_l=psy-ab.3...0.0.0.219619.0.0.0.0.0.0.0.0..](https://www.google.com/search?rlz=1C1JZAP_esEC890EC891&tbm=icl&sxsrf=ALeKk03d6oV3yPDg6bQuNjoQia7BtK2D9Q%3A1595446660088&ei=hJUYX-r9BOvF_QamvJawBg&q=farmacias+veterinarias+quito&oq=farmacias+veterinarias+quito&gs_l=psy-ab.3...0.0.0.219619.0.0.0.0.0.0.0.0..)
- Hernández, M., & Fuentes, V. (2018). La Ley Orgánica de Bienestar Animal (LOBA) en Ecuador: análisis jurídico. *dA Derecho Animal*, 9(3), 108-126.

- Herrera, A. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de una farmacia veterinaria ubicada en el sector de Guamaní, parroquia Turubamba, de la ciudad de Quito, periodo 2015-2016*. Obtenido de Instituto Cordillera: <http://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/1477/1/16-FARM-15-16-1725604944.pdf>
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha. Resultados del Censo 2010 de población y vivienda del Ecuador*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de Ecuador en cifras: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- INEC. (2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de Ecuador en cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (2019). *Boletín Técnico No. 1-2019. Encuesta Multipropósito-TIC*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Boletin\\_Multiproposito\\_Tics.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Estrategias de fijación de precios*. En *Marketing*. México: Pearson Educación.
- López, A. (2017). *Estrategias de diferenciación: Desafío para un retail eficiente*. Madrid: ESIC.
- Machado, J. (2019). *En Ecuador hacen falta políticas públicas para el cuidado de los animales*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/ecuador-maltrato-muerte-mascotas-perros-animales/>

- Martínez, A. (2005). La diferenciación de productos: Una breve nota. *Entramado*, 1(2), 34-47.
- Mercado Libre. (2020). *Productos veterinarios*. Obtenido de Mercado Libre: <https://listado.mercadolibre.com.ec/pichincha--quito-/productos-veterinarios>
- Ministerio de Salud Pública. (2017). *Política nacional de Medicamentos aplicada en el Sistema de Salud*. Obtenido de Conasa: <http://www.conasa.gob.ec/wp-content/uploads/BASES-LEGALES-PDF/POL%C3%8DTICA%20NACIONAL%20DE%20MEDICAMENTOS%20APLICADA%20EN%20EL%20SISTEMA%20DE%20SALUD.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2013). *Tu modelo de negocio*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Ruiz, L. (2018). *Ecuador, vanguardia de las políticas públicas de bienestar animal*. Obtenido de nuevatribuna.es: <https://www.nuevatribuna.es/articulo/sociedad/ecuador-epicentro-politicas-publicas-bienestar-animal/20180523164653152246.html>
- Sánchez, E. (2018). *México, de los países con mayor cantidad de mascotas en el mundo*. Obtenido de Merca20: <https://www.merca20.com/paises-mayor-cantidad-mascotas/>
- Secretaría de Salud. (2018). *Secretaría de Salud de Quito*. Obtenido de Secretaría de Salud de Quito: <https://quito.gob.ec/index.php/secretarias/secretaria-de-salud>
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida*. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- SRI. (2020). *Estadísticas*. Obtenido de SRI: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri#estad%C3%ADsticas>

USFQ. (2018). *Resultados del 1er censo ciudadano de perros abandonados en Quito*. Obtenido de USFQ: <http://institutodegeografia.org/2018/10/12/resultados-del-1er-censo-ciudadano-de-perros-abandonados-en-quito/>

Veterinary Products1.com. (2020). *Proveedores de productos veterinarios (Empresas) en Ecuador*. Obtenido de Veterinary Products1.com: <https://www.veterinaryproducts1.com/es/proveedores-de-productos-veterinarios/ecuador>

## **ANEXOS**



## Anexo 1: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Tabla 21: Matriz de análisis de la industria (competencia)

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
<b>Barreras de Entrada</b>									
Economías de escala	Poco						Mucho	1	<b>1,6</b>
Diferenciación de producto	Poco						Mucho	1	
Identificación de marcas	Bajo						Alto	2	
Requerimiento de capital	Bajo						Alto	3	
Experiencia	Sin importancia						Importante	1	
<b>Viabilidad de sustitutos</b>									
Cantidad de sustitutos	Muchos						Pocos	2	<b>2,5</b>
Variedad de sustitutos	Muchos						Pocos	3	
<b>Rivalidad entre competidores</b>									
Cantidad de competidores	Muchos						Pocos	3	<b>3,3</b>
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido	2	
Costos fijos	Altos						Bajo	5	
Características del producto	Commodities						Especializados	3	
<b>Capacidad de negociación Compradores</b>									
Número de clientes	Pocos						Muchos	5	<b>2,3</b>
Producto sustitutos	Varios						Pocos	2	
Switching Cost	Bajo						Alto	1	
Influencia de la calidad	Bajo						Alto	1	
<b>Capacidad de negociación proveedores</b>									
Cantidad de proveedores	Pocos						Varios	4	<b>3,0</b>
Productos sustitutos	Bajo						Alto	2	
<b>Total Análisis Industria</b>									
Barreras de entrada	Bajo						Alto	1,6	<b>2,5</b>
Viabilidad de sustitutos	Alto						Bajo	2,5	
Rivalidad entre competidores	Alto						Bajo	3,3	
Capacidad de negociación compradores	Alto						Bajo	2,3	
Capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	3,0	

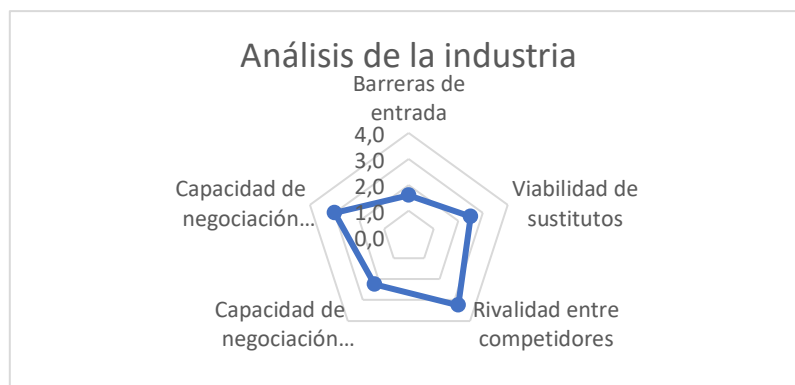


Figura 10: Resultados del análisis de las 5 Fuerzas de Porter

## **Anexo 2: Guía para la entrevista a expertos**

### **GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A EXPERTOS**

#### Medición de la industria:

1. Coménteme sobre la industria farmacéutica veterinaria y de su experiencia como comercializador de productos veterinarios.
2. ¿Diría usted que una farmacia veterinaria sería un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en materia de venta de medicamentos para mascotas?
4. ¿Cómo cree que podría lidiarse con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a la industria farmacéutica veterinaria en los centros comerciales de la ciudad de Quito?

#### Medición de rentabilidad y aceptación del negocio:

7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de un local o isla en los centros comerciales de Quito enfocado a la venta de productos farmacéuticos para mascotas?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación de la farmacia veterinaria en los centros comerciales?

#### Medición de estrategias de servicio:

9. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?

#### Medición de la estrategia de distribución:

10. Teniendo en cuenta que la farmacia comercializa en el canal tradicional, ¿Cree usted conveniente agregar el servicio de entrega a domicilio?
11. ¿Qué otras estrategias de distribución usted recomendaría para cumplir con la expectativas y necesidades de los clientes?

#### Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente:

12. ¿Cuál sería el modo correcto para introducir la farmacia veterinaria en los centros comerciales?
13. ¿Qué productos o servicios adicionales deberíamos usar para hacer más atractiva la farmacia veterinaria?

14. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos productos o servicios adicionales?
15. ¿Cuál es el mercado objetivo que debe considerarse para este tipo de negocio?
16. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer la farmacia veterinaria en los centros comerciales?

Medición de factores regulatorios:

17. ¿Cuáles considera usted que son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc., para implementar la propuesta?
18. ¿Cree que existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación?

Medición de precio:

19. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para la comercialización de los productos en la farmacia veterinaria?
20. ¿Qué formas de pago considera usted que son adecuadas para facilitar la venta en la farmacia veterinaria?

Recomendaciones:

21. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Agradecimientos:

## **Anexo 3: Guía para la realización del Focus Group**

### **GUÍA PARA EL FOCUS GROUP**

#### **FARMACIA VETERINARIA EN CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE QUITO**

##### **OBJETIVO CENTRAL**

Identificar el nivel de aceptación que tendrían las farmacias veterinarias en los centros comerciales de la ciudad de Quito por parte de las personas que tienen mascotas.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer la frecuencia de acceso y nivel de consumo de las personas en los centros comerciales.
- Determinar el nivel de atención que brindan las personas a sus mascotas.
- Identificar los gustos y preferencias sobre los servicios y productos veterinarios.

##### **GRUPO OBJETIVO**

Hombres y Mujeres mayores de 18 años, que tengan al menos una mascota en el hogar.

##### **ALCANCE**

Personas que vivan dentro de Quito y sus alrededores.

##### **PAUTAS**

###### **1. PRESENTACIÓN MODERADOR Y BIENVENIDA**

- Buenos días/tardes, mi nombre es Antonio y voy a dirigir esta reunión. Les agradezco mucho por estar aquí.

- Es muy importante que todos me den sus opiniones, ya que sin su ayuda este estudio no se podría realizar. Todas las respuestas son válidas, no hay respuestas buenas, ni respuestas malas, todas sus opiniones son importantes para mi y para cumplir los objetivos de este estudio.
- Tampoco importa que no estén de acuerdo entre ustedes, no van a coincidir en todo lo que conversemos, entonces por favor no se preocupen de lo que digan los demás, como les he dicho todas sus opiniones son importantes y válidas.
- Ahora por favor díganme sus nombres, su edad, cuantas mascotas tienen en casa y de qué tipo (perro, gato, peces, etc.) (Anotar nombres en el orden en el cual se encuentran sentados, de esta forma se puede dirigir por el nombre a cada uno de los participantes).

OBJETIVO	PREGUNTAS
<p>Conocer la frecuencia de acceso y nivel de consumo de las personas en los centros comerciales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuéntenme, ustedes con qué frecuencia suelen acudir a los centros comerciales?</li> <li>2. ¿Cuáles son los centros comerciales que mayormente visitan? ¿Por qué?</li> <li>3. ¿Cuáles son los productos que, por lo general, compran en los centros comerciales?</li> <li>4. ¿Qué servicios suelen ocupar en los centros comerciales?</li> <li>5. ¿Cuál es la razón de comprar los productos y servicios mencionados en los centros comerciales y no en otros locales?</li> <li>6. ¿Creen ustedes que sería bueno contar con farmacias veterinarias en los centros comerciales?</li> </ol>

OBJETIVOS	PREGUNTAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. ¿A ustedes les preocupa el estado de salud de sus mascotas o les resulta indiferente?</li> </ol>

Determinar el nivel de atención que brindan las personas a sus mascotas.

8. ¿Con que frecuencia llevan ustedes sus mascotas al veterinario?
9. ¿Siempre que llevan sus mascotas al veterinario implica la compra de medicamentos?
10. ¿Usualmente donde compran los medicamentos para sus mascotas?

## OBJETIVOS

## PREGUNTAS

Identificar los gustos y preferencias sobre los servicios y productos veterinarios.

11. Aparte de la compra de medicamentos, ¿Qué otros productos compran para sus mascotas?
12. ¿Qué medicamentos prefieren comprar para sus mascotas, genéricos o de marca?
13. ¿Qué otros productos consideran son importantes en la atención y cuidado de sus mascotas?
14. Aparte del servicio veterinario, ¿Qué otros servicios contratan como parte de la atención que le dan a sus mascotas?
15. ¿Qué servicios complementarios ustedes recomendarían a una farmacia veterinaria para facilitarles la compra?

## 2. AGRADECIMIENTO

## Anexo 4: Matriz de la encuesta

Tabla 22: Matriz de sistematización de variables

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE ESPECÍFICA	VARIABLE GENERAL	PREGUNTA	ESCALA	OPCIONES DE RESPUESTA	HIPÓTESIS
Investigar cual sería la aceptación que tendría una farmacia veterinaria en centro comercial de la ciudad de Quito, a través de la aplicación de un cuestionario dirigido a los potenciales consumidores.	Identificar si existen rasgos distintivos en los potenciales consumidores para agruparlos en mercados objetivos de la propuesta.	Género de los consumidores	Género	➤ ¿Cuál es su género?	Binomial	- Femenino - Masculino	El mercado objetivo de la propuesta tiene rasgos distintivos que lo identifica.
		Edad de los consumidores	Edad	➤ ¿A qué grupo de edad pertenece?	Nominal	- Entre 15 y 29 años - Entre 30 y 49 años - Entre 50 y 69 años - 70 años o más	
		Sector de residencia de los consumidores potenciales en la ciudad de Quito	Sector	➤ ¿En qué sector de la ciudad de Quito usted vive?	Nominal	- Sur - Centro - Centro norte - Norte - Periferia	
		Tenencia de mascota	Tenencia	➤ ¿Usted tiene mascota?	Binomial	- Sí - No	
		Tipo de mascota	Mascota	➤ ¿Qué tipo de mascota usted tiene?	Nominal	- Perro - Gato - Huron - Peces - Otros, ¿Cuál(es)?	
	Analizar las preferencias de los consumidores respecto a los productos veterinarios y servicios adicionales para generar planes de marketing que posibiliten satisfacer las necesidades de los mismos.	Nivel de consumo de servicios veterinarios	Consumo	➤ ¿Usted suele atender a su mascota en una veterinaria?	Binomial	- Sí - No	Más del 30% de los potenciales consumidores compran productos veterinarios al menos una vez al mes.
		Motivo de consumo de servicios veterinarios	Motivación	➤ Por lo general, ¿Cuál es el motivo por el que lleva a su mascota al veterinario?	Nominal	- Enfermedad - Cuidados estéticos - Estancia temporal	
		Frecuencia de consumo de servicios veterinarios	Frecuencia	➤ ¿Con qué frecuencia usted suele acudir con su mascota al veterinario?	Nominal	- Más de una vez al mes - Una vez al mes - Una vez cada 3 meses - Una vez cada 6 meses - Una vez al año - Nunca	
		Consumo de medicamentos veterinarios	Consumo	➤ Siempre que va al veterinario con su mascota por enfermedad, ¿El doctor le prescribe medicamentos?	Nominal	- Sí - A veces - No	
		Acceso a medicamentos veterinarios	Acceso	➤ ¿Dónde suele comprar usted los medicamentos veterinarios?	Nominal	- Clínica veterinaria - Farmacia veterinaria - Farmacia - Local	
Investigar el comportamiento de los consumidores ante la compra de productos veterinarios para determinar las estrategias operativas más efectivas.	Infraestructura del negocio en centro comercial	Infraestructura	➤ Para una farmacia veterinaria en centro comercial, ¿Qué infraestructura prefiere?	Binomial	- Isla	Más del 50% de los potenciales consumidores prefieren pagar con tarjeta.	
	Facilidades de compra	Formas de pago	➤ ¿Cuáles son las formas de pago que usted prefiere? Puede marcar varias opciones.	Ordinal	- Efectivo - Tarjeta de débito - Tarjeta de crédito - Otras formas		

	Productos adicionales	Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Cuáles son los productos adicionales que desearía encontrar en la farmacia veterinaria del centro comercial? Puede marcar varias opciones.</li> </ul>	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentos</li> <li>- Productos estéticos</li> <li>- Accesorios</li> <li>- Juguetes</li> <li>- Otros, ¿Cuál(es)?</li> </ul>	
Analizar cuál sería el rango de precio que los consumidores estarían dispuesto a pagar por los productos farmacéuticos veterinarios para determinar el margen de ganancia que tendrían los productos de la propuesta.	Rango de precio máximo que estarían dispuestos a pagar los consumidores	Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De 1,00 a 30,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio demasiado barato para un producto veterinario y no lo compraría?</li> <li>➤ De 1,00 a 30,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio barato para un producto veterinario, pero aun así lo compraría?</li> <li>➤ De 1,00 a 30,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio que comienza a ser caro para un producto veterinario, pero aun así lo compraría?</li> <li>➤ De 1,00 a 30,00USD, ¿Cuál considera usted que es un precio demasiado caro para un producto veterinario y no lo compraría?</li> </ul>	Intervalo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abierta</li> </ul>	Más del 45% de los potenciales consumidores pagaría entre \$5,00 y \$20,00 dólares por productos veterinarios.
Definir las formas de distribución de la farmacia veterinaria para garantizar el acceso de los consumidores a los productos.	Centro comercial para ubicar la farmacia veterinaria	Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿En cuál de los centros comerciales prefiere encontrar la farmacia veterinaria? Enumere del 1 al 5, siendo 5 "el CC que más prefiere" y 1"el CC que menos prefiere".</li> </ul>	Escala Likert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quicentro Sur</li> <li>- Quicentro Norte</li> <li>- CC Condado Shopping</li> <li>- CC El Portal</li> <li>- CC Scala</li> </ul>	Más del 50% de los potenciales consumidores prefieren el servicio a domicilio.
	Alternativas de distribución de productos	Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Le gustaría que la farmacia veterinaria tuviese servicio de entrega a domicilio?</li> </ul>	Binomial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> <li>- No</li> </ul>	
Identificar los medios por los cuales los consumidores prefieren conocer las promociones de la farmacia veterinaria para poder diseñar las estrategias de cobertura de información publicitaria.	Medios de comunicación publicitarios	Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Por qué medios le gustaría conocer a usted las promociones de la farmacia veterinaria? Puede marcar varias opciones.</li> </ul>	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revista de promociones</li> <li>- Volante</li> <li>- Anuncios digitales</li> <li>- Página web</li> <li>- Perfil de Facebook</li> <li>- Todos los anteriores</li> </ul>	Más del 40% de los potenciales consumidores desean conocer las promociones mediante todos los medios.



## Anexo 5: Formato del cuestionario

### ENCUESTA SOBRE

### FARMACIA VETERINARIA EN CENTRO COMERCIAL

**Objetivo:** Investigar cual sería la aceptación que tendría una farmacia veterinaria en centro comercial de la ciudad de Quito.

**Instrucciones:** Conteste cada una de las preguntas haciendo una marca (visto) en las respuestas dispuestas para cada caso según su criterio personal.

**Pregunta 1:** ¿Cuál es su género?

- Femenino: \_\_\_\_\_
- Masculino: \_\_\_\_\_

**Pregunta 2:** ¿A qué grupo de edad pertenece?

- Entre 15 y 29 años: \_\_\_\_\_
- Entre 30 y 49 años: \_\_\_\_\_
- Entre 50 y 69 años: \_\_\_\_\_
- 70 años o más: \_\_\_\_\_

**Pregunta 3:** ¿En qué sector de la ciudad de Quito usted vive?

- Sur: \_\_\_\_\_
- Centro: \_\_\_\_\_
- Centro norte: \_\_\_\_\_
- Norte: \_\_\_\_\_
- Periferia: \_\_\_\_\_

**Pregunta 4:** ¿Usted tiene mascota?

- Sí: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

**Pregunta 5:** ¿Qué tipo de mascota usted tiene?

- Perro: \_\_\_\_\_
- Gato: \_\_\_\_\_
- Hámster: \_\_\_\_\_
- Peces: \_\_\_\_\_
- Otros, ¿Cuál(es)? : \_\_\_\_\_

**Pregunta 6:** ¿Usted suele atender a su mascota en una veterinaria?

- Sí: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

**Pregunta 7:** Por lo general, ¿Cuál es el motivo por el que lleva a su mascota al veterinario?

- Enfermedad: \_\_\_\_\_
- Cuidados estéticos: \_\_\_\_\_
- Estancia temporal: \_\_\_\_\_
- Controles: \_\_\_\_\_
- Vacunación: \_\_\_\_\_

**Pregunta 8:** ¿Con qué frecuencia usted suele acudir con su mascota al veterinario?

- Más de una vez al mes: \_\_\_\_\_
- Una vez al mes: \_\_\_\_\_
- Una vez cada 3 meses: \_\_\_\_\_
- Una vez cada 6 meses: \_\_\_\_\_
- Una vez al año: \_\_\_\_\_
- Nunca: \_\_\_\_\_

**Pregunta 9:** Siempre que va al veterinario con su mascota por enfermedad, ¿El doctor le prescribe medicamentos?

- Si: \_\_\_\_\_
- A veces: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

**Pregunta 10:** ¿Dónde suele comprar usted los medicamentos veterinarios?

- Clínica veterinaria: \_\_\_\_\_
- Farmacia veterinaria: \_\_\_\_\_
- Farmacia: \_\_\_\_\_
- Otros: \_\_\_\_\_

**Pregunta 11:** Para una farmacia veterinaria en centro comercial, ¿Qué infraestructura prefiere?

- Local: \_\_\_\_\_
- Isla: \_\_\_\_\_

**Pregunta 12:** ¿Cuáles son las formas de pago que usted prefiere? Puede marcar varias opciones.

- Efectivo: \_\_\_\_\_
- Tarjeta de débito: \_\_\_\_\_
- Tarjeta de crédito: \_\_\_\_\_
- Otras formas: \_\_\_\_\_

- Alimentos: \_\_\_\_\_

**Pregunta 13:** ¿Cuáles son los productos adicionales que desearía encontrar en la farmacia veterinaria del centro comercial? Puede marcar varias opciones.

- Productos estéticos: \_\_\_\_\_
- Accesorios: \_\_\_\_\_
- Juguetes: \_\_\_\_\_
- Otros, ¿Cuál(es)? : \_\_\_\_\_

**Pregunta 14:** De 1,00 a 30,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio demasiado barato para un producto veterinario y no lo compraría?

- \_\_\_\_\_

**Pregunta 15:** De 1,00 a 30,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio barato para un producto veterinario, pero aun así lo compraría?

- \_\_\_\_\_

**Pregunta 16:** De 1,00 a 30,00 USD, ¿Cuál considera usted que es un precio que comienza a ser caro para un producto veterinario, pero aun así lo compraría?

- \_\_\_\_\_

**Pregunta 17:** De 1,00 a 30,00USD, ¿Cuál considera usted que es un precio demasiado caro para un producto veterinario y no lo compraría?

- \_\_\_\_\_

**Pregunta 18:** ¿En cuál de los centros comerciales prefiere encontrar la farmacia veterinaria? Enumere del 1 al 5, siendo 5 “el CC que más prefiere” y 1 “el CC que menos prefiere”.

- Quicentro Sur: \_\_\_\_\_
- Quicentro Norte: \_\_\_\_\_
- CC Condado Shopping: \_\_\_\_\_
- CC El Portal: \_\_\_\_\_
- CC Scala: \_\_\_\_\_

**Pregunta 19:** ¿Le gustaría que la farmacia veterinaria tuviese servicio de entrega a domicilio?

- Sí: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

**Pregunta 20:** ¿Por qué medios le gustaría conocer a usted las promociones de la

- Revista de promociones: \_\_\_\_\_
- Volante: \_\_\_\_\_

farmacia veterinaria? Puede marcar varias opciones.

- Anuncios digitales: \_\_\_\_\_
- Página web: \_\_\_\_\_
- Perfil de Facebook: \_\_\_\_\_
- Todos los anteriores: \_\_\_\_\_

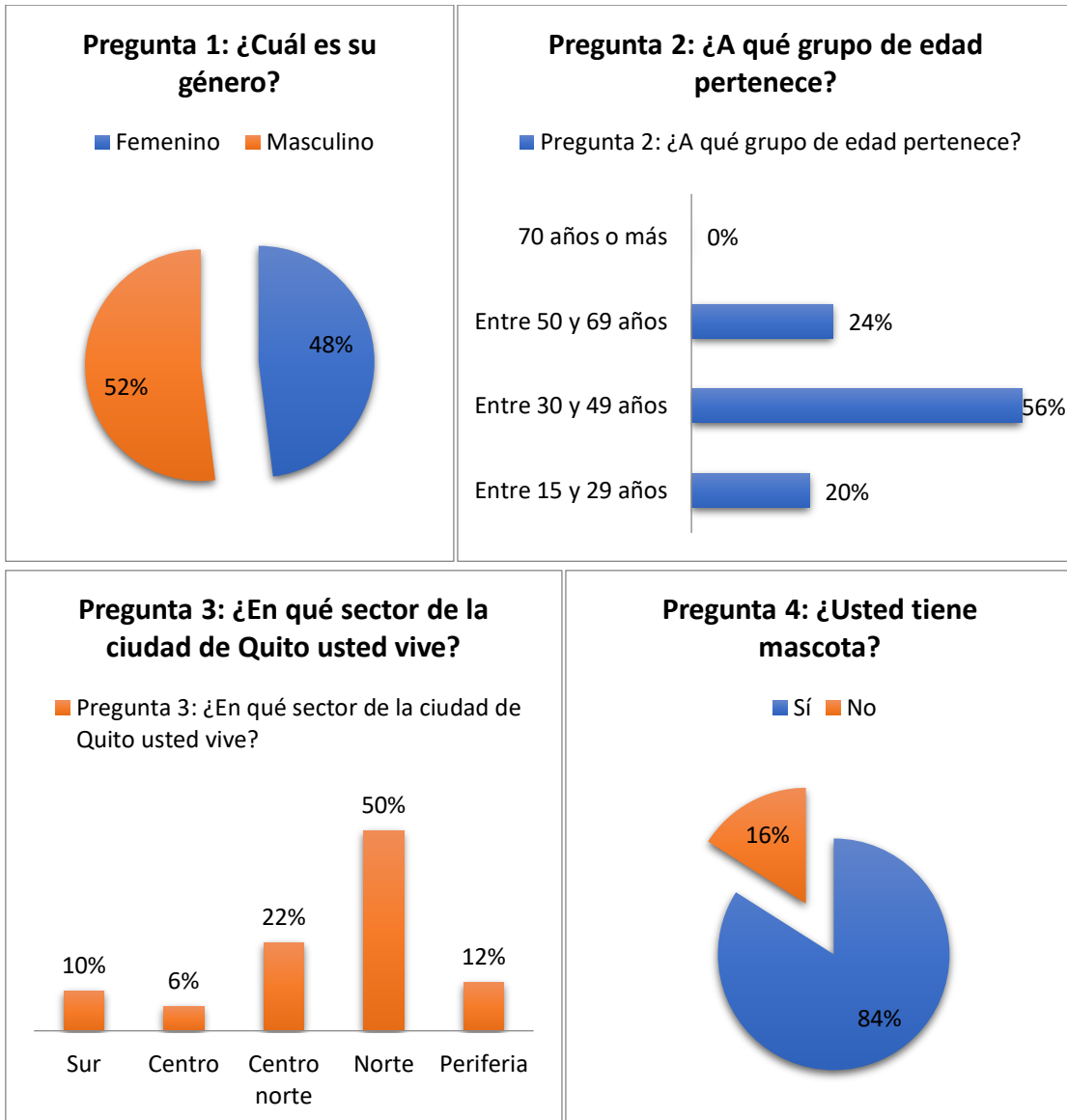
**Gracias por su colaboración.**

## Anexo 6: Matriz de correlación

Tabla 23: Matriz de correlación

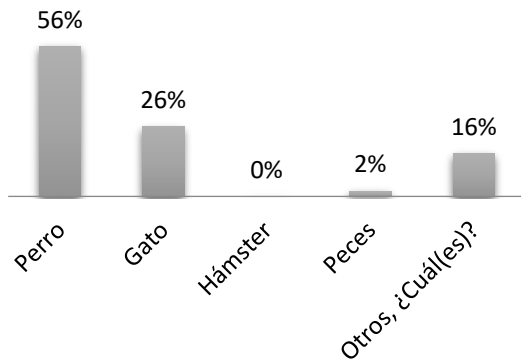
	1. GENERO	2. EDAD	3. SECTOR	4. MASCOTA	5. TIPO	6. VETERINARIO	7. MOTIVO	8. FRECUENCIA	9. MEDICAMENTO	10. LUGAR	11. INFRAEST	12. PAGO	13. PRODUCTOS	14. CC	15. SERV. DOMI	16. MEDIOS
1. GENERO	1,0000															
2. EDAD	0,1790	1,0000														
3. SECTOR	0,0553	0,0835	1,0000													
4. MASCOTA	0,2009	-0,1912	0,0575	1,0000												
5. TIPO	0,1955	-0,2078	-0,0257	0,9203	1,0000											
6. VETERINARIO	0,1048	-0,1055	-0,0476	0,6667	0,7144	1,0000										
7. MOTIVO	-0,2130	0,1182	-0,0037	-0,4600	-0,4651	-0,6900	1,0000									
8. FRECUENCIA	-0,0673	0,1306	0,0119	-0,6215	-0,6213	-0,9322	0,7203	1,0000								
9. MEDICAMENTO	-0,0049	0,1789	-0,0539	-0,5027	-0,4959	-0,7540	0,7577	0,8251	1,0000							
10. LUGAR	-0,0784	0,1568	0,1184	-0,6062	-0,6406	-0,9092	0,6159	0,8562	0,7183	1,0000						
11. INFRAEST	0,2044	-0,0358	-0,1758	0,3632	0,3643	0,1094	-0,1213	-0,1434	-0,0731	-0,0965	1,0000					
12. PAGO	-0,0604	0,0000	-0,0548	-0,3290	-0,2510	-0,3290	0,2270	0,3243	0,1550	0,2403	0,0000	1,0000				
13. PRODUCTOS	-0,1442	0,0572	-0,0007	-0,0834	-0,0641	0,0437	0,0247	0,0378	0,0045	0,0195	-0,2480	-0,0274	1,0000			
14. CC	-0,0432	0,0555	0,8365	-0,0349	-0,0947	-0,1176	0,0711	0,0550	0,0312	0,1505	-0,2066	0,0602	-0,0970	1,0000		
15. SERV. DOMI	-0,2630	-0,0153	-0,1103	0,1195	0,0654	0,2021	-0,0549	-0,1441	-0,0312	-0,1591	-0,1498	-0,2539	0,0475	-0,0622	1,0000	
16. MEDIOS	-0,2932	-0,1443	0,1153	-0,0732	-0,0775	0,0194	-0,0580	-0,0873	-0,1324	-0,1207	-0,2795	-0,0446	0,0824	0,1788	0,2070	1,0000

## Anexo 7: Análisis de frecuencias (Gráficos)



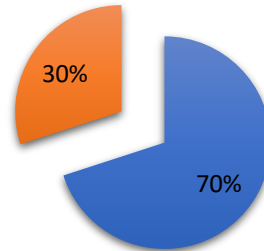
### Pregunta 5: ¿Qué tipo de mascota usted tiene?

■ Pregunta 5: ¿Qué tipo de mascota usted tiene?



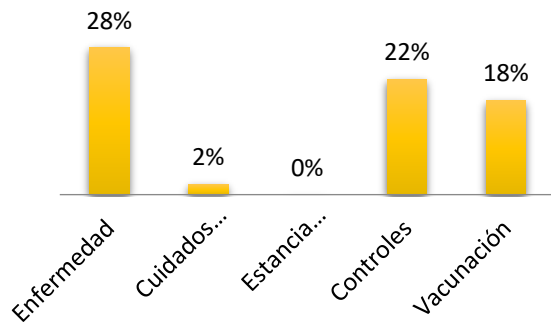
### Pregunta 6: ¿Usted suele atender a su mascota en una veterinaria?

■ Sí ■ No



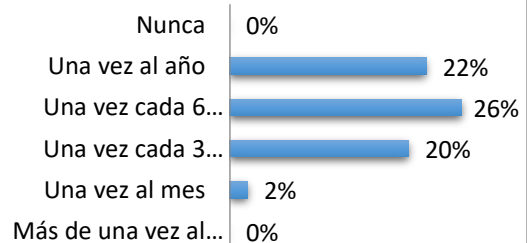
### Pregunta 7: Por lo general, ¿Cuál es el motivo por el que lleva a su mascota al veterinario?

■ Pregunta 7: Por lo general, ¿Cuál es el motivo por el que lleva a su mascota al veterinario?



### Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia usted suele acudir con su mascota al veterinario?

■ Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia usted suele acudir con su mascota al veterinario?



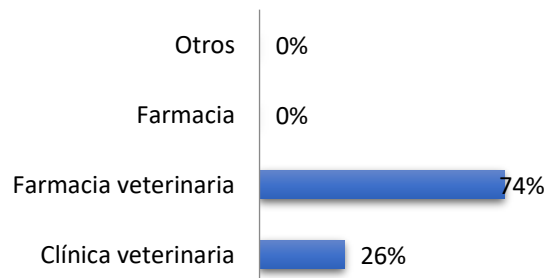
### Pregunta 9: Siempre que va al veterinario con su mascota por enfermedad, ¿El doctor le prescribe medicamentos?

■ Pregunta 9: Siempre que va al veterinario con su mascota por enfermedad, ¿El doctor le prescribe medicamentos?



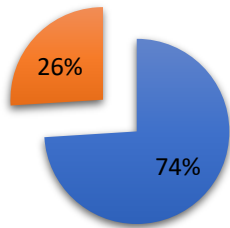
### Pregunta 10: ¿Dónde suele comprar usted los medicamentos veterinarios?

■ Pregunta 10: ¿Dónde suele comprar usted los medicamentos veterinarios?



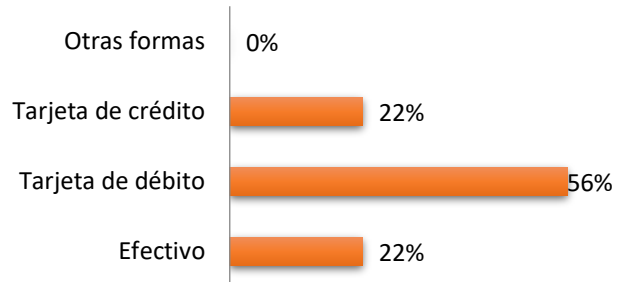
**Pregunta 11: Para una farmacia veterinaria en centro comercial, ¿Qué infraestructura prefiere?**

■ Local ■ Isla



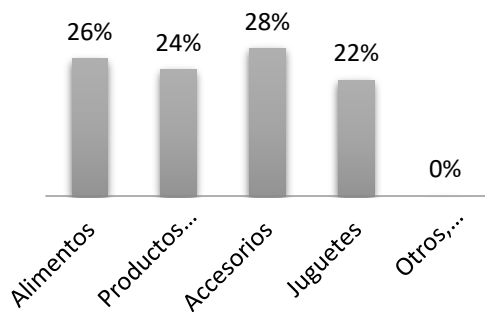
**Pregunta 12: ¿Cuáles son las formas de pago que usted prefiere? Puede marcar varias opciones.**

■ Pregunta 12: ¿Cuáles son las formas de pago que usted prefiere? Puede marcar varias opciones.



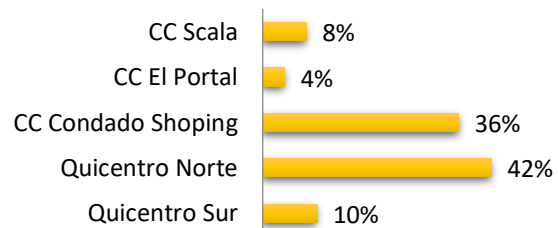
**Pregunta 13: ¿Cuáles son los productos adicionales que desearía encontrar en la farmacia veterinaria del centro comercial? Puede marcar varias opciones.**

■ Pregunta 13: ¿Cuáles son los productos adicionales que desearía encontrar en la farmacia veterinaria del centro comercial? Puede marcar varias opciones.



**Pregunta 18: ¿En cuál de los centros comerciales prefiere encontrar la farmacia veterinaria? Enumere del 1 al 5, siendo 5 "el CC que más prefiere" y 1 "el CC que menos prefiere".**

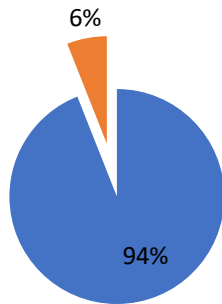
■ Pregunta 18: ¿En cuál de los centros comerciales prefiere encontrar la farmacia veterinaria? Enumere del 1 al 5, siendo 5 "el CC que más prefiere" y 1 "el CC que menos prefiere".





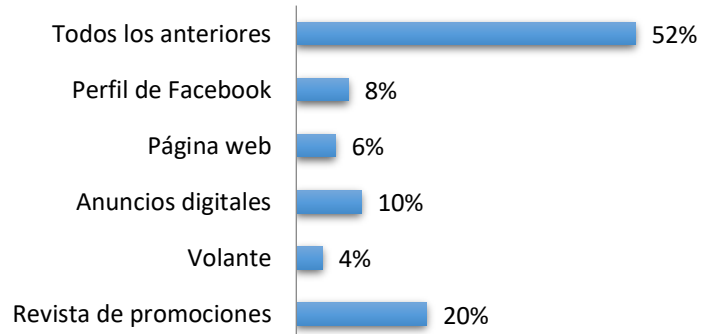
**Pregunta 19: ¿Le gustaría que la farmacia veterinaria tuviese servicio de entrega a domicilio?**

■ Sí ■ No



**Pregunta 20: ¿Por qué medios le gustaría conocer a usted las promociones de la farmacia veterinaria? Puede marcar varias opciones.**

■ Pregunta 20: ¿Por qué medios le gustaría conocer a usted las promociones de la farmacia veterinaria? Puede marcar varias opciones.



## Anexo 8: Método de Van Westerndorp

Tabla 24: Resultados del Método Van Westerndorp

Etiquetas de fila	Cuenta de TAN BARATO	FR	TAN BARATO
1,00	23	46%	100%
2,00	12	24%	54%
3,00	5	10%	30%
4,00	5	10%	20%
5,00	4	8%	10%
7,00	1	2%	2%
Total general	50		

Etiquetas de fila	Cuenta de BARATO	FR	BARATO
2,00	8	16%	100%
3,00	11	22%	84%
4,00	5	10%	62%
5,00	15	30%	52%
6,00	7	14%	22%
7,00	1	2%	8%
8,00	3	6%	6%
Total general	50		

Etiquetas de fila	Cuenta de CARO	FR	CARO
20,00	19	38%	38%
21,00	5	10%	48%
22,00	7	14%	62%
23,00	3	6%	68%
24,00	2	4%	72%
25,00	14	28%	100%
Total general	50		

Etiquetas de fila	Cuenta de TAN CARO	FR	TAN CARO
25,00	7	14%	14%
26,00	4	8%	22%
27,00	2	4%	26%
28,00	7	14%	40%
29,00	6	12%	52%
30,00	24	48%	100%
Total general	50		

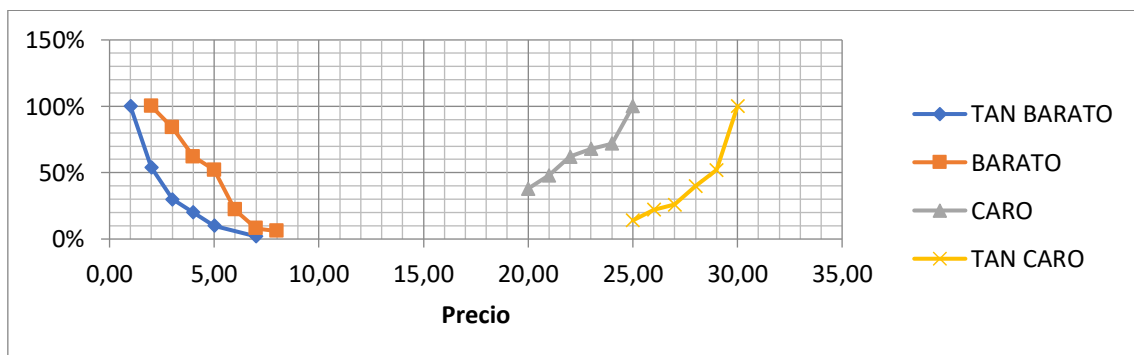


Figura 11: Precio justo

## Anexo 9: Matriz de localización

Tabla 25: Matriz de localización

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	Condado Shopping		CC Los Portales		Quicentro Norte		Quicentro Sur		CC Skala	
		EVA.	PON D	EVA.	PON D	EVA.	PON D	EVA.	PON D	EVA.	PON D
Infraestructura	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2	7	1,05	7	1,05
Cercanía para el MO	0,20	8	1,6	6	1,2	10	2	6	1,2	9	1,8
Parqueo	0,12	9	1,08	9	1,08	9	1,08	8	0,96	8	0,96
Frecuencia de la afluencia	0,18	8	1,44	7	1,26	9	1,62	7	1,26	7	1,26
Precio de Renta	0,20	6	1,2	6	1,2	7	1,4	9	1,8	6	1,2
Ubicación del local en CC	0,15	5	0,75	8	1,2	7	1,05	5	0,75	5	0,75
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>7,27</b>		<b>7,14</b>		<b>8,35</b>		<b>7,02</b>		<b>7,02</b>

## Anexo 10: Costeo del inventario

Tabla 26: Listado de inventario

PRODUCTO	PRECIO/UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL INVENTARIO INICIAL	STOCK	COSTO INVENTARIO EN STOCK	ROTACION	COSTO INVENTARIO EN ROTACION	MARGEN	PVP
ENFLOX 150 GR CAJA X 10 PASTILLAS	\$4.80	6	\$28.80	2	\$10.08	4	\$18.72	54%	\$10.43
ENFLOX 150 GR CAJA X 10 PASTILLAS	\$4.80	6	\$28.80	2	\$10.08	4	\$18.72	54%	\$10.43
FALEX CAJA X 10 UNIDADES	\$3.60	6	\$21.60	2	\$7.56	4	\$14.04	54%	\$7.83
FALEX CAJA X 10 UNIDADES	\$3.60	6	\$21.60	2	\$7.56	4	\$14.04	54%	\$7.83
CLINZIN CAJA X 10	\$4.80	6	\$28.80	2	\$10.08	4	\$18.72	54%	\$10.43
CLINZIN CAJA X 10	\$4.80	6	\$28.80	2	\$10.08	4	\$18.72	54%	\$10.43
BACTRIVET ORAL 60ML	\$4.16	6	\$24.96	2	\$8.74	4	\$16.22	54%	\$9.04
BACTRIVET ORAL 60ML	\$4.16	6	\$24.96	2	\$8.74	4	\$16.22	54%	\$9.04
AMOXCLAUS 60 ML	\$4.40	6	\$26.40	2	\$9.24	4	\$17.16	54%	\$9.57
AMOXCLAUS 60 ML	\$4.40	6	\$26.40	2	\$9.24	4	\$17.16	54%	\$9.57
GUSANERO 60ML	\$2.32	12	\$27.84	4	\$9.74	8	\$18.10	54%	\$5.04
GUSANERO 60ML	\$2.32	12	\$27.84	4	\$9.74	8	\$18.10	54%	\$5.04
FENDEK 1LT	\$29.20	3	\$87.60	1	\$30.66	2	\$56.94	54%	\$63.48
DOLFEN 100MG/ML 50ML	\$13.20	3	\$39.60	1	\$13.86	2	\$25.74	54%	\$28.70
DEXAMETASONA LH-10 10ML	\$2.88	12	\$34.56	4	\$12.10	8	\$22.46	54%	\$6.26
VACUNA CANIGEN MHA 2 PP	\$7.10	6	\$42.60	2	\$14.91	4	\$27.69	54%	\$15.43
VACUNA RABIGEN MONO X 1	\$3.55	6	\$21.30	2	\$7.46	4	\$13.85	54%	\$7.72
VACUNA FELIGEN CRP X 1	\$6.90	6	\$41.40	2	\$14.49	4	\$26.91	54%	\$15.00
APOQUE 16 MGX10BLSX2	\$46.09	3	\$138.27	1	\$48.39	2	\$89.88	54%	\$100.20
APOQUE 5,4 MGX10BLSX2	\$30.73	3	\$92.19	1	\$32.27	2	\$59.92	54%	\$66.80
APOQUE 3,6 MGX10BLSX2	\$28.16	6	\$168.96	2	\$59.14	4	\$109.82	54%	\$61.22
REVOLUTION 0,75 ML (6%) X2 AZUL	\$24.98	6	\$149.88	2	\$52.46	4	\$97.42	54%	\$54.30
REVOLUTION 2 ML (12%) X3 VERDE	\$32.20	6	\$193.20	2	\$67.62	4	\$125.58	54%	\$70.00

REVOLUTION 1 ML (12%) X3 ROJO	\$25.17	6	\$151.02	2	\$52.86	4	\$98.16	54%	\$54.72
REVOLUTION 0,25 ML (12%) X3 LILA	\$16.18	6	\$97.08	2	\$33.98	4	\$63.10	54%	\$35.17
SIMPARICA 80MGX3 20-40KG VERDE	\$54.18	3	\$162.54	1	\$56.89	2	\$105.65	54%	\$117.78
SIMPARICA 40MGX3 10-20KG TURQUEZA	\$48.42	3	\$145.26	1	\$50.84	2	\$94.42	54%	\$105.26
SIMPARICA 20MGX3 5-10KG CAFÉ	\$43.80	3	\$131.40	1	\$45.99	2	\$85.41	54%	\$95.22
SIMPARICA 10MGX3 2.5-5KG MORADO	\$39.21	3	\$117.63	1	\$41.17	2	\$76.46	54%	\$85.24
PLOZIN BOLT 50MGX2 BLSX20 ES	\$37.68	3	\$113.04	1	\$39.56	2	\$73.48	54%	\$81.91
CERENIA FRASCO 20ML	\$55.47	3	\$166.41	1	\$58.24	2	\$108.17	54%	\$120.59
VI-SORBITS X 50 TABS	\$13.13	6	\$78.78	2	\$27.57	4	\$51.21	54%	\$28.54
PILERAN INYECTABLE 50ML	\$0.83	18	\$15.00	6	\$5.25	12	\$9.75	54%	\$1.81
CALMAVET K (KETROFENO 10%) 50ML	\$2.87	3	\$8.60	1	\$3.01	2	\$5.59	54%	\$6.23
TRANQUILAN INYECTABLE 10ML	\$3.33	3	\$10.00	1	\$3.50	2	\$6.50	54%	\$7.25
ATROPINA ZOO 50ML	\$1.99	4	\$7.95	1	\$2.78	3	\$5.17	54%	\$4.32
ATROPINA ZOO 10ML	\$2.23	7	\$15.60	2	\$5.46	5	\$10.14	54%	\$4.84
PROMAFINE 10ML	\$1.89	3	\$5.67	1	\$1.98	2	\$3.69	54%	\$4.11
EQUILIBRIUM AGES - BAYER X60TAB	\$5.75	4	\$23.00	1	\$8.05	3	\$14.95	54%	\$12.50
ARTROFLEX X60TAB	\$5.25	4	\$20.99	1	\$7.35	3	\$13.64	54%	\$11.41
VETAMOXYL X50ML	\$3.80	4	\$15.19	1	\$5.32	3	\$9.87	54%	\$8.26
TOBRAMAX X5ML	\$5.00	4	\$20.00	1	\$7.00	3	\$13.00	54%	\$10.87
DRONTAL GATOS X2TAB	\$1.11	4	\$4.44	1	\$1.55	3	\$2.89	54%	\$2.41
DRONTAL PERRO PEQUEÑO X2TAB	\$1.21	4	\$4.82	1	\$1.69	3	\$3.13	54%	\$2.62
DRONTAL CACHORRO X2TAB	\$1.96	4	\$7.85	1	\$2.75	3	\$5.10	54%	\$4.27
NOVACAN -T 100ML	\$0.41	4	\$1.65	1	\$0.58	3	\$1.07	54%	\$0.90
FENDEX ER X200TAB	\$1.25	4	\$5.00	1	\$1.75	3	\$3.25	54%	\$2.72
MELOXIC X30ML	\$2.12	4	\$8.49	1	\$2.97	3	\$5.52	54%	\$4.61
DOXIPET X10TAB	\$1.50	4	\$6.00	1	\$2.10	3	\$3.90	54%	\$3.26
MIRRAPEL X120ML	\$2.63	4	\$10.50	1	\$3.68	3	\$6.83	54%	\$5.71
ARTRIN X30TAB	\$4.25	4	\$17.00	1	\$5.95	3	\$11.05	54%	\$9.24
ENROXINA 50MG	\$1.34	4	\$5.36	1	\$1.88	3	\$3.48	54%	\$2.91
AMOXITABS 250MG	\$2.00	4	\$8.00	1	\$2.80	3	\$5.20	54%	\$4.35
FLORYBOOST DOG	\$3.90	4	\$15.60	1	\$5.46	3	\$10.14	54%	\$8.48
UVITA GATOS 50G	\$4.13	4	\$16.50	1	\$5.78	3	\$10.73	54%	\$8.97
DEFENSE PET 120ML	\$3.23	4	\$12.90	1	\$4.52	3	\$8.39	54%	\$7.01
CARPRODYL 25MG X40TAB	\$2.89	4	\$11.55	1	\$4.04	3	\$7.51	54%	\$6.28
CARPRODIL 100MG X20TAB	\$3.47	4	\$13.86	1	\$4.85	3	\$9.01	54%	\$7.53
PREDNISOLONA X10TAB	\$2.40	4	\$9.60	1	\$3.36	3	\$6.24	54%	\$5.22
OTOCURE X15ML	\$3.25	4	\$13.00	1	\$4.55	3	\$8.45	54%	\$7.07
SULFICURE X250ML	\$2.50	4	\$10.00	1	\$3.50	3	\$6.50	54%	\$5.43
DERMACURE X50G	\$2.17	6	\$13.00	2	\$4.55	4	\$8.45	54%	\$4.71
ORENDA X30G	\$1.83	6	\$11.00	2	\$3.85	4	\$7.15	54%	\$3.99
EPITELIZANTE OCULAR HOLLIDAY	\$2.50	6	\$15.00	2	\$5.25	4	\$9.75	54%	\$5.43
LIDOR 20MG/ML	\$5.00	1	\$5.00	0	\$1.75	1	\$3.25	54%	\$10.87
IVERSHAMPOO X25ML	\$4.50	1	\$4.50	0	\$1.58	1	\$2.93	54%	\$9.78

CLORHEX-AMBAVET X150ML	\$8.20	1	\$8.20	0	\$2.87	1	\$5.33	54%	\$17.83
NUTRIPLUS GEL 5G	\$14.45	2	\$28.90	1	\$10.12	1	\$18.79	54%	\$31.41
CIPROVET GOTAS	\$6.67	3	\$20.00	1	\$7.00	2	\$13.00	54%	\$14.49
DERMOMIL SAMPOO 250 ML	\$7.50	2	\$15.00	1	\$5.25	1	\$9.75	54%	\$16.30
ULCEDITINA	\$4.50	2	\$9.00	1	\$3.15	1	\$5.85	54%	\$9.78
ATRIBEN	\$7.50	2	\$15.00	1	\$5.25	1	\$9.75	54%	\$16.30
COMPLEBET	\$6.00	1	\$6.00	0	\$2.10	1	\$3.90	54%	\$13.04
LOPÍMIDA	\$2.60	2	\$5.20	1	\$1.82	1	\$3.38	54%	\$5.65
DOGGIMEL 100ML	\$2.93	2	\$5.85	1	\$2.05	1	\$3.80	54%	\$6.36
DOGGIMEL 400 ML	\$9.44	2	\$18.88	1	\$6.61	1	\$12.27	54%	\$20.52
CAVUNA ANTIRRABICA MERIEUX	\$5.25	2	\$10.50	1	\$3.68	1	\$6.83	54%	\$11.41
VANGUARD PLUS 5 + L4 CV	\$7.50	2	\$15.00	1	\$5.25	1	\$9.75	54%	\$16.30
VACUNA GATO ROYAL CANIN	\$5.00	2	\$10.00	1	\$3.50	1	\$6.50	54%	\$10.87
KILTIX PEQ	\$3.64	2	\$7.28	1	\$2.55	1	\$4.73	54%	\$7.91
KILTIX MEDIANO	\$4.43	2	\$8.85	1	\$3.10	1	\$5.75	54%	\$9.62
KILTIX GRANDE	\$5.31	2	\$10.62	1	\$3.72	1	\$6.90	54%	\$11.54
MOTAS DE ALGODÓN PQT X 100	\$1.02	10	\$10.20	3	\$2.86	7	\$7.34	53%	\$2.17
TUBO TAPA ROJA 10 ML VANTUBO	\$0.16	24	\$3.84	7	\$1.08	17	\$2.76	53%	\$0.34
TUBO TAPA LILA 50 ML VANTUBO	\$0.12	48	\$5.76	13	\$1.61	35	\$4.15	53%	\$0.26
LACTATO RINGER SINY 500ML BAXTER	\$1.10	5	\$5.50	1	\$1.54	4	\$3.96	53%	\$2.34
CLORURO 250ML 0,9% FRESENIUS	\$0.95	5	\$4.75	1	\$1.33	4	\$3.42	53%	\$2.02
CLORURO DE SODIO 250ML 0,9% FRESENIUS	\$1.00	5	\$5.00	1	\$1.40	4	\$3.60	53%	\$2.13
EQUIPO DE VENOCISIS NIPRO	\$0.39	5	\$1.95	1	\$0.55	4	\$1.40	53%	\$0.83
GERMIDAL CONCENTRADO PARA	\$16.00	2	\$32.00	1	\$8.96	1	\$23.04	53%	\$34.04
AGUA OXIGENADA 10VOL LIRA GALON	\$6.10	2	\$12.20	1	\$3.42	1	\$8.78	53%	\$12.98
ALGOHOL ANTISEPTICO BAST 70GLN	\$6.55	2	\$13.10	1	\$3.67	1	\$9.43	53%	\$13.94
EQUIPO MUESTRA DE HECES CARICIA	\$0.05	5	\$0.25	1	\$0.07	4	\$0.18	53%	\$0.11
TAPA DISH BRAUM	\$3.77	17	\$64.09	5	\$17.95	12	\$46.14	53%	\$8.02
PROPOFOL 1 MCT 10MG MLX20 ML FREZE	\$4.50	2	\$9.00	1	\$2.52	1	\$6.48	53%	\$9.57
POLIGLACITYN 0 VITAL SUTURES	\$1.95	5	\$9.75	1	\$2.73	4	\$7.02	53%	\$4.15
POLIGLACITYN 2.0 70CM MR30 VITAL	\$1.95	5	\$9.75	1	\$2.73	4	\$7.02	53%	\$4.15
GUANTE QUIRURGICO ESTERIL NO. 7,5	\$0.28	95	\$26.60	27	\$7.45	68	\$19.15	53%	\$0.60
GUANTE EXAMINACION MEDIUM	\$4.50	5	\$22.50	1	\$6.30	4	\$16.20	53%	\$9.57
CAMPO DE OJO 60X60 MBIEN MEDICAL	\$0.80	5	\$4.00	1	\$1.12	4	\$2.88	53%	\$1.70
GORRO DESC. CIRUJANO	\$0.15	48	\$7.20	13	\$2.02	35	\$5.18	53%	\$0.32
MASCARILLA CON ELASTICO HERENCO	\$2.90	24	\$69.60	7	\$19.49	17	\$50.11	53%	\$6.17
COMPRESA QUIRURGICA 18X18 LEISTER	\$3.50	5	\$17.50	1	\$4.90	4	\$12.60	53%	\$7.45
DEPOSITO DE GASA LISTA CARICIA X100UNI	\$5.50	2	\$11.00	1	\$3.08	1	\$7.92	53%	\$11.70
BATA CIRUJANO ESTERIL MGL. HERENCO	\$1.65	10	\$16.50	3	\$4.62	7	\$11.88	53%	\$3.51
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BAG. 3.0	\$2.10	2	\$4.20	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47
TUBO ENDOTRAQUEAL PEDIATRICO CB 3.5	\$2.10	2	\$4.20	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BAG 4	\$2.10	2	\$4.20	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BAG 4.5	\$2.10	2	\$4.20	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47

TUBO ENDOTRAQUEAL CON BAG 5.0 COMP.	\$2.10	2	\$4.20	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BAG 5.5	\$2.10	2	\$4.20	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BAG 6.0 COMP.	\$2.10	2	\$4.20	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BAG 6.5	\$2.10	2	\$4.20	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BAG 7.0 CON BAG	\$2.10	2	\$4.20	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BAG 7.5 CON BAG	\$2.10	2	\$15.00	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BAG 8 CON BAG	\$2.10	2	\$8.60	1	\$1.18	1	\$3.02	53%	\$4.47
JERINGA 3 CC 23 GX1 VANJERIN	\$0.10	48	\$10.00	13	\$1.34	35	\$3.46	53%	\$0.21
JERINGA 1 ML 31GX8MM VANJERIN	\$0.06	48	\$7.95	13	\$0.81	35	\$2.07	53%	\$0.13
JERINGA 10 CC 11GX 1- 1/2 VANJERIN	\$0.08	48	\$20.99	13	\$1.08	35	\$2.76	53%	\$0.17
SAFELET CATETER RAD. 20GX1 1 4 NIPRO	\$0.46	5	\$15.19	1	\$0.64	4	\$1.66	53%	\$0.98
SAFELET CATETER RAD. 22GX1 1 NIPRO	\$0.46	5	\$20.00	1	\$0.64	4	\$1.66	53%	\$0.98
SAFELET CATETER RAD. 24GX1 3 4 NIPRO	\$0.46	5	\$4.44	1	\$0.64	4	\$1.66	53%	\$0.98
COLLAR GATO C/CASCABEL	\$1.22	2	\$2.44	1	\$1.20	1	\$1.24	55%	\$2.71
COLLAR GATO 1x31cm INC. APLIQUE Y CASCABEL C/AMARILLO	\$1.20	3	\$3.60	1	\$1.76	2	\$1.84	55%	\$2.67
SET ARENERA Y PALA GATO 11*41*31cm C/AMARILLO VERDE TURQUESA	\$7.28	4	\$29.12	2	\$14.27	2	\$14.85	55%	\$16.18
PALAS P/ARENERAS/GATOS CARITA	\$1.14	2	\$2.28	1	\$1.12	1	\$1.16	55%	\$2.53
CEPILLO DOBLE MADERA 16.5x10cm C/AZUL	\$1.74	7	\$12.18	3	\$5.97	4	\$6.21	55%	\$3.87
PEINE DE ACERO M/PLASTICO 18x5CM C/NEGRO	\$1.11	2	\$2.22	1	\$1.09	1	\$1.13	55%	\$2.47
CEPILLO P/MASCOTA M/CAUCHO 14.5*78CM DISEÑO HUESO	\$1.88	8	\$15.04	4	\$7.37	4	\$7.67	55%	\$4.18
CORTAÚÑA M/CAUCHO ALICATE	\$4.10	4	\$16.40	2	\$8.04	2	\$8.36	55%	\$9.11
CEPILLO DE DIENTES DOBLE 6x2.7cm CELESTE Y GRIS	\$1.04	2	\$2.09	1	\$1.02	1	\$1.06	55%	\$2.32
PLATO P/MASCOTA 5*13.5*13CM;85.5GR;DISEÑO GATITO	\$1.03	4	\$4.12	2	\$2.02	2	\$2.10	55%	\$2.29
JUGUETE HAMBURGUESA 8x5cm 57gr C/CAFE	\$1.59	2	\$3.18	1	\$1.56	1	\$1.62	55%	\$3.53
JUGUETE HOT DOG 13.5*3*3.3 CMS	\$1.47	4	\$5.87	2	\$2.88	2	\$3.00	55%	\$3.26
JUGUETE PIERNA DE POLLO	\$1.47	5	\$7.35	2	\$3.60	3	\$3.75	55%	\$3.27
JUGUETE HUESO	\$1.19	8	\$9.52	4	\$4.66	4	\$4.86	55%	\$2.64
JUGUETE HUESO ; C/ROSADO	\$1.58	4	\$6.32	2	\$3.10	2	\$3.22	55%	\$3.51
JUGUETE FRISBEE	\$1.55	4	\$6.20	2	\$3.04	2	\$3.16	55%	\$3.44
JUGUETE PELOTA CON CASCABEL MULTICOLOR 5.5cm 59,6gr	\$1.34	3	\$4.02	1	\$1.97	2	\$2.05	55%	\$2.98
JUGUETE PELOTA ALTO RELIEVE 7.3cm C/ROJO	\$1.44	5	\$7.20	2	\$3.53	3	\$3.67	55%	\$3.20
JUGUETE PELOTA CARA DE PERRO ALTO RELIEVE AZUL 6,5cm 39.7gr.	\$1.20	4	\$4.80	2	\$2.35	2	\$2.45	55%	\$2.67
RECOGEDOR PLASTICO L60XA13.6XH12.8 NEGRO	\$5.41	8	\$43.30	4	\$21.22	4	\$22.09	55%	\$12.03
AHORCADOR NIQ. P/PERRO 4MM X65CM	\$1.86	2	\$3.72	1	\$1.82	1	\$1.90	55%	\$4.13
AHORCADOR NIQUELADO P/MASCOTA 4mmx28"; 21,9gr.	\$2.06	2	\$4.12	1	\$2.02	1	\$2.10	55%	\$4.58
AHORCADOR 4X75	\$1.96	4	\$7.84	2	\$3.84	2	\$4.00	55%	\$4.36
CADENA NIQUELADA CON BROCHE 3.5mmx120cm AGARRADERA NYLON C/ROJO	\$1.83	3	\$5.49	1	\$2.69	2	\$2.80	55%	\$4.07
CADENA NIQUELADA CON BROCHE 4mm 120cm 327.8gr. AGARRADERA NYLON C/NARA	\$2.04	4	\$8.16	2	\$4.00	2	\$4.16	55%	\$4.53
CADENA NIQUELADA CON BROCHE 4.5mmx120cm AGARRADERA NYLON C/ROJO	\$2.66	4	\$10.64	2	\$5.21	2	\$5.43	55%	\$5.91
COLLAR TALLA M 2x40cm INC. APLIQUE PLACA C/CAFE	\$2.66	4	\$10.64	2	\$5.21	2	\$5.43	55%	\$5.91
COLLAR P/MASCOTA 1.9*40CM;44.3GR;INCLUYE APLIQUE	\$2.18	5	\$10.90	2	\$5.34	3	\$5.56	55%	\$4.84
COLLAR 1.90*40CM 43.8GR INC APLIQUE HUESO C/ROJO	\$2.19	4	\$8.75	2	\$4.29	2	\$4.46	55%	\$4.86
COLLAR ROJO 50*2.5cm 61.1gr INCLUYE APLIQUE HUESO	\$2.66	4	\$10.64	2	\$5.21	2	\$5.43	55%	\$5.91

COLLAR TALLA S 1*30 cm INC. CASCABEL C/ROSA,ROJO,AZUL,NEGRO fucsia	\$1.47	4	\$5.90	2	\$2.89	2	\$3.01	55%	\$3.28
COLLAR 41.5x2cm INC. APLIQUE HUESOS C/ROSA,ROJO,PLATEADO,NEGRO	\$2.17	4	\$8.68	2	\$4.25	2	\$4.43	55%	\$4.82
COLLAR + CORREA TALLA L (2.5x50cm)+(2.5x120cm) DISEÑO PUNTOS C/CELESTE	\$5.93	5	\$29.65	2	\$14.53	3	\$15.12	55%	\$13.18
COLLAR + CORREA T. M (2x40cm) (2x120cm) DISEÑO PUNTOS C/CELESTE	\$5.08	4	\$20.32	2	\$9.96	2	\$10.36	55%	\$11.29
COLLAR BANDA REFLECTIVA 2.5X60CM 63.5GR	\$2.80	5	\$14.00	2	\$6.86	3	\$7.14	55%	\$6.22
COLLAR APLIQUE HUESITO REFLEC.	\$1.69	4	\$6.75	2	\$3.31	2	\$3.44	55%	\$3.75
COLLAR 1,6x35cm INC. APLIQUE HUESOS C/ROSA,ROJO,PLATEADO,NEGRO	\$2.17	4	\$8.68	2	\$4.25	2	\$4.43	55%	\$4.82
CINTURON DE SEGURIDAD AJUSTABLE DE VEHICULO P/MASCOTAS 2,5'40-60cm	\$2.24	5	\$11.18	2	\$5.48	3	\$5.70	55%	\$4.97
ARNES/CORREA LOVE, ROSADO 1.5X120CM	\$3.16	4	\$12.64	2	\$6.19	2	\$6.45	55%	\$7.02
ARNES/CORREA LOVE, AZUL, 1.5X120CM	\$3.16	4	\$12.64	2	\$6.19	2	\$6.45	55%	\$7.02
ARNES/CORREA LOVE,ROJO 1.5X120CM	\$3.16	4	\$12.64	2	\$6.19	2	\$6.45	55%	\$7.02
CORREA REFLECTIVA TIPO CUERDA AZUL	\$4.37	4	\$17.48	2	\$8.57	2	\$8.91	55%	\$9.71
CORREA RETRACTILP/PERRO	\$6.16	5	\$30.80	2	\$15.09	3	\$15.71	55%	\$13.69
CORRE RETRACTIL/PERRO /GANCHO, DSN BORDADO 30kg, 5mts 17*13*3.5cm verde	\$9.09	3	\$27.27	1	\$13.36	2	\$13.91	55%	\$20.20
ACEITE ANDIS	\$2.90	8	\$23.20	4	\$11.37	4	\$11.83	55%	\$6.44
COOL CARE 5 EN 1	\$14.88	10	\$148.80	5	\$72.91	5	\$75.89	55%	\$33.07
PELOTA SOGA 40*5.5CM	\$3.40	4	\$13.60	2	\$6.66	2	\$6.94	55%	\$7.56
SOGA NUDO	\$1.00	2	\$2.00	1	\$0.98	1	\$1.02	55%	\$2.22
PATO AZUL	\$7.99	2	\$15.98	1	\$7.83	1	\$8.15	55%	\$17.76
ELEFANTE MONO RINO PELUCHES	\$7.99	2	\$15.98	1	\$7.83	1	\$8.15	55%	\$17.76
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,044.26</b>	<b>1,086</b>	<b>\$4,264.77</b>	<b>373</b>	<b>\$1,535.32</b>	<b>713</b>	<b>\$2,654.10</b>	<b>\$ 92.98</b>	<b>\$ 2,273.38</b>

## Anexo 11: Propiedad, planta y equipo

Tabla 27: Mobiliario y equipamiento

DETALLE	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
<b>Mobiliario</b>			
Mostrar-Recibidor	1	\$300.00	\$300.00
Vitrinas verticales	3	\$100.00	\$300.00
Vitrinas horizontales altas	2	\$200.00	\$400.00
Estanterías de almacenamiento	2	\$180.00	\$360.00
Sillas	2	\$35.00	\$70.00
<b>Total Mobiliario</b>			<b>\$1,430.00</b>
<b>Equipos</b>			
Caja registradora (Full)	1	\$1,300.00	\$1,300.00
Data Fast	1	\$540.00	\$540.00
Sistema de seguridad (Completo)	1	\$350.00	\$350.00
<b>Total equipos</b>			<b>\$2,190.00</b>
<b>Total activos fijos</b>			<b>\$ 3,620.00</b>

