

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Importación Productos Equinos: VetFarm Ecuador

Rodrigo Sebastian Sandoval Muñoz

Trabajo Final de Titulación presentado como requisito para la obtención del título de:
Lic. Marketing

Quito, 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Pregrado

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN

Importación Productos Equinos: VetFarm Ecuador

Rodrigo Sebastian Sandoval Muñoz

Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decana y miembro del comité de
Trabajo final de titulación

Jean Paul Pinto, Ms.
Profesor, director y miembro del comité de
Trabajo final de titulación

Quito, mayo de 2012

© **Derechos de autor:** Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

Rodrigo Sebastian Sandoval Muñoz
2012

Resumen

El presente plan de negocios denominado “Importacion de Productos Equino: VetFarm Ecuador” estudia la viabilidad de implementación de una compañía que se dedique a la importación y venta de productos dedicado a la salud de los caballos. Se realiza un análisis del entorno en el cual se desarrollará el futuro negocio; primero se evalúan las variables del macro entorno que podrían causar un mayor impacto a la importación de los productos, enfocándose en los factores tecnológicos, sociales, politicos y ambientales, seguido después de un análisis de las variables de la industria como son las barreras de entrada y salida. Esta primera etapa del estudio ubica al negocio de la venta de productos equinos en el área de “negocio rentable”. El trabajo también contiene los resultados obtenidos después de realizar una investigación de mercados, en la cual se utilizó métodos cuantitativos (entrevistas a profundidad) y cualitativos (encuestas personales); estos resultados fueron utilizados para realizar estrategias que permitan al negocio ser competitivo en el mercado. Se estructuró la propuesta estratégica de la empresa, y se estableció la visión, misión, filosofía, valores y objetivos estratégicos de la organización. Se presenta un plan de marketing que comprende segmentación, posicionamiento y métodos para delimitar el producto, el precio y para promocionar la marca. Por último se realiza un análisis financiero que tiene como objetivo verificar la viabilidad financiera del negocio, se analizan ventas, costos, balances y estados de resultados. Se presentan situaciones financieras en tres escenarios distintos los cuales son el optimista, el medio y el pesimista, en las que un análisis del VAN y el TIR, demuestran la viabilidad del negocio.

Abstract

The following document presents a business plan called “Imports of Equestrian products: VetFarm Ecuador”, the plan studies the viability of implementing a company whose purpose is the importation and distribution of products dedicated to the horse health prevention. An environmental analysis in which the company develops will be evaluated, first it will analyze macro environment variables putting emphasis on factors such as: technology, environment, politics and social; followed by an analysis of the industry where it performs as a whole, variables like barriers of entry and exit will be discussed in this section. This first stage puts the business on a “profitable company” status. The study also contains the results obtained after conducting a market research in which quantitative and qualitative methods were used; this results were used to elaborate strategies that allow the company to be competitive on the market. Furthermore, an strategic proposal of the business, establishment of mission and vision of the company, philosophy, values and business objectives were planed and stated. A marketing plan is presented that contains market segmentation, positioning and methods to determine the products and price that promotes the brands of the company. Finally a financial analysis was performed, this aims to verify the financial viability of the business. A sales analysis, expenses, balance sheets and income statements were evaluated to see the return of capital of the company over the years. Financial situations are presented in three different scenarios which are optimistic, medium and pessimistic, in which an analysis of NPV and IRR demonstrate the viability of the business.

Tabla de Contenido

Capitulo 1: Análisis de Micro y Macro entorno	14
1.1. Análisis del Macro Entorno	14
1.1.1. Análisis PEST Fuente: Malhotra	15
1.1.1.1. Análisis Político.....	15
1.1.1.2. Análisis Económico.....	16
1.1.1.3. Análisis Social.....	20
1.1.1.4. Análisis Tecnológico	21
1.1.2. Espacio Morfológico	24
1.1.3. Escenario Morfológico Favorable	25
1.2. Análisis del Micro Entorno.....	26
1.2.1. Barreras de Entrada y Salida	26
1.2.1.1. Barreras de Entrada	26
1.2.1.2. Barreras de Salida.....	27
1.2.1.3. Matriz de Riesgo.....	28
1.2.2. 5 Competencias de Porter	28
1.2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes	28
1.2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	29
1.2.2.3. Amenaza de Nuevos Entrantes	30
1.2.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos	30
1.2.2.5. Rivalidad Entre los Competidores.....	31
1.2.2.6. Análisis Sectorial.....	32
1.3. Propuesta de Valor	34
1.3.1. Cuadro Estratégico	34
1.3.2. Generación Océano Azul.....	35
1.3.2.1. Estrategias para generar valor al cliente	35
1.3.2.2. Estrategias para reducir de costos.....	36
Capitulo 11: Investigación de Mercado.....	37
2.1 Definición del Problema.....	38
2.2. Hipótesis	38
2.3. Definición de Objetivos.....	39
2.4. Acciones Alternativas.....	39
2.5. Necesidades de Información.....	39

2.6. Marco Teórico	40
2.7. Fuentes de Información	41
2.7.1. Fuentes Primarias	41
2.7.2. Fuentes Secundarias	41
2.8. Investigación Cualitativa	41
2.8.1 Entrevistas a Profundidad.....	41
2.8.2. Metodología de la Entrevistas a Profundidad.....	41
2.8.3. Resultados Entrevistas a Profundidad	42
2.8.4. Conclusiones Entrevistas a Profundidad	46
2.9. Investigación Cuantitativa	47
2.9.1. Encuestas Personales	47
2.9.2. Metodología de la Encuestas a Personales	48
2.9.3. Resultados Entrevistas a Profundidad	48
2.9.2. Conclusiones Encuestas Personales.....	53
2.10. Oportunidades de Negocio	54
Capítulo III: La Empresa	55
3. Propuesta Estratégica.....	55
3.1. La Empresa	55
3.1.1. Escenario Deseado de la Empresa	55
3.1.2. Visión	56
3.1.3. Lineamientos Estratégicos.....	56
3.1.4. Misión.....	57
3.1.5. Filosofía Institucional	57
3.1.6 Valores.....	57
3.2. Estructura de la Organización.....	58
3.2.1. Árbol de Competencias	58
3.3. Cadena de Valor	58
3.4. Organigrama	60
3.4.1. Detalle de Responsabilidades	60
3.5. Infraestructura.....	61
3.6. Políticas Institucionales	62
3.7. Objetivos Estratégicos	62
Capítulo IV: Plan de Marketing	64
4.1. Análisis de Situación Actual	64

4.2. Objetivos.....	66
4.2.1. Objetivos de satisfacción:	66
4.2.2. Objetivos de participación:	66
4.2.3. Objetivos de posicionamiento:	66
4.2.4. Objetivos de clientes:.....	66
4.2.5. Objetivo de Rentabilidad.....	66
4.3. Segmentación	67
4.4. Posicionamiento	68
4.5.Necesidades:	68
4.5.1. Características Distintivas	68
4.5.2. Posicionamiento Competencia	69
4.5.3. Matriz de Posicionamiento	70
4.6. Marketing Mix.....	70
4.6.1. Producto.....	70
4.7. Precio	72
4.8. Distribución	73
4.9. Comunicación	73
4.10. Marketing Relacional	74
4.11. Marketing Operativo.....	76
4.11.1. Presupuesto.....	76
4.11.2. Cronograma	76
4.11.3. Plan de Acción.....	77
4.11.4. Medidas de control	79
Capitulo V: Evaluación Financiera.....	79
5.1. Financiamiento de la Inversión	79
5.1.1. Estructura de la Inversión Total.....	80
5.1.2. Gastos Generales Anuales	81
5.2. Proyección de Ventas	83
5.3. Costos	84
5.3.1. Costos indirectos de fabricación:.....	84
5.3.2. Costos directos de fabricación:.....	84
5.4. Fuentes y Usos de Fondos	84
5.5. Punto de Equilibrio.....	86
5.6. Estados Financieros	87

5.6.1. Estado Situación Actual.....	87
5.6.2. Estados de Resultado	88
5.6.3. Flujo de Efectivo del TIR y el VAN.....	91
Capitulo VI: Conclusiones y Recomendación.....	94
Bibliografía.....	95
Anexos	96
Anexo 1: Metodología Matriz EFE	96
Anexo 2: Escenario Morfológico No Favorable.....	97
Anexo 3: Guía Para Realizar Entrevista.....	98
Anexo 4: Encuesta Personal	100
Anexo 5: Tamaño de la Muestra	101
Anexo 6: Tasa de Descuento	101

Tabla de Contenido: Gráficos

Grafico 1: Tasas de Interés Diciembre 2011 - Abril 2012	17
Grafico 2: Crecimiento PIB y PIB Agrícola años 2005 - 2011	18
Grafico 3: PIB per Cápita año 2010 vs. 2011	19
Grafico 4: Pirámide Social Ecuador	20
Grafico 5: Prioridades de la Empresa	22
Grafico 6: Matriz de Riesgo	28
Grafico 7: Matriz Sectorial	34
Grafico 8: Cuadro Estratégico	34
Grafico 9: Propuesta Océano Azul	35
Grafico 10: Propuesta Estrategica con Oceano Azul	37
Grafico 11: Porcentaje uso de Productos Veterinarios	48
Grafico 13: Porcentaje Frecuencia Uso de Productos	49
Grafico 12: Porcentaje Productos más Utilizados	49
Grafico 14: Porcentaje Preferencia Productos	50
Grafico 15: Porcentaje Cualidades Productos Nacionales	50
Grafico 16: Porcentaje Cualidades Productos Extranjeros	51
Grafico 17: Porcentaje Preferencia Productos Extranjeros	51
Grafico 18: Porcentaje Lugar de Compra de Productos	52
Grafico 19: Porcentaje Lugar mas Conveniente Compra de Productos	53
Grafico 20: Árbol de Competencias	58
Grafico 21: Cadena de Valor	58
Grafico 22: Organigrama VetFarm Ecuador	60
Grafico 23: Objetivo Estratégico 1	62
Grafico 24: Objetivo Estratégico 2	63
Grafico 25: Objetivo Estratégico 3	63
Grafico 26: Objetivo Estratégico 4	64
Grafico 27: Posicionamiento VetFarm Ecuador	68
Grafico 28: Imagen VetFarm Ecuador	72
Grafico 29: Punto de Equilibrio	86

Tabla de Contenido: Tablas

Tabla 1: Determinación y Calificación de Factores Externos	15
Tablas 2: Matriz EFE.....	21
Tablas 3: Prioridades de la Empresa.....	22
Tablas 4: Barreras de Entrada y Salida.....	28
Tabla 5: Calificación Factores Fuerzas de Porter	33
Tabla 6: Tendencias del Mercado.....	42
Tabla 7: Tendencia de Productos.....	43
Tabla 8: Opinión Sobre Productos.....	43
Tabla 9: Productos Nacionales	44
Tabla 10: Productos Extranjeros	44
Tabla 11: Distribución del Producto.....	45
Tabla 12: Cualidades Deseadas en Productos	45
Tabla 13: Matriz Posicionamiento.....	70
Tabla 14: Listado de Precios Producto	73
Tabla 15: Presupuesto de Marketing	76
Tablas 16: Cronograma de Trabajo	76
Tabla 17: Plan de Acción.....	77
Tabla 18: Financiamiento Inversión.....	79
Tabla 19: Estructura Inversión Total	80
Tabla 20: Gastos Generales Anuales	81
Tablas 21: Nomina Personal.....	82
Tabla 23: Proyección Ventas.....	83
Tablas 22: Proyección de Venta por Producto	83
Tablas 24: Costos Indirectos.....	84
Tabla 25: Estado Fuentes y Usos.....	85
Tabla 26: Punto de Equilibrio y Ventas Anuales	86
Tabla 27: Estado de Situación Actual.....	87
Tabla 28: Proyección Ventas Escenario Optimista	88
Tablas 29: Estado de Resultados Escenario Optimista.....	88

Tabla 30: Proyección Ventas Escenario Pesimista.....	89
Tablas 31: Estado de Resultados Escenario Pesimista	89
Tabla 32: Proyección Ventas Escenario Medio.....	90
Tablas 33: Estado de Resultados Escenario Medio	90
Tablas 35: Flujo de Efectivo Escenario Pesimista.....	91
Tablas 34: Flujo de Efectivo Escenario Optimista	92
Tablas 36: Flujo de Efectivo Escenario Medio	93

Capítulo 1: Análisis de Micro y Macro entorno

1.1. Análisis del Macro Entorno

Al momento de emprender en un negocio nuevo, es muy importante analizar todas las variables y factores que podrían afectar al desempeño, desenvolvimiento y actividades del negocio. Estas variables y factores, pueden ser oportunidades o amenazas para el mismo.

Como en todo negocio, el conocimiento del entorno macro donde nuestra actividad mercantil se va a desarrollar es sumamente importante ya que conociendo el entorno, podemos tomar ventajas sobre variables positivas los cuales podemos analizarlos como oportunidades que permitan a nuestra empresa desenvolverse de una mejor manera en el mercado; de igual manera debemos conocer e identificar factores negativos que nos permitan prepararnos ante estas posibles amenazas y de una manera anticiparnos y encontrar maneras de prevenirlos.

En esta primera parte, se presentara un análisis de las posibles amenazas y oportunidades que se puedan encontrar en el ambiente externo de la empresa. Para esto, se hace un análisis individual de cada ámbito que compone el macro entorno los cuales son: económico, político, tecnológico, social y ambiental. Se presentara un listado de todas variables que podrían afectar al negocio ya sea de manera positiva o negativa; los factores presentados fueron identificados y calificados en base al conocimiento y experiencia de los calificadores, estos fueron: Sebastián Sandoval socio accionista del 50% de la empresa y Carolina Sandoval socio accionista del 50% restante.

El proceso de calificación de las variables es el siguiente: se califica del 0 al 5, siendo 0 el factor de menor influencia y 5 el de mayor. Cada uno de los calificadores, distribuye 10 puntos entre la lista de variables identificadas. Después se obtiene el puntaje total de cada variable sumando horizontalmente los puntajes asignados a cada una de ellas, luego se realiza un promedio de la suma del total de las variables, para poder obtener una ponderación la cual implica dividir el total de cada variable por el promedio de estas. Finalmente las variables con una ponderación o calificación mayor a 1 son los factores de mayor impacto para nuestro

negocio. Estas variables son analizadas dentro del ámbito respectivo para determinar si afectan de manera positiva o negativa dentro del negocio.

Tabla 1: Determinación y Calificación de Factores Externos

#	Variables de Alto Impacto para el Negocio	Sebastian Sandoval	Carolina Sandoval	Total	Calificacion
1	Impuesto Salida Capital	2	2	4	3.2
2	Clases sociales	2	1	3	2.4
3	Tasas de Interés	1	2	3	2.4
4	PIB per Cápita	2	1	3	2.4
5	Salario	2	1	3	2.4
6	Estilo de Vida	1	1	2	1.6
7	Tratados de Libre Comercio	1	1	2	1.6
8	Tamaño de Familia	1	1	2	1.6
9	Redes Sociales	1	1	2	1.6
10	PIB	0	1	1	0.8
11	Inflación	0	1	1	0.8
12	Educacion	1	0	1	0.8
13	Otros	1	0	1	0.8
14	Desarrollo de Competitividad	0	1	1	0.8
15	Cultura	0	1	1	0.8
16	Corrupción	0	0	0	0
17	Canasta Basica Familiar	0	0	0	0
18	Indice de Precios	0	0	0	0
19	Seguridad	0	0	0	0
20	Tecnología	0	0	0	0
21	Inestabilidad Política	0	0	0	0
22	Globalización	0	0	0	0
23	Procesos de Producción	0	0	0	0
24	Riesgo País	0	0	0	0
				1.25	

1.1.1. Análisis PEST Fuente: Malhotra

1.1.1.1. Análisis Político

Tratados de Libre Comercio

Políticamente el país está fomentando el desarrollo de las empresas nacionales a través de leyes que ayudan a que las empresas tengan más oportunidades cuando compiten con empresas extranjeras. Otra actitud política que se está tomando es el no firmar acuerdos comerciales con otros países como lo es Estados Unidos o los países que conforman la Unión Europea. La posición del país ante estos tratados es que las empresas grandes van a ser

beneficiadas por tales tratados de exportación de productos pero los pequeños empresarios o productores se van a quedar rezagados sin poder competir contra las grandes empresas. Muchos analistas como Johan Galtung, uno de los fundadores de los estudios sobre la paz y los conflictos sociales, opina que al no firmar acuerdos comerciales se evitan acuerdos armoniosos y se rompen relaciones lo cual él lo llama una “paz negativa”, que poco a poco el país se va aislando del mundo y a futuro para siguientes gobernantes va a ser difícil establecer nuevamente tales relaciones con antecedentes negativos ya establecidos. Para nuestro negocio este punto es una oportunidad como al mismo tiempo una amenaza; al ser oportunidad el gobierno esta incentivando a las empresas pequeñas y está dando beneficios tanto como impuestos como para crecer, pero también es una amenaza ya que nuestra empresa se basa en la importación de productos equinos para la venta y al no firmar tratados la importación de los productos va a ser mas difícil como costoso porque se incentiva la producción nacional.

1.1.1.2. Análisis Económico

Impuesto Salida de Divisas

El Ecuador está pasando por una transición económica, para muchos mala y para otros buena, el gasto publico generado en estos últimos seis años ha ido incrementando en niveles nunca antes vistos. Estos incrementos en el gasto público se deben a la inversión que el gobierno ha hecho en infraestructura como también los costos burocráticos que se han generado. Todo este gasto público ha generado que el gobierno cree impuestos para recuperar ese capital perdido como lo es la salida de capital que empezó siendo de un 0.5% y ha ido subiendo paulatinamente hasta terminar en un 5% el cual se estableció en el año 2011. Este impuesto a la salida de divisas (ISD) afecto no solo a las instituciones privadas si no también a las personas, en este caso afecta a mi línea de negocio como a todas las compañías importadoras porque con la subida del impuesto los costos generados son mayores encareciendo el producto final. También esto crea que haya una subida de precios a nivel general teniendo como consecuencia una inflación mayor al año. Cuando se creó el tributo de la salida de capital, la inversión extranjera directa (IED) del último trimestre del 2007 cayó a US\$286 millones, en comparación al año 2011, en el segundo trimestre el IED cayó un 10% comparado al primer trimestre, este dato claramente demuestra que la inversión extranjera en

el país va disminuyendo a pasos agigantados (América Economía). Según la estimaciones del Gobierno, con el alza del impuesto de salida de divisas del 2% en el 2010 al 5% en el 2011, se recaudarían US\$552 millones en el 2012, un 62.31% más que el año pasado. Según analistas como Fausto Ortiz, ex ministro de Finanzas, el aumento del 2% al 5% en el impuesto no evitará que los dólares salgan del país, pero sí haría que no entren; esto tiene mucha lógica y vemos que por este motivo la recaudación del gobierno ha incrementado no solo por el alza del ISD pero también por el miedo de las empresas de una posible alza de este impuesto en el futuro. Para nuestro negocio el alza de este impuesto es una gran amenaza ya que los productos que se están comprando son netamente extranjeros lo cual implica que se deba comprar los productos a un precio y aumentar a nuestro costo las salida de capital, todo esto será reflejado en el precio final del producto en el país lo cual deberá ser absorbido por el consumidor.

Tasas de Interés

Las tasa de interés es un factor importante de análisis, según datos del Banco Central de Ecuador, las tasas de interés de son las indicadas en el grafico a continuación. Podemos ver que en relación al cierre del año pasado, esta tasa ha disminuido y se mantiene estable a lo largo de este año 2012, esto puede verse como una oportunidad para el negocio ya que el endeudamiento va a ser posible ya que el interés que debe de pagarse en este mismo no va a ser tan alto.

Grafico 1: Tasas de Interés Diciembre 2011 - Abril 2012



PIB y PIB per Cápita

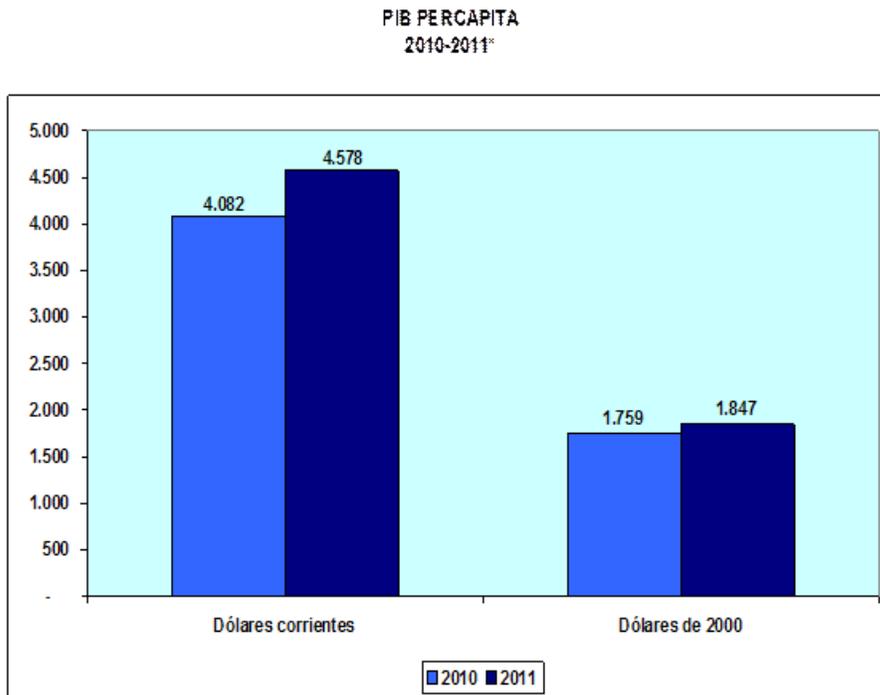
El producto interno bruto (PIB) se estima que se tenga un crecimiento de 4.2% comparado al año 2011 (América Economía), este crecimiento es mucho menor al que se había propuesto, pero el decrecimiento se debe a la contracción del sector petrolero el cual es un rubro muy grande el cual contribuye al PIB. En el grafico podemos ver que el PIB ha ido incrementando en porcentajes relativamente iguales sin tomar en cuenta el alza que se tuvo entre el año 2010 y 2011. Las barras color verde indican el PIB en el sector agrícola el cual nuestro negocio se enfoca directamente; el PIB en este sector es un porcentaje muy pequeño y aunque vemos crecimiento desde el año 2005, este crecimiento es relativamente bajo para que afecte a la economía en sí.

Grafico 2: Crecimiento PIB y PIB Agrícola años 2005 - 2011



El PIB per cápita es un aspecto económico que debemos tomar en cuenta ya que nos dice el poder adquisitivo de la población del Ecuador, debemos de tomar en cuenta que este valor se toma dividiendo la población total del país para el PIB. Según el Banco Central del Ecuador, en el año 2011 este fue de US\$4,578, este es un dato superior al del año 2010 que fue US\$4,082 (Banco Central del Ecuador). Vemos que es un crecimiento sumamente importante y esto nos indica que la población tiene un poder adquisitivo mayor que en años pasados. Si hablamos del PIB y el PIB per cápita, los datos son oportunidades importantes en nuestro negocio porque el producto que vamos a vender está enfocado en la gente que tiene caballos, al momento nuestro mercado es en el deporte de la equitación pero eso no nos quita la oportunidad de abrir el mercado a los ganaderos que tienen caballos, como el PIB per cápita y el PIB ganadero están creciendo esto nos dice que la gente va a tener más dinero y con un enfoque adecuado podrían comprar nuestros productos a un nivel agrícola.

Gráfico 3: PIB per Cápita año 2010 vs. 2011



* 2010 provisional; 2011 previsión
FUENTE: BCE

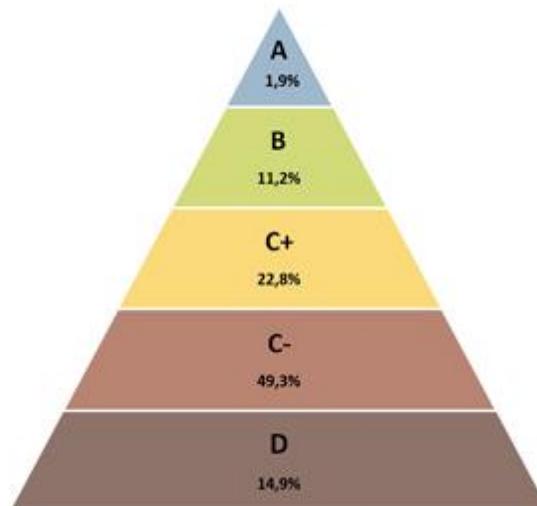
1.1.1.3. Análisis Social

Nivel Social

Datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), nos enseñan que los hogares ecuatorianos se dividen en 5 estratos. Dentro del estrato socioeconómico A esta apenas el 1,9% de la población, del B el 11,2%, del C+ el 22,8%, del C- el 49,3% y del D el 14,9%. (INEC). Los factores que definen las características de las personas en estos estratos son el estilo de vida, el nivel de educación, el tamaño familiar y los hábitos de consumo.

Para el negocio donde nos estamos desarrollando, estos datos son muy positivos ya que nuestro enfoque es la venta de productos para el cuidado equino, la empresa se enfocara en el los estratos A y B que conforman un 13,1% de la población. El poder adquisitivo de estas personas como el estilo de vida que los define son de suma importancia porque nos dice que si hay un potencial grande en el mercado donde nuestra empresa puede desarrollarse.

Grafico 4: Pirámide Social Ecuador



www.inec.gov.ec 1

Tamaño de Familias

Según datos del INEC, las personas en los niveles socio económicos A y B, son las menos propensas a tener una familia grande, en general ellos tiene 1 a 2 hijos; ya que nuestro producto se enfoca al deporte ecuestre, una familia numerosa donde la mayor parte de

personas que practican este deporte son niños, el saber que nuestro segmento de mercado no crece en la tasa que quisiéramos es una amenaza. Para nuestra empresa una mayor cantidad de niños significa que va a ver un mayor porcentaje de ellos que quiera practicar este deporte por ende incrementando nuestras posibilidades de crecer en el mercado.

1.1.1.4. Análisis Tecnológico

Internet y Redes Sociales

El Ecuador se ha abierto a la tecnología lo cual ha dado a que las empresas públicas como privadas apuesten a cambios. Este es el caso del proyecto por parte del gobierno que se ha preocupado de que el Internet llegue a la mayor parte de la gente. Esto da a una mayor oportunidad que la gente se comunique y conozca sobre su entorno. Según la encuesta de estratificación del nivel socio económico del 2011 (NSE), más del 98% de los ecuatorianos utilizan herramientas del Internet para comunicarse ya sea mediante correos electrónicos o redes sociales (INEC).

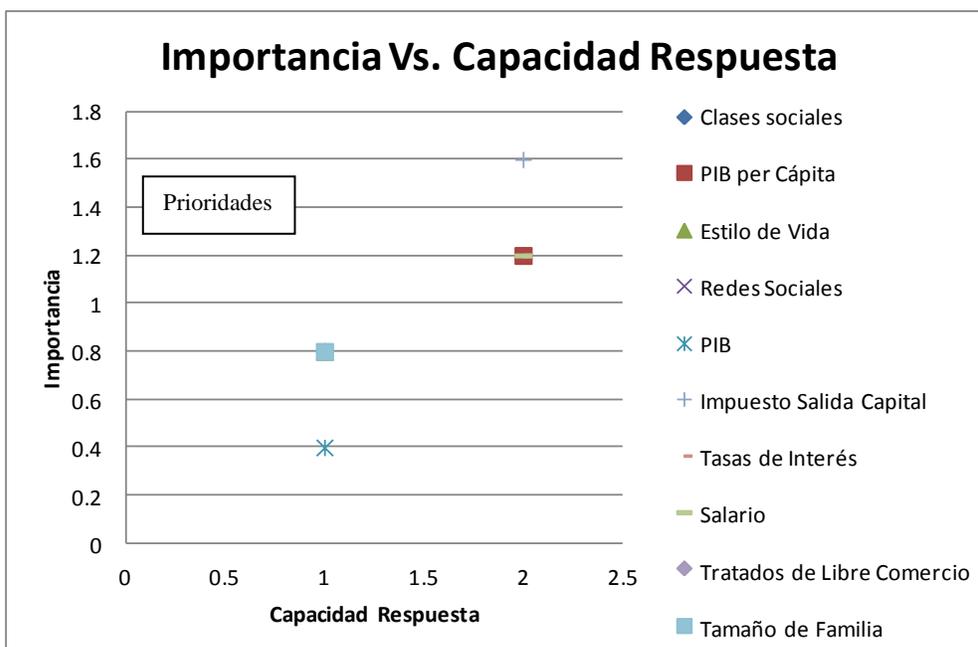
Para la empresa creada es una gran ventaja saber que más personas pueden comunicarse a través del Internet porque puede ser un medio de comunicación acerca de los productos fácil de utilizar como barato al mismo tiempo. También el Internet trae un mundo de información a las manos de los usuarios porque pueden investigar sobre cualquier tema; esto también puede ser de gran ayuda porque la gente puede investigar sobre nuestros productos y foros que hablen sobre los resultados que la gente ha tenido con ellos, esto ayudaría a la empresa porque personas que no están en nuestro mercado, como ganaderos, nos contacten y de así podríamos empezar a abrirnos un mercado nuevo que nunca se proyectó.

1.1.1.5. Matriz de Factores Externos

Tablas 2: Matriz EFE

Grafico 5: Prioridades de la Empresa

Matriz EFE					
	Importancia	% del Total	Importancia Normalizada	Capacidad Respuesta	Calificación
Principales Oportunidades					
Clases sociales	3	12	1.2	2	24
PIB per Cápita	3	12	1.2	2	24
Estilo de Vida	2	8	0.8	1	8
Redes Sociales	2	8	0.8	1	8
PIB	1	4	0.4	1	4
Principales Amenazas					
Impuesto Salida Capital	4	16	1.6	2	32
Tasas de Interés	3	12	1.2	2	24
Salario	3	12	1.2	2	24
Tratados de Libre Comercio	2	8	0.8	1	8
Tamaño de Familia	2	8	0.8	1	8
					164



La matriz efe nos indica que después de haber identificado las oportunidades y amenazas más relevantes, se obtuvo que la calificación de la empresa la cual fue de 164. Este puntaje concluye que la empresa tiene una baja capacidad de respuesta ante las posibles amenazas y no está preparada para aprovechar todas las oportunidades presentes en el mercado. Sin embargo este resultado no es decisivo ya que la empresa en un negocio nuevo por lo que la calificación es relativa y los puntajes de capacidad de respuesta se limitan al

Fatores	Importancia
Clases sociales	Alta Prioridad
PIB per Cápita	Alta Prioridad
Impuesto Salida Capital	Alta Prioridad
Tasas de Interés	Alta Prioridad
Salario	Alta Prioridad

Tablas 3: Prioridades de la Empresa

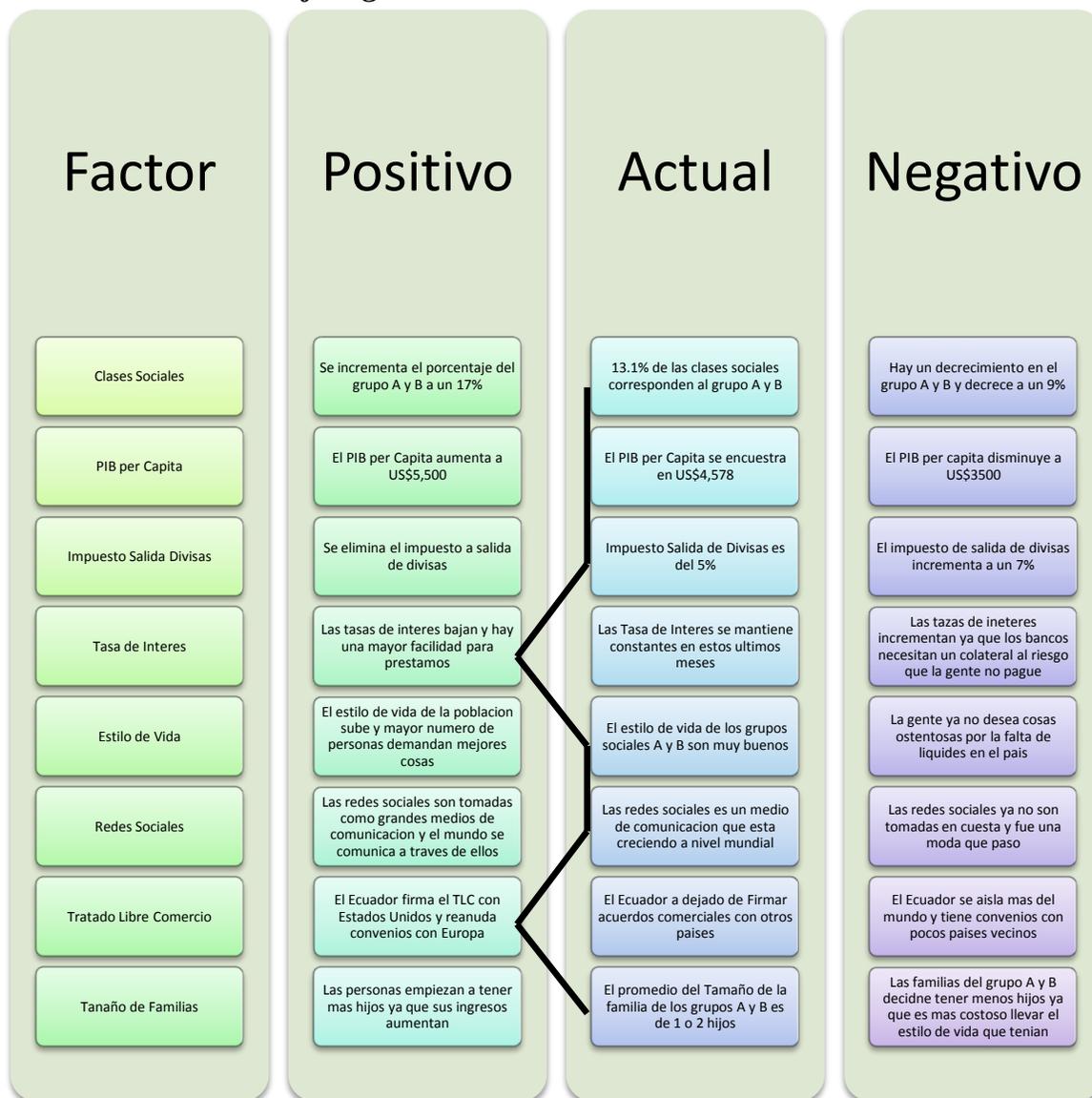
Redes Sociales	Prioridad
PIB	Prioridad
Tratados de Libre Comercio	Prioridad
Tamaño de Familia	Prioridad

puntaje de 1 o 2. El grafico nos indica las prioridades de la empresa basándose en la matriz de los factores externos, aquí vemos los factores mayores a 1 en el eje de la importancia son de alta prioridad mientras que los menores a uno son solo de prioridad; la tabla a continuación nombra los factores dependiendo su importancia.

1.1.2. Espacio Morfológico

Factor	Positivo	Actual	Negativo
Clases Sociales	Se incrementa el porcentaje del grupo A y B a un 17%	13.1% de las clases sociales corresponden al grupo A y B	Hay un decrecimiento en el grupo A y B y decrece a un 9%
PIB per Capita	El PIB per Capita aumenta a US\$5,500	El PIB per Capita se encuentra en US\$4,578	El PIB per capita disminuye a US\$3500
Impuesto Salida Divisas	Se elimina el impuesto a salida de divisas	Impuesto Salida de Divisas es del 5%	El impuesto de salida de divisas incrementa a un 7%
Tasa de Interes	Las tasas de interes bajan y hay una mayor facilidad para prestamos	Las Tasa de Interes se mantiene constantes en estos ultimos meses	Las tasas de ineteres incrementan ya que los bancos necesitan un colateral al riesgo que la gente no pague
Estilo de Vida	El estilo de vida de la poblacion sube y mayor numero de personas demandan mejores cosas	El estilo de vida de los grupos sociales A y B son muy buenos	La gente ya no desea cosas ostentosas por la falta de liquides en el pais
Redes Sociales	Las redes sociales son tomadas como grandes medios de comunicacion y el mundo se comunica a traves de ellos	Las redes sociales es un medio de comunicacion que esta creciendo a nivel mundial	Las redes sociales ya no son tomadas en cuenta y fue una moda que paso
Tratado Libre Comercio	El Ecuador firma el TLC con Estados Unidos y reanuda convenios con Europa	El Ecuador a dejado de Firmar acuerdos comerciales con otros paises	El Ecuador se aísla mas del mundo y tiene convenios con pocos paises vecinos
Tamaño de Familias	Las personas empiezan a tener mas hijos ya que sus ingresos aumentan	El promedio del Tamaño de la familia de los grupos A y B es de 1 o 2 hijos	Las familias del grupo A y B decidne tener menos hijos ya que es mas costoso llevar el estilo de vida que tenian

1.1.3. Escenario Morfológico Favorable



Escenario: Lo que no me gustaría que pase

Nos encontramos en el año 2015, un nuevo presidente ha sido elegido con ideas más liberales y más abierto al comercio exterior. El Ecuador firma convenios comerciales con los Estados Unidos y Unión Europea, hay mucha más inversión en el país por parte de empresas multinacionales y debidas a esto los bancos están dando un mayor crédito a la gente con tasas de interés muy bajas fomentando la inversión local. Los grupos sociales siguen igual pero la pobreza se va eliminando mientras tanto el estilo de vida de la gente sigue siendo el mismo

pero en el futuro va a incrementar, El impuesto a la salida de divisas se mantiene por un tiempo más pero la población ya se acostumbro a este nuevo cambio.

1.2. Análisis del Micro Entorno

1.2.1. Barreras de Entrada y Salida

1.2.1.1. Barreras de Entrada

Capital Requerido

El capital requerido para este tipo de negocios no es muy grande y exequible para la mayor parte de personas. El capital fácilmente cualquiera puede pedir un préstamo a una entidad financiera para comenzar un negocio similar o los ahorros de una persona pueden ser suficientes, el capital necesario es muy variable porque mientras menos uno invierta quiere decir que menor es la cuantía de productos que se va a poder importar. Dada estas circunstancias la calificación es de 2.

Acceso Puntos de Venta

El acceso hacia los canales de distribución es muy difícil para otras personas ya que al momento la compañía es el representante exclusivo de la distribuidora a nivel mundial. VetFarm es la distribuidora de varias marcas y es la única distribuidora la cual varias marcas venden sus productos y la distribuidora se encarga de la venta de ellos, si alguien se dirige directamente a la compañía productora esta dirige a sus clientes hacia VetFarm, y en caso de que algún cliente ecuatoriano se acerque a VetFarm, ellos dirigen a esos clientes hacia nuestra compañía creada por el acuerdo y contrato que se tiene. La calificación dada a esta variable es de 3.

Normas Legales

En cuestión a las normas legales requerida para importar productos es muy difícil de conseguir porque son productos veterinarios que contienen principios activos que son tratados como medicamentos. Para poder importar se necesita una licencia de importación y después especificar lo que se va a importar; en el caso de productos veterinarios se necesitan estudios anteriores sobre los principios activos si no existen ya en el mercado ecuatoriano y

composición de los productos. La composición de los productos es información privada ya que es la fórmula la cual los productos son hechos y es un requerimiento por parte de Agro Calidad que es el ente regulador en el país al traer productos veterinarios como animales. Esta composición se nos fue entregada por parte de VetFarm para poder tramitar los papees pertinentes para la importación de los productos, antes de que la información sea entregada, se nos hizo firmar un acuerdo de confidencialidad para no distribuir la composición a nadie más. La calificación que damos es de 4.

1.2.1.2. Barreras de Salida

Activos Fijos Especializados

En este negocio no hay barreras de salida, porque es una empresa que está empezando no se tiene ningún empleado más que mi persona y mi hermana que actúa como vendedora, así que los gastos tributarios, indemnizaciones son casi ningunas. No se tienen activos fijos ni activos fijos especializados en la empresa y por ese ámbito no hay problema; la empresa se dedica al sector de servicios mas no el de la producción y manufacturación de productos lo cual implica tener maquinaria y dependiendo el tipo de negocio una especializada. Dado estas razones la puntuación q damos a este factor es de 1.

Costos de Salida

No existen costos de salida grandes, los únicos que podríamos considerar son los costos de indemnización a empleados y el pago a los proveedores pero este no debe ser un problema ya que se paga con anticipación la por la mercadería. La calificación que ponemos a esta variable es de 1.

Orgullo Empresarial

En cuestión del ego empresarial creo que habría un inconveniente por el temperamento que yo y mi hermana tenemos, porque siempre es frustrante saber que algo fracasa y uno mismo quisiera seguir hacia delante, sin embargo habría ocasiones las cuales el empresario debe de saber que esta derrotado y es mejor salir a que seguir perdiendo. La calificación que damos a este variable es de 3.

1.2.1.3. Matriz de Riesgo

Tablas 4: Barreras de Entrada y Salida

Barreras de Salida	
Activos Fijos	1
Costo de Salida	1
Orgullo de Empresario	3
Promedio	1.666666667

Barreras de Entrada	
Capital Requerido	2
Acceso a Proveedores	3
Normas Legales	4
Capital Requerido	2
Promedio	2.75

Grafico 6: Matriz de Riesgo



El análisis de las barreras realizado, ubica al negocio en la categoría de negocio rentable, esto se debe a que las barreras de salida están debajo del promedio que es 2.2 pero las barreras de entrada a las que se encuentra expuesto el negocio son más altas.

La estrategia debe enfocarse principalmente a reducir aún más las barreras de salida, esto se lograra realizando un plan de negocios muy rentables y el saber el controlar el orgullo del empresario ya que este es la barrera más grande; este factor es mas sicológico que económico que se debe saber sobrellevar antes cualquier situación.

1.2.2. 5 Competencias de Porter

1.2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

Aunque el mercado para los productos es muy pequeño en comparación hacia la población del Ecuador e incluso para la gente que practica deportes en general, la concentración de compañías de productos equinos en cuestión a los compradores es relativamente baja; actualmente hay dos tiendas en el país que proveen a los clientes de

productos equinos en el país, estas son Troya y La Pesebrera. Estas dos compañías venden productos relacionados a la equitación, su venta mayor viene de productos de uso común en el deporte como son vestimenta para personas, atalaje (sillas, cabezadas, riendas, bocados etc.) y accesorios para caballos y personas; si bien ellos también venden productos veterinarios, su fortaleza en el negocio no es esta. Tomando a consideración la venta reducida de estos productos veterinarios y que la compañía creada se enfoca en la venta de estos mismos, se podría decir que en el mercado la compañía va a ser la pionera en la venta de estos productos hacia los clientes.

El grado de dependencia de los clientes hacia los productos veterinarios es muy grande debido a que no hay empresa que tenga la distribución de estos productos, por este motivo vemos que los clientes son muy dependientes de los distribuidores de estos productos y su poder de negociación sobre estos es muy baja ya que no se encuentran. Usualmente los productos que se están importando por medio de la empresa se los vendía de una manera muy informal porque se los traía al país y la gente que lo hacía abusaba de la falta de oferta de estos productos y cobraba un 100% o más sobre el precio de venta al público normal. Ahora que los clientes van a poder comprar estos productos por la empresa creada, el poder de negociación va a ser mayor, también están hablando con la empresa distribuidora directamente la cual conoce sus costos y gastos y puede negociar los precios de estos productos veterinarios dependiendo el volumen de compra al igual que bonificaciones que se pueden dar.

1.2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

VetFarm es el proveedor de los productos que se están importando, los distribuidores de estos productos son muy escasos ya que es un solo proveedor el cual abastece y negocia con sus representantes en Latinoamérica. El poder de negociación que se tiene con él es relativamente bajo a ninguno y aunque se han tratado varias maneras de contactar a las compañías productoras, estas nos siguen remitiendo a este distribuidor exclusivo el cual es representante de algunas marcas a nivel mundial. Los precios que este proveedor esta su mercadería siguen siendo bajos comparados a tiendas las cuales también venden el mismo producto y la única negociación que se puede llegar hacer con ellos es la reducción mínima de precio en la compra de volúmenes grandes o la bonificación que a uno se le da al comprar un

numero de productos. No es muy preocupante el que solo haya un distribuidor porque el riesgo a que este quiebre es bajo y si logra quebrar esto significa que las marcas que este representan están cayendo lo cual también es poco posible porque son marcas ya muy bien posicionadas en el mercado.

1.2.2.3. Amenaza de Nuevos Entrantes

La competencia en esta industria puede llegar a ser muy pequeña por el tamaño de mercado el cual demanda estos productos. Puede haber nuevos entrantes pero esta no es una amenaza a corto ni largo plazo por varios factores. La primera razón es que la compañía fue creada pensando en la cantidad de gente que podía pensar en esta misma idea de la importación de estos productos, por esta razón se firmo un acuerdo de representación en el país con la distribuidora VetFarm, en el acuerdo de representación, hay cláusulas de exclusividad que especifican que la compañía fundada es el único ente legal en el país que puede comprar estos productos para la venta y si alguien quiere negociar con el distribuidor, este remitiría a estos clientes a nuestra compañía para negociaciones de los productos en el país. Otra razón son los permisos de importación, si bien todas las personas pueden convertirse en importadores, la cantidad de información requerida es muy grande, en especial cuando se habla de productos veterinarios ya que se deben presentar estudios de principios activos de los productos, como composición de estos, lo cual es información confidencial y de nuevo vamos a que por ser representantes en el país, esta información se nos fue entregada gratis por VetFarm facilitándonos los pasos en este proceso. El dueño de la compañía La Pesebrera ha tratado varias veces de importar estos productos al país tomando en cuenta que el ya tiene una licencia de importación de productos materiales mas no veterinarios, pero sus comentarios han sido que la ampliación de su licencia de importación mas la información requerida han sido demasiadas para poder hacer las gestiones necesarias para lograr su objetivo.

1.2.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos

La rivalidad entre los productos sustitutos es muy poca porque como ya fue mencionado anteriormente, solo hay dos productos los cuales tiene un competidor directo en el país. Para los productos que si tiene sustitutos, la propensión del cliente en sustituir los

productos es medio a baja dependiendo el cliente. La mayor parte de veces el consumidor preferiría el producto con mejor calidad a un mayor precio, pero si su caballo está enfermo en un tratamiento, este si discriminaría y haría un mis entre el producto caro y el barato ya que el tratamiento puede ser largo y costoso en el corto plazo. También la sustitución es baja por el tipo de compra que se está haciendo, el cliente compra directamente los productos a un vendedor lo cual le lleva al comprador a una situación la cual no puede ver o escoger otro sustituto, en este caso sería el producto importado o nada.

La diferenciación de precios es un factor que si se debería de tomar en cuenta para los productos que tienen sustitutos, ya que los productos de la competencia son fabricados nacionalmente estos tienen un precio más bajo por ende los costos son menores. Los productos siendo importados son tienen un precio más alto, la diferencia es de USD 20, lo cual si es una diferenciador grande en la hora de la compra. Tomando en cuenta esta información también debemos clarificar que la calidad de los productos fabricados nacionalmente no son de la misma calidad de los productos que se están importando, la calidad de los materiales, afectos terapéuticos son inferiores a los de la competencia, incluso los efectos secundarios de la competencia son mayores y más severos como es la resequedad de la piel del caballo, irritación, comezón, caída de pelo entre otras. Dada estas contraindicaciones del producto, la mayor parte de los clientes prefieren pagar esta diferencia de precio por algo que se aseguran que no sean dañinos para la salud animal porque ciertas contraindicaciones pueden empeorar y es requerido llamar a un veterinario y al final los costos del tratamiento salen más caros.

1.2.2.5. Rivalidad Entre los Competidores

Si tomamos en cuenta todos los factores anteriores, la rivalidad entre los competidores no es mucha. Los productos que están siendo importados son únicos y exclusivos en el mercado a excepción de dos productos, pero estos no presentan mayores amenazas en cuestión de ventas. Se podría entrar en un guerra de precios por parte de la competencia en los productos similares pero la calidad percibida como la calidad del producto en si son mucho mayores por esto los clientes van a preferir la mejor marca y no serian afectados por el precio ya impuesto; también los resultados ya dados por la marca son evidentes entre los consumidores y hay un gran nivel de información que se ha trasmitido de boca en boca sobre

los resultados positivos de estos productos en los caballos. Obviamente no siempre esta va a ser la regla la cual nuestro producto sea preferido en comparación de la competencia, pero también hay que tomar en consideración puntos importantes en el mercado como el deporte de la equitación; este es un deporte de elite que pocas personas participan y el nivel de ingresos requeridos para practicar este deporte por parte de sus participantes es alto, por eso el nivel de las personas en este medio es de medio alto a muy alto, los cuales no son perceptibles a diferencias pequeñas entre un precio y el otro y van a preferir la mayor parte de veces el producto de mayor calidad antes que el de inferior. Otro factor importante relacionado a este mismo es que los caballos son animales delicados y los que participan en concursos suelen ser costosos, por esto los dueños van a preferir cuidar la salud de sus animales antes de escoger una marca que no conocen o que tiene efectos secundarios en sus deportistas.

Debido a que la rivalidad de los competidores es casi ninguna se ve una gran oportunidad de negocio en este mercado. Si bien es cierto que el mercado es relativamente pequeño, los márgenes son muy grandes y las posibilidades de extenderse a mercados de equitación similares como carrera de caballos y exposición de caballos de feria son muy grandes. La rentabilidad del negocio no es de niveles millonarios pero estableciendo precios competitivos que se distingan de la competencia como productos premium se ve que el margen de ganancia es importante para entrar a competir en este mercado.

1.2.2.6. Análisis Sectorial

A continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, las cuales permiten identificar que tan rentable será el negocio. Cada una de las fuerzas, tienen características que ya fueron analizadas. Se calificaron del 1 al 5 estos factores dentro de las 5 fuerzas de Porter; la calificación 1 se dio cuando la amenaza o poder es débil y calificación de 5 cuando es fuerte

Tabla 5: Calificación Factores Fuerzas de Porter

Amenaza Nuevos Entrantes	Puntaje
Capital requerido	2
Economías de escala	1
Diferenciación del producto	3
Identidad de marca	3
Acceso canales de distribución	4
Promedio	2.6

Poder Negociacion Clientes	Puntaje
Alto número de clientes	1
Alto poder de decisión	2
Variedad de oferentes	1
Promedio	1.33333333

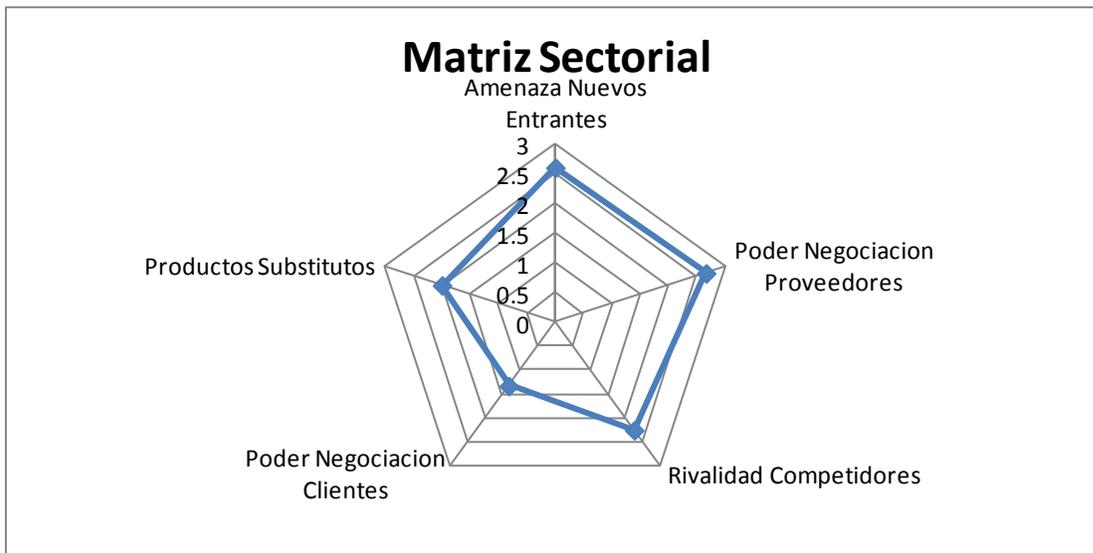
Poder Negociacion Proveedores	Puntaje
Poco número de proveedores	4
Costos elevados	3
Facilidad de obtener materia prima	1
Promedio	2.66666667

Productos Substitutos	Puntaje
Recomendación de substitutos	2
Calidad de substitutos	1
Otros productos baratos	3
Promedio	2

Rivalidad Competidores	Puntaje
Número de competidores	2
Capacidades de los competidores	4
Mercado saturado	1
Elementos de diferenciación	2
Promedio	2.25

Después se realizó el gráfico sectorial donde podemos ver que existen varios puntos que se alejan del centro de la estrella. Entre ellos están los nuevos entrantes y el poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores. Esto significa que existe un problema respecto a esos indicadores y hay que plantear estrategias que permitan contrarrestar estas amenazas, sin embargo (y en función de las calificaciones) son problemas menores ya que las todas las notas varían entre el rango de 2.66 y 1.33 lo cual implica un problema menor, en el caso de tener notas mayores de 3 o 4, estos si serian variables peligrosas que deberíamos analizar..

Grafico 7: Matriz Sectorial

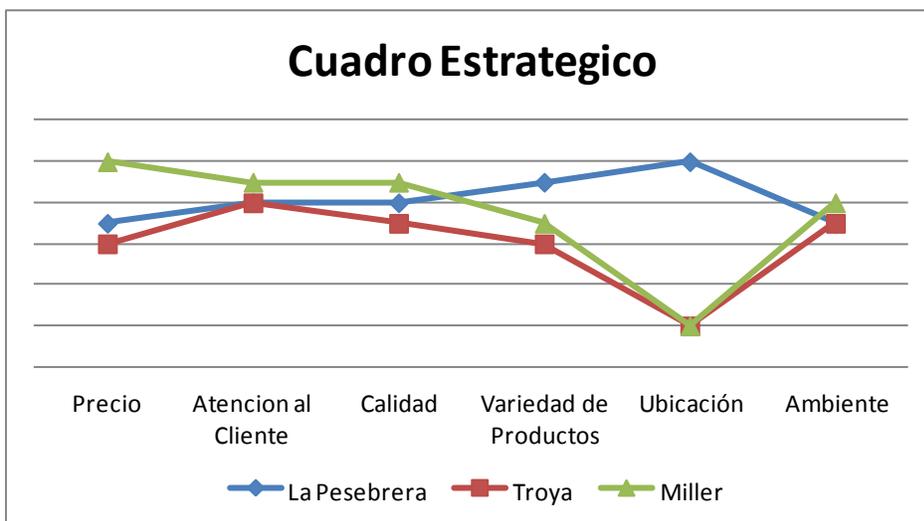


1.3. Propuesta de Valor

1.3.1. Cuadro Estratégico

A continuación se enseña el cuadro estratégico para determinar sobre que variables compiten las demás empresas que venden productos equinos, y en base a estas generar estrategias que nos permitan diferenciarnos de las mismas. Para la elaboración del cuadro, se utilizó como referencia al competidor más fuerte las cuales fueron La Pesebrera, Troya y Miller.

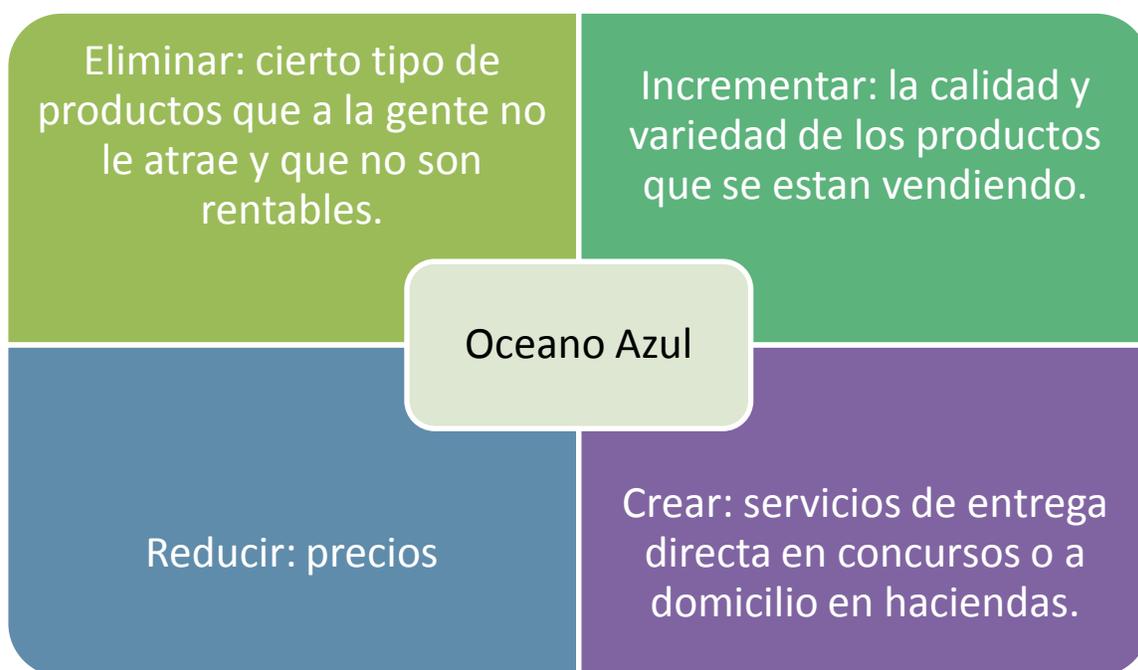
Grafico 8: Cuadro Estratégico



1.3.2. Generación Océano Azul

A través de la generación de un océano azul, se busca que el negocio se convierta en único para el mercado. En el cuadro estratégico se puede observar el comportamiento de la competencia frente a ciertas variables clave del negocio, y como la futura empresa puede actuar frente a esas variables para mejorarlas. Para generar valor para el cliente. Mediante esta herramienta, buscamos generar valor a nuestros clientes al mismo tiempo que reducimos importantes costos que afectan a la rentabilidad del mismo. Para eso se utilizan cuatro estrategias, las cuales se describen en la siguiente matriz

Grafico 9: Propuesta Océano Azul



1.3.2.1. Estrategias para generar valor al cliente

La principal estrategia del negocio para crear un valor añadido al cliente es la diferenciación. Esto lo logramos ofreciendo un tipo de producto nuevo y exclusivo hacia nuestros clientes. Estos productos no son encontrados fácilmente y al importarlos y venderlos estamos ofreciendo a nuestros clientes otra alternativa frente a la competencia.

Otra manera de generar valor, es ampliando haciendo conocer a nuestros clientes sobre las ventajas que nuestros productos tienen frente a la competencia. Aquí enseñar el porqué

nuestros productos da mejores resultados que los productos que ellos están utilizando actualmente y los que se encuentran en el mercado.

Dado que es un negocio que busca atender a un mercado muy pequeño y el volumen de ventas es igual pequeño, se busca tener precios altos lo cual se compensa enseñando al cliente sobre la calidad superior del producto que están adquiriendo de esta forma haciendo que el cliente nos prefiera.

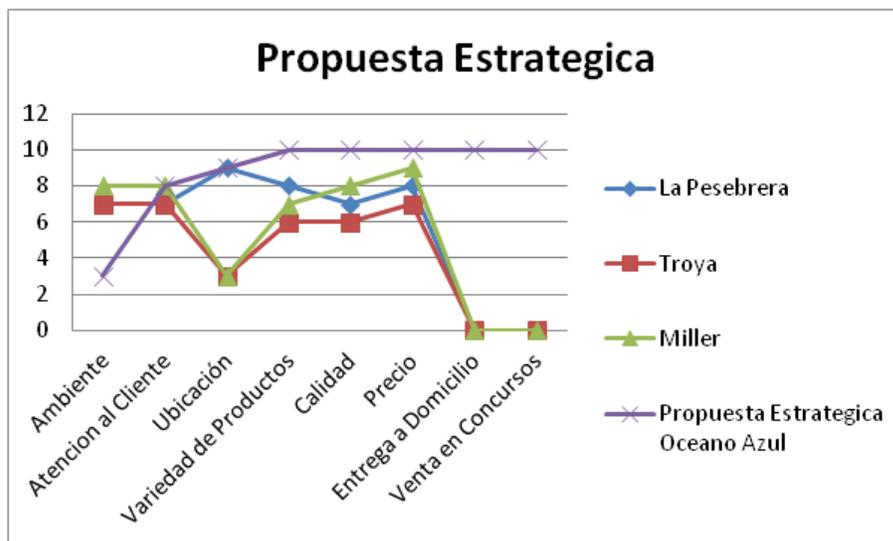
Se busca que el cliente se sienta atraído por los productos, es por eso que buscamos que el cliente este sumamente informado sobre estos y que el cliente trate los productos y vea la diferencia. También buscamos que el cliente vea que es una compañía distinta frente a las otras y por eso ofrecemos un servicio de venta de productos en lugares de mas conveniencia para ellos como son los concursos hípicas; también se ofrece la entrega de los productos a domicilio o en establos donde tengan sus caballos dentro de los límites de la ciudad.

1.3.2.2. Estrategias para reducir de costos

Así como se busca incrementar valor a la empresa a través de la diferenciación y generación de valor, se busca de igual manera, eliminar los costos y actividades que no generan valor. Para poder cumplir ciertas estrategias de valor como son la calidad, sin incurrir en gastos muy elevados, es necesario, eliminar y reducir ciertas variables.

Es por ello que se planea eliminar la importación de productos que no generan valor al cliente, que no rotan en el mercado y que disgustan al cliente. De esta manera solo se estaría vendiendo productos que sean competitivos o únicos en el mercado sin necesidad de vender productos que estén mucho tiempo en percha o en bodega lo cual implica incurrir en costos de almacenamiento.

Grafico 10: Propuesta Estrategica con Oceano Azul



En el cuadro se puede apreciar como la compañía con su estrategia de océano azul se diferencia de la competencia al tener venta de concursos, entrega a domicilio, una variedad de productos y una calidad superior; no se mantiene la tendencia clásica de las tiendas que venden productos equinos.

Capítulo 11: Investigación de Mercado

En la investigación de mercado se trata de analizar a través de las opiniones y testimonios de gente que está en el mundo de la equitación, pero antes debemos que saber sobre nuestro producto para poder crear preguntas que queramos responder. El producto que se va a comercializar son productos para el uso en equinos, estos productos ayudan a la prevención como al tratamiento de ligamentos, tendones y músculos inflamados o dañados que se producen por las actividades físicas deportivas donde estos animales se desenvuelven. Los productos que se van a comercializar son fabricados en los Estados Unidos y son de renombre mundial, al momento la mayor parte de jinetes o personas en el mundo de la equitación conoce sobre estos productos pero no hay ningún lugar de distribución de estos productos en el Ecuador: la mayoría de personas que conoce sobre estos productos los ha obtenido debido a viajes al extranjero que han sido traídos al país para la comercialización a un nivel mas personal ya que es mercadería de contrabando y las cantidades traídas son limitadas y usualmente para uso personal.

2.1 Definición del Problema

La presente investigación tiene como objetivo analizar si existiría una oportunidad para lanzar al mercado productos para el rendimiento deportivo para deportes relacionados con la equitación que permitiría satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a productos equinos que mejoren el rendimiento como la salud del animal a nivel de articulaciones, tendones y músculos centralizándonos en las extremidades que son las patas y manos. El problema de investigación de mercados se lo podría describir como el análisis de las preferencias de los consumidores ante estos productos equinos y de su intención de compra con relación a una variedad de productos para caballos que ayude a la prevención de inflamaciones y lesiones en las áreas antes mencionadas. Viendo el problema podemos analizar varias inquietudes que nacen como:

- ¿Prefieren los clientes productos internacionales o nacionales?
- ¿Los clientes buscan productos con una mejor calidad?
- ¿Sería una buena idea para la empresa ofrecer un servicio a domicilio o en concursos hípicos?
- ¿Es buena idea traer una gran cantidad de productos equinos?
- ¿Se debe invertir en un local para la venta de productos de equitación?
- ¿Los clientes están dispuestos a pagar más por un producto importado y efectivo?

2.2. Hipótesis

Mediante esta investigación de mercado, se busca determinar si las estrategias utilizadas por la empresa son viables o no, las hipótesis que se van a presentar a continuación son predicciones de lo que nos gustaría que sea la preferencia del mercado, estas son las hipótesis que se plantearon como respuestas a los problemas antes descritos.

- Los clientes están dispuestos a pagar más por productos de mejor calidad
- Los clientes prefieren un servicio de venta de los productos más directo y no a través de locales
- A los clientes les parece conveniente la venta de los productos en concurso de equitación

- Los clientes prefieren productos internacionales con marcas conocidas a nivel mundial

2.3. Definición de Objetivos

A través de la investigación de mercados, se plantean una serie de objetivos que se quieren llegar a cumplir y que puedan resolver las inquietudes que tengamos sobre el negocio, así que después de la investigación tendremos respuestas sobre las varias inquietudes que nos permitan tomar la decisión de seguir con el negocio o no. Dentro de los objetivos planteados están:

- Determinar si la implementación del océano azul es viable.
- Encontrar las fortalezas y debilidades de la industria dentro del sector previsto.
- Definir los elementos de mayor valor para los clientes en la equitación.
- Descubrir que elementos de los productos atraen más a los clientes.
- Determinar los hábitos de compras de los clientes.

2.4. Acciones Alternativas

Las acciones alternativas que se van a tomar en caso de que las hipótesis no sean las que creemos serian las siguientes:

- Envés de vender directamente distribuir el producto a tiendas especializadas en equitación ya que ellos tienen la infraestructura y canales de distribución.
- Enfocarse en un uso más veterinario envés de un uso de consumo masivo de prevención

2.5. Necesidades de Información

Competidores

- Precios de la competencia
- Cantidad de competidores
- Programas de marketing
- Segmentos al cual se dirigen
- Canales de distribución

- Fortalezas y debilidades

Consumidores

- Perfil de consumidores de productos de equitación
- Motivos de compra
- Frecuencia de compra
- Importancia dada l precio y calidad
- Lugares que prefieren comprar
- Intención de compra de productos nuevos
- Satisfacción de los clientes hacia los productos actuales

Mercado

- Tamaño de mercado
- Segmentos de la población
- Tendencia futuras de los productos de equitación

Distribución

- Frecuencia de pedidos
- Distribuidores en el extranjero
- Distribuidores en el Ecuador
- Tramites y procesos para importar y vender estos productos

2.6. Marco Teórico

La investigación de mercado presentara dos enfoques básicos de la investigación las cuales son la cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa, no está estructurada, es exploratoria, proporciona conocimiento y entendimiento del problema u oportunidad del mercado de productos de equitación, acá se utilizara la herramienta de entrevistas a profundidad. La investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés, en este método se encontrara resultados mediante encuestas personales.

2.7. Fuentes de Información

2.7.1. Fuentes Primarias

- Visita a los locales de los competidores
- Entrevistitas a profundidad a posibles clientes, instructores de equitación y jinetes
- Encuestas a personas en el medio de la equitación

2.7.2. Fuentes Secundarias

- Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC)
- Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres (FEDE)
- Asociación de Equitación de Pichincha (AEP)
- Internet
- Bibliotecas

2.8. Investigación Cualitativa

2.8.1 Entrevistas a Profundidad

La entrevista a profundidad es una entrevista personal que utiliza la indagación exhaustiva. El propósito es explorar áreas de conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o no se tiene información, para definir un problema, ilustrar un proceso de mercadotecnia, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento (Orozco). Las entrevistas a profundidad se realizaron a 1 profesor de equitación, 2 padres de familia y 4 jinetes con poder de compra. Las preguntas que se realizaron en la entrevista fueron las siguientes:

2.8.2. Metodología de la Entrevistas a Profundidad

Se entrevistaron a 7 personas individualmente en la ciudad de Quito, estas personas fueron elegidas al azar contando con el criterio de que tengan el poder de compra de los productos y que estén en contacto con el mundo de la equitación en el Ecuador. Estas 7 personas que se eligieron fueron, 1 instructor de equitación, 4 jinetes que compiten en eventos

constantemente y 2 padres de familia que tienen hijos pequeños pero ellos son los que tienen a los caballos. Las entrevistas duraron alrededor de entre 10 minutos a 15 minutos y se trataron de responder y seguir el esquema de preguntas que se presentaron anteriormente. Para la realización de las diferentes entrevistas se estructuró una guía de entrevista en la cual se fueron topando de manera temática) los diferentes objetivos del estudio, dicha guía contiene 16 preguntas (véase Anexo 3).

Para el análisis de la información obtenida en las entrevistas, se analiza pregunta por pregunta. Cada una de las respuestas a las preguntas planteadas se trasladadas al Excel en donde se realiza una tabulación cualitativa de las mismas. Para cada pregunta, se obtuvo un porcentaje que permite interpretar los resultados de mejor manera.

2.8.3. Resultados Entrevistas a Profundidad

Tendencias en el Mercado

Tabla 6: Tendencias del Mercado

Tendencia del Mercado		
Esta creciendo	11	48%
Mayor uso de productos para la prevención	7	30%
Mayor competencia	5	22%
Total	23	100%

Según nuestras entrevistas vemos que un 48% de las frases mencionadas por los entrevistados piensa que el mercado está creciendo y un 30% nos dice que hay un mayor uso de estos productos en el mercado. Una de las razones puede ser como fue mencionado que “es más barato comprar estos productos para prevenir posibles lesiones que esperar que se agraven y llamar a un veterinario”. Los comentarios sobre el desarrollo del mercado son muy positivos y vemos que un 78% de las respuestas están a favor de este argumento sin tomar en cuenta el resto de las respuestas que tienen mucha lógica y relación porque si un mercado está en crecimiento más competencias van a surgir para captar las ganancias de tal mercado. El negocio no está enfocado en el desarrollo de nuevos productos, si no en la distribución de estos mismo los cual es favorable porque vamos a poder ofrecer a los clientes una mayor variedad de productos.

Tabla 7: Tendencia de Productos

Tendencia de Productos Prevencion de Lesiones		
Nuevos productos innovadores	15	38%
Su uso es mas frecuente	12	31%
Se ven resultados	8	21%
Recomendacion veterinaria	4	10%
Total	39	100%

En el caso del mercado de productos para la prevención de lesiones las respuestas de igual manera fueron muy favorables, un 10% de las frases están relacionadas con que sus veterinarios habían recomendado el uso de los productos “para mantener a los caballos saludables y sanos para las competencias”. Un 31% dijo que el uso que ellos dan a estos productos es más frecuente y lo utiliza “cada vez que ago. Una cancha alta con mi caballo y cuando hay concursos que es casi 2 veces por semana”: De igual manera la percepción de la gente sobre el mercado de estos productos es que ahora se encuentran productos más innovadores que ayudan a partes específicas de la lesión, un 38% de los conversado en las entrevistas fue nombrado relacionándose a este tema.

Percepción sobre el producto a venderse y producto de la competencia

Tabla 8: Opinión Sobre Productos

Opinion Personal sobre estos Productos		
Son importantes para la prevencion de lesiones	12	29%
Si ayudan	10	24%
Mayor calidad mayor precio	9	22%
Dificiles de encontrar	7	17%
Gran demanda	3	7%
Total	41	100%

Cuando se pregunto sobre la opinión de los productos extranjeros y locales un 29% recordó que estos productos son sumamente importantes para el cuidado de los equinos y un 24% también recordó que estos productos si ayudan y que se ven resultados positivos en el uso constante de estos. El 22% de las frases dichas en la entrevistas sobre esta pregunta se relacionaron con que los productos de mayor calidad son más caros, por ejemplo “el Ice Tight está a US\$35 pero el barro nacional esta a US\$28, pero la diferencia es en la calidad de barro”.

Tabla 9: Productos Nacionales

Productos Nacionales		
Irritante para la piel de los equinos	11	30%
Se encuentran facilmente	10	27%
Inferior calidad	8	22%
Baratos	7	19%
Uso en casos extremos	1	3%
Total	37	100%

En cuestión a los productos nacionales la primera respuesta más nombrada fue que irrita la piel de los caballos, este comentario relacionado con otros comentarios negativos se repitieron un 30% de las veces que se hablo de los productos nacionales. Un 22% de las frases mencionadas fueron sobre los productos nacionales y que son de inferior calidad y aunque “huelan y se sientan igual siempre terminan afectando al caballo de alguna manera”; los comentarios negativos sobre los productos nacionales son de un 53%. En el aspecto positivo un 27% de las frases tabuladas tuvo que ver con que los productos locales son muy baratos y fáciles de encontrar como “en la Pesebrera, Miller o Troya”, y un 19% de estas frases fueron sobre que los productos son baratos pero un pequeño porcentaje dijo que solo lo usan en caso extremos “como cuando se me acaba el Ice Tight”, el cual es un producto extranjero.

Tabla 10: Productos Extranjeros

Productos Extranjeros		
No se los encuentra para comprar	15	33%
Caros	12	27%
Mejor calidad	9	20%
Resultados positivos	6	13%
Mayor variedad	2	4%
Uso frecuente	1	2%
Total	45	100%

Cuando se hablo de los productos extranjeros un 33% de los dicho por los entrevistados tiene que ver con que no solo encuentra para la compra y que la única forma de conseguirlo es “cuando un amigo se va de viaje le pido que me compre”. Aunque la diferencia de precios entre los productos es de un rango de US\$10, un 27% de las frases se relacionaron con que son mucho más caros que los productos nacionales pero de estos un 20% del total menciono que la calidad es superior. Un 4% de las frases se relacionaron con que los productos extranjeros tiene una mayor variedad de selección entre los productos a la venta.

Frecuencia uso del producto y distribución del producto

Tabla 11: Distribución del Producto

Distribucion del Producto		
No se encuentran facilmente	10	37%
Hay que pedir a amigos	7	26%
Venta en concursos	7	26%
Venta en locales	3	11%
Total	27	100%

Cuando hablamos de la distribución de los productos extranjeros un 37% de las frases estuvieron de acuerdo que no se los encuentra fácilmente y un 26% de lo mencionado tuvo que ver con que piden a un amigo que viaja al extranjero que les traiga los productos necesarios. De igual manera un 26% de lo dicho por los entrevistados fue sobre que en los concursos de equitación es un muy buen lugar para poder conseguir o vender estos productos mientras que un 11% de las veces que se hablo de la venta de los productos recordaron que en una tienda puede ser un buen lugar para la distribución de ellos.

Creatividad

Tabla 12: Cualidades Deseadas en Productos

Cualidades Deseadas en Producto		
Barato	14	41%
Bastante cantidad	10	29%
Buena calidad	7	21%
Rapida en la sanacion	3	9%
Total	34	100%

Cuando se pregunto sobre que les gustaría que un producto tenga o las cualidades que atribuirían, la gran mayoría con un 41% menciono que el precio más bajo fuera lo que ellos buscarían con una calidad superior lo cual un 21% de las veces fue mencionado. Esto argumento dado sobre el producto de su preferencia es un poco ilógico porque pocos son los productos baratos que ofrecen al cliente una calidad superior a la competencia, pero hay que tomar en cuenta que estas son cualidades que los entrevistados buscan. Un 29% concordó que desearían un producto con bastante cantidad porque “los peticeros no ponen la cantidad necesaria y usualmente desperdician” cuando se habla sobre las frases dichas en la entrevista.

2.8.4. Conclusiones Entrevistas a Profundidad

- Los entrevistados opinan que hay un crecimiento en el mercado de los productos para la prevención de lesión en los caballos como también su uso ahora es más frecuente que antes. Las razones para que esto sucedan pueden ser:
 - Una mayor variedad de productos se ofrece en el mercado
 - La innovación que los productos ha sido muy grande en los productos ahora son más específicos y cometen ciertas áreas en específico
 - La prevención de lesiones es sumamente importante a nivel de salud como también deportivo pero este método resulta más barato que llamar a un veterinario
- Las tendencias del negocio que sobresalen con el consumo de estos productos se debe a que los productos ahora se enfocan más a nichos del mercado satisfaciendo las necesidades de todos los jinetes y su uso es más frecuente no solo porque es una moda pasajera, si no que se pueden ver resultados a los que se debe el tratamiento con estos mismos.
- La opinión de los entrevistados sobre estos productos en su experiencia es que son importantes para la prevención de lesiones y mejor aun se ven resultados. Ellos opinan que ahora el cuidado equino se ve en los jinetes y que se invierte en su mantenimiento como cuidado de salud/
- Los productos nacionales son bien acogidos en el mercado ya que producen daños a los caballos como los barros o cremas afectan a la piel e irrita la piel del equino, por esta razón hay un gran descontento hacia estas marcas nacionales además de haber una gran desconfianza sobre los resultados que den. En el lado positivo los entrevistados opinaron que estos productos son baratos y que se los encuentra fácilmente en cualquier tienda especializada en equitación.
- Los productos extranjeros tienen una gran acogida por parte de los entrevistados y estos tienden a favorecer estas marcas comparadas a las nacionales, una de las razones más importantes es por la calidad del producto y los resultados que el envase manifiesta tener y los resultados actuales sobre el animal. Aunque haya una gran

variedad de estos productos, se piensa que estos son mucho más caros en comparación a los productos nacionales y estos no se los encuentra en el país fácilmente.

- En cuenta a la distribución de los productos se dijo que los productos nacionales son muy fáciles de encontrar en tiendas especializadas de equitación mientras que los productos extranjeros que la gente busca no se los encuentra fácilmente y dependen de otras personas y sus viajes para obtener estos productos en otros países. Se piensa que es una buena idea la venta en los concursos ya que hay una mayor aglomeración de gente como de jinetes y siempre surge algún problema de inflamación de músculos o tendones como también la gente compra directamente para su uso.
- Le precio, la cantidad y la calidad son los factores más importantes que la gente atribuye mas a estos productos cuando van hacer una compra,
 - La necesidad que sea un producto barato surge en repetidas veces
 - La cantidad del producto es importante ya que los jinetes no manejan el producto directamente sino los que cuidan los caballos y el producto esta propenso a un mal uso por parte de ellos
 - La calidad y los resultados que el producto da es sumamente importante al momento de evaluar el producto antes de la compra y después en la re compra de este

2.9. Investigación Cuantitativa

2.9.1. Encuestas Personales

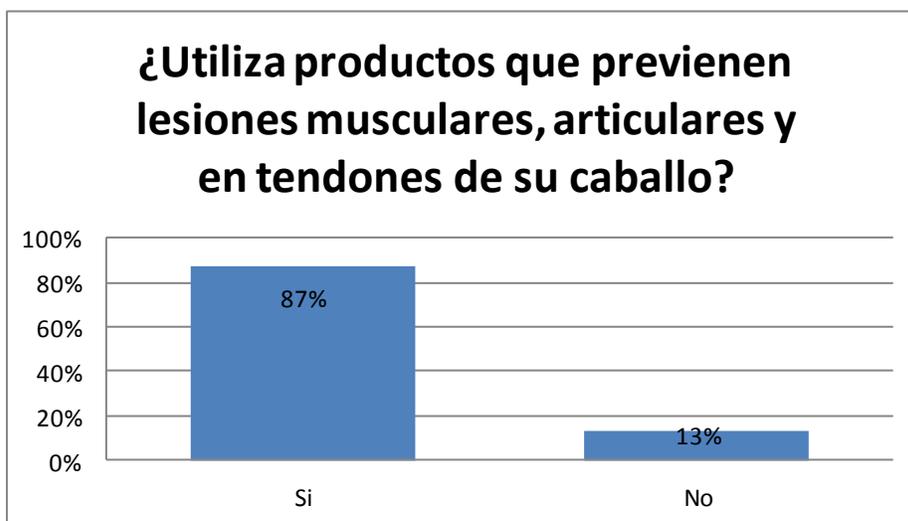
Para la investigación cualitativa se utilizaran encuestas personales, las mismas que permitirán obtener información directa de un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. La medición es lo fundamental de esta herramienta, su función es la de recopilar información acerca de los motivos de los consumidores, actitudes y preferencias, las características que los clientes buscan y el lugar más adecuado para su comercialización (Pinto). Las preguntas del cuestionario serán dicotómicas o cerradas, de opción múltiple y se realizarán a consumidores finales con poder de compra que son pertenecientes al mundo de la equitación en el Ecuador. El cuestionario del presente estudio ha sido estructurado para llenar de manera específica los vacíos de información de la investigación y en base, también a la información obtenida en el estudio cualitativo.

2.9.2. Metodología de la Encuestas a Personales

Se realizaron 125 encuestas a posibles consumidores, jóvenes adultos jinetes, padres de familia involucrados en la equitación y profesores o profesionales en el deporte; las entrevistas se realizaron en un concurso hípico nacional realizado en el Club Rancho San Francisco de Quito donde atendieron jinetes de todas las provincias, de este modo se aprovecho de esta oportunidad para realizar las encuestas y que no se discriminen la población de otras provincias en nuestro estudio Para la tabulación de los resultados obtenidos en la encuesta se utilizaron cuadros de Excel (véase Anexo 4)

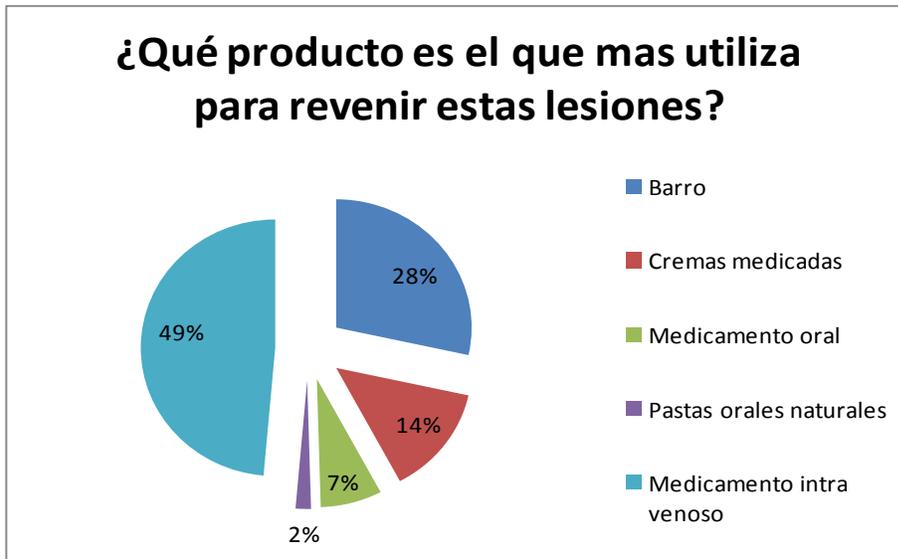
2.9.3. Resultados Entrevistas a Profundidad

Grafico 11: Porcentaje uso de Productos Veterinarios



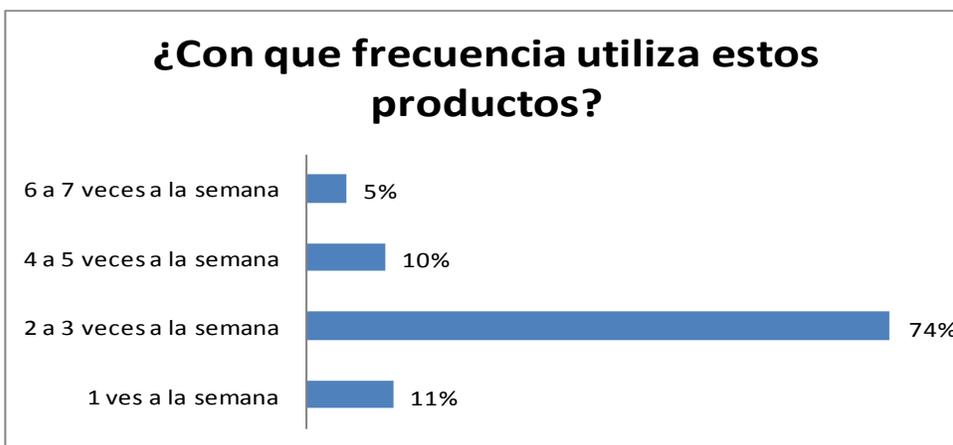
Vemos que la población que encuestamos un 87% de ellos utilizan productos para el cuidado de la salud equina, mientras que solo un 12% no los utiliza, podríamos intuir que las personas que no utilizan estos productos para el cuidado de su caballo son personas nuevas en el deporte y no conocen aun sobre el beneficio de estos en los caballos.

Grafico 12: Porcentaje Productos más Utilizados



En cuestión del tipo de producto más utilizado para el cuidado animal el medicamento intra venoso sigue siendo el más utilizado, un 49% de las personas encuestadas afirmaron esta opción. El medicamento intra venoso tiene sentido que sea el más utilizado ya que es medicamento químico aplicado al torrente sanguíneo y el efecto que este tiene es positivo como también su poder de acción actual rápido a nivel del cuerpo del animal. La segunda opción más elegida fue el uso de barro para el cuidado de los caballos seguido por cremas medicadas. Vemos que los medicamentos orales no tienen gran acogida con la gente con un 9% de aceptación entre las 2 opciones planteadas.

Grafico 13: Porcentaje Frecuencia Uso de Productos



Un 74% de los encuestados utiliza productos en sus caballos al menos 2 veces a 3 veces por semana, y vemos que de igual manera un 11% de ellos utiliza al menos un producto

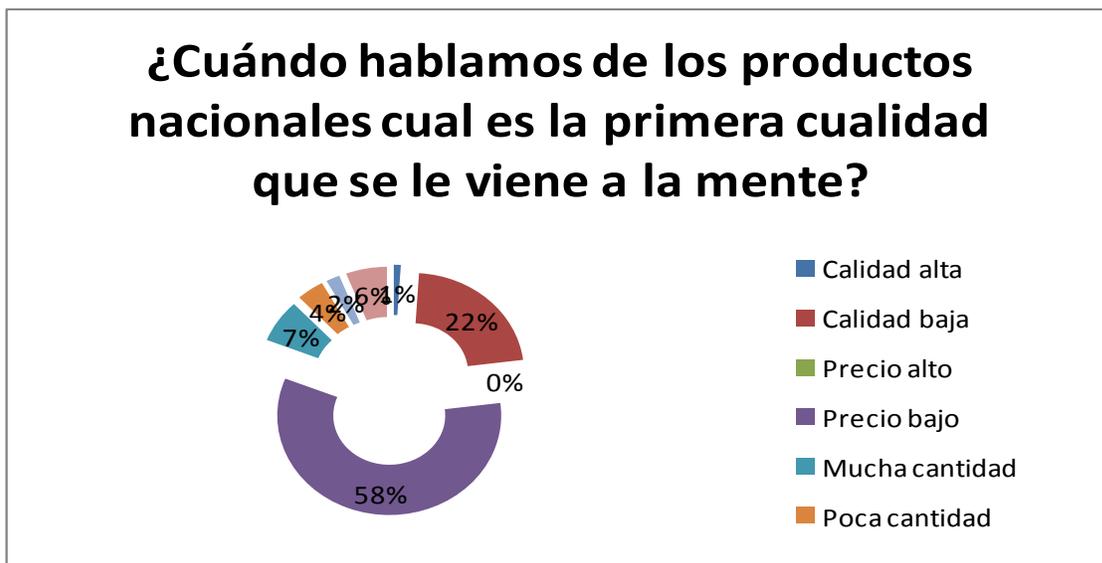
1 vez a la semana. Vemos que el porcentaje de personas que utiliza a diario estos productos es muy poco y son casos muy especiales.

Grafico 14: Porcentaje Preferencia Productos



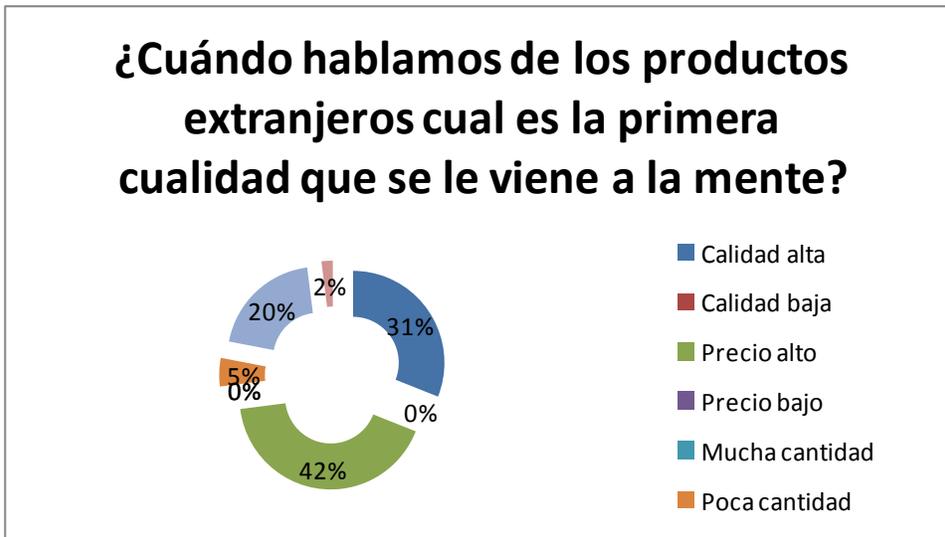
Al preguntar a los encuestados sobre su preferencia entre productos nacionales y extranjeros, un 96% de los encuestados prefirió los productos extranjeros sobre los productos nacionales. Si analizamos esta pregunta con las entrevistas podemos inferir que el factor determinante para este comportamiento es el precio de los productos nacionales antes los extranjeros.

Grafico 15: Porcentaje Cualidades Productos Nacionales



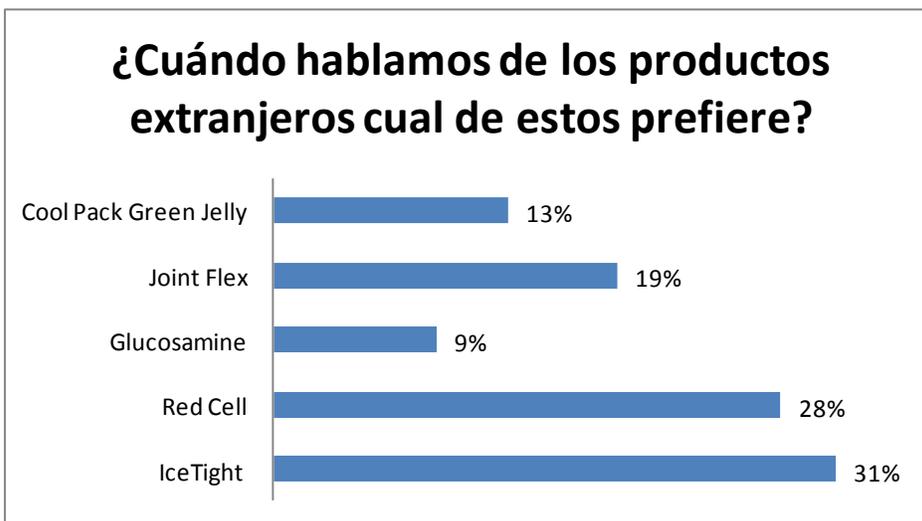
El top of mind de las personas cuando se les dijo que piensen en una cualidad sobre los productos nacionales fue que tienen un precio bajo con un 58%, seguido por una calidad muy baja, esta respuesta se llevo un 32%.

Grafico 16: Porcentaje Cualidades Productos Extranjeros



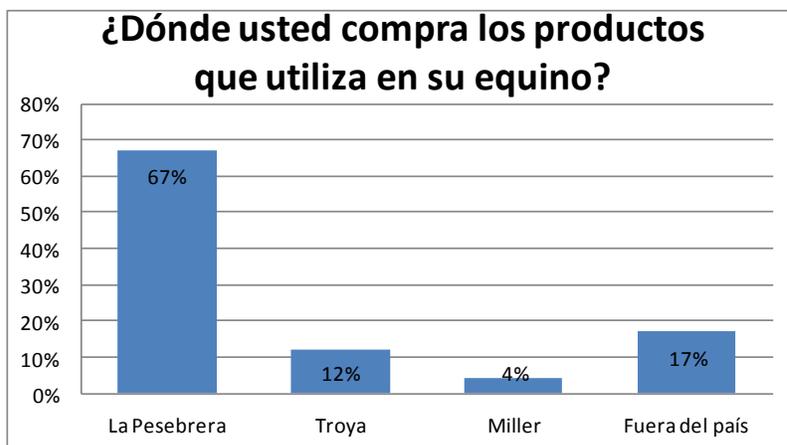
La misma pregunta fue realizada pero con respecto a los productos extranjeros y las respuestas fueron un inverso de los que la gente piensa sobre los productos nacionales. Un 42% de las personas piensan en un precio alto refiriéndose a estos productos, mientras que un 31% lo primero que piensa es sobre su calidad superior.

Grafico 17: Porcentaje Preferencia Productos Extranjeros



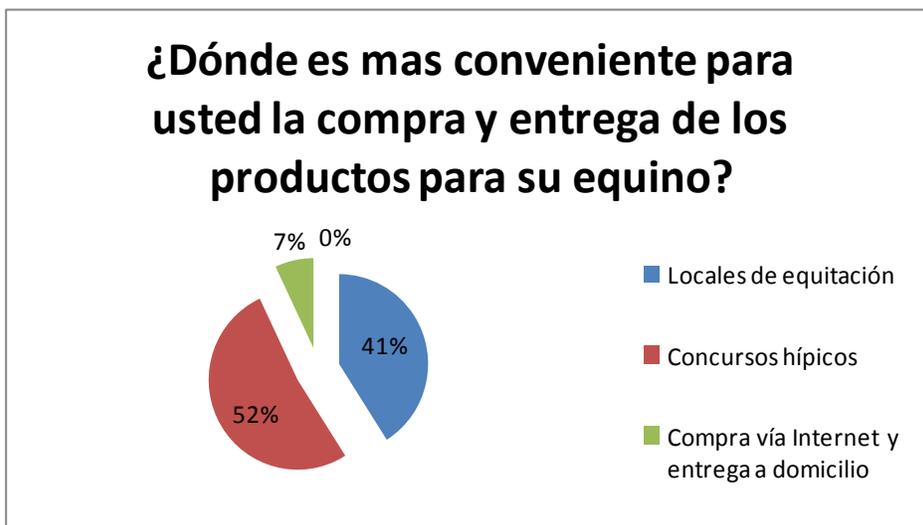
Ya especificando los productos extranjeros que la gente prefiere, vemos que un 31% de las personas prefieren este producto que es un barro medicado que ayuda a la desinflamación de la patas y manos de los caballos, esto guarda relación con la pregunta de los productos más utilizados o la preferencia hacia un tipo de producto. Sorprendentemente el 26% de las personas escogió al producto llamado Red Cell con un 28%, esto es una sorpresa ya que es un multi vitamico energizante oral.

Grafico 18: Porcentaje Lugar de Compra de Productos



Cuando hablamos de nuestros principales competidores, los encuestados dijeron que en La Pesebrera es donde ellos frecuentan para comprar los productos para sus caballos, esta respuesta fue dada un 67% de las veces, la segunda respuesta fue fuera del país con un 17% y finalmente las 2 tiendas restantes con un porcentaje acumulado de 16%. Esto tiene mucha lógica ya que La Pesebrera es una tienda donde se venden todo tipo de cosas para la equitación, desde ropa hasta comida para caballos, por otro lado Miller se enfoca en la venta de ropa como en productos para los caballos como capas, vendas, sillas, de igual manera Troya tiene el mismo concepto que Miller.

Grafico 19: Porcentaje Lugar mas Conveniente Compra de Productos



Finalmente se pregunto donde a los encuestados les parecía más conveniente comprar sus productos para la equitación y un 52% de estos acordó que en los concurso hípicos seguido por locales de equitación con un 41% y por último la compra por internet que tuvo una aprobación del 7% de la muestra.

2.9.2. Conclusiones Encuestas Personales

- El 87% de las personas encuestadas utilizan productos para la prevención de lesiones en el mundo ecuestre, de estos productos los más utilizados son los medicamentos intra venosos con un 49% de preferencia, seguido por los barros “8% de aceptación y cremas medicadas con un 14%.
- Un 74% de los encuestados utiliza estos productos de 2 veces a 3 veces por semana, mientras que un porcentaje muy bajo utiliza estos productos a diario; de igual manera este dato es sorprendente ya que la gente sigue la recomendación de uso que cada producto en específico.
- Observamos que un 96% de los encuestados prefieren los productos del extranjero y los motivos por lo cual esto sucede es por la calidad percibida en estos productos es mucho mayor cuando lo comparamos a los productos nacionales; sin embargo la percepción de estos productos también es que su precio es muy alto. Por otro lado los productos nacionales no tienen una buena acogida ya que la percepción de los encuestados es que su precio es inferior comparado a los productos de importación y su calidad también es muy baja, esto se refleja con lo mencionado por los entrevistados

que estos productos locales dañan las patas y manos de los caballos al irritarlas demasiado debido a una sobre concentración de medicamento.

- Vemos que los encuestados prefieren el producto Ice Tight y Red Cell, ambos productos son extranjeros, el primero es un barro medicado que ayuda a la desinflamación de los tendones y ligamentos además de relajar al musculo, mientras que el otro es un multi vitamínico que se consume oralmente y se lo pone directamente en la comida del caballo. Esto guarda mucha relación con lo que los encuestados respondieron anteriormente sobre su prioridad ante los barros en este tipo de productos.
- Los encuestados compran estos productos en tiendas de equitación, el lugar predominante donde van es La Pesebrera con un nivel de aprobación del 67% seguido por compra a través del internet con un 17%. Sin embargo cuando se les pregunto sobre donde sería más conveniente para ellos comprar este tipo de cosas su respuesta fue en concursos hípicas donde un 52% de la muestra acordó en esto.

2.10. Oportunidades de Negocio

Hay un mayor interés por parte de la gente en el mundo de la equitación en mantener mejor a sus caballos, también hay un mayor interés en comprar productos que prevengan posibles lesiones en estos animales. Este cambio se debe a que el costo de llamar a los veterinarios frecuentemente por posibles lesiones es muy alto dado por sus honorarios profesionales, también gracias a los mismos veterinarios este mercado va creciendo ya que ellos mismos son los partidarios en recomendar este tipo de productos para evitar lesiones que pueden perjudicar en la vida deportiva de los equinos.

Otro aspecto que debemos ver es que hay una gran propensidad de la gente en comprar productos fabricados en el extranjero ya que la percepción de la calidad y está en si es muy superior a los productos nacionales que existen en el país a la venta y en cierta medida han tratado de copiar los ingredientes pero no lo han logrado aun causando una percepción de un producto barato de baja calidad. Los entrevistados reportaron que hay productos nacionales que han ocasionado irritaciones en la piel del caballo y otros daños; gracias a esto la demanda por productos extranjeros es muy alta y la gente está dispuesta a pagar por estos.

A través de la investigación de mercado hemos visto que la gente prefiere comprar los productos para sus caballos en concurso de equitación por la conveniencia que este servicio otorga ya que la transacción es más fácil y la entrega del producto es directa sin necesidad que los clientes se muevan para comprar algún bien necesario. También al tener la representación legal del distribuidor que produce los productos que la gente prefiere como lo es el Ice Tight y el Red Cell vemos que nuestra competencia es muy pobre y la posibilidad de que personas obtengan la misma representación es casi ninguna.

Por los motivos mencionados anteriormente se cree que el invertir en traer productos de equitación del extranjero es un muy buen negocio ya que no es necesaria la gran inversión en locales y vemos que la rotación del producto es muy constante y por este motivo se ve la gran posibilidad de invertir en este negocio.

Capítulo III: La Empresa

3. Propuesta Estratégica

3.1. La Empresa

3.1.1. Escenario Deseado de la Empresa

Se establece un escenario futuro deseado de la empresa dentro de 5 años. En este lapso de tiempo, la empresa ya establecida llamada VetFarm Ecuador, estará llegando a un proceso donde las ventas ya estén llegando a su máximo, esperando una rentabilidad de un 95%.

La empresa en este punto tendrá establecido un programa de CRM para el seguimiento de sus principales clientes, estos programas permitirán a la empresa ganar en eficiencia como ganar en la fidelidad de los clientes.

Se estima que en este punto la empresa este completamente establecida en el mercado y que tenga su propio local pequeño en la ciudad de Quito. Al mismo tiempo en cuestión de personal se debería de tener ya establecido una fuerza de ventas que ayude a promover el producto como a venderlo; ya no se tratara de la empresa donde los 2 socios debían vender los

productos personalmente, sino, ahora tener propios empleados que sean entrenados y capacitados en técnicas de ventas como en el uso de los productos en los equinos. La fuerza de ventas deberá estar dispuesta a viajar a otras ciudades principales como Cuenca y Guayaquil, donde mayormente se concentra los deportes ecuestres.

A este paso se estima que VetFarm Ecuador pueda empezar a abrirse mercado en deportes hípicos emergentes, como es el polo y el endurance, y también en lo que es la crianza equina para shows como son los caballos de Paso Peruano, Paso Colombiano y caballos árabes y finalmente las carreras de caballo. Este crecimiento va a la par con la fuerza de venta necesaria ya que estos mercados emergente se encuentran segregados, en Cuenca se practica mucho el polo y le endurance mientras que en Guayaquil se practica mucho la crianza y las carreras de caballo.

3.1.2. Visión

En el 2017 VetFram Ecuador estará posicionada como una de las top 3 líderes empresas en el mercado de venta de productos equinos. Estará bien posicionada en los mercados de las principales ciudades que son Quito, como ciudad base, Guayaquil y Cuenca como expansiones del negocio; se espera identificar nuevas áreas de penetración de mercado que permita crecer de mejor manera. Finalmente abrir un local en Quito que pueda brindar el mejor servicio cuya enseñanza nace desde los fundamentos de la compañía y proporcionar a nuestros clientes los productos de mayor calidad en el mercado.

3.1.3. Lineamientos Estratégicos

- Capacitación de la mano de obra
- Desarrollo de propuestas innovadoras
- Cobertura geográfica (Quito, Guayaquil y Cuenca)
- Eficiencia y rapidez en la importación y entrega de productos

3.1.4. Misión

VetFarm Ecuador es una empresa única en el país, empeñada por satisfacer las necesidades de nuestros clientes al ofrecerles productos equinos de la más alta calidad además de darles un servicio personalizado al movilizarnos donde está el cliente. Apoyamos y nos preocupamos del bienestar y salud de los equinos además de las necesidades de nuestros clientes, gracias a un producto de alta calidad y eficaz en el tratamiento animal, nos comprometemos en dar el mejor servicio posible para cumplir con nuestros clientes y las metas de la empresa.

3.1.5. Filosofía Institucional

Somos una empresa que busca brindar a los clientes el mejor de los servicios de igual manera preocuparnos sobre la salud de sus animales, esto bajo los valores de compromiso, honestidad y calidad. Esto a través de la venta de productos de alta calidad a través de representantes altamente profesionales y capacitados que puedan resolver cualquier inquietud requerida, y están altamente comprometidos con la satisfacción final del cliente como de su bienestar.

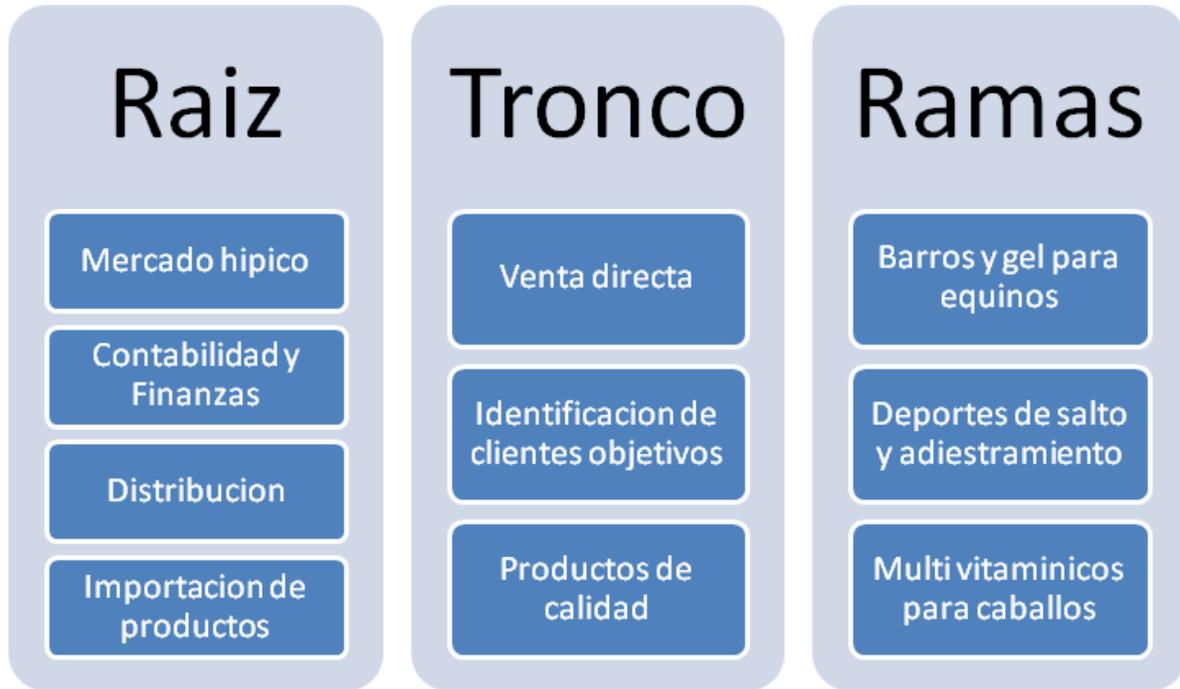
3.1.6 Valores

- **Calidad:** Ofrecer productos y servicios de excelente calidad cumpliendo con todos los estándares establecidos.
- **Servicio:** Brindar una atención personalizada a cada cliente
- **Compromiso:** Comprometerse con el trabajo y el lugar donde lo practican
- **Mejoramiento continuo:** Siempre buscar formas en las cuales se puede mejorar
- **Excelencia:** Buscar siempre como mejorar y adaptar nuestra propuesta de valor a las necesidades de nuestros clientes.

3.2. Estructura de la Organización

3.2.1. Árbol de Competencias

Grafico 20: Árbol de Competencias



3.3. Cadena de Valor

Grafico 21: Cadena de Valor



Procesos de Apoyo:

- Infraestructura empresarial: esto refiere a la estructura administrativa de VetFarm Ecuador como también a la maximización de espacios que el negocio tiene, la planificación de objetivos y la relación que se mantiene con los posibles inversionistas.
- Gestión de Recursos Humanos: la capacitación futura que se tenga a la fuerza de ventas a través de cursos de técnicas de ventas como también el estudio intensivo de los productos. También el reclutamiento del personal y que este tenga disposición a vender como también que tenga imagen y presencia en el mundo ecuestre.
- Desarrollo de Tecnología: la investigación de mercado cuantitativa como cualitativa que se va a realizar constantemente para ver los cambios constantes que existen en el mercado y ver formas de adaptarnos y mejorar
- Compras: la adquisición de los mejores productos de la más alta calidad como también la compra de publicidad que impacte a nuestro segmento de mercado.

Procesos Habilitantes:

- Logística Interna: almacenamiento del producto importado y el uso de herramientas como CRM para el seguimiento de los clientes para brindar mayor satisfacción
- Operaciones: el seguimiento de la producción del producto terminado siendo a importar
- Logística Externa: es el procesamiento de pedidos que se tiene como además el manejo adecuado para la preparación de informes financieros
- Marketing y Ventas: esto es la fuerza de venta por contratarse además de la publicidad que se va hacer en los concursos hípicas más importantes del año.
- Servicios: soporte al cliente sobre dudas de algún producto en específico sea de nuestra marca vendida o de otra empresa.

3.4. Organigrama

Grafico 22: Organigrama VetFarm Ecuador



3.4.1. Detalle de Responsabilidades

Gerente Administrativo Financiero

- Análisis de costos
- Elaboración de presupuestos
- Control y manejo contable
- Tributación
- Roles de pago
- Elaboración de balances y estado de resultados
- Cuentas por cobrar y pagar
- Persona legal
- Contratación de gente
- Control de inventario

Gerente Marketing y Ventas

- Publicidad
- Venta de producto
- Promoción
- Plan de marketing
 - 4 P`s
 - Segmentación mercado
- Diseño de imagen de la compañía
- Control de ventas

Ambos Gerentes:

- Guiar al negocio hacia sus metas y objetivos
- Planificación de objetivos futuros
- Análisis de productividad
- Planificación corto y largo plazo de metas y objetivos

Vendedor:

- Relaciones con clientes
- Venta directa del producto
- Transporte y entrega del producto
- Encargado de transmitir promociones, planes de marketing y publicidad
- Abrir nuevos clientes

3.5. Infraestructura

VetFarm Ecuador no tiene infraestructura alguna inicial, los productos son almacenados en una bodega de alquiler pero se planea a futuro tener un local propio si los objetivos y metas de la compañía se cumplen. La venta del producto se lo hace directamente al cliente y es más una venta informal que se la pasa por boca a boca de los clientes. Los equipos de computación donde se llevan el control de los productos al igual que ventas, presupuestos,

etc. Se lo lleva en computadores que antes ya fueron adquiridos por los socios principales que son Sebastian Sandoval y Carolina Sandoval.

3.6. Políticas Institucionales

- Capacitación bimensual de los vendedores
- Mantener al personal motivado
- Tener un ambiente sano y alegre donde el personal se sienta libre de expresar sus ideas
- Calificación al personal en base a su rendimiento en ventas y conocimientos
- Controles semanales del nivel de ventas
- Controles mensuales de actualización CRM
- Controles diarios de inventario
- Cordialidad hacia el cliente
- No fumar ni beber en el trabajo

3.7. Objetivos Estratégicos

Grafico 23: Objetivo Estratégico 1

Desarrollo capacitación mano de obra		
<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursos y talleres de capacitación - Generar un plan de motivación y desarrollo. - Designar un presupuesto anual para capacitación y desarrollo. 	<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscribir en un taller o curso anual al personal - Disminuir la rotación y el ausentismo al 10% - Contar con un presupuesto mínimo de \$15000 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - # de talleres inscritos - # Control de ausentismo y rotacion periódicos - (Presupuesto actual) / (presumuesto designado)

Grafico 24: Objetivo Estratégico 2

Apertura de nuevos locales en Quito, Guayaquil y Cuenca		
Acciones: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de franquicias - Analisis de la demanda - Identificación de puntos estratégicos en la ciudad 	Metas <ul style="list-style-type: none"> - Vender 1 franquicias cad 2 años - Abrir 1 locales cada 3 años - Indentificar 2 puntos estratégicos cada 2 años. 	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - (# franqu vendidas)/ (# franqu presupuestados) - (# local abiertos) / (# local presupuestados) - (punt encontrad) / (puntos estipulado)

Grafico 25: Objetivo Estratégico 3

Identificar nuevos mercados que maximicen nuestras ganancias		
Acciones: <ul style="list-style-type: none"> -Ampliar el portafolio de productos para tener productos diseñados a distintos deportes ecuestre -Tener personal que viaje a distintas ciudades o que se especialize en un deporte ecuestre 	Metas: <ul style="list-style-type: none"> - Cada 2 años abrir una nueva línea de productos especializados en un segmento - Contratar 1 vendedor cada año para que se enfoque en una línea de negocio 	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - # de productos en portafoli - Tipo y # de clientes que se tiene dependiendo el deoporte ecuestre - # de personal en la compania

Grafico 26: Objetivo Estratégico 4

Implementar herramientas de seguimiento y crear fidelidad en los clientes		
Acciones: - Contratar un programa CRM. - Tener promociones - Crear eventos para principales clientes	Metas: - Incrementar en un 10% la base de clientes - Subir las ventas en un 20% anualmente - Tener 3 tipos de ofertas durante el año	Indicadores: - # de clientes en base de datos - Comparar ventas reales vs. presupuestadas - # de eventos realizados anualmente

Capítulo IV: Plan de Marketing

4.1. Análisis de Situación Actual

La equitación es un deporte que muy pocas personas tienen el privilegio de participar, el motivo principal es por los costos altos que las personas tienen como lo es el mantenimiento del caballo, las clases con un instructor profesional, afiliación a las federaciones y asociaciones ecuestres, inscripciones a concursos entre otros. Sin embargo hay negocios que se han adentrado en este segmento de mercado y han logrado sacarle provecho.

Al momento existen 3 tiendas que se dedican específicamente a la equitación en el Ecuador, estas son: La Pesebrera, Miller y Troya. Miller y Troya son tiendas donde solo venden accesorios y equipo para jinetes y caballos. Existen de 3 locales de estas marcas, 1 tienda de Miller en Quito y 2 tiendas de Troya, una en Guayaquil y la otra en Quito. La Pesebrera ha logrado sobrepasar este mercado y se ha dedicado a la venta más amplia de productos, no solo se focaliza en accesorios y equipo para caballos, sino que también vende productos para el cuidado de los caballos; esto quiere decir que venden desde productos

veterinarios hasta comida para estos animales. Sus canales de distribución son varios, consta con 5 tiendas a nivel nacional, 4 en Quito (El Condado, Cumbaya, Sangolqui y Quito) y otra en Gauyaquil. Desde que abrió en el 2001 ha estado en constante crecimiento y poco a poco ha ido ganando participación en el mercado en el cual ahora es líder en la ventas de cualquier artículo para la equitación y esto la hace la tienda más atractiva para que los jinetes elijan esta tienda para hacer sus compras.

Después de ella investigación de mercado vemos que hay un gran potencial para la creación de un negocio en este segmento de mercado. Teniendo prácticamente solo un competidor directo las posibilidades de triunfar y crecer en este mercado son muy grandes. Vemos que la gente tiene una gran disposición hacia la compra de productos ecuestres extranjeros los cuales ayudan a la prevención de lesiones en los equinos, dichos productos no son comercializados a nivel nacional por ningún distribuidor. La competencia de alguno de estos productos extranjeros si son distribuidos a través de LA Pesebrera, pero de igual manera gracias a la investigación e mercado vemos que estos no son los productos de primera elección entre los compradores.

Al empezar a importar productos que sean afines a los gustos y preferencias de las personas se ve que va a ver una gran acogida hacia estos productos. El mercado objetivo nuestro es el de los jinetes y padres de familia entre el rango de edad de 25 años a 55 años, en el grupo social A y B, y que estos estén pendientes del mantenimiento de sus animales. El rango de edad se eligió ya que este rango de edad son personas con poder de compra y aunque los jinetes menores de 16 años es la gran mayoría de jinetes afiliados a la FEDE, pero ellos no son nuestro objetivo por sus ingresos, de esta manera sus padres son los clientes objetivos. Nos dedicamos a un nivel socio económico A y B ya que son las personas con un ingreso mayor al promedio de la población, estas personas tienen el privilegio de poder pagar el precio de los productos importados los cuales son relativamente más altos que los productos nacionales.

Las tendencias del mercado hacia estos productos son muy favorables ya que es un mercado creciente no solo a nivel mundial pero también a nivel nacional que de cierto modo

sigue las tendencias del mercado. Las personas están mucho más dispuestas a invertir en la buena salud animal y a la prevención de lesiones futuras por el esfuerzo requerido por los caballos, estos productos evitan la visita veterinaria la cual implica un costo mayor que el de los productos.

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivos de satisfacción:

- Para finales del 2015 tener un nivel de satisfacción entre los clientes del 90%

4.2.2. Objetivos de participación:

- Para mediados del 2015 tener una participación del mercado en los segmentos de los deportes de salto y adiestramiento en la equitación de un 75%

4.2.3. Objetivos de posicionamiento:

- Para finales del 2015 ser reconocidos por más del 85% de los posibles clientes en todos los deportes hípicas a nivel nacional
- Para inicios del 2020 lograr que VetFarm Ecuador sea identificado por los clientes de todos los segmentos como los líderes en la ventas de productos para la equitación

4.2.4. Objetivos de clientes:

- Tener una tasa de retención de un 85% a finales del 2013
- Lograr una base de datos con la captación de un 90% de los posibles clientes a nivel nacional de nuestros segmentos a finales del 2013

4.2.5. Objetivo de Rentabilidad

- Ventas promedio de 500 unidades siendo esta la suma de los 6 productos que se están importando a finales del 2013
- En el primer año generar una rentabilidad de US\$1,500 como mínimo
- Tener una tasa de rentabilidad del 45% a finales del 2015

4.3. Segmentación

Como lo mencionamos anteriormente el segmento objetivo que nos estamos enfocando es en el de un nivel económico social A y B lo cual implica a personas de nivel alto a medio alto. Estas personas estarán dispuestas a pagar por nuestros productos sentirse presionados con el precio a comparación de la competencia.

Nos enfocaremos en los jinetes y padres de familia que se encuentren en el rango de edad de entre 25 años a 55 años, estas personas se eligieron gracias a que tienen un poder de compra directo a comparación de los pequeños de edades de 8 a 16 años, este segmento es muy potencial por el poder de convencimiento en sus padres para realizar una compra, el segmento este de edad es sumamente importante por el poder adquisitivo que tienen y porque también son las personas más informadas sobre lo que sucede en el mundo hípico a nivel mundial.

Se podría aprovechar la oportunidad de abarcar un rango de edad más grande y crear un segmento de mercado específico a los niños de 8 a 16% que son jinetes nuevos a amateur, ellos podrían ser un mercado objetivo por el poder de convencer que tiene a sus padres en comprar estos productos que ofrecemos. Al convencer a sus padres en comprar algún producto terminamos teniendo a nuestro consumidor clave en nuestras manos.

Finalmente nuestra manera de segmentar el mercado clave es el enfocarse en las personas que vayan a los concursos hípicos ya que no se va a tener ningún local al principio del negocio y nuestros clientes objetivos deben de estar en los concursos hípicos ya que hay se va a tener stands y se vana promocionar los distintos productos a la venta.

Para resumir este análisis de segmentación, rectificamos que el negocio se enfocara en varios segmentos de mercado los cuales son:

- Personas que frecuenten concurso hípicos a nivel nacional
- Familias y personas pertenecientes a NSE A y B.
- Personas entre 25 y 55 años de edad

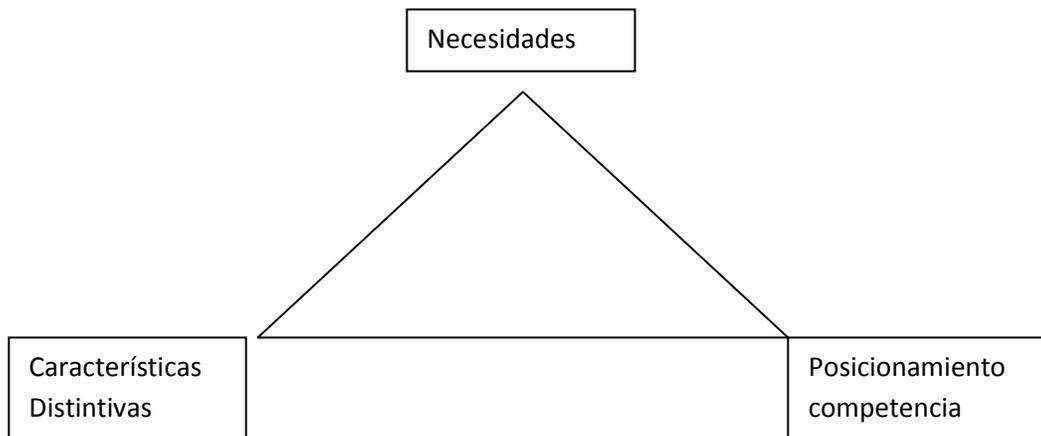
- Personas entre 8 y 16 años de edad
- Personas que sigan, traten y cuiden a sus caballos con respeto y cariñosamente.

4.4. Posicionamiento

Mediante una estrategia de posicionamiento, se quiere determinar la forma en la que los clientes definirán el servicio de venta del producto. Para esto es importante alinear todas las estrategias generadas en torno a las 4 P's de marketing, (producto, precio, plaza, distribución) (Pinto).

Para identificar el tipo de posicionamiento que vamos a generar, utilizaremos el Triángulo de Oro del Posicionamiento, basado en los siguientes parámetros que nos ayudaran

Grafico 27: Posicionamiento VetFarm Ecuador



4.5. Necesidades:

Después de conducir la investigación de mercado sabemos las necesidades de los clientes, estas son:

- Tener donde compra de productos extranjeros para el cuidado de los caballos
- Tener a alguien que venda productos de equitación en lugares convenientes como los son los concursos hípicas

4.5.1. Características Distintivas

Las características distintivas son lo que separa a nuestro negocio de la competencia y cómo vas a sobresalir entre estos para que los clientes estén atraídos hacia nosotros, estas son:

- Únicos distribuidores autorizados de productos extranjeros en el país
- Venta de productos de equitación en concursos hípicas
- Entrega directa a los establos de los productos comprados
- Venta de productos de calidad garantizados internacionalmente

4.5.2. Posicionamiento Competencia

Para saber el posicionamiento de la competencia hay que analizar las características distintivas que nuestra competencia directa tiene, no solo en cuestión a producto vs producto que vendemos, sino también en el sentido quien lo está distribuyendo.

Los productos que se están importando para ser vendidos son productos de calidad superior que los productos nacionales. Por ejemplo el barro nacional comparado al barro americano (Ice Tight) ya está muy bien posicionado en el mercado Ecuatoriano como un producto con un precio muy bajo, y ya que es el único en el mercado la gente lo recuerda quiera o no y de igual manera no tiene otras opciones de compra. Algunos de los productos que se están trayendo sufren del mismo caso que sufre el barro comparado a su competencia, la cual era que ellos eran los únicos en el mercado llevándose a todos los clientes.

El almacén La Pesebrera es el canal de distribución más conocido y utilizado por la gente que va a comprar cosas para sus caballos. Para empezar están posicionados como un almacén donde se encuentra cualquier artículo relacionado a la equitación, la gente va allá para comprar desde comida para caballos hasta sillas de salto. LA conveniencia de la tienda y los precios que maneja en sus artículos lo hace un almacén muy competitivo ante nuestro negocio y también hacia las otras tiendas que son Miller y Troya.

También La Pesebrera tiene la ventaja de tener 5 locales, enfocándonos solo en Quito, tiene un local cerca de los principales centros de equitación del país, por ejemplo el almacén de Cumbaya esta centralizado entre el Club Rancho San Francisco y Arrayanes Country Club. Dado que el almacén abrió en el 2001 y ha logrado expandirse la percepción de la gente es que la tienda es muy conveniente y les queda cerca a las personas de su casa. Vemos que en

cuestión de conveniencia de ventas de productos, las tiendas tienen un 41% de aceptación entre las personas que respondieron la encuesta en nuestra investigación de mercado.

4.5.3. Matriz de Posicionamiento

Tabla 13: Matriz Posicionamiento

<p>Más por más: Más beneficios pero a un precio más alto. (VetFarm Ecuador)</p>	<p>Más por lo mismo: Más beneficios pero al mismo precio.</p>	<p>Más por menos: Más beneficios pero a un precio menor.</p>
<p>Lo mismo por más: Los mismos beneficios pero a un precio más alto.</p>	<p>Lo mismo por más: Los mismos beneficios pero a un precio más alto.</p>	<p>Lo mismo por menos: Mismos beneficios pero a un precio más bajo.</p>
<p>Menos por más: Menos beneficios pero a un precio más alto.</p>	<p>Menos por lo mismo: Menos beneficios pero al mismo precio.</p>	<p>Menos por menos: Menos beneficios pero a un precio más bajo.</p>

El negocio estará ubicado en el cuadrante MAS POR MÁS ya que ofrecerá mayores beneficios que la competencia directa, como lo es la calidad, pero con precios más elevados.

4.6. Marketing Mix

4.6.1. Producto

El producto ofrecido es más que un producto, es también el servicio que acompaña al producto entregado. El producto satisface la demanda de la gente de la necesidad de poder comprar un producto extranjero de la más alta calidad. Esta calidad no solo nosotros como empresa certificamos pero también la manufacturadora del producto garantiza un producto que cumpla con sus funciones y supere las expectativas de los clientes.

Al tener un portafolio de 7 productos podemos enfocarnos en las principales características de cada uno de ellos. Empezando por Ice Tight, este es un barro con medicamento que ayuda a la desinflamación de tendones, musculo y articulaciones después de

que el caballo se haya ejercitado y haya hecho un esfuerzo muy grande, el barro se lo aplica directamente en las patas y manos del equino después del ejercicio, se lo encuentra en dos tipos de presentaciones, un tarro de 1 lit. o un 1 gal. Red Cell es un multi vitamínico oral que se mezcla con la comida del caballo, este multi vitamínico además de dar energía a los caballos, también ayuda en el incremento de peso en masa muscular y en el tiempo de recuperación muscular después del ejercicio, su formula liquida esta envasada en un tarro que contiene 1 gal. Cool Pack Green Jelly es gel que se aplica en las patas y manos de los caballos, su base medicada de alcanfor, mentol y fenbutazone, además de relajar el musculo ayuda a la desinflamación profunda en estas áreas, su única presentación de ½ gal lo hace sumamente competitivo en los mercado extranjeros. Ventrolin Linimento y Ventrolin Shine son 2 productos hermanos de la misma casa, Ventrolin Linimento es un liquido similar al Green Pack Cool Jelly con la diferencia que viene en forma líquida, de esta manera se puede aplicar mas facialmente alrededor de todo el cuerpo del caballo y su absorción y acción terapéutica es muy más rápida; por otro lado el Ventrolin Shine es un liquido que se frota en el pelaje de los caballos, especialmente en la crin y cola para que brille mas el pelo y fortaleciéndolo. Natural Flex 5000+HA es un producto que ayuda en las articulaciones de los caballos ya que estas están bajo estrés y son propensas a degenerarse más rápidamente por el alto impacto que existe en este deporte, su formula contienen glucosamine y chondroitin el cual es mezclado en la comida del animal, este producto viene en dos tipos de presentación, polvo de 2.5 lb o de 5 lb. Finalmente Dexa Lyte es una pasta que se da oralmente a los caballos en caso de fatiga, deshidratación o como suplemento adicional a la comida, su formula rica en vitaminas y minerales ayuda a la recuperación de estos síntomas rápidamente y evita mayores estragos como cólicos que pueden ser mortales en la vida de estos animales; el empaque es un jeringa pre llenada de 30mg.

El producto sensorialmente se lo puede sentir, oler, probar y ver, pero el sentido el cual el producto afecta más es a nivel del tacto y de la vista. En cuestión del tacto podemos ver que dando a los caballos multi vitamínicos como Red Cell o Dexa Lyte el pelaje se pone mucho más suave y mas brillante, por otro lado la vista se afecta cuando vemos los resultados que estos productos producen en los animales en sentido de que la desinflamación en los tendones so en cualquier parte del cuerpo desaparecen mucho más rápido en comparación si se lo deja naturalmente.

Marca

Grafico 28: Imagen VetFarm Ecuador



Este será el logo utilizado por VetFarm Ecuador, el logo es representado por dos cabezas opuestas de caballos las cuales simbolizan por lo que la empresa trabaja y porque es la parte fundamental de nuestro negocio. La letra “V” es por el nombre “Vet” de la empresa. El nombre de VetFarms se lo adopto por la casa distribuidora del producto y como fue la primera en dar la representación de exclusividad se decidió adoptar el nombre añadiendo el país donde nos encontramos.

4.7. Precio

Los precios se han establecido bajo los parámetros de costos de transportación, bodega, precios FOB y los de los precios de la competencia. Se han analizado claramente los precios de los competidores cuando los hay y al ser un producto superior y al tratar de posicionarse así al igual que en la matriz de posicionamiento, nuestro producto es más caro que el de la competencia pero no por mucho. Por ejemplo, el barro Ice Tight tiene un precio de US\$35 mientras que su competencia que es el barro nacional cuesta US\$25. Estos precios obviamente ya incluyen IVA que es del 12%. Aunque la diferencia solo sea de US\$10, la diferencia de precios es de un 40% entre estos dos.

Los costos de cada producto se aclararan en la sección financiera del proyecto, pero el listado de precios de los 7 productos es el siguiente:

Tabla 14: Listado de Precios Producto

Producto	Precio Unitario (US\$)
RED CELL	70
ICE TIGHT	35
VENTROLIN LINIMENTO	30
COOL PACK GREEN JELLY	45
VENTROLIN SHINE	25
NATURAL FLEX 5000+HA	60
DEXA LYTE SYRENGE	15

4.8. Distribución

La distribución se hará de manera directa al consumidor, se realizara la venta específicamente en los concursos de equitación a nivel de la provincia de Pichincha para comenzar y después se pensara en ir a concursos a nivel nacional. Se entregaran los productos en los establos cercanos a la ciudad de Quito si los pedidos ameritan, en caso de pedidos fuera de este rango se enviaran los pedidos a través de compañías de entrega como los es Servienterga, el costo del transporte será cobrado dentro de la factura de los pedidos.

Tendremos los celulares de los 2 socios para recibir pedidos entre las horas de 8am a 8pm. Se tratara de entregar los productos en un lapso de tiempo máximo de 3 días en caso de que sean pedidos fuera de provincia, caso contraria la entrega será directa.

4.9. Comunicación

Comunicación en medios:

El tamaño de mercado ni el segmento reducido que tenemos para comercializar los productos amerita un costo de inversión tan grande en medios masivos como radio o televisión. Existen 1 revistas ecuestre en el país la cual se llama Pura Sangre, esta revista es mayormente distribuida gratuitamente y para pagar los gastos se buscan auspicios, esta revista seria una muy buena idea de pautar los productos como la empresa para llegar a los mercados más alejados que no pueden asistir a los concursos hípicas.

Comunicación fuera de medios:

Fuera de medios se publicitara en los concurso hípicas como se lo nombro anteriormente, se tendrá un stand o carpa donde abra banners de la empresa y donde los productos puedan ser expuestos. También en los concursos hípicas se pagara por 1 salto, el cual implica tener un banner en ambos parantes que sostienen las vallas, el costo de esto depende mucho de la cantidad de saltos en la cancha del concurso que uno quiera tener como también en el tamaño de la carapa.

Página web y redes sociales como facebook se piensan crear para que la gente este mas informada sobre los productos, allí la gente podrá encontrar información interactiva sobre los productos al igual que fichas técnicas. Se pondrá números de contacto para cualquier pedido y se pensara a futuro si es buena idea agregar en la página web una opción de compra virtual Lo bueno de este tipo de publicidad es que las redes sociales son muy baratas y el costo de la implementación y mantenimiento de una página web es relativamente bajo.

4.10. Marketing Relacional

A través del marketing relacional se busca establecer estrechas relaciones con los clientes, en especial con lo que representan un mayor beneficio para el negocio como lo pueden ser grandes criaderos de caballos o los hipódromos de carreras. Para ello se utilizan algunas herramientas y estrategias para captar a los clientes objetivos en el mercado.

Conocer al cliente

Para conocer al cliente es necesario que la compañía sepa las necesidades que este busca de esta manera poder satisfacerlas. Se puede crear una base de datos con información sobre los productos que un cliente en específico a comprado de esta manera darle un seguimiento y ver la tendencia de compra que este tiene y mirar a qué tipo de producto este se inclina más. Para conocer al cliente también debemos conocer el mercado que les rodea así podemos ver ciertas tendencias que los clientes puedan adoptar de esta manera adelantarnos a promocionar estos productos sin necesidad de que ellos vengas a demandar.

Hablar con el Cliente

Conversar con el cliente y dejarlo saber que sus preocupaciones o inquietudes también son las de la empresa, al conversar con los clientes se podrá ganar una gran cantidad de información sobre el mercado, preferencias actuales, además de crear relaciones más estrechas y personales con ellos.

Escuchar al Cliente

Se pretende establecer una estrecha comunicación con los clientes que nos permita escuchar sus necesidades y tratar de satisfacerlas explicando de nuestros productos y como estos pueden solucionar sus problemas; caso contrario se escucharía al cliente lo cual alimentaría nuestra base y sabríamos las demandas que estos tienen, finalmente escuchar sus quejas y sugerencias sobre los productos y como la empresa puede cambiar para que los problemas se solucionen.

Recompensar al cliente

Aquellos clientes que no están satisfechos deben de ser recompensados de alguna manera, en este caso el cliente tiene la opción de devolver el producto a cambio de su dinero. No solo esto, sino que también los clientes deben de ser recompensados por la cantidad de compras que hayan realizado o su fidelidad hacia la compañía. Tales recompensas pueden ser rifa de productos como descuentos mayores a lo normal para los clientes privilegiados.

Asociar al cliente

Si el negocio crece al ritmo que se espera, podemos crear tarjetas de clientes frecuentes o de crédito en la compañía la cual permita que los clientes tengan un porcentaje mayor de descuento como se idealicen más con las marcas.

4.11.3. Plan de Acción

Tabla 17: Plan de Acción

Objetivos	Estrategias	Tiempo	Responsable
Para finales del 2015 tener un nivel de satisfacción entre los clientes del 90%	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing relacional • Consistencia en el producto y servicio • Cumpliendo con las demandas de los clientes 	Desde que el negocio entra en función	Ambos Gerentes
En el primer año generar una rentabilidad de US\$1,500 como mínimo	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte campaña publicitaria en revistas y concurso • Promociones 	Desde que el negocio entra en función	Ambos Gerentes
Tener una tasa de rentabilidad del 45% a finales del 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar ventas en un 20% idealizando consumidores y abriendo mercado en distintas ciudades 	Desde que el negocio entra en función	Ambos Gerentes
Ventas promedio de 500 unidades siendo esta la suma de los 6 productos que se	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionando los productos en internet y redes sociales • Marketing 	Desde que el negocio entra en función	Ambos Gerentes

están importando a finales del 2013	<ul style="list-style-type: none"> relacional • Abrir nuevos clientes 		
Tener una tasa de retención de un 85% a finales del 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente servicio • Calidad de los productos • Marketing relacional 	Desde que el negocio entra en función	Ambos Gerentes
Para inicios del 2020 lograr que VetFarm Ecuador sea identificado por los clientes de todos los segmentos como los lideres en la ventas de productos para la equitación	<ul style="list-style-type: none"> • Buena herramienta de CRM • Marketing estratégico y relacional • Abrir nuevos mercados nacionalmente • Dura inversión en marketing y publicidad 	Desde que el negocio entra en función	Ambos Gerentes
Lograr una base de datos con la captación de un 90% de los posibles clientes a nivel nacional de nuestros segmentos a finales del 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer bien a los clientes • Marketing relacional • Muchas promociones para idealización • Relaciones publicas 	Desde que el negocio entra en función	Ambos Gerentes

4.11.4. Medidas de control

Se realizará un control de resultados mediante un constante seguimiento de las actividades, se realizaran auditorías internas y externas a final de cada dos años y ver cómo se van alcanzado las metas y objetivos.

- **Medición de resultados:** Se realizan mediciones periódicas de los resultados alcanzados a nivel de ventas y otros objetivos puestos por la compañía
 - Resultados mensuales
 - Trimestrales
 - Semestrales
 - Anuales
- **Comparación:** A los resultados obtenidos se los comparara contra el presupuesto, ventas de un año anterior (TAM) y sobre los objetivos y metas que se establecieron al principio del año.

Capitulo V: Evaluación Financiera

A continuación se presenta la evaluación financiera para determinar la viabilidad económica y rentable del plan de negocios.

5.1. *Financiamiento de la Inversión*

La inversión inicial para el desarrollo de VetFarm Ecuador, se enfoca principalmente a la compra de activos, capital de trabajo e inversión publicitaria.

Tabla 18: Financiamiento Inversión

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	11,836	100%
CREDITO		
TOTAL	11,836	100%

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: Sebastián Sandoval

Como se puede observar en la tabla, el negocio estará financiado con un 100% de capital propio, de este modo evitaremos el crédito bancario y los intereses que se cobran en la deuda mantenida.

5.1.1. Estructura de la Inversión Total

La estructura de inversión de en VetFarm Ecuador se conformará por los siguientes rubros presentados en la tabla a continuación:

Tabla 19: Estructura Inversión Total

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	-
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	-
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	-
VEHICULOS	-
CAPITAL DE TRABAJO	2,136
INVERSION PUBLICITARIA	7,000
GASTOS DE CONSTITUCION	1,200
EQUIPOS DE COMPUTACION	-
OTROS COSTOS PREINV.	1,500
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	-
TOTAL	11,836

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

Capital de trabajo: El capital de trabajo inicial se incluye como parte de la inversión a largo plazo, ya que es parte de los activos corrientes necesarios para la operación. El cálculo del capital de trabajo incluye los costos que se producen por saldos insuficientes y las remuneraciones anuales del personal. Este rubro representa el 18.04% de la inversión total.

Inversión Publicitaria: Debido a que es un negocio nuevo, es muy importante tener una buena publicidad para atraer al cliente y dar al negocio en conocer, el alto costo de publicidad se esperar tener por lo menos para el primer año. En el plan de marketing se detalló el cronograma y ámbitos en donde se realizará la publicidad del local; este rubro representa el 59.14% de la inversión total.

Gastos de Constitución: Los gastos de constitución son los gastos requeridos para legalizar la empresa y todo papel legal necesario para su constitución legal. Este rubro es pequeño pero debe considerarse el cual significa un 10.13% de la inversión total.

Otros Costos: Los costos varios representan un 12.67% de la inversión total, estos son los costos que se adquieren durante la inversión inicial que no mantienen un rubro específico.

5.1.2. Gastos Generales Anuales

Son todos los gastos en los que incurre VetFarm Ecuador por arriendos de bodega y promoción como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 20: Gastos Generales Anuales

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	1,200
TELEFONO LUZ AGUA	-
GUARDIANIA	-
MANTENIMIENTO EQUIPOS	-
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	-
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	5000
TOTAL	6,200

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

Nómina del personal: La nómina del personal incluye todo el equipo de trabajo que conforma VetFarm Ecuador. Se establecen diferentes remuneraciones de acuerdo a las funciones y posiciones dentro de la compañía, que se establecieron anteriormente en el organigrama de la empresa. Los sueldos básicos, se acogen a la ley del ministerio de trabajo.

Tablas 21: Nomina Personal

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP.	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
GERENTE MARKETING (CAROLINA SANDOZ)	300	3,600	300	122		390.60	4,413	1.23	1	4,413	1	4,413	1	4,413	1	4,413	1	4,413
GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	300	3,600	300	122		390.60	4,413	1.23	1	4,413	1	4,413	1	4,413	1	4,413	1	4,413
VENDEDOR	300	3,600	300	122		390.60	4,413	1.23	1	4,413	1	4,413	1	4,413	1	4,413	1	4,413
TOTAL									3	13,238	3	13,238	3	13,238	3	13,238	3	13,238

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

5.2. Proyección de Ventas

Para la proyección de ventas se estimó un crecimiento anual promedio del 15%; esto según los índices de venta que tiene los locales como La Pesebrera en la venta de productos enfocados en el cuidado equino. Para la proyección no se estimaron variaciones en el precio de los productos ni los cambios en la inflación.

Tablas 22: Proyección de Venta por Producto

AÑO	RED CELL		ICE TIGHT		VENTROLIN LINIMENTO		COOL PACK GREEN JELLY		VENTROLIN SHINE		NATURAL FLEX 5000+HA		DEXA LYTE SYRENGE	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0														
1	150	70.00	130	35.00	50	30.00	60	45.00	30	25.00	130	60.00	630	15.00
2	173	70.00	150	35.00	58	30.00	69	45.00	35	25.00	150	60.00	662	15.00
3	198	70.00	172	35.00	66	30.00	79	45.00	40	25.00	172	60.00	695	15.00
4	228	70.00	198	35.00	76	30.00	91	45.00	46	25.00	198	60.00	729	15.00
5	262	70.00	227	35.00	87	30.00	105	45.00	52	25.00	227	60.00	766	15.00
6	302	70.00	261	35.00	101	30.00	121	45.00	60	25.00	261	60.00	804	15.00
7	347	70.00	301	35.00	116	30.00	139	45.00	69	25.00	301	60.00	844	15.00
8	399	70.00	346	35.00	133	30.00	160	45.00	80	25.00	346	60.00	886	15.00
9	459	70.00	398	35.00	153	30.00	184	45.00	92	25.00	398	60.00	931	15.00
10	528	70.00	457	35.00	176	30.00	211	45.00	106	25.00	457	60.00	977	15.00

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

A continuación se muestra la proyección anual de ventas de todos los productos ofrecidos.

Tabla 23: Proyección Ventas

AÑO	VALOR
0	
1	33,259
2	37,404
3	42,129
4	47,518
5	53,669
6	60,693
7	68,721
8	77,898
9	88,395
10	100,408

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

5.3. Costos

5.3.1. Costos indirectos de fabricación: Los costos indirectos son aquellos que no intervienen directamente en la producción. Estos están conformados por la depreciación de los activos fijos, el arriendo del local, servicios básicos, etc.

Tablas 24: Costos Indirectos

	RED CELL	ICE TIGHT	VENTROLIN LINIMENTO	COOL PACK GREEN JELLY	VENTROLIN SHINE	NATURAL FLEX 5000+HA	DEXA LYTE SYRENCE
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS							
MARGEN DE COSTOS	70	35	30	45	25	60	15
PRECIO FOB	17.2	8.54	9.25	15.65	7.92	21.33	4.68
TRANSPORTE	0.23	0.29	0.61	0.81	0.59	0.15	0.03
BODEGA	2.82	2.84	2.25	1.99	2.19	1.95	2.22
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0.28929	0.3334	0.4037	0.4100	0.4280	0.3905	0.4620

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

5.3.2. Costos directos de fabricación: El negocio no tiene costos directos de fabricación ya que la empresa se dedica a un servicio en vez de la fabricación de productos hacia el cliente. Los costos que se tienen son los indirectos como ya anteriormente mencionados.

5.4. Fuentes y Usos de Fondos

A continuación se presenta el estado de fuentes y usos el cual permite identificar de donde provienen los fondos y en qué van a ser utilizados. Los imprevistos se calcularon en base a los gastos y costos de la empresa en función del 12.67% destinado para este rubro.

Al obtener el flujo de efectivo, se observa que la inversión se recupera el primer año, lo que supone que el proyecto es viable. Con una Tasa Interna de Retorno de 45.44% la cual se encuentra por encima del costo de oportunidad o de descuento que es del 11%.

Tabla 25: Estado Fuentes y Usos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES											
CAP.PROPIO	11,836	319									
CREDITO DE LARGO PLAZO											
ING. POR VTAS	-	33,259	37,404	42,129	47,518	53,669	60,693	68,721	77,898	88,395	100,408
ING. CUENTAS POR COBRAR			-	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITO CORTO PLAZO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,136
IVA RETENIDO Y NO PAGADO		373	419	472	532	601	680	770	872	990	1,125
SALDO ANTERIOR		2,136	4,149	7,328	12,449	19,788	29,663	41,841	57,334	76,622	100,254
TOTAL FUENTES	11,836	36,086	41,972	49,929	60,499	74,058	91,036	111,331	136,105	166,008	203,923
USOS											
INVERSIONES	9,700										
GASTOS DE NOMINA		13,238	13,238	13,238	13,238	13,238	13,238				

Estado Pesimista:

Con un escenario pesimista se prevé tener un crecimiento anual de un 9%

Tabla 30: Proyección Ventas Escenario Pesimista

AÑO	VALOR
0	
1	33,259
2	36,252
3	39,515
4	43,071
5	46,948
6	51,173
7	55,779
8	60,799
9	66,270
10	72,235

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

Tablas 31: Estado de Resultados Escenario Pesimista

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VTAS	\$ 33,258.93	\$ 36,252.23	\$ 39,514.93	\$ 43,071.28	\$ 46,947.69
COSTO DE VENTAS	\$ (12,499.91)	\$ (13,624.90)	\$ (14,851.14)	\$ (16,187.75)	\$ (17,644.64)
UTILIDAD BRUTA	\$ 20,759.02	\$ 22,627.33	\$ 24,663.79	\$ 26,883.53	\$ 29,303.05
GASTOS NOMINA	\$ 13,237.56	\$ 13,237.56	\$ 13,237.56	\$ 13,237.56	\$ 13,237.56
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 6,200.00	\$ 6,200.00	\$ 6,200.00	\$ 6,200.00	\$ 6,200.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIONES	\$ 1,640.00	\$ 1,640.00	\$ 1,640.00	\$ 1,640.00	\$ 1,640.00
TOTAL GASTOS	\$ 21,077.56	\$ 21,077.56	\$ 21,077.56	\$ 21,077.56	\$ 21,077.56
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (318.54)	\$ 1,549.77	\$ 3,586.23	\$ 5,805.97	\$ 8,225.49
15% PARTICIPACION TRAB.	\$ -	\$ (232.47)	\$ (537.93)	\$ (870.90)	\$ (1,233.82)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (318.54)	\$ 1,317.30	\$ 3,048.29	\$ 4,935.07	\$ 6,991.66
IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ (329.33)	\$ (762.07)	\$ (1,233.77)	\$ (1,747.92)
UTILIDAD NETA	\$ (318.54)	\$ 987.98	\$ 2,286.22	\$ 3,701.31	\$ 5,243.75

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

Estado Medio:

Con un escenario medio se prevé tener un crecimiento anual de un 12%

Tabla 32: Proyección Ventas Escenario Medio

AÑO	VALOR
0	
1	33,259
2	37,250
3	41,720
4	46,726
5	52,334
6	58,614
7	65,647
8	73,525
9	82,348
10	92,230

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

Tablas 33: Estado de Resultados Escenario Medio

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VTAS	\$ 33,258.93	\$ 37,250.00	\$ 41,720.00	\$ 46,726.40	\$ 52,333.57
COSTO DE VENTAS	\$ (12,499.91)	\$ (13,999.90)	\$ (15,679.89)	\$ (17,561.47)	\$ (19,668.85)
UTILIDAD BRUTA	\$ 20,759.02	\$ 23,250.10	\$ 26,040.11	\$ 29,164.93	\$ 32,664.72
GASTOS NOMINA	\$ 13,237.56	\$ 13,237.56	\$ 13,237.56	\$ 13,237.56	\$ 13,237.56
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 6,200.00	\$ 6,200.00	\$ 6,200.00	\$ 6,200.00	\$ 6,200.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIONES	\$ 1,640.00	\$ 1,640.00	\$ 1,640.00	\$ 1,640.00	\$ 1,640.00
TOTAL GASTOS	\$ 21,077.56	\$ 21,077.56	\$ 21,077.56	\$ 21,077.56	\$ 21,077.56
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (318.54)	\$ 2,172.54	\$ 4,962.55	\$ 8,087.37	\$ 11,587.16
15% PARTICIPACION TRAB.	\$ -	\$ (325.88)	\$ (744.38)	\$ (1,213.10)	\$ (1,738.07)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (318.54)	\$ 1,846.66	\$ 4,218.17	\$ 6,874.26	\$ 9,849.08
IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ (461.66)	\$ (1,054.54)	\$ (1,718.57)	\$ (2,462.27)
UTILIDAD NETA	\$ (318.54)	\$ 1,384.99	\$ 3,163.63	\$ 5,155.70	\$ 7,386.81

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

5.6.3. Flujo de Efectivo del TIR y el VAN

A continuación se hace un análisis para determinar el VAN y el TIR del negocio, utilizando el costo de oportunidad o tasa de descuento, la cual se obtiene basándose en el cálculo del CAPEM. Esta tasa es del 11,03%.

Flujo de Efectivo Pesimista:

Tablas 34: Flujo de Efectivo Escenario Pesimista

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	11,836						(11,836)	-11,836
1	319	31,937	-	-	-	33,259	1,003	1,003
2		33,062	-	232	329	36,252	2,628	3,190
3		34,289	-	538	762	39,515	3,926	5,226
4		35,625	-	871	1,234	43,071	5,341	7,446
5		37,082	-	1,234	1,748	46,948	6,884	9,865
6		38,670	-	1,875	2,657	51,173	7,971	12,503
7		40,401	-	2,307	3,268	55,779	9,803	15,377
8		42,288	-	2,777	3,934	60,799	11,801	18,511
9		44,344	-	3,289	4,659	66,270	13,978	21,926
10		46,586	-	3,847	5,450	74,371	18,488	27,785
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								45.47%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							36.14%	
VALOR ACTUAL NETO AL							69,985	110,996
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD						1.16	1.28	

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

La tasa interna de retorno después de participación e impuestos es del 45.47% y el valor actual neto (VAN) es de US\$69,985. Lo cual indica que en este escenario el negocio sigue siendo rentable.

Flujo de Efectivo Optimista:

Tablas 35: Flujo de Efectivo Escenario Optimista

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	11,836						(11,836)	-11,836
1	319	31,937	-	-	-	33,259	1,003	1,003
2		33,812	-	419	594	38,248	3,422	4,435
3		35,969	-	956	1,355	43,985	5,705	8,016
4		38,448	-	1,574	2,230	50,583	8,330	12,134
5		41,300	-	2,285	3,236	58,170	11,349	16,870
6		44,579	-	3,347	4,742	66,896	14,227	22,316
7		48,351	-	4,287	6,073	76,930	18,219	28,579
8		52,688	-	5,367	7,604	88,469	22,811	35,782
9		57,675	-	6,610	9,364	101,740	28,091	44,065
10		63,411	-	8,039	11,388	119,137	36,300	55,727
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								60.88%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							49.36%	
VALOR ACTUAL NETO AL							137,621	217,091
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD						1.26	1.47	

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

La tasa interna de retorno después de participación e impuestos es del 60.88% y el valor actual neto (VAN) es de US\$137,621. Lo cual indica que en este escenario el negocio sigue siendo rentable.

Flujo de Efectivo Medio:

Tablas 36: Flujo de Efectivo Escenario Medio

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	11,836						(11,836)	-11,836
1	319	31,937	-	-	-	33,259	1,003	1,003
2		33,437	-	326	462	37,250	3,025	3,813
3		35,117	-	744	1,055	41,720	4,804	6,603
4		36,999	-	1,213	1,719	46,726	6,796	9,727
5		39,106	-	1,738	2,462	52,334	9,027	13,227
6		41,467	-	2,572	3,644	58,614	10,931	17,147
7		44,110	-	3,231	4,577	65,647	13,730	21,537
8		47,071	-	3,968	5,621	73,525	16,864	26,454
9		50,387	-	4,794	6,792	82,348	20,375	31,961
10		54,101	-	5,719	8,102	94,366	26,444	40,265
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								53.60%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS								43.10%
VALOR ACTUAL NETO AL							101,162	159,900
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD						1.21	1.38	

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: Sebastian Sandoval

La tasa interna de retorno después de participación e impuestos es del 53.60% y el valor actual neto (VAN) es de US\$101,162. Lo cual indica que en este escenario el negocio sigue siendo rentable.

Una vez realizado todo el análisis financiero de VetFarm Ecuador, se puede concluir que en los tres escenarios analizados el negocio resulta viable y consistente en cuanto a su rentabilidad.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendación

Después del plan de negocios realizado, se puede concluir que VetFarm Ecuador es una idea rentable y viable en los escenarios planteados. Es un negocio de bajo riesgo y alta factibilidad, que a pesar de tener una competencia muy fuerte ya establecida en el mercado y estar compitiendo en un nicho tan pequeño, los análisis anteriores dicen que se tiene una buena posibilidad de triunfar y salir adelante con el negocio. Esto se apoya en la investigación realizada tanto del entorno macroeconómico como del mercado en el que se desarrolla la industria de venta de productos ecuestres. Como se planteo, uno de los déficit del proyecto es la contracción del entorno macroeconómico hacia la restricción de las importaciones, pero según los escenarios vistos, la empresa sigue teniendo oportunidades enormes en el mercado.

La investigación de mercados realizada permitió confirmar que los consumidores tienen necesidades que la oferta del mercado actual aún no ha podido satisfacer, lo cual presenta un espacio de acción para la empresa propuesta. A través de la investigación de mercados también se pudo confirmar que el concepto de la venta de productos para equinos extranjeros que se planteó como principal herramienta de diferenciación, es sumamente atractivo y novedoso para los posibles clientes. Este y todas las estrategias que fueron propuestas garantizan la factibilidad económica del negocio inclusive en el escenario pesimista, donde el negocio aun recupera la inversión dentro de los primeros dos años.

Una de las recomendaciones para la ejecución de este proyecto, es coordinar de manera adecuada la cadena de suministro del mismo, es muy importante establecer relaciones serias con los proveedores que garanticen bienes de calidad, junto con una confianza de cumplimiento.

Se recomienda empezar con un plan de inicio del negocio con la importación de pocos productos para probar las reacciones del mercado y de allí poco a poco irse abriendo espacio entre los distintos deportes ecuestres que existen en el país.

Bibliografía

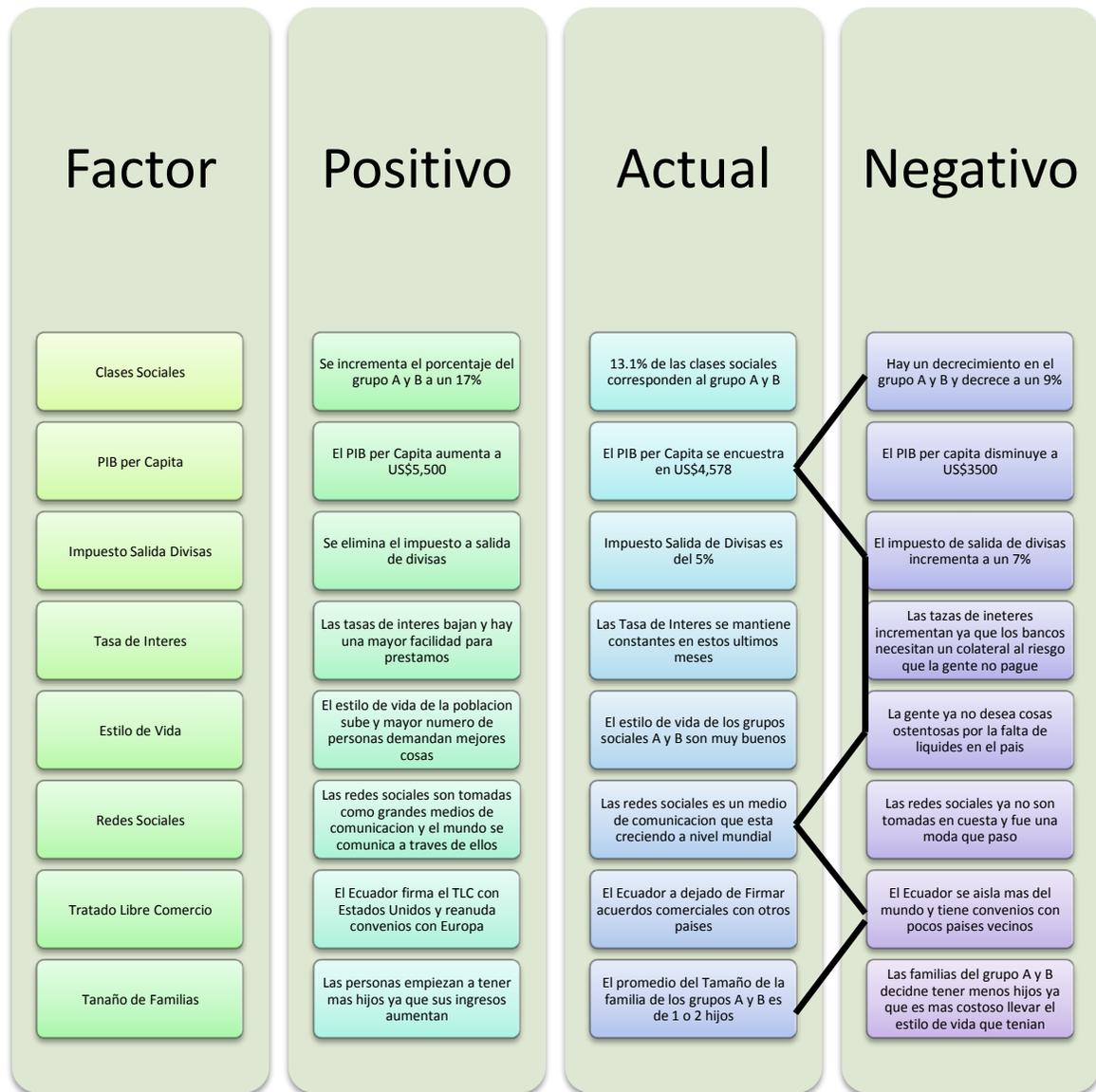
- Alvarez, Dr Rocio. «Medicos Ecuador.» 2012. 02 de Abril de 2012.
<http://www.medicosecuador.com/rocio_alvarez/articulos/estreslaboral.htm>.
- America Economía.* « Ecuador: anuncio de impuesto a la salida de divisas provocó caída de la inversión en tres años» 2012. 29 de Abril de 2011.
<<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/ecuador-anuncio-de-impuesto-la-salida-de-divisas-provoco-caida-de-la-inve>>.
- America Economía.* « PIB ecuatoriano registra crecimiento de 8,9% en segundo trimestre» 2011. 25 de Abril de 2012.
< <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/pib-ecuatoriano-registra-crecimiento-de-89-en-segundo-trimestre>>.
- Banco Central del Ecuador. «PIB 2011.» 2012. <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>.
Abril de 2012.
- Federacion Ecuatoriana de Deportes Ecuestres
- FRANK FABOZZI, FRANCO MODIGLIANI. *Mercados e Instituciones Financieras*. México: Prentice Hall, 1996.
- INEC. «Encuesta de estratificación del Nivel Socio Económico NSE 2011.» 2011.
<http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>. Abril de 2012.
—. *Niveles Socioeconómicos*. Ecuador, 2012.
- Montgomery, Douglas. *Applied Statistics and Probability for Engineers*. México DF: McGraw Hill, 2002.
- Naresh K. Malhotra, José Francisco Javier Dávila Martínez, Magda Elizabeth Treviño Rosales. *Investigacion de Mercados*. México DF: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Pinto, Jean Paul. «<http://miusfq.usfq.edu.ec/d2l/>, 2012
» Quito, Marzo de 2012.
- Pinto, Jean Paul. Syllabus «Trabajo de Titulación Final», Mayo de 2012.
- W. Chan Kim, Renée Maubogne. *La Estrategia del Oceano Azul*. Bogotá: Grupo editorial Norma, 2005.

Anexos

Anexo 1: Metodología Matriz EFE

- 1) Identificar las 10 principales oportunidades y amenazas.
- 2) Sumar la calificación de las principales oportunidades y amenazas.
- 3) Calculamos el porcentaje de cada uno de los factores en función de la suma total. Obtenemos el % del total.
- 4) Calculamos la importancia promedio.
- 5) Dividimos el % del total de cada factor para el promedio y obtenemos la importancia normada.
- 6) Calificamos a la empresa en función de su capacidad de respuesta frente a los principales factores externos.
- 7) Multiplicamos el % del total de cada factor por la capacidad y obtenemos la calificación total de la empresa.
- 8) Interpretamos: si la calificación es superior a 1 la empresa tiene una importante capacidad de respuesta frente a los factores externos. Si la calificación total es inferior a 1 la empresa tiene una débil capacidad de respuesta frente a los factores externos

Anexo 2: Escenario Morfológico No Favorable



Escenario: Lo que no me gustaría que pase

Nos encontramos en el año 2015, en presidente Correa sigue en el poder. Las cosas se encuentran muy mal, existe mucha pobreza en el país y las clases sociales se están agrupando creando solo una clase. El PIB per cápita se ha mantenido durante este tiempo debido al gran gasto del gobierno pero las restricciones que este impone como el aislamiento comercial y la salida de capital al exterior siguen en aumento. Los bancos se protegen y es más difícil obtener crédito de préstamos y el interés que las instituciones financieras piden incrementa. Las personas no desean cosas de lujo y priorizan en sus necesidades así que su estilo de vida cambia radicalmente.

Anexo 3: Guía Para Realizar Entrevista

Tendencias en el mercado

1. ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado con respecto a los productos de equitación?
2. ¿Qué tendencias hay en los productos de prevención de lesiones a nivel muscular, articular y ligamentos para equinos?

Percepción sobre el producto a venderse y producto de la competencia

3. ¿Qué opina usted de los diferentes productos en el mercado de productos de equitación ya mencionados?
4. ¿Cuál es su experiencia en el uso de los productos de equitación?
5. ¿Qué es lo que más busca en estos productos (calidad, precio, cantidad, buenos resultados)?
6. ¿Si ha utilizado los productos nacionales anteriormente, cual ha sido su experiencia con ellos?
7. ¿Cuál es su percepción sobre estos productos que son fabricados nacionalmente?
8. ¿En su opinión cual es la mayor diferencia entre los productos producidos nacionalmente y en el exterior?
9. ¿Si ha utilizado los productos extranjeros anteriormente, cual ha sido su experiencia con ellos?
10. ¿Cuál es su percepción sobre estos productos que son fabricados en el exterior?
11. ¿En cuestión de precio, estaría dispuesto a pagar más por estos productos extranjeros?

Frecuencia uso del producto y distribución del producto

12. ¿Dónde compra los productos nacionales/extrajeras?
13. ¿estaría a gusto si estos productos fueran vendidos en concursos de equitación o que sean entregados en el establo donde tiene sus caballos?
14. ¿Cada cuanto tiempo usted utiliza estos productos?
15. ¿En su opinión estos productos han funcionado, los volvería a comprar?

Creatividad

16. ¿Si tuviera un presupuesto ilimitado para crear un producto similar al descrito, como sería?

Anexo 4: Encuesta Personal

OPINON SOBRE PEODUCTOS DIRIGIDOS A LA EQUITACION

ABRIL 12

Buenos (días, tardes, noches), mi nombre es ..., soy estudiante encuestador de la USFQ. Estoy realizando un estudio sobre la opinión sobre los productos para la prevención de lesiones en los equinos, por lo que mucho le agradeceré me ayude contestando algunas preguntas. Muchas Gracias.

CUESTIONARIO

01.- ¿Utiliza productos que previenen lesiones musculares, articulares y en tendones de su caballo?
01.- Si
02.- No

02.- ¿Qué producto es el que mas utiliza para revenir estas lesiones?
01.- Barro
02.- Cremas medicadas
03.- Medicamento oral
04.- Pastas orales naturales
05.- Medicamento intra venoso

03.- ¿Con que frecuencia utiliza estos productos?
01.- 1 vez a la semana
02.- 2 a 3 veces a la semana
03.- 4 a 5 veces a la semana
04.- 6 a 7 veces a la semana

04.- ¿Cuándo va a comprar los productos ya mencionados que busca?
01.- Cantidad del producto
02.- Calidad del producto
03.- Precio del producto

05.- ¿Al hablar de estos productos, usted que prefiere?
01.- Que sean envasados en el Ecuador
02.- Que sean envasados en el extranjero

06.- ¿Cuándo hablamos de los productos nacionales cual es la primera cualidad que se le viene a la mente?
01.- Calidad alta
02.- Calidad baja
03.- Precio alto
04.- Precio bajo
05.- Mucha cantidad
06.- Poca cantidad
07.- Resultados positivos
08.- Resultados negativos

07.- ¿Cuándo hablamos de los productos extranjeros cual es la primera cualidad que se le viene a la mente?
01.- Calidad alta
02.- Calidad baja
03.- Precio alto
04.- Precio bajo
05.- Mucha cantidad
06.- Poca cantidad
07.- Resultados positivos
08.- Resultados negativos

08.- ¿Cuándo hablamos de los productos extranjeros cual de estos prefiere?
01.- IceTight
02.- Red Cell
03.- Glucosamine
04.- Joint Flex
05.- Cool Pack Green Jelly

09.- ¿Dónde usted compra los productos que utiliza en su equino?
01.- La Pesebrera
02.- Troya
03.- Miller
04.- Fuera del país

10.- ¿Dónde es mas conveniente para usted la compra y entrega de los productos para su equino?
01.- Locales de equitación
02.- Concursos hípicas
03.- Compra vía Internet y entrega a domicilio
04.- Compra por catalogo y entrega a domicilio

PREGUNTAS DE PERFILACIÓN

11.- Sexo
01.- Masculino
02.- Femenino

12.- Edad
01.- 15 – 25 años
02.- 26 – 35 años
03.- 36 – 45 años
04.- 46 – 55 años
05.- 56 – 65 años
06.- 66 a mas

Anexo 5: Tamaño de la Muestra

Para calcular correctamente el tamaño de la población que debemos encuestar para tener un dato real y significativo de la muestra tenemos que utilizar la siguiente ecuación:

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

Donde:

- N = Total de la población (230 aprox)
- Z_{α}^2 = nivel de confianza (90%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p margen de error esperado (5%)
- d = precisión (en este caso deseamos un 5%)

Nuestra población es de 230 personas, este dato es según la Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres que en sus datos tiene documentados actualmente 230 jinetes federados a la federación aproximadamente. El nivel de confianza que esperamos es de 90%, usualmente se utilizaría un nivel de confiabilidad del 95% pero por motivos de tiempo bajamos este nivel. El margen de error esperado es de un 5% el cual nos va a decir que los datos que vamos a obtener van a tener un error de 5%, este error se espera que nos dé un nivel de confianza que va entre los rangos de 95% a 85%. Finalmente utilizando la formula de población finita nos dice que debemos tener 125 encuestas para cumplir la regla de muestreo.

Anexo 6: Tasa de Descuento

La tasa de descuento se obtiene basándose en el cálculo del CAPEM el cual se realiza con la siguiente fórmula.

Donde:

- K_e : Es igual al costo esperado del “equity”.
- RFR: Es la tasa libre de riesgo para un año.
- β : Beta
- ERPUS: “Equity Risk Premium” el retorno anual adicional exigido sobre la tasa libre de riesgo de los Estados Unidos
- α : Coeficiente de variación en el mercado local dividido por el coeficiente de variación en los Estados Unidos.
- z : Constante para ajustar la interdependencia entre la tasa libre de riesgo y el “Equity Risk Premium”.

Los valores utilizados para el cálculo son los siguientes:

Rendimiento Bono Ecuador =	0,1275
Beta =	1,75
Risk Premium USA=	3,23
Volatilidad USA=	0,14
Volatilidad Ecuador=	0,54
Factor corrección=	0,5
Tasa de descuento=	11,03%
Alfa=	3,95

Fuente: Frank Fabozzi

Al utilizar estos valores dentro de la fórmula anterior se obtiene que la tasa de descuento o costo de oportunidad es del 11,03%.