

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.



Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas

PROYECTO:

**PROYECTO DE REINGENIERÍA DE UNA MICROEMPRESA DE
SERVICIOS VETERINARIOS: CASO VETERINARIA ZAMORA**

ENVER RICARDO RAMIREZ MORAN

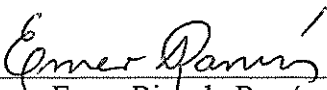
**GUAYAQUIL – ECUADOR
Marzo del 2006**

Agradecimiento:

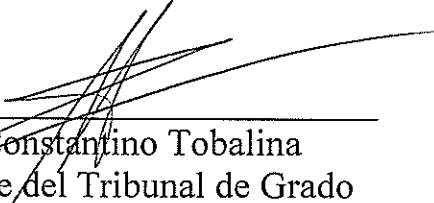
A mis padres los Doctores
Martha Morán de Ramirez y Ricardo Ramírez Aguirre.

Declaración Expresa


La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación me corresponde exclusivamente y el Patrimonio Intelectual del mismo a la Escuela superior Politécnica del Litoral.


Enver Ricardo Ramírez

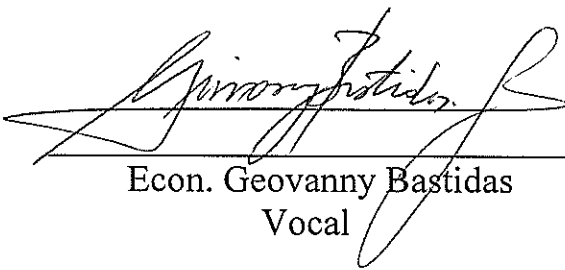
TRIBUNAL DE GRADUACION



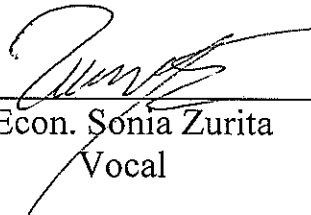
Ing. Constantino Tobalina
Presidente del Tribunal de Grado



Econ. Emilio Pfister
Director de tesis



Econ. Geovanny Bastidas
Vocal



Econ. Sonia Zurita
Vocal

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	I
DECLARACIÓN EXPRESA	II
TRIBUNAL DE GRADO	III

INTRODUCCIÓN	Pág. 5
--------------	--------

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	Pág. 5
1.1. Descripción de la empresa	Pág. 5
1.1.1. Definición de la empresa	Pág. 5
1.1.2. Misión, visión y objetivos	Pág. 6
1.1.3. Historia de la empresa	Pág. 6
1.1.4. Organigrama	Pág. 8
1.2. Recursos actuales	Pág. 9
1.2.1. Recursos humanos	Pág. 9
1.2.2. Bienes de capital	Pág. 13
1.2.3. Tecnológicos	Pág. 16
1.2.4. Financieras	Pág. 17
1.3. La empresa en el mercado	Pág. 19
1.3.1. Segmento meta y consideraciones sobre el mercado	Pág. 19
1.3.2. Posicionamiento, imagen y diferenciación	Pág. 24
1.3.3. Servicios y atención al cliente	Pág. 27
1.3.4. Productos	Pág. 30
1.3.5. Estrategias utilizadas	Pág. 31
1.4. Procedimientos y procesos	Pág. 34
1.5. Recomendaciones	Pág. 42

CAPITULO 2

2. ESTUDIO DEL MERCADO	Pág. 44
------------------------	---------

2.1. Análisis de la demanda	Pág. 44
2.1.1. Metodología del estudio de mercado	Pág. 45
2.1.2. Análisis de los resultados obtenidos	Pág. 50
2.1.3. Comportamiento histórico y potencial de la demanda	Pág. 69
2.1.4. Comportamientos de compra	Pág. 77
2.2. Análisis de la competencia	Pág. 80
2.3. Análisis de los proveedores	Pág. 83
2.4. Conclusiones del Análisis de Mercado	Pág. 93

CAPITULO 3

3. PLAN DE NEGOCIOS	Pág. 96
3.1. Análisis FODA de la empresa	Pág. 99
3.2. Matriz demanda-crecimiento	Pág. 101
3.3. Matriz de marketing y estrategias	Pág. 102
3.4. Re-definición estratégica de la empresa	Pág. 102
3.4.1. Misión	Pág. 102
3.4.2. Visión	Pág. 102
3.4.3. Filosofía y valores organizacionales	Pág. 103
3.5. Objetivos empresariales	Pág. 103
3.6. Posicionamiento, imagen y diferenciación de la empresa	Pág. 104

CAPITULO 4

4. PLANES ESTRATÉGICOS Y COMERCIALES	Pág. 110
4.1. Directrices estratégicas empresariales	Pág. 110

CAPITULO 5

5. Consideraciones financieras	Pág. 124
5.1. Inversiones	Pág. 124

5.2. Proyecciones	Pág. 126
5.3. Cálculo del riesgo del proyecto	Pág. 131
5.4. Análisis de factibilidad	Pág. 133
5.5. Análisis de sensibilidad	Pág. 135
5.6. Punto de equilibrio	Pág. 136

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	Pág. 138
Recomendaciones	Pág. 140
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 142
ANEXOS	Pág. 143

ÍNDICE DE ANEXOS

1	TABULACIÓN DE ENCUESTAS
---	-------------------------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- 2.2.1. DIVISIÓN DEL CONSUMO LICORES
- 2.2.2. PREFERENCIAS DE LOS LUGARES DE CONSUMO
- 2.2.3. MOMENTOS DE CONSUMO
- 2.3.1. DIVISIÓN DEL MERCADO DE RON
- 2.3.2. PARTICIPACIÓN MERADO RON
- 3.2.1. ANÁLISIS DE PORTER
- 4.5.1. PORCENTAJES DE HOMBRE Y MUJERES ENCUESTADOS
- 4.5.2. CONSUMO DE BEBIDA ALCOHÓLICA
- 4.5.3. EDADES DE ENCUESTADOS
- 4.5.4. ESTADO CIVIL DE ENCUESTADOS
- 4.5.5. FRECUENCIA DEL CONSUMO DE RON
- 4.5.6. FRECUENCIA DEL CONSUMO CERVEZAS
- 4.5.7. FRECUENCIA DEL CONSUMO WHISKY
- 4.5.8. FRECUENCIA DEL CONSUMO ESPIRITUALES
- 4.5.9. FRECUENCIA DEL CONSUMO VODKA
- 4.5.10. FRECUENCIA DEL CONSUMO VINOS
- 4.5.11. FRECUENCIA DEL CONSUMO OTROS
- 4.5.12. RECORDACIÓN DE MARCA
- 4.5.13. FACTORES MÁS IMPORTANTES PARA EL CONSUMIDOR
- 4.5.14. LUGARES DE COMPRA Y CONSUMO
- 4.5.15. ACTIVIDADES QUE REALIZA EL CONSUMIDOR
- 5.5.1. MATRIZ BCG
- 6.1.1. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO
- 6.4.1. COPA RON EL DORADO

ÍNDICE DE TABLAS

- 2.1.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR
- 3.1.1. MATRIZ DE MARCO LÓGICO
- 6.2.1. PRECIOS MAYORISTAS
- 6.2.2. PRECIOS SUPERMERCADOS
- 6.2.3. PRECIOS LICORERÍAS
- 6.3.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN
- 6.4.1. CRONOGRAMA DE IMPULSACIÓN
- 6.4.2. PRESUPUESTO DE DEGUSTACIÓN
- 6.4.3. MECÁNICA DE PROMOCIÓN LOCALES CLASE ALTA
- 6.4.4. PROMOCIÓN EN LICORERAS
- 6.4.5. MECÁNICA DE PROMOCIÓN LICORERAS
- 6.4.6. PROMOCIÓN EN MAYORISTAS
- 6.4.7. MECÁNICA DE PROMOCIÓN EN MAYORISTAS
- 6.4.8. PROMOCIONES VENDEDORES
- 6.4.9. REGIONES Y TIPOS DE CLIENTES PARA VENDEDORES
- 6.4.10. MECÁNICA DE PROMOCIÓN PARA VENDEDORES
- 7.1.1.A PRESUPUESTO DE MERCADEO

INTRODUCCIÓN

Tal como se ha podido notar, no solo por los diferentes medios de comunicación, sino también al pasar por las diferentes avenidas, centros comerciales y diversas zonas de la ciudad, ha habido un constante desarrollo de las actividades o negocios para el cuidado de las mascotas, los cuales ofrecen en sus instalaciones muchos servicios, que bien pueden ir desde el cuidado de la salud del animal hasta verdaderas clínicas veterinarias que mantienen servicios integrales como salud, belleza, juguetes, comida y nutrición especial, alojamiento para mascotas, ropa y otros que son la sensación en la actualidad dada la acogida y la expectativa que ha causado dentro los dueños de las mascotas.

Este interés ciudadano ha servido para que muchos profesionales opten por aperturar negocios dedicados y especializados en este rubro, por lo que actualmente la competencia se esta volviendo mucho mas difícil para las empresas o negocios ya posicionados y con alguna reputación en el mercado, ya que estos nuevos proponen no solo servicios alternativos sino también interesantes costos por la atención.

Así también dentro de esto mismo se tiene que la VETERINARIA ZAMORA, que presenta una excelente reputación dentro del mercado de la ciudad, la cual se la gano a partir de una minuciosa prestación de servicios, estrictos parámetros de limpieza, imagen pulcra, atención personalizada y un seguimiento a los clientes, debe de aprovechar estas oportunidades que le ofrece el mercado para proponer nuevas y mejores

formas de atender a sus clientes o bien establecer políticas de crecimiento sostenido que permita controlar las áreas fundamentales del negocio, ya que actualmente aunque las bondades del servicio que ofrece son altas, se ha podido notar aspectos altamente informales que no podrán ser soportados por la administración por mucho tiempo si la veterinaria mantiene tal como se ha venido viendo un crecimiento sostenido en sus operaciones, lo cual en vez traer beneficios por el alza de las ventas podría acarrear bajas en la calidad de los servicios, desorganización, pérdidas de clientes y financieras.

Esto se debe a que actualmente el manejo de cuentas es totalmente manual, a partir de un cuaderno de notas, lo que indica que no se lleva una contabilidad formal (según el nivel de utilidades registrados que superan los 8000 dólares anuales el negocio debe de llevar un sistema contable básico para referencias en los pagos de impuestos al menos), no existe un control de cuentas y de ventas exhaustivo (esto indica que no se hace diferencia entre la persona negocio y la persona dueña del negocio para los gastos y los egresos personales del dueño son trasladadas al negocio) y no se lleva un control de las diferentes transacciones que se pueden tener con los clientes, lo cual puede repercutir en operaciones futuras o bien en la posibilidad de implementar acciones al no tener registros bien documentados.

Adicionalmente a esto se ha notado que los archivos físicos no mantienen un orden y no son almacenados de forma técnica así como tampoco se

lleva un control de los inventarios, lo cual confirma la idea de que el trabajo es manual y poco formal.

Por otro lado se ha notado que hay fuertes oportunidades para salir adelante y crecer en este sector, ya que los puntos que deben de tomarse en cuenta para una veterinaria de éxito son bien conservados por la VETERINARIA ZAMORA, así tenemos que esta ha propuesto durante todo los años de labor la importancia de mantener principios éticos y morales en el ejercicio de la profesión, la necesidad de estar óptimamente capacitados y de recibir entrenamiento y perfeccionamiento continuo y el requerimiento de tener las instalaciones, el instrumental y el material adecuado en buen estado, lo que se considera como algunos de los puntos fuertes.

Mas así mismo se puede considerar por otro lado que los servicios de la veterinaria son limitados, ya que no ofrecen servicios veterinarios especializados como laboratorios, rayos X o peluquería, los cuales sí lo ofrecen otras clínicas veterinaria de la ciudad, lo que incide mucho en el nivel de ventas o el crecimiento futuro y aunque el precio sea muy competitivo no le será fácil competir en igual magnitud con la otras por no poder operar a sus máximo potencial.

Por lo que dado esto es indispensable que las veterinaria ejecute un plan de acción que contemple el aprovechamiento de las diferentes oportunidades del mercado, así como que establezca una serie de directrices para bloquear estas debilidades, de tal forma que pueda luego

plantear estrategias comerciales y de marketing a partir de objetivos de corto como a largo plazo y así poder mantener esa tendencia de crecimiento sostenido, pero esta vez reportando e importando réditos a la empresa, mayor participación en el mercado, mejor imagen, más servicios y mejorando la rentabilidad del negocio que es dentro de las perspectivas del propietario del negocio sus más grandes metas y que espera cumplirlas a partir de este proyecto.

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se dedica a ofrecer servicios veterinarios de primera calidad, específicamente a los animales de compañía, pequeñas especies (perros, gatos, mascotas en general).

Entre los servicios que ofrece la veterinaria están las cirugías, consultas, desparasitaciones, vacunas, hospitalización, asesorías en reproducción y nutrición, consultas a domicilio, asistencia en partos, entre otros.

También se venden productos tales como accesorios para mascotas y una gama de alimentos balanceados de calidad superior que sólo se venden en las veterinarias.

La veterinaria cuenta aparte del doctor de cabecera, con un doctor de planta y dos doctoras eventuales, de las eventuales una de ellas trabaja como directora de la más grande clínica veterinaria de la ciudad, la clínica de la Universidad Agraria.

La empresa cuenta con un prestigio ganado por la amplia trayectoria de los doctores que en ella trabajan, ya que el doctor de cabecera, el Dr. Zamora fue director de la Clínica de la Universidad Agraria del Ecuador

y profesor de cirugía de la misma, así mismo profesor de cirugía de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí ESPAM.

1.1.2. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Mejorar la calidad de vida de las mascotas, durante la mayor cantidad de tiempo posible influyendo directamente en su estado de ánimo y en su capacidad de dar y recibir cariño.

VISIÓN

Diferenciarnos por un excelente servicio ofreciendo a los clientes una atención personalizada y de excelente calidad.

1.1.3. HISTORIA DE LA EMPRESA

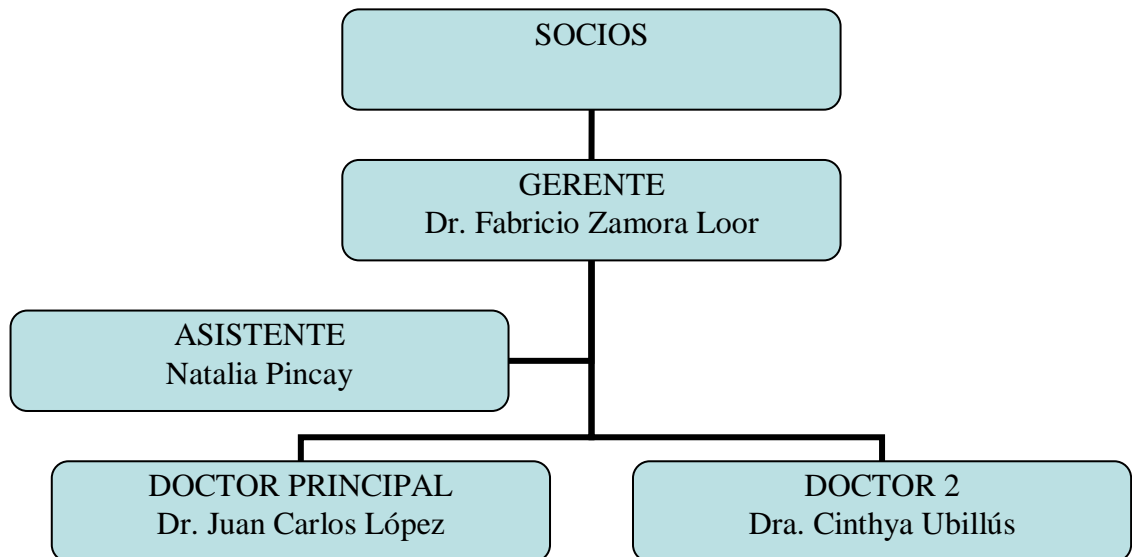
Desde el momento en que el hombre domesticó a los animales, su relación para con ellos dejó de ser algo más que la simple subsistencia alimenticia. Una firme alianza, muchas veces defensiva-ofensiva, debió contemplar un cuidado mutuo. En garantía de este vínculo, el hombre aportó a través de su raciocinio el dominio de un arte y ciencia, ni más ni menos que la veterinaria, la capacidad de curar las enfermedades de su socio.

Y son estas ganas de curar las enfermedades de los animales lo que da pauta para que Fabricio Zamora se matricule en el colegio agropecuario Dr. Odilón Gomez Andrade en su ciudad natal Chone, provincia de Manabí, forjando desde muy temprana edad el amor al cuidado de los animales, luego a la edad de 17 años ingresa a la Universidad Agraria de Guayaquil pagando sus estudios con pasantías en la Clínica de la Universidad, pasaron 5 años para que obtenga su título de Médico Veterinario Zootecnista, y le ofrezcan la cátedra de Cirugía luego de hacer un postgrado en Cirugía y Anestesia, quedando a su cargo la Clínica Veterinaria más grande de Guayaquil y donde ganó mucha experiencia y a la mayoría de clientes de lo que hoy en día es la Veterinaria Zamora.

Luego de años de una fructífera carrera, abre su consultorio particular, teniendo una muy buena acogida por parte de sus pacientes.

En la actualidad la veterinaria brinda un lugar acogedor con una atención esmerada y se caracteriza por ofrecer servicios veterinarios de alta calidad con una atención personalizada y minuciosa, afianzando la relación que mantiene con sus clientes a lo largo de más de 7 años desde que inicio su práctica profesional.

1.1.4. ORGANIGRAMA



El esquema organizacional que presenta esta entidad no muestra mucha complejidad, como antes se mencionó es una microempresa formada desde hace 2 años que ingresó ofreciendo servicios veterinarios de alta calidad.

La asamblea o junta de accionistas esta conformada por el Dr. Fabricio Zamora, y la Dra. Cynthia Ubillús, siendo el Dr. Zamora el Gerente.

El Dr. Juan Carlos López es el médico de planta, y la Dra. Cynthia Ubillús labora eventualmente en el consultorio, junto a la Dra. Natalia Pincay quien también labora eventualmente.

El consultorio desarrolla dos actividades fundamentales. El área de Servicios Veterinarios y Venta de Productos quienes se encuentran

representadas y supervisadas por el Dr. Zamora y la ejercen todos los médicos que en el consultorio laboran.

Los Productos se venden por todos los que laboran en el consultorio y se encargan de brindar una atención especializada y esmerada a los clientes.

1.2.RECURSOS ACTUALES

1.2.1. HUMANOS

Dr. Fabricio Zamora Loor

Director de La Clínica Veterinaria Zamora

- Es el responsable de la Veterinaria y el desarrollo de la misma, dirige, coordina y supervisa todas las labores administrativas, operativas y técnicas de la Veterinaria.
- Además de realizar la comercialización de los productos y las medicinas, mantiene contacto permanente con los clientes, lleva las fichas médicas.
- Mantiene e incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, mediante la atención y seguimiento permanente de sus necesidades.
- Controla la información referente a créditos y débitos diversos de cuentas por cobrar de los clientes.
- Controla los gastos de la Veterinaria.
- Atención, pago y recepción de productos de los proveedores.

- Supervisa y realiza los tratamientos médicos quirúrgicos de las especies que se atienden en la Veterinaria. Siendo el responsable de las mismas.
- Elabora los roles de pago del personal y el registro de los ingresos y egresos.
- Mantiene limpia su área de trabajo.
- Demás responsabilidades a su nivel.

Horario de trabajo, de 08H30 a 19:30 de lunes a viernes, sábados de 09:00 a 19:00 y pasando un domingo de 11:00 a 14:00.

Dr. Juan Carlos López

Médico de Planta

- Realiza la comercialización de los productos y las medicinas, mantiene contacto permanente con los clientes, lleva las fichas médicas.
- Mantiene e incrementa el nivel de satisfacción de los clientes, mediante la atención y seguimiento permanente de sus necesidades clínicas.
- Realiza los tratamientos médicos quirúrgicos de las especies que se atienden en la Veterinaria.
- Es el responsable del registro de las facturas para pago de proveedores.
- Registra mensualmente ingresos y gastos dando estos informes al director de la Veterinaria.

- Lleva el inventario de los productos y medicinas.
- Ubica los productos y medicinas en las perchas y estantes.
- Mantiene limpia su área de trabajo, el quirófano y los estantes.
- Demás responsabilidades a su nivel

Horario de trabajo de lunes a viernes de 08:30 a 19:00 y los sábados de 09:00 a 18:00, y los domingos usualmente reemplaza al director de la veterinaria y a la Dra. Ubillús.

Dra. Cynthia Ubillús de Lucca

Dra. Eventual y Accionista de la Veterinaria

- Realiza la comercialización de los productos y las medicinas, mantiene contacto con los clientes, llena fichas médicas.
- Mantiene e incrementa el nivel de clientes con su relación con la Clínica de la Universidad Agraria que es la más grande de la ciudad.
- Realiza los tratamientos médicos quirúrgicos de las especies que se atienden en la Veterinaria.
- Recibe los informes de ingresos y egresos y utilidades de la Veterinaria.
- Mantiene limpia su área de trabajo.
- Demás responsabilidades.
- Horario de trabajo, pasando un domingo de 11:00 a 14:00.

Dra. Natalia Pincay

Dra. Eventual

- Realiza la comercialización de los productos y las medicinas, mantiene contacto con los clientes, llena fichas médicas.
- Realiza los tratamientos clínicos de las especies que se atienden en la Veterinaria.
- Mantiene limpia su área de trabajo.
- Demás responsabilidades a su nivel

Horario de trabajo, labora cuando se la necesita, generalmente los martes o sábados donde más trabajo hay.

En base a las consideraciones anteriormente presentadas, se puede decir que el personal que actualmente labora en la veterinaria cumple a cabalidad con los requerimientos que necesita la empresa y los clientes que hacen atender a sus mascotas en ella. Más al mismo tiempo se ha podido notar que mientras en la parte operativa del negocio (veterinaria) se cumple a cabalidad con las expectativas, se tiene que existen deficiencias administrativas, contables, comerciales y financieras ya que en estos aspectos se ha visto notables desajustes de gastos, falta de control de los ingresos y egresos, no cumplimiento a las normas contables, entre otras problemáticas, lo que indica que es imprescindible contratar a personal para que lleve el control de estos temas y capacitar al personal ya existente para que cumplan una serie de políticas y estrategias administrativas, comerciales y financieras en pro del negocio.

1.2.2. BIENES DE CAPITAL

INVENTARIO FÍSICO

Muebles y Enseres

Entre los muebles y enseres que tenemos hay:

- Kennel (jaulas para perros), 2 pequeñas y una grande de acero, y dos grandes de plástico. Lo cual es de suma ayuda para cuando los perros se quedan internados en la clínica.
- 1 escritorio, 4 sillas plásticas, hay poco espacio y los clientes tienen que esperar la mayoría de las veces de pie.
- Hay dos modulares de metal, en donde se colocan las medicinas, los cuales están en regular estado.
- Hay una vitrina donde se colocan todos los productos que vende la veterinaria, la cual está en excelente estado.
- Hay una mesa de centro de madera y dos mesas de acero inoxidable, en la que una se hace el tratamiento clínico y en la otra los tratamientos médicos-quirúrgicos, las cuales están en buen estado.
- Hay un teléfono inalámbrico y 1 refrigerador para los medicamentos que necesitan estar a baja temperatura, los cuales están en excelente estado.
- 2 cajoneras de plástico y una silla tipo secretaria en buen estado.

Materiales Quirúrgicos

Son utilizados para el tratamiento Médico – Quirúrgico. Cada una de estas pinzas cumple determinada función.

- 4 Clamps, 1 Pinza Winter, 1 Bandeja Grande Metálica con tapa y 1 pequeña.
- 3 Moldes para cortar orejas.
- 3 pinzas para extracción de sarro.
- 2 separadores de boca (uno grande y otro pequeño).
- 2 Forcep para extracción dental, uno de un diente y otro de 3 dientes.
- Un estuche dental (con pinzas de limpieza dental).
- 3 Pinzas hemostáticas de mosquitos rectos, y 4 pinzas hemostáticas de mosquitos curvas.
- 2 pinzas hemostáticas Kelly rectas de 13 ½ cm.
- 7 pinzas hemostáticas Kelly curvas de 13 ½ cm.
- 1 pinza hemostática Kelly curva de 16 cm.
- 2 pinzas hemostáticas Kelly de 20 cm
- 8 pinzas de campo d 11 cm.
- 2 pinzas de campo de 13 cm abotonadas.
- 1 pinza de campo de 10 cm.
- 4 pinzas allis de 14 cm.
- 4 pinzas allis de 19 cm.
- 2 pinzas allis de 15 cm.
- 4 sondas acanaladas.
- 4 mangos de bisturí numero 4.
- 1 mango de bisturí número 3.
- 2 pinzas continental de disección con dientes.

- 5 pinzas continental de disección sin dientes.
- 2 tijeras de mayo de 17 cm. curva.
- 1 tijera de mayo de 14 cm. Recta.
- 2 tijeras estándar curva de 13 cm.
- 1 tijera recta de 13 cm.
- 1 porta agujas de 18 cm.
- 3 porta agujas de 13 ½ cm.
- 1 porta agujas de 13 cm.
- 1 tijera niveladora de pelo.

Con respecto a los materiales quirúrgicos que faltan, se necesita más pinzas de mosquito, más mangos de bisturí, porta agujas, pinzas de allis.

Utensilios de trabajo

- 1 esterilizador mediano de acero inoxidable con 3 bandejas.
- 1 biopsy punch.
- 2 termómetros.
- 1 máquina de rasurar marca Oster con su cuchilla.
- 1 máquina de rasurar marca Andy con su cuchilla.
- 1 balanza.
- 3 tarros metálicos.
- 2 cuchillas para cortar número 40.
- 1 cuchilla para cotar número 10.
- 1 duplex 4001 riester. (Estetoscopio).

Con respecto a los utensilios de trabajo, el personal indica que les gustaría tener una computadora, un otoscopio, un oftalmoscopio y una balanza electrónica.

1.2.3. TECNOLÓGICOS

Actualmente la veterinaria no tiene los recursos tecnológicos necesarios para desempeñar una mejor labor, así tenemos los siguientes aspectos:

- No hay computadora para realizar diversas operaciones como crear documentos, llevar control de existencias, fichas medicas, ingresos-egresos u otras operaciones necesarias, lo cual disminuye la eficiencia en las actividades y en la imagen del local
- Falta instrumentos y equipos de diagnósticos tales como rayos x, laboratorio, ecografías y otros equipos.

Así tenemos que si tuviéramos todo estos equipos la empresa podría ofrecer una serie de servicios adicionales, los cuales serian altamente rentables, así como ofrecer un valor agregado al cliente para sus mascotas

1.2.4. FINANCIERAS

Como se recalco anteriormente que la estructura es de una empresa pequeña y la parte financiera de sus actividades comerciales se podrán clasificar en transacciones en efectivo, tarjeta de crédito y con cheque,

los cuales sirven para cobros de clientes y pagos a proveedores, empleados, servicios y gastos de la veterinaria.

Para tales fines la veterinaria posee 1 cuenta bancaria y 2 tarjetas de crédito. La cuenta bancaria (cta. Corriente) es utilizada para pagos a proveedores mediante cheques y diversos desembolsos tales como arriendos. Las tarjetas de crédito son utilizadas para compras de diversos activos que son necesarios para la veterinaria sean para aspectos de la labor o para solventar el crecimiento de la misma.

Los movimientos en efectivo que se realizan para gastos menores y pagos de los sueldos, servicios prestados, servicios básicos, movilización, alimentación y gastos varios. Por el lado de los ingresos estos se solventan tan solo por las ventas de servicios veterinarios, productos y exámenes médicos.

Así se tiene que dado este esquema, se ha podido notar que la empresa se ha desfinanciado notablemente, ya que no ha habido un control exhaustivo sobre los recursos financieros de la empresa ya que como se vera en el apartado de procesos, no se lleva un debido control sobre las transacciones y operaciones de la empresa, así como tampoco se han cumplido las normas básicas contables tales como diferenciación entre gastos de la empresa y propietario, manejo técnico contable y otras falencias, lo que ha llevado a que el negocio aunque mueva interesantes rubros de ventas, tenga pérdidas acumuladas y otros aspectos financieros negativos como iliquidez, deudas acumuladas, cuentas por cobrar no

cobradas y otros rubros, así dado esto se puede mostrar el siguiente balance:

TABLA 1.2.4.1.
BALANCE GENERAL

VETERINARIA ZAMORA			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE ENERO DEL 2005			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CIRCULANTES		PASIVOS CORTO PLAZO	
CAJA	85	PROVEEDORES	3700.34
BANCOS	220	BANCOS	1984.87
CUENTA X COBRAR	1334.44		
INVENTARIO	4155.36	TOTAL DE PASIVOS	5685.21
TOTAL	5794.8		
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
INSTALACIONES	118.06	CAPITAL	8005.34
UTENSILIOS DE TRABAJO	1192.73	GANANCIAS/PERDIDAS ACUMULADAS	-4299.57
MUEBLES Y ENSERES	2219.7	TOTAL DE PATRIMONIO	3705.77
ADECUACIONES	226.15		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-784.51		
TOTAL	2972.13		
ACTIVOS DIFERIDOS			
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	508		
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	169.82		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-53.77		
TOTAL	624.05		
TOTAL ACTIVOS	9390.98	TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	9390.98

Elaboración: El Autor.

Nótese que el negocio tiene un capital de trabajo de tan solo 109.59, lo cual confirma el estado de iliquidez que vive la veterinaria, esto se debe a que existe un índice de endeudamiento de mas del 60% de donde el mayor rubro pertenece a los proveedores (65.08%), esto hace necesario e imprescindible que se establezcan diversas políticas de control presupuestario, así como de controles a los movimientos de efectivo de

tal forma que esta pueda mantenerse fiel al pago a proveedores y a sus distintos acreedores, así como a sus diversas obligaciones internas.

1.3.LA EMPRESA EN EL MERCADO

1.3.1. SEGMENTO META Y CONSIDERACIONES SOBRE EL MERCADO

Para la veterinaria sus principales tipos de clientes son:

Clientes de ambos sexos y variadas edades, de clase media baja, media, media alta y alta. De donde los clientes de clase alta son atendidos en su mayoría a domicilio por lo que se le cobra un precio diferenciado para cada tipo de cliente.

Según análisis en el local se puede notar que principalmente los clientes que van a la veterinaria son aquellos que vienen de otras veterinarias y no son bien atendidos, están en busca de una atención más personalizada o bien exigen un servicio especializado para su mascota, por lo que la característica de este tipo de clientes es que son altamente exigentes con los servicios que reciben, lo cual es bien canalizado en la Veterinaria Zamora.

Estos clientes prefieren un trabajo minucioso y limpieza en el local, por lo que desean que se utilicen medicamentos y productos de calidad para sus mascotas. Hay que notar que la mayoría de estos son referenciados

por otros clientes satisfechos y también recomiendan a sus amistades para que sean nuevos clientes si quedan satisfechos con la labor.

A estos clientes se les ofrece formas de pago a crédito directo (si es cliente frecuente) y al contado.

El crédito para clientes frecuentes es de hasta 15 o 30 días y si es cliente muy frecuente se puede ofrecer una concesión de 3 pagos de 15, 30 y 45 días. Dado esto la cartera esta conformada de la siguiente manera:

- 73% clientes a contado
- 12% 1 pago a quincena
- 7% 2 pagos quincena y fin de mes
- 5% 3 pagos en 15, 30 y 45 días
- 3% No cobrado

Como se puede apreciar, el 73% de la facturación es en efectivo lo que indica que los clientes ofrecen liquidez a las arcas de la empresa, por otro lado notamos que el 22% de la facturación es a crédito y que si pagan sus cuentas. Por ultimo también se nota que un 3% pertenecen a cuentas incobrables, las cuales se han mantenido así porque no se le ha ejecutado una labor de cobranza para recuperar esa cartera.

No se ofrece la opción de tarjeta de crédito ya que no se ha realizado convenio con las operadoras de tarjetas. No se ofrece financiamiento de otro tipo u otra forma de pago.

En conclusión el mercado meta de la empresa esta conformado de la siguiente forma:

MERCADO GENERAL: mercado de consumo

INDUSTRIA: servicios veterinarios y de cuidados para mascotas

TIPO DE CLIENTES:

- Estatus: media baja, media, media alta y alta
- Por tipo de mascotas: Perros y Gatos de toda raza y con cualquier enfermedad o necesidad por parte del cliente
- Económico:
 - Ingresos mayores a 250 dólares

Edad y ciclo de vida: personas hombre y mujeres de diversas edades, desde niños con sus mascotas hasta personas de la tercera edad que las requieren como compañía.

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA UBICACIÓN

En el sector en que se encuentra la veterinaria, se piensa hacer la regeneración urbana, la calle Chimborazo es muy transitada, por lo que a largo plazo la regeneración va a beneficiar el desarrollo de la empresa y a incrementar el estatus del local.

SEGURIDAD

Actualmente el sector es peligroso, ya que existe delincuencia sobre todo a partir de las 6 p.m., pero esto se espera que mejore a partir de la regeneración urbana.

ENTORNO JURÍDICO

En el servicio de rentas internas esta registrada la Veterinaria Zamora y su propietario consta como el Dr. Fabricio Zamora, en los permisos municipales se tiene la patente de un consultorio de servicios profesionales, para la venta de productos se tiene que sacar otra patente y una tasa de habilitación la cual está en trámite.

Para poder funcionar se le requirió el permiso de cuerpo de Bomberos también.

SITUACIÓN DE LA COMPETENCIA

Nuestra competencia directa y la más fuerte es la Clínica de la Universidad Agraria, la cual tiene mucha fama, y el valor de la consulta es de 4 dólares (mas barato), pero su principal desventaja es la cantidad de tiempo que hay que esperar para ser atendido, puesto que sus largas colas hacen que la gente opte por veterinarias de prestigio igual como la Zamora y pagan los 2 dólares de diferencia entre el precio de la consulta.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Principales puntos fuertes

Algunos de los mas principales competidores destacan por el equipamiento que mantienen, ya que tienen máquinas de ecografía, radiografía, peluquería. Además tienen años de servicio y experiencia lo que los hace conocidos en el mercado.

Principales puntos sensibles

Mal servicio al cliente, malos técnicos a cargo de las máquinas de diagnóstico, desaseo.

No se dedica mucho tiempo a cada paciente por la cantidad de pacientes que muchas veterinarias como la agraria posee.

La mayoría de los clientes prefiere que a su mascota se la atienda mucho tiempo y minuciosamente, y esto no es cumplido a cabalidad por los competidores existentes.

PROVEEDORES

La veterinaria Zamora cuenta con los siguientes proveedores de productos veterinarios, los cuales se han mantenido desde los inicios de la veterinaria en el 2004:

Pfizer, Hollyday, Merchan y Fontana, Purina, Jelasa (Eukanuba), Dalmax (NutroChoice, Fipronex), Ecuaquimica, Comercial Gallito, Proganave,

Chalbert, Farvet, Proveimex, Jory smith, Max interquimica, Zoofarma, Disgala, Costavet.

GRÁFICO 1.3.1.1. GÓNDOLAS DE EXHIBICIÓN



Fuente: Veterinaria Zamora

Estos ofrecen diversos grupos de medicamentos, balanceado para las mascotas, así como juguetes y accesorios, los cuales se ofrecen al público como valor agregado o como parte del servicio veterinario, lo cual deja ver ante el cliente un servicio completo para su mascota.

1.3.2. POSICIONAMIENTO, IMAGEN Y DIFERENCIACIÓN

La veterinaria atiende a los animales pero también presta servicios profesionales a sus dueños. El éxito profesional de la mayoría de los veterinarios es el resultado de habilidades interpersonales y combinarlas con las habilidades estrictamente clínicas, lo cual es hábilmente manejado por la veterinaria Zamora y muy tomado en cuenta dentro de sus labores cotidianas.

La veterinaria esta posicionada actualmente como una empresa que ofrece servicios veterinarios de una forma altamente minuciosos, pulcra y personalizada, así como que ofrecen productos de alta calidad y de marcas de prestigio a nivel nacional, todo esto con una buena atención al cliente.

Mediante este posicionamiento, logra captar a clientes provenientes de otras veterinarias, así como a clientes de distintos estratos sociales dentro de la ciudad y fuera también, los cuales son altamente exigentes y preocupados por sus mascotas.

Siendo lo minuciosos de la atención una de sus principales características, el local presenta muchas veces proyecta una imagen de empresa ineficiente debido a las colas que se provocan en la espera por ser atendidos, lo que indica que al cliente no solo le interesa una buena atención de su mascota sino que también le interesa el tiempo que este pierde en la veterinaria en la espera por ser atendido, lo cual indica que al final al cliente lo que le interesa es una mezcla de: calidad del servicio y tiempo de espera óptimo.

Al mismo tiempo se tiene que la veterinaria al estar ubicado en un sector popular, muchos clientes rentables optan por pedir servicio a domicilio lo que significa pérdidas para la empresa, ya que la persona que hace esta labor no reporta los valores cobrados a las arcas de la veterinaria. Más fuera de esto se tiene que la veterinaria esta apta para atender a distintos tipos de clientes, de distintas clases sociales y con distintas necesidades y requerimientos.

Ante esto se puede indicar que es necesario para potenciar el crecimiento de la empresa, mediante un rediseño de la imagen de la veterinaria de tal forma que este acorde con los requerimientos de sus clientes, además de reposicionar a la empresa mediante el ofrecimiento de productos y servicios dirigidos a cada tipo de cliente, con el fin de mantener una verdadera congruencia entre los productos que se ofrecen y el posicionamiento.

Actualmente el buen servicio y esmero en la labor de atención al cliente ha traído como resultado clientes fieles, que han mantenido a flote a la empresa. El buen servicio al cliente se debe a que el local es atendido por su propietario y personal experto. Que el local sea atendido por sus propietarios para este tipo de negocios es un sinónimo de buen trato al cliente.

Por otro lado se puede ver que la veterinaria solo ofrece servicios veterinarios para perros y gatos, y esto tan solo en servicios de consulta, cirugías, alimentos y otros similares. Esto indica que otros servicios o requerimientos que tengan los clientes para con sus mascotas bien o tienen que ser realizados en otra veterinaria o el cliente es enviado a otro lugar. Esto también significa por consecuencia pérdida de dinero por ésta oportunidad no aprovechada, lo que significa que la empresa bien debería realizar una serie de adecuaciones e inversiones de tal forma que la empresa pueda captar esta demanda agregada y así posicionarse ante el mercado eficientemente.

1.3.3. SERVICIOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Lo que el cliente realmente quiere es ver su mascota saludable. La relación del dueño con el animal motiva la necesidad de atención. Los servicios deben de diseñarse para satisfacer las necesidades del cliente, por lo que debemos estar en la modalidad de tratamiento como de prevención, así como un seguimiento de post atención clínica.

Dado esto los servicios que tiene actualmente la clínica son:

- Cirugía de mínima invasión
- Consultas
- Desparasitaciones
- Vacunas
- Cirugías
- Emergencias
- Hospitalización
- Asesoría en reproducción y nutrición
- Consultas a domicilio
- Extracción de cuerpos extraños
- Cesáreas
- Asistencia en partos
- Alimentación Premium exclusiva de clínicas
- Dietas de mantenimiento

- Dietas especializadas de prescripción para tratamiento de problemas renales y hepáticos.

GRÁFICO 1.3.3.1.

ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Veterinaria Zamora.

Más al mismo tiempo se ha podido notar que a la veterinaria le hace falta una serie de servicios que bien pueden ser puestos en marcha, lo cual traería más rentabilidad para el negocio. Así tenemos que estos servicios están siendo ofrecidos por otras veterinarias con mucho éxito, por lo tanto los servicios que bien se podrían ofrecer son los siguientes:

- Rayos x
- Peluquería
- Ecografía
- Ventas de cachorros
- Búsqueda de pareja a las mascotas
- Libros, revistas e información sobre mascotas

- Otros servicios

ASPECTOS SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Conformando nuestro objetivo de educar e informar a nuestros clientes actuales y potenciales de los distintos servicios y programas de servicios que ofrece la veterinaria Zamora, se tiene que principalmente la atención al cliente se centra en la labor de información y trato al cliente con respecto a sus requerimientos, así tenemos:

Relaciones con los clientes

- Atención personalizada y sincera con los clientes, ya que la mayoría de estos necesita tanta atención y cuidado como los pacientes.

Apariencia de la clínica

- Tomando en cuenta que el aspecto de la clínica es la primera indicación externa que percibe del cliente de la calidad potencial del servicio, ésta se vuelve un factor esencial.

Cada persona que trabaja en la veterinaria mantiene la limpieza e higiene de la clínica para que los olores desagradables no sean percibidos por los clientes. Por lo que recomendamos a la Veterinaria Zamora a siempre

evitar tener tiradas las bolsas de alimentos y ordenar los productos según su uso: Calcio, vitaminas, antibióticos, etc.

Personal de Apoyo

Siendo estos lo que lleven la mayor parte de la comercialización interna están considerados como una extensión del veterinario y a estos se les ha ordenado que deben tener una actitud profesional hacia el manejo de los clientes.

1.3.4. PRODUCTOS

Productos Médicos que ofrecemos

- Boutique, marcas internacionales de accesorios y complementos
- Juguetes
- Camitas
- Productos antiparasitarios (champú, collares, etc.)
- Huesos para prevención de problemas dentales
- Golosinas específicas para perros y gatos
- Transportines, bolsas de viaje
- Champú dermatológico
- Arnesees, collares, correas (diferentes tallas y modelos)
- Comederos antideslizantes (especiales para diferentes razas)

GRÁFICO1.3.4.1.

GRÁFICO DE PRODUCTOS



Fuente: Veterinaria Zamora.

Estos productos se mantienen en stock todo el tiempo y son ofrecidos al público, de forma continua. Además se tiene que dentro de cada uno de los productos, la veterinaria se ha preocupado de que sean los mejores de cada marca los que estén entre la mercadería a disposición del público, manteniendo siempre la calidad y cuidando que no se caduque.

1.3.5. ESTRATEGIAS UTILIZADAS

A partir de un análisis que se realizó en la veterinaria, se ha podido ver que se han ejecutado diversas estrategias, principalmente de promociones e imagen, así se tiene las estrategias que se han implementado son las siguientes:

1. TARJETA DE SOCIO FRECUENTE:

OPERATIVA: se entregó sin costo adicional una tarjeta a los clientes frecuentes que tiene la veterinaria, esta tarjeta que tuvo un costo para la veterinaria de 1 dólar por tarjeta y sirvió para que los clientes tuvieran descuentos especiales en los servicios y compras dentro de la veterinaria, de tal forma que estos sean más fieles a la veterinaria.

RESULTADOS: a partir de esta estrategia se obtuvo que más del 80% de los clientes sean clientes fieles y frecuentes.

2. PRESENTACIÓN EN LA TELEVISIÓN (PROGRAMA EN CANAL TV MAS)

OPERATIVA: presentación en un programa del canal TV MAS, los días viernes en donde en un segmento para mascotas se contesta diversas preguntas sobre los animales y su cuidado.

RESULTADOS: no se han cuantificado resultados importantes, más con respecto a la imagen, esto bien puede ser una importante herramienta para explotar.

3. COMISIONES A OTROS VETERINARIOS POR CLIENTES REFERIDOS

OPERATIVA: se ha entregado comisiones a otros veterinarios por clientes referidos, estas comisiones han llegado inclusive a los 700 dólares mensuales

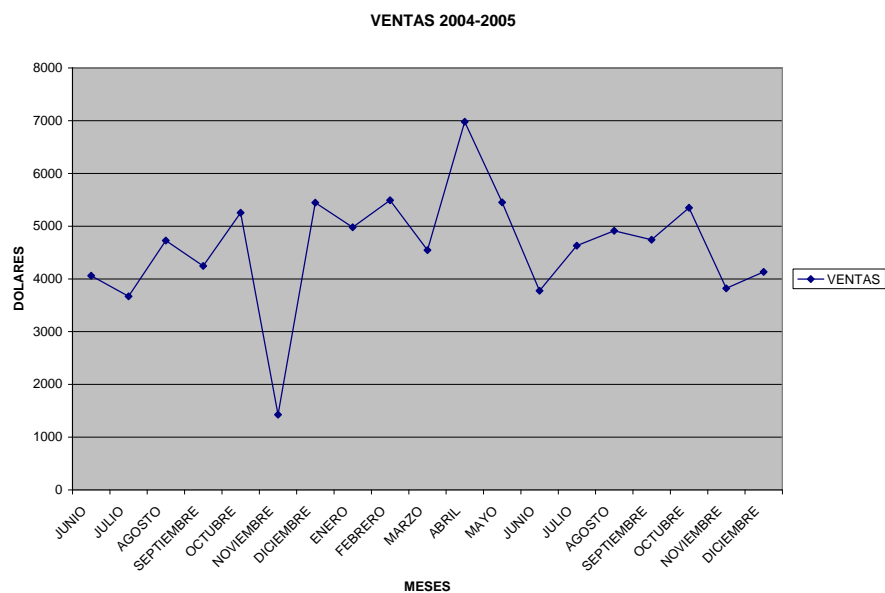
RESULTADOS: según cálculos preliminares más del 30% de los clientes que visitan a la veterinaria son referidos por este medio.

A parte de estas estrategias no se ha implementado otro tipo de estrategias importantes, más se podría nombrar a diversas tácticas utilizadas para la veterinaria de forma rutinaria para mantener el crecimiento del negocio:

- Asignación de precios promedio y buenos costos por las consultas
- Buena atención al cliente y minucioso trabajo con los pacientes
- Entrega de tarjetas de presentación
- Variedad de productos y servicios

Así en base a estas estrategias, se ha podido observar un volumen de ventas nada despreciable, pero que bien se debe de potenciar para que la empresa pueda crecer sostenidamente, la tendencia del volumen de ventas es tal como se ven en el grafico:

GRÁFICO 1.3.5.1.
TENDENCIA DEL VOLUMEN DE VENTAS



Fuente: Veterinaria Zamora

Elaboración: El Autor.

1.4.PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS

Dentro de la veterinaria existen 2 tipos de procesos, los procesos veterinarios (atención a pacientes, cirugías y otras que tengan que ver netamente con la actividad de la veterinaria) y los procesos comerciales-administrativos-contables. Dado esto, es necesario que se analicen los 2 tipos de procesos y que a partir de esto se establezcan conclusiones sobre estos.

PROCESOS VETERINARIOS

En caso de que sea consulta externa, desparasitación y otros diagnósticos, se sigue el siguiente procedimiento:

- Llega el cliente con el paciente, lo primero que se hace es preguntarle la causa de la visita y armar una ficha medica, el paciente dirá que viene para una consulta o directamente dirá que es para una cirugía (clientes que vienen con un diagnóstico en busca de un mejor precio para su tratamiento quirúrgico).
- Si el cliente viene para una consulta, este explicará los síntomas del paciente, y el doctor decidirá si necesita hacerse exámenes generales de laboratorio para llegar a un diagnóstico.
- Sino solamente con un análisis, es decir con los síntomas que presenta el paciente puede ser suficiente para establecer el diagnóstico.

- Luego se da el tratamiento y se le receta los medicamentos. Ahí culminaría la primera consulta. Luego se lo cita después según su tratamiento para ver si ya mejoró de la enfermedad o no.
- Para las siguientes consultas, se analiza la mejoría del paciente, se hace un control de los avances y se recomienda un nuevo tratamiento si es necesario o se mantiene con el tratamiento que se ofreció al comienzo.

En caso de que un paciente venga por cirugía o su diagnóstico determina que tiene que ser intervenido quirúrgicamente, se hace una revisión previa y se sigue el siguiente procedimiento:

- El animal para empezar tiene que estar en ayuna, luego se le hace una evaluación de su estado en el momento antes de la cirugía, evaluado y observado que se encuentra en condiciones para ser operado, se empieza con el procedimiento quirúrgico es decir con aplicación de medicamentos pre-anestésicos, y la limpieza del paciente con un rasurado y limpieza del área quirúrgica, se le coloca el anestésico, una vez anestesiado se empieza con la cirugía.
- En la mayoría de los animales empleamos anestesia general. En la veterinaria Zamora se utiliza anestesia intravenosa o intramuscular. No obstante, para intervenciones previsiblemente de corta duración, puede emplearse otro tipo de anestesia general.
- Generalmente los animales geriátricos presentan un riesgo anestésico más elevado debido a su menor capacidad para compensar los cambios fisiológicos, y más aún cuando presentan

una enfermedad grave que afecte a los sistemas cardiovascular, respiratorio, renal o hepático. Por ello, es preciso una valoración pre-anestésica más o menos completa que nos advierta de los riesgos existentes para así emplear el protocolo anestésico adecuado en cada caso.

- Los pacientes se controlan continuamente durante la anestesia mediante monitorización cardiorrespiratoria (frecuencia cardíaca y respiratoria) y control manual de profundidad anestésica, temperatura corporal y sistemas cardiovascular y respiratorio (control de mucosas, retorno capilar, auscultación y control de movimientos respiratorios mediante observación directa de la pared torácica y la bolsa de ventilación).
- Los protocolos anestésicos se adaptan individualmente al estado médico de la paciente, se tiene en cuenta factores como edad, función cardíaca, respiratoria, hepática y renal, y cualquier problema médico subyacente. De esta forma se intenta conseguir el mínimo riesgo posible de problemas asociados con la anestesia general.
- Como norma general, se emplea el siguiente protocolo: en la preanestesia se utiliza sulfato de atropina como anticolinérgico, salvo en los casos de alteración cardíaca con arritmias o taquicardia grave; junto con un sedante, bien fenotiacínico, o diazepam si existe alteración cardiorrespiratoria sea cual sea el grado. Para la inducción empleamos Tiopental, si no existe alteración cardíaca ni hepática grave.

- En todos los casos mantenemos una vía venosa canalizada por si fuera pertinente la administración de fármacos, así como la aplicación de fluidoterapia si es necesaria o conveniente.
- La cirugía se realiza según sea el caso, por lo que no hay un procedimiento específico, pero si hay uno para las técnicas de sutura que se utilizan en la veterinaria Zamora, ya que el material de sutura, así como la técnica, dependen de las preferencias del cirujano.
- En general, para el cierre de la piel se prefiere material no absorbible. Los más recomendados son los sintéticos monofilamento (nylon, polipropileno) por poseer una mínima reacción tisular, mayor resistencia a infecciones y una buena resistencia a la tensión, con las desventajas de una manipulación no fácil, menor seguridad de los nudos (por lo que hay que realizar 3 o 4 nudos para evitar su deslizamiento) y un coste económico mayor frente a los naturales. Como ejemplo de éstos tenemos la seda trenzada, más barata, con mayor facilidad de manejo, con buena resistencia a la tensión y buena seguridad de los nudos, pero, por el contrario, produce mayor reacción hística y tiene menos resistencia a la contaminación al ser multifilamento y poseer mayor capilaridad. Pese a esto, son válidos para sutura de piel los materiales no absorbibles, tanto sintéticos como naturales, así como el material absorbible y también los metálicos.
- Las grapas ofrecen las ventajas de facilidad y rapidez en su colocación, así como un buen cierre de la herida y mínima reacción tisular, con la desventaja de su mayor coste económico.

- En cambio, para la sutura del tejido SC y las de aproximación se prefiere el material absorbible, ya sea natural (catgut, flexigut) o sintético (daxon, vicryl, etc). Estos últimos son los más recomendados por provocar menor reacción tisular y tener mayor resistencia a la tensión que el catgut, pero por otro lado son más caros y el catgut es igualmente aceptable por su buena resistencia y seguridad de los nudos aunque provoque mayor reacción tisular.
- En cuanto a la técnica de sutura para piel, pueden emplearse una gran variedad, continuas o discontinuas. Las primeras presentan las ventajas de mayor rapidez en la realización y menor cantidad de material empleado, con las desventajas de que algunas pueden estrangular los bordes de la herida si se aprietan demasiado y si falla algún punto se daña toda la sutura; como ejemplos tenemos la sutura continua simple, continua entrelazada, continua en «U» horizontal, etc. Las segundas tienen como ventajas el poder ajustar individualmente la tensión a cada punto y que si uno falla, los demás permanecen intactos; y como desventajas el mayor tiempo empleado y mayor gasto de material. Como ejemplos de suturas discontinuas podemos utilizar puntos simples, puntos sueltos en «X», puntos sueltos en «U», etc. Para la sutura del tejido subcutáneo se emplean puntos de traslación o de aproximación que impliquen la fascia corporal subyacente, el tejido conjuntivo y la dermis profunda, de forma que proporcionen un acercamiento de los bordes de la herida y un cierre de espacios muertos. Estos puntos interrumpidos se realizan en dos o tres hileras, dependiendo del tamaño de la herida quirúrgica, para conseguir una

aproximación adecuada de los bordes. A continuación puede realizarse una sutura continua en subcutáneo

- En resumen, los principios básicos son realizar un cierre adecuado de forma que se consiga la obliteración de los espacios muertos y el alivio de la tensión de la línea de sutura, de esta forma, lograremos un postoperatorio sin complicaciones.
- Se le lleva un control post quirúrgico, el cual puede ser en la casa o en el mismo consultorio.
- El control del paciente con tratamiento quirúrgico no termina sino hasta el momento de extraer los puntos.

PROCESOS COMERCIALES-ADMINISTRATIVOS-CONTABLES

VENTAS DE MEDICINAS, ALIMENTOS, JUGUETES Y ACCESORIOS

- El cliente que llega para una compra, sino tiene conocimiento del producto que esta comprando se le da una pequeña explicación de cómo usarlo y cuales son los fines del producto.
- Se receipta el dinero y se le entrega el producto.
- En lo que se refiere a venta de medicinas, el cliente generalmente trae la receta, se le entrega la medicina y se receipta el dinero.
- No se entregan facturas o vales de caja

MANEJO DE CAJA E INVENTARIO

- Para llevar el inventario y caja, todo producto vendido y servicios de consultas hechas, se anota el valor total en un papel o en un cuadernillo, y los materiales utilizados en dicha consulta o venta, así como los medicamentos que se usaron.
- Al final del día, se hace una cuenta total de las ventas y actividades realizadas y se confirma que el total del dinero concuerde con las actividades realizadas.

CIERRE DEL MES

- De las ventas realizadas diariamente (anotadas en papeles individuales por consulta) se hacía un conteo de las medicinas vendidas y se las multiplicaba por el valor de compra y se establece cuánto fue la utilidad obtenida por la venta.

PAGO A PROVEEDORES

- Llegan los proveedores para el cobro de las facturas vencidas, se les cancela en cheque o en efectivo
- si es de tomar otro pedido se lo hace en el momento.

PAGO A PERSONAL

- Al final del mes se le entregaba el dinero de su sueldo y se revisaba si había adelantos o anticipos.
- Todo esto con el respaldo de los papeles individuales de caja en los que se registra todo ingreso o egreso de dinero y su concepto.
- Estos papeles no son más que papeles simples sin ningún formato o formulario específico.
- Los adelantos son casi a diario

PAGO AL PERSONAL TEMPORAL

- Se le paga por días trabajados al final de la semana.
- No se lleva control de estos egresos

OTROS PROCEDIMIENTOS

- Con respecto a otros ingresos o gastos, estos son anotados en el cuadernillo nombrado anteriormente y se archiva los documentos de soporte.
- No se lleva contabilidad formal, registros de diario, formularios de control de ingresos y gastos, control de activos y otros procedimientos similares.
- Con respecto a los clientes, se llevan fichas médicas, las cuales están debidamente archivadas y esta sirve para hacer seguimiento a los pacientes.

- No se lleva control de número de pacientes atendidos a diario, ingreso promedio por paciente, costo de ventas y otros ratios o índices que bien podrían servir de análisis.

1.5.RECOMENDACIONES

Con respecto al análisis que se hizo sobre la empresa, su entorno, su mercado, su perspectiva y sobre los aspectos operacionales del negocio, se tiene que será necesario establecer una serie de recomendaciones y paso a seguir para la veterinaria, así tenemos lo siguiente:

1. La veterinaria debe conocer más el mercado donde se desempeña, así como debería tener mayor información sobre sus clientes objetivos, la competencia, los proveedores y otras variables de mercado, de tal forma que se pueda acoplar los requerimientos del mercado a la oferta de la veterinaria.
2. Rediseñar estratégicamente la veterinaria, de tal forma que se plantee una misión, visión y filosofía empresarial orientada hacia el cliente.
3. Analizar los aspectos débiles y fuertes de la empresa, así como su posición en el mercado, las oportunidades y debilidades que se le presentan y buscar las formas de encausarlas hacia el beneficio del negocio
4. Establecer un posicionamiento y una diferenciación de la veterinaria con respecto a su competencia, que este acorde con las expectativas de los clientes

5. Diseñar un plan de mercadeo que este en función a los resultados de la investigación de mercado, que se propuso anteriormente
6. Ejecutar un rediseño de procedimientos en el área comercial, administrativa y financiera, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables, formalización de los procedimientos en las distintas áreas y mayor eficiencia en las operaciones.

Así tenemos que en base a estas recomendaciones, se tendrá que se ejecutará una investigación de mercado tal como se lo plantea en el punto 1, basándose en las necesidades de la veterinaria con respecto a información del mercado, con lo cual partir de los resultados y el análisis que se obtenga, se podrá ofrecer una dirección correcta sobre como plantear el resto de puntos que se recomiendan en este apartado, de tal manera que la empresa considere las conclusiones de esta investigación para plantear las estrategias posteriores.

CAPÍTULO 2

2. ESTUDIO DEL MERCADO

2.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

2.1.1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE MERCADO

OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Para el presente estudio se han planteado una serie de objetivos, los cuales serán cumplidos mediante un análisis de mercado posterior. Dado esto los objetivos planteados para el estudio de mercado serian:

1. Identificar la situación actual del sector de veterinarias del país
2. Determinar que variables con respecto al servicio, son las más importantes para los usuarios de la veterinaria y cual es su grado de satisfacción con respecto a estas.
3. Identificar diversos aspectos sobre la competencia como posicionamiento, diferenciación, participación y servicios de la competencia.
4. Identificar los servicios mas solicitados, requeridos y aceptados por los clientes
5. Determinar el perfil y la conducta de compra o uso de servicios de los usuarios de la veterinaria.
6. Identificar diferentes oportunidades sobre necesidades o requerimientos de los clientes de tal forma que la empresa pueda implementar nuevas opciones para satisfacer a sus clientes.

2.1.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE MERCADO

Se tiene que es necesario que el proyecto se alimente de información de primera mano, primaria y secundaria, de tal forma que se pueda medir el impacto de diversas variables con respecto a las perspectivas del proyecto, lo cual a partir de un análisis concienzudo de la situación de la empresa, una investigación de mercado y los resultados obtenidos se podrá ofrecer el planteamiento de estrategias y un análisis financiero lo que permitirá mostrar la factibilidad del proyecto.

Así se tiene que para alcanzar los objetivos tanto generales como específicos en la investigación de la situación de la empresa y el mercado se utilizaran varios métodos para el levantamiento de datos, con lo cual se tiene previsto cumplir todos los objetivos de investigación.

Se tratará de recopilar información sobre el sector, a partir de fuentes secundarias, las cuales podrán brindar una perspectiva de la situación actual del sector. Para esto se recopilará información proveniente de textos, revistas, Internet, catálogos, gremios, proyectos anteriores, Servicio de Rentas Internas, organismos de apoyo gremial, ferias sobre el sector, locales similares y cotizaciones.

Con esta información se podrá emitir una perspectiva básica sobre el sector y su situación, el comportamiento de éste y su tendencia.

Por otro lado, se tendrá muy en cuenta la recopilación de información a través de fuentes primarias como estudios técnicos, tales como encuesta, entrevistas y la observación directa, con el fin de determinar primordialmente las situación actual de la empresa y las tendencias de los potenciales clientes y del mercado:

- Determinar los principales requerimientos y necesidades tienen los clientes.
- Determinar la acogida y expectativa de la oferta de los servicios y productos que tiene o expondría la veterinaria.
- Determinar productos estrellas, es decir mostrar que tipos de servicios son los preferidos en el mercado y por que.
- Determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto a diversas variables de los servicios como precios, calidad de los productos, limpieza, rapidez, cumplimiento, conocimiento sobre la labor, imagen, trato al cliente y solución a reclamos.
- Especificar los procesos y operaciones administrativas-comerciales necesarias para el funcionamiento óptimo y organizado de la veterinaria.
- Establecer los procesos y puntos críticos en los sistemas de atención a los clientes, los flujos de información, utilización de recursos dentro del sistema, movimientos transaccionales y diversos aspectos operativos que requieren de especial atención.

Dado esto se establecerá un cuestionario el cual será de la siguiente forma:

- Cuestionario a clientes actuales y potenciales (ver anexo 1)

Éstas entrevistas serán con el fin de levantar información sobre el mercado y el funcionamiento de la competencia, así como saber las opiniones de personas en modo de sondeo, además de un estudio de procesos de trabajo para potenciar las áreas de comercialización, esto con el fin de presentar una serie de directrices técnicas de procedimientos que optimice las operaciones.

Para esto se decidió entrevistar a todos los clientes que irían a la veterinaria dentro del lapso de 2 semanas (días 13-24 de febrero), con lo cual se obtuvo un muestra de 207 clientes, lo que es congruente con nuestras expectativas, ya que si tenemos que la base de datos de la veterinaria es de 465 clientes activos, se tiene que se obtuvo información de el 44.529% de la población. Esta muestra es más que suficiente ya que si analizamos cual debería ser la muestra mínima que se necesitaría para una población como esta, tendríamos lo siguiente:

Cálculos para la Obtención y determinación de la Muestra

N = 465
Z = 1.96
p = 50%
q = 50%
e = 5%

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

$$n = \frac{446.586}{2.1229}$$

$$n = 210$$

De donde se tiene que esta muestra fue calculada en base a la fórmula utilizada para poblaciones finitas.

A partir de esto se obtendrán una serie de resultados (ver anexo 3), los cuales servirán para contrastar con la hipótesis que se plantearon para el presente estudio, así tenemos que las hipótesis de este estudio de mercado serían como sigue:

1. Mas del 80% de los clientes son antiguos
2. La mayoría de los clientes de la veterinaria se hace atender mensualmente
3. La mayoría de los clientes califican las satisfacción con el puntaje de 4 o mas
4. La mayoría de los clientes utilizan mayormente los servicios de tratamientos para pulgas y garrapatas
5. Los precios son muy buenos según los clientes
6. La calidad de los productos es muy bueno según los clientes
7. La limpieza y pulcritud del local es muy bueno según los clientes
8. El tiempo de espera es muy bueno según los clientes
9. La eficiencia en la labor es muy buena según los clientes

10. El conocimiento de los veterinarios es muy bueno según los clientes
11. La imagen del local es muy buena según los clientes
12. El trato al cliente es muy bueno según los clientes
13. La capacidad de solucionar reclamos es muy buena según los clientes
14. La seguridad del local es muy buena según los clientes
15. El seguimiento y llamadas al cliente es muy bueno según los clientes
16. Un 90% de los clientes si recomendarían a la veterinaria con sus amigos
17. Los clientes escogieron a esta veterinaria por su buena atención y sus buenos precios
18. Los clientes sí consideran que la ubicación del local es cómoda
19. Los nuevos servicios que desearían los clientes serían la peluquería y rayos x.

Así finalmente en base a estas hipótesis y los resultados del estudio, se podrá establecer un estudio de mercado, el cual ofrecerá un análisis de los principales factores que afectan a este mercado y como afecta esto a la veterinaria, así como las conclusiones mas importante de este, de tal forma que sirva como base para la formulación de estrategias.

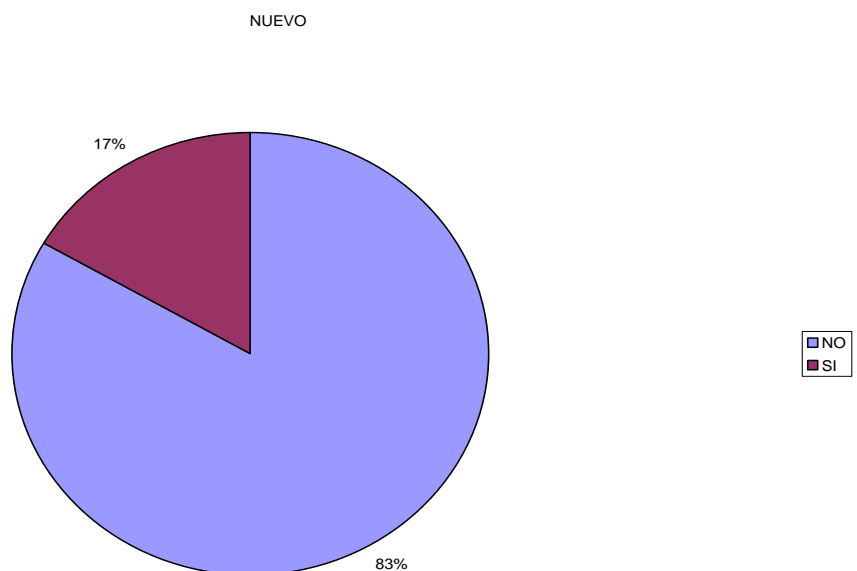
2.1.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Con base a los resultados obtenidos en la investigación de mercado y tomando en cuenta las hipótesis que se plantearon anteriormente, tenemos que el contraste de hipótesis sería tal como sigue:

HIPÓTESIS 1: MÁS DEL 80% DE LOS CLIENTES SON ANTIGUOS.

En el gráfico que a continuación se presenta muestra los resultados de la pregunta número 1, y vemos que el 17% de los encuestados son clientes nuevos y una gran mayoría, es decir el 83% no lo es, dando esto como resultado que la hipótesis planteada se acepta.

GRÁFICO 2.1.2.1
CLIENTES NUEVOS O ANTIGUOS



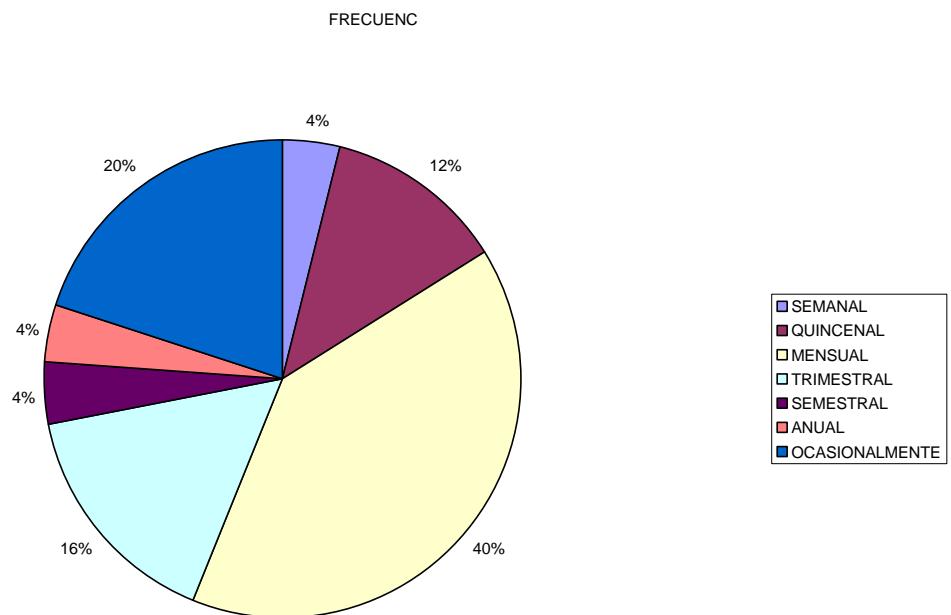
Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 2: LA MAYORÍA DE LOS CLIENTES DE LA VETERINARIA SE HACE ATENDER MENSUALMENTE.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número dos, los cuales determinaron que la hipótesis se acepte ya que el 40% de los encuestados usa los servicios de la veterinaria mensualmente, tenemos como datos importantes que un 20% lo hace ocasionalmente, y 16% trimestralmente.

GRÁFICO 2.1.2.2
FRECUENCIA DE VISITA



Fuente: Estudio de mercado

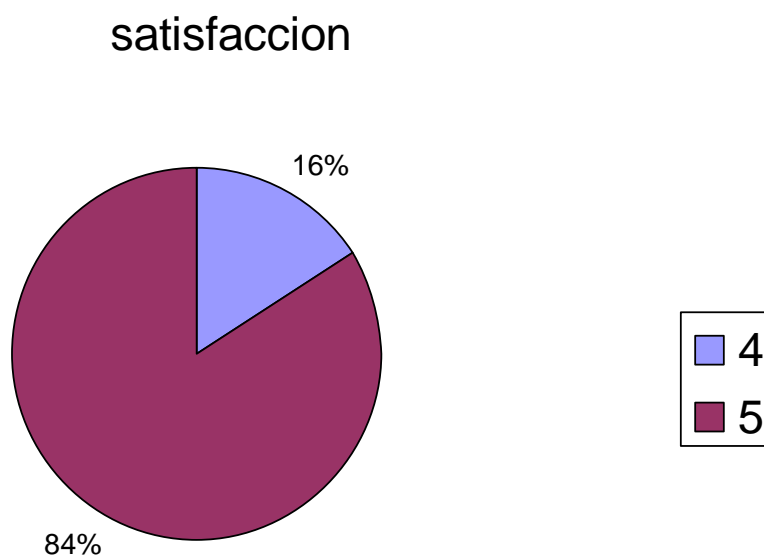
Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 3: LA MAYORÍA DE LOS CLIENTES CALIFICAN LA SATISFACCIÓN CON EL PUNTAJE 4 O MAS.

Como se puede observar en los resultados de la pregunta 3, cuyos resultados se analizaron y sirvieron para contrastar ésta hipótesis, se tiene que ésta se acepta.

Ya que según los resultados se tiene que un 84% de los encuestados califica la satisfacción de 5, y un 16% califica su satisfacción con los servicios de la veterinaria con 4.

GRÁFICO 2.1.2.3
NIVEL DE SATISFACCION DEL 1 AL 5



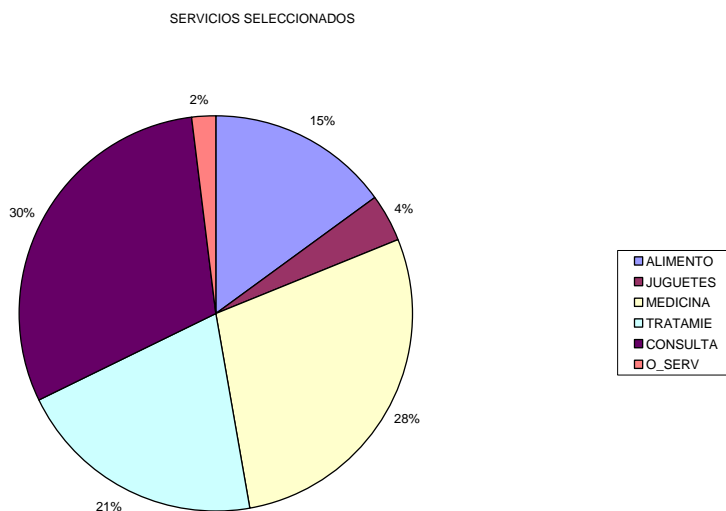
HIPÓTESIS 4: LA MAYORÍA DE LOS CLIENTES UTILIZAN MAYORMENTE LOS SERVICIOS DE TRATAMIENTOS PARA PULGAS Y GARRAPATAS.

El gráfico a continuación refleja los resultados de la pregunta 4, cuyos resultados se han analizado para contrastar la hipótesis, y se tiene que ésta se rechaza, ya que según los resultados se tiene que el 30% de los clientes se acercan a la veterinaria para una consulta general de sus mascotas, más por otro lado podemos observar según el gráfico que existen datos con importantes proporciones dentro de los resultados como es que el 28% de los encuestados se acerca a la veterinaria a comprar medicinas, siendo también sobresaliente que el 21% de los encuestados lleva a sus mascotas a un tratamiento contra pulgas y garrapatas lo que la ubica en la tercera opción mas votada.

La venta de alimentos y balanceados ocupa un cuarto lugar con el 15%, nótese que estos resultados arrojan importantes conclusiones, mas dado el promedio se tiene que esta hipótesis se rechaza.

GRÁFICO 2.1.2.4.

SERVICIOS UTILIZADOS



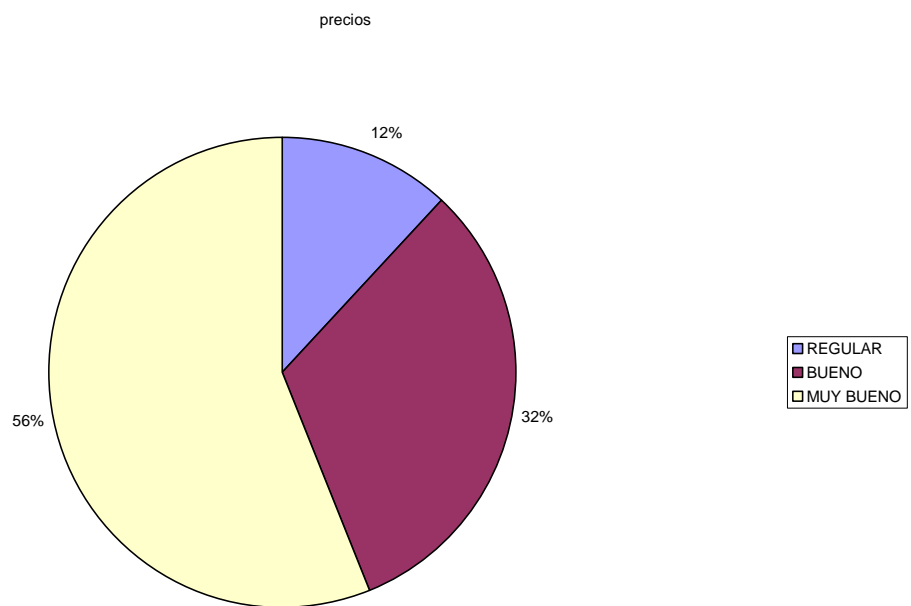
Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 5: LOS PRECIOS SON MUY BUENOS SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se acepte ya que el 56% de los encuestados califica los precios de la veterinaria de muy buenos, tenemos como datos importantes que un 32% los califica de bueno, y 12% los califica de regular.

GRÁFICO 2.1.2.5.
OPINIÓN ACERCA DE LOS PRECIOS



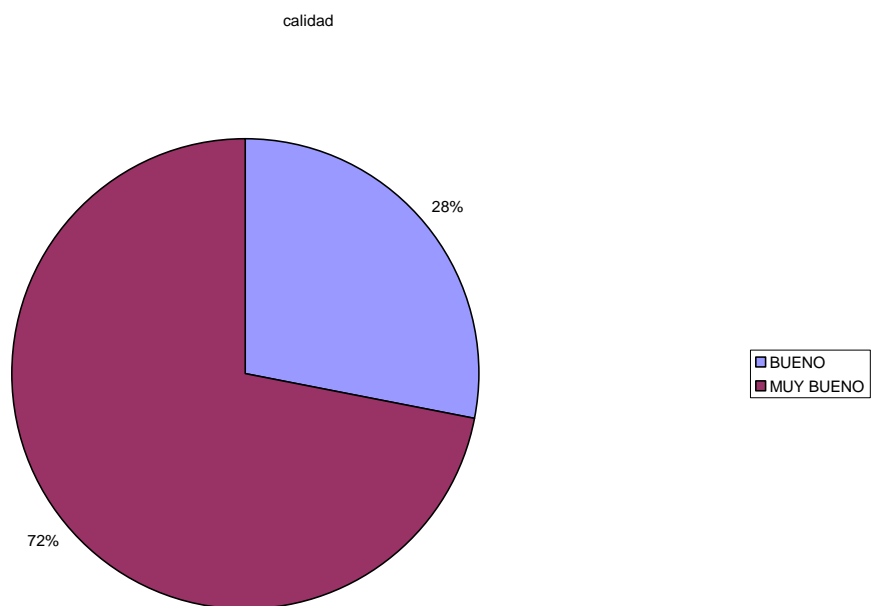
Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 6: LOS CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ES MUY BUENA SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se acepte, ya que el 72% de los encuestados califica que la calidad de los productos de la veterinaria es muy buena, y un 28% de bueno.

GRÁFICO 2.1.2.6.
OPINIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO



Fuente: Estudio de mercado

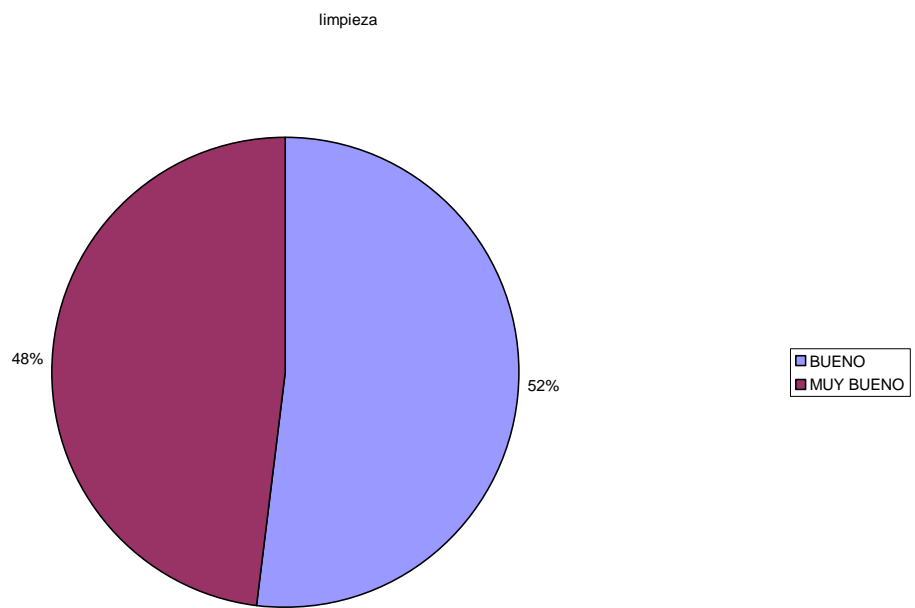
Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 7: LA LIMPIEZA Y PULCRITUD DEL LOCAL ES MUY BUENA SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se

rechace, ya que el 52% de los encuestados califica que la limpieza y pulcritud del local es buena, y un 48% de muy bueno que también es un dato importante, pero dado el promedio la hipótesis se rechaza.

GRÁFICO 2.1.2.7. OPINIÓN DE LA LIMPIEZA



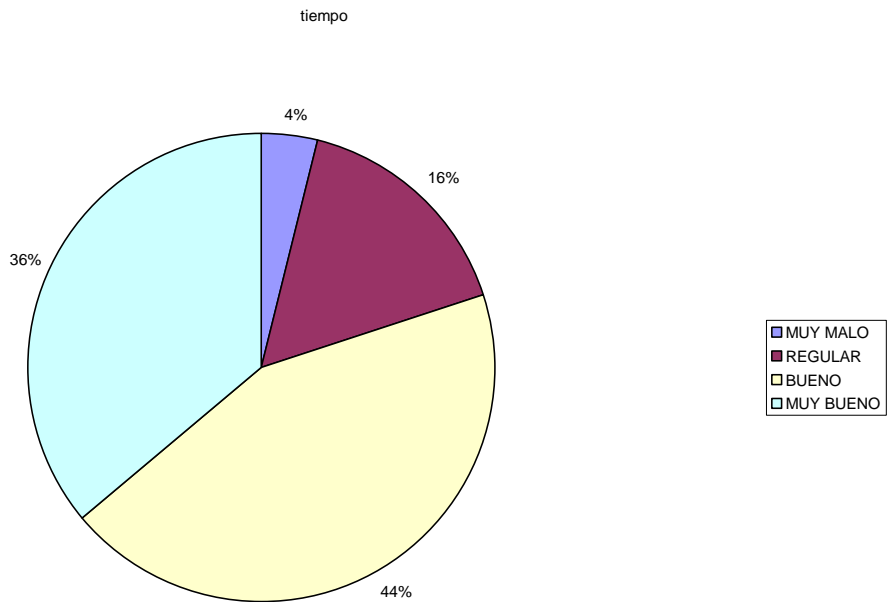
Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 8: EL TIEMPO DE ESPERA ES MUY BUENO SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se rechace, ya que el 44% de los encuestados califica el tiempo de espera de bueno, y un 36% de muy bueno que también es un dato importante, pero dado el promedio la hipótesis se rechaza.

GRÁFICO 2.1.2.8.
OPINIÓN ACERCA DEL TIEMPO DE ESPERA



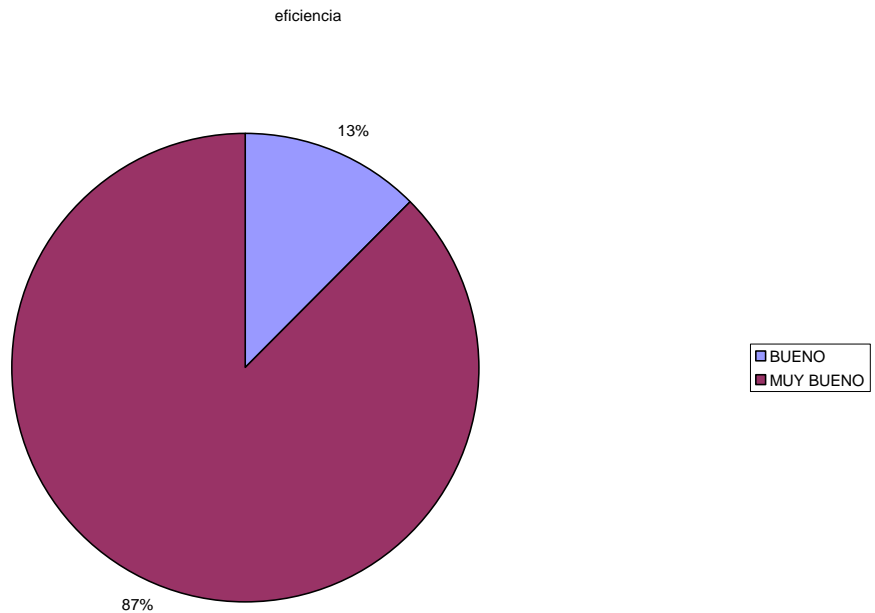
Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 9: LA EFICIENCIA DE LA LABOR ES MUY BUENA SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se acepte, ya que el 87% de los encuestados califica de muy buena la eficiencia de la labor, y un 13% de bueno.

GRÁFICO 2.1.2.9.
OPINIÓN ACERCA DE LA EFICIENCIA DE LA LABOR



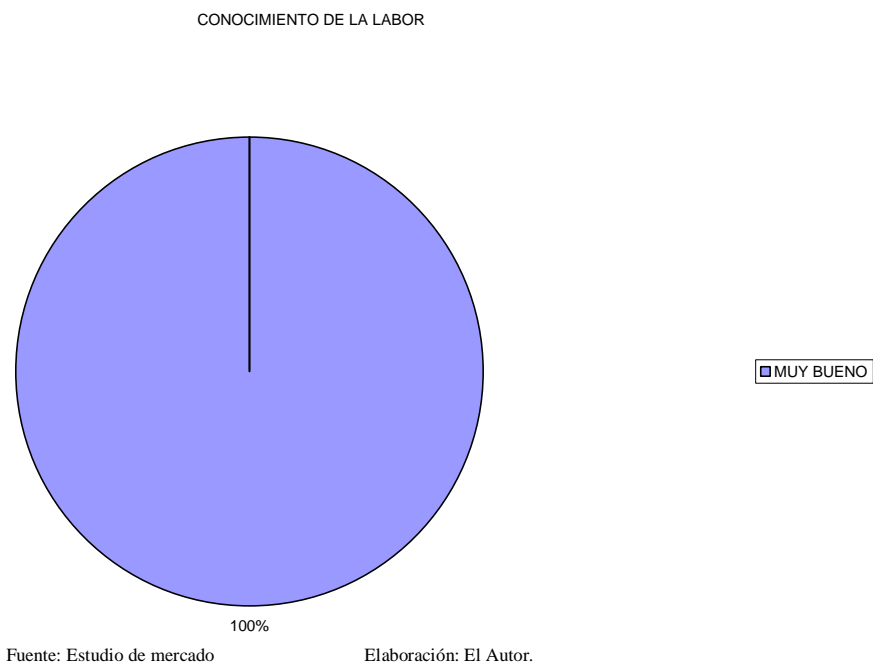
Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 10: EL CONOCIMIENTO DE LOS VETERINARIOS ES MUY BUENO SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se acepte, ya que el 100% de los encuestados considera que los conocimientos de los veterinarios son muy buenos.

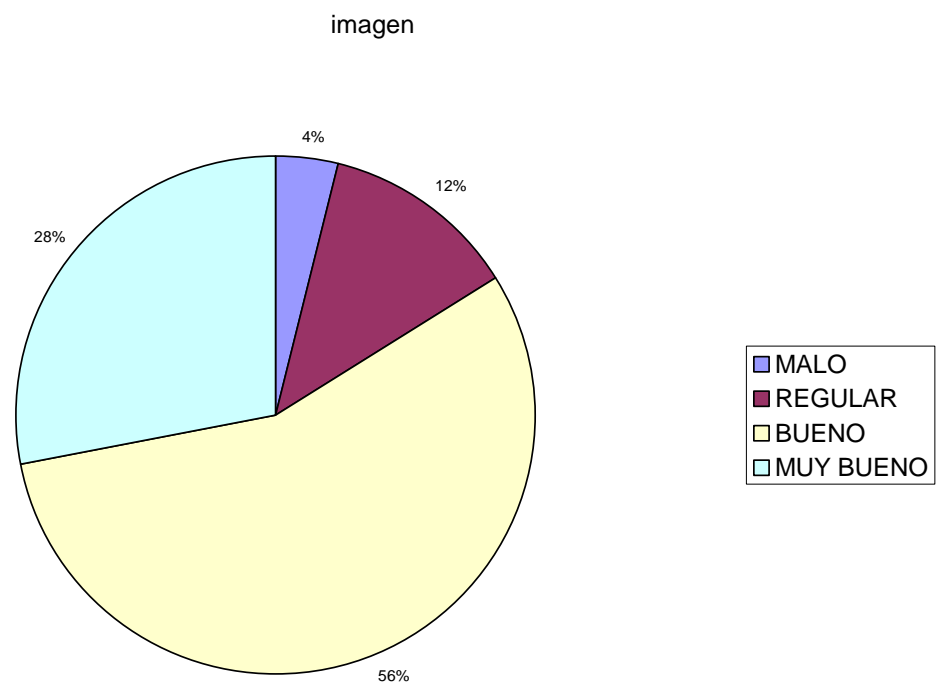
GRÁFICO 2.1.2.10. CONOCIMIENTO DE LA LABOR



HIPOTESIS 11: LA IMAGEN DEL LOCAL ES MUY BUENA SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se rechace, ya que solo el 28% de los encuestados considera que es muy buena, en cambio el 56% la califica de buena solamente. Tenemos también como datos importantes que el 12% la califica de regular y un cuarto puesto con un 4% de clientes que considera que la imagen de la veterinaria es mala.

GRÁFICO 2.1.2.11.
OPINIÓN ACERCA DE LA IMAGEN DE LA VETERINARIA



Fuente: Estudio de mercado

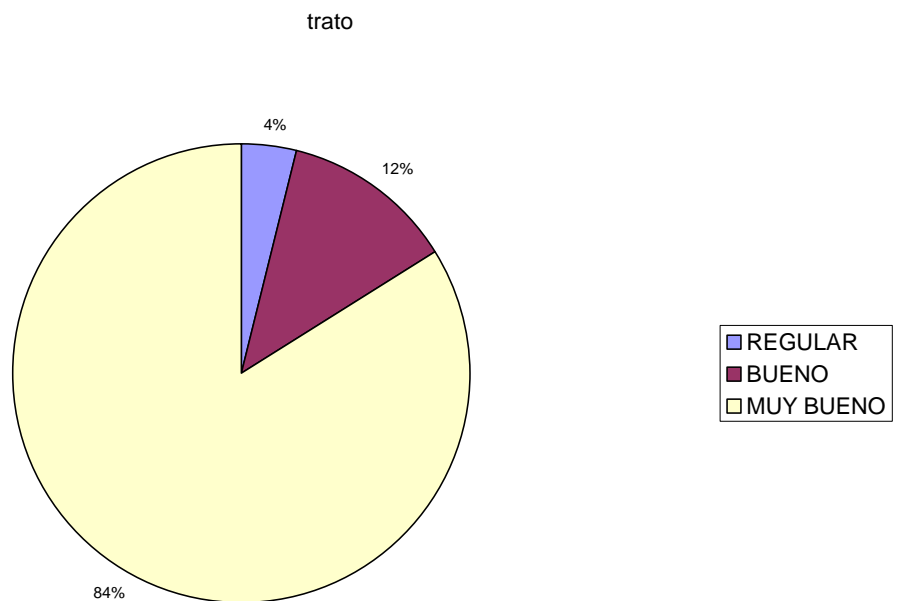
Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 12: EL TRATO AL CLIENTE ES MUY BUENO SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se acepte, puesto que el 84% de los clientes encuestados califica el trato al cliente de muy bueno, un 12% de bueno y solo un 4% de regular.

GRÁFICO 2.1.2.12

TRATO AL CLIENTE



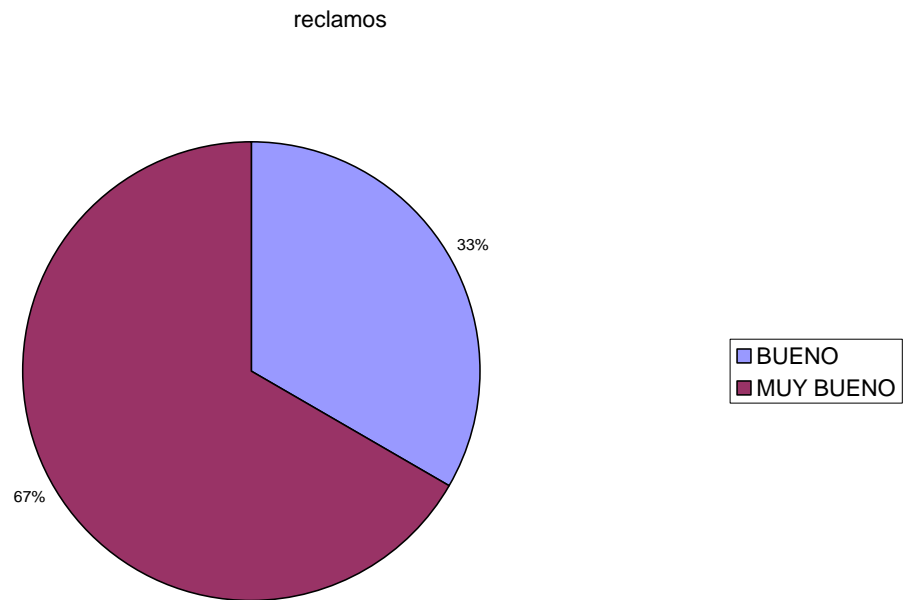
Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 13: LA CAPACIDAD DE SOLUCIONAR RECLAMOS ES MUY BUENA SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se acepte, puesto que el 67% de los clientes encuestados califica la capacidad de solucionar reclamos de muy buena, y un 33% de buena.

GRÁFICO 2.1.2.13 SOLUCIÓN DE RECLAMOS



Fuente: Estudio de mercado

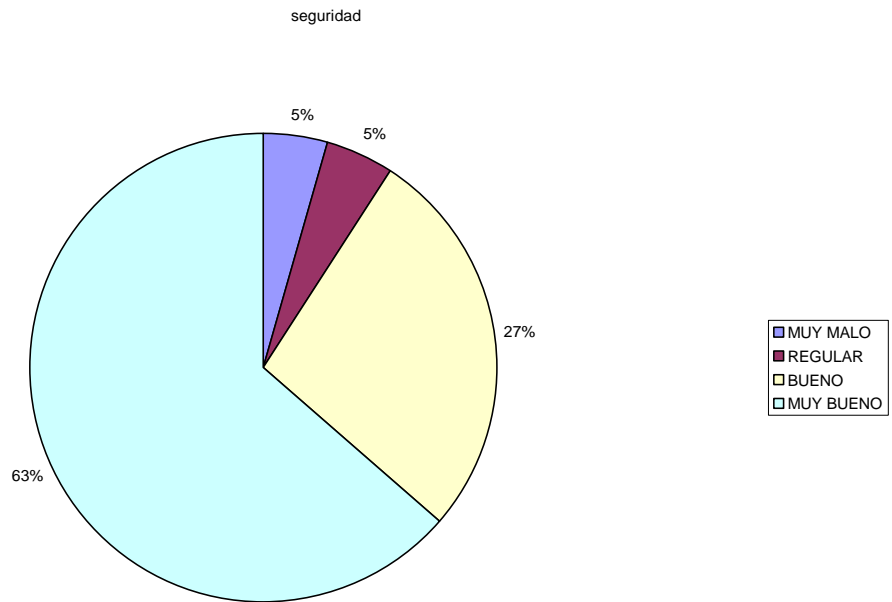
Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 14: LA SEGURIDAD DEL LOCAL ES MUY BUENA SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se acepte, el 63% de los encuestados considera que es muy buena, por otra parte el 27% la califica de buena solamente. Tenemos también como datos importantes que el 5% la califica de regular y un cuarto puesto con un 5% de clientes que considera que la seguridad de la veterinaria es mala.

GRÁFICO 2.1.2.14

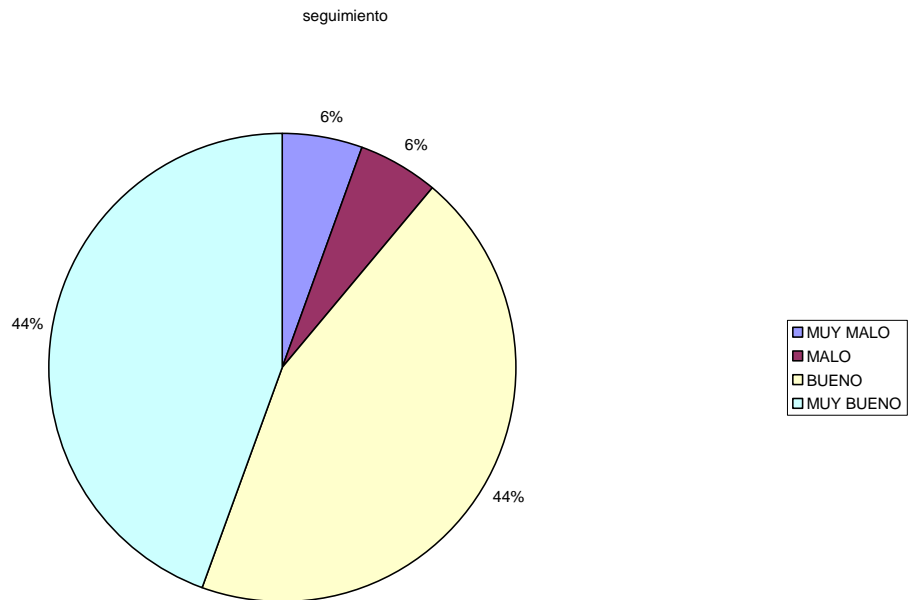
SEGURIDAD DE LA VETERINARIA



HIPÓTESIS 15: EL SEGUIMIENTO Y LLAMADAS AL CLIENTE ES MUY BUENO SEGÚN LOS CLIENTES.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número cinco, los cuales determinaron que la hipótesis se rechace, puesto que el 44% de los clientes encuestados califica que el seguimiento y las llamadas al cliente han sido muy buenas, y también un 44% de los encuestados piensa que es solamente buena. Como datos importantes tenemos que 6% de los encuestados las califica de malas, y otro 6% de muy malas.

GRÁFICO 2.1.2.15.
SEGUIMIENTO Y LLAMADAS AL CLIENTE



Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El Autor.

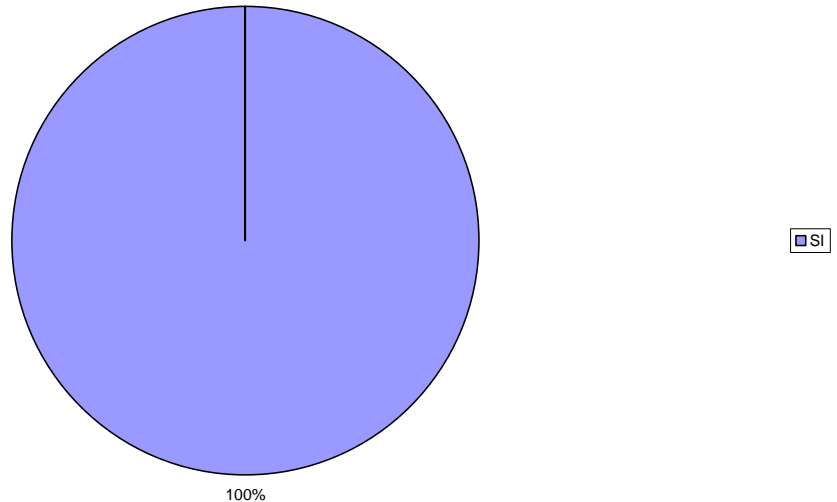
HIPÓTESIS 16: UNO 90% DE LOS CLIENTES SI RECOMENDARÍAN A LA VETERINARIA CON SUS AMIGOS.

El gráfico que a continuación se presenta representa los resultados de la pregunta número seis, los cuales determinaron que la hipótesis se acepte, puesto que el 100% de los encuestados si recomendarían a la veterinaria Zamora con sus conocidos.

GRÁFICO 2.1.2.16

RECOMENDACIÓN DE SERVICIOS

recomendaría usted esta veterinaria



Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El Autor.

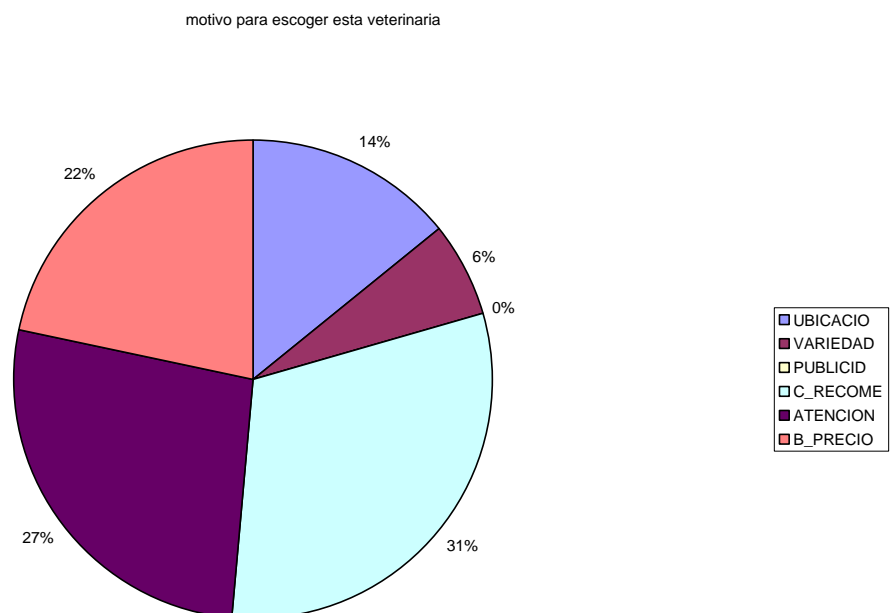
HIPÓTESIS 17: LOS CLIENTES ESCOGIERON A ESTA VETERINARIA POR SU BUENA ATENCION Y SUS BUENOS PRECIOS.

El gráfico a continuación refleja los resultados de la pregunta siete, cuyos resultados se han analizado para contrastar la hipótesis, y se tiene que ésta se rechaza, ya que según los resultados se tiene que el 31% de los clientes escogen a la veterinaria Zamora por recomendación, más por otro lado podemos observar según el gráfico que existen datos con importantes proporciones dentro de los resultados como es que el 27% de los encuestados se acerca a la veterinaria por su buena atención, siendo también sobresaliente que el 22% de los encuestados se ha acercado a la

veterinaria por sus buenos precios lo que la ubica en la tercera opción más votada.

La ubicación ocupa un cuarto lugar con el 14%, por variedad solamente se ha acercado el 6%, y un 0% por publicidad.

GRÁFICO 2.1.2.17
MOTIVOS POR EL CUAL SE ESCOGE LA VETERINARIA
ZAMORA



Fuente: Estudio de mercado

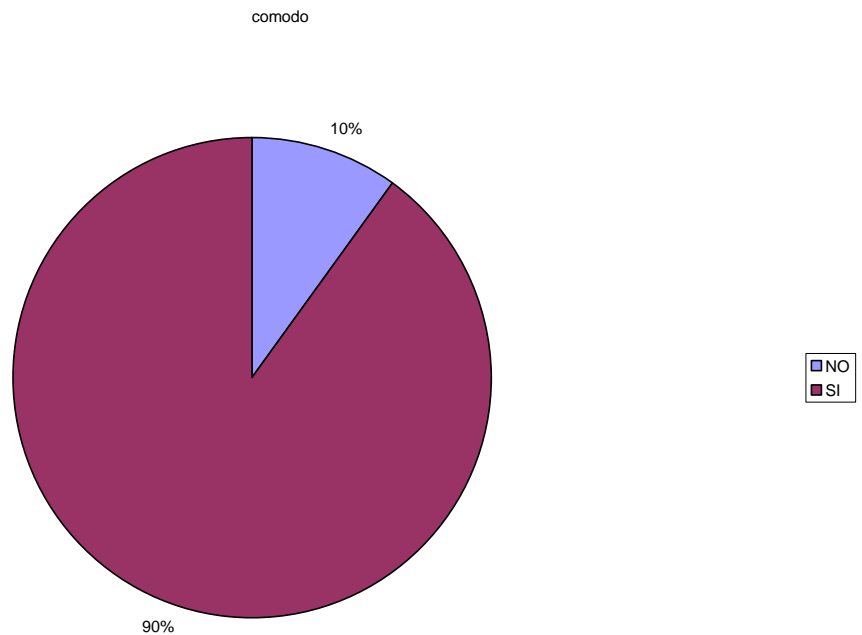
Elaboración: El Autor.

HIPÓTESIS 18: LOS CLIENTES SÍ CONSIDERAN QUE LA UBICACIÓN DEL LOCAL ES CÓMODA

El gráfico que a continuación se presenta, representa los resultados de la pregunta número ocho, los cuales determinaron que la hipótesis se acepte, puesto que el 90% de los clientes encuestados califica que si es

cómoda la ubicación del local, y solo un 10% de los encuestados no la considera cómoda.

GRÁFICO 2.1.2.18
OPINIÓN ACERCA DE LA UBICACIÓN DEL LOCAL



Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: El Autor.

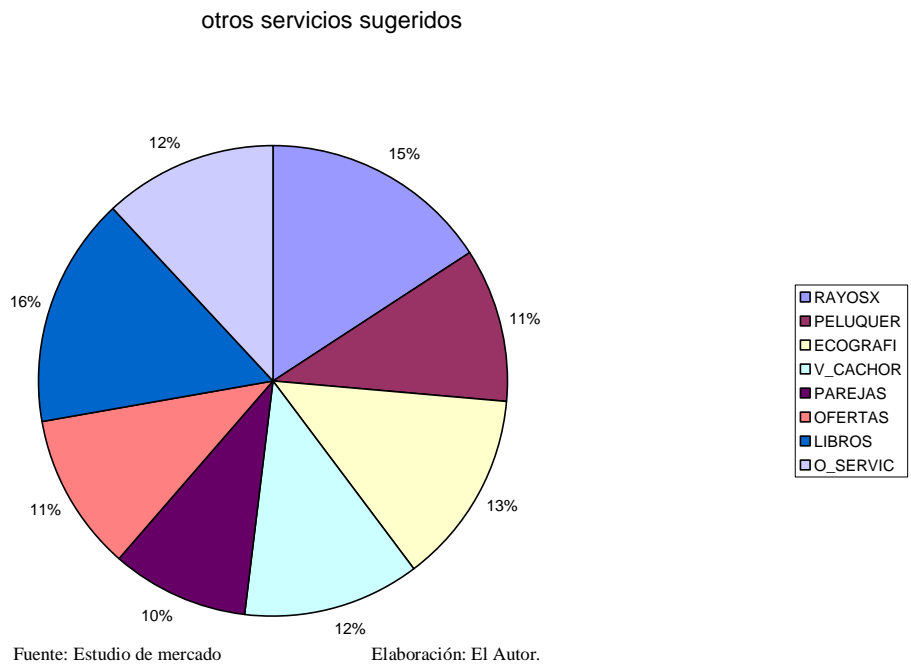
HIPÓTESIS 19: LOS NUEVOS SERVICIOS QUE DESEARÍAN LOS CLIENTES SERÍAN LA PELUQUERÍA Y RAYOS X

El gráfico a continuación refleja los resultados de la pregunta nueve, cuyos resultados se han analizado para contrastar la hipótesis, y se tiene que ésta se rechaza, ya que según los resultados se tiene que el 16% de los clientes prefieren como servicios adicionales tener libros, revistas e información variada de mascotas, por otro lado podemos observar según el gráfico que existen datos con importantes proporciones dentro de los resultados como es que el 15% de los encuestados si le gustaría tener el

servicio de rayos x en la veterinaria, también sobresale que el 13% de los encuestados quisiera que la veterinaria tuviese servicio de ecografía lo que la ubica en la tercera opción mas votada.

Otros servicios sugeridos y venta de cachorros ocupan el cuarto lugar con el 12%, por peluquería y ofertas solamente se ha acercado el 11%, y un 10% le gustaría tener el servicio de búsqueda de pareja para sus mascotas, por lo que esta hipótesis se rechaza.

GRÁFICO 2.1.2.19
SERVICIOS ADICIONALES QUE DESEARÍAN LOS CLIENTES



2.1.3 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO Y POTENCIAL DE LA DEMANDA

Se ha recabado datos sobre las ventas de la veterinaria desde el año 2004 al 2005, es decir desde que se inicio la empresa hasta diciembre del 2005, basados en las cuentas que llevaba la veterinaria para su control interno, los cuales sirvieron para analizar la tendencia de las ventas durante tal periodo. Los datos que sirvieron para el análisis se muestran a continuación:

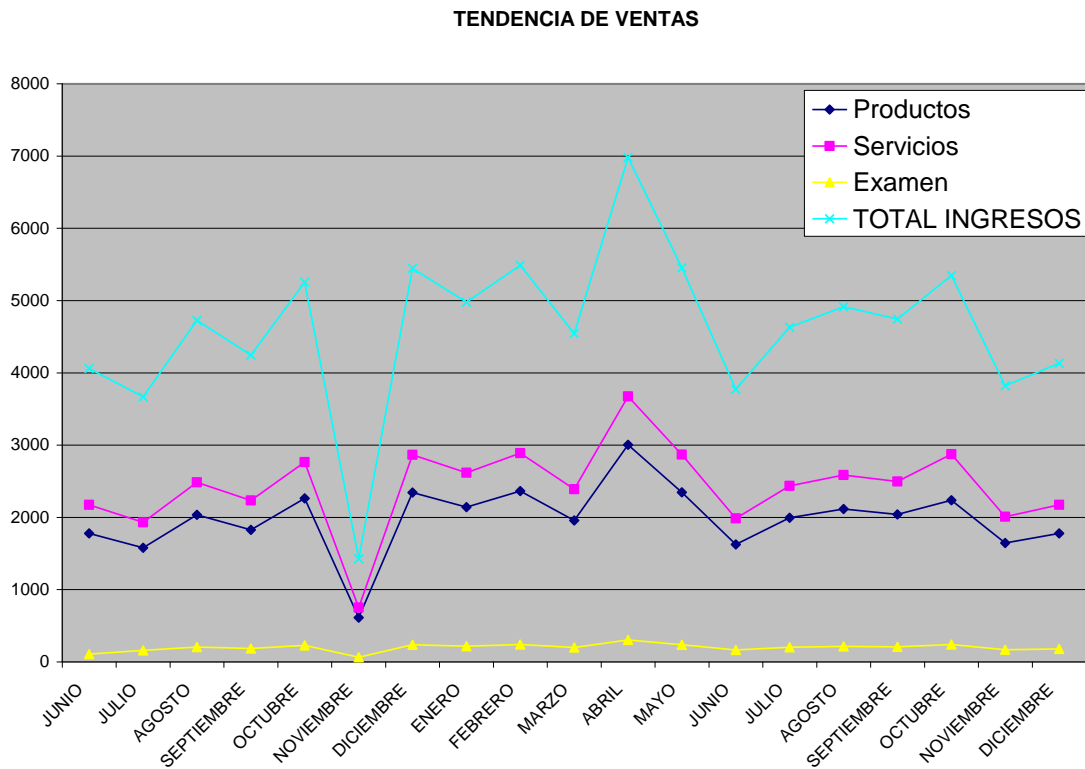
**TABLA 2.1.3.1
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE VENTAS**

VENTAS DE LA VETERINARIA ZAMORA					
	RUBRO	Productos	Servicios	Examen	TOTAL INGRESOS
VENTAS 2004	JUNIO	1778.3	2173.48	106.2	4057.98
	JULIO	1578.32	1928.89	159.89	3667.1
	AGOSTO	2033.62	2485.32	206	4724.94
	SEPTIEMBRE	1826.84	2232.61	185.06	4244.51
	OCTUBRE	2261.66	2764.01	229.11	5254.78
	NOVIEMBRE	613.02	749.19	62.1	1424.31
	DICIEMBRE	2343.24	2863.72	237.37	5444.33
	TOTAL	12435	15197.22	1185.73	28817.95
VENTAS AÑO 2005	ENERO	2141.97	2617.74	216.98	4976.69
	FEBRERO	2362.27	2886.98	239.3	5488.55
	MARZO	1955.32	2389.63	198.07	4543.02
	ABRIL	3003.93	3671.15	304.3	6979.38
	MAYO	2346.11	2867.71	237.7	5451.52
	JUNIO	1624.65	1985.52	164.58	3774.75
	JULIO	1992.39	2434.94	201.83	4629.16
	AGOSTO	2114.1	2583.69	214.16	4911.95
	SEPTIEMBRE	2041.03	2494.39	206.76	4742.18
	OCTUBRE	2235.64	2872.77	238.12	5346.53
	NOVIEMBRE	1644.02	2009.19	166.54	3819.75
	DICIEMBRE	1778.32	2173.32	180.14	4131.78
	TOTAL	25239.75	30987.03	2568.48	58795.26

Fuente: Veterinaria Zamora

Elaboración: El Autor.

GRÁFICO 2.1.3.2. TENDENCIA DE VENTAS



Fuente: Veterinaria Zamora

Elaboración: El Autor.

Nótese que el comportamiento de las ventas es irregular durante todo el período, lo cual se refleja a partir del comportamiento de los ingresos generados por las ventas de los productos y las ventas por servicios, tal como se ve en el gráfico, los cuales son los 2 rubros más importantes. Al mismo tiempo se puede notar que los ingresos generados por los exámenes mantienen una tendencia algo más estable. Así mismo se puede ver que los componentes de ingreso por ventas de productos son el 41.8 al 43.82% de las ventas y el ingreso por venta de servicios médicos son el 52.59 al 53.73%, lo que indica que estos son los rubros de mayor peso sobre las venta y sobre su comportamiento.

Así mismo se puede ver que el crecimiento de la empresa ha sido irregular, debido a que durante muchos meses incluso ha habido decrecimiento y en otros se ha recuperado la empresa, así tenemos que la tendencia de crecimiento se puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2.1.3.3.
CRECIMIENTO MENSUAL



Fuente: Veterinaria Zamora

Elaboración: El Autor.

**TABLA 2.1.3.4.
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS**

CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE LA VETERINARIA ZAMORA			
	RUBRO	INGRESOS	
VENTAS 2004	JUNIO	--	
	JULIO	-9.63%	
	AGOSTO	28.85%	
	SEPTIEMBRE	-10.17%	
	OCTUBRE	23.80%	
	NOVIEMBRE	-72.89%	
	DICIEMBRE	282.24%	
	TOTAL ACUMULADO	34.16%	
	VENTAS AÑO 2005	ENERO	-82.73%
		FEBRERO	10.29%
MARZO		-17.23%	
ABRIL		53.63%	
MAYO		-21.89%	
JUNIO		-30.76%	
JULIO		22.63%	
AGOSTO		6.11%	
SEPTIEMBRE		-3.46%	
OCTUBRE		12.74%	
NOVIEMBRE		-28.56%	
DICIEMBRE		8.17%	
TOTAL		-16.98%	
		CRECIMIENTO MES N -MES 1	1.82%
	CRECIMIENTO 2005-2004	204.02%	

Fuente: Veterinaria Zamora

Elaboración: El Autor.

Tal como nos hemos podido dar cuenta las ventas han tenido un crecimiento del 2005 con respecto al 2004 del 204.02%

El crecimiento de las ventas irregular se debe a manejos inestables de la veterinaria, ya que estos no han llevado una política regular de administración, además de que hay meses en que existe mayor demanda que en otros y ésto se refleja en el crecimiento mensual. Al mismo

tiempo cabe analizar cual ha sido el crecimiento de un mes con respecto al mismo mes del año anterior, así tenemos lo siguiente:

TABLA 2.1.3.5.
COMPARATIVO DE VENTAS CON RESPECTO AL MISMO
MES DEL AÑO ANTERIOR

ENERO	--
FEBRERO	--
MARZO	--
ABRIL	--
MAYO	--
JUNIO	-6.98%
JULIO	26.23%
AGOSTO	3.96%
SEPTIEMBRE	11.73%
OCTUBRE	1.75%
NOVIEMBRE	168.18%
DICIEMBRE	-24.11%

Fuente: Veterinaria Zamora

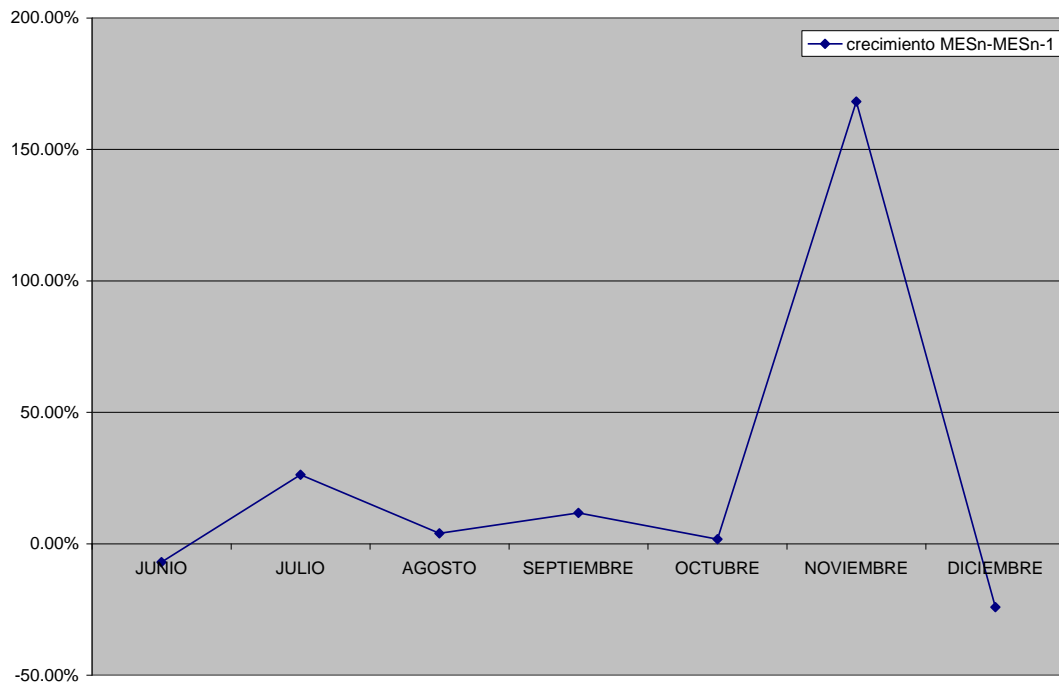
Elaboración: El Autor.

Nótese que para los meses de junio y diciembre se tuvo un decrecimiento del 6.98% y 24.11% respectivamente, mas cabe resaltar que el resto de meses el crecimiento fue importante, inclusive para noviembre se noto un incremento del 168.18%.

Así tal como se puede ver en el siguiente gráfico, el crecimiento fue más bien positivo, lo cual reflejo un crecimiento acumulado de más del 200% como se dijo anteriormente:

GRÁFICO 2.1.3.6.
COMPARATIVO DE VENTAS CON RESPECTO AL MISMO
MES DEL AÑO ANTERIOR

crecimiento MESn-MESn-1



Fuente: Veterinaria Zamora

Elaboración: El Autor.

Así dado esto, si la veterinaria mantiene esta tendencia, la empresa puede crecer aproximadamente un 5% anual para los próximos 5 años, manteniendo así su nivel de riesgo bajo y altas ganancias. La tendencia de las ventas 2006-2010 sería la siguiente:

TABLA 2.1.3.7.
TENDENCIA DE VENTAS PROYECTADA

TENDENCIA DE VENTAS PROYECTADA					
MES/AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
ENERO	4922.79	5296.68	5670.56316	6044.44842	6418.33368
FEBRERO	4953.95	5327.84	5701.72026	6075.60553	6449.49079
MARZO	4985.11	5358.99	5732.87737	6106.76263	6480.64789
ABRIL	5016.26	5390.15	5764.03447	6137.91974	6511.805
MAYO	5047.42	5421.31	5795.19158	6169.07684	6542.96211
JUNIO	5078.58	5452.46	5826.34868	6200.23395	6574.11921
JULIO	5109.74	5483.62	5857.50579	6231.39105	6605.27632
AGOSTO	5140.89	5514.78	5888.66289	6262.54816	6636.43342
SEPTIEMBRE	5172.05	5545.93	5919.82	6293.70526	6667.59053
OCTUBRE	5203.21	5577.09	5950.97711	6324.86237	6698.74763
NOVIEMBRE	5234.36	5608.25	5982.13421	6356.01947	6729.90474
DICIEMBRE	5265.52	5639.41	6013.29132	6387.17658	6761.06184

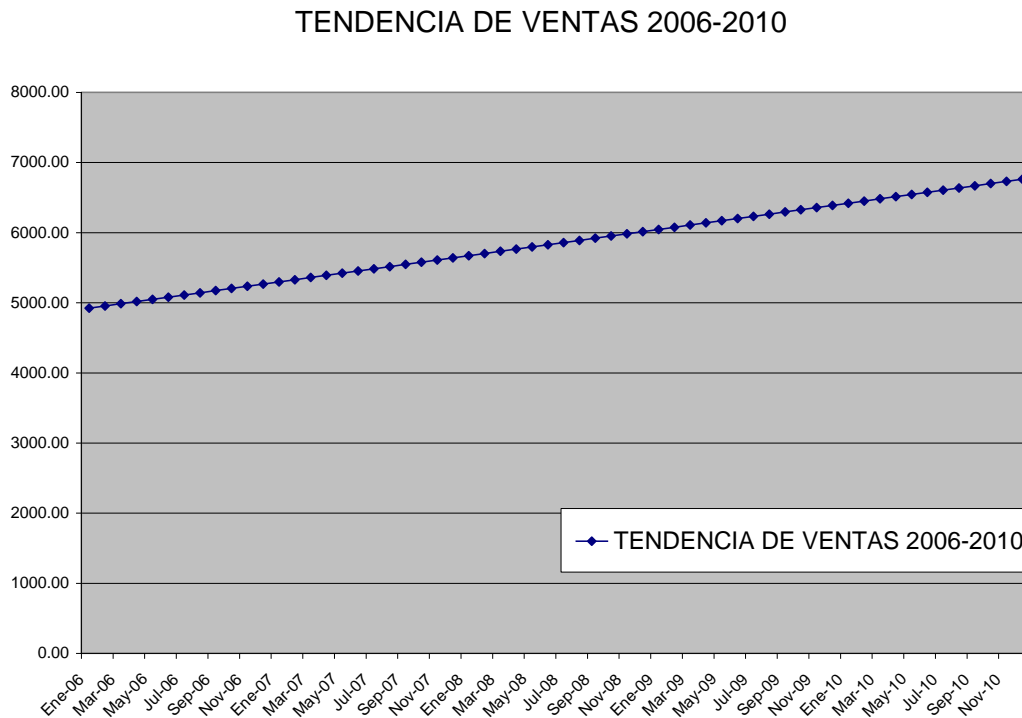
Elaboración: El Autor.

TABLA 2.1.3.8.
CRECIMIENTO DE VENTAS PROYECTADO

	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL ANUAL	61129.88	65616.50	70103.13	74589.75	79076.37
CRECIMIENTO	3.97%	7.34%	6.84%	6.40%	6.02%

Elaboración: El Autor.

GRÁFICO 2.1.3.9.
TENDENCIA DE VENTAS PROYECTADA



Elaboración: El Autor.

Con esta proyección se mantiene una tendencia que va desde un crecimiento del el 3.97% en el año 2006 al 6.02% tal como se ve en el cuadro para el año 2010.

Así tenemos que para esto se ha establecido una tendencia de las ventas futuras con base al comportamiento actual de ventas, sin considerar ninguna estrategia, cambio en la estructura de la empresa, aumento del gasto de promoción o reingeniería en alguna área del negocio.

Finalmente, se tiene que para poder potenciar este crecimiento, es necesario ejecutar planes de comercialización y promoción agresivos, ingreso de nuevos productos y más servicios, así como una política administrativa eficiente de la veterinaria, de tal forma que se aprovechen las oportunidades de mercado y generen mayor rentabilidad.

2.1.4. COMPORTAMIENTOS DE COMPRA

Los clientes que visitan la Veterinaria Zamora tienen un comportamiento de compra, el cual fue considerado en base a la investigación de mercado que se realizó, lo cual nos muestra lo siguiente:

TABLA 2.1.4.1.
COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Parámetros Importantes	Descripción
Quién Compra	<p>Clientes de ambos sexos y variadas edades, de clase media baja, media, media alta y alta. De donde los clientes de clase alta son atendidos en su mayoría a domicilio por lo que se le cobra un precio diferenciado para cada tipo de cliente.</p> <p>Clientes que vienen de otras veterinarias en busca de una atención mas personalizada o bien exigen un servicio especializado para su mascota, por lo que la característica de este tipo de clientes es que</p>

	<p>son altamente exigentes con los servicios que reciben, lo cual es bien canalizado en la Veterinaria Zamora.</p> <p>Hombres y mujeres de diversas edades, desde niños con sus mascotas hasta personas de la tercera edad que las requieren como compañía.</p>
Qué Compra	<p>El 30% de los clientes se acercan a la veterinaria para una consulta general de sus mascotas, el 28% de los encuestados se acerca a la veterinaria a comprar medicinas, siendo también sobresaliente que el 21% de los encuestados lleva a sus mascotas a un tratamiento contra pulgas y garrapatas lo que la ubica en la tercera opción mas votada.</p> <p>La venta de alimentos y balanceados ocupa un cuarto lugar con el 15%,</p>
Cuándo Compra (frecuencia de compra)	<p>El 40% de los encuestados usa los servicios de la veterinaria mensualmente, tenemos como datos importantes que un 20% lo hace ocasionalmente, y 16% trimestralmente.</p>
Dónde Compra	<p>Por el momento solo se tiene un consultorio, por lo que todos los clientes que se acercan a la veterinaria lo hacen a la que esta localizada en Chimborazo 411 entre General Gómez y Argentina.</p>

<p>Por Qué Compra</p>	<p>El 31% de los clientes escogen a la veterinaria Zamora por recomendación, más por otro lado podemos observar según la investigación de mercado que existen datos con importantes proporciones dentro de los resultados como es que el 27% de los encuestados se acerca a la veterinaria por su buena atención, siendo también sobresaliente que el 22% de los encuestados se ha acercado a la veterinaria por sus buenos precios lo que la ubica en la tercera opción mas votada. La ubicación ocupa un cuarto lugar con el 14%, por variedad solamente se ha acercado el 6%, y un 0% por publicidad</p>
<p>Cómo Compra</p>	<p>Los clientes que se acercan a la veterinaria mantienen la siguiente conducta de compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> 73% clientes a contado 12% 1 pago a quincena 7% 2 pagos quincena y fin de mes 5% 3 pagos en 15, 30 y 45 días 3% No han pagado <p>Como se puede apreciar, el 73% de la facturación es en efectivo lo que indica que los clientes ofrecen liquidez a las arcas de la empresa, por otro lado notamos que el 22% de la facturación es a crédito y que si pagan sus cuentas.</p>

	<p>Por ultimo también se nota que un 3% pertenecen a cuentas incobrables.</p> <p>No se ofrece la opción de tarjeta de crédito ya que no se ha realizado convenio con las operadoras de tarjetas.</p>
Cuánto Compra	<p>En general los clientes de la Veterinaria Zamora destinan en promedio 12.24 usd para la consulta general incluidas las medicinas y parte del tratamiento.</p>

Elaboración: El Autor.

En general estos parámetros nos indican que la mayoría de los clientes se acercan a consultas generales de sus mascotas con una frecuencia mensual y gastan aproximadamente 12.24, y el pago lo realizan en efectivo. Siendo la mayor cantidad de estos clientes recomendados o mal atendidos por otras veterinarias, por lo que decide venir a esta veterinaria privada.

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Entre las principales Veterinarias que tienen presencia en la ciudad de Guayaquil y que se dedican a brindar servicios veterinarios y venta de productos y medicinas para mascotas se encuentran:

TABLA 2.2.1.**COMPETENCIA DE LA VETERINARIA ZAMORA**

Médico Veterinario	Nombre De la Clínica	Dirección	Precio
			Consulta
Barzola Castro Heraldo	Veterinaria Israel	Garzota Mz 130 V 12	8
José Fausto Caicedo Gómez	Veterinaria Lassie	Kennedy Vieja Primera 103 Y Fco. Boloña	8
Amadeo Carrascal Molina	Veterinaria Carrascal	Alcedo 428 Y 6 de marzo	10
Dr. José Salazar	Clinica Centenario Sur	Urb. La Saiba Calle Bogota y Avenida Primera Mz J sl8	5
Dra. Jeanina Bermeo Coba	Clinica Veterinaria Can y Cat	Av. Benjamín Carrión Alborada XII Mz 18 V6	8
Dr. Boris Ortiz Suárez	Clinica Veterinaria Entre caninos	Cdla. Entre Rios Av. Rio Guayas y Av. Primera esquina	10
Dr. Carlos Ruiz Chicaiza	Clinica Veterinaria Urdesa	Costanera 1246 y Víctor Emilio Estrada	10
Dr. Fausto Caicedo	Clínica Veterinaria Lassie	Kennedy v. 1era. Oeste 103	8
Dr. Elias Rivadeneira	Clinica Veterinaria Centenario Sur	Cdla. Miraflores y Av. Carlos Julio Arosemena Calle central y porvenir.	5
Familia Bravo	Veterinaria Guayaquil	José Mascote 400 y Padre Solano	10
Dr. Luis Plascencio Treviño	Policlinico Veterinario	Cdla. Sauces uno Mz. F10 V22	8
Dr. Darwin Vargas	Veterinaria Centenario Norte	Av. San Jorge 518 y Carlos Luis Plaza Dañin	10
Dr. Victor Chicaiza	Veterinaria Popular	Av. Las Aguas y Tercer Callejón 15	5
Dr. Lenin Sanchez	Veterinaria y Peluqueria Bellavista	Juan Leon Mera y Augusto Quirola	8
Dr. Francisco Solózano	Consultorio Veterinario Pit Bull	Las Tejas Mz 7 V2	5
Dr. Ling Cedeño A.	Consultorio Veterinario Amazonas	AV. 25 de Julio junto al Dispensario Sur del IESS	10
Dra. Mónica Tapia	Clinica Universidad Agraria	Av. 25 de Julio Junto al Rio Centro Sur	4

Elaboración: El Autor.

En este cuadro podemos ver que el precio mas bajo en costo de consulta es el de la Clínica Veterinaria de la Universidad Agraria, y es la que

mayor cantidad de clientes tiene, con un promedio de 150 a 200 diarios, siendo su principal desventaja el no tener venta de medicinas y la cantidad de tiempo que tienen que esperar sus clientes. Lo cual hace que la mayoría de clientes recurran a otras veterinarias igual de efectivas y sin tener que esperar tanto tiempo.

La Veterinaria Guayaquil es la segunda veterinaria más visitada, con dos sucursales, una en Samborondón y otra en el centro, es la mejor equipada, pero su desventaja a parte de no tener tanta capacidad, es la mala fama por algunos casos de mala práctica médica, y una mala imagen en sus consultorios.

Por otro lado como se pudo ver en análisis anteriores, la competencia no esta completamente posicionada, ya que el mercado no mantiene el conocimiento total y real sobre el desempeño, distribución y formas de compras sobre los productos y servicios veterinarios.

Esto implica que mercado no se encuentra totalmente explotado, y nos puede permitir ganar fácilmente mercado, ya que al no existir una veterinaria sólida, Veterinaria Zamora puede aprovechar esta situación para iniciar una cobertura eficaz del mercado, tal como las otras veterinarias no lo han realizado aun.

2.3. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

PROVEEDORES DE MEDICINAS E INSUMOS MÉDICOS

Pfizer

Es un proveedor importante tanto a nivel mundial como nacional, por lo tanto es responsable por los productos que ofrece ya que no solo los distribuye sino muchas veces los fabrica en sus laboratorios internacionales, siempre entrega sus productos a tiempo, todos son de excelente calidad, siempre invita a los doctores de la Veterinaria Zamora al lanzamiento de sus nuevos productos.

Uno de los puntos a favor es que han sido los auspiciantes de muchos de los cursos de actualización de conocimientos a los cuales han asistido los doctores de la Veterinaria.

Los pagos se realizan en cuanto se van venciendo las facturas, las cuales generalmente son mensuales, a este proveedor la Veterinaria Zamora hace pedidos en promedio de 350 usd.

Los productos que más se solicitan de Pfizer son:

- Vanguard Plus 5L
- Canex Tabletetas Large
- Lutalyce Inyectable
- Canex Tabletetas Medium
- Revolution 0.25 ml 6%

- Revolution 0.25 ml 12%
- Revolution 0.50 ml 12%
- Revolution 1 ml 12%
- revolution 2 ml 12%
- Vanguard 5L
- Vanguard Plus 5/CV-L
- Defensor
- Felloxel
- Rimadil tabletas
- Rimadyl Inyectable
- Synulox Tabletas
- Vi-sorbis Tabletas

Pérez & Pérez

Es uno de los principales distribuidores de la Veterinaria, tienen una muy amplia gama de productos de excelente calidad, y tienen exclusividad de esos productos, son auspiciantes de cursos de actualización de conocimientos para los médicos veterinarios, y realizan lanzamientos de productos eventualmente. Se hacen pedidos mensuales en un promedio de 200 usd.

Entre los productos que tienen a su haber, están los siguientes:

- Atriven Inyectable 20 ml

- Ketamina 50 ml
- Pileran
- Shampoo Tender Care
- Shampoo Acondicionador
- Loperamida Inyectable
- Acedan frasco de 50 ml
- Acedan Gotas
- Sistema Endectocida
- Dermoxin Shampoo 250 ml
- Dermoxin Shampoo de 800 ml
- Oldtrans polvo
- Anavimin Polvo

Ecuaquímica

Es uno de los distribuidores más grandes del país, siempre ha mantenido una imagen responsable por los productos que ofrece, además siempre entrega sus productos a tiempo, siendo todos de excelente calidad y garantía, siempre invita a los doctores de la Veterinaria Zamora al lanzamiento de sus nuevos productos.

Han sido los auspiciantes de muchos de los cursos de actualización de conocimientos a los cuales han asistido los doctores de la Veterinaria.

Los pagos se realizan en cuanto se van venciendo las facturas, las cuales generalmente son cada tres meses, a éste proveedor la Veterinaria Zamora hace pedidos en promedio de 180 usd.

Los productos que más se solicita de Ecuaquímica son:

- Mirrapel
- Drontal Cachorros
- Drontal Gatos
- Drontal PS
- Panolog
- Advantix
- Advantix 10-25
- Advantix mas de 25

Chalvert

Existe una buena relación con este distribuidor, el cual da crédito y ofrece productos de excelente calidad, se hacen pedidos cada dos meses en un promedio de 200 usd. Tienen la exclusividad de los siguientes productos:

- Fulminado de 20 ml
- Fulminado de 100 ml
- Paredon 20 ml

- Paredon de 100 ml
- Cutamicon Crema
- Netecan 10 ml
- Vetergenta Gota
- Enrovet Inyectable

Costavet

Uno de los principales proveedores de la Veterinaria Zamora, tiene una excelente línea de productos, a un muy buen precio, y con altos niveles de calidad, se hacen pedidos cada dos meses, en un promedio de 200 usd.

Entre sus productos destacados tenemos:

- Cannicel 10 ml
- Lincocelyn 20 ml
- Floxcelyn 50 ml
- Frequence Shampoo 250 ml
- Frequence Shampoo 500 ml
- Pen LA 50 ml
- Pen La 100 ml
- Suprafos Polvo 250 gr.
- Moxajet 100 ml
- Dipirona 20 ml
- Desalgina 50 ml

- Betacorp 10 ml
- Nervikan gotas
- Betacort 20 ml
- Atropina 10 ml
- Oxitetraciclina 50 ml
- Dextromina 500 ml
- Fortex B 50 ml
- Fortex B100 ml
- Lincocelyn 10 ml

Merchán y Fontana

Es un distribuidor nuevo, tiene productos de buena calidad y a un buen precio, se hacen pedidos de 200 usd cada tres meses.

Entre los productos que distribuyen a la Veterinaria Zamora están:

- Shampoo de Sabila
- PetGard Tabletas
- Aurisil Gotas
- Doximina
- Maxicef Tabletas
- Prenicef

Farvet

A este distribuidor se le compra productos ya posicionados en el mercado, y los ofrecen a un buen precio, no realizan cursos y ni actualizaciones, se les hace pedidos cada tres meses y un promedio de 200 usd.

Entre los productos que se le compra a éste distribuidor están:

- Flativet
- Moxayet
- Lindopel
- Diurivet 50 ml
- Hemavet Oral de 100 ml
- Hemavet Gotero
- Shampoo Brillo
- Tylovet 100 ml

Jorysmit

Tienen productos exclusivos y de muy buena calidad, los cuales son usados a diario en el tratamiento de los pacientes, se hacen pedidos cada dos meses en un promedio de 120 usd. Sus productos estrella son:

- Amin-B-Fer
- Formula 4 de 10 gr.
- Formula 4 Frasco

- Topico Spray

Disprovef

Es un distribuidor nuevo, con productos exclusivos, se les hace pedidos cada tres meses, en un promedio de 300 usd. Son básicamente medicinas lo que distribuyen y son usadas a diario en la Veterinaria Zamora, a continuación las nombramos:

- Ket-anes50 25ml
- Aptoflumin de 40 Kg.
- Dermil Tabletas
- Dermil Inyectable
- Amoxicilina 250 mg
- Cefal de 500 mg Tabletas
- Floxacim Gel Otico
- Aptoflumin Pipetas 4 Kg
- Aptoflumin de 10 Kg
- Aptoflumin de 25 Kg.

Carlos Jaramillo

Es el principal proveedor de suministros médicos, es una persona que cumple con las entregas con puntualidad y en cuanto se lo necesite. Se le hace pedidos semanales y en un promedio de 150 por mes.

Entre los suministros que ofrece están:

- Jeringuillas de 1 cc
- Solucion salina
- Dextrosa
- B-dex
- Xilocaina de 50 ml
- Hilos de sutura (vycril)
- Alcohol
- Yodo
- Agua oxigenada
- Jabón Yodado
- Catéter
- Jeringuillas 3 cc
- Catéter 22
- catéter 24
- Ranitidina ampollas
- Pentontal sodico
- Algodón
- Gasa
- Jeringuillas de 5 cc
- Jeringuillas de 10 cc
- Equipos de enocclisis
- Bisturí

- Guantes de examinación
- Guantes quirúrgicos
- Lactato de ringer

Max Interquímica

Tienen en su gama de productos, uno de los productos estrellas, el cual es usado a diario en la Veterinaria Zamora, se hacen pedidos de 100 usd cada tres meses solo de ese producto. Entre los productos que se compra a este proveedor tenemos:

- Maxin Frasco de 20 ml
- Maxin frasco de 100 ml
- Max C

DISTRIBUIDORES DE BALANCEADOS

Talmax - Iianza

Es el principal distribuidor de balanceados, tienen productos exclusivos para veterinarios, los cuales no son comercializados en supermercados ni puntos de ventas tradicionales, solo en los consultorios. También tienen entre sus productos, el producto de mayor venta en la veterinaria que es el Fypronex, un líquido de tratamiento externo para garrapatas y pulgas que se pide mensualmente en un promedio de 400 usd.

A este proveedor se le pide mensualmente 200 usd en balanceados de la marca Nutro Choice y Royal Canin, y estos hacen servicio de trade marketing en la Veterinaria, así como también proveen de góndolas de exhibición de sus productos. Y tienen excelentes promociones.

Nestlé

Son los distribuidores de la marca de balanceado para mascotas Purina, se les hace pedidos por 100 usd mensuales. Brindan los principales auspiciantes de cursos de capacitación para Veterinarios a nivel nacional.

2.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Considerando el análisis que se realizó en el apartado anterior, tenemos que será necesario establecer una serie de conclusiones sobre el estudio, de tal forma que esta sirva para plantear las estrategias y procedimientos que se deberían implantar en la veterinaria para mejorar la rentabilidad del mismo y lograr un crecimiento sostenido. Dado esto tenemos:

- El 83% de los clientes son antiguos y el 13% de los clientes son nuevos
- El 40% de los clientes realizan visitas al consultorio de forma mensual, el 4% semanal, el 12% quincenal, el 16% trimestral, el 4% semestral, el 4% anual y el 20% ocasionalmente.
- Los clientes se encuentran satisfechos con los servicios que ofrece la veterinaria

- Los servicios más utilizados son los servicios de consulta, la compra de medicina y los tratamientos contra las pulgas y garrapatas
- Los precios según los clientes son considerados como buenos y muy buenos
- Los clientes consideran que la calidad de los productos que se ofrecen son muy buenos
- Los clientes consideran que la limpieza y pulcritud del local debe mejorarse
- Los tiempos de espera deben mejorarse en el local ya que a los clientes no les gusta el tiempo que esperan para ser atendidos en el local
- La eficiencia que se muestra en el local es muy buena según los clientes
- El conocimiento de los veterinarios que atienden en el local es muy bueno según los clientes
- Según los clientes, estos indica que la imagen que presenta la veterinaria debería mejorarse
- El trato que se le ofrece al cliente dentro de la veterinaria, hace que este se sienta satisfecho
- La capacidad para solucionar reclamos es aceptable según los clientes
- Los clientes consideran que la seguridad del local es muy buena

- Los clientes consideran que el seguimiento y las llamadas de control medico deberían ser mejoradas un poco más o ser más frecuentes.
- El 100% de los clientes recomendarían esta veterinaria con su amigos y conocidos
- El 31% de los encuestados indican que fueron a la veterinaria por recomendación, el 27% indica que la prefiere por su buena atención y el 22% por sus buenos precios entre los motivos mas importantes
- Los clientes si consideran a la ubicación del local cómoda, ya que el 90% de los encuestados lo consideró de esta forma.
- Los clientes desearían que la veterinaria ofreciera libros, revistas e informativos para la lectura, de tal forma que estos pudieran informarse más sobre sus mascotas. También desearían servicio de rayos x para diversas necesidades que son necesarias.

Así tenemos que dado esto, estas conclusiones serán utilizadas para diseñar los respectivos planes estratégicos y aspectos operativos que necesite la veterinaria para desarrollarse.

CAPÍTULO 3

3. PLAN DE NEGOCIOS

3.1. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

FORTALEZAS

- ◆ La Veterinaria Zamora cuenta con una amplia cartera de clientes fieles y el crecimiento de la cantidad de clientes nuevos se mantiene en constante aumento.
- ◆ Un 40% de los clientes regulares de la Veterinaria hace uso de sus servicios de manera mensual.
- ◆ La veterinaria Zamora maneja altos niveles de satisfacción en relación a sus productos y servicios.
- ◆ El personal que labora en la Veterinaria tiene altos niveles de conocimiento de su labor.
- ◆ La Veterinaria ofrece venta de medicinas lo cual tiene una alta acogida por parte de los clientes.
- ◆ Los precios de los productos y servicios de la Veterinaria gozan de la aceptación de los clientes.
- ◆ Los clientes de la Veterinaria Zamora opinan que la labor de los Médicos Veterinarios es eficiente.
- ◆ Se ofrece un buen trato al cliente.
- ◆ La veterinaria Zamora goza de una muy buena ubicación para sus clientes.

- ◆ Se manejan los reclamos de una manera muy buena.

OPORTUNIDADES

- ◆ Un 100% de los encuestados recomendarían la Veterinaria Zamora con sus amigos.
- ◆ A largo plazo va a beneficiarnos la regeneración urbana de la calle Chimborazo.
- ◆ Posible alianza estratégica con Clínica de la Universidad Agraria, ya que no posee farmacia veterinaria y Veterinaria Zamora sí.
- ◆ Un 70% de la parroquia posee mascota en su casa, pero no todos los llevan al veterinario, lo que bien se podría aprovechar si se hace una promoción para estos clientes potenciales.
- ◆ Asociación con fundaciones de trato ético a animales para programas de castración masiva, donde no se gana dinero pero sí reconocimiento.

DEBILIDADES

- ◆ Delincuencia en el sector, lo cual se ve reflejado en que los clientes piensan que la seguridad es buena solamente.
- ◆ La publicidad no es efectiva
- ◆ La imagen de la Veterinaria fue calificada solamente de buena.
- ◆ Poco seguimiento y llamadas al cliente.

- ◆ No existe el servicio de Rayos X, ni libros, revistas e información variada de sus mascotas, que son servicios que los clientes les gustaría que haya.

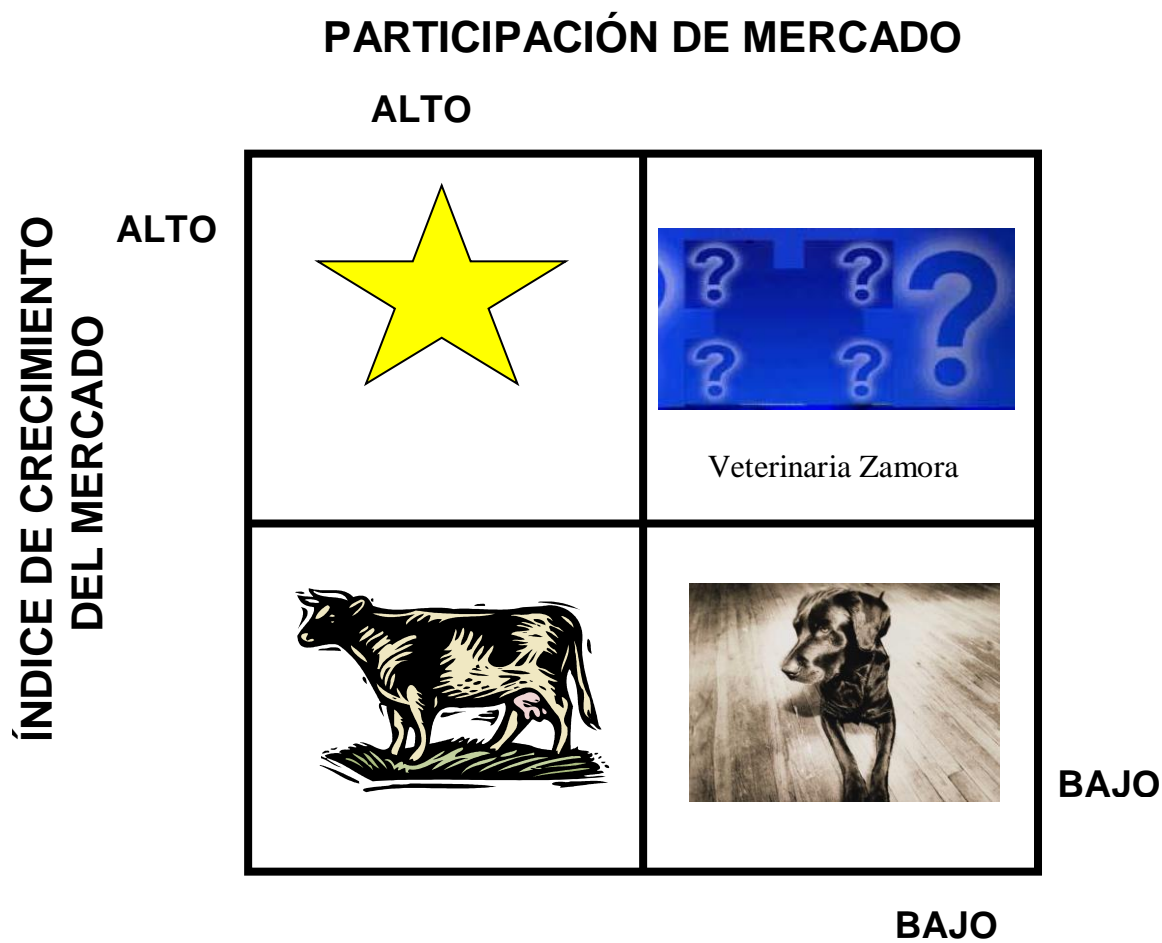
AMENAZAS

- ◆ Apertura de nuevos consultorios Veterinarios en la cuadra.
- ◆ Programa de vacunación gratuita por parte del Instituto de Higiene.

3.2. MATRIZ DEMANDA-CRECIMIENTO

GRÁFICO 3.2.1.

MATRIZ DEMANDA - CRECIMIENTO



Elaboración: El Autor.

Estrella: Es un producto de alta demanda en un mercado en crecimiento, a pesar de que significa un gasto grande en mantenimiento de estos productos contra ataques de la competencia.

Vacas: Son productos maduros, en los cuales el índice de crecimiento es menor que el 10%, pero donde aún mantienen la mayor participación del mercado: Se utilizan las vacas para dar apoyo a los demás productos interrogantes, perros e inclusive estrellas.

Perros: Son aquellos productos con participaciones muy débiles en el mercado que tienen bajo crecimiento. Reportan pocas utilidades e inclusive pérdidas.

Interrogante: Son negocio que operan en mercados de alto crecimiento y cuya participación en el mercado es baja. Requiere mucho efectivo para mantenerse.

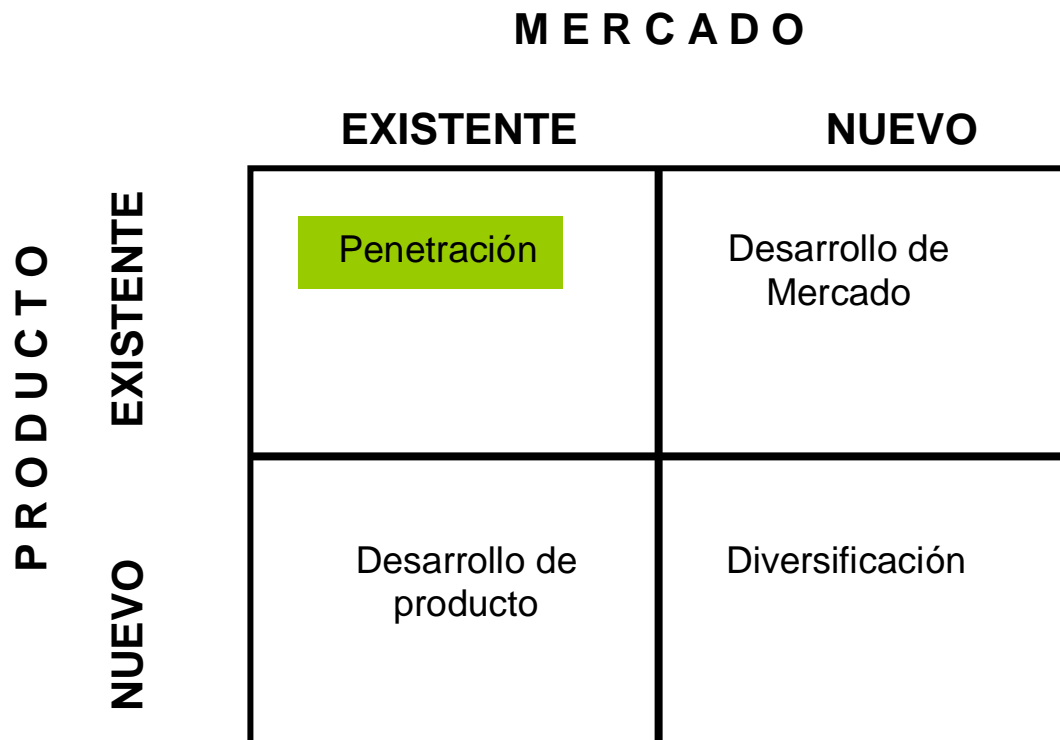
La Veterinaria Zamora se ubica como una **interrogante** porque es una microempresa que se encuentra en un mercado de alto crecimiento y su participación en el mercado global es baja.

Esto indica que necesita implementar nuevas estrategias para lograr posicionar la empresa en el mercado e invertir para así consolidarse ante la competencia, mediante mayor agresividad comercial, publicidad, buena atención y eficiencia en los servicios.

3.3. MATRIZ DE MARKETING Y ESTRATEGIAS

GRÁFICO 3.3.1.

MATRIZ MARKETING Y ESTRATEGIAS



Elaboración: El Autor.

La Veterinaria Zamora se encuentra dentro de un mercado existente, donde la tendencia a requerir servicios veterinarios es alta y habitual, siendo nuestros productos y servicios ya existentes.

Por tal motivo la estrategia a seguir según este análisis será la de PENETRACIÓN.

Estrategias de Penetración:

- ◆ Ofrecer mayor cantidad de servicios posibles a nuestros clientes actuales para retenerlos y que nos sigan recomendando con sus amigos.
- ◆ Capacitar a los trabajadores de la Veterinaria Zamora en estrategias de ventas para que se explote el hecho de poseer servicio de farmacia veterinaria.
- ◆ Realizar ofertas y combos, incentivando con mejores precios para aumentar el uso de nuestros servicios.
- ◆ Atraer a los clientes de la competencia con una diferenciación marcada de los servicios y productos que Veterinaria Zamora ofrece.
- ◆ Intensificación del esfuerzo promocional.
- ◆ Atraer a los nuevos clientes.

3.4. RE-DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

3.4.1. MISIÓN

Ofrecer al cliente los mejores servicios veterinarios para el cuidado y salud de sus mascotas.

3.4.2. VISIÓN

Nuestra visión es ser la mejor Veterinaria del país, enfocados a la defensa del bienestar de los pequeños animales de compañía en la sociedad desarrollada.

3.4.3. FILOSOFÍA Y VALORES ORGANIZACIONALES

La filosofía que va a manejar la Veterinaria Zamora será:

- ◆ Satisfacción de los clientes sin escatimar esfuerzos para conseguirlo.
- ◆ Centrarse en la atención de las necesidades de los clientes, con un estilo abierto, cordial y profesionalismo
- ◆ El recurso humano. El personal que labore dentro de la Veterinaria Zamora deben ser profesionales exigentes, comprometidos, capaces, eficientes y eficaces.
- ◆ Los valores Éticos. El comportamiento de los miembros de la Veterinaria Zamora deben basarse y ajustarse a los valores y principios éticos como: Honestidad, Integridad y Justicia.
- ◆ La calidad. La calidad total de los productos ofrecidos por los negocios deben estar vigilados y monitoreados por la administración de la Veterinaria ya que es un compromiso y responsabilidad de todos.

3.5. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Con respecto a los objetivos de la empresa, estos se plantearon en base a las expectativas de la empresa con respecto al mercado y a sus necesidades del dentro del propio negocio, así dado esto la veterinaria se plantea los siguiente objetivos para el proyecto:

1. Tener un aumento en las ventas de 1000 dólares mensuales para dentro de 2 meses
2. Comprar una computadora y todos los equipos necesarios para implementar nuevos servicios en la veterinaria
3. Ampliar el local y así poder atender a mas clientes
4. Mantener un flujo de efectivo controlado y ajustado a los presupuestos.
5. Llevar una serie de controles contables y ajustar los gastos en base los requerimientos de la empresa, así como llevar registros contables al día.
6. Tener el financiamiento para poder incurrir en las inversiones antes citadas

3.6. POSICIONAMIENTO, IMAGEN Y DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA

Conformando nuestro objetivo de educar e informar a nuestros clientes actuales y potenciales de los distintos servicios y programas de servicios que ofrece la veterinaria Zamora nos posicionaremos en el mercado como la Veterinaria que se dirige a sus clientes con una atención personalizada y sincera.

La comercialización de los servicios que ofrece la Veterinaria Zamora, la cual debe utilizarse con la misma habilidad y tecnología que los procedimientos médicos, diagnósticos o quirúrgicos. Siendo siempre

altamente consiente de la ética profesional y mantener el más alto grado de profesionalismo. Estando actualizados en las técnicas disponibles y luego aplicarla a la práctica y a la profesión.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

1. Seguimiento telefónico, es fundamental, así la consulta del día anterior haya sido por algo sencillo.
2. Ofertas del mes, las cuales no se tratarán de descuentos de servicios profesionales, sino aprovechar momentos del año en que hay menos trabajo (invierno) anticiparnos a ello y programar visitas de cierto grupo de asociados a nuestra veterinaria. Por ejemplo perros con más de 6 años de edad para controles geriátricos, manejo de alimentación, vitaminas, etc. Con esto nos garantizamos otro tipo de entrada y no estamos haciendo nada que no sea lo correcto, sino que lo hacemos en un momento del año en que tenemos más tiempo.
3. Hablar apropiado con el cliente. Tocar el perro, hablarle y llamarlo por su nombre.
4. Acciones médicas. El propietario nos va a juzgar por lo que hacemos. Si auscultamos, percutimos o hacemos cualquier maniobra semiológica debemos hacerlo bien.
5. Mencionar los beneficios de lo que hacemos en la clínica.
6. Mostrar e informar sobre la patología de su mascota. Evacuar todas sus dudas.
7. Dar algo de recuerdo. (lapicera, llavero, etc.)

8. Dar siempre la mejor opción primero, no la más barata.
9. Contestar todas sus preguntas. Terminar con "¿tiene alguna duda al respecto?"

DIFERENCIACIÓN PUNTUAL

PRODUCTO.

Consiste en la idea de ofrecer productos veterinarios y medicinas de excelente calidad, y de laboratorios respetados, con larga trayectoria y a precios competitivos.

- Características. Que estos sean elaborados con insumos de primera calidad.
- Desempeño y Cumplimiento de Especificaciones. Debe cumplir con las especificaciones de calidad, garantía, y normas ISO de salud veterinaria.

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS.

Buscamos destacarnos sobre la competencia como los pioneros en brindar a nuestra selecta clientela un servicio eficaz, eficiente, responsable y comprometido en satisfacer sus necesidades.

DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL.

Contratamos personal calificado y capacitado que expresen a los clientes una atención cordial, esmerada y profesional.

- Competencia. Los empleados tienen la misión de resolver todas las dudas, inquietudes y facilitar soluciones a nuestros clientes y canales de distribución ya que son el soporte de nuestra cadena de ventas.
- Conocimientos necesarios. Tanto los empleados de la Veterinaria deben mantenerse en constante capacitación y conocimiento de sus labores para su mejor desenvolvimiento en sus tareas.
- Cortesía. Entre los clientes y empleados debe existir un trato cordial, gentil y amable.
- Confiabilidad, ética y moral. Todas las acciones que realicen los empleados deben siempre ir enfocados a proporcionar un servicio de calidad, veracidad que demuestren sus actitudes de ética y buena educación cultural y moral.
- Capacidad de respuesta. Los empleados deben con rapidez solucionar los inconvenientes que se presenten con los clientes y compañeros de trabajo.
- Comunicación. Mantener una comunicación clara tanto con el cliente y compañeros para resolver de forma efectiva cualquier inconveniente.

IMAGEN.

Productos elaborados con excelentes insumos de primera calidad y técnicas modernas.

MARCA.

La marca comercial es “VETERINARIA ZAMORA”, para lo cual se diseñó un logo.

GRÁFICO 3.6.1. LOGO DE LA VETERINARIA ZAMORA



Elaboración: El Autor.

ATMÓSFERAS.

Tomando en cuenta que el aspecto de la clínica es la primera indicación externa que percibe del cliente de la calidad potencial del servicio, esta se vuelve un factor esencial.

ACTIVIDADES.

Fomentar elevar la calidad de la mano de obra y técnicas de elaboración de las joyas que nos permita ir a la vanguardia de nuevos y sofisticados modelos que expresen al mercado todos los conocimientos y destrezas de nuestros operarios.

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Productos y servicios de excelente calidad.

LEMA

**Veterinaria Zamora:
“Su mascota es lo primero”**

CAPÍTULO 4

4. PLANES ESTRATÉGICOS Y COMERCIALES

4.1.DIRECTRICES ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES

PLAN DE ACCIÓN No. 1:

EJECUTAR UN REDISEÑO DE PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, DE TAL FORMA QUE SE ESTABLEZCAN CONTROLES PRESUPUESTARIOS Y CONTABLES, FORMALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS EN LAS DISTINTAS ÁREAS Y MAYOR EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES.

OBJETIVOS:

- Manejar la Veterinaria Zamora bajo estrictos parámetros profesionales contables que permiten mejorar las distintas áreas de la Empresa para cada vez producir más y satisfacer las necesidades de la Veterinaria.
- Mantener un sistema de atención al cliente que se desempeñe de forma eficiente y profesional, ofreciendo un servicio personalizado y oportuno.
- Hacer análisis situacionales con datos reales y proyecciones en base a los registros contables reales y verificables.

ESTRATEGIAS

TABLA 4.1.1.

ESTRATEGIAS DEL PLAN DE ACCIÓN 1

1.1	Contratación urgente de una CPA que se encargue de la codificación de cuentas de los distintos rubros que maneja la veterinaria y del registro de los ingresos y egresos que se efectúan.
1.2	Los doctores que trabajan en la veterinaria se deben dedicar sólo y exclusivamente a atender a los pacientes, llevar las fichas médicas, y dar explicación técnica sobre uso de las medicinas cuando el cliente lo requiera, más deben de informar y reportar los gastos de insumos y productos que efectúan en su labor, así como los diversos gastos que incurren.
1.3	La CPA se encargará de llevar la caja, hacer el cobro por la venta de productos y servicios.
1.4	Los martes y jueves serán los días para hacer pagos de facturas y recepción de pedidos. Y será tarea exclusiva de la contadora.
1.5	Se entregará los reportes y los balances contables de una manera clara y precisa para así asegurar el pago de comisiones a quien sea necesario y las utilidades a los socios (mensual)
1.6	Se limitará el uso de papelitos para la contabilización del desglose de lo usado en las consultas, mas par a esto se mandara a imprimir facturas, notas de ventas, ordenes de egreso, vales de caja, ordenes de compra y otra documentación necesaria para llevar una contabilidad. A partir de esto se llevara en Order Book usando las cuentas definidas en el plan de cuentas. Tarea que será realizada por

	la contadora. A partir de esto se podrá llevar una contabilidad ordenada y formal
1.7	Comprar una computadora, de tal forma que a partir de esta se puedan llevar los controles de las transacciones de la veterinaria, se preparen documentos y presentar reportes de los diferentes movimientos. A partir de esta computadora, se podrá también revisar los reportes que emitirá la contadora y además almacenar datos para luego poder remitirlos a la contadora.
1.8	Mandar a capacitar al SECAP a los veterinarios y personal de la veterinaria en técnicas de ventas.
1.9	<p>Establecer controles a los gastos, en especial en rubros como sueldos, servicios prestados, movilización, publicidad (ver mas adelante) y gastos varios, los cuales tienen altas fluctuaciones y son además muy altos en función a los niveles de ingreso de la veterinaria.</p> <p>Para esto se controlará los gastos del personal de la veterinaria, asignando partidas presupuestarias, las cuales deben de ser cumplidas por los distintos empleados y socios del negocio, así dado esto tenemos que para cada uno de los rubros tendríamos:</p> <p>Sueldos/mes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socio principal: 600 dólares • Socio 2 y doctora 1: 500 dólares • Doctor 2: 300 dólares • Total de sueldos: 1400 dólares, lo que significa un ahorro de 100 dólares mensuales

Servicios prestados/mes:

- Asistente: 160 dólares
- Contadora: 250 dólares x 3 meses y luego 200 dólares
- Dermatóloga: 120 dólares
- Otros: 50 dólares
- Total de servicios prestados: 580 x 3 meses luego 530, lo que significa para los primeros 3 meses un incremento de 260 dólares y luego de 210 dólares, pero el beneficio es mayor control y personal suficiente para todas la operaciones necesarias de la empresa

Movilización/mes: un pool de 220 dólares repartidos de la siguiente forma

- Socio 1: 85 dólares
- Socia 2: 35 dólares
- Doctor 2: 35 dólares
- Contadora: 30 dólares
- Otros: 35 dólares
- Total de movilización: 220 lo que significa un ahorro de 86 dólares mensuales.

Publicidad: ver mas abajo en apartados de imagen, fidelización de clientes y publicidad agresiva.

Gastos varios: los gastos varios deben de controlarse de mejor forma y no ascender de los 100 dólares desde el primer mes y a partir de ahí en función a las ventas, con lo que se tendría un ahorro mensual de 30 dólares.

<p>Así, si se mantiene este esquema, se podrá incluir mayor personal, mejores controles y rubros efectivamente presupuestados, de tal forma que los ahorros bien han solventado los incrementos de gastos de la veterinaria, pero el beneficio ha sido una veterinaria mas eficiente, mejor controlada, con presupuestos ajustados a las necesidades y con políticas aplicables tanto a corto como a largo plazo.</p>

Elaboración: El Autor.

Beneficios

Con este plan de acción se tendrá un mejor control de un área de la empresa que presentaba problemas, el registro de los ingresos y egresos, así como la toma de pedidos de una forma ordenada y planificada, mejorara no solo en la imagen de la empresa, sino que ayudará a que más pacientes sean atendidos, y los doctores se dedicarán solamente a su profesión, lo que se verá reflejado en un ingreso mayor de liquidez en la caja.

Inversión y gastos

Inversión:

PC: 650 dólares

Mueble para la PC: 50 dólares

Silla tipo secretaria: 20 dólares

Capacitación: 100 dólares

Gastos mensuales:

La CPA que se contratara será de outsourcing y tendrá una asignación de de 250 usd, y su horario de trabajo será de lunes a sábado de 09:00 a 19:00. Más adelante cuando todo esté en orden se limitarán las visitas de las CPA para reducir el salario que percibe, lo ideal sería que realice las visitas de martes a jueves, y ella se ponga al día con los ingresos y egresos el fin de semana, para que tenga preparados los pedidos por semana a los proveedores, se espera que luego de 3 meses se reduzca el costo de la contadora a 200 usd al mes.

Un order book mensual 1.30 usd

Notas de ventas y facturas 10 usd

Vales de caja 1.50 para adelantos de sueldo y gastos varios menores.

Documentos de registros y contables varios 10 usd

PLAN DE ACCIÓN No. 2: MEJORA DE LA IMAGEN DE LA VETERINARIA

OBJETIVO:

- Mejorar el aspecto de la Veterinaria Zamora para hacerla mas funcional y acogedora para los clientes.

ESTRATEGIAS:

TABLA 4.1.2.
ESTRATEGIAS PLAN DE ACCIÓN 2

2.1	RE-UBICACIÓN DE LOS KENNELS (JAULA) A UN LUGAR QUE NO OCUPE TANTO ESPACIO.
2.2	COMPRA DE ARCHIVADORES PARA CADA UNA DE LOS DIFERENTES RUBROS QUE SE LLEVAN PARA TENER UN ARCHIVO DE ESTOS.
2.3	SE UBICARÁ UN ESTANTE CON LIBROS DE MASCOTAS Y REVISTAS EN GENERAL, ASI COMO PERIODICOS PARA HACER MAS PLACENTERA LA ESPERA.
2.4	SE UBICARÁN DE UNA MEJOR MANERA LAS SILLAS DEL LOCAL, DE TAL MANERA QUE NI UN CLIENTE ESPERE DE PIE.
2.5	SE UBICARÁ UN CORCHO EN LA PARED CON ANUNCIOS DE MASCOTAS QUE BUSQUEN PAREJA Y VENTA DE CACHORROS DE LOS MISMOS CLIENTES.
2.6	SE DARÁ UNA NUEVA MANO DE PINTURA PARA LAS PAREDES DEL CONSULTORIO, EL CUAL SERÁ DE UN COLOR PASTEL Y SE ENMARCARA CUADROS CON IMÁGENES DE DIFERENTES MASCOTAS, LOS CUALES SON DONADOS POR LOS PROVEEDORES MÁS GRANDES.
2.7	SE UBICARA UNA MANPARA DE VIDRIO PARA LA ENTRADA LO CUAL DARA MAYOR SEGURIDAD Y SE PODRA INVERTIR EN AIRE ACONDICIONADO PARA EL

	CONSULTORIO.
2.8	TODOS LOS MEDICOS DE LA VETERINARIA USARAN UNIFORME CON IDENTIFICADORES DE NOMBRE Y LOGO DE LA VETERINARIA.
2.9	TODAS LAS RECETAS, CERTIFICADOS Y PAPELERIA DE OFICINA LLEVARA EL LOGO DE LA EMPRESA. (Ver papelería en apartado anterior)

Elaboración: El Autor.

Beneficios

Siendo una empresa de servicios, la Veterinaria Zamora debe mostrar una imagen impecable, y brindar la mayor cantidad de confort posible a sus clientes, porque esto afecta en las ventas, en las recomendaciones, en el valor agregado del servicio que estamos ofreciendo.

Inversión

1 a.c. de 12.000 BTU a 450 usd.

1 mampara para el cerramiento de la veterinaria 600 usd.

Pintura 200 usd (material y mano de obra).

Archivadores: 2 x 150, 300 dólares en total

Tablero de corcho: 50 dólares

Estantería para literatura veterinaria: 85 dólares

GASTOS:

Uniformes con los logos de la empresa: 40 dólares anuales (tela y bolsillo con el logo, el costo de la confección estará a cargo cada persona, pero se designara la persona que confeccione las prendas)

Libros de mascotas (varios temas y autores): 100 dólares trimestrales

PLAN DE ACCIÓN No. 3: PLAN PARA FIDELIZAR A CLIENTES FRECUENTES Y MERCADOTECNIA DIRECTA

OBJETIVO:

- Conservar los clientes antiguos para que siempre que soliciten servicios veterinarios, piensen en la Veterinaria Zamora.
- Dar un trato diferenciado al porcentaje de clientes frecuentes que generan un alto ingreso en la liquidez de la Veterinaria.

ESTRATEGIAS:

TABLA 4.1.3

ESTRATEGIAS PLAN DE ACCIÓN 3

3.1	PROMOCIONES PARA LOS CLIENTES QUE TIENEN LA TARJETA DE CLIENTE FRECUENTE DE LA VETERINARIA ZAMORA: 10% de descuento en consultas y medicinas, 5% en medicinas, balanceados y accesorios y atención personalizada las 24 horas.
3.2	COMBOS 1) "ITEMS 100% NECESARIOS": - ALIMENTO SUPER PREMIUM, PLATOS, COLLAR CON IDENTIFICACIÓN PERSONALIZADA Y CORREA. Costo del combo: 20 dólares

	<p>2) "PRODUCTOS ALTAMENTE RECOMENDADOS": MANTAS, VITAMINAS, CALCIO, RACIONES 1 MES Costo del combo: 7.5 dólares</p> <p>3) "SUGERENCIAS DEL DOCTOR": CAMAS Y LIBROS DE RAZA. Costo del combo: 25 dólares</p>
3.3	<p>SEGUIMIENTO TELEFÓNICO. ES ACONSEJABLE QUE LLAME EL VETERINARIO QUE LO ATENDIÓ EL DÍA ANTERIOR, AUNQUE HAYA SIDO POR ALGO SENCILLO.</p>
3.4	<p>INFORME DE SALUD. SE ACONSEJA QUE SE LE ENTREGUE AL PROPIETARIO UN CARNET DE SALUD DONDE ANOTEMOS TAMBIÉN SUS MOTIVOS DE CONSULTAS, DIAGNÓSTICOS Y TRATAMIENTO, PARA QUE EL DUEÑO TOMÉ CONCIENCIA DE NUESTRA MEDICINA PREVENTIVA. ESTE CARNET DE SALUD TENDRÁ EL LOGO DE LA VETERINARIA, ÉSTE CARNET EL CLIENTE LO VA A GUARDAR DURANTE TODA LA VIDA DE SU MASCOTA Y SERÁ SIN COSTO PARA EL CLIENTE.</p>
3.5	<p>ENVIAREMOS SOBRES A NUESTROS CLIENTES, CON OFERTAS, NUEVOS SERVICIOS E INFORMACIÓN VARIADA DE INTERÉS PARA EL CLIENTE. ESTOS DEBEN ESTAR DIRIGIDO A NOMBRE DE LA MASCOTA. UTILIZAREMOS LETRAS NEGRITAS A LO QUE QUEREMOS RECALCAR.</p>

	<p>DEBEMOS USAR DATOS PRECISOS, NO PORCENTAJES SINO NÚMEROS CONCRETOS. LA FIRMA DE DICHA CARTA DEBE SER FIRMADA CON OTRO COLOR, Y EVITAR LAS LETRAS CONVENCIONALES DE LAS COMPUTADORAS. (NO DEBE SER MONÓTONA)</p> <p>EL FOLLETO ES ACONSEJABLE QUE SEA DE DOS TINTAS COMO MÍNIMO Y DE UN PAPEL BUENO.</p> <p>ADEMÁS DEBE CUMPLIR CON LO SIGUIENTE:</p> <p>ATENCIÓN. DEBE LLAMAR LA ATENCIÓN DE QUIEN LO RECIBE</p> <p>INTERÉS. DEBE DESPERTAR SU INTERÉS</p> <p>DESEO. DEBE CREAR UN DESEO</p> <p>ACCIÓN. DEBE IMPULSAR LA ACCIÓN DE NUESTRO DESTINATARIO.</p>
3.6	<p>VOLANTES A DISTINTOS SECTORES, CON ANUNCIOS SOBRE LOS SERVICIOS Y COSTOS, ASÍ COMO MENSAJES PERSUASIVOS PARA QUE VISITEN LA VETERINARIA</p>

Elaboración: El Autor.

Beneficios

Esta segmentación nos ayudará a tener una inversión de publicidad de una manera más agresiva y efectiva, y a la vez enfocada, usando la estrategia de marketing directo, como se ha detallado en el plan de acción.

Nuestro mayor beneficio será la relación directa e interactiva entre la Veterinaria y sus clientes. La base de datos de la Veterinaria será nuestra arma para realizar estas acciones estratégicas.

También se utilizará una estrategia agresiva para conseguir nuevos clientes, a partir de las volantes, las cuales serán entregadas en lugares estratégicos como zonas cercanas a la veterinaria.

Gasto mensual:

300 Sobres: 35 dólares

Aumento del 10% en el volumen de las compras para surtir el pedido por los combos y los descuentos ofrecidos.

300 Impresiones de cartas con impresión láser full color: 120 dólares

Entrega de las 300 cartas a clientes: 75

5000 Volantes para promocionar la veterinaria en tamaño A5: 50 dólares

Entrega de volantes: 50 dólares

PLAN DE ACCIÓN No. 4: SERVICIOS ADICIONALES. RAYOS X, ECOGRAFÍA Y ANESTESIA INHALADA.

OBJETIVO:

- Brindar un mejor servicio a los clientes.
- Evitar que los clientes tengan que llevar a los pacientes a otros lugares para hacer este tipo de exámenes.

- Ofrecer a clientes VIP servicios especiales que otras veterinarias no ofrecen y que por los cuales, los clientes si estarían dispuestos a pagar por un servicio especializado.

ESTRATEGIAS:

TABLA 4.1.4
ESTRATEGIAS PLAN DE ACCION 4

4.1	INVERTIR EN MAQUINAS DE RAYOS X, ECOGRAFÍA Y MAQUINA DE OXIGENO PARA ANESTESIA INHALADA.
4.2	HACER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON VETERINARIOS DEL SECTOR Y DE BARRIOS EXCLUSIVOS, PARA QUE USEN LOS SERVICIOS DE RAYOS X, ECOGRAFÍAS Y ANESTESIA INHALADA EN LA VETERINARIA ZAMORA
4.3	CAPACITAR A TODO EL PERSONAL PARA QUE SE USEN LOS EQUIPOS DE LA MANERA MAS ÓPTIMA.
4.4	INCLUIR EN LA CAMPAÑA DE MARKETING DIRECTO LOS NUEVOS SERVICIOS EN LOS QUE VA A INVERTIR LA VETERINARIA.

Elaboración: El Autor.

Beneficios

Suplir las necesidades de los clientes que solicitaron en el capítulo dos la importancia de que la clinica cuente con estos equipamientos. Ya que la movilización de los pacientes es complicada en lo que se refiere a emergencias. Se obtendría un aumento en los ingresos ya que se podría ganar clientela importante que reportaría ingresos aproximados de:

- Rayos x: 10 por semana x 20 dólares = 800 dólares
- Ecografía: 15 por semana x 25 = 1500 dólares
- Anestesia inhalada: 20% mas del costo de cirugía (se espera que el 45% de los clientes acepten este servicio, ya que un similar porcentaje pregunta por este servicios), hay que considerar que las cirugías son el 20% del total de los ingresos

Inversión

Rayos x: 12000 dólares

Maq. Ecografía: 10000 dólares

Maq. De oxigeno para anestesia Inhalada: 5000

Lámpara cielítica: 2000 dólares

Gastos mensuales

Rayos x: 200 dólares

Ecografía: 180 dólares

Anestesia inhalada: 25 dólares en promedio por operación

CAPÍTULO 5

5. CONSIDERACIONES FINANCIERAS

5.1. INVERSIONES

A partir de todos los planes de acción planteados en el apartado anterior, tenemos que es necesario invertir en una serie de rubros, los cuales permitirán cumplir con los objetivos planteados en las estrategias, más al mismo tiempo hay que considerar las limitaciones de efectivo que se tienen. Así dado esto, se ha considerado un monto de inversión tal como sigue:

TABLA 5.1.1.
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

PRESUPUESTO DE INVERSION	
ACTIVO CORRIENTE	
CAPITAL DE TRABAJO*	1222.8
ACTIVOS FIJOS	
COMPUTADORAS	650
MUEBLES Y ENSERES	1555
ADECUACIONES	200
UTENSILIOS DE TRABAJO	400
EQUIPO MEDICO	29000
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	31805
TOTAL DE INVERSION	33027.8
*Se ha considerado 1 mes de capital de trabajo para financiar los nuevos gastos en los que incurriera la veterinaria, tal como se ve en el presupuesto	

Elaboración: El Autor.

De tal forma que a partir de ésta, se pueda implementar toda una serie de estrategias y planes de acción los cuales llevaran a la veterinaria hacia el

cumplimiento de nuevas metas y a redireccionar la tendencia de los negocios de la veterinaria.

Así dado esto se tiene que se ha considerado una inversión en capital de trabajo para las nuevas estrategias y un rubro de activos fijos (ver depreciación de activos fijos en el anexo 4), los cuales permitirán mejorar la imagen de la veterinaria, ofrecer nuevos productos y dar mejor atención al cliente, tal como se especifico anteriormente en cada uno de los planes de acción.

Estas inversiones se financiaran por medio de 3 fuentes, las cuales son las siguientes:

TABLA 5.1.2.
FUENTES DE FINANCIAMIENTO

FINANCIAMIENTO	%	TOTAL
PASIVOS	0.36	11775
INVERSIÓN DE SOCIOS ACTUALES	0.32	10522.8
INVERSIÓN DE NUEVOS SOCIOS	0.32	10730

Elaboración: El Autor.

Tal como se ve en el cuadro anterior, se buscara un financiamiento a partir de un pasivo, es decir se canalizara un préstamo a un banco local (Banco del Pichincha), el cual ya ofreció un préstamo a una tasa del 14% con un plazo de 3 años para los pagos (ver anexo 5 de amortización de la deuda), el destino de ese dinero, será para la compra de equipos, muebles y computadoras, los cuales son activos fijos y bien pueden servir como garantía del mismo préstamo.

Al mismo tiempo se propone una inyección de capital fresco por medio de un nuevo inversionista, un veterinario que esta dispuesto a invertir en especial en los equipos, ya que éste conoce la capacidad del doctor Zamora y requiere que este atienda a sus pacientes, en servicios como operaciones, exámenes y similares, para lo cual decide ofrecer un rubro de 10730 dólares para la inversión.

Mientras tanto para completar las necesidades de inversión, los socios de la veterinaria, deciden hacer una nueva inyección de capital para redireccionar a la empresa y hacerla mas productiva, para lo cual ofrecen 10522.8 dólares, los cuales se destinaran a readecuaciones, capital de trabajo, equipos médicos y utensilios de trabajo, de tal forma que con esto garantizan a los inversionistas y a los bancos que los mayores promotores y que mas asumen el riesgo del proyecto son ellos, lo cual da una buena perspectiva, imagen y credibilidad a los socios sobre este proyecto y las metas propuestas.

5.2.PROYECCIONES

Considerando el análisis del balance, las ventas y su tendencia (ver anexo 5 de antecedentes financieros), tal como se vio en los primeros capítulos, tenemos que se ha estableció una proyección de ventas, la cual fue calculada en función a la tendencia y comportamiento que la veterinaria mantiene, en base a la perspectiva y al manejo de la veterinaria según las condiciones actuales, así tenemos lo siguiente:

TABLA 5.2.1.
TENDENCIA DE VENTAS PROYECTADA

TENDENCIA DE VENTAS PROYECTADA					
MES/AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
ENERO	4922.79	5296.68	5670.56316	6044.44842	6418.33368
FEBRERO	4953.95	5327.84	5701.72026	6075.60553	6449.49079
MARZO	4985.11	5358.99	5732.87737	6106.76263	6480.64789
ABRIL	5016.26	5390.15	5764.03447	6137.91974	6511.805
MAYO	5047.42	5421.31	5795.19158	6169.07684	6542.96211
JUNIO	5078.58	5452.46	5826.34868	6200.23395	6574.11921
JULIO	5109.74	5483.62	5857.50579	6231.39105	6605.27632
AGOSTO	5140.89	5514.78	5888.66289	6262.54816	6636.43342
SEPTIEMBRE	5172.05	5545.93	5919.82	6293.70526	6667.59053
OCTUBRE	5203.21	5577.09	5950.97711	6324.86237	6698.74763
NOVIEMBRE	5234.36	5608.25	5982.13421	6356.01947	6729.90474
DICIEMBRE	5265.52	5639.41	6013.29132	6387.17658	6761.06184
TOTAL	61129.88	65616.50	70103.13	74589.75	79076.37
CRECIMIENTO	3.97%	7.34%	6.84%	6.40%	6.02%

Elaboración: El Autor.

Así tal como se ha podido calcular, se espera que la veterinaria tenga un crecimiento del año 2005 al 2006 de 3.97%, para el año 2007 se espera un crecimiento del 7.34%, para los próximos años se puede en el mismo cuadro el crecimiento, el cual oscila entre 6.84% y 6.02%.

Dado esto se ha calculado un estado de pérdidas y ganancias, el cual esta en función al impacto que se prevé al implementar el proyecto en la veterinaria, así dado esto tenemos que para este proyecto el estado de pérdidas y ganancias para el 2006 y el de largo plazo 2006-2010 sería el siguiente:

	TABLA 5.2.2. PRESUPUESTO UTILIDADES AÑO 2006 CON PROYECTO											
RUBRO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
Productos	2330.65	2345.40	2360.15	2374.90	2389.65	2404.40	2419.16	2433.91	2448.66	2463.41	2478.16	2492.91
Servicios	3143.93	3163.83	3183.73	3203.63	3223.53	3243.43	3263.33	3283.22	3303.12	3323.02	3342.92	3362.82
Examen	2514.63	2530.55	2546.47	2562.39	2578.31	2594.23	2610.15	2626.07	2641.99	2657.91	2673.83	2689.75
TOTAL INGRESOS	7989.21	8039.78	8090.35	8140.92	8191.49	8242.06	8292.64	8343.20	8393.77	8444.34	8494.91	8545.48
COSTO DE VENTAS												
Productos	1981.05	1993.59	2006.13	2018.67	2031.2	2043.74	2056.29	2068.82	2081.36	2093.9	2106.44	2118.97
Examen	1508.78	1518.33	1527.88	1537.43	1546.99	1556.54	1566.09	1575.64	1585.19	1594.75	1604.3	1613.85
TOTAL COSTO DE VENTAS	3489.83	3511.92	3534.01	3556.1	3578.19	3600.28	3622.38	3644.46	3666.55	3688.65	3710.74	3732.82
UTILIDAD BRUTA	4499.38	4527.86	4556.34	4584.82	4613.30	4641.78	4670.26	4698.74	4727.22	4755.69	4784.17	4812.66
GASTOS OPERATIVOS												
Sueldos	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
Servicios prestados	580	580	580	530	530	530	530	530	530	530	530	530
Publicidad	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295
Suministros	239.68	241.19	242.71	244.23	245.74	247.26	248.78	250.3	251.81	253.33	254.85	256.36
Arriendos	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Movilizacion	220	221.39	222.78	224.17	225.56	226.95	228.34	229.73	231.12	232.51	233.9	235.29
Alimentacion	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Gastos Servicios	107.20	108.62	110.03	111.45	112.86	114.27	115.69	117.10	118.52	119.93	121.35	122.76
Gastos Varios	100	100.63	101.26	101.89	102.52	103.15	103.78	104.41	105.04	105.67	106.3	106.93
Depreciaciones	381.89	381.89	381.89	381.89	381.89	381.89	381.89	381.89	381.89	381.89	381.89	381.89
Amortizaciones	2.83	2.83	2.83	2.83	2.83	2.83	2.83	2.83	2.83	2.83	2.83	2.83
TOTAL	3706.6	3711.54	3716.5	3671.45	3676.4	3681.35	3686.31	3691.26	3696.2	3701.16	3706.11	3711.06
UTILIDAD OPERATIVA	792.78	816.32	839.84	913.37	936.90	960.43	983.95	1007.48	1031.02	1054.53	1078.06	1101.60
GASTOS FINANCIEROS												
INTERESES PAGADOS	160.53	160.53	160.53	160.53	160.53	160.53	160.53	160.53	160.53	160.53	160.53	160.53
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	632.25	655.79	679.31	752.84	776.37	799.89	823.41	846.95	870.49	894.00	917.53	941.07
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	158.06	163.95	169.83	188.21	194.09	199.97	205.85	211.74	217.62	223.5	229.38	235.27
UTILIDADES NETAS	474.19	491.84	509.48	564.63	582.28	599.92	617.56	635.21	652.87	670.50	688.15	705.80

Elaboración: El Autor.

TABLA 5.2.3. UTILIDADES SITUACIÓN CON PROYECTO					
RUBRO	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS					
Productos	28941.36	31065.51	33189.66	35313.81	37437.96
Servicios	39040.51	41905.88	44771.26	47636.63	50502.01
Examen	31226.28	33518.13	35809.98	38101.83	40393.68
TOTAL INGRESOS	99208.15	106489.52	113770.90	121052.27	128333.65
COSTO DE VENTAS					
Productos	24600.16	26405.69	28211.21	30016.74	31822.27
Examen	18735.77	20110.88	21485.99	22861.10	24236.21
TOTAL COSTO DE VENTAS	43335.93	46516.57	49697.20	52877.84	56058.48
UTILIDAD BRUTA	55872.22	59972.96	64073.69	68174.43	72275.17
GASTOS OPERATIVOS					
Sueldos	16800.00	16800.00	16800.00	16800.00	16800.00
Servicios prestados	6510.00	6510.00	6510.00	6510.00	6510.00
Publicidad	3540.00	3799.82	4059.64	4319.45	4579.27
Suministros	2976.24	3194.68	3413.12	3631.56	3850.00
Arriendos	2640.00	2640.00	2640.00	2640.00	2640.00
Movilización	2731.74	2932.24	3132.73	3333.23	3533.72
Alimentación	1920.00	1920.00	1920.00	1920.00	1920.00
Gastos Servicios	1379.78	1481.05	1582.31	1683.58	1784.85
Gastos Varios	1241.58	1332.71	1423.83	1514.96	1606.08
Depreciaciones	4582.65	4582.65	4582.65	4582.65	4582.65
Amortizaciones	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96
TOTAL	44355.95	45227.10	46098.25	46969.39	47840.54
UTILIDAD OPERATIVA	11516.27	14745.86	17975.45	21205.04	24434.62
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses pagados	1926.38	1366.32	727.85	0.00	0.00
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	9589.89	13379.54	17247.60	21205.04	24434.62
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	2397.47	3344.88	4311.9	5301.26	6108.66
UTILIDADES NETAS	7192.42	10034.66	12935.70	15903.78	18325.96

Elaboración: El Autor.

Así tenemos que en base a este estado de pérdidas y ganancias podemos calcular el flujo de caja para este proyecto, el cual servirá como base para analizar la factibilidad del mismo, así tenemos:

**TABLA 5.2.4.
FLUJO DE CAJA CON PROYECTO**

RUBRO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS						
Productos	25239.75	28941.36	31065.51	33189.66	35313.81	37437.96
Servicios	30987.03	39040.51	41905.88	44771.26	47636.63	50502.01
Examen	2568.48	31226.28	33518.13	35809.98	38101.83	40393.68
TOTAL INGRESOS	58795.26	99208.15	106489.52	113770.90	121052.27	128333.65
COSTO DE VENTAS						
Productos	21453.78	24600.16	26405.69	28211.21	30016.74	31822.27
Examen	2054.78	18735.77	20110.88	21485.99	22861.10	24236.21
TOTAL COSTO DE VENTAS	23508.56	43335.93	46516.57	49697.20	52877.84	56058.48
UTILIDAD BRUTA	35286.70	55872.22	59972.96	64073.69	68174.43	72275.17
GASTOS OPERATIVOS						
Sueldos	18000.00	16800.00	16800.00	16800.00	16800.00	16800.00
Servicios prestados	3840.00	6510.00	6510.00	6510.00	6510.00	6510.00
Publicidad	3131.00	3540.00	3799.82	4059.64	4319.45	4579.27
Suministros	2083.00	2976.24	3194.68	3413.12	3631.56	3850.00
Arriendos	2568.00	2640.00	2640.00	2640.00	2640.00	2640.00
Movilización	3544.00	2731.74	2932.24	3132.73	3333.23	3533.72
Alimentación	1920.00	1920.00	1920.00	1920.00	1920.00	1920.00
Gastos Servicios	1379.78	1379.78	1481.05	1582.31	1683.58	1784.85
Gastos Varios	1451.00	1241.58	1332.71	1423.83	1514.96	1606.08
Depreciaciones	495.48	4582.65	4582.65	4582.65	4582.65	4582.65
Amortizaciones	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96
TOTAL	38446.22	44355.95	45227.10	46098.25	46969.39	47840.54
UTILIDAD OPERATIVA	-3159.52	11516.27	14745.86	17975.45	21205.04	24434.62
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses pagados	0	1926.38	1366.32	727.85	0.00	0.00
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	-3159.52	9589.89	13379.54	17247.60	21205.04	24434.62
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0.00	2397.47	3344.88	4311.9	5301.26	6108.66
UTILIDADES NETAS	-3159.52	7192.42	10034.66	12935.70	15903.78	18325.96
AJUSTES						
Depreciaciones	495.48	4582.65	4582.65	4582.65	4582.65	4582.65
Amortizaciones	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96
cuentas por cobrar	1763.86	2976.24	3194.69	3413.13	3631.57	3850.01
documentos y cuentas por pagar	11775	-7700.77	-4560.48	-5198.95	0	0
inversión	-33027.8	-440	-440	-1090	-440	-440
TOTAL DE AJUSTES	-18959.50	-547.92	2810.82	1740.79	7808.18	8026.62
FLUJO DE CAJA	-22119.02	6644.50	12845.48	14676.49	23711.96	26352.58

Elaboración: El Autor.

5.3.CÁLCULO DEL RIESGO DEL PROYECTO

Para el cálculo de la TMAR se usara el cálculo de costo promedio ponderado de capital:

$$\text{CPPC} = \%(\text{DEUDA}/\text{ACTIVOS}) * i + \%(\text{PATRIMONIO}/\text{ACTIVOS}) * K_e$$

Donde

i: es la tasa de interés que cobra el banco para la deuda y

K_e : es la tasa mínima que exige el inversionista para colocar una inversión en el sector.

Para esto es necesario calcular el K_e ya que el resto de valores se tienen. El costo de capital representa la tasa de retorno exigida por un inversionista al momento de realizar un proyecto. Así tenemos que la rentabilidad esperada para la empresa se puede calcular a partir de varios modelos pero el mas utilizado es el CAPM o *Modelo para la valoración de los activos de capital (CAPM)*, debido a que mediante este se pueden encontrar datos que bien pueden hacer sencillo su calculo, el modelo para el cálculo es:

$$E(R_i) = R_f + \beta [E(R_m) - R_f]$$

Donde $E(R_i)$ es la rentabilidad esperada de la empresa, R_f es la tasa libre de riesgo o bonos del estado y $E(R_m)$ la tasa de retorno esperada para el mercado.

Mas dado que no estamos en USA, se utilizará el método CAPM ajustado con el riesgo país, el cual es el modelo más utilizado y puede presentar una tasa K_e con resultados sólidos para este proyecto. Éste modelo sigue la siguiente formula:

$$R_i = R_F + B (R_M - R_f) + R_P$$

Donde

R_F : es la tasa de rentabilidad libre de riesgo o de más mínimo riesgo

R_m : es el riesgo de mercado

B : es el parámetro de elasticidad del proyecto con respecto a variaciones de mercado

R_P : riesgo país

Dado esto si escogemos la beta (sensibilidad del sector con respecto al mercado) tenemos que esta es de 1.1, basándose en los estudios de la ESCUELA DE NEGOCIOS DE LONDRES (LBS)¹ y donde la prima de mercado fue calculada en base al modelo propuesto anteriormente, así tenemos que los datos obtenidos a la fecha para calcular este modelo son:

- ◆ Riesgo país: el riesgo país al cierre es de 650 puntos (6.5%)
- ◆ R_M : rendimiento promedio de acciones el cual es de 12.2%
- ◆ R_F : la tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, la cual es 4.52%

¹ Tomado del texto Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, Mc Graw Hill (ver anexo 7)

- ♦ Rf: La tasa promedio de libre de riesgo durante el mismo periodo de calculo de la RM, la cual es de 3.8%

Dado estos datos, el riesgo se lo puede obtener de la siguiente forma:

$$K_e = 4.52\% + 1.1*(12.2\% - 3.8\%) + 6.5 = 20.26\%$$

Así dado que el nivel de apalancamiento el cual es del 36% a una tasa anual del 14%, el patrimonio es del 64% a un K_e del 20.26% se tiene que:

$$\text{COSTO PROMEDIO PONDERADO} = 20.26\% * 64\% + 14\% * 36\%$$

$$\text{TMAR} = \text{CPPC} = 18\%$$

A partir de esta TMAR, se podrá ver si el proyecto es rentable o no

5.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para analizar la factibilidad del proyecto, se utilizara el modelo de análisis de flujo incremental, el cual es el mas conveniente para analizar proyectos, para empresas en marcha, de tal forma que este permita saber si la inversión a realizar es justificable a partir del diferencial entre el flujo con proyecto y la situación base. Dado este flujo luego se procederá a analizar la TIR y la VAN para el proyecto y hacer el respectivo análisis al contrastarlo con la TMAR. Así tenemos lo siguiente:

**TABLA 5.4.1.
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL**

RUBRO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Productos	0.00	2631.06	2824.17	3017.27	3210.38	3403.49
Servicios	0.00	6886.19	7391.60	7897.01	8402.43	8907.84
Examen	0.00	28561.02	30657.25	32753.48	34849.72	36945.95
TOTAL INGRESOS	0.00	38078.27	40873.02	43667.77	46462.52	49257.27
COSTO DE VENTAS						
Productos	0.00	2236.41	2400.55	2564.69	2728.83	2892.97
Examen	0.00	16603.57	17822.19	19040.81	20259.42	21478.04
TOTAL COSTO DE VENTAS	0.00	18839.98	20222.74	21605.50	22988.26	24371.02
UTILIDAD BRUTA	0.00	19238.29	20650.28	22062.27	23474.27	24886.26
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS OPERATIVOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sueldos	0.00	-1200.00	-1200.00	-1200.00	-1200.00	-1200.00
Servicios prestados	0.00	3510.00	3510.00	3510.00	3510.00	3510.00
Publicidad	0.00	-60.00	-64.40	-68.81	-73.21	-77.61
Suministros	0.00	836.70	898.11	959.52	1020.93	1082.34
Arriendos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Movilización	0.00	-868.26	-931.99	-995.71	-1059.44	-1123.16
Alimentación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Servicios	0.00	4.37	4.69	5.01	5.33	5.65
Gastos Varios	0.00	-286.67	-307.71	-328.75	-349.79	-370.83
Depreciaciones	0.00	4087.17	4087.17	4087.17	4087.17	4087.17
Amortizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	0.00	6023.31	5995.87	5968.43	5940.99	5913.55
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD OPERATIVA	0.00	13214.98	14654.41	16093.85	17533.28	18972.71
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intereses pagados	0.00	1648.50	1169.23	622.86	0.00	0.00
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	0.00	11566.48	13485.18	15470.99	17533.28	18972.71
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0.00	2397.47	3371.29	3867.75	4383.32	4743.18
UTILIDADES NETAS	0.00	9169.01	10113.89	11603.24	13149.96	14229.53
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AJUSTES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciaciones	0.00	4087.17	4087.17	4087.17	4087.17	4087.17
Amortizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
cuentas por cobrar	0.00	1142.34	1226.19	1310.04	1393.88	1477.72
documentos y cuentas por pagar	11775.00	-3423.36	-3902.63	-4449.00	0.00	0.00
Inversión	-33027.80	-440.00	-440.00	-1090.00	-440.00	-440.00
TOTAL DE AJUSTES	-21252.80	1366.15	970.73	-141.79	5041.05	5124.89
FLUJO DE CAJA	-21252.80	10535.16	11084.62	11461.45	18191.01	19354.42

TIR	50.66%
TMAR	18.00%
VAN	20454.61
ANÁLISIS	SE ACEPTA

Elaboración: El Autor.

Así tenemos que tal como se puede ver, que frente a una TIR de 50.66% y una TMAR del 18%, se tiene que el proyecto se acepta, ya que la TIR es mayor a la TMAR y el VAN es mayor a cero, tal como se puede ver.

5.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad, se han propuesto varios escenarios, en los cuales se analizarán las disminuciones o elevaciones porcentuales de las ventas, costos de ventas y los gastos operativos para el flujo con proyecto, así dado esto tenemos:

TABLA 5.5.1.
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ESCENARIO	VARIACIÓN %	TIR	ANÁLISIS
VARIACIÓN POSITIVA DE LAS VENTAS	5%	69.91%	SE ACEPTA
	10%	88.56%	SE ACEPTA
	15%	106.84%	SE ACEPTA
VARIACIÓN NEGATIVA DE LAS VENTAS	5%	30.33%	SE ACEPTA
	8%	18.50%	SE ACEPTA
	10%	7.87%	SE RECHAZA
AUMENTO DEL COSTO DE VENTAS	5%	41.95%	SE ACEPTA
	10%	32.98%	SE ACEPTA
	15%	23.67%	SE ACEPTA
	17.6%	18.56%	SE ACEPTA
DISMINUCIÓN DEL COSTO DE VENTAS	5%	59.16%	SE ACEPTA
	10%	67.52%	SE ACEPTA
	15%	75.75%	SE ACEPTA
ELEVACIÓN DE LOS GASTOS OPERATIVOS	5%	42.33%	SE ACEPTA
	10%	33.86%	SE ACEPTA
	15%	25.19%	SE ACEPTA
	18%	18.54%	SE ACEPTA
DISMINUCIÓN DE LOS GASTOS OPERATIVOS	5%	58.87%	SE ACEPTA
	10%	67.00%	SE ACEPTA
	15%	75.06%	SE ACEPTA

Elaboración: El Autor.

Así dado esto tenemos que las ventas tan sólo soportan una disminución del 8% porcentual, ya que si supera este valor, el proyecto ya no es rentable.

Así mismo con respecto al costo de ventas, tan solo se puede aumentar en un 17.6% al costo de las ventas, mas con respecto a los gasto operativos, tenemos que estos bien pueden aumentar en un 18% para que el proyecto se mantenga rentable, mas a partir de ahí el proyecto ya no es factible.

5.6.PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha considerado los datos arrojados en los estados financieros, así basándonos en esto, tenemos:

TABLA 5.6.1

CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA

INGRESOS ANUALES	99,208.15
COSTOS VARIABLES TOTALES	55,205.27
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	44,003.00
% DE MARGEN	0.44
GASTOS FIJOS	32,486.61
% DE GASTOS FIJOS	0.33
VENTAS DE PUNTO DE EQUILIBRIO SIN DEUDA	73833
PAGO DE INTERESES	1,926
TOTAL DE GASTOS Y PAGOS FIJOS	34,413
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA EN DÓLARES	78211.34

Elaboración: El Autor.

De donde se puede observar que las ventas de punto de equilibrio son 78211.34 dólares, las cuales incluyen los gastos fijos y los intereses por

la deuda. Dado esto tenemos que para distintos escenarios, la situación de la empresa sería:

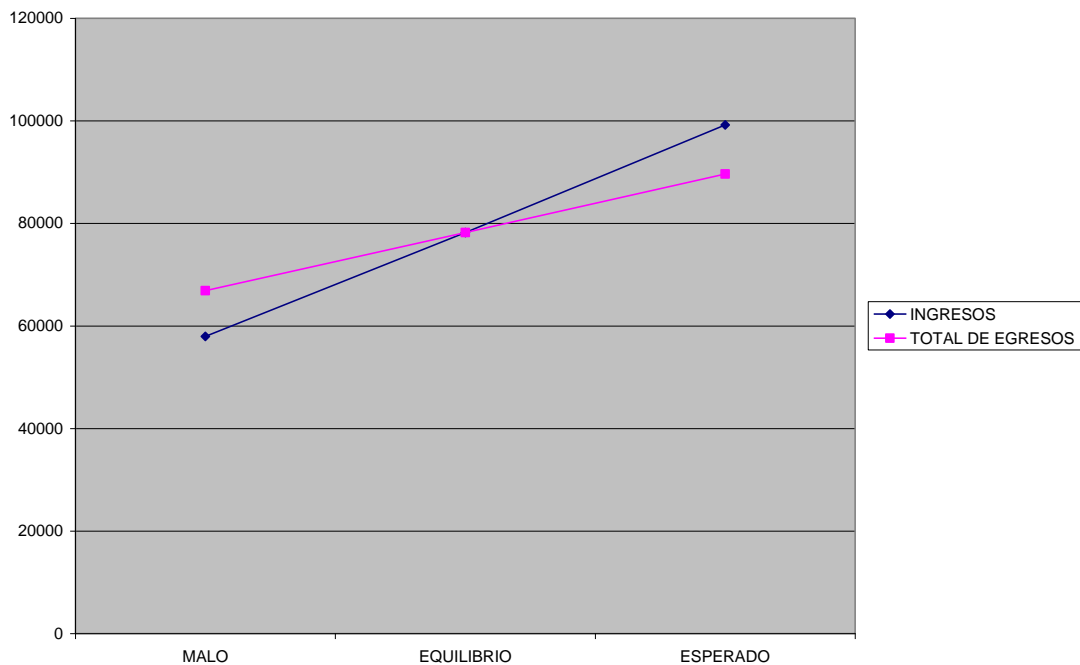
TABLA 5.6.2.
ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA

RUBROS	ESCENARIO		
	MALO	EQUILIBRIO	ESPERADO
INGRESOS	57934.3259	78211.34	99,208.15
EGRESOS VARIABLES	32,443.22	43,798.35	55,205.27
GASTOS Y COSTOS FIJOS	32,486.61	32,486.61	32,486.61
DEUDA	1,926	1,926	1,926
TOTAL DE EGRESOS FIJOS	34,412.99	34,412.99	34,412.99
TOTAL DE EGRESOS	66856.2125	78,211.34	89618.2571
UTILIDADES	-8922	0.00	9,589.89

Elaboración: El Autor.

GRÁFICO 5.6.3.
ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO



Elaboración: El Autor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El proyecto es rentable ya que este tiene un TIR del 50.66, calculado a un flujo de 5 años, con un valor actual neto de 20454.61
- El 83% de los clientes son antiguos y el 13% de los clientes son nuevos
- El 40% de los clientes realizan visitas al consultorio de forma mensual, el 4% semanal, el 12% quincenal, el 16% trimestral, el 4% semestral, el 4% anual y el 20% ocasionalmente.
- Los clientes se encuentran satisfechos con los servicios que ofrece la veterinaria
- Los servicios más utilizados son los servicios de consulta, la compra de medicina y los tratamientos contra las pulgas y garrapatas
- Los precios según los clientes son considerados como buenos y muy buenos
- Los clientes consideran que la calidad de los productos que se ofrecen son muy buenos
- Los clientes consideran que la limpieza y pulcritud del local debe mejorarse
- Los tiempos de espera deben mejorarse en el local ya que a los clientes no les gusta el tiempo que esperan para ser atendidos en el local

- La eficiencia que se muestra en el local es muy buena según los clientes
- El conocimiento de los veterinarios que atienden en el locales muy bueno según los clientes
- Según los clientes, estos indica que la imagen que presenta la veterinaria debería mejorarse
- El trato que se le ofrece al cliente dentro de la veterinaria, hace que este se sienta satisfecho
- La capacidad para solucionar reclamos es aceptable según los clientes
- Los clientes consideran que la seguridad del local es muy buena
- Los clientes consideran que el seguimiento y las llamadas de control medico deberían ser mejoradas un poco mas o ser mas frecuentes.
- El 100% de los clientes recomendarían esta veterinaria con su amigos y conocidos
- El 31% de los encuestados indican que fueron a la veterinaria por recomendación, el 27% indica que la prefiere por su buena atención y el 22% por sus buenos precios entre los motivos mas importantes
- Los clientes si consideran a la ubicación del local cómoda, ya que el 90% de los encuestado lo considero de esta forma
- Los clientes desearían que la veterinaria ofreciera libros, revistas e informativos para la lectura, de tal forma que estos pudieran

informarse más sobre sus mascotas. También desearían servicio de rayos x para diversas necesidades que son necesarias.

- La Veterinaria Zamora cuenta con una amplia cartera de clientes fieles y el crecimiento de la cantidad de clientes nuevos se mantiene en constante aumento.
- La veterinaria Zamora maneja altos niveles de satisfacción en relación a sus productos y servicios.
- El personal que labora en la Veterinaria tiene altos niveles de conocimiento de su labor.
- La Veterinaria ofrece venta de medicinas lo cual tiene una alta acogida por parte de los clientes.
- Los precios de los productos y servicios de la Veterinaria gozan de la aceptación de los clientes.
- Los clientes de la Veterinaria Zamora opinan que la labor de los Médicos Veterinarios es eficiente.
- La imagen de la Veterinaria fue calificada solamente de buena.
- Si se cumplen todas las estrategias planteadas, la veterinaria sería mas rentable y eficiente, así como que mantendría un crecimiento sostenido dentro del sector

RECOMENDACIONES

- Es necesario que se ejecute los planes de acción en función a los resultados de la investigación de mercado, que se propuso anteriormente y a las estrategias planteadas

- Es necesario ejecutar el rediseño de procedimientos en el área comercial, administrativa y financiera, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables, formalización de los procedimientos en las distintas áreas y mayor eficiencia en las operaciones
- Es necesario implementar siempre nuevas estrategias para lograr posicionar la empresa en el mercado e invertir para así consolidarse ante la competencia, mediante mayor agresividad comercial, publicidad, buena atención y eficiencia en los servicios.
- Es necesario Ofrecer siempre una mayor cantidad de servicios posibles a nuestros clientes actuales para retenerlos y que nos sigan recomendando con sus amigos.
- Capacitar a los trabajadores de la Veterinaria Zamora en estrategias de ventas para que se explote el hecho de poseer servicio de farmacia veterinaria.
- Realizar ofertas y combos, incentivando con mejores precios para aumentar el uso de nuestros servicios.
- Atraer a los clientes de la competencia con una diferenciación marcada de los servicios y productos que Veterinaria Zamora ofrece.
- Intensificación del esfuerzo promocional.
- Atraer a los nuevos clientes para obtener mayor crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Blank-Taquín "Ingeniería Económica" Editorial. Mc Graw Hill, 4ta edición
- De Garmo-Sullivan (1979) "Ingeniería Económica" Editorial. Prentice Hall, 10ma edición
- Konz, Stephan (1990) "Diseño de Sistemas de Trabajo" Editorial. Limusa, 2da edición
- Kotler-Armstrong (2003) "Mercadotecnia" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición
- Mercado, Ernesto (1997) "Productividad Base de la Competitividad" Editorial. Limusa, 1ra edición
- Pineda-Macias (1982) "El Análisis de los Estados Financieros" Editorial. ECASA, 1ra edición
- Robbins-Coulter (1984) "Administration" Edit. Prentice Hall, 6ta edición
- Sapag Chain, Nassir/Reinaldo (1988) "Preparación y Evaluación de Proyectos" Editorial. MC Graw Hill, 3ra edición
- Solomon, Michael "Comportamiento del Consumidor" Editorial. Prentice Hall, 3ra edición
- Welsh-Hilton-Gordon (1985) "Presupuesto" Editorial. Prentice Hall, 5ta edición
- Weston-Copeland (1999) "Manual de Administración Financiera" Editorial. MC Graw Hill, 1ra edición
- Westwood (1986) "Planeación de Mercados" Editorial. Serie Empresarial, 1ra edición
- Zikmund, William (1995) "Investigación de los Mercados" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA CLIENTES DE LA VETERINARIA ZAMORA

Su opinión es importante para nosotros, por favor llene el siguiente cuestionario con absoluta sinceridad, esta información será tratada con mucha reserva y será de uso exclusivo para esta veterinaria. GRACIAS

1. ¿Es usted cliente nuevo? NO SI , si contesto SI vaya a la pregunta numero 7
2. ¿Con que frecuencia viene usted a esta veterinaria?
 Semanal Quincenal Mensual Trimestral
 Semestral Anual Ocasionalmente
3. ¿Qué tan satisfecho está usted con los servicios y atención que le brinda la veterinaria? (califique usted del 1 al 5, siendo el 5 la mayor calificación)
1 2 3 4 5
4. ¿Qué tipo de productos o servicios de esta veterinaria usted utiliza mas? (Puede seleccionar mas de 1 opción)
 Alimentos balanceados Juguetes y accesorios Medicinas
 Tratamientos para pulgas y garrapatas Consultas generales y cirugías
 Otros: _____

5. Califique usted a la veterinaria sobre diferentes aspectos, marcando una X sobre la calificación que según su criterio se merece.

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
PRECIOS					
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS					
LIMPIEZA Y PULCRITUD					
TIEMPO DE ESPERA					
EFICIENCIA EN LA LABOR					
CONOCIMIENTO VETERINARIOS DE LOS DOCTORES					
IMAGEN DEL LOCAL Y DECORACIÓN					
TRATO AL CLIENTE					
CAPACIDAD DE SOLUCIONAR RECLAMOS					
SEGURIDAD					
SEGUIMIENTO Y LLAMADAS AL CLIENTE					

6. ¿Recomendaría usted a esta veterinaria con sus conocidos? SI NO
7. ¿Que le motivo a UD. escoger los servicios de esta veterinaria? (Puede seleccionar mas de 1 opción)
 Ubicación del local Buena atención
 Variedad de los servicios y productos Buenos precios
 Por publicidad
 Por recomendación
Favor poner quien recomendó: _____
8. ¿Considera cómoda la ubicación del local para UD.? SI NO
9. ¿Qué nuevos servicios quisiera usted que tuviese la veterinaria? (Puede seleccionar mas de 1 opción)
 Rayos X Peluquería Ecografía Venta de cachorros
 Búsqueda de parejas a su mascota ofertas para diferentes productos
 Libros, revistas e información variada sobre mascotas
 Otros servicios sugeridos: _____

**ANEXO 2
TABULACIONES**

CLIENTE NUEVO			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	83.33333333	83.33333333
	SI	16.66666667	100
	Total	100	

FRECUENCIA			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SEMANAL	4	4
	QUINCENAL	12	16
	MENSUAL	40	56
	TRIMESTRAL	16	72
	SEMESTRAL	4	76
	ANUAL	4	80
	OCASIONALMENTE	20	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

SATISFACCION			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	16	16
	5	84	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

ALIMENTO			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	68	68
	SI	32	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

JUGUETES			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	92	92
	SI	8	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

MEDICINA			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	40	40
	SI	60	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

TRATAMIENTOS			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	56	56
	SI	44	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

CONSULTA			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	36	36
	SI	64	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

OTROS SERVICIOS			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	96	96
	SI	4	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

PRECIOS			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	REGULAR	12	12
	BUENO	32	44
	MUY BUENO	56	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

CALIDAD			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BUENO	28	28
	MUY BUENO	72	100

	Total	100	
Missing	System		
Total			

LIMPIEZA			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BUENO	52	52
	MUY BUENO	48	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

TIEMPO			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUY MALO	4	4
	REGULAR	16	20
	BUENO	44	64
	MUY BUENO	36	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

EFICIENCIA			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BUENO	12.5	12.5
	MUY BUENO	87.5	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

CONOCIMIENTO			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUY BUENO	100	100
Missing	System		
Total			

IMAGEN			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MALO	4	4
	REGULAR	12	16
	BUENO	56	72
	MUY BUENO	28	100

	Total	100	
Missing	System		
Total			

TRATO			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	REGULAR	4	4
	BUENO	12	16
	MUY BUENO	84	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

RECLAMOS			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BUENO	33.33333333	33.33333333
	MUY BUENO	66.66666667	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

SEGURIDAD			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUY MALO	4.545454545	4.545454545
	REGULAR	4.545454545	9.090909091
	BUENO	27.27272727	36.36363636
	MUY BUENO	63.63636364	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

SEGUIMIENTO			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUY MALO	5.555555556	5.555555556
	MALO	5.555555556	11.11111111
	BUENO	44.44444444	55.55555556
	MUY BUENO	44.44444444	100
	Total	100	
Missing	System		
Total			

RECOMENDARIA			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	100	100
Missing	System		
Total			
UBICACIÓN			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	63.33333333	63.33333333

	SI	36.66666667	100
	Total	100	

VARIEDAD			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	83.33333333	83.33333333
	SI	16.66666667	100
	Total	100	

PUBLICIDAD			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	100	100

C RECOMENDACIÓN			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	20	20
	SI	80	100
	Total	100	

ATENCION			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	30	30
	SI	70	100
	Total	100	

B_PRECIO			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	43.33333333	43.33333333
	SI	56.66666667	100
	Total	100	

COMODO			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	10	10
	SI	90	100
	Total	100	

RAYOSX			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	56.66666667	56.66666667
	SI	43.33333333	100

	Total	100	
--	-------	-----	--

PELUQUERIA			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	70	70
	SI	30	100
	Total	100	

ECOGRAFIA			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	63.33333333	63.33333333
	SI	36.66666667	100
	Total	100	

V_CACHORROS			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	66.66666667	66.66666667
	SI	33.33333333	100
	Total	100	

PAREJAS			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	73.33333333	73.33333333
	SI	26.66666667	100
	Total	100	

OFERTAS			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	70	70
	SI	30	100
	Total	100	

LIBROS			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	56.66666667	56.66666667
	SI	43.33333333	100
	Total	100	

O_SERVICIOS			
		Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	66.66666667	66.66666667
	SI	33.33333333	100
	Total	100	

ANEXO 3

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	MEDIA DISCRETA	RANGO MIN	RANGO MAX	HIPOTESIS	ANALISIS
NUEVO	207	0	1	35	0.16666667	0.379049022	--	0.12867868	0.20465465	<20%	SE ACEPTA
FRECUENC	173	1	7	685	3.96	1.836663642	4	--	--		3 SE RECHAZA
SATISFAC	173	4	5	837	4.84	0.374165739	5	--	--	>4	SE ACEPTA
ALIMENTO	173	0	1	55	0.32	0.476095229	--	0.26427584	0.37572416		
JUGUETES	173	0	1	14	0.08	0.276887462	--	0.04759194	0.11240806		
MEDICINA	173	0	1	104	0.6	0.5	--	0.54147792	0.65852208		
TRATAMIE	173	0	1	76	0.44	0.506622805	--	0.38070276	0.49929724		
CONSULTA	173	0	1	111	0.64	0.489897949	--	0.58266031	0.69733969		
O SERV	173	0	1	7	0.04	0.2	--	0.01659117	0.06340883		
PRECIOS	173	3	5	768	4.44	0.711805217	4	--	--		5 SE RECHAZA
CALIDAD	173	4	5	817	4.72	0.458257569	5	--	--		5 SE ACEPTA
LIMPIEZA	173	4	5	775	4.48	0.509901951	4	--	--		5 SE RECHAZA
TIEMPO	173	1	5	706	4.08	0.953939201	4	--	--		5 SE RECHAZA
EFICIENC	166	4	5	809	4.875	0.337831962	5	--	--		5 SE ACEPTA
CONOCIMI	166	5	5	830	5	0	5	--	--		5 SE ACEPTA
IMAGEN	173	2	5	706	4.08	0.759385717	4	--	--		5 SE RECHAZA
TRATO	173	3	5	830	4.8	0.5	5	--	--		5 SE ACEPTA
RECLAMOS	104	4	5	485	4.66666667	0.487950036	5	--	--		5 SE ACEPTA
SEGURIDA	152	1	5	677	4.45454545	0.962500351	4	--	--		5 SE RECHAZA
SEGUIMIE	124	1	5	517	4.16666667	1.098126747	4	--	--		5 SE RECHAZA
RECOMEND	173	1	1	173	1	0	--	1	1	>=90%	SE ACEPTA
UBICACIO	207	0	1	76	0.36666667	0.490132518	--	0.31754599	0.41578735		
VARIEDAD	207	0	1	35	0.16666667	0.379049022	--	0.12867868	0.20465465		
PUBLICID	207	0	0	0	0	0	--	0	0		
C_RECOME	207	0	1	166	0.8	0.406838102	--	0.75922702	0.84077298		
ATENCION	207	0	1	145	0.7	0.4660916	--	0.65328868	0.74671132		
B_PRECIO	207	0	1	117	0.56666667	0.504006933	--	0.5161555	0.61717783		
CÓMODO	207	0	1	186	0.9	0.305128577	--	0.86942026	0.93057974	>50%	SE ACEPTA
RAYOSX	207	0	1	90	0.43333333	0.504006933	--	0.38282217	0.4838445		
PELUQUER	207	0	1	62	0.3	0.4660916	--	0.25328868	0.34671132		
ECOGRAFI	207	0	1	76	0.36666667	0.490132518	--	0.31754599	0.41578735		
V_CACHOR	207	0	1	69	0.33333333	0.479463301	--	0.28528191	0.38138475		
PAREJAS	207	0	1	55	0.26666667	0.449776445	--	0.22159044	0.3117429		
OFERTAS	207	0	1	62	0.3	0.4660916	--	0.25328868	0.34671132		
LIBROS	207	0	1	90	0.43333333	0.504006933	--	0.38282217	0.4838445		
O_SERVIC	207	0	1	69	0.33333333	0.479463301	--	0.28528191	0.38138475		

Valid N (listwi

14

ANEXO 4

DEPRECIACION

ACTIVO NUEVOS	VALOR EN LIBROS	AÑOS DE VIDA	DEP AÑO 1	DEP AÑO 2	DEP AÑO 3	DEP AÑO 4	DEP AÑO 5
COMPUTADORAS*	650	3	216.67	216.67	216.67	216.67	216.67
MUEBLES Y ENSERES	1555	10	155.5	155.5	155.5	155.5	155.5
ADECUACIONES	200	20	10	10	10	10	10
UTENSILIOS DE TRABAJO*	400	5	80.0	80	80	80	80
EQUIPO MEDICO	29000	8	3625	3625	3625	3625	3625
TOTAL	2805	--	4087.17	4087.2	4087.17	4087.17	4087.17
DEPRECIACION ACTIVOS ANTERIORES			495.48	495.5	495.48	495.48	495.48
TOTAL DE DEPRECIACION			4582.65	4582.65	4582.65	4582.65	4582.65

*Se ha considerado la re-inversion en estos activos cuando lleguen a su vida util

ANEXO 5

AMORTIZACIONES DE LA DEUDA NUEVA						AMORTIZACION DE DEUDA ANTERIOR						
AÑO	AMORT	MORT ACUM	INTERÉS	INTER ACUM	CUOTA	SALDO	AMORT	AMORT ACUM	INTERÉS	INTER ACUM	CUOTA	SALDO
0	0	0	0	0	0	11775	0	0	0	0	0	5685.21
1	3423.36	3423.36	1648.5	1648.5	5071.86	8351.64	4277.41	4277.41	277.88	277.88	4555.29	1407.8
2	3902.63	7325.99	1169.23	2817.73	5071.86	4449.01	657.85	4935.26	197.09	474.97	854.94	749.95
3	4449	11774.99	622.86	3440.59	5071.86	0.01	749.95	5685.21	104.99	579.96	854.94	0

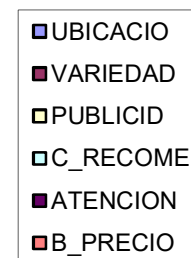
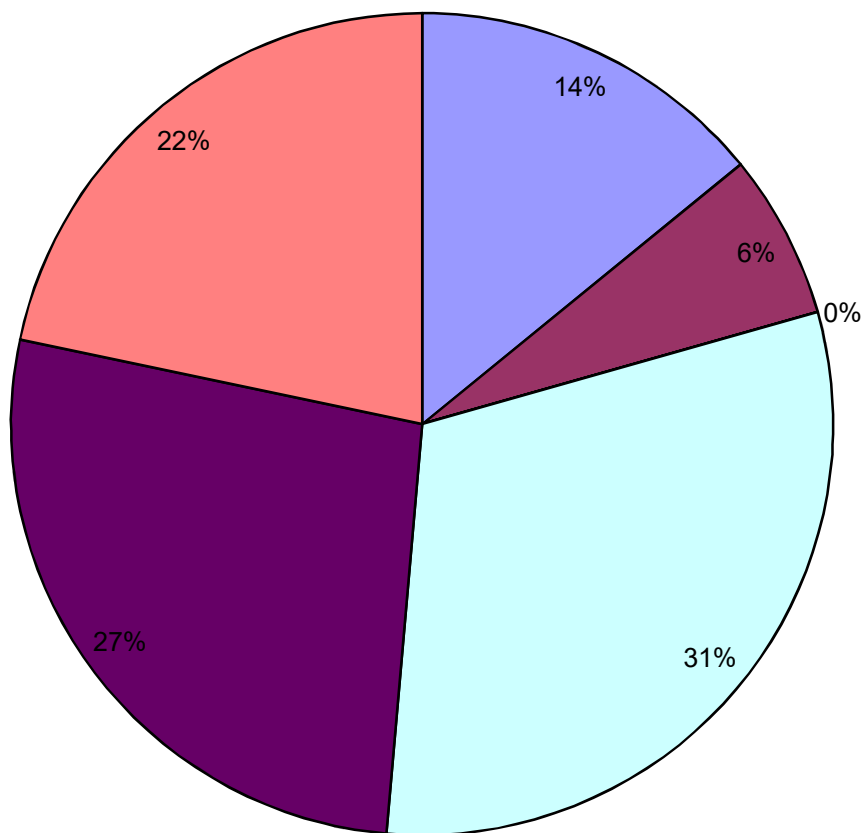
ENTIDAD FINANCIERA BANCO DEL PICHINCHA
 TASA DE INTERES 14%
 MONTO A FINANCIAR 11775
 TIEMPO DE PAGO 3

ENTIDAD FINANCIERA BANCO TERRITORIAL Y PROVEEDORES VARIOS
 TASA DE INTERES 14%
 MONTO A FINANCIAR 5685.21
 TIEMPO DE PAGO 3

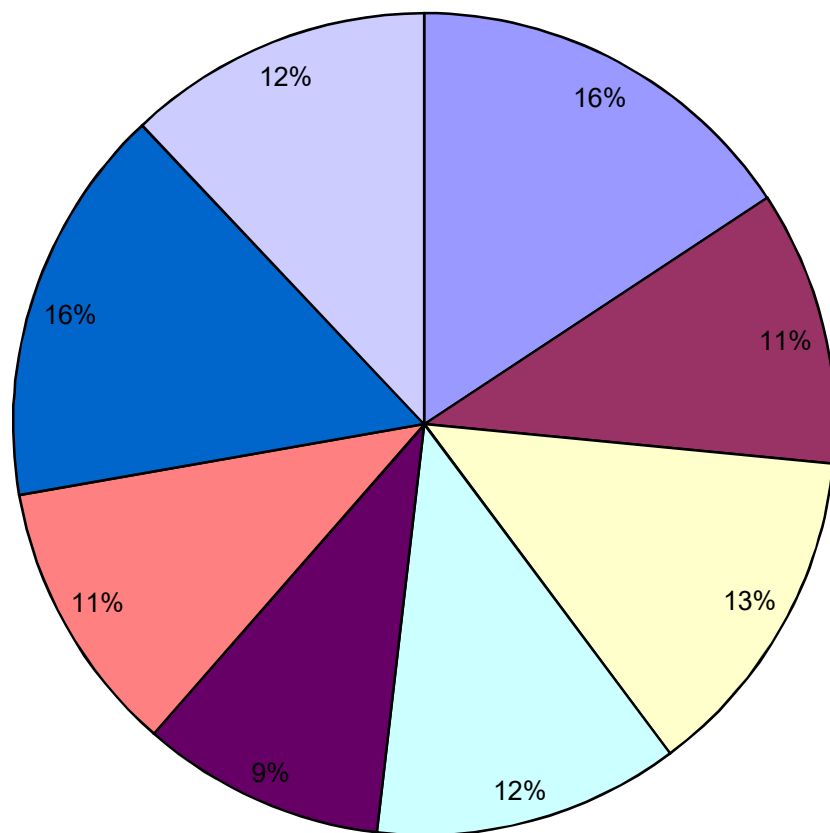
RUBRO	FLUJO DE PAGOS POR DEUDA Y CAPITAL		
	1	2	3
INTERESES PAGADOS	1926.38	1366.32	727.85
AMORTIZACION DE DEUDA	7700.77	4560.48	5198.95
TOTAL PAGADO	9627.15	5926.8	5926.8



PREFERENCIA

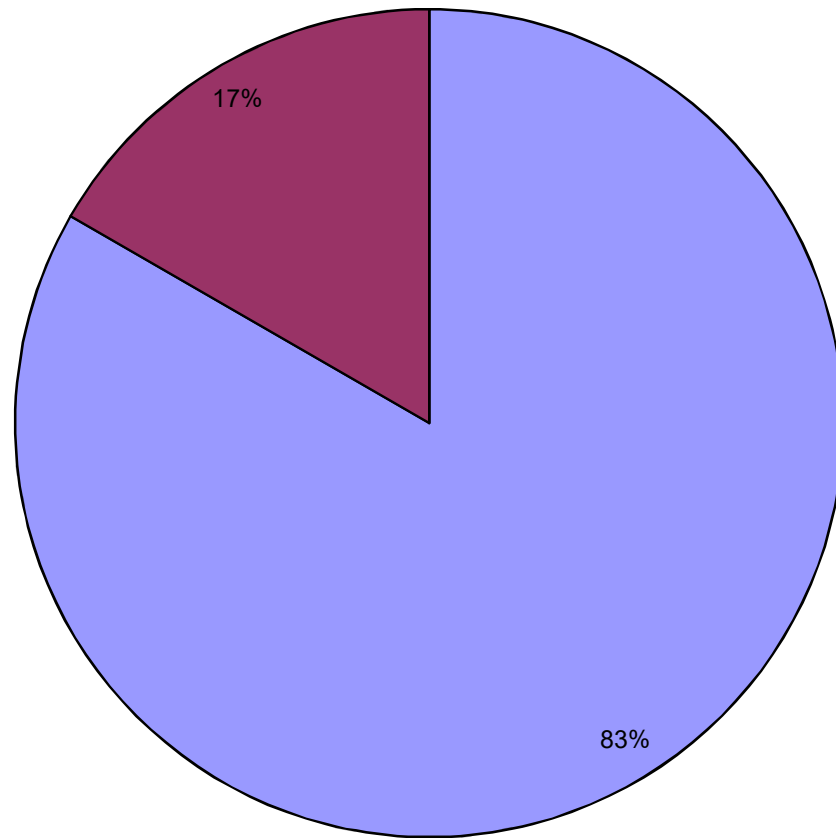


NUEVOS SERVICIOS

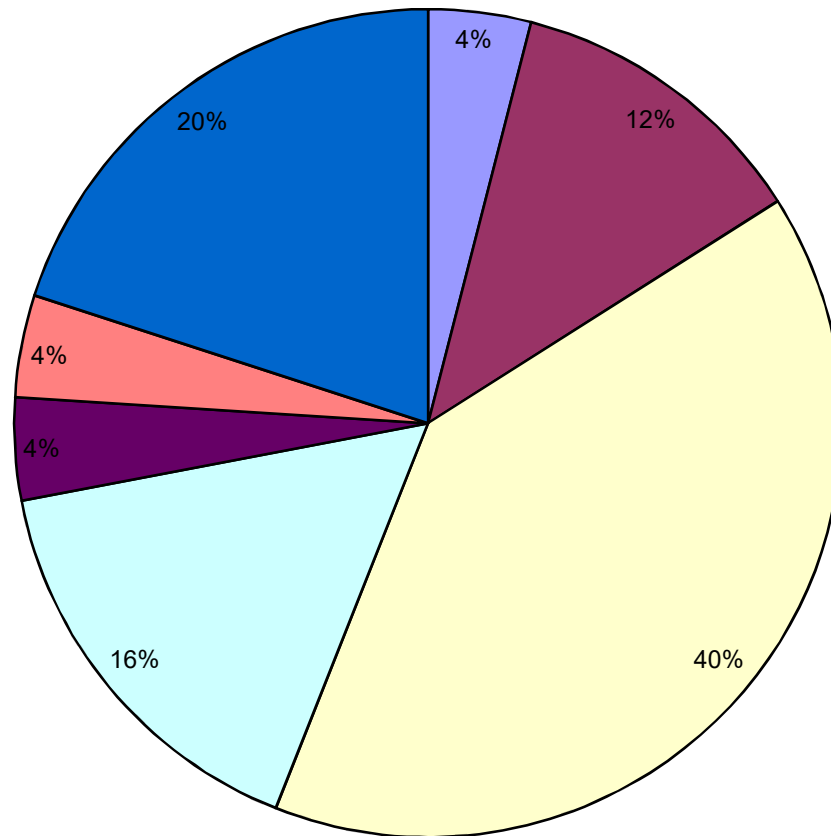


- RAYOSX
- PELUQUER
- ECOGRAFI
- V_CACHOR
- PAREJAS
- OFERTAS
- LIBROS
- O_SERVIC

NUEVO

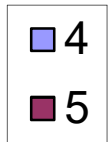
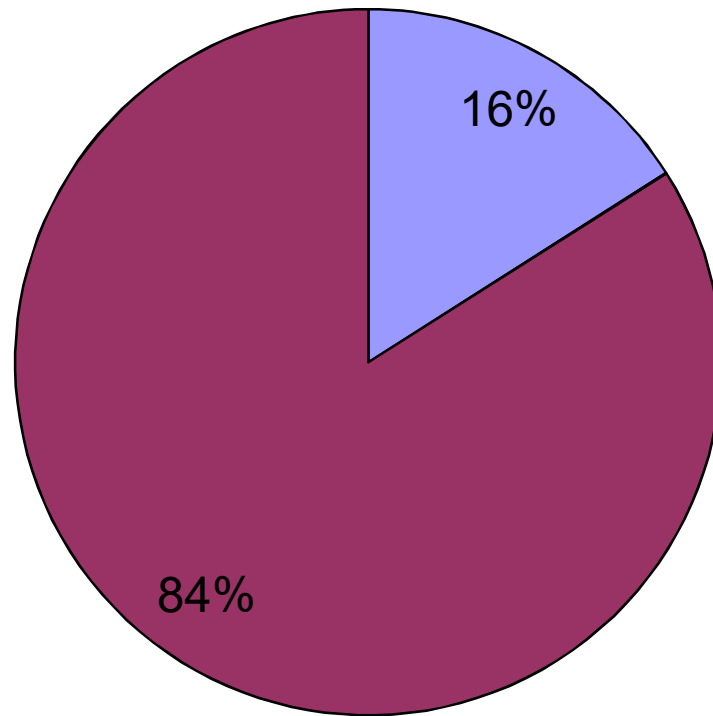


FRECUENC

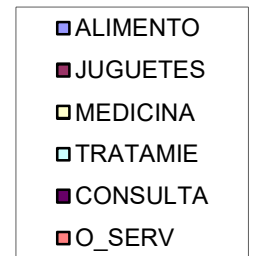
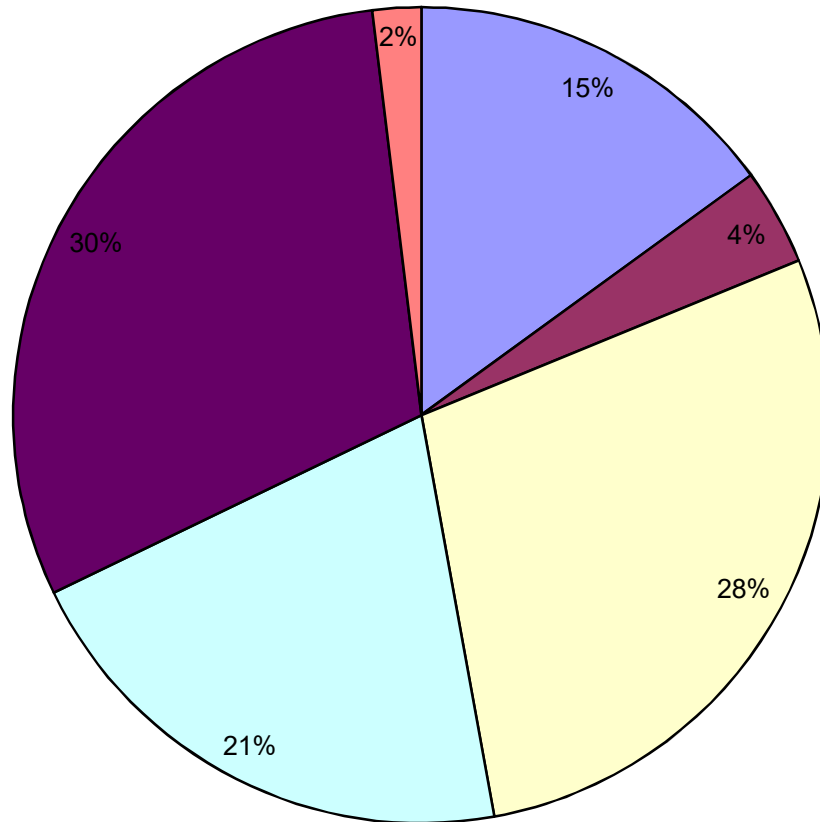


- SEMANTAL
- QUINCENAL
- MENSUAL
- TRIMESTRAL
- SEMESTRAL
- ANUAL
- OCASIONALMENTE

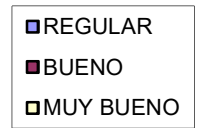
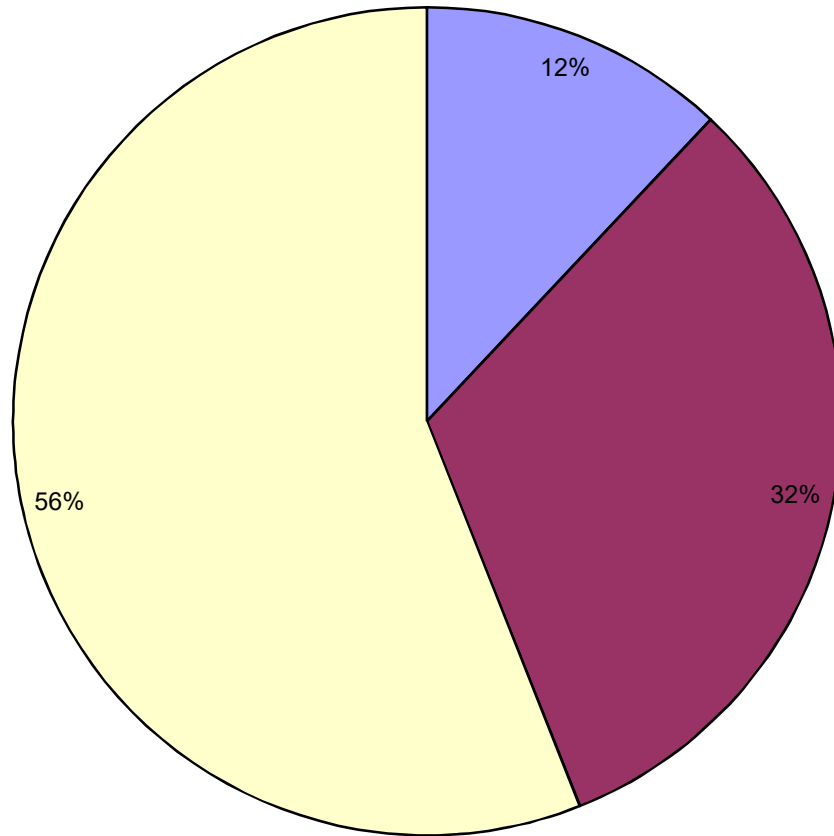
satisfaccion



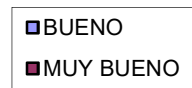
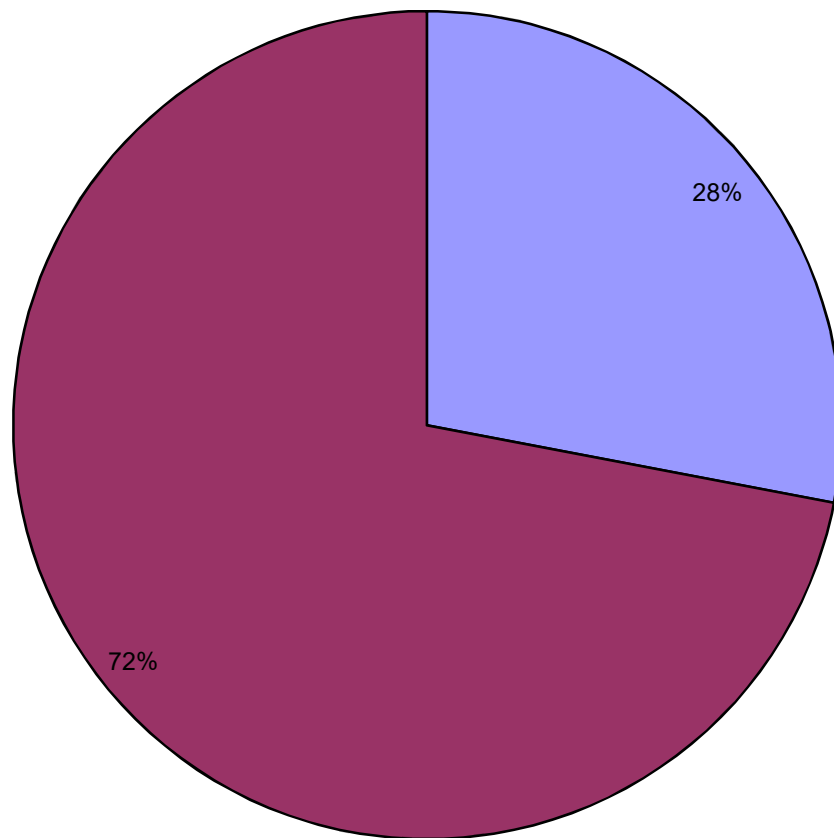
SERVICIOS SELECCIONADOS



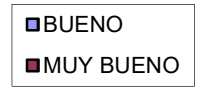
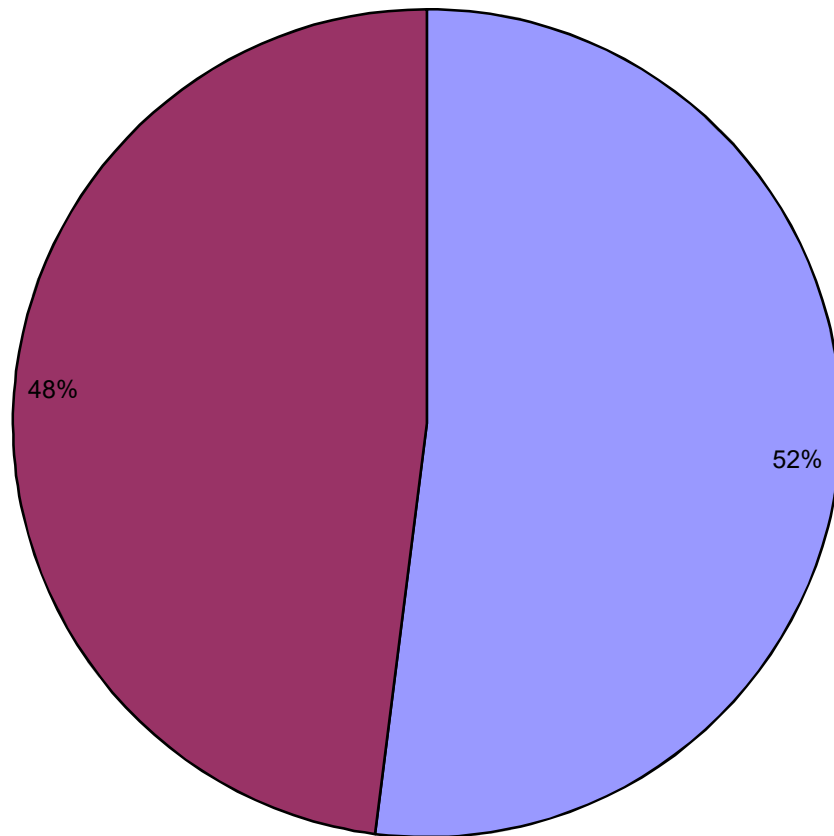
precios



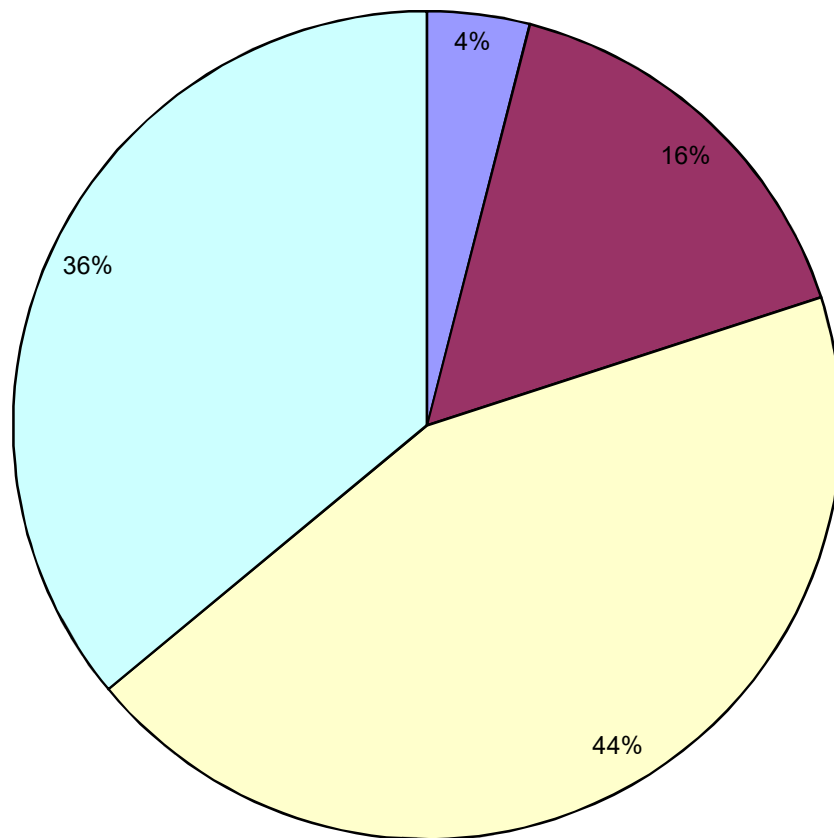
calidad



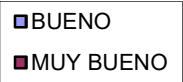
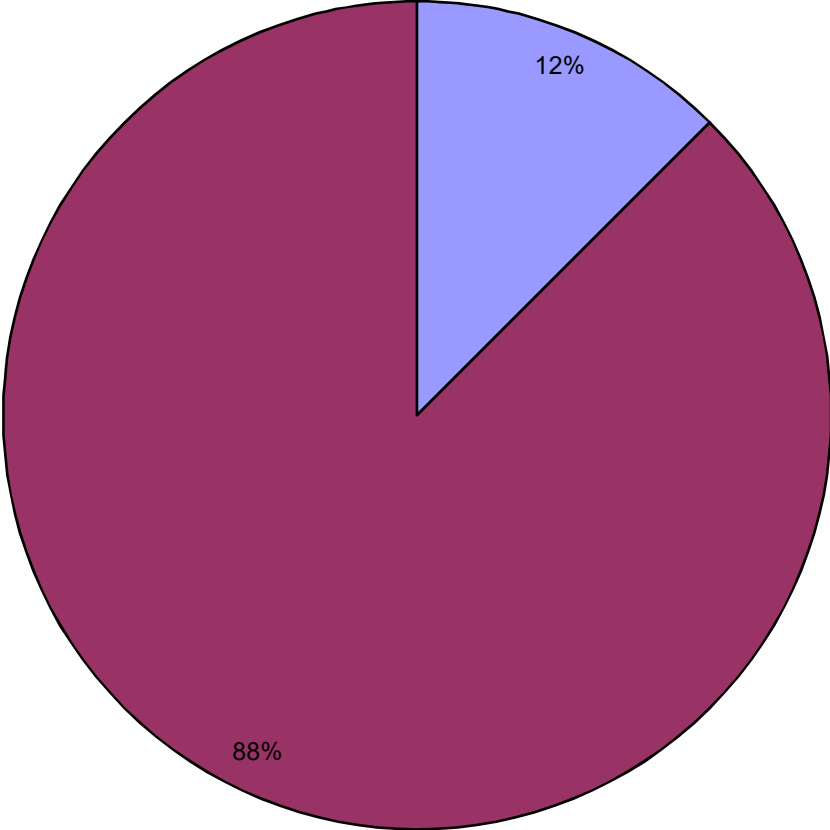
limpieza



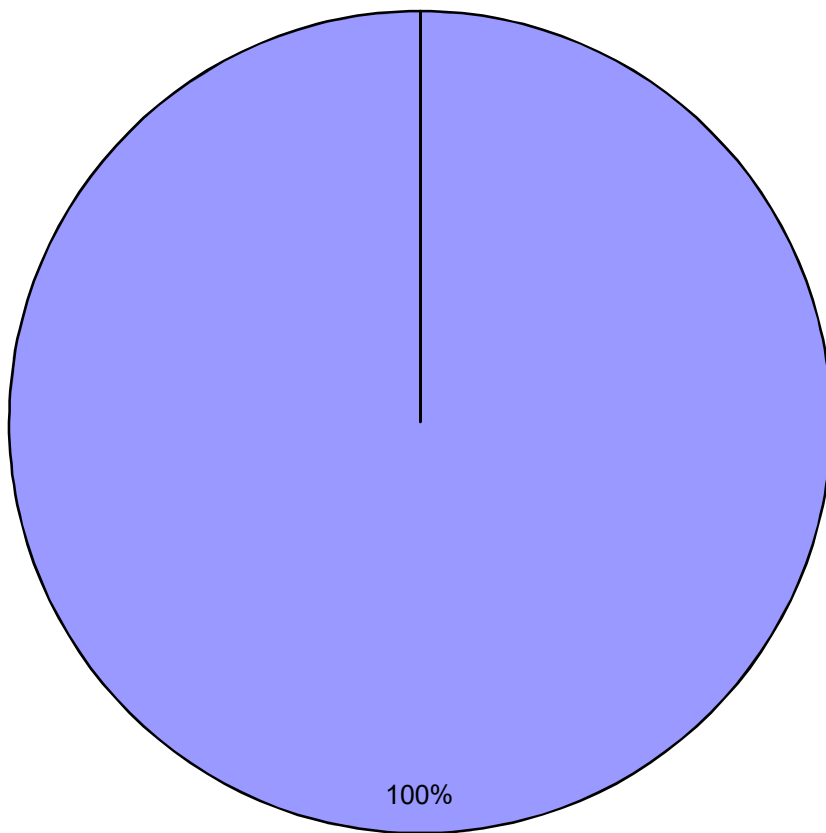
tiempo



eficiencia

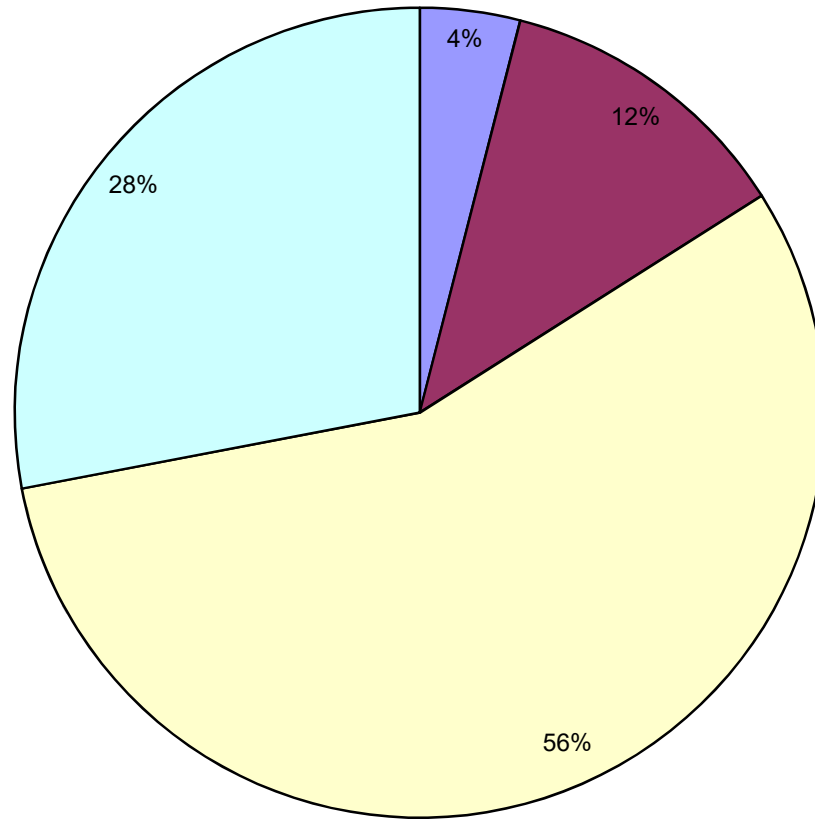


CONOCIMIENTO DE LA LABOR

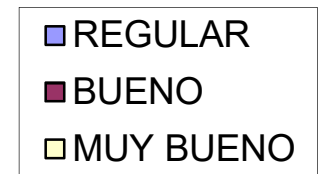
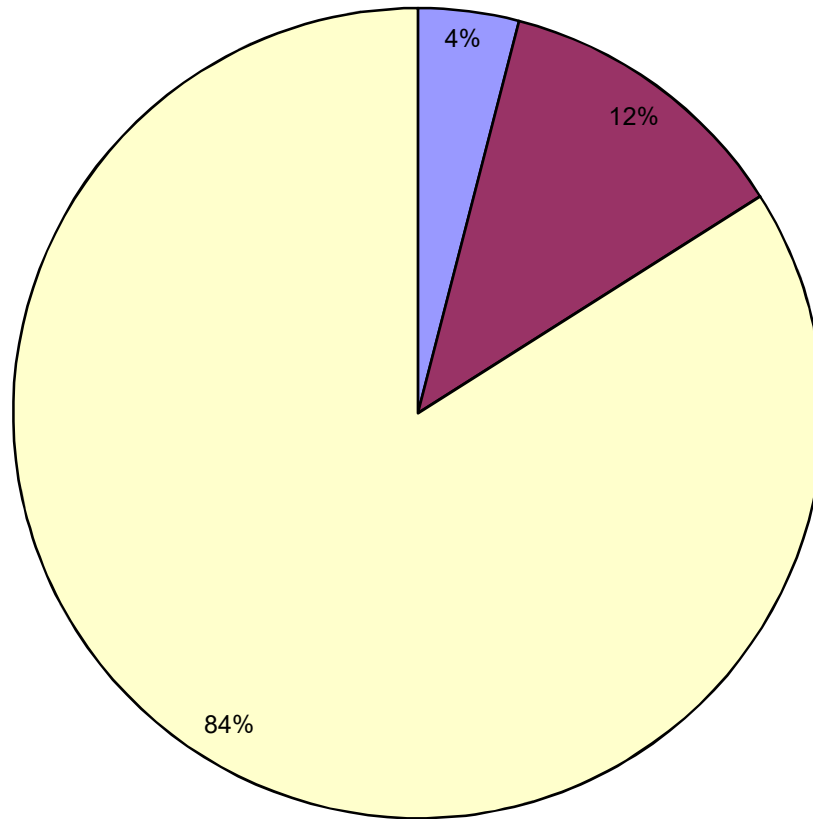


■ MUY BUENO

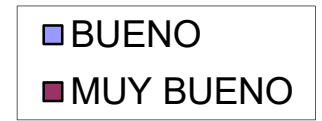
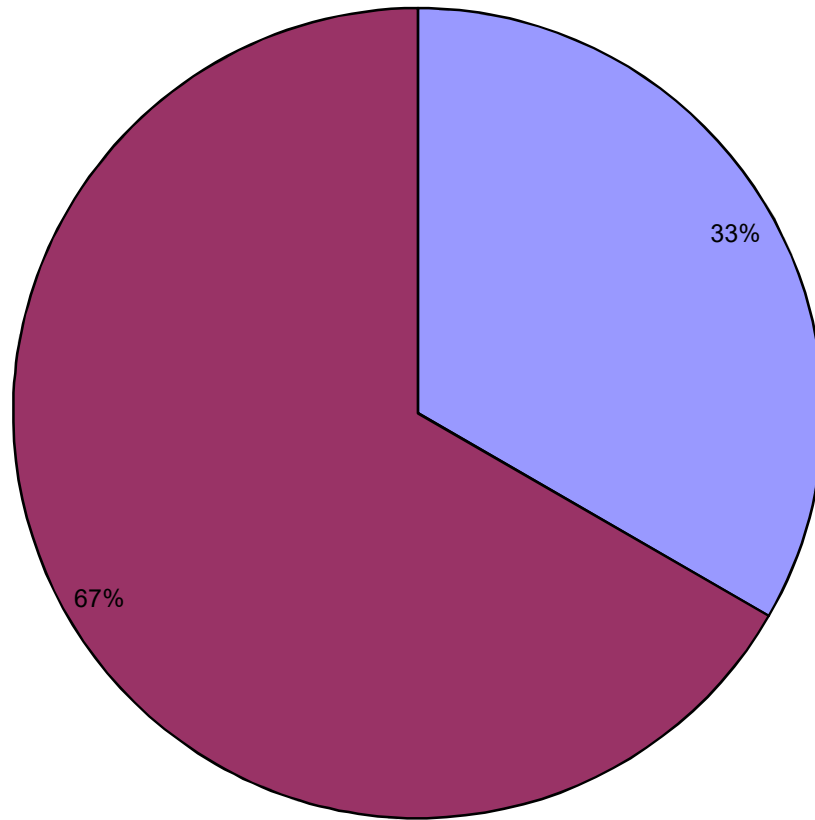
imagen



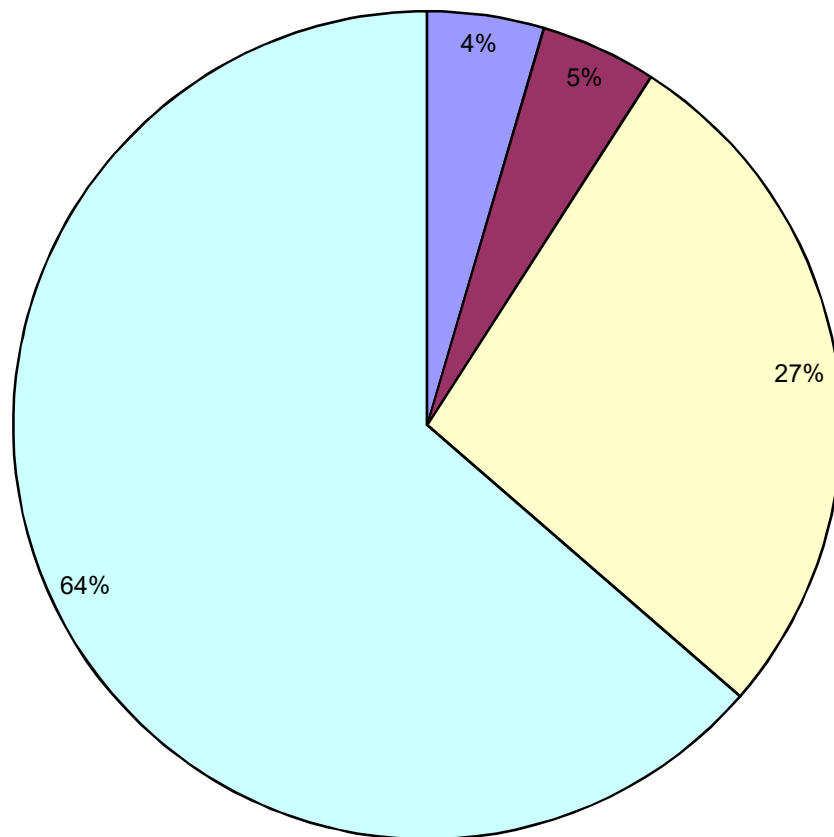
trato



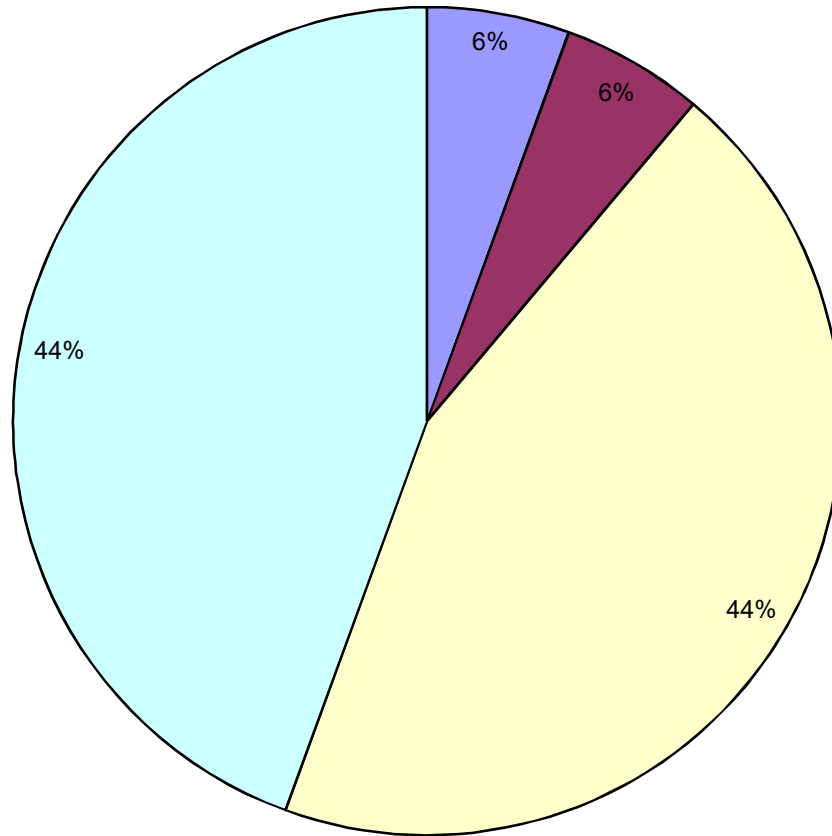
reclamos



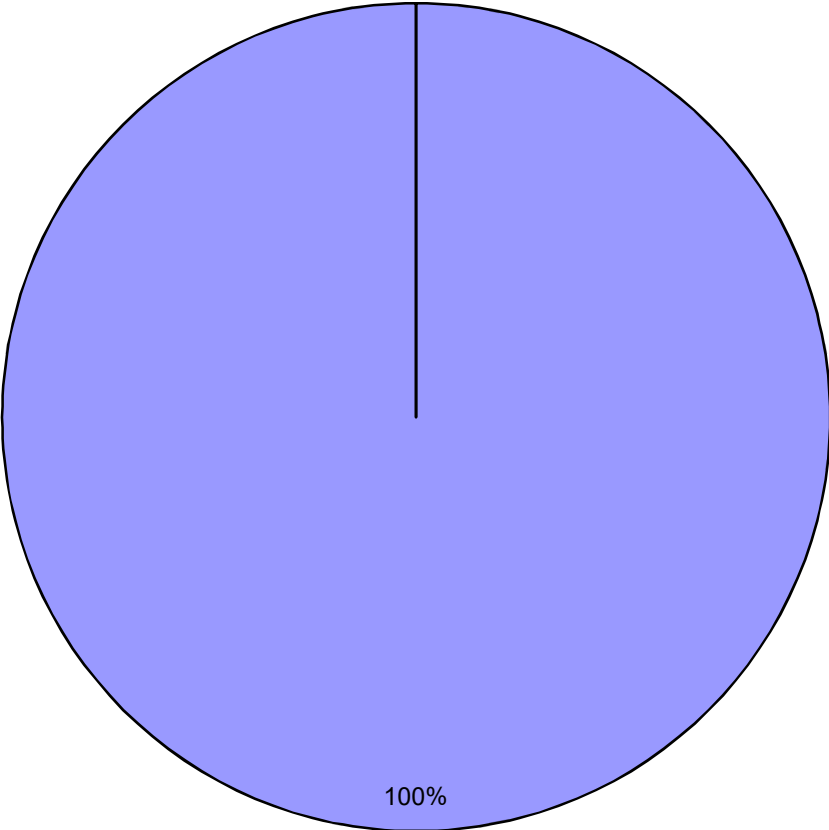
seguridad



seguimiento

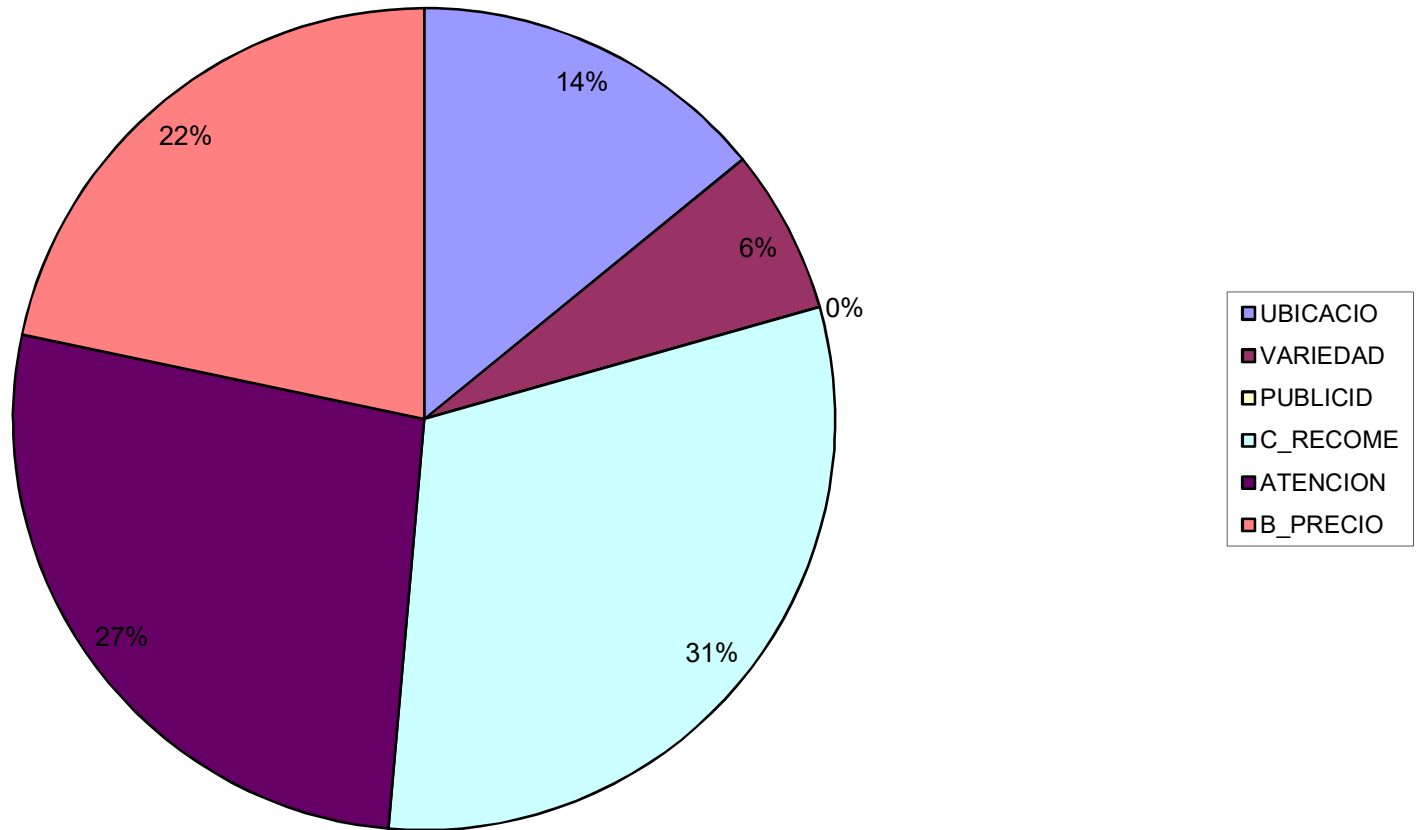


recomendaria usted esta veterinaria

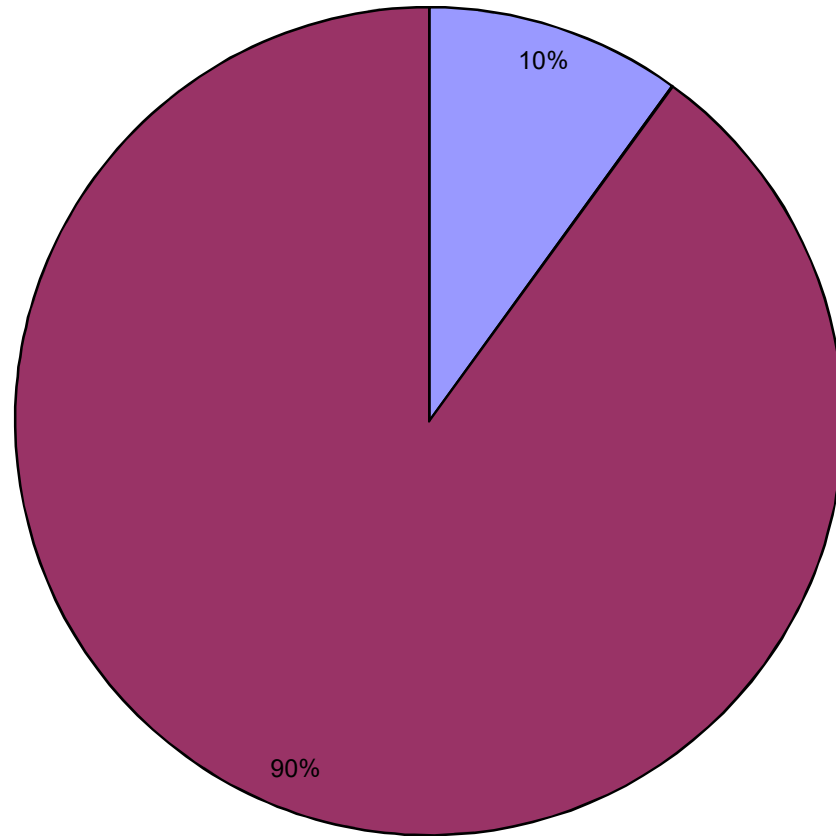


■ SI

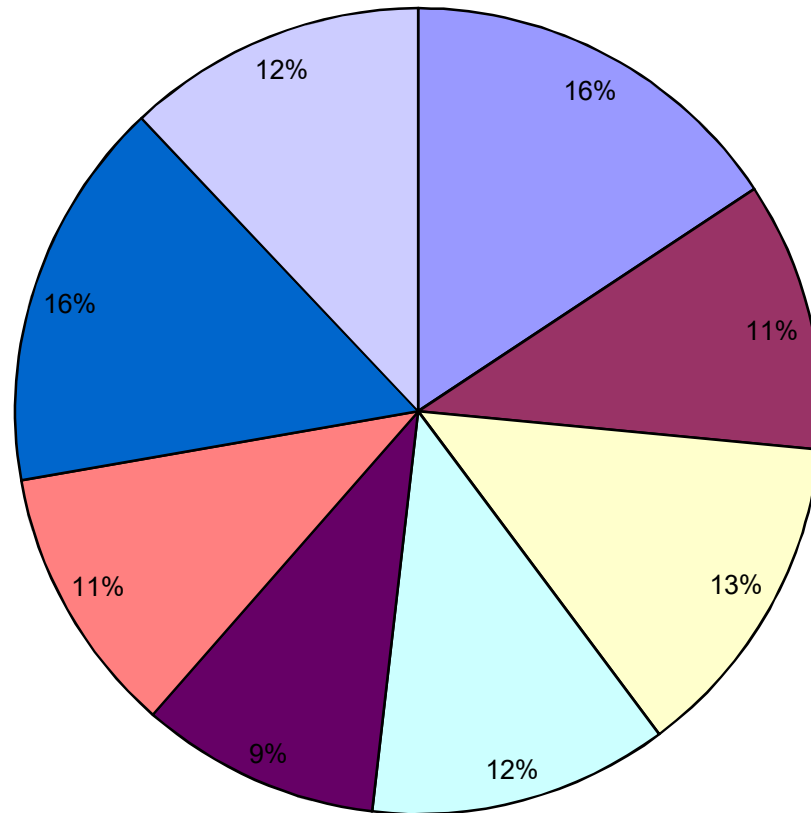
motivo para escoger esta veterinaria



comodo



otros servicios sugeridos



- RAYOSX
- PELUQUER
- ECOGRAFI
- V_CACHOR
- PAREJAS
- OFERTAS
- LIBROS
- O_SERVIC