

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN
GERENCIA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

PROYECTO

**PLAN DE NEGOCIO EMPRESARIAL PARA UNA
FARMACIA VETERINARIA EN CARTAGO
ORIENTAL, SEGUNDO SEMESTRE, 2018.**

Sustentante:

Fabio Alejandro Flores Rodríguez

Tutor:

Alexander Cordero Céspedes

I CUATRIMETRE, 2018




DECLARACION JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Fabla Flores Rodríguez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 114310047 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Plan de Negocio empresarial para una farmacia veterinaria en Cartago Oriental, en segunda semestre, 2018

_____ es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 18 días del mes de septiembre del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 114310047

CARTA DEL TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 17 de setiembre de 2018

Señores
Carrera de Administración
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Fabio Alejandro Flores Rodríguez, cédula de identidad número 1-1431-0047, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PLAN DE NEGOCIO EMPRESARIAL PARA UNA FARMACIA VETERINARIA EN SAN FRANCISCO DE 2 RIOS, SEGUNDO SEMESTRE, 2018.", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Tesis.

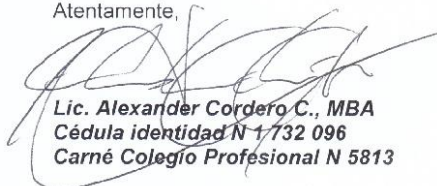
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	25
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	17
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Lic. Alexander Cordero C., MBA
Cédula identidad N 1732 096
Carné Colegío Profesional N 5813

CARTA DEL LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera

Estimado señor


El estudiante Fabio Alejandro Flores Rodriguez, cédula de identidad 1-1431-0047, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"PLAN DE NEGOCIO EMPRESARIAL PARA UNA FARMACIA VETERINARIA EN CARTAGO ORIENTAL, SEGUNDO SEMESTRE, 2018.**

", el cual ha elaborado para obtener su grado de LICENCIATURA EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


Firma
Nombre Seir Chacón Achí
Cédula 108480930
Carné 38245



CARTA DEL FILÓLOGO

7 de noviembre del 2018

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Gerencia

Estimados señores:

Yo, Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión Licenciado en Filología clásica, y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación del sustentante Fabio Alejandro Flores Rodríguez, titulado "Plan de negocio empresarial para una farmacia veterinaria en Cartago Oriental, segundo semestre, 2018.", para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas. con énfasis en Gerencia

Después de la revisión y corrección del estudiante, considero que el Informe del Trabajo Final de Graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Licenciatura.

Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

Email: noelmolina16@hotmail.com

Teléfono celular: 84199224

Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,

Noel Molina Blanco

Carné Colypro 57465



ÍNDICE

índice de tablas	xii
índice de figuras	xiv
DEDICATORIA	xv
AGRADECIMIENTO	xvi
CAPÍTULO I	17
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1.1. Antecedentes históricos	18
1.1.2. Antecedentes Investigativos	22
1.1.3. Justificación e importancia del problema	25
1.1.3.1. Justificación práctica	25
1.1.3.2. Sistematización del problema	28
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.3. OBJETIVOS	30
1.3.1. Objetivo general	30
1.3.2. Objetivos específicos	31
1.4. ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA	33
1.4.1. Alcances	33
1.4.2. Limitaciones	34

CAPÍTULO II	35
MARCO TEÓRICO.....	35
2. Contexto Histórico.....	36
2.1 Antecedentes socioeconómicos de Cartago Oriental.....	36
2.1. Contexto Teórico conceptual.....	38
2.2.1 Conceptos: que son Emprendimientos.....	38
2.2.2 Generación y análisis de la idea del proyecto	39
2.2.3 Estudio de Pre Factibilidad.....	40
2.2.4 Estudio de factibilidad	40
2.2.5 Definición de mercado.....	42
2.2.6 El estudio de mercado.....	43
2.2.7 Aplicación del estudio de mercado.....	46
2.2.8 Estrategias comerciales de un producto.....	47
2.2.9 Características de mercado del proyecto	48
2.2.10 Análisis del medio.....	49
2.2.11 Segmentación del mercado	49
2.2.11.1 Segmentación geográfica.....	50
2.2.11.2 Segmentación demográfica.....	50
2.2.11.3 Segmentación psicográfica	50
2.2.11.4 Segmentación por conducta.....	51
2.2.11.5 Técnicas especializadas que pueden ayudar a segmentar	52
2.2.12 Planeación estratégica de mercadeo.....	52

2.2.13	Sistemas de Información	55
2.2.14	Internet	55
2.2.15	El Estudio técnico	56
2.2.16	Actividades pre operativas:.....	56
2.2.16.1	Capacidad instalada – Equipo productivo:.....	56
2.2.16.2	Curva de aprendizaje:	57
2.2.16.3	Factores fijos:.....	57
2.2.16.4	Factores Variables:	57
2.2.16.5	Insumos:	57
2.2.17	Horizonte del proyecto:.....	58
2.2.18	Localización:.....	59
2.2.19	Materiales indirectos:.....	59
2.2.20	Organización:	59
2.2.21	Productos:	59
2.2.22	Flujo neto de caja	60
2.2.23	Suministros:.....	61
2.2.24	Tamaño del proyecto:	61
2.2.25	Tecnología:.....	61
2.2.26	Análisis FODA	62
2.2.27	El estudio financiero	62
2.2.28	Plazo de recuperación, plazo de reembolso, o <i>Pay-back</i> estático.....	64
2.2.29	Tasa de rendimiento contable.....	65



2.2.30	El Pay-Back dinámico.....	66
2.2.31	El Valor Actual Neto. (V.A.N.)	66
2.2.32	Tasa Interna de Retorno (T.I.R.).....	68
2.2.33	Razón beneficio costo (RBC) o Índice de deseabilidad.....	69
2.2.34	<i>El Cash-Flow</i> actualizado	70
2.2.35	Estados Financieros Proyectados.....	70
2.2.36	Razones financieras	71
2.2.37	Análisis de Dupont.....	73
2.2.38	Escenarios de inversión.....	74
2.2.39	Punto de equilibrio operativo	75
2.2.40	Las cinco Fuerzas de Porter	75
2.2.41	Mercado competidor	76
2.2.41	Recursos Humanos	77
2.2.42	Conceptos de análisis estadístico.....	78
2.2.42.1	Cadena de valor.....	79
2.2.42.2	Requisitos legales	79
2.2.42.3	Percepción de valor	81
2.2.42.4	Media poblacional	82
2.2.42.4	Organigrama y estructura organizacional	83
2.2.42.5	Análisis administrativo.....	86
2.2.42.6	La cadena de suministros comercial	87
2.2.42.7	Media aritmética.....	88



2.2.42.8	Demanda potencial de mercado.....	89
2.2.42.9	Dispersión o variabilidad	90
2.2.42.10	Media de una muestra.....	91
2.2.42.11	Media ponderada	92
2.2.42.11.1	Curtosis	92
2.2.42.11.2	El rango	93
2.2.42.11.3	Varianza	93
2.2.42.11.4	Desviación media	94
2.2.42.11.5	Desviación estándar	94
2.3	HIPÓTESIS.....	95
CAPÍTULO III		96
MARCO METODOLÓGICO		96
3	Marco metodológico	97
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	97
3.1.1	Carácter de la investigación.....	97
3.1.1.1	Enfoque metodológico	97
3.1.2	Naturaleza de la investigación	98
3.1.3	Marco de la Investigación	99
3.1.4	Finalidad de la Investigación.....	99
3.1.5	Dimensión temporal y espacial de la investigación	100
3.2	Sujetos y Fuentes de Información	100
3.2.1	Sujetos de información	100

3.2.1.1 Fuentes primarias	101
3.2.1.2 Fuentes Secundarias	102
3.2.1.3 Fuentes Legales	102
3.2.1.4 Fuentes de información financiera y económica.	103
3.3 selección del muestreo.....	104
3.3.1 Población.....	104
3.3.2.1 Probabilística	105
3.3.2.2 No Probabilística.....	105
3.4 Técnicas e Instrumentos para recolectar información.....	106
3.5 Definición conceptual, Operativa e instrumental, variables.....	108
CAPÍTULO IV.....	110
4 DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	111
4.1 IntroducciÓn.....	111
4.2 Producto.....	112
4.2.1 Nombre del producto.....	112
4.2.2 Precio.....	112
4.2.3 Características del producto.....	112
4.3 Estudio de Mercado	113
4.4 Consumo Aparente y Demanda Potencial.....	114
4.4.1 Segmentación Demográfica	115
4.5 Estudio de la Competencia.....	116
4.6 Análisis Externo: variables del entorno general.....	117



4.6.1	Inflación.....	118
4.6.2	Variables Jurídicas y Políticas.....	119
4.6.3	Variables Tecnológicas.....	120
4.6.4	Variables Socio culturales.....	121
4.7	Análisis Interno.....	122
4.7.1	Amenaza de los nuevos competidores.....	122
4.7.2	Rivalidad entre empresas existentes.....	122
4.7.3	Amenaza de productos sustitutos.....	123
4.7.4	Poder de negociación de los compradores.....	123
4.7.5	Poder de negociación de los proveedores.....	124
4.7.6	<i>Benchmarking</i>	125
4.7.7	Análisis FODA.....	126
4.7.7.1	Fortalezas.....	126
4.7.7.2	Oportunidades.....	127
4.7.7.3	Debilidades.....	127
4.7.7.4	Amenazas.....	128
4.8	Mercado potencial.....	129
4.9	Estrategia genérica.....	129
4.10	Análisis de la Demanda.....	131
4.10.1	Encuesta – Fuente primaria.....	131
4.11	Metodología de la encuesta.....	133
4.11.1	Pregunta número uno, ¿Es usted poseedor de alguna mascota?.....	133



4.11.2	Pregunta número dos ¿Su mascota está castrada?	134
4.11.3	Pregunta número tres ¿Su mascota se encuentra vacunada?.....	135
4.11.4	Pregunta número cuatro ¿Cada cuánto lleva a su mascota al veterinario a consulta médica?.....	136
4.11.5	Pregunta número cinco ¿En general, que tan costoso considera los precios de los productos en las veterinarias?.....	138
4.11.6	Pregunta número seis ¿Qué factor considera usted que lo limita más para poder tener a su mascota bajo control médico más frecuente?	139
4.11.7	Pregunta número siete ¿Considera a su mascota un miembro de la familia? .	141
4.11.8	Pregunta número ocho ¿Cada vez que ha necesitado un producto farmacéutico para su mascota lo ha conseguido?	142
4.11.9	Pregunta número nueve ¿Cree usted que hace falta una mayor variedad y disponibilidad de productos?	144
4.11.10	Pregunta número diez ¿Le gustaría conocer promociones y productos nuevos para su mascota?	145
4.11.11	Pregunta 11 ¿Le gustaría que el veterinario le realice servicio a domicilio? ...	147
4.11.12	Pregunta 12 ¿En qué zona vive usted?	148
4.12	Análisis de la oferta	150
4.12.1	Plan de Ventas	150
4.12.2	Control de Inventario	152
4.12.3	Análisis de Localización.....	154
4.12.4	Ubicación de la Empresa.....	155
4.12.5	Tamaño del Local	156

4.13	Estudio de Factibilidad Legal	157
4.13.1	Aspectos legales para la creación de la empresa	157
4.13.2	Constitución de la sociedad	158
4.13.3	Dirección General de Tributación.....	159
4.13.4	Legislación laboral.....	161
4.13.5	Póliza de Riesgos del Trabajo	161
4.13.6	Patente Municipal	162
4.13.7	Permiso Sanitario de Funcionamiento.	164
4.13.8	Impuesto sobre la renta	165
4.13.9	Diagrama de flujo de la Tramitología para establecer una Empresa en Costa Rica	168
4.13.10	Uso de la plataforma Crearempresa.co.cr para la inscripción de empresas....	168
4.14	Estudio Administrativo y Organizacional	169
4.14.1	Postura Estratégica	170
4.14.2	Nombre de la empresa:	171
4.14.3	Estructura Organizativa	171
4.14.4	Organigrama de la empresa	172
4.14.5	Política Salarial.....	173
4.15	Estudio de Factibilidad Financiero	175
4.15.1	Metodología de cálculo.....	175
4.15.2	Resumen de las Proyecciones Financieras	176
4.15.3	Plan de Inversiones	177



4.15.4	Proyección de Ventas.....	178
4.15.5	Plan de costos operacionales	179
4.15.6	Plan de Depreciaciones	182
4.15.7	Flujo de efectivo	184
4.15.8	Análisis de Punto de Equilibrio	186
4.15.9	Análisis de Rentabilidad	188
4.15.10	Cálculo de Financiamiento.....	191
4.15.11	Cálculo de tasa de descuento.....	191
4.15.12	Cálculo del VAN y TIR.....	192
4.15.13	Cálculo de la razón beneficio costo (RBC) o Índice de deseabilidad.....	193
4.16	Análisis de Sensibilidad y Escenarios	194
4.16.1	Escenario optimista: incrementan los ingresos en un 50%	195
4.16.2	Escenario pesimista: disminuyen los ingresos en un 50%	197
4.17	Comparación de los tres escenarios presentados del proyecto	200
CAPÍTULO V.....		201
Conclusiones y Recomendaciones.....		201
5	conclusiones y recomendaciones	202
5.1	Conclusiones y recomendaciones	202
5.1.1	Conclusión y recomendación del objetivo general.....	202
5.1.2	Conclusiones y recomendaciones de los Objetivos Específicos:.....	203
CAPÍTULO VI.....		206
Propuesta.....		206

6	Propuesta	207
6.1	Propuesta para la adecuada implementacion de un emprendimiento comercial de una clinica y Farmacia Veterinaria en cartago, distrito oriental en el segundo cuatrimestre del 2018 207	
6.1.1	Solicitud de financiamiento por parte de socios.....	207
6.1.2	Concretar negociaciones con proveedores, y compra de suministros necesarios para la inauguración.	208
6.1.3	Contrato de alquiler con el local comercial	209
6.1.4	Solicitud de permisos a entes gubernamentales	210
6.1.5	Selección y reclutamiento de personal	211
6.1.6	Inversión para promoción del negocio.....	211
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	213
	TESIS CONSULTADAS	214
	GLOSARIO	224
	ANEXOS	226
	Declaracion Jurada.....	227
	Carta del Filólogo	228
	Carta del Lector.....	229
	Carta del Tutor	230

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición conceptual, Operativa e instrumental, variables	109
Tabla 2. ¿Es usted poseedor de alguna mascota?	133
Tabla 3. ¿Su mascota está castrada?	134
Tabla 4. ¿Su mascota está vacunada?	135
Tabla 5. ¿Cada cuánto lleva a su mascota al veterinario a consulta médica?	136
Tabla 6. ¿En general, que tan costoso considera los precios de los productos en las veterinarias?	138
Tabla 7. ¿Qué factor considera usted que lo limita más para poder tener a su mascota bajo control médico más frecuente?	139
Tabla 8. ¿Considera su mascota un miembro de la familia?	141
Tabla 9. ¿Cada vez que ha necesitado un producto farmacéutico para su mascota lo ha conseguido?	142
Tabla 10. ¿Cree usted que hace falta una mayor variedad y disponibilidad de productos?	144
Tabla 11. ¿Le gustaría conocer promociones y productos nuevos para su mascota?	145
Tabla 12. ¿Le gustaría que el veterinario le realice servicio a domicilio?	147
Tabla 13. ¿En qué zona vive usted?	148
Tabla 14. Ingresos Anuales.....	152
Tabla 15. Tabla de incrementos salariales proyectados (todos los montos en colones)	174
Tabla 16. Tabla resumen inversión inicial	177
Tabla 17. Tabla de ingresos anuales, escenario normal.....	178

Tabla 18. Tabla de Costos de operación primeros seis meses.....	180
Tabla 19. Tabla de Costos fijos de operación	180
Tabla 20. Tabla de costos variables de operación	181
Tabla 21. Tabla de depreciación de activos fijos.....	183
Tabla 22. Tabla de flujo de efectivo proyectado a 5 años	185
Tabla 23. Tabla de punto de equilibrio	187
Tabla 24. Tabla de análisis de Dupont.....	188
Tabla 25. Tabla de tendencia de razones financieras e índice Dupont.....	190
Tabla 26. Tabla de tendencia de razones financieras e índice Dupont.....	190
Tabla 27. Tabla de cálculo del VAN, TIR y periodo de recuperación, escenario normal	192
Tabla 28. Tabla de ingresos anuales escenario Optimista.....	196
Tabla 29. Tabla de cálculo del VAN, TIR y periodo de recuperación, escenario Optimista	196
Tabla 30. Tabla del cálculo de punto de equilibrio, escenario Optimista.....	197
Tabla 31. Tabla de ingresos anuales, escenario Pesimista	198
Tabla 32. Tabla de cálculo del VAN, TIR y periodo de recuperación, escenario Pesimista	198
Tabla 32. Tabla del cálculo de punto de equilibrio, escenario Optimista.....	199
Tabla 34. Tabla comparativa de los indicadores para los tres escenarios	200

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ¿Es usted poseedor de alguna mascota?	133
Figura 2. ¿Su mascota está castrada?	134
Figura 3. ¿Su mascota se encuentra vacunada?	136
Figura 4. ¿Cada cuánto lleva a su mascota al veterinario a consulta médica?	137
Figura 5. ¿En general, que tan costoso considera los precios de los productos en las veterinarias?	139
Figura 6. ¿Qué factor considera usted que lo limita más para poder tener a su mascota bajo control médico más frecuente?	140
Figura 7. ¿Considera su mascota un miembro de la familia?	142
Figura 8. ¿Cada vez que ha necesitado un producto farmacéutico para su mascota lo ha conseguido?	143
Figura 9. ¿Cree usted que hace falta una mayor variedad y disponibilidad de productos?	145
Figura 10. ¿Le gustaría conocer promociones y productos nuevos para su mascota?	146
Figura 10. ¿Le gustaría que el veterinario le realice servicio a domicilio?	147
Figura 10. ¿En qué zona vive usted?	149
Figura 11. Trámites para el establecimiento de una empresa en Costa Rica	168
Figura 12. Diagrama de postura estratégica.....	171
Figura 13. Organigrama de la empresa.....	173

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, especialmente a Alejandro, mi hijo, que gracias a él se tienen las energías y la ilusión de visualizar un mejor futuro para nosotros, además del esfuerzo y dedicación por ser un padre ejemplar para él; mi mamita que desde otra dimensión está siempre su energía conmigo apoyándome en todo, y Lorlin mi compañera de vida que me ha impulsado siempre a ser mejor que ayer.

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que de una u otra forma se han involucrado en el desarrollo de lo que ahora está en su punto de conclusión, y que me han ayudado a cumplir mis objetivos, y convertirme en lo que soy ahora, uno nunca termina de aprender, pero sí existen las etapas, por eso agradezco a todos ellos que me han ayudado a concluir esta etapa.

.



CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes históricos

Herrera. (2016). indica en sus justificaciones de tesis que:

Los medicamentos veterinarios existen desde mucho tiempo atrás, pero no venían siendo tan necesarios para controlar y prevenir las enfermedades, así como para proteger el bienestar de los animales. La aparición de nuevas patologías, el cambio climático, la propagación de enfermedades conocidas en nuevas zonas geográficas y los nuevos conocimientos sobre la convergencia de la salud pública y la sanidad animal reflejados en la noción “Un mundo, una salud” son solo algunos de los problemas que deben enfrentarse en todas partes del mundo con un mayor número de fármacos seguros, eficaces y de gran calidad. (p.17)

Uriostegui. (2012). indica en sus conclusiones que:

Se visualiza de forma global el sistema de Franquicias y su establecimiento en la industria farmacéutica, se considera que sí es factible comenzar un negocio de farmacia independiente de medicamentos genéricos y de patente visualizando franquiciar a 2 o 3 años; con ello, no sólo se deja de ser empleados, si no que se llegará a ser los dueños de un negocio exitoso, por lo anterior, se debe prestar especial atención en la etapa de la planeación empezando por un estudio para determinar la mejor ubicación inicial. (p.89)

Mena. (2013) indica en sus recomendaciones de tesis lo siguiente:

La administración del hospital veterinario “All Pets¹” al igual que otros centros hospitalarios de similares características, clínicas veterinarias y consultorios mantienen una organización de tipo vertical, en los (sic) cuales el proceso administrativo está empezando a desarrollarse en el mejor de los casos y en otros no se aplica ningún concepto técnico, siendo (sic) administrados estos centros de manera netamente intuitiva. (p.292)

Ajún. (2013) indica en sus conclusiones de tesis que:

La industria farmacéutica es el sector dedicado a la investigación y preparación de productos químicos medicinales para la prevención o tratamiento de las enfermedades; además, es uno de los sectores empresariales más beneficiosos y respetados del mundo. (p.128)

Chacón. (2015) en sus conclusiones de tesis indica:

La cadena de distribución del medicamento afecta los precios considerablemente, pues cada paso en la cadena aumentó de manera exponencial cerca de un 30% o más sobre el valor de venta. Pero existe una nueva tendencia a (sic) las recientes guerras de precios de la región, debido a que algunos actores del sector buscan ganar participación de mercado bajando los márgenes y creando un ambiente claro de competencia que a final de cuentas ha beneficiado al consumidor final y ha hecho que las estrategias de expansión estén enfocadas en el precio bajo, descuentos y servicio e integración de oferta. (p.145)

El crecimiento de un país se basa en las capacidades de emprender nuevos negocios por parte de sus pobladores; como menciona Retana (2014), Van Praag y

¹ Nombre comercial de empresa analizada, en español significa “todas las mascotas”

Versloot (2007), quienes estudiaron el valor económico de los emprendimientos, los que logran generar más empleo, mayor aumento en la productividad, creación de productos innovadores y de alta calidad, generar mayores niveles de utilidad, efecto derrame en la industria.

Retana (2014) categoriza los usos que las MyPimes dan a los servicios de financiamiento, clasificándolos de la siguiente manera: uso como capital semilla para fundar la empresa, financiar capital de trabajo o activos fijos, servicios de ahorro y medios de pago.

El proceso de planeación es el paso crítico para definir los aspectos por evaluar ante el análisis de factibilidad propuesto; cuestiones como el tamaño del emprendimiento, los productos con los cuales se trabajará o procesarán, el mercado en el cual se participará y las fuentes de financiamiento disponibles, deben incluirse en el planeamiento inicial y responder a la realidad nacional de la forma más precisa posible. Menciona el trabajo de Bustos García (Bustos, 2013, pp. 18,19) , al planificar una Pyme debemos definir ¿qué debe hacerse?, ¿cuándo debe hacerse?, ¿quiénes van a realizar qué actividades?, los objetivos a cumplir basados en el plan, el lugar en el cual se ejecutará la actividad productiva y los recursos requeridos.

Además, indica el mismo autor, algunos factores externos a la empresa que pueden afectar positiva y negativamente; entre ellos, los factores políticos, factores sociales, factores económicos y factores tecnológicos. Se deben tomar en cuenta la posible afectación a la operatividad de la propuesta en el corto y mediano plazo a fin de prever los posibles escenarios en los que se desarrollará el emprendimiento.

Debido a que el giro de negocio propuesto es la distribución y comercialización de productos se excluye en la etapa propuesta gran parte del riesgo asociado a la fase productiva, y se deben concentrar los esfuerzos en reducción de costos y mecanismos eficientes de distribución y comercialización de los productos; en un extremo de la operación tendremos proveedores de productos y en el otro extremo nuestros compradores finales, enfatizando la principal función en la cadena de suministro tal como la define (Chase, Richard y Robert F., 2014):

“Una cadena de suministro se refiere a procesos que desplazan información y material con destino y origen en los procesos de manufactura y servicio de la empresa; entre estos se cuentan los procesos de logística, que mueven físicamente los productos , y los de almacenamiento, que colocan los productos para su rápida entrega al cliente.” (p. 6)

Por lo tanto, se debe poner énfasis en la metodología y principalmente las negociaciones con los proveedores para una óptima distribución y entrega de productos a tiempo para suplir el negocio, ya que es una de las bases fundamentales, que necesitan especial cuidado y sincronización para el correcto funcionamiento del negocio.

1.1.2. Antecedentes Investigativos

En Costa Rica, en la actualidad, el mercado de los animales domésticos ha venido en aumento en los últimos años, principalmente por el cambio social que se ha venido presentando en la mayoría de familias modernas en las que se ha estado reduciendo el núcleo familiar dos, uno o ningún hijo por pareja, y esto ha provocado un aumento en la tenencia de mascotas por parte de las familias mencionadas, que a su vez poseen un ingreso disponible mayor para dedicar al cuidado y atención de estos animales.

Esto ha generado un aumento considerable en los negocios de veterinarias o como otros llaman *PetShop's*² que han venido a suplir la demanda, pero que a su vez ha desarrollado una problemática latente, los suministros farmacéuticos; Daniela Flores, Veterinaria en ejercicio, sostiene (conversación personal, 15 de enero, 2018) que, existe una necesidad de proveer medicamentos específicos que parece que en el país es bastante costoso o bien imposible de conseguir, además comenta que existe una percepción generalizada entre sus colegas, de que deberían existir mayores opciones farmacéuticas para suplir las necesidades a las que frecuentemente se ven experimentados.

Las costumbres y preferencias de las personas, están cambiando de generación en generación. Desde hace algunas décadas, las familias se han ido reduciendo en tamaño, mientras los abuelos tenían diez hijos, las generaciones actuales, están dudando si tener uno o ningún hijo, y muchas de estas familias han optado por tener

² Petshop's anglicismo inglés, para referirse a las tiendas de mascotas

una mascota, de hecho, esta práctica ha venido en aumento. En algunos estudios de la Universidad de Costa Rica y de la Word Animal Protection³, se indica que casi el 70% de las familias tienen una mascota, y que además, cerca de la mitad de este porcentaje, son dueños responsables, que los desparasitan, y les tienen las vacunas al día, y si además se toma en cuenta que existen 1.4 millones de perros y 358.566 gatos (Universidad de Costa Rica [UCR] 2014), y en datos históricos del 2008, se indicaba que existían 450.000 mascotas según veterinarios encuestados (El Financiero 2009), por lo que haciendo un pequeño cálculo, se podría inferir que la población de mascotas se ha cuadruplicado en diez años, manteniendo un porcentaje de dueños responsables de cerca del 50%, pero que inclusive, el 70% de los dueños han llevado a su mascota al veterinario en el último año.

Un aspecto importante por detallar, es el crecimiento de iniciativas para la entrega de productos por medio de servicios exprés y uso de la tecnología para la entrega, de lo cual se ha investigado poco. Los negocios con mayor trayectoria utilizan sistemas de manejo relacional de clientes (Customer Relations Managment o CRM) para almacenar datos de mercadeo, conocer gustos y preferencias y dar un correcto seguimiento a las entregas. Nuevas tecnologías como GLOVO (Glovo, 2018) permiten enlazar a los consumidores finales que requieren de servicios de puerta a puerta, trabaja bajo demanda en tiempo real, terceriza la entrega y reduce los costos de personal de entrega o canales de distribución (Chacón, 2017).

³ Organización sin ánimo de lucro, encargada de realizar investigaciones e informar sobre el trato a los animales en el mundo, su objetivo es mejorar el bienestar animal general.

Estos datos contrastados con una población de un poco más de 2000 médicos veterinarios en el país, genera en primer lugar otro dato interesante, que es el 100% de empleabilidad en los profesionales, (El Financiero 2013), que a su vez es un indicador muy relevante para conocer la saturación del mercado, lo que da buenos indicios de una industria saludable y con capacidad para generar ingresos.

1.1.3. Justificación e importancia del problema

1.1.3.1. Justificación práctica

El proyecto consiste en la elaboración de un plan de negocio empresarial para abrir una empresa real, farmacia veterinaria en Cartago en el distrito Oriental, que brinde servicios de proveedor de suministros farmacéuticos veterinarios tanto a clientes casuales como a otros negocios veterinarios que no sean especialistas en la tenencia de productos farmacéuticos y quieran ampliar su catálogo, analizando y proyectando las principales variables que influyen en un negocio para que éste logre la viabilidad necesaria sostenida en el tiempo.

Se toma la decisión aprovechando las oportunidades que se tienen en el momento, ya que se cuenta con una hermana veterinaria con el deseo de tener su negocio, así como la percepción de que las familias modernas de escolaridad media y alta han estado transformándose en familias que no quieren tener hijos, Banco Mundial (2015), los que son sustituidos por mascotas, por lo general perros o gatos, con lo que aumenta el dinero disponible dedicado a las mascotas. Se cree que se pueden sacar importantes ganancias con las correctas estrategias empresariales y a su vez entregar un aporte necesario a este nicho de mercado, que está sufriendo de una falta de algunos suministros farmacéuticos, que de ser solventada esta necesidad, podría salvar muchas vidas de mascotas, con lo que se generaría una cadena de valor en la que todos los actores se verán beneficiados en gran medida.

Existen riesgos en el ambiente local e internacional que pueden amenazar los nuevos emprendimientos con cambios en el mercado y alterar el ambiente inicial pronosticado en el cual operará.

La planificación meticulosa y el apropiado ciclo de control y dirección administrativa, tienen influencia en el éxito de los emprendimientos en el mediano y largo plazo.

El financiamiento disponible para Pymes y las iniciativas de ayuda por entes gubernamentales, generan un ambiente propicio para negocios incipientes.

Los cambios en gustos y preferencias en el mercado local, específicamente en la ciudad de Cartago, permiten colocar productos novedosos y de alto valor para el cliente y sus mascotas.

La propuesta de un emprendimiento que permita la comercialización y distribución de productos ya existentes en el ambiente farmacéutico veterinario, es relevante desde varias dimensiones, principalmente es relevante por el interés de los veterinarios, de brindar los mejores servicios a las mascotas que necesariamente deben estar en consonancia con los mejores productos farmacéuticos, lo que genera un alto valor agregado, tanto para el cliente, como para el veterinario que brinda los servicios.

El éxito del proyecto propuesto, tiene un relativo impacto social, ya que se apoya en la idea de complementar el mercado farmacéutico veterinario con más opciones y a su vez acercar más los productos tradicionales al cliente, que tendrá la posibilidad

de tratar de mejor manera a sus mascotas, mediante las recomendaciones de los médicos veterinarios de la región, que pasarían a convertirse en distribuidores al detalle de los medicamentos que la empresa distribuye.

La viabilidad y posteriormente un plan de negocios, definen la puesta en marcha de la iniciativa para aprovechar nichos de mercado sub explotados, pero con demanda en crecimiento.

1.1.3.2. Sistematización del problema

¿Es necesario considerar aspectos legales y administrativos para la constitución de la empresa tipo Mipymes o Pymes, y cuáles son los procedimientos para registrarla conforme con la legislación costarricense?

¿Existe actualmente un estudio técnico que muestre las condiciones y alternativas de comercializar medicamentos veterinarios, capacidad de distribución, tecnología, estructura organizativa entre otros factores?

¿Existe actualmente un estudio de mercado que suministre información para sustentar la factibilidad de invertir en un negocio de comercialización de productos farmacéuticos veterinarios?

¿Existe una evaluación de proyecto en la que se demuestre la posibilidad de crear un plan de negocios asociado directamente al tipo de negocio por desarrollar que asegure el funcionamiento, sostenibilidad y permanencia de un negocio de farmacia veterinaria que sea rentable para sus inversionistas y alcance efectivamente a los consumidores regulares de la ciudad de Cartago primeramente?

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo generar una estrategia de negocio, para una farmacia veterinaria en Cartago Central, distrito Oriental, que logre una viabilidad financiera, sostenida a partir del segundo cuatrimestre del 2018?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

En el texto de Álvarez Venegas, Paredes Hernández, & Arteaga Pérez (2015) se enfatiza que el objetivo general de una investigación debe ser claro y conciso; a su vez, la formulación de los objetivos específicos está relacionada con el alcance del objetivo general.

Sampieri et al (2014) indica lo siguiente:

Es necesario establecer qué se pretende con la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos. Con unas investigaciones se busca, ante todo, contribuir a resolver un problema en especial; en tal caso, debe mencionarse cuál es ese problema y de qué manera se piensa que el estudio ayudará a resolverlo

Por dichas definiciones, se considera que el objetivo general de la investigación presente es el siguiente:

Generar un estudio de factibilidad, que muestre la viabilidad financiera y de demanda para la creación de una Farmacia Veterinaria, así como elaborar una estrategia financiera y mercadológica para la implementación del comercio propuesto en la Ciudad de Cartago, Distrito Oriental.

1.3.2. Objetivos específicos

Según Bernal (2013) Se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general. Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general. (p. 99)

Con respecto a los objetivos propuestos, se menciona: “Sería deseable que todos los objetivos propuestos en un estudio pudieran llevarse a la práctica, con lo cual se contribuiría a solucionar problemas verdaderos” indicación que tiene relevancia en un estudio de factibilidad como el que se propone, ya que la investigación y el análisis realizado, así como los recursos invertidos en la investigación tienen como fin último brindar conclusiones claras y precisas acerca de la factibilidad económica y los beneficios resultado del planteamiento hecho; cada uno de los objetivos enunciados deben conllevar a resultados que brinden información ya sea positiva o negativa.

Para formular los objetivos correctamente y orientar los resultados en dirección al objetivo general, se recomienda hacer uso de la taxonomía de verbos de Bloom (Chinchilla, Guerra, Corrales, & Jara, 2017, p. 15), usado ampliamente en los trabajos de investigación.

Si los objetivos específicos son planteados correctamente, deben integrarse para coincidir con el objetivo general y de esta forma contestar a la pregunta de la investigación (Álvarez et al, 2015, p. 17). Por ende, el proceso de investigación debe contestar a lo planteado en los objetivos específicos para dirigir al resultado general.

- **Desarrollar un informe administrativo para determinar las normas legales, permisos y requerimientos municipales que pueda requerir el negocio para su apertura cumpliendo con todas las normas administrativas.**
- **Elaborar un estudio de factibilidad financiera basado en la recopilación de datos y proyecciones mediante métodos como DUPONT, VAR, TIR que valide la estrategia de negocio.**
- **Determinar la cantidad de recursos y costos financieros posibles que el negocio pueda presentar en infraestructura y equipo requerido**
- **Elaborar un plan de mercadeo que apoye la factibilidad financiera del negocio**
- **Establecer la estructura organizacional apropiada para una compañía nueva desde la conceptualización de micro empresa.**

1.4. ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1. Alcances

Los alcances de la investigación central, se limitan al mercado de las clínicas veterinarias en Cartago, distrito Oriental, que dentro de los servicios ofrecidos, estén la medicación a los animales tratados, así como a los habitantes de la misma zona y sus alrededores, incluyendo el Cantón Central de San José, Curridabat, y Desamparados.

Se propone iniciar el proyecto a corto plazo, por lo que se pretende que el segundo cuatrimestre del 2018, sea el período óptimo para iniciar con el proyecto, con la finalidad de disminuir la caducidad de los resultados del plan de factibilidad, así como marcador de las tendencias de consumo que se deben analizar en este lapso.

1.4.2. Limitaciones

El estudio de mercado se aplicará principalmente en la región de Cartago, distrito Oriental, a diez clínicas veterinarias que puedan ser localizadas mediante tecnologías de sistemas de información como Waze⁴, Google Maps⁵ o similares, así como a la población en general, para determinar sus gustos y preferencias.

Los análisis financieros de factibilidad serán basadas en proyecciones estimadas bajo condiciones normales de la economía costarricense para el 2018.

⁴ Aplicación para celulares cuya función es ser un GPS con mapas en tiempo real e información agregada por usuarios

⁵ Aplicación similar a Waze, para celular, tabletas y computadoras que muestra el mapa del mundo



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1 Antecedentes socioeconómicos de Cartago Oriental

Cartago Oriental, es el distrito número uno del cantón de Cartago en la provincia homónima. Es un distrito principalmente comercial. El distrito tiene una altitud promedio de 1.435 m.s.n.m. y una superficie de 2,39 km². De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], (2014), una población de 12.227 habitantes.

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN] (2017) el distrito se encuentra en la posición 31 en el Índice de Desarrollo Social Distrital entre 477 distritos, mostrando ser uno de los distritos más desarrollados en el país.

Se espera que en materia política, exista una relativa estabilidad, como históricamente se ha mostrado, que permita la inversión y las oportunidades de negocio. El distrito es principalmente comercial, de alta densidad de tránsito de personas y mercancías, con un nivel socioeconómico entre medio y alto, debido a los precios del metro de construcción que está cercano a los 1000\$, lo que brinda indicios de ser una zona apta para ejercer la actividad comercial propuesta.

En materia tecnológica, se tienen estudios sobre la composición etnográfica en el GAM, la cual indica es variada (INEC, 2011) y no representa una sola unidad uniforme de gustos y preferencias, por el contrario, a nivel de mercado los gustos y preferencias cambian y se mantienen de acuerdo con segmentaciones distintas: el sector joven

(Millenials⁶, McCrindle, 2012) acepta nuevas tendencias y son propensos a comprar en línea y tomar información para las decisiones de compra de bloggers⁷ (Oxford University Press, 2017) e influencers⁸ (WebFinance Inc., 2017); a su vez, conviven con adultos ya establecidos y de edad media (reconocidos en otras clasificaciones como baby boomers⁹ y generación Y, McCrindle, 2012) quienes tienen costumbres arraigadas de compra y gustos establecidos, por lo cual, es un buen indicador sobre los comportamientos que una gran parte de la población puede verse influenciada y atraída mediante mercadeo digital, así como el “Ecommerce¹⁰”

⁶Clasificación generacional de grupos de individuos con semejanzas en sus gustos y preferencias, detallado en el capítulo 2.2.11.3

⁷ Personas que se dedican a la publicación de artículos de opinión sobre diversos temas o productos.

⁸ Personas que han ganado popularidad principalmente a través de internet, que además logra influenciar a sus seguidores con sus propios gustos y preferencias.

⁹ Concepto similar a Millennials de diferente clasificación.

¹⁰ (electronic commerce en inglés) o bien negocios por Internet o negocios online o negocios en línea, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

2.1. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.2.1 Conceptos: que son Emprendimientos

El estudio propuesto tiene que ver con la factibilidad de un emprendimiento, ante lo cual, en primera instancia, se abarcará la definición de algunos autores académicos respecto al vocablo común en los últimos años pero que es conveniente aclarar.

La importancia de incentivar los emprendimientos radica en que se dinamiza la economía, se apoya la generación de valor y el crecimiento económico. Los emprendimientos aceleran cambios estructurales en la economía, dan forma a nuevos procesos y mejoran la productividad de las empresas ya establecidas indirectamente (Alvarado Montero, 2014). “El emprendimiento constituye actualmente en uno de los mecanismos fundamentales para la creación de empleo, innovación, riqueza y desarrollo económico y social de las naciones”; (Lebendiker 2011, p.12, citado por Alvarado Montero, 2014, p. 30)

El término emprendimiento es bastante abarcado en la introducción de Moreno Castro de Emprendimiento y plan de negocio (Moreno Castro, 2016), quien lo define a lo largo del tiempo como diversos autores abarcan la definición: Druker en 1964, menciona que el emprendedor responde y explota las oportunidades del cambio. En 1975 Howard Stevenson define “el emprendimiento es la búsqueda de oportunidades independientemente de los recursos controlados inicialmente.” Moreno Castro, 2016, p.

La autora resume las definiciones mencionando que el emprendimiento se asocia a innovación, algunas veces para solucionar problemas, otras veces para identificar oportunidades de mercado, o bien, en el caso de los intraemprendedores, quien busca modificar procesos, productos o servicios novedosos, cambiar procesos o cambiar el uso de materias primas e insumos. El emprendedor puede dar origen a una nueva empresa (Moreno Castro, 2016).

Después de reconocer la importancia de las nuevas ideas, de la innovación que aportan los emprendedores y de los recursos que requieren analizarse al emprender, es importante poder establecer un plan de negocios para estudiar la oportunidad comercial, para expresar los objetivos del emprendimiento, definir la parte operativa y proyectar los resultados que se esperan.

2.2.2 Generación y análisis de la idea del proyecto

En el análisis y planteamiento del problema del proyecto propuesto, se pretende definir la necesidad de completar o resolver, establecer la importancia y a que grupos o poblaciones afectan las deficiencias mostradas, así como también delimitar la extensión geográfica que alcanza, además se debe indicar los criterios que permiten definir la existencia del problema, constatando pertinencia y la confiabilidad de la información analizada. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014. p. 27).

De dicho análisis se debe establecer la identificación precisa del bien o servicio que se pretende dar. De la misma forma, es conveniente identificar las alternativas básicas para solucionar el problema, acorde con los objetivos primeramente determinados.

Consecuentemente, es posible que sea necesario adoptar nuevas decisiones respecto al proyecto definido en primera instancia, como transiciones leves o profundas, cambios de enfoque, adaptar o abandonar la idea inicial o bien, postergar su estudio o profundizar para obtener más información.

2.2.3 Estudio de Pre Factibilidad

En esta fase se debe explorar en detalle aquellas elecciones encontradas como más ventajosas, que fueron determinadas (sic) la fase de estudio de nivel de perfil para confeccionar un informe de pre factibilidad de un proyecto, deben examinarse en detalle, principalmente, los aspectos que inciden en la factibilidad y rentabilidad económica identificados en la fase de perfil. (Sapag 2014, p. 28).

En esta fase se evalúan las alternativas consideradas más beneficiosas, se promueve plantear primero el análisis en términos puramente técnicos, para posteriormente seguir con los económicos. Ambos escenarios buscan calificar las alternativas u opciones de proyectos y como consecuencia de ello, elegir la opción que resulte más favorable en relación con las condiciones existentes.

2.2.4 Estudio de factibilidad

Para Robins (2014), un estudio de factibilidad es “[...] análisis de los distintos aspectos relativos a la propuesta de una iniciativa emprendedora, diseñado para medir su factibilidad. No se trata únicamente de que un estudio de factibilidad bien preparado represente una herramienta de evolución eficaz para determinar si la idea emprendedora

tiene posibilidad de alcanzar el éxito, sino que puede servir de base para desarrollar el muy importante plan de negocios.” (pág. 572)

Siguiendo las indicaciones de Sapag (2014, p. 28), esta es la última fase de la etapa de preinversión; las aproximaciones sucesivas iniciadas antes la inversión, abordando los mismos puntos mencionados en la etapa de pre factibilidad, además se profundiza en el estudio de las variables que inciden en el proyecto, minimizando la variación de sus costos y beneficios esperados. La confiabilidad de la información y el criterio de especialistas son primordiales en esta etapa.

Después de definir y caracterizar el proyecto, se debe mejorar, incluyendo todos los aspectos relacionados con la obra física, los desembolsos de inversión programados, la organización por constituir, la puesta en marcha y finalmente, operación. El aporte inicial debe examinarse deliberando el tamaño de la obra física, la capacidad empresarial y financiera del inversionista para la cierta implementación del proyecto, ya sea en el aspecto técnico así como administrativo; a su vez, debe establecer las fuentes y los plazos para el financiamiento que requiere su operación.

El proceso de aproximaciones sucesivas en la formulación y preparación de proyectos, tiene importancia significativa en la secuencia de afinamiento y análisis de la información; cuando esta ha sido últimamente recabada, el informe de factibilidad de la formulación de un proyecto finaliza, constituyendo la base de la decisión con respecto a su ejecución (Sapag, 2014, p. 29). Es de gran utilidad para diversos actores, desde aquellos quienes comienzan la inversión, distintas instituciones financieras, aquellos

responsables de la implementación económica en general, ya que brinda toda la información necesaria para la toma de decisiones.

Esta afirmación enseña que un estudio de factibilidad, es elementalmente el análisis básico que se debe realizar para hallar si la idea de negocio que se tiene, puede resultar factible, una vez analizados los factores más importantes que abarcan al negocio, para determinar la viabilidad del proyecto.

2.2.5 Definición de mercado

Kotler y Armstrong definen el mercado como el *“Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o deseo en particular que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio.”* (Kotler & Armstrong, 2017, p. 8).

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de un producto. Los mercados son relaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En derivación, se pueden variar en función de sus fuerzas interiores. Poseen reglas, además, es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista en el ejercicio de ellos, los empresarios no deben estar al margen de lo que sucede, ya que es dinámico y cambiante, sus tendencias pueden variar de acuerdo con las necesidades de los consumidores, cambio en legislación, economía, situación política etc.

2.2.6 El estudio de mercado

El desarrollo de un Estudio de Mercado es muy importante a la hora de querer abordar un negocio o expandirlo, ya que por medio de los datos obtenidos se puede establecer si existen demandantes para un bien o un servicio en específico y de esta forma decidir si el proyecto puede continuar o se debe incidir en la búsqueda de un producto distinto para suplir la demanda del mercado. Este a su vez, proporciona datos relevantes y estratégicos para el establecimiento de precios, gustos de los consumidores, entre otros.

Adicionalmente, el estudio de mercado les permite a los investigadores identificar a los competidores que existen actualmente y que ofrecen productos o servicios similares o iguales en el mercado, con lo que se logra realizar cambios en sus estrategias que les brinden una oportunidad para poder diferenciarse y establecerse en el mercado, de maneras que logren ganar clientes frente a la competencia.

Para Sapag N. & Sapag, R. (2014), con el nombre de estudio de mercado “[...] se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización” (p. 190).

El estudio de mercado se encarga de analizar el volumen de demandantes que puede llegar a obtener un bien o servicio, así como los canales de comercialización, los costos asociados y la determinación de los precios que se ofrecerán, tanto al cliente final, como a los distribuidores.

La información que se pretende obtener por medio de este estudio debe ser lo más cercana a la realidad, para poder contar con información valiosa cuantitativa basada en

la investigación, que fundamenten los argumentos que ayudarán a tomar una decisión con respecto a la realización del proyecto de inversión.

Primeramente, se debe tener en cuenta que el mercado son los consumidores reales y potenciales de cada producto. Debido a que los mercados se basan en relaciones humanas, estos se pueden manipular y modificar gracias a fuerzas internas; Tienen reglas y si se realiza una buena investigación, los interesados en ingresar a un mercado y mantenerse, pueden prever algunos eventos y oportunidades para poder adelantarse a los competidores.

De esta manera, es posible alcanzar una ventaja competitiva. Los empresarios no pueden ni deben quedarse al margen de lo que sucede en un ambiente que cambia casi de manera constante, que se adapta a velocidades casi inmediatas, en el que las buenas ideas solo son buenas por un pequeño momento, ya que se pueden quedar por fuera del radar de los consumidores debido a la constante innovación de la oferta. Deben conocer su mercado y moverse al ritmo que se modifican los gustos, necesidades y preferencias. Adicionalmente deben tener en cuenta los cambios en leyes, impuestos, situación política, etc.

El mercado de cualquier proyecto de innovación, crecimiento, incursión o expansión debe poder identificar todos o al menos los factores más importantes que tendrán niveles de influencia en las decisiones que se deberán tomar para implementar la estrategia comercial para la venta del producto.

Para Sabino, (2014), un mercado es “[...] conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo en particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.” (p. 36).

Es importante implementar buenos controles para determinar con mayor precisión y claridad los posibles costos, beneficios de la inversión, y de esta forma poder evaluar la rentabilidad que trae consigo poner en marcha el proyecto. La elaboración de un proyecto pretende cuantificar los comportamientos de los consumidores, así como los ingresos y egresos que se presentaran, sin embargo, en momentos se utiliza el dato equivocado o incompleto, por lo tanto, se debe asegurar tener la información más específica posible.

Por medio de un estudio de mercado, se pueden apoyar y justificar las decisiones del inversionista, sin embargo, debido a que solamente funciona como guía, no garantiza que los resultados obtenidos al momento de la implementación del proyecto, sean iguales a los esperados, de igual manera, es un instrumento fundamental para poder prever la orientación del negocio y reducir al mínimo el margen de error posible.

Para poder identificar el mercado consumidor se requiere llevar a cabo distintos estudios sobre el mismo, se deben conocer primeramente los gustos y preferencias del mercado meta. Para Sabino (2014), el mercado consumidor hace énfasis en que “[...] los hábitos y motivaciones de compra serán determinantes al definir al consumidor real y la estrategia comercial que deberá diseñarse para enfrentarlo en su papel de consumidor frente a la posible multiplicidad de alternativas en su decisión de compra.” (p. 43)..

2.2.7 Aplicación del estudio de mercado

Como menciona Kotler & Keller (2012, p. 111), después de obtener la información de la investigación realizada, se puede formular conclusiones precisas a partir de la información recabada. Se pueden tabular datos, desarrollar tablas de distribución de frecuencias, y extraer datos estadísticos significativos. Se pueden someter a prueba teorías e hipótesis aplicando análisis adicional.

El análisis y presentación de la información es la base para la toma de decisiones en materia de mercadeo, por lo cual, basados (sic) en los resultados del estudio de mercado se puede afinar la estrategia a (sic) seguir. La propuesta de valor de una empresa se refiere al conjunto de beneficios que satisfacen las necesidades de los clientes, por lo tanto, puede presentarse como una combinación de productos, servicios, información o experiencias (Kotler, 2012, p. 10).

Para aplicar la información obtenida de manera óptima, es conveniente desarrollar una estrategia que abarque las distintas actividades del marketing; el concepto de las “cuatro Ps” es ampliado con el concepto de Marketing Holístico que menciona Kotler (2012, p. 25). Así, la combinación de actividades en producto, precio, plaza y promoción, debe ampliarse a conceptos adicionales, personas, procesos, programas, *performance*.

El concepto de personas abarca el concepto de marketing interno, el hecho de que los empleados son parte del éxito de la labor de marketing, y que los consumidores deben ser vistos como personas para entender sus vidas de manera amplia y no solo como compradores y consumidores.

El concepto procesos refleja la creatividad, estructura y disciplina que forma parte de la dirección de mercadeo. Se debe evitar la planificación y toma de decisiones improvisadas, al instaurar un grupo adecuado de procesos que guíen las actividades y programas de mercadeo en la empresa, se puede participar en relaciones de largo plazo que resulten beneficiosas a las partes participantes.

El concepto programas, refleja las actividades de la empresa dirigidas al consumidor, abarcando las cuatro P, un concepto generalizado por el mundo que se basa en la revisión de cuatro factores fundamentales para la buena administración en un negocio, el Producto, La Plaza, la Promoción y el Precio, además de otras actividades no regulares en esta clasificación anterior.

Finalmente, *performance* se define como el rango de medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad, capital de marca, clientes), así como implicaciones más allá de la empresa (responsabilidad social, legal, ética, comunitaria).

2.2.8 Estrategias comerciales de un producto

Según lo definido por Sapag, la estrategia comercial deberá basarse en los cuatro pilares de la mercadotecnia del producto: producto, precio, distribución y promoción (2014, p. 52); los mismos que a su vez influirán individual y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto. La estrategia comercial debe ser definida para cada segmento específico de usuarios, en el caso de proyecto de comercialización se puede centrar en el mercado consumidor especialmente.

Para conocer los gustos, necesidades y deseos de los consumidores es necesario agruparlos de acuerdo a (sic) criterios lógicos (Sapag 2014, p. 45). El mismo autor los divide en consumidor institucional y consumidor individual; ambos con criterios de selección distintos, se deben estudiar de forma individual en el caso de la venta negocio a consumidor (B2C); o en el caso de comercialización mediante grandes negocios consolidados, se debe estudiar ambos ya que existe una relación comercial con una institución establecida, o bien negocio a negocio (B2B) (Sapag 2014, p. 45).

El estudio de mercado deberá definir las especificaciones técnicas de un producto, sus características como tamaño, diseño, marca, posicionamiento, tipo de envase entre otros. Estos factores a su vez, incidirán en el comportamiento esperado en ventas, que constituye una de las variables más importantes del flujo de caja (Sapag 2014, p. 52).

2.2.9 Características de mercado del proyecto

Acorde con lo definido por Sapag, para estudiar el mercado de un proyecto es necesario identificar los agentes que influirán en la estrategia comercial, entre los cuales menciona submercados, proveedor, competidor, distribuidor, consumidor; mencionando que cada proyecto puede tener sus propios agentes particulares (2014, p. 43). Es necesario analizar las interacciones de cada agente con el proyecto a fin de prever los efectos económicos que puedan ocasionar.

La propuesta de valor deberá considerar todos los factores que intervienen directa o indirectamente en el proyecto, insumo que definirá el modelo de negocio que caracteriza el proyecto. (Sapag 2014, p.45)

2.2.10 Análisis del medio

Las variables externas de un proyecto por lo general no son controlables por las empresas, pero estudiarlas adecuadamente permite identificar las oportunidades, amenazas y los aliados del medio. Conviene estudiar los factores económicos, socioculturales, ambientales, tecnológicos, regulatorios y políticos-legales (Sapag 2014, p. 59).

El pronóstico de los efectos de cada uno de los factores o su conjunto, sobre la estrategia del proyecto es muy complicado, ya que cada uno evoluciona de manera independiente, por lo que el autor resalta el análisis de sensibilidad para afrontar las variaciones imprevistas.

2.2.11 Segmentación del mercado

La segmentación de mercados es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños y relativamente homogéneos (Sapag 2014, p. 46), con características demográficas, geográficas, o bien psicosociales, similares. Los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados, usualmente, por sub segmentos. Tomando como ejemplo el segmento de los adolescentes, este puede dividirse aún más atendiendo a bases de edad, género o algún otro interés.

Un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores, la separación es un enfoque orientado hacia el consumidor y se diseñó para identificar y servir a este grupo, de manera que admita identificar sus necesidades y satisfacerlas. (Kotler & Armstrong, 2017, p. 171). Según este mismo autor, existen diversas formas de

segmentación, es por eso que se deben definir un conjunto de variables con el objetivo de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado. A continuación, se mencionan las principales variables utilizadas para el proceso:

2.2.11.1 Segmentación geográfica

Requiere que el mercado se divida en varias unidades con características geográficas similares, puede ser tan grande como la segmentación por continentes, por regiones, países, provincias, condados, ciudades o barrios; se puede operar en uno de estos segmentos, en varias a la vez, o en todos ellos.

2.2.11.2 Segmentación demográfica

Es la división en grupos basados en variables demográficas como edad, género, el tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingresos, entre otras. Una de las razones por la que se utiliza este tipo de segmentación es que las necesidades, deseos y tasas de uso están relacionadas estrechamente con las variables definidas.

2.2.11.3 Segmentación psicográfica

En la segmentación psicográfica, los clientes se dividen en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad que se condicionan en el marco de la mercadotecnia como las tendencias de mercado.

En las últimas décadas, se ha utilizado comúnmente segmentación que atiende a diferencias generacionales, apoyado en el principio de la segmentación de mercados que indica, que grupos de personas con experiencias y ambientes similares, comparten hábitos de consumo similares. Diversos trabajos utilizan la segmentación generacional, pero se puede mencionar basado en McCrindle *"a cohort of people born within a similar span of time (15 years at the upper end) who share a comparable age and life stage and who were shaped by a particular span of time (events, trends and developments)"* (McCrindle, 2012); en este texto menciona que en esta segmentación, los grupos de personas nacidos en intervalos de tiempo similares comparten edades, etapas en la vida y fueron moldeados por una determinada época.

De forma general se puede mencionar las subdivisiones más utilizadas, que varían de acuerdo con la fuente:

- Builders: nacidos de 1920 a 1945
- Baby boomers: nacidos alrededor de 1945 a 1965
- Generation X: nacidos alrededor de 1966 a 1976
- Generation Y: conocidos como Millennials; nacidos alrededor de 1977 a 1994
- Generation Z: También conocidos como Centennials; nacidos entre 1995 y 2015

2.2.11.4 Segmentación por conducta

En la segmentación por conducta, los grupos se dividen según sus actitudes, conocimientos, prácticas o sus respuestas a un producto. Es uno de los tipos de segmentación más utilizadas para los estudios de mercado.

2.2.11.5 Técnicas especializadas que pueden ayudar a segmentar

Las técnicas de agrupamiento reúnen a clientes en grupos homogéneos que poseen características de segmentación similares. En este tipo de técnicas se utilizan herramientas o programas de *software* que emulen la realidad con el fin de determinar el posicionamiento, indica dónde los clientes se ubican en un mercado las marcas propuestas o actuales, pero exige algún grado de investigación formal de mercado, lo cual implica un alto costo de implementación. El mérito más destacable del posicionamiento es ayudar a los gerentes a comprender cómo ven los clientes a sus mercados y ayuda a planificar estrategias para satisfacer las necesidades del mismo.

2.2.12 Planeación estratégica de mercadeo

La planeación estratégica es el proceso por el cual se desarrolla y mantiene una concordancia entre las metas y capacidades de la empresa y las oportunidades de mercadeo (Kotler & Amstrong, 2017, p. 40). Se diferencia de los planes anuales y de largo alcance, en tanto estos últimos se concentran en los negocios en marcha de la compañía y como mantenerlos a lo largo del tiempo; y los planes estratégicos buscan adecuar a la empresa para obtener ventajas de las oportunidades en un entorno cambiante.

El proceso de planeación estratégica inicia cuando se definen el propósito y misión general de la compañía, los cuales se convierten en objetivos específicos que guían a la

empresa. Luego cada unidad operativa decide qué cartera de negocios y productos son mejores para el cumplimiento de las metas y cuántos recursos se dedicarán a cada uno; dichas unidades desarrollan planes de mercadeo detallados y planes por área para sustentar el plan de toda la empresa (Kotler 2017, p. 40).

Siguiendo las definiciones del mismo autor, la misión debe orientarse al mercado y a la satisfacción de necesidades, para así evitar dirigirla a productos. Para dirigir la formulación de la misión, recomienda contestar preguntas como ¿cuál es el negocio?, ¿quién es el cliente?, ¿qué valoran los consumidores?, ¿cuál debería ser el negocio de la empresa?; conviene que las empresas se replanteen estas mismas preguntas de forma frecuente a fin de adecuarse a los cambios del entorno.

La estrategia de marketing debe desarrollarse para apoyar el establecimiento de objetivos y metas que conlleven al cumplimiento de su misión definida por la gerencia (Kotler 2017, p. 42). En el diseño de dicha estrategia, la cadena de valor y la entrega de valor al cliente deben tener un papel preponderante a fin de establecer relaciones de beneficio mutuo cliente empresa.

El mejor diseño de la cartera de negocios es aquel que aprovecha las fortalezas y debilidades de la empresa frente a las oportunidades del entorno, para enfocarse en los productos o servicios que conllevan al cumplimiento de la misión y los objetivos definidos (Kotler 2017, p. 43).

El éxito comercial en el ambiente competitivo del mercado, consiste en crear valor para el cliente; ganar clientes a los competidores, para luego retenerlos y cultivarlos entregándoles un valor superior (Kotler 2017, p. 51). Debido a que no es posible atender

a todos los clientes de un mercado de manera redituable, Kotler recomienda dividir el mercado en segmentos, y definir estrategias para atender a estos mismos. El proceso implica la segmentación de mercados, la selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento.

La segmentación del mercado consiste en determinar qué segmentos ofrecen las mejores oportunidades, para de esta forma atenderlos de la manera más adecuada a cada uno. Siguiendo las definiciones descritas anteriormente en este escrito, se puede seleccionar que segmento o combinación de segmentos pueden ser atendidos generando las mejores oportunidades comerciales.

El seleccionar un mercado meta implica la evaluación del atractivo del cada segmento, y la elección sobre el cual operará comercialmente la empresa. El autor recomienda seleccionar aquel o aquellos segmentos que puedan generar de manera redituable mayor valor al cliente y conservarlo con el paso del tiempo (Kotler 2017, p. 52).

El siguiente paso es diferenciar la oferta de mercado para cada segmento meta y la posición que desea ocupar en dicho segmento. “El posicionamiento es la determinación o el acuerdo que se hace para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.” (Kotler 2017, p. 52).

2.2.13 Sistemas de Información

Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones. (Peña, 2006).

Otros autores como (Peralta, 2008), de una manera más acertada define sistema de información, como: conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Teniendo muy en cuenta el equipo computacional necesario para que el sistema de información pueda operar y el recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.

2.2.14 Internet

Internet es una gran red internacional de ordenadores, (es, mejor dicho, una red de redes, como veremos más adelante). Permite, como todas las redes, compartir recursos. Es decir: mediante el ordenador, establecer una comunicación inmediata con cualquier parte del mundo para obtener información sobre un tema que nos interesa, ver los fondos de la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos, o conseguir un programa o un juego determinado para nuestro ordenador. En definitiva: establecer vínculos comunicativos con millones de personas de todo el mundo, bien sea para fines académicos o de investigación, o personales. Cita textual: [Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid]

2.2.15 El Estudio técnico

En el estudio técnico tiene como fin principal proveer la información necesaria para cuantificar el monto de las inversiones del proyecto y de los costos de operación. (Sapag 2014, p 32).

Según el mismo autor, en este mismo estudio debe definirse la función de producción para optimizar los recursos disponibles para la producción del bien o servicio. De este insumo, se obtendrá las necesidades de capital, de mano de obra y recursos materiales para el arranque del proyecto y posterior operación.

2.2.16 Actividades pre operativas:

Son aquellas actividades que se realizan antes de la puesta en marcha del proyecto, como los estudios y proyectos previos a la fase operativa, constitución de la empresa, inversiones, compra de maquinaria, construcción de instalaciones, capacitación del personal especializado, así como cualquiera otra actividad requerida para el arranque del proyecto.

2.2.16.1 Capacidad instalada – Equipo productivo:

El concepto se refiere al nivel máximo de producción al cual es capaz de llegar el proyecto de acuerdo con la tecnología y recursos utilizada, en el caso de una empresa de venta de productos terminados, se puede considerar la capacidad de los sistemas informáticos para el manejo de inventario y ventas, así como la cantidad de inventario que se tiene en

un momento para la venta, y cantidad de vendedores los cuales podrían generar una cantidad determinada de ventas concretadas por hora o por día.

2.2.16.2 Curva de aprendizaje:

Se refiere al tiempo y a los recursos que se invierten en la puesta en marcha de un proyecto, en la capacitación del personal y en la optimización de la operación del proyecto.

2.2.16.3 Factores fijos:

Los factores o costos fijos, se refiere a aquellos elementos que están presentes independientemente de los niveles de producción en que está trabajando el proyecto.

2.2.16.4 Factores Variables:

Los factores o costos variables son aquellos en los que su utilización guarda relación directa con los niveles de producción del proyecto, como las materias primas, consumo eléctrico, entre otros.

2.2.16.5 Insumos:

Son aquellos bienes de consumo intermedios sujetos de transformación durante el proceso productivo, sobre ellos se realiza el proceso de producción para obtener un producto final. El término es equivalente a materia prima, puesto que representa el punto de partida del proceso productivo, para el caso de una empresa de venta de producto

terminado, se pueden tomar en cuenta los insumos necesarios para la generación de documentación como la papelería, tintas, entre otros.

2.2.17 Horizonte del proyecto:

En la obra de Sapag, el horizonte de evaluación de un proyecto depende de si es posible prever la vida útil del proyecto, el tiempo durante el cual el mismo estará en funcionamiento creando flujos de efectivo; es recomendable construir un flujo de caja durante el tiempo previsto. Si por el contrario, si (sic) no es posible determinar la permanencia definitiva es recomendable establecer un horizonte de evaluación que considere la conveniencia de la decisión en el largo plazo (2014, p. 227).

Según (Flórez Uribe, 2015, p. 13) el horizonte del proyecto se refiere a la entrada y salida de dinero; en la fase de operación se manifiesta como salidas de dinero, centrados en los costos de producción, gastos financieros y gastos operacionales. Los ingresos son generados por ventas de productos o servicios.

Al dejar de producir beneficios económicos, sociales o financieros el plan de negocio, y los inversionistas quieren conocer la tasa de retorno real del proyecto, es cuando se procede a liquidar la inversión y se decide si continuar o no con el proyecto en marcha.

2.2.18 Localización:

La localización del proyecto se refiere a la ubicación geográfica, y se relaciona con los costos de transporte, distribución y de las economías externas inherentes al tipo de proyecto, así como con el mercado meta específico más favorable para el proyecto.

2.2.19 Materiales indirectos:

Son los materiales que forman parte auxiliar en la presentación del producto, tales como empaques, etiquetas, envases, por ejemplo.

2.2.20 Organización:

Es un factor humano que se basa en la capacidad de ordenamiento de una secuencia para la realización óptima de un proceso productivo determinado.

2.2.21 Productos:

Son los bienes finales fabricados o bien comprados a proveedores listos para su venta final, son los sujetos de la comercialización.

2.2.22 Flujo neto de caja

Por Flujo neto de Caja, se entiende la suma de todos los ingresos menos todos los gastos efectuados durante la vida útil del proyecto de inversión. Existe la variante de Flujo neto de Caja por unidad monetaria comprometida y está considerado como el método más simple de todos, y de poca utilidad práctica.

Según Sapag (2014, p. 229), el flujo de caja se estructura en varias columnas separadas en unidades de tiempo, que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios de un proyecto y su estructura general se compone de la siguiente manera.

- Ingresos y egresos afectos a impuestos.
- Gastos no desembolsables.
- Cálculo del impuesto.
- Ajuste por gastos no desembolsables.
- Costos y beneficios afectados en impuesto.
- Flujo de caja

2.2.23 Suministros:

Son los recursos utilizados como complemento de la tecnología para realizar el proceso de producción o bien el proceso generador de utilidades, como ejemplo para una empresa de ventas de producto terminado, se tienen costos de empaque.

2.2.24 Tamaño del proyecto:

Está relacionado con la capacidad de producción del proyecto, que a su vez se encuentra condicionada por el tamaño del mercado, la capacidad financiera y empresarial de la entidad, la disponibilidad de insumos, tecnologías, factores institucionales y legales.

2.2.25 Tecnología:

Se refiere al conjunto formado por equipos, conocimientos técnicos y procesos que se desarrollan para llevar a cabo un proceso de producción como equipo de computación, programas, entre otros.

2.2.26 Análisis FODA

Basado en la información obtenida de los estudios técnico, de mercado y conociendo el medio en el cual se desempeñará el proyecto, es conveniente evaluar mediante el análisis FODA las oportunidades y amenazas que afronta el proyecto (Sapag 2014, p. 61).

El análisis FODA es ubicuo durante el estudio de cualquier proyecto, se refiere al estudio de variables internas y externas de una empresa, industria, persona individual, entre otros. Busca definir y establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se tengan, el análisis se divide en dos segmentos, factores del ambiente interno y factores del ambiente externo.

- **Fortalezas:** Busca definir todas las características positivas que ayuden a fortalecer el negocio, se analiza de manera interna.
- **Oportunidades:** Establece las diferentes oportunidades que se tengan, éste se hace de manera externa.
- **Debilidades:** Define las características que necesitan mejorar de una empresa, también se analiza internamente.
- **Amenazas:** Muestra las posibles amenazas que existan para una empresa, tales como competencia, tratados de libre comercio, entre otros, se analiza externamente.

2.2.27 El estudio financiero

Los objetivos del estudio financiero son ordenar y sistematizar la información financiera obtenida de estudios anteriores; obtener datos adicionales, presentar cuadros de análisis

para la evaluación del proyecto con el fin de determinar si es rentable (Sapag 2014, p. 34).

Según Sapag, la sistematización requerida en el estudio financiero consiste en identificar y ordenar los rubros de inversiones, costos o ingresos provenientes de estudios anteriores. Adicionalmente, se deben definir elementos que debe suministrar el mismo estudio financiero como el monto de inversión en capital de trabajo, el valor de desecho o la tasa de descuento del proyecto.

Existen distintos métodos de valoración de inversiones, de los cuales se puede mencionar los métodos estáticos y los métodos dinámicos. Se diferencian entre sí, debido a que los métodos estáticos no toman en cuenta la variación del valor del dinero en el tiempo, ni cuando se realizan salidas o entradas de dinero.

Para mencionar los modelos de valuación estáticos o fijos, se enlistan a continuación:
Entre los métodos o modelos de valoración estáticos se pueden mencionar:

- El método del Flujo neto de Caja.
- El método del Pay-Back o Plazo de recuperación.
- El método de la Tasa de rendimiento contable.

Estos métodos son ampliamente utilizados por su rapidez, practicidad y sencillez. Sin embargo, es necesario tomar en consideración fluctuaciones futuras y el momento en el

que se producen las entradas o salidas de efectivo, es mejor utilizar los métodos dinámicos.

Entre los métodos o modelos de valoración dinámicos se pueden mencionar:

- El Pay-Back o plazo de recuperación dinámico.
- El Valor Actual Neto (V.A.N.)
- La Tasa de Interna de Retorno (T.I.R.)
- Análisis rentabilidad Du pont

En el ambiente práctico estos tres métodos son complementarios, puesto que cada uno de ellos aclara o contempla un aspecto diferente del problema. Pueden ser utilizados simultáneamente, pueden dar una visión más completa de la situación a (sic) evaluar. (Gitman & Zutter, 2012 p. 365).

2.2.28 Plazo de recuperación, plazo de reembolso, o *Pay-back* estático

Según Gitman, el periodo de recuperación representa el tiempo que la empresa tarda en recuperar la inversión inicial, calculado a partir de las entradas de efectivo (2012, p 364). Este método selecciona aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente el capital aportado inicialmente, es decir, cuanto más corto sea el período de recuperación, mejor será el desempeño del proyecto, en teoría.

Los inconvenientes que se le atribuyen son los siguientes:

- El defecto de los métodos estáticos es que no toman en cuenta el valor del dinero en los momentos del tiempo.

- Obvia el hecho de que un proyecto de inversión puede tener corrientes de beneficios o pérdidas después de superado el período de recuperación o reembolso.
- El periodo de recuperación es un valor subjetivo

Puesto que el plazo de recuperación no mide ni refleja todas las dimensiones que son significativas para la toma de decisiones sobre inversiones, tampoco se considera un método completo para poder ser empleado con carácter general para medir el valor de las mismas.

2.2.29 Tasa de rendimiento contable

Para Sapag, la tasa de retorno define la rentabilidad anual esperada al relacionar el beneficio neto del año con la inversión inicial (2014, p. 260). El beneficio neto representa el resultado del proyecto en operación en un periodo determinado.

Este método se basa en el concepto de Cash-Flow o flujo de caja, en vez de cobros y pagos (Cash-Flow económico). La principal ventaja, es que permite hacer cálculos más rápidamente al no tener que elaborar estados de cobros y pagos como en los casos anteriores.

La definición de la fórmula matemática es la siguiente:

$$\text{TRC} = \frac{[(\text{Beneficios} + \text{Amortizaciones}) / \text{Años de duración del proyecto}]}{\text{Inversión inicial del proyecto}}$$

El principal inconveniente que presenta este tipo de análisis es la base de usar métodos estáticos pues no consideran o no toman en cuenta la liquidez del proyecto, aspecto que resulta vital ya que puede comprometer la viabilidad del mismo.

Por otro lado, la tasa media de rendimiento tiene poco significado real, puesto que el rendimiento económico de una inversión no tiene por qué ser lineal en el tiempo, nuevos enfoques en finanzas avanzadas determinan la necesidad de dinamizar los modelos con variables más reales o con ajustes a las mismas que permitan contar con un modelo ágil.

2.2.30 El Pay-Back dinámico

Es el período de tiempo o número de años que necesita una inversión para que el valor actualizado de los flujos netos de caja, igualen al capital invertido. Es considerado un método incompleto, pero aporta cierta información adicional complementaria para valorar inversiones, cuando es difícil de predecir la tasa de depreciación de la misma.

2.2.31 El Valor Actual Neto. (V.A.N.)

Es uno de los métodos más utilizados por las grandes empresas, conocido a su vez como valor presente neto (V.P.N.); este método descuenta los flujos de efectivo de la empresa del costo de capital, entendida como el rendimiento mínimo de un proyecto para cumplir la expectativa de rendimiento de los inversionistas. Los proyectos con mayor rendimiento aumentan el valor de la empresa y por lo tanto son más atractivos a los inversionistas, a diferencia de aquellos con menor rendimiento (Gitman 2012, p. 367).

En ese sentido, si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un resultado más alto. Un indicador nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el dato consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

Como ejemplo de tasas de descuento, se enumera las siguientes:

- Tasa de descuento ajustada al riesgo = Interés que se puede obtener del dinero en inversiones con riesgo mínimo, como el de banca central.
- Coste medio ponderado del capital empleado en el proyecto.
- Coste de la deuda, si el proyecto se financia en su totalidad mediante préstamo o capital ajeno.
- Coste medio ponderado del capital empleado por la empresa.
- Coste de oportunidad del dinero, entendiendo como tal el mejor uso alternativo, incluyendo todas sus posibles utilidades.

La principal ventaja de este método es que al homogenizar los flujos netos de caja a un mismo momento en el tiempo ($t=0$), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas en momentos de tiempo diferentes. Además, admite introducir en los cálculos flujos de signo positivos y negativos dependiendo si representa una ganancia o pérdida en los diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsione el significado del resultado final.

Dado que el valor actual neto depende muy directamente de la tasa de actualización, el punto débil de este es la tasa utilizada para descontar el dinero, sin embargo, para efectos de homogeneización, la tasa de interés elegida hará su función indistintamente de cual haya sido el criterio para fijarla.

2.2.32 Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)

Se denomina Tasa Interna de Retorno o de rendimiento (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. ($V.A.N.=0$). Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca un índice mayor. (Gitman 2012, p. 372)

Las críticas a este método parten en primer lugar de la dificultad del cálculo de la T.I.R. aunque las hojas de cálculo y los programas de computación han venido a solucionar este problema de forma total, promoviendo a la aplicación del indicador.

También puede calcularse de forma relativamente sencilla por el método de interpolación lineal. Pero la más importante crítica del método es la inconsistencia matemática de la T.I.R. cuando en un proyecto de inversión hay que efectuar otros desembolsos, además de la inversión inicial, durante la vida útil del mismo, ya sea debido a pérdidas del proyecto, o a nuevas inversiones adicionales.

La T.I.R. es un indicador de rentabilidad del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de retorno, no tiene en cuenta la posible diferencia en las

dimensiones de los mismos. Una gran inversión con un índice bajo puede tener un V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con un resultado elevado.

2.2.33 Razón beneficio costo (RBC) o Índice de deseabilidad

Según describe Sapag (2014, p. 262), el criterio de razón beneficio costo es ampliamente utilizado en la evaluación de proyectos, con la salvedad que propone realizar el descuento de los flujos de caja hechos en los distintos momentos del proyecto.

Una vez definida la tasa de descuento apropiada, se procede a calcular la razón entre ingresos y egresos del proyecto. Cuando el VAN es cero, es decir ingresos y egresos son iguales el índice es uno; por lo tanto, si el VAN es mayor que cero, el índice será positivo.

Se puede calcular de la siguiente manera:

$$RBC = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

En donde Y representa los ingresos

E representa los egresos

2.2.34 El Cash-Flow actualizado

Se puede considerar como una variante de la Tasa de Rendimiento Contable. Toma los beneficios brutos antes de amortizaciones para cada uno de los años de la vida útil del proyecto, y los actualiza o descuenta conforme con una tasa de interés. Permite unos cálculos más simples que los métodos que trabajan con previsiones de cobros y pagos.

Sin embargo, al contrario que la tasa contable, este método sí tiene en cuenta la liquidez del proyecto a nivel de los flujos de fondos generados en cada uno de los años del horizonte temporal de la inversión.

2.2.35 Estados Financieros Projectados

Menciona Gitman la existencia de cuatro estados financieros clave: el estado de resultados, o de pérdidas y ganancias, el balance general o estado de situación financiera, el estado de patrimonio a los accionistas y el estado de flujos de efectivo. (Gitman 2012, p. 53). Los estados financieros son una serie de reportes que reflejan la situación de una empresa a cierta fecha, los más utilizados son los siguientes:

- **Balance General:** en él se presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento del tiempo específico. Este estado, muestra la estructura y composición de los recursos financieros a una fecha dada, que maneja una empresa, deudas, inventarios, capital, entre otros.
- **Estado de Resultados:** es un resumen financiero de los resultados de la operación durante un período específico. En él se detallan todos los ingresos y gastos que una compañía pueda tener como resultado de sus operaciones, terminando con la utilidad o pérdida del período en análisis.

Según lo mencionan en la definición de (Besley & Brigham, 2016):

“Desde el punto de vista de un inversionista, la predicción del futuro es todo lo que trata el análisis de estados financieros, y desde el punto de vista administrativo, el análisis de estados financieros es útil, tanto como una forma de anticipar las condiciones futuras como un punto de partida para planear las acciones que influirán en futuros acontecimientos.” (2015)

La proyección de estados financieros es útil, tanto para empresas ya establecidas, como para proyectos de inversión, es recomendable proyectar un mínimo de cinco años pues dará visibilidad de la situación en que se estará al final del período de análisis.

2.2.36 Razones financieras

El análisis de los estados financieros se basa en el uso de valores relativos o razones financieras, cuya interpretación permite analizar y supervisar el desempeño de la empresa (Gitman 2012, p. 61).

Debido a que es necesario un criterio de comparación significativo, las razones se pueden comparar de dos maneras: el análisis de una serie representativa y el análisis de series temporales. En el primer caso se comparan las razones con empresas de un mismo sector o competidores directos, comúnmente llamado *benchmarking*; el segundo caso, evalúa el desempeño a través del tiempo y de esta forma evaluar el progreso de la compañía (Gitman 2012, p. 63).

Gitman menciona cinco categorías básicas de razones financieras: razones de liquidez, actividad y endeudamiento, las cuales miden principalmente el riesgo de la operación; las razones de rentabilidad miden el rendimiento; las razones de mercado son usadas para determinar riesgo y rendimiento (Gitman 2012, p. 65).

A continuación, se detallan algunas de las más utilizadas:

- **Liquidez corriente o prueba Corriente:** Parte de las razones de liquidez, muestra la cantidad de veces que una empresa es capaz de cubrir sus deudas a corto plazo y la forma de cálculo es la siguiente:

$$\underline{\text{Liquidez corriente} = \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}}$$

- **Margen Operativo:** mide solamente la utilidad en las operaciones ignorando los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes., su forma de cálculo se detalla:

$$\text{Margen Operativo} = \underline{\text{Utilidad Antes de Impuestos} / \text{Ventas Totales}}$$

- **Margen de Utilidad Neta:** mide la utilidad de las operaciones después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes., se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \underline{\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Totales}}$$

- **Rendimiento Sobre Activos:** también conocida como Rendimiento sobre acción (RSI), mide la eficacia de la administración para generar utilidades sobre los activos. , Esta se calcula de la siguiente manera:

Rendimiento Sobre Activos = Utilidad Neta / Activos Totales

- Rendimiento Sobre Capital: mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes de la empresa., se calcula de la siguiente manera:

Rendimiento Sobre Capital = Utilidad Neta / Capital Total

2.2.37 Análisis de Dupont

Citando lo mencionado por Gitman “El sistema de análisis de DuPont, se utiliza para el analizar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera.” (2012, p. 82). Este sistema resume el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos distintas medidas de rentabilidad; estas son, el rendimiento sobre los activos totales y el rendimiento sobre el patrimonio.

Dicho sistema, relación el margen de utilidad neta (rentabilidad de las ventas) con la rotación de activos totales (eficiencia para generar ventas); el producto de ambas razones, da como resultado el rendimiento sobre los activos totales.

$$RSA = \text{Margen de utilidad neta} \times \text{Rotación de activos totales}$$

El segundo paso del sistema DuPont, emplea la fórmula DuPont modificada, relacionando el rendimiento sobre los activos totales de la empresa con su rendimiento sobre el patrimonio; este último se calcula al multiplicar el rendimiento sobre los activos

totales por el multiplicador de apalancamiento financiero (razón de los activos totales de la empresa y su capital de acciones comunes).

$$RSP = RSA \times MAF$$

La ventaja del sistema DuPont es dividir el rendimiento sobre el patrimonio en un componente de utilidad sobre las ventas, un componente de eficiencia del uso de activos y un componente de uso de apalancamiento financiero (Gitman 2012, p. 84).

2.2.38 Escenarios de inversión

En el apartado de la medición de riesgo de la obra de Sapag, se menciona el uso de *software* como Cristal Ball ¹¹ para asignar funciones probabilísticas a cada variable, ya sea de forma manual o automática si se disponen de antecedentes históricos para vincular el comportamiento a una distribución probabilística (2014, p. 305). En su defecto, se debe determinar el comportamiento en función de estimaciones subjetivas, que a su vez obedecen a la probabilidad de se le asigne la ocurrencia a un determinado evento.

En cada proyecto de inversión, existen distintos escenarios de resultados acorde con una proyección probabilística que el inversionista debe evaluar. Es necesario tener claro qué resultados se esperan para hacer las proyecciones óptimas. Dichos escenarios se mencionan a continuación.

- Optimista: Este escenario muestra el mejor resultado posible a la inversión, también conocido como techo.

¹¹ Programa informático que asigna funciones probabilísticas

- Conservador: Define un resultado intermedio, no es el mejor pero tampoco es el peor, se enfoca en el dato más probable.
- Pesimista: El resultado esperado es el peor, es decir que refleja los datos más bajos.

2.2.39 Punto de equilibrio operativo

Siguiendo a Besley (2016), el punto de equilibrio operativo se define como el punto que representa el nivel de producción y ventas, cuyo ingreso operativo es de cero; punto en el cual los ingresos provenientes de las ventas son iguales a los costos operativos totales.

Es de gran utilidad pues ayuda a establecer las unidades necesarias para lograr cubrir los costos de operación de la empresa, su cálculo se basa en la siguiente fórmula:

Punto de Equilibrio Operativo =

Costos Operativos Totales / (Precio Unitario – Costo Variable Unitario)

2.2.40 Las cinco Fuerzas de Porter

Las cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Se puede enunciar las cinco fuerzas a continuación:

- (F1) Poder de negociación de los clientes.
- (F2) Poder de negociación de los proveedores.

- (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
- (F4) Amenaza de productos sustitutos.
- (F5) Rivalidad entre los competidores.

(Porter, Michael; 1987)

Revisiones posteriores han llegado al consenso de una sexta fuerza, Los complementarios: Es la sexta fuerza con quizás más peso de todas. El modelo de las “cinco fuerzas” de Porter (1980) sufrió una mejora sustancial cuando Ghemawat (1999) añadió una sexta fuerza: los complementarios (una dimensión de competencia y cooperación) a sus cinco fuerzas originales. Este nuevo marco teórico, que fue introducido por Nalebuff y Brandenburger (1999), resulta más general al introducir un nuevo tipo de jugadores a este análisis. Esta fuerza, también llamada la red de valor, permite conocer porque los complementarios ocupan un lugar crítico. Con ella se creó el término de cooepetencia para explicar la relación entre la cooperación y la competencia.

La cooperación entre los complementarios evalúa el tamaño del mercado: entre más fuerte es, más grande será el mercado, mientras que la competencia determina la porción del mercado que tiene cada parte involucrada en ese mismo.

2.2.41 Mercado competidor

El enfoque del mercado competidor es el estudio de las empresas que elaboran y venden productos similares a los que se piensan vender, en el caso de la Farmacia Veterinaria su competencia directa se encuentra en las distintas zonas comerciales que

ofrezcan productos similares, incluyendo primeramente las farmacias veterinarias de la región.

Para Sapag N. & Sapag, R. (2014), el estudio competidor “[...] tiene la doble finalidad de permitir al evaluador conocer el funcionamiento de empresas similares a las que se instalarían con el proyecto y de ayudarlo a definir una estrategia comercial competitiva con ellas.” (p. 198).

2.2.41 Recursos Humanos

Si se observa la definición de Werther & Davis de recursos humanos, “El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (2014).

Es de suma importancia seleccionar y desarrollar un equipo de trabajo eficaz y eficiente que ayude y aporte a los objetivos de la empresa, para el caso, es necesario que se desarrollen estrategias que permitan a la entidad diseñar procesos que apoyen la administración del recurso humano desde el principio hasta el fin, es decir, desde que se crea un proceso de selección, inducción, capacitación y el desarrollo de la carrera profesional de un colaborador.

Según los mismos autores (2014), quienes identifican que el proceso de selección de personal consta de ocho pasos:

- Recepción Preliminar
- Administración de Exámenes

- Entrevista de Selección
- Verificación de Referencias y Antecedentes
- Evaluación Médica
- Entrevista con Supervisor
- Descripción del Puesto
- Decisión de Contratar

Es relevante considerar que la administración del recurso humano o capital humano es la resultante de enfatizar la capacitación y la evaluación en forma periódica, para lo cual se debe alentar el sentimiento de orgullo y pertenencia, creando conciencia de la importancia y la magnitud de operaciones, destacando el servicio al cliente, disminuyendo la ansiedad del colaborador, permitiendo aclarar dudas y parámetros de evaluación y, finalmente, estableciendo la responsabilidad de logro personal, profesional y corporativo.

2.2.42 Conceptos de análisis estadístico

En el trabajo de Lind, Marchal & Wathen, se menciona la utilidad de la estadística para la toma de decisiones en el mundo de los negocios. Parte de las habilidades que como profesionales en el área de la administración se debe manejar, es la capacidad de organizar, analizar y transformar datos para la toma de decisiones (Lind, Marchal, & Wathen, 2012, p. 2).

Se mencionan a continuación los conceptos más utilizados en la toma de información y el correspondiente análisis para el proyecto de emprendimiento propuesto.

2.2.42.1 Cadena de valor

Es una herramienta que complementa el análisis del ambiente interno de una empresa y tiene como objetivo principal el identificar fuentes de ventaja competitiva en las diferentes actividades empresariales y generar valor por medio de ellas.

Basados en lo anterior, la cadena de valor de una empresa está compuesta por todas las actividades que generan y agregan a las operaciones de una entidad. Existen tres tipos de actividades, se definen a continuación:

- **Actividades Primarias:** Son todas las actividades que tienen relación con el desarrollo del producto, comercialización, logística, entre otros.
- **Actividades de Apoyo:** Son actividades que apoyan el desarrollo de producto, como recursos humanos, finanzas, contabilidad, etc.
- **El Margen:** Genera valor, pues es la diferencia entre ventas y costos.

2.2.42.2 Requisitos legales

Las fuentes consultadas en este apartado corresponden principalmente a emprendimientos o trabajos académicos relacionados a nivel nacional, ya que se ajustan más a la realidad local.

Los requisitos legales atañen al cumplimiento de los reglamentos de la empresa en su función operativa, ubicación, manejo de personal, operación comercial, entre otros. Los diversos giros de operaciones pueden requerir cumplir con reglamentos distintos o más rigurosos relacionados con el tipo de empresa, desechos generados en la operación,

volumen de negocios. La reseña siguiente se basa en los requerimientos legales para la creación de un emprendimiento.

Basándose en el trabajo de Barrientos (2016), se reseñan la siguiente información:

Los pasos básicos que recomienda la Cámara de Comercio de Costa Rica para la apertura de un negocio (Cámara de Comercio de Costa Rica, s.f.):

- Se debe inscribir la empresa como persona jurídica domiciliada en Costa Rica, debe estar inscrita en el Registro Nacional.
- Las empresas deben contar con una razón social acorde con lo establecido en el Código de Comercio de Costa Rica.

Los productos y servicios se pueden comercializar a título personal o colectivo, donde (sic) se recomienda utilizar la figura de empresa individual de responsabilidad limitada o bien inscribir la sociedad mercantil según dispone el código de comercio vigente (Barrientos, 2017, p. 34).

Así mismo, toda empresa registrada a nivel personal o colectivo, debe inscribirse en el Ministerio de Hacienda como contribuyente de los diferentes impuestos que pueden gravar su actividad, ya sea impuesto de ventas, impuesto sobre la renta o impuesto selectivo de consumo. A su vez, debe legalizar los libros empresariales ante la Administración tributaria.

El patrono debe asegurar a sus empleados por riesgos de trabajo, suscribiendo la respectiva póliza ante un operador autorizado, ante lo cual, la empresa queda inscrita

como patrono ante el ente asegurador. Mensualmente debe remitir estado de las planillas con los datos de los trabajadores asegurados.

Después de inscribirse como patrono en las entidades citadas, debe realizarse el mismo trámite ante la Caja Costarricense de Seguro Social, indicando la intención de inscribirse como patrono y de asegurar a sus trabajadores.

En el caso de la farmacia veterinaria, es necesario contar con una regencia para poder contar con los productos farmacéuticos, así como con todas las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de Establecimientos Clínicos Veterinarios emitido por el Colegio de Médicos Veterinarios, por tanto, es indispensable contar con un Médico Veterinario colegiado, para tener acceso al mercado y comercialización, de productos farmacéuticos veterinarios.

2.2.42.3 Percepción de valor

Los clientes, en su gran mayoría, perciben el valor de un producto o servicio poniendo dos cosas en la balanza: Todos los beneficios que obtienen al poseer o usar un producto o servicio y el precio o todos los costos que implica su adquisición, consumo o utilización.

Beneficios Totales - Costos Totales = Utilidad para el cliente

El valor agregado o valor añadido para el cliente es “una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor.” (Negocios, 2013)

2.2.42.4 Media poblacional

Algunos estudios incluyen todos los valores de una población, y presentan información como un valor poblacional, es decir, se toman en cuenta todos los datos sin agruparlos en una distribución de frecuencia y se suman todos los valores observados dividiendo entre el número de valores de la población (Lind 2012, p. 59).

La media poblacional se puede calcular de la siguiente forma:

Media poblacional $\mu = \frac{\sum X}{N}$

En la cual se representa:

μ media poblacional

N número de valores de la población

X cualquier valor en particular

\sum indica sumatoria de los valores

Siguiendo con la definición de Lind, cualquier característica medible de una población se le llama parámetro (2012, p. 59).

2.2.42.4 Organigrama y estructura organizacional

La correcta división del trabajo permite asignar las tareas y los recursos necesarios de forma eficiente a las personas mejor calificadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos. La estructura de la organización permite sentar responsabilidades y ejecutar la cadena de mando de forma apropiada en la fase operativa, pero de mayor importancia es la fase de realimentación del ambiente y decisiones estratégicas que deben tomar en conjunto en una empresa, ante debilidades internas o amenazas externas. En un ambiente competitivo y una economía globalizada como la actualidad en el país, ambas partes deben trabajar en conjunto para lograr ventajas competitivas y funcionar eficientemente.

Cómo indica Moreno (2016, p. 244), el estilo y estructura de la organización se ve influenciado por al menos tres factores: las condiciones presentes, el entorno económico, político y social, tecnológico; el tamaño de la empresa; la preferencia del inversionista o del empresario.

Menciona que hay dos sistemas que son los más utilizados: el sistema centralizado, común en las empresas pequeñas con operaciones simples y tamaño reducido; y el sistema descentralizado, en el cual la complejidad del trabajo y la incertidumbre de los resultados, requieren que los problemas operativos sean solucionados por los mandos inferiores de la empresa.

La misma autora cita a (Konntz y Wehrich, citado por Moreno, 2016, p. 245), quienes identifican varios sistemas de organización con ejemplos de organigramas para cada uno de ellos, los cuales se encuentran en los anexos. Se mencionan y explican brevemente:

La organización por números simples consiste en un grupo de trabajadores que desempeñan las mismas tareas bajo la supervisión de un administrador.

La organización por tiempo, aplicado a instituciones con niveles operativos inferiores, que no se pueden interrumpir durante labores. La necesidad de establecer turnos de trabajo puede responder a casos en los que maquinaria o actividades trabajan de manera continua y no se pueden detener.

La organización por función empresarial se emplea pensando en las tareas que debe ejecutar la empresa, la importancia de las tareas y el nivel de especialización justifican la actividad de forma individual o en conjunto con otras labores.

La organización territorial o geográfica es utilizada por empresas con presencia en distintas localidades o que buscan expandirse a nuevas ubicaciones. Cada unidad territorial trabaja dirigida por un administrador que cumple las funciones de gerente operativo, en tanto la central realiza tareas de contabilidad, compras, personal o comercialización.

La organización por tipo de clientes responde a unidades que atienden a clientes aglomerados por necesidades o clasificaciones semejantes; como ejemplo se puede citar departamentos para atender pequeña, mediana y gran empresa; o bien, las universidades que se organizan por facultades y unidades académicas.

La organización por procesos o equipos es aplicada en empresas que cuentan con productos o procesos productivos comunes; en estas empresas, el departamento

productivo cuenta con un gran número de trabajadores que realizan operaciones muy similares.

La organización con base en productos, se organiza por línea de productos o servicios ofrecidos, en ellas los recursos e instalaciones se distribuyen de acuerdo con cada producto, con tecnología especializada, resultados para cada división y reporte de utilidades independientes.

El estudio administrativo y organizacional de un proyecto considera una serie de aspectos que repercuten en su rentabilidad. Cabe mencionar que la participación de unidades externas debe analizarse en este apartado; servicios como seguridad, limpieza, manejo y gestión de tecnologías de la información son funciones no críticas para el proyecto propuesto, y debe analizarse si es conveniente la contratación de estos servicios contra demanda o es necesario personal de planta encargado.

Después de definir la estructura de la organización, se debe analizar la complejidad de las tareas que requieren desempeñarse en cada uno de los cargos. El nivel de las remuneraciones debe ser acorde con el grado académico, experiencia, competencias, grado de responsabilidad, entre otros factores. Una vez definida la estructura de la organización, se pueden definir los requerimientos de los espacios físicos para el personal; consecuentemente esto afectará los costos de inversión en infraestructura o los gastos asociados a arrendamiento del espacio físico.

2.2.42.5 Análisis administrativo

El análisis administrativo es un importante medio de evaluar una organización de manera general, tanto estructural como organizativamente. Puede utilizarse para identificar problemas y procurar soluciones (Barrientos, 2017).

Es importante conocer si los objetivos propuestos inicialmente se cumplirán con los medios que se disponen para la fase operativa. Se debe establecer la periodicidad de los análisis y los mecanismos de control que se establecerán para evaluar el cumplimiento y buena función del negocio. Los cambios internos y externos pueden requerir de revisiones constantes de los objetivos propuestos y adecuar las metas propuestas de acuerdo con los planes estratégicos y los alcances en la operación regular del negocio.

Establecer correctamente desde el inicio la jerarquía organizacional permite sentar responsabilidades y detectar posibles falencias en la organización; así, la gestión estratégica debe estar centrada en los mandos superiores, quienes conocen el norte establecido y las metas a largo plazo. Por su parte, el mando operativo debe tener dominio y conocimiento de las labores diarias y mantener el control de aquellos agentes que pueden desviarse del cumplimiento de las normas y metas propuestas.

La buena gestión administrativa permitirá la operación sin interrupciones, buscando satisfacer la parte humana de los trabajadores y cumplir con el propósito para el cual se establecen las empresas, que es generar una cadena de valor para beneficio de todos los implicados en la operación.

2.2.42.6 La cadena de suministros comercial

En el proyecto que se propone, el área de oportunidad observada consiste en la distribución y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios. Cabe señalar que son productos terminados, por lo que no se ingresa en el proceso de producción, sino que se realizan contactos con proveedores nacionales e internacionales, para adquirir los productos y revenderlos a clínicas veterinarias que necesitan los productos para su uso final, o bien a los clientes dueños de mascotas que buscan productos farmacéuticos veterinarios para suplir una necesidad con sus mascotas. La propuesta puede resultar atractiva ya que beneficia al mercado veterinario en general, agregando nuevos productos así como los que ya se comercializan pero están en manos de grandes proveedores nacionales, dificultando la distribución al detalle y de manera personalizada.

En la obra Supply Chain Managment (Chavez & Torres-Rabello, 2012), se menciona la importancia del surgimiento del concepto de “organizaciones de red” refiriéndose a las interacciones entre organizaciones estudiado en los noventas por Raymond E. Myles y Charles C. Snow de la universidad de California; las “redes dinámicas” son aquellas cuyos componentes pueden adaptarse al entorno cambiante y situaciones complejas. Los componentes o partes de una organización, en este caso la empresa, pueden montarse y desmontarse según la necesidad; es decir, las empresas pueden dedicarse al negocio central y relacionarse con otras que les brinden productos o servicios necesarios para su actividad productiva, las cuales, a su vez, se dedican a su negocio específico.

El concepto de cadena de valor es ampliamente estudiado en los trabajos de Michael Porter, refiriéndose al conjunto de actividades y operaciones de una compañía que le permiten obtener utilidades y alcanzar la satisfacción de los clientes. Las relaciones entre

las partes cambiantes de una red dinámica se insertan en la cadena de valor, y el buen funcionamiento de los intercambios de insumos o servicios incide en la creación de valor de todo el sistema total.

El manejo de la cadena de suministros es un área donde (sic) concurren diversas disciplinas, basándose principalmente en la logística; concurren la tecnología avanzada, la gestión de la información, la investigación de operaciones, gestión de inventarios y herramientas estadísticas (Chavez, 2012).

El buen diseño de la cadena de suministros y la buena operación logística, permiten obtener ventajas estratégicas en los mercados de aquellas organizaciones que trabajan de manera conjunta para alcanzar un producto final. Volviendo a la propuesta del proyecto, este factor es clave al trabajar con productos con vencimiento que requieren transporte y almacenaje después de ser recibidos por los productores, y posteriormente ser entregados a detallistas o consumidores finales.

2.2.42.7 Media aritmética

La media aritmética es el valor único entre un conjunto de datos, en el cual la suma de las desviaciones de cada valor de la media es igual a cero (Lind 2012, p. 61).

Se calcula de la siguiente manera:

Media aritmética $\Sigma(X - \bar{X}) = 0$

2.2.42.8 Demanda potencial de mercado

Dos aspectos fundamentales deben regir la búsqueda de información, la función demanda y la cantidad demandada. La primera de ellas refleja el comportamiento de los consumidores respecto al precio de un producto o servicio; el análisis, además de describir la elasticidad de la demanda que enfrentará el proyecto (Moreno, 2016).

La cantidad demandada se refiere al consumo nacional, se ve afectado por la producción nacional junto con las importaciones y exportaciones. Una vez que se cuenta con la información anterior, es necesario determinar las características o perfil del consumidor, la magnitud de la demanda y finalmente, las variables que pueden influir en la demanda.

El perfil del consumidor consiste en identificar las características y los hábitos de compra, con el fin de desarrollar una estrategia adecuada para lograr una participación en el mercado deseable. La segmentación mercadológica debe estudiar aspectos como el sexo, estado civil, la edad, nivel educacional, ubicación geográfica, estrato socioeconómico, entre otros.

La magnitud de la demanda consiste en la obtención de series estadísticas atinentes al histórico de consumo (Moreno, 2016), en el caso del proyecto propuesto, por fuentes de información externas. Los proyectos nuevos no cuentan con datos históricos que se puedan utilizar como fuentes internas, por lo que debe apoyarse en información institucional como bancos, instituciones gubernamentales, ONG, gremios de producción, entre otros.

Para analizar los factores que puedan alterar la demanda, se debe recurrir al análisis de la economía, revisar el comportamiento cíclico de los datos y hacer estimaciones estadísticas. Sin embargo, en el caso de proyectos de productos nuevos, no se puede proceder de esta manera, como lo describe Moreno (2016):

“Cuando se trata de introducir un nuevo producto o servicio que no puede ser comparado con ninguno de los existentes y que, por lo tanto, no cuenta con información histórica, es necesario entrar en contacto con el usuario para estimar la demanda futura.” (p. 115)

2.2.42.9 Dispersión o variabilidad

Las medidas de ubicación como la media, describen la posición de los datos en toda la población, pero no habla de la dispersión o cómo estos se desvían de la media aritmética. Una medida de dispersión pequeña indica que los datos se agrupan próximos a la media aritmética. El estudio de la dispersión también es útil para comparar la propagación de dos o más distribuciones (Lind 2012, p. 74).

En la descripción de Lind (2012) se mencionan las principales medidas de dispersión: el rango, intervalo de valores mínimos y máximos de un conjunto de datos. La desviación media, la varianza y la desviación estándar que representan desviaciones de la media aritmética.

2.2.42.10 Media de una muestra

Por motivo de limitación de recursos y practicidad, se acostumbra tomar una muestra representativa de la población para estimar una característica específica. “Para los datos en bruto no agrupados, la media es la suma de los valores de la muestra, divididos entre el número total de valores de la muestra” (Lind 2012, p. 60).

Se calcula de la siguiente manera:

Media de la muestra $\bar{x} = \frac{\sum X}{n}$

En la cual se representa:

\bar{x} Media de la muestra, leída como equis barra

N número de valores de la muestra

X cualquier valor en particular

Σ indica sumatoria de los valores

Según aclara el autor, la media de una muestra o cualquier medición basada en una muestra de datos se le denomina estadística. (Lind 2012, p. 60).

2.2.42.11 Media ponderada

La media ponderada se presenta cuando hay varias observaciones de un mismo valor.

La ponderación se puede interpretar como un conteo de frecuencia.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Media ponderada} \quad \bar{X}_w = \frac{\sum (wX)}{\sum w}$$

El denominador de una media ponderada siempre es la suma de las ponderaciones (Lind 2012, p. 63)

2.2.42.11.1 Curtosis

Haciendo referencia al trabajo de Westfall, Peter H. (2014), en una variable estadística aleatoria, la curtosis es una característica de forma de su distribución de frecuencias. Una mayor curtosis implica una mayor concentración de valores muy cerca del pico de la curva de distribución y lejos de las colas o extremos de la curva de distribución. Una mayor curtosis no implica una mayor varianza.

El coeficiente de curtosis se puede obtener de la siguiente manera:

$$g^2 = \frac{\mu_4}{\sigma^4} - 3$$

En la ecuación, se sustrae 3 para la distribución normal o de Gauss, con el objeto de generar un coeficiente de 0 para la normal y de esta forma sirva como referencia para el apuntamiento.

2.2.42.11.2 El rango

Es la medida de dispersión más simple, representa el intervalo entre el valor máximo y mínimo de un conjunto de datos (Lind 2012, p. 74).

Se calcula de la siguiente manera:

Rango Valor máximo – valor mínimo

2.2.42.11.3 Varianza

Ambas medidas se fundamentan en las desviaciones de la media, en ambas se trabaja con el cuadrado de las desviaciones. La varianza es no negativa y alcanza el valor de cero si todas las observaciones son las mismas (Lind 2012, p. 80).

Se calcula de la siguiente manera:

Varianza de la población $\sigma^2 = \frac{\sum (X - \mu)^2}{N}$

En la cual se representa:

σ^2 Es la varianza de la población

X Valor de una observación de la población

μ Media aritmética de la población

N Número de observaciones de la población

2.2.42.11.4 Desviación media

La desviación media toma en cuenta todos los valores observados, a diferencia del rango que trabaja con el máximo y mínimo solamente. La desviación media mide la cantidad media respecto de la cual los valores de una población varían.

$$\text{Varianza de la población } DM = \frac{\sum |X - \bar{X}|}{n}$$

En la cual se representa:

X Valor de cada observación de la población

\bar{X} Valor de cada observación de la población

n Número de observaciones de la muestra

|| Indica el valor absoluto

2.2.42.11.5 Desviación estándar

La desviación estándar es la raíz cuadrada de la varianza.

$$\text{Desviación estándar } \sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - \mu)^2}{N}}$$

2.3 HIPÓTESIS

En el proyecto propuesto se propone hacer el estudio de factibilidad de un emprendimiento, por lo que consecuentemente se intenta demostrar que los factores que componen la factibilidad de acuerdo con los autores citados, se cumplen. Debemos intentar responder provisionalmente a la pregunta de investigación (Hernández, 2014, p. 104).

De la misma forma, el autor menciona que pueden existir hipótesis causales multivariadas en un tema de estudio, cuando existiendo una variable independiente esta puede verse afectada por una o múltiples variables independientes: “Hipótesis causales multivariadas. Plantean una relación entre diversas variables independientes y una dependiente, una independiente y varias dependientes o diversas variables independientes y varias dependientes.” Hernández, 2014, p. 111.

Menciona en la obra de Álvarez, que aunque en las modalidades como el plan de negocios o informes de práctica profesional no son susceptibles al planteamiento de hipótesis, el soporte teórico requiere un modelo metodológico formal en el cual se formulan escenarios probables que se deben alcanzar bajo ciertas condiciones y plazos determinados (Álvarez et al, 2015, p. 18).

La creación de una empresa de Farmacia Veterinaria para los habitantes de Cartago Oriental en el segundo semestre del 2018, es factible porque existe demanda de los productos farmacéuticos por ofertar, lo que permite el crecimiento del negocio en el tiempo.



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3 MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Carácter de la investigación

Existen varios tipos de carácter de investigación, dentro de los que Sampieri et al, (2014) explica, se tienen los correlacionales, descriptivos, explicativo y exploratorio, sin embargo, enfatiza que en la práctica, una investigación puede incluir elementos de más de un tipo de alcance, por lo que no se deben clasificar, sino más bien son un continuo de causalidad que puede tener un estudio.

Como comenta Sampieri et al, (2014) con respecto al carácter de la investigación de tipo exploratorio, “Estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (p.91), característica compatible con la presente investigación que realiza una exploración dentro de su marco de investigación, buscando la viabilidad de la estrategia para que se genere el objetivo principal, por tanto, el carácter de la investigación es de tipo exploratorio.

3.1.1.1 Enfoque metodológico

De acuerdo con lo establecido por Sampieri (2014), “Una investigación consiste en una serie de procedimientos sistemáticos, críticos y empíricos que tienen como objetivo el estudio de un fenómeno”. (p.4)

De esta forma, se puede inferir sobre dos principales enfoques de investigación, el cualitativo y el cuantitativo.

Para el estudio de factibilidad, el marco teórico ya se encuentra definido y se fundamenta en la metodología de evaluación de proyectos, la cual utiliza métodos cuantitativos para aportar objetividad y confiabilidad a la proyección de los resultados por obtener, por tanto es una investigación orientada al enfoque cuantitativo.

3.1.2. Naturaleza de la investigación

Sampieri et al, (2014) define enfoque cuantitativo como “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p.04)

Para Sampieri et al, (2014), el enfoque cualitativo “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (p.07)

Sampieri et al, (2014) define los métodos mixtos como:

Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.534)

Basados en las definiciones anteriores, la investigación actual se clasifica como una investigación cuantitativa, debido a que es fundamental para la investigación el uso de estadísticas, e indicadores que muestren resultados numéricos para evaluar la viabilidad o no del proyecto en cuestión.

3.1.3. Marco de la Investigación

Bajo la definición de Chinchilla (2017), el marco de la investigación propuesta se relaciona al tamaño o amplitud del estudio, relacionándolo con la magnitud y extensión del área, organización o temática que se va a estudiar.

En la presente investigación, se utilizara un marco micro, debido a que el campo de estudio es en un distrito del cantón de Cartago, del cual se extraerán muestras del comportamiento del mercado, sin abarcar la totalidad de la población.

3.1.4. Finalidad de la Investigación

En general, la investigación tiene dos finalidades: la teórica y la aplicada. La investigación teórica, dice Barrantes R. (2013) “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”. (p, 64). Es decir, tiene que ver con la investigación que parte de un conocimiento existente, pero considera que el mismo está incompleto, no está demostrado o tiene prejuicios. En cuyo caso, el fin es producir más y mejor conocimiento a efecto de poder contribuir a depurar, ampliar y fundamentar el existente.

La investigación aplicada, por su parte, busca sobretodo resolver problemas cotidianos y evidentes que ocurren en un país, empresa, institución, comunidad, ámbito de estudio o grupo de personas, mediante acciones y medidas concretas y tomando como base los datos y la información producidas por la investigación. En palabras de Barrantes R. (2013) “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p, 64). Es decir, con base en la información recabada, la investigación aplicada plantea y elabora recomendaciones, planes,

lineamientos, manuales, entre otros, para resolver problemas concretos que ocurren en un determinado lugar.

Por tanto, la presente investigación, dados los conceptos y analizando el tipo de investigación que más se asemeja a los anteriormente citados, se concluye que la investigación es de tipo aplicada.

3.1.5. Dimensión temporal y espacial de la investigación

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004 citado por Sampieri et al 2014), Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

Sampieri et al, (2014) define la dimensión temporal longitudinal como “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos”. (p.159).

La presente investigación presenta una dimensión temporal transversal, debido a que se intenta recopilar datos en un solo momento para realizar una evaluación situacional sobre el momento dado.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 Sujetos de información

Para la investigación que se realiza, se establecen como sujetos de investigación, los habitantes que viven en el distrito Oriental en Cartago y sus alrededores así como en la ciudad de San Jose, que se encuentran dentro del marco de la investigación.

Para los potenciales consumidores se analizará a la población económicamente activa del distrito de Oriental en Cartago Centro y sus alrededores así como en los cantones de Curridabat, San José Central, Desamparados y alrededores, con una muestra de 119 personas, para un margen de error de 10.14% y un nivel de confianza de 90%

Para delimitar la población correctamente y hacer que la muestra sea representativa (Sampieri, 2014, p. 173), es necesario seleccionar los casos representativos para generalizar, basados en los objetivos de la investigación. Es necesario establecer claramente las características que debe cumplir la población para extrapolar correctamente la información de la muestra analizada.

3.2.1.1 Fuentes primarias

Es toda la información recolectada en forma directa por medio de entrevistas, cuestionarios, visitas de campo y observación, entre otras. Se debe incluir además, toda información que se obtendrá de expertos en el tema.

Si observamos la definición de Sampieri et al, (2014) *“Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera..* (p. 61).

Como fuente primaria también se debe tomar en cuenta las encuestas o cuestionarios aplicados a personas, que conformen el estudio de mercado que permite identificar la aceptación del producto de la investigación.

Para la investigación se usaron las siguientes tesis:

Autor o autores	Universidad u organización	País	año
Melanie Jiménez Herrera	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2016
Alexandra Maribel Herrera Chungandro	Instituto Tecnológico Cordillera	Ecuador	2016
Arely Uriostegui Jiménez	Instituto Politécnico Nacional	México	2012
Renán Patricio Mena Pérez	Universidad De Las Fuerzas Armadas	Ecuador	2013
Josué Mora Chaves	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2018

3.2.1.2 Fuentes Secundarias

Chinchilla et al, (2018) define lo siguiente:

Libros utilizados durante la investigación, tanto fuentes de consulta como bibliográficos. En este apartado, se pueden incluir documentos tomados de sitios Web siempre y cuando cuenten con su autor, título y año de publicación (p. 35)

3.2.1.3 Fuentes Legales

- Ley General de Salud de Costa Rica
- Reglamento interno de establecimientos clínicos veterinarios
- Código Municipal
- Código de Comercio de Costa Rica
- Código de Trabajo de Costa Rica.
- 7724 LEY ORGÁNICA DEL COLEGIO DE MÉDICOS VETERINARIOS

3.2.1.4 Fuentes de información financiera y económica.

- Banco Central de Costa Rica
- Banca para el Desarrollo
- MEIC (Ministerio de economía industria y comercio)
- COMEX

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1 Población

3.3.2 Muestra Sampieri et al, (2014) define la muestra como: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta”.

(p.173)

La fórmula para encontrar el tamaño de la muestra según el margen de error y el nivel de confianza deseada es el siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2}$$

En donde:

n: Es el tamaño de la muestra.

Z: valor correspondiente a la distribución de Gauss (nivel de confianza)

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, (p =0,5), que hace mayor el tamaño maestral

q: 1 – p. En este caso por desconocerse (binomial a normal).

i: margen de error

Por consiguiente, en la investigación se tiene que para los potenciales consumidores se analizará a la población económicamente activa de Cartago y San José con una

muestra de 119 personas, para un margen de error de 10.14% y un nivel de confianza de 90% en un muestreo probabilístico.

Además dentro de la investigación se tomarán en cuenta, los médicos veterinarios con negocios que venden medicamentos para animales, que se encuentran dentro del marco de la investigación, se realizará un muestreo probabilístico debido a que los negocios encuestados, serán únicamente los que se encuentren enlazados dentro de las bases de datos de los sistemas de información como *Waze* o *Google Maps* dentro del marco de la investigación estipulado, a diez negocios que cumplan con lo determinado en los alcances de la investigación.

3.3.2.1 Probabilística

El muestreo probabilístico es posible si se cumplen dos condiciones: todos los elementos de la población tienen probabilidad mayor que cero de ser seleccionados en la muestra, y debe conocerse de forma precisa la probabilidad para cada elemento.

El cumplimiento de ambas condiciones permite tener resultados no sesgados al estudiar la muestra. Ejemplos de este tipo de muestreo, puede ser el caso de los censos en un país, la totalidad de la lista de personas pertenecientes a una facultad o bien la lista total de clientes de una empresa.

3.3.2.2 No Probabilística

Cuando no se cumplen ambas condiciones, así como por la carencia de recursos es más conveniente realizar un muestreo no probabilístico, utilizando criterios de selección basados en hipótesis relativas a la población de interés. En el proyecto que se propone, se puede seleccionar a las personas que realizan compras en los negocios al detalle dentro del área geográfica meta.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Sampieri et al, (2014) define medición como “Proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos.” (p.199)

Como se mencionó en el capítulo anterior, retomando a (Buendía, Colás y Hernández 2001, citado por Bernal 2010) la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (p.256)

Sampieri et al, (2014) define “Cuestionario Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.” (p.217)

Bernal (2010) define la observacion como: “técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.” (p.257)

Sampieri et al, (2014) conceptualiza la bitácora de análisis como:
Esta bitácora tiene la función de documentar el procedimiento de análisis y las reacciones del investigador al proceso y contiene fundamentalmente:

- Anotaciones sobre el método utilizado (se describe el proceso y todas las actividades realizadas; por ejemplo: ajustes a la codificación, problemas y la forma en que se resolvieron).
- Anotaciones sobre ideas, conceptos, significados, categorías e hipótesis que van surgiendo.

- Anotaciones en relación con la credibilidad y verificación del estudio, para que cualquier otro investigador pueda evaluar el trabajo (información contradictoria, razones por las cuales se procede de una u otra forma). (p.425)

De acuerdo con De Alva (2015) las listas de cotejo deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Determinar el criterio o competencia por evaluar.

Redactar todos los indicadores de logro (cada indicador debe hacer referencia a un solo aspecto por evaluar).

Elaborar una tabla con al menos tres columnas: una para incluir el listado de los indicadores, otra para marcar cuando el indicador aparezca (puede denominarse logrado, presente, si, alcanzado, etc,) y una última columna para marcar cuando el indicador no se manifieste (no logrado, no presente, no, no alcanzado, etc,). (pag. 66).

Sampieri et al, (2014) comenta sobre instrumentos de la observación como la hoja de observación, mapas y cámaras:

La inmersión total implica observar los sucesos, establecer vínculos con los participantes, comenzar a adquirir su punto de vista; recabar datos sobre sus conceptos, lenguaje y maneras de expresión, historias y relaciones; detectar procesos sociales fundamentales; tomar notas y empezar a generar datos en forma de apuntes, mapas, diagramas y fotografías; así como recolectar objetos y artefactos y elaborar descripciones del ambiente. (p.377)

Analizadas las técnicas e instrumentos de recopilación de datos, se concluye con la entrevista, mediante el cuestionario, es la herramienta más acorde con la presente investigación para recopilar los datos que se necesitan.

3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL, VARIABLES.

Operacionalizar las variables consiste en llevar de un concepto abstracto a conceptos concretos, medibles. Para explicar cómo se contrastarán las variables se elaboran conceptos, definiciones e indicadores (Chinchilla, 2017).

Para operacionalizar las variables, se debe realizar (sic) en tres partes: definición conceptual, dimensión, definición operacional, definición instrumental. (Chinchilla, 2017, p. 39-40).

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1971, p. 52 citado por Sampieri et al, 2014). En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

Tabla 1. Definición conceptual, Operativa e instrumental, variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Inversión Inicial	Es la cantidad de dinero que se utilizado para invertir y poner en marcha un proyecto	Deben sumarse la totalidad de las salidas de efectivo en el momento inicial y se cuantifican	Costo total de la inversión que va desde la compra de equipo, instrumentos y capital para la inversión del negocio
Tasa Interna Retorno (TIR)	Es la tasa que hace que el valor actual neto sea igual que cero	Si la TIR es mayor o igual que la tasa de rendimiento requerida, el proyecto es aceptado, caso contrario, se descarta	Se considera el flujo neto descontado a una tasa de interés determinada a el plazo considerado en el proyecto de tal manera que el resultado a esa tasa haga que los flujos descontados sean igual que 0.
Flujo de caja proyectado	Corresponden a las entradas y salidas de caja o efectivo en un periodo determinado	Con base en los gastos, se determinan los costos y con base en la demanda se detallan las estimaciones de ingresos	Se proyectan todos los ingresos y egresos de efectivo del proyecto conforme con las técnicas aceptables en finanzas y evaluación de proyectos.
Egresos	Erogación o salida de recursos financieros motivada por el compromiso de prestar servicios o adquisición de insumos. Salidas de efectivo afectan directamente el estado proyectado de pérdidas y ganancias.	Con base en la información de adquisición de equipo e instrumentos, costos directos de puesta en marcha, costos salariales se calculan los gastos o salidas en el proyecto.	Se determinan todas las posibilidades de obtener dinero tanto en el primer año como en los años necesarios a fin de determinar una buena estimación de los costos reales del proyecto.
Valor Presente Neto VAN	Representa el valor al día de la evaluación del proyecto sobre la base económica obtenida de los flujos efectivos que se estiman en el futuro.	Si el VAN es mayor que 0, se determina la viabilidad del proyecto, en caso de que sea menor que 0, se rechaza	Metodología propuesta Por Merino Sema mediante la cual se toma el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos proyectados, la inversión inicial de tal manera que el riesgo sea aceptado por el investigador.
Localización	Es el lugar físico donde se instalará algo para determinar el sitio idóneo con base en una serie de parámetros técnicos que hacen posible consolidar esta ubicación.	Los parámetros mínimos aceptados para la toma de la decisión del sitio están la disponibilidad de los servicios públicos, mano de obra, restricciones ambientales y legales.	Se utilizará una investigación de campo para conocer las características comerciales de Cartago Oriental, Costa Rica
Mercado	Es la combinación de los cuatro elementos producto, precio, plaza y promoción que sirven para determinar las necesidades del mercado y conocer el mercado meta de la empresa.	Se investigan las ventajas y desventajas de la zona donde se desarrollará el proyecto.	Conocer mediante la encuesta o cuestionario que tipo de producto espera el consumidor y que esperan del nuevo negocio.

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO IV

4 DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de este capítulo se realizará el estudio de mercado para el ingreso de un nuevo local de venta de productos farmacéuticos veterinarios en la provincia de Cartago, en el distrito Oriental. De esta forma se conseguirá calcular la demanda potencial, así como el segmento de clientes más atractivo para el proyecto, que a su vez permitirá definir los gustos y preferencias de los clientes, así como las necesidades que se buscan satisfacer. Con la recopilación de datos y posterior análisis sobre el estudio de mercado, se puede definir la más conveniente estrategia comercial aprovechando las oportunidades que se presentan en el mercado, lo que permite optimizar los recursos disponibles.

En este mismo apartado se desarrollarán los estudios técnico y financiero; del primero se espera definir las características del personal, equipamiento y estructura de la organización para cumplir con la fase operativa del proyecto, y del segundo toda la información necesaria para establecer las necesidades de la puesta en marcha y de la operación del proyecto, así como cuantificar los flujos necesarios para que el mismo sea factible.

La viabilidad del proyecto dependerá de los resultados de los estudios realizados y de las decisiones que se fundamentarán en esta información, se harán futuras recomendaciones en capítulos posteriores.

4.2 PRODUCTO

4.2.1 Nombre del producto

El negocio se enfocará en la reventa de productos farmacéuticos veterinarios además de algunos servicios veterinarios

4.2.2 Precio

El precio que los clientes están dispuestos a pagar oscila entre ₡300,00 y ₡40.000,00 por productos unitarios, precios que son tomados mediante referencias en el mercado de farmacias veterinarias y tabla de costos de servicios del Colegio de Médicos Veterinarios.

4.2.3 Características del producto

Los productos comercializados son productos farmacéuticos veterinarios, dentro de los que se encuentran clasificaciones como vacunas, desparasitantes internos, desparasitantes externos, antibióticos, antiinflamatorios, productos de uso tópico, gastrointestinales y suplementos vitamínicos y alimenticios principalmente para perros y gatos.

Se debe agregar el apartado de servicios veterinarios, con los que, principalmente, se atienden consultas, vacunas, castraciones entre otros, aunque cabe señalar que la idea prioritaria es la venta de productos.

4.3 ESTUDIO DE MERCADO

En el estudio de mercado se pretende conocer e identificar el mercado meta, y la potencial aceptación de los productos por ofrecer, así como la forma en la que se intentará captar la atención del cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades y agradar en el mercado. Por medio de este estudio se puede identificar las necesidades de cada uno de los segmentos de mercado y conocer si son satisfechas con los productos que se ofertarán. Al estudiar la información referente a la demanda de los productos, se puede identificar cuáles tienen mayor aceptación en el mercado y la estrategia que se seguirá para cada uno de ellos, así como las decisiones referentes a en qué plaza se ofertarán con mayor éxito.

Siguiendo las recomendaciones de las fuentes especializadas en mercadeo, se realizará una segmentación del mercado meta, con base en los parámetros más actuales y que tienen efectos locales. El instrumento para recolectar la información fue la encuesta electrónica, enfocada en los habitantes de Cartago principalmente, de forma aleatoria, sin embargo, enfocada en los gustos y preferencias de los dueños de mascotas.

4.4 CONSUMO APARENTE Y DEMANDA POTENCIAL

Con la información obtenida se logra identificar que las personas están abiertas a conocer nuevos productos para sus mascotas, que si bien existe una percepción de que los precios son un poco caros, el apego que sienten por sus mascotas en darles la mejor calidad de vida posible, los insta a gastar y consumir productos y servicios veterinarios. Claro está que según el análisis de los datos recolectados, la aplicación de mejores estrategias para abaratar los productos y servicios ofrecidos, generaría una demanda mayor, debido a que una de la principales limitantes que los usuarios encuentran para mantener a su mascota con una mejor salud, son los costos elevados para su economía. Además, más de un 90% de las personas encuestadas poseen mascota y las consideran como miembros de la familia, llegando inclusive a tener la misma o mayor importancia para sus dueños que sus respectivas parejas, hermanos o padres, reforzando la idea de que los precios de los productos son la mayor limitante para una mayoría de personas que desearían poder invertir más en sus mascotas.

4.4.1 Segmentación Demográfica

Geográfica: El proyecto estará ubicado en el distrito Oriental de Cartago, sin embargo, estará pensado para cubrir la mayor cantidad de extensión posible para los clientes potenciales, por lo que realizó la investigación de los consumidores en la provincia de Cartago y San Jose.

Segmentación psicográfica: existen diferencias entre los pobladores del área de comercialización meta, entre ellos la segmentación psicográfica permite agrupar por gustos y tendencias, por estilos de vida, por ciclos de vida y otros conceptos útiles. Dentro de los segmentos que son más atractivos para el proyecto, están las personas mayores de 18 años dueños de mascotas, principalmente domésticas como perros y gatos, entre los cuales los *millennial* o generación Y, ¹²responden a estímulos publicitarios de forma más favorable y están dispuestos a probar nuevos productos e inclusive pagar más por productos con características específicas.

Clase social: Debido a los precios relativamente altos para la mayoría de la población en el sector salud, se intenta dirigir a la población de clase media, media-alta y alta, que poseen mayores recursos económicos para afrontar situaciones como enfermedad de la mascota y chequeos médicos más frecuentes.

¹² Clasificaciones ente grupos generacionales de personas nacidas en diferentes épocas de la historia (explicado en el apartado 2.2.11.4)

4.5 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

El mercado de las farmacias veterinarias es relativamente amplio y completo, y se refuerza el postulado, dada la opinión de los usuarios, que en un alto porcentaje, encuentra los productos farmacéuticos que buscaba o bien encuentran un producto sustituto, sin embargo, también están dispuestos a probar nuevos productos y conocer nuevas opciones y promociones; La cantidad de clínicas y farmacias veterinarias, ha proliferado en los últimos años debido a un aumento natural de la demanda y una mayor cantidad de médicos graduados año con año, que en la mayoría de casos desean emprender su propio negocio.

También existen grandes organizaciones como VicoVet, Intensivet, La VETE, MediPEt entre otras grandes empresas veterinarias, que poseen una amplia cuota de mercado y que no necesitan de distribuidores de productos farmacéuticos, ya que ellos mismos pueden ser importadores o bien tienen contacto con los mejores proveedores para sus empresas.

Se puede diferenciar entre estos grandes comercios por el volumen de ventas y la rigurosidad de sus condiciones de compra y exposición; empresas mencionadas como la VETE, trabajan con volúmenes de venta grandes, con estándares de calidad altos y un gran poder de influencia como compradores. Evidentemente son una amenaza seria para los pequeños empresarios, pero tomando en cuenta que son empresas con muchos años en el mercado, y que no han tomado la decisión de expandirse en el mismo, es probable que estén satisfechos con su cuota de mercado y no se conviertan en una amenaza en la región para los pequeños emprendedores de la zona.

4.6 ANÁLISIS EXTERNO: VARIABLES DEL ENTORNO GENERAL

Hasta el 2017 el país se encontró en una etapa de estabilidad económica debido a las medidas tomadas por el gobierno central, los indicadores macroeconómicos han presentado menor volatilidad que otros años anteriores. Las medidas tomadas por el BCCR han logrado mantener dentro del rango de metas establecidas las condiciones económicas del país. Como ejemplo de esto, la inflación media anual del 2009 al 2017 fue de 3,4% contra la inflación de 1973 al 2008 de un 17,8% (BCCR, 2018).

Tomando la información presentada en el Programa Macroeconomico del Banco Central de Costa Rica en Enero del 2018, se puede mencionar que el tipo de cambio en el 2017 se mantuvo tendiente al alza desde 2016 con una depreciación del colón cercana al 2.5% (3.3% el año anterior); la inflación se ha mantuvo cercana a los rangos establecidos por el BCCR como meta, condición que beneficia a los consumidores en general y reduciendo la pérdida del poder adquisitivo; la evolución de las tasas de interés en 2017 se vio afectada por los movimientos de la TPM, efecto gradual que continua en proceso según el BCCR. Debido a la falta de reformas de ajuste fiscal el comportamiento de las tasas de interés se vio presionado por Hacienda ante sus necesidades de caja y obligaciones financieras. En la segunda mitad del 2017 la economía costarricense creció un poco más del 3% y las condiciones de empleo se mantuvieron estables (BCCR 2018, p. 5).

Según la información del Programa Macroeconómico 2018-2019 del BCCR, se mantiene la meta de inflación de largo plazo en 3% +- 1pp de tolerancia.

Se proyecta que la actividad económica crecerá 3.6% en 2018 y 3.9% en 2019 impulsada por la demanda interna.

El ahorro financiero aumentaría entre 12% y 13% anual consecuentemente, con el nivel de actividad económica, la meta de inflación, el proceso de mayor profundización financiera del país.

El déficit financiero del Gobierno Central llegará al 7,1% del PIB en 2018 y 7,9% en 2019.

4.6.1 Inflación

La inflación general, medida con la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), registrando para diciembre del 2017 un valor de 2,6%. La inflación se define como la diferencia porcentual que sufren los precios de los productos de la canasta básica que conforman el IPC, y se calcula para un periodo determinado.

Es importante recalcar que el BCCR prevé que el crecimiento económico nacional se mantenga dentro de su proyección, pero que las proyecciones realizadas se desvíen en caso de materializarse algunos eventos en el futuro próximo. Se mencionan factores internos como el déficit del gobierno central, ajustes no ordenados en los macro-precios, mayores expectativas de inflación, choques de oferta por factores climáticos adversos; y externos, como el riesgo de un menor crecimiento de la economía mundial, variaciones en los precios internacionales de materias primas, mercados financieros más volátiles. (BCCR 2018, p. 38).

4.6.2 Variables Jurídicas y Políticas

El marco jurídico en el que desarrollará el proyecto no presenta cambios drásticos, es estable, no se prevén cambios en políticas de producción local y continuará la tendencia de integrar el país a mercados internacionales por medio de acuerdos comerciales, que podrían generar ventajas para los consumidores, principalmente en el factor precio, una de las limitantes más importantes para el consumidor.

Por otra parte, se espera que continúe el apoyo hacia las pequeñas y medianas empresas MyPimes, por parte del sector gubernamental, en cuanto al apoyo financiero con las líneas de crédito para la producción y con transferencias de tecnología y capacitaciones por parte de diferentes agencias del estado. A nivel nacional, se impulsa la idea que los emprendimientos locales proporcionan oportunidades de trabajo y crecimiento económico a lo largo de toda la cadena productiva, como también incentiva el consumo de productos que han sido producidos localmente.

El horizonte del proyecto coincide con el cambio de administración en mayo 2018, sin que se prevea cambios bruscos en la política interna que puedan afectar las proyecciones económicas o las regulaciones existentes en materia de producción o regulación sanitaria. El aspecto más importante por rescatar es la urgencia de medidas para solventar el problema fiscal que tiene el país, del cual las primeras propuestas consisten en el cambio del impuesto de ventas a impuesto de valor agregado y un posible aumento en la tasa impositiva de al menos dos puntos porcentuales sobre el valor actual.

En caso de que las medidas para solventar el déficit no se tomen en el 2018, analistas mencionan que el déficit puede llegar al 7,1% y consecuentemente afecte las tasas de

interés al alza ante las necesidades de financiamiento de Hacienda. En este escenario, el financiamiento y la variación de precios en el ámbito interno, pueden ejercer mayor presión sobre negocios que inician ante la incertidumbre o la falta de históricos que permitan proyectar la rentabilidad económica.

En materia de tributación para el año 2018, se tiene programada la implementación obligatoria de la factura electrónica, por lo que se debe tomar en cuenta a la hora de adquirir el *software* de Gestión Empresarial que cuente con la característica implementada para evitar multas y cierres de negocio.

4.6.3 Variables Tecnológicas

La tecnología disponible para el funcionamiento eficiente del proyecto propuesto, consiste en sistemas informáticos que permitan llevar un control adecuado de la fase operativa (compra, distribución, ventas), así como de programas informáticos que permitan un adecuado manejo de las relaciones con los clientes, conocido como *Customer Relations Managment* (CRM) que permiten el seguimiento adecuado de las ventas, proyección para el manejo de inventarios y facturación, aunado a bases de datos con información de clientes y proveedores que permitan dar seguimiento a cambios en gustos y preferencias para adaptar la oferta de productos y servicios durante la fase operativa del proyecto. Las soluciones de software de esta naturaleza se conocen como software ERP y existe una amplia gama de soluciones en el mercado, desde el software libre al propietario, con características distintas, agregando dentro de las variables tecnológicas en materia de tributación de impuestos, que se deben generar facturas electrónicas, por lo que los sistemas de gestión empresarial deben implementar de manera obligatoria la característica para cumplir con la nueva normativa legal.

El uso de redes sociales y sistemas de comunicación con los clientes permiten dar una experiencia de cercanía de la marca con los clientes, por lo que la estrategia de promoción debe incluir el uso de redes sociales por personas competentes y el adecuado manejo de estas por parte de un *community manager* encargado. A su vez, estas redes permiten obtener inteligencia de mercado como fuente primaria para adaptar la estrategia comercial del proyecto.

Por último, han surgido varios servicios de entrega de mercadería por empresas especializadas en mensajería y transporte; algunas son enfocadas al transporte de comidas preparadas como *Uber Eats*, aplicación móvil creada por la empresa multinacional Uber cuya función es la de asociarse con comercios especializados en preparación de alimentos y permiten acceder a clientes que requieren el servicio de entrega a domicilio contra demanda sin necesidad de invertir en flotillas de entrega o sistemas de comunicación para solventar esta necesidad. Otras, de igual manera, realizan la misma actividad, pero no se limitan a comida, realizan entrega de mercadería prácticamente de cualquier tipo, salvo que sea muy grande, siendo una opción interesante para afiliar la Farmacia Veterinaria a estos servicios y reducir los costes de distribución.

4.6.4 Variables Socio culturales

El negocio pretende, ser una opción adicional, variada, asequible y proveedora de productos farmacéuticos veterinarios como función principal, dirigida a los dueños de mascotas que cuidan de manera responsable a las mismas.

4.7 ANÁLISIS INTERNO

Para conocer las características del emprendimiento, se utilizará el modelo de estrategia de Porter, mediante el cual se estudian las características de los diferentes participantes del mercado y sus efectos en el proyecto propuesto.

4.7.1 Amenaza de los nuevos competidores

En el sector de productos y servicios farmacéuticos veterinarios existe una completa oferta existente y la entrada de nuevos competidores es constante, según estadísticas que posee el Colegio de Médicos Veterinarios, a un ritmo de crecimiento del 10% anual esto debido a que los productos y servicios son demandados y los clientes buscan siempre como procurar mantener con buena salud y apariencia sus mascotas, que también están paralelamente aumentando y las familias dedicando mayores gastos en ellas, que son consideradas, casi en su totalidad, un miembro más de la familia.

Evidentemente esto llegará a un techo y a una saturación del mercado en un mediano plazo, por lo que es de suma importancia, ofrecer productos y servicios diferenciados, así como la generación de un valor de marca importante para no ser desplazado por la competencia.

4.7.2 Rivalidad entre empresas existentes

Existe actualmente una gran cantidad de clínicas veterinarias, que venden productos farmacéuticos veterinarios, esto es una amenaza latente debido a que, prácticamente en todas las regiones, ya existen competidores con más experiencia, mayor reconocimiento y popularidad, con una cartera de clientes fieles que no se van a cambiar de un momento a otro de manera sencilla, por lo que es de suma importancia implementar medidas

similares a las de los nuevos competidores, mediante una diferenciación marcada, ya sea en precios o productos innovadores y de uso constante, calidad en el trato al cliente así como una fuerte inversión en publicidad y promoción para el reforzamiento del valor de marca, generando de esta manera, que algunos clientes, de manera cauta y constante, le den la oportunidad a la nueva organización.

4.7.3 Amenaza de productos sustitutos

En este apartado, la organización se ve especialmente poco amenazada, debido a que su actividad principal está enfocada en la reventa de productos terminados, no es una empresa creadora de nuevos productos, por lo que el emprendimiento más bien debe utilizar como ventaja este parámetro, asegurándose de poder ofrecer ambos productos o la gama de productos que el cliente anda buscando.

4.7.4 Poder de negociación de los compradores

Aunque la decisión de compra por parte de los consumidores siempre es el indicador último de aceptación del producto, no se prevé que en el segmento de mercado que se proyecta atender existan presiones que alteren las decisiones de precio y oferta para el proyecto propuesto.

Se asume que el consumidor tendrá un poder de negociación bajo con respecto a la oferta comercial, sin embargo, es recomendable mantener excelentes vías de comunicación con los clientes, así como un flujo constante de inteligencia comercial para adecuar la oferta y los precios de venta en el área de mayor eficiencia.

La dificultad que puede enfrentar el proyecto en este apartado consiste en hacer llegar a los clientes el mensaje de valor agregado, comprar en el establecimiento, los beneficios

de preferir a la Clínica y Farmacia Veterinaria Acrópolis y de esta forma construir una relación de beneficio mutuo perdurable.

4.7.5 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un punto crítico de del negocio propuesto, ya que básicamente depende en totalidad de éstos y al ser una empresa pequeña, no existe prácticamente ningún poder de negociación convencional frente a los proveedores, por lo cual habrá que acudir a diferentes técnicas estratégicas de negociación, en los que se intente que ambos ganen y se logre el beneficio mutuo, así como búsquedas exhaustivas sobre los mejores proveedores de los productos, principalmente en el precio y responsabilidad de entrega..

Aunque las variaciones de disponibilidad productos y de precios es una situación conocida y aceptada en todos los mercados, aporta un factor de riesgo importante para las proyecciones económicas del proyecto propuesto.

Las relaciones con el proveedor deberán ser lo más estables y beneficiosas para ambas partes, para garantizar los mejores términos de adquisición de productos.

4.7.6 Benchmarking

En el ramo de la venta de productos farmacéuticos veterinarios existen pequeñas diferencias entre los participantes, principalmente en el enfoque del negocio; dentro de las observaciones realizadas, se tiene que la mayoría de clínicas y farmacias veterinarias tienen su enfoque en lo que son alimentos y servicios veterinarios, los productos farmacéuticos (medicamentos) no están pensados para cubrir todas las necesidades, sino más bien están como una pequeña sección de la tienda para cubrir algunas necesidades específicas.

Primero se debe definir el tipo de negocio y su mercado meta para comparar aquellos que atienden volúmenes y necesidades similares. Existe una cantidad importante de vendedores de productos farmacéuticos veterinarios, prácticamente todas las clínicas veterinarias poseen un pequeño segmento de venta de productos farmacéuticos, sin embargo no es su enfoque de negocio.

El emprendimiento propuesto pretende convertirse en una referencia farmacéutica en la zona e inclusive, en etapas posteriores, a nivel nacional, por lo que la competencia podría convertirse en una cooepetencia en la que los médicos veterinarios de las distintas clínicas, puedan referir a la Farmacia Acrópolis para la compra de medicamentos poco comunes y convertirse en aliados del negocio.

4.7.7 Análisis FODA

Por medio del análisis de las características del proyecto se puede identificar las cualidades que le permiten al proyecto aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas externas en el mercado. Por medio del análisis de los factores internos y externos se pueden diseñar estrategias y tomar decisiones para cumplir con los objetivos del proyecto con los recursos disponibles.

4.7.7.1 Fortalezas

Se deben identificar como fortalezas las cualidades del proyecto que permiten aventajar a los competidores, pueden presentarse como recursos o capacidades características que permitan ejecutar los planes propuestos y afrontar amenazas externas.

- Gerencia del proyecto: posee un administrador de negocios.
- Socia Medico Veterinaria reforzando el conocimiento para la toma de decisiones.
- Zona de alto tránsito de personas
- Bajos costos fijos
- Bajos costos variables
- Emprendimiento innovador: busca diferenciar la oferta tradicional

4.7.7.2 Oportunidades

Se deben identificar situaciones en el ambiente comercial que puedan ser aprovechadas con los recursos disponibles y que generen condiciones de beneficio. Se deben aprovechar por medio de planes de corto plazo y se parte de la estrategia comercial de la empresa.

- Creciente demanda de la industria veterinaria
- Posibilidad de alianzas estratégicas con otras clínicas veterinarias
- Buen ambiente comercial para los emprendimientos
- Segmento de mercado meta con poder adquisitivo adecuado

4.7.7.3 Debilidades

Se identifican como debilidades las cualidades del proyecto que conlleven a una posición desfavorable ante la competencia, y que impactan los flujos de efectivo y la dinámica comercial del proyecto.

- Emprendimiento incipiente, curva de aprendizaje
- Ganancias dependen de la capacidad de atracción del cliente sobre otros establecimientos con inclusive los mismos productos y servicios.
- Poder de influencia de los proveedores
- Limitado presupuesto

4.7.7.4 Amenazas

Se pueden identificar como amenazas aquellas condiciones del ambiente externo que pueden afectar el desempeño del proyecto.

- Tipo de cambio del Dólar
- Expansión de grandes competidores
- Tamaño y cantidad de competidores
- Estacionalidad de la oferta
- Fidelidad del cliente con negocios ya establecidos

Las Ventajas Competitivas (V.C.) del emprendimiento ya descritas en el análisis FODA, indican que la empresa encuentra un mercado de relativa alta demanda, que además se encuentra en crecimiento, con muchas oportunidades de ofertar diversos productos con alto valor añadido por medio de la diferenciación y una tendencia del sector más lucrativo del mercado a buscar productos novedosos y convenientes.

4.8 MERCADO POTENCIAL

Definir el mercado potencial es la decisión medular de la estrategia comercial por seguir y del modelo de negocio que se implementará. Se puede definir una estrategia distinta para cada segmento de mercado elegido, si así se requiere, para atender de manera adecuada las necesidades de cada uno de ellos.

Se deben elegir los segmentos de mercado que son más rentables y que permitan establecer relaciones de beneficio a lo largo del tiempo, de esta forma se crean relaciones perdurables, es más fácil retener clientes frente la competencia.

Para obtener la información necesaria para la toma de decisiones respecto a la segmentación más adecuada por elegir, se elaborará una encuesta por medio de formulario electrónico, que permita recabar información de los clientes potenciales y de sus preferencias.

4.9 ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia comercial por seguir debe enfocarse en la diferenciación mediante innovación de productos frente de sus competidores, así como una suplidora de productos poco comunes y precios aceptables para la mayoría. Acorde con lo indicado por Sapag (2014, p. 52) la estrategia debe incluir decisiones en las cuatro áreas básicas del producto, estrategia de producto, de precio, de promoción y de distribución.

El producto consiste en productos farmacéuticos veterinarios que puedan ser comercializados en el punto de venta establecido, de poder adquisitivo medio y alto,

primeramente en la Ciudad de Cartago en el Distrito Oriental y sus alrededores; No requieren de ningún tratamiento ya que son productos terminados y listos para su venta.

Las condiciones de precio serán determinadas por medio de la información del estudio de mercado, así como de los estudios de costos de los proveedores y se utilizará esta información para proyectar los flujos del proyecto para evaluar la viabilidad.

La promoción de los productos se recomienda sea basada en redes sociales y dirigida al segmento de mercado escogido. Se considera que la publicidad ligada a contenidos en redes puede ser más efectiva sobre las personas que se busca influir, sin embargo, también se debe realizar promoción y publicidad física, ya que el segmento de mercado es muy variado y el alcance y el valor de marca aumenta, cuando la promoción acapara los diferentes métodos de publicidad.

La estrategia de distribución no tiene en su primera etapa de proyecto una fuerte repercusión debido a la naturaleza del negocio, el cual se basa en la venta de productos terminados en sitio y no requieren ser distribuidos al menos en la primera etapa del proyecto, además de empezar a distribuir, se ejecutarían mediante “outsourcing¹³” de servicios de mensajería y transporte de mercancías, delegando los costos y demás implicaciones tanto al cliente como al servicio externo al negocio.

La estrategia genérica del emprendimiento es la diferenciación del producto, mediante la innovación en ventas de producto poco habitual pero necesario y el reforzamiento del valor de marca, así como precios competitivos.

¹³ Modalidad de contratación de servicios el cual una empresa externa presta servicios complementarios a otra empresa que lo contrata.

4.10 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

4.10.1 Encuesta – Fuente primaria

La principal fuente de información utilizada es el sistema de cuestionarios electrónicos en línea de Google Formularios, que permite aplicar encuestas en línea y automatizar la recolección de información, reduciendo costos y el consumo de recursos por parte del proponente del proyecto.

Se toma la decisión de aplicar este instrumento ya que brindará información de primera mano confiable y permite ajustar las consultas a las necesidades para definir la estrategia, a diferencia de la información secundaria disponible, que considera generalidades y es poco común para el tipo de proyecto propuesto.

El tamaño de la muestra es definido según los criterios descritos en el marco teórico, siguiendo el método probabilístico para población infinita. Para calcular el tamaño de la muestra se considera la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2}$$

en la cual las variables representan:

n: tamaño muestral por determinar

z: 1.65 para un 90% de nivel de confianza según tabla de distribución de Gauss de Tablas Estadísticas

p: 0,5 Prevalencia esperada del parámetro por evaluar, (p =0,5) probabilidad media

q: $1 - p. = 1 - 0,5 = 0,5$ En este caso se considera binomial a normal.

i: 10.14% Margen de error

A partir de esta información es posible calcular:

$$n = \frac{(1.65)^2 * 0,5 * 0,5}{10.14\%^2}$$

$$n = 119$$

De acuerdo con la forma de cálculo descrita, se deben realizar aproximadamente 119 encuestas para que la muestra sea representativa; ya que se desconoce la probabilidad de éxito y la probabilidad de fracaso se supone una distribución binomial, en la que se consideran valores medios para ambos, es decir 0,5 de éxito, 0,5 de fracaso.

4.11 METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA

Como instrumento principal de recolección de los datos relacionados con la demanda, se aplica una encuesta electrónica que consiste en un cuestionario para recopilar información en las áreas que recomiendan las fuentes, relacionadas con el grupo de estudio, al producto, precio, distribución y promoción.

Acorde con el cálculo de la muestra requerida, utilizando la aplicación de Google Formularios, se crea el formulario electrónico y se aplican ciento un encuestas para recolectar la información mediante el uso de redes sociales. Se presentan los datos a continuación.

4.11.1 Pregunta número uno, ¿Es usted poseedor de alguna mascota?

La pregunta número uno corresponde a la principal segmentación que se necesita saber para empezar a establecer parámetros y proyecciones sobre demanda potencial.

Tabla 2. ¿Es usted poseedor de alguna mascota?

Respuestas	Cantidad
Si	111
No	8

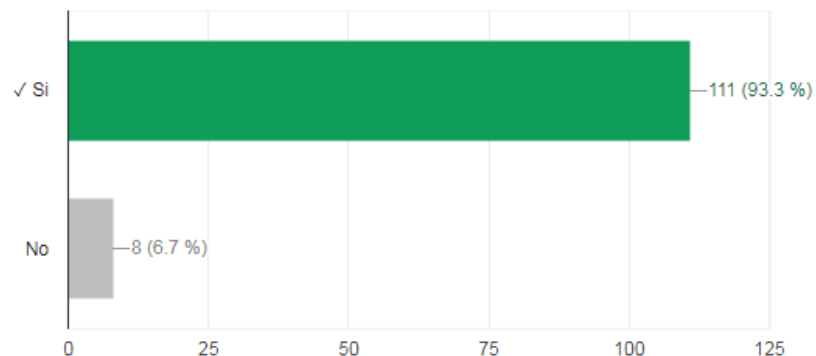
Fuente: Elaboración propia

De los encuestados 111 personas respondieron de manera afirmativa, lo que representa un 93.3% de personas que poseen una mascota, cabe señalar que esta pregunta, era excluyente y a quienes respondieron negativamente únicamente se le consulta por su lugar de residencia.

Figura 1. ¿Es usted poseedor de alguna mascota?

¿Es usted poseedor de alguna mascota?

111/119 respuestas correctas



Fuente: Elaboración propia

4.11.2 Pregunta número dos ¿Su mascota está castrada?

La pregunta número dos pretende medir la demanda potencial que podría existir tanto en los servicios como en la venta de productos por causa de una castración. Se pueden sacar dos conclusiones importantes: la primera, que existe una mayoría de dueños de mascotas que castran a sus animales y la segunda, existe un porcentaje dentro del grupo con respuesta negativa que podría castrar a su mascota en un futuro con una atractiva promoción. En la siguiente tabla se presentan los resultados nominales.

Tabla 3. ¿Su mascota está castrada?

Respuestas	Cantidad
Si	73
No	39

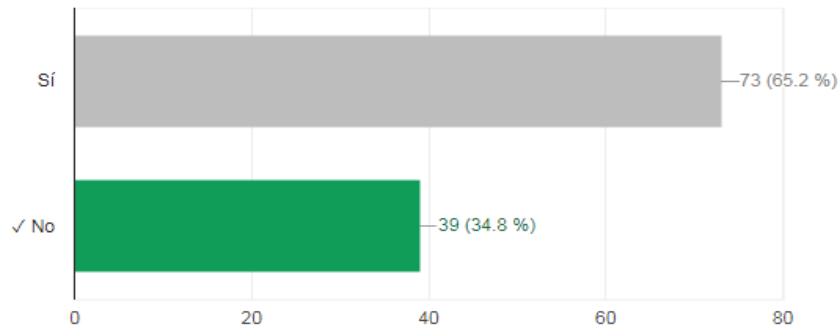
Fuente: Elaboración propia

De la encuesta realizada se observa que 73 encuestados para un porcentaje del 65.2% tiene a su mascota castrada mientras que el restante grupo no la tiene castrada.

Figura 2. ¿Su mascota está castrada?

Su mascota está castrada?

39/112 respuestas correctas



Fuente: Elaboración propia

4.11.3 Pregunta número tres ¿Su mascota se encuentra vacunada?

La tercera pregunta al igual que la segunda, busca las costumbres de los dueños de mascotas, así como las demandas potenciales para la visita al veterinario y su consecuente compra de productos farmacéuticos a raíz de las vacunaciones.

Tabla 4. ¿Su mascota está vacunada?

Respuestas	Cantidad
Si	70
No	42

Para un 62.5% de mascotas vacunadas y un 37.5% sin vacunar muestran un patrón entre los dueños de mascotas que son más responsables y por consiguiente mejores clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia

¿Su mascota se encuentra vacunada?

42/112 respuestas correctas

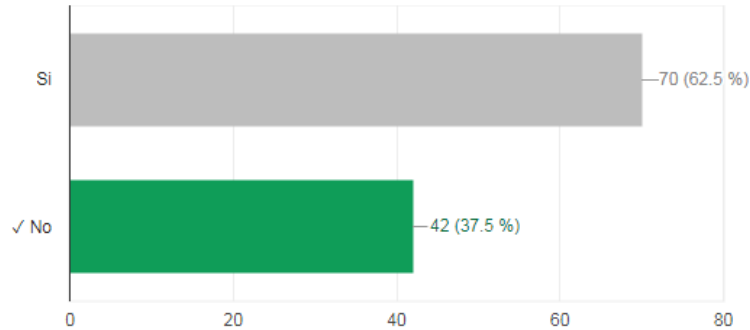


Figura 3. ¿Su mascota se encuentra vacunada?

Fuente: Elaboración propia

4.11.4 Pregunta número cuatro ¿Cada cuánto lleva a su mascota al veterinario a consulta médica?

La pregunta número cuatro, siguiendo el mismo patrón de las preguntas anteriores, intenta encontrar hábitos y comportamientos de los consumidores para calcular la demanda potencial del sector.

Tabla 5. ¿Cada cuánto lleva a su mascota al veterinario a consulta médica?

Respuestas	Cantidad
Cada mes	6
Cada 3 meses	4
Cada 6 meses	9
Cada año	14
No lo llevo regularmente salvo que tenga algún padecimiento visible	69
Nunca	9

Fuente: Elaboración propia

Analizados los datos obtenidos se tiene una interesante estadística que muestra que aunque solo un 29.7% lleva a su mascota regularmente, al menos una vez al año, sumando todas las visitas se tiene que serían 120 visitas anuales, para una población consultada de casi 120 personas, y esto sin sumar el porcentaje de mascotas que se podrían enfermar cada año, que siendo pesimistas y atribuyendo un 20% de los que nunca van salvo que tengan algún padecimiento tengan que ir al veterinario daría casi 14 casos adicionales lo que genera una tasa de visitas de 1.13 visitas por mascota al año.

¿Cada cuanto lleva a su mascota al veterinario a consulta medica?

33/111 respuestas correctas

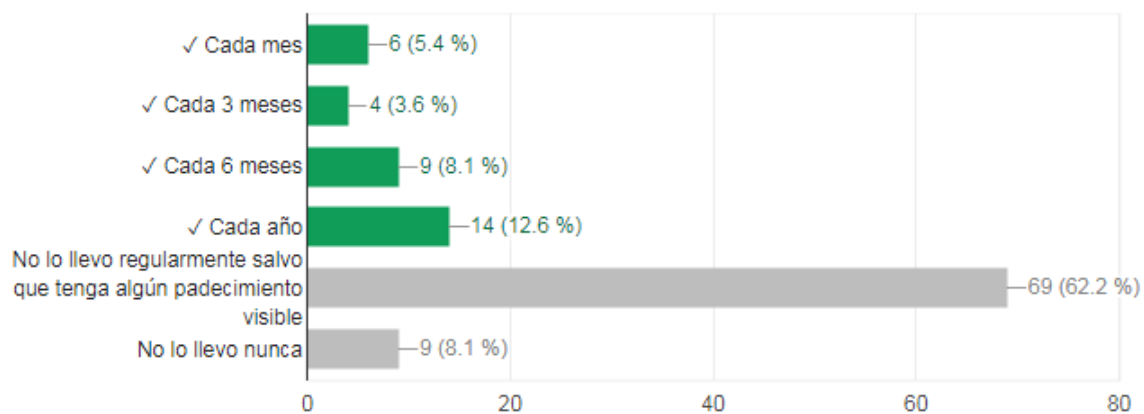


Figura 4. ¿Cada cuánto lleva a su mascota al veterinario a consulta médica?

Fuente: Elaboración propia

4.11.5 Pregunta número cinco ¿En general, que tan costoso considera los precios de los productos en las veterinarias?

La pregunta número cinco corresponde a la percepción que tiene el consumidor sobre los precios de los productos veterinarios, envía señales de que es probable que lograr una diferenciación en precio en la región, podría aumentar la demanda para el negocio y fidelizar clientes.

Tabla 6. ¿En general, que tan costoso considera los precios de los productos en las veterinarias?

Respuestas	Cantidad
Barato	0
Normal	24
Un poco caro	55
Caro	20
Muy Caro	12

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, a nadie le parecen baratos los productos veterinarios en general y solo un 21.6% considera que los precios son normales, un 49.5% aprecia que son un poco caros, un 18% que son caros y un 10.8% los califica como muy caros

¿En general, que tan costoso considera los precios de los productos en las veterinarias?

79/111 respuestas correctas

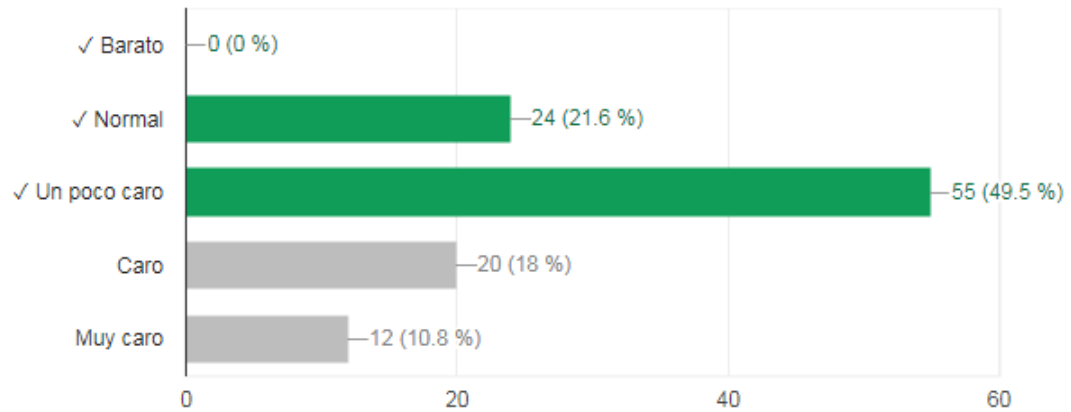


Figura 5. ¿En general, que tan costoso considera los precios de los productos en las veterinarias?

Fuente: Elaboración propia

4.11.6 Pregunta número seis ¿Qué factor considera usted que lo limita más para poder tener a su mascota bajo control médico más frecuente?

La pregunta número seis, sigue la misma línea de la pregunta cinco, se intenta saber cuáles son las principales limitantes para aumentar la frecuencia de visitas al veterinario.

Tabla 7. ¿Qué factor considera usted que lo limita más para poder tener a su mascota bajo control médico más frecuente?

Respuestas	Cantidad
Tiempo	8
Altos costos	81
Dificultad para poder sacar a mi mascota de casa	15
Otras	7

Fuente: Elaboración propia

Para el 7.2%, el tiempo es su mayor limitante, un 73% considera que los altos costos, y un 13.5% la dificultad para trasladar su mascota, mientras que el restante 6.3% comenta sobre diversas limitantes relacionadas de igual manera con dificultad de traslado por lejanía, costos y además algunos consideran que una o dos veces veces por año es una frecuencia correcta.

De los datos obtenidos se refuerza la suposición que los precios para el cliente son elevados y estrategias de abaratamiento de productos y servicios en la zona, podría generar una demanda y fidelidad hacia el negocio,

¿Que factor considera usted que lo limita mas para poder tener a su mascota bajo control medico mas frecuente?

23/111 respuestas correctas

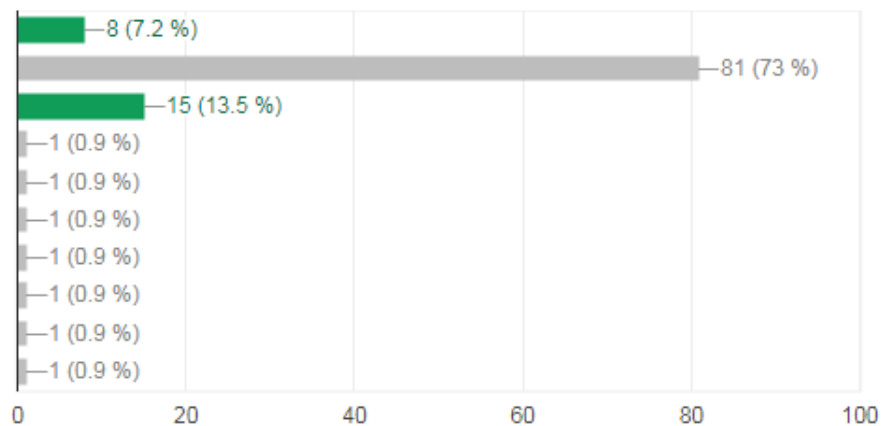


Figura 6. ¿Qué factor considera usted que lo limita más para poder tener a su mascota bajo control médico más frecuente?

Fuente: Elaboración propia

4.11.7 Pregunta número siete ¿Considera a su mascota un miembro de la familia?

La pregunta número siete corresponde al sentimiento que tiene el dueño con la mascota, se intenta evaluar si el dueño tendería a la acción por su mascota en caso de alguna situación que lo amerite y qué tan prioritario es la mascota para su dueño.

Tabla 8. ¿Considera su mascota un miembro de la familia?

Respuestas	Cantidad
No	0
Un poco	2
Si	50
No podría vivir sin mi mascota	59

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta, los resultados son realmente interesantes ya que nadie respondió de manera negativa a la pregunta y mejor aún, un 53.2% considera metafóricamente que no podría vivir sin su mascota, indicando el grado de prioridad máxima ella, además, un 45% las considera miembros de la familia y solo un 1.8% las considera un poco miembros de la familia, indicadores realmente optimistas para la industria farmacéutica veterinaria, ya que se podría considerar que las mascotas vienen a sustituir o estar al mismo nivel de importancia que los hijos o hermanos, padres entre otros miembros de la familia.

¿Considera usted a su mascota un miembro de su familia?

111/111 respuestas correctas

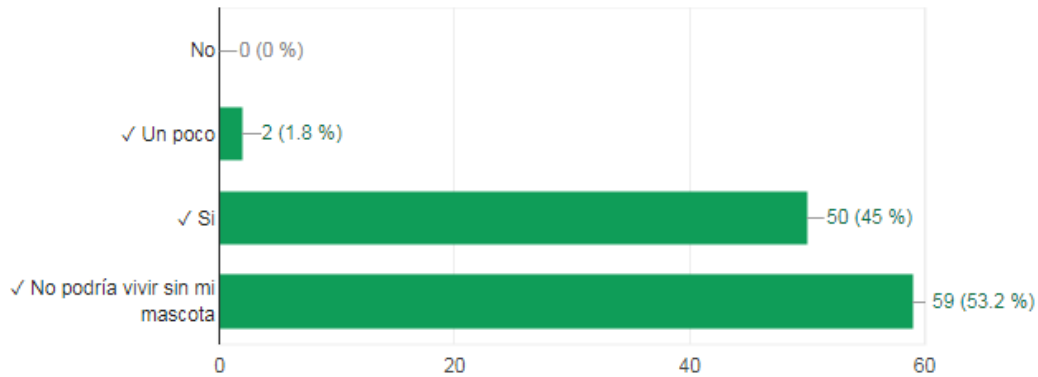


Figura 7. ¿Considera su mascota un miembro de la familia?

Fuente: Elaboración propia

4.11.8 Pregunta número ocho ¿Cada vez que ha necesitado un producto farmacéutico para su mascota lo ha conseguido?

La pregunta número ocho corresponde a la evaluación de los clientes sobre la oferta en productos farmacéuticos que el mercado ofrece, entregando resultados no muy ventajosos para el emprendimiento.

Tabla 9. ¿Cada vez que ha necesitado un producto farmacéutico para su mascota lo ha conseguido?

Respuestas	Cantidad
Si	87
No	7
No pero si he encontrado algún producto sustituto	18

Fuente: Elaboración propia

Con los datos recopilados se tiene que un 77.7% de las personas han encontrado lo que buscaban, un 16.1% han encontrado algún producto sustituto mientras que solo el 6.3% no encontró lo que buscaba, dando malas señales sobre el enfoque de farmacia veterinaria.

Cada vez que ha necesitado un producto farmacéutico para su mascota lo ha conseguido?

7/112 respuestas correctas

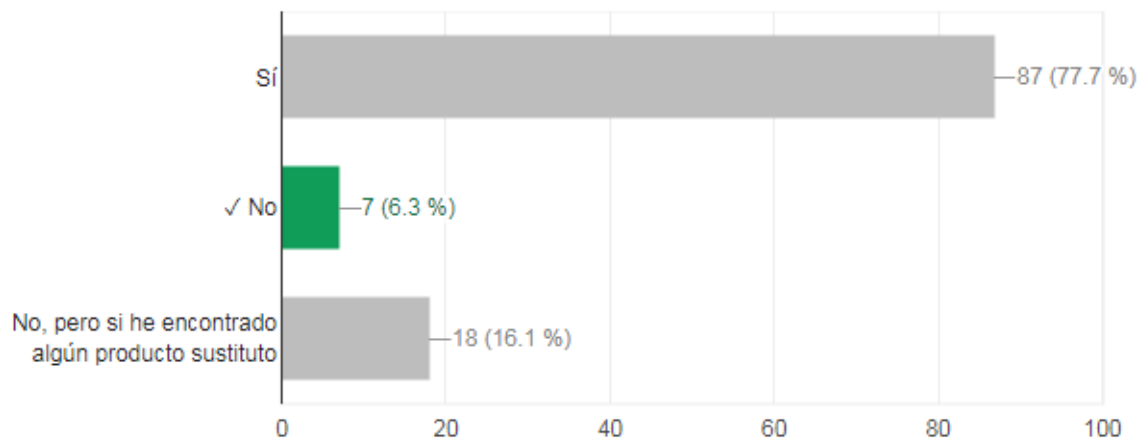


Figura 8. ¿Cada vez que ha necesitado un producto farmacéutico para su mascota lo ha conseguido?

Fuente: Elaboración propia

4.11.9 Pregunta número nueve ¿Cree usted que hace falta una mayor variedad y disponibilidad de productos?

La pregunta número nueve intenta reforzar la pregunta ocho, afortunadamente da resultados contrarios y da a entender que el cliente en realidad no es muy conocedor de los productos farmacéuticos veterinarios y ha buscado lo que el Doctor le recomienda, dando la posibilidad de generar una mayor apertura al mercado con sensaciones positivas de aceptación por parte del cliente y que además no le ha sido tan sencillo para el cliente encontrar los productos buscados.

Tabla 10. ¿Cree usted que hace falta una mayor variedad y disponibilidad de productos?

Respuestas	Cantidad
Si	65
No	9
Tal Vez	38

Fuente: Elaboración propia

Se tiene en los resultados, que un 58% cree que sí hace falta mayor variedad y disponibilidad de productos, un 8% cree que no y un 33.9% cree que tal vez, lo que refuerza la idea de que con una mayor educación e información para el cliente se podría expandir el mercado a nuevos productos, con una respuesta positiva de los clientes.

¿Cree usted que hace falta una mayor variedad y disponibilidad de productos para su mascota?

103/112 respuestas correctas

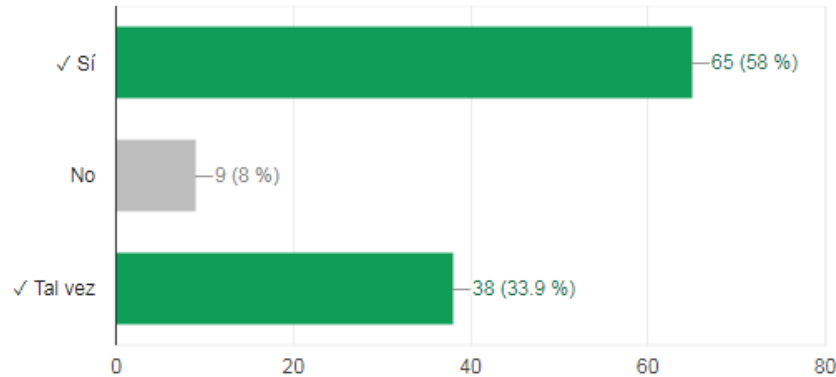


Figura 9. ¿Cree usted que hace falta una mayor variedad y disponibilidad de productos?

Fuente: Elaboración propia

4.11.10 Pregunta número diez ¿Le gustaría conocer promociones y productos nuevos para su mascota?

La pregunta número diez, refuerza la pregunta nueve, permite evaluar los deseos del consumidor para estar abierto a nuevos productos y promociones y quizás volcando la fidelidad hacia la Clínica y Farmacia Veterinaria Acrópolis.

Tabla 11. ¿Le gustaría conocer promociones y productos nuevos para su mascota?

Respuestas	Cantidad
Si	93
No	3
Tal Vez	16

Fuente: Elaboración propia

De las respuestas recibidas se tiene que un 83% le gustaría conocer nuevas opciones de productos y promociones que se puedan brindar, dando a entender que están abiertos a conocer lo que los nuevos competidores tienen para ofrecer y evaluar su beneficio provocando cambios en las cuotas de mercado de los competidores establecidos, ya que solo a un 2.7% no le interesa conocer más y un 14.3% es más cauto, pero de igual manera está interesado en conocer lo nuevo que el mercado puede ofrecer entregando un sólido resultado de un 97.3% de dueños de mascotas que están abiertos a nuevos productos y promociones para sus mascotas.

¿Le gustaría conocer promociones y productos nuevos para su mascota?

109/112 respuestas correctas

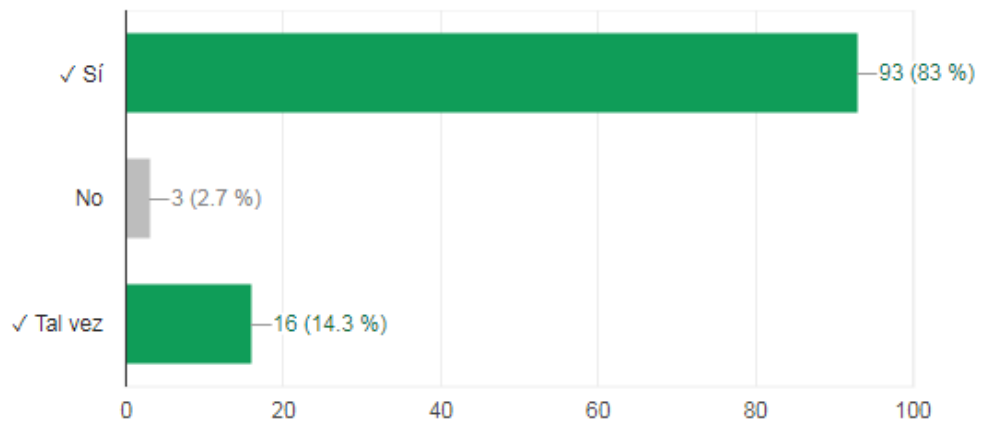


Figura 10. ¿Le gustaría conocer promociones y productos nuevos para su mascota?

Fuente: Elaboración propia

4.11.11 Pregunta 11 ¿Le gustaría que el veterinario le realice servicio a domicilio?

La pregunta 11 intenta conocer la opinión de los dueños de mascotas, frente a hipotéticos servicios adicionales en etapas futuras en el proyecto, para tomar en cuenta en caso de tener que reforzar la marca y la organización generando éste valor agregado.

Tabla 12. ¿Le gustaría que el veterinario le realice servicio a domicilio?

Respuestas	Cantidad
Si	80
No	9
Tal vez	23

Fuente: Elaboración propia

De todas las respuestas generadas, se obtiene una importante aceptación por parte de los clientes, ya que al 71.4% le gustaría la opción, el 20.5% opina que tal vez le gustaría mientras que solo un 8% no le gustaría la opción del veterinario a domicilio.

¿Le gustaría que el veterinario le realice servicio a domicilio?

103/112 respuestas correctas

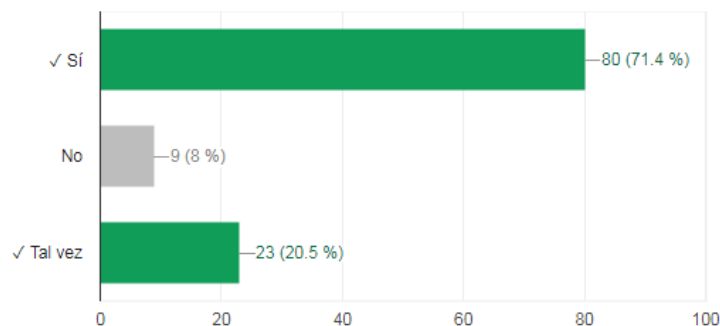


Figura 11. ¿Le gustaría que el veterinario le realice servicio a domicilio?

Fuente: Elaboración propia

4.11.12 Pregunta 12 ¿En qué zona vive usted?

La pregunta 12 consulta de forma general dónde viven los usuarios encuestados, con la intención de validar y reforzar los resultados obtenidos que fueron tomados en su mayoría de zonas de influencia para la organización.

Tabla 13. ¿En qué zona vive usted?

Respuestas	Cantidad
Cartago	47
San José	59
Alajuela	2
Heredia	3
Otros	8

Fuente: Elaboración propia

De 119 respuestas recibidas, se tiene que el 39,5% son usuarios de Cartago, 49.6 de San José, 2.5% de Heredia, 1.7% de Alajuela y 6.5% que marcaron de otras zonas

¿En que zona vive usted?

47/119 respuestas correctas

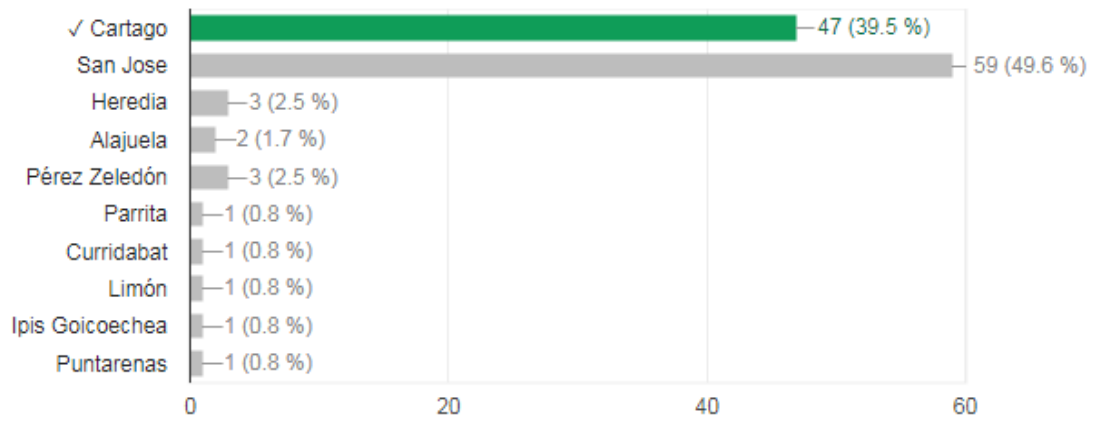


Figura 12. ¿En qué zona vive usted?

Fuente: Elaboración propia

4.12 ANÁLISIS DE LA OFERTA

En esta etapa del estudio se analizan los diferentes componentes que afectan la capacidad del proyecto para cumplir con los objetivos de ventas, así como los costos asociados para producir los flujos de efectivo necesarios para que el negocio sea viable.

4.12.1 Plan de Ventas

Para el proyecto propuesto se ha estimado un mercado inicial reducido regional en la Ciudad de Cartago, distrito Oriental y sus alrededores, con potencial de expansión alto, las cuales poseen mascotas y que además visitan regularmente los establecimientos veterinarios y cubren la mayoría de problemas y enfermedades en su mascota.

La capacidad de venta se tiene pensada para ventas en sitio, al inicio del emprendimiento, con opciones de expansión mediante tienda virtual y venta de productos en visitas a locales veterinarios, sin embargo, esto vendría a ser en una siguiente etapa, esperando la generación de ventas adecuada y su consecuente ingreso de utilidades para reinvertir en la expansión del alcance de ventas.

Se va a apostar con fuertes inversiones relativas a la publicidad física con rótulos en el local, repartición de volantes en las principales áreas de mayor concurrencia del distrito y publicidad digital mediante redes sociales, para dar al conocer el nuevo punto de venta y se espera que con un dependiente en la farmacia, tenga una capacidad máxima de atención en ocho horas de trabajo hasta a 48 clientes por día, tomando como parámetro

seis clientes por hora, un tiempo razonable para la debida atención, consulta y despacho de productos farmacéuticos veterinarios.

Siendo razonable con las demandas potenciales en el inicio de operación de una actividad para un punto de venta nuevo, y tomando en cuenta la competencia de la zona, se podría estimar una demanda real de un 20% de la capacidad máxima de atención que se tendrá por lo que se tendrían diez clientes por día como promedio, y tomando en cuenta el inventario y el precio de los servicios que se manejan, el cual es relativamente de alto valor para la media de la economía costarricense, se podría proyectar que cada cliente gaste aproximadamente 17.500 colones con cada venta, y tomando en cuenta el impacto de la inversión constante en publicidad con un alcance de 10.000 personas por mes y con llamado a la acción de compra de al menos un 2.8% de éxito en la publicidad, aunado con los indicadores de crecimiento de la economía según el Banco Central (BCCR) del 3.6% anual, los históricos del crecimiento del sector veterinario en cerca de un 10% anual, se podría establecer que el crecimiento normal del negocio sea de un 10% anual de la misma manera que su industria relacionada.

A continuación se tiene una tabla de proyección de ventas y crecimiento para la farmacia veterinaria en los próximos cinco años:

Ingresos anuales					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ventas de productos semanales	700.000	770.000	847.000	931.700	1.024.870
Ventas de servicios semanales	525.000	577.500	635.250	698.775	768.653
Ingresos anuales	₡63.700.000	₡70.070.000	₡77.077.000	₡ 84.784.700	₡ 93.263.170
Total Ingresos	₡ 63.700.000	₡ 70.070.000	₡77.077.000	₡ 84.784.700	₡93.263.170

Tabla 14. Ingresos Anuales

Fuente: Elaboracion Propia

A partir de los datos calculados en la tabla anterior, se observan las ventas anuales globales y proyectadas para los próximos cinco años. Se calcula que en el primer año se venderán ₡63.700.000 y que para el quinto año se alcancen ventas brutas de ₡93.263.170.

4.12.2 Control de Inventario

Se recomienda llevar un sistema que permita el planeamiento, la buena gestión y el control de inventario para las ventas. Realizar la tarea de alistado y el despacho de los productos para la venta deben planificarse y controlarse por medio de un sistema informático que pueda manipular el dependiente con poca capacitación y que le pueda entregar las existencias en tiempo real de los productos que busca, con los precios así como el poder facturar y descontar del inventario en el mismo instante que se produce la venta.

Existen diversos sistemas ERP en el mercado, tanto propietarios como de software libre que permiten integrar distintos módulos y brindan escalabilidad a la operación. Los sistemas de Software de Gestión Empresarial ERP, como Odoo, Unicenta, Qvet o bien el Software Veterinario del Grupo Argus, permiten integrar las operaciones de inventariado y ventas utilizando equipos convencionales de cómputo y adaptando otros

periféricos que facilitan el manejo de inventarios, como lectores de códigos QR, código de barras y equipos PoS de forma nativa.

El sistema informático permite llevar control de cada una de las etapas del proceso de compras, inventario y ventas de forma conjunta, evitando mantener datos y archivos físicos que pueden afectar la productividad y el desempeño de la parte administrativa.

Los equipos PoS¹⁴ existen en una gran variedad de modelos y marcas en el mercado, se componen básicamente de un PC de escritorio regular al que se adaptan diversos periféricos según lo requiera el local; así, un PoS en ventas puede tener caja registradora para llevar control de efectivo, un lector láser de códigos, así como impresoras para recibos. Los modelos más básicos se encuentran en el mercado costarricense desde ₡350,000 cuentan con PC de escritorio, lector laser e impresora térmica; así como modelos más sofisticados con cajas registradoras que rondan hasta los ₡700,000.

Debido al desconocimiento en materia de la rotación de inventario normal de cada producto, se recomienda clasificar y evaluar cada producto en función de su comportamiento en la generación de ventas una vez iniciado el negocio, la recomendación inicial será dada mediante entrevista a la Doctora Daniela Flores que indica, según su criterio, cuáles son los productos más y menos vendidos para generar un *stock* mínimo de inventario y después de que el negocio se pone en marcha, realizar un estudio sobre el comportamiento del inventario real para optimizar éste parámetro,

¹⁴ Anglismo de Equipo de punto de Venta (Point of Sale)

partiendo desde la premisa, que cualquier producto del inventario se puede conseguir en dos semanas como máximo.

4.12.3 Análisis de Localización

La decisión de localización de un proyecto tiene gran impacto a corto, mediano y largo plazo, ya que puede afectar negativamente la rentabilidad del proyecto en el tiempo, por lo que la decisión debe enfocarse a maximizar los beneficios económicos acorde con los objetivos del proyecto, sin embargo, cuando los recursos de inversión son limitados, se debe analizar la mejor localización que el presupuesto pueda cubrir.

Dada la naturaleza de los productos por comerciar, es conveniente la cercanía a los clientes, además de que exista poca saturación en el mercado y que predomine la clase social media, media alta y alta, ya que, al ser productos relativamente caros para la mayoría de la población, sería muy perjudicial que predomine la clase baja que le alcanza únicamente para cubrir sus necesidades básicas.

La rentabilidad y conveniencia de la localización por escoger, debe tomar en cuenta la infraestructura vial para movilizar insumos, productos finalizados para la venta, el transporte de los trabajadores y los servicios necesarios para la buena marcha del negocio. También se deben tomar en cuenta restricciones en el uso de suelo de los gobiernos locales y los costos asociados al comercio en la zona, como patentes, permisos y cánones.

Además, la disponibilidad de la mano de obra y servicios de comunicación y servicios públicos, deben ser factores clave al elegir la localización.

4.12.4 Ubicación de la Empresa

De acuerdo con la teoría que describe el proceso de definir la ubicación del proyecto, después de definir una macro zona de las posibles para ubicar el local, la elección de la micro zona debe ser analizada primeramente según las posibilidades presupuestarias del proyecto y que maximicen los flujos de caja potenciales del proyecto y por ende, la rentabilidad del mismo.

Dado que la zona de atención del proyecto inicialmente sería la Ciudad de Cartago, de Costa Rica, se puede definir la macro zona por sí sola; el proyecto bien puede emplazarse en esta zona. Debido a que la mayor cantidad de personas viven en la zona central y la mejor calidad de servicios urbanos y tecnológicos se concentran entre los distritos Occidental y Oriental, es más conveniente decantarse por alguna de estas micro zonas, para este caso en particular, en cuanto al presupuesto y el nivel de saturación del mercado de competencia, beneficia de mayor manera el Distrito Oriental.

4.12.5 Tamaño del Local

El tamaño del local debe estar relacionado con el tamaño de la producción del proyecto y con las capacidades presupuestarias de inversión que se puedan acceder, además, si el mismo atenderá una demanda creciente o demanda constante.

Para un proyecto de demanda constante el tamaño puede definirse para atender un volumen productivo de poca variación. Si se piensa atender una demanda creciente, se debe analizar la necesidad de aumentar el tamaño del local en el corto y mediano plazo para atender el aumento de la capacidad de atención. Sin embargo, esta variable debe definirse previamente, ya que puede conllevar locales con capacidad ociosa que afectan los márgenes de utilidad, ya que los costos fijos serán altos en todo momento y la baja producción no permitirá reducir los costos variables.

El giro de negocio del proyecto no requiere modificaciones a los productos, únicamente se necesita una pequeña bodega de almacenamiento de *stock*, una recepción para el dependiente que esté dentro de un cuarto de mediano tamaño para la exhibición de los productos, así como un pequeño consultorio para consultas veterinarias que se presenten y aprovechar, mediante cita, las capacidades de la Doctora Veterinaria, un pequeño comedor para hasta tres personas y una zona de resguardo de bienes privados del dependiente.

El tamaño mínimo de la planta para cubrir estas necesidades es de 60m² en zona comercial, y con estacionamiento para dos automóviles por lo menos.

En el mercado se encuentran en alquiler edificaciones de uso comercial con áreas variables y precios también variables; existe un caso de un local comercial en la Avenida Central de Cartago cerca de la Basílica de los Ángeles con 66m² de área estilo rectangular a ¢200.000 mensuales de alquiler. Esta oferta es la que más se asemeja por las características del local, así como de presupuesto.

4.13 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD LEGAL

En el apartado a continuación, se analiza y definen los requerimientos legales necesarios para establecer una empresa en Costa Rica. Se hará una revisión de la normativa vigente que afectan las distintas etapas del proyecto, desde su origen, implementación y operación del mismo.

4.13.1 Aspectos legales para la creación de la empresa

Para el proyecto propuesto, se analizaron varias opciones y se considera que la más conveniente es inscribirla como Sociedad Anónima y realizar sus operaciones comerciales bajo esta clasificación. Deberán completarse todos los trámites y cumplir los requisitos necesarios para conformarla como tal.

La sociedad que se constituya estará regida por la ley # 3284, referente al Código de Comercio de nuestro país. Los requisitos para inscribir una sociedad anónima vienen dados en el artículo 104 del mismo código, “La formación de una sociedad anónima”, aplicándose todos y cada uno de sus artículos, sin excluir la aplicación de los demás títulos si así procediere.

El capital social de dicha sociedad se dividirá en acciones comunes.

Ante el registro de marca de comercio, se inscribirá como “Clínica y Farmacia Veterinaria Acrópolis S.A.” con lo que queda bajo la protección de la ley que ampara este registro.

4.13.2 Constitución de la sociedad

Para que el proyecto pueda establecerse como Sociedad Anónima, debe cumplir con toda la tramitología para su formación y constitución. Según lo norma del artículo 104 del Código de Comercio, es necesario contar con al menos dos socios que suscriban una acción cada uno,

Al establecerse como Sociedad Anónima se deberán realizar los trámites correspondientes a su formación y constitución. El artículo 104 del Código de Comercio, muestra las pautas para formar una sociedad anónima, para ello es necesario contar con al menos dos socios que suscriban una acción cada uno.

La sociedad anónima puede constituirse por medio de escritura pública, o bien por fundación simultánea; la misma ha de contener el valor nominal, la naturaleza, el tipo de acciones y como se divide el capital social. Para inscribir la sociedad anónima es indispensable contar con cada uno de los requisitos del Código de Comercio, enunciado a continuación:

- Pago de derechos; es un porcentaje del capital social.
- Publicación del edicto de constitución de sociedad (a la escritura se le debe aportar una copia del comprobante de pago del edicto)
- Presentación al departamento del Diario del Registro.

- Cuando la escritura de constitución es devuelta, debe traer las citas de inscripción, Tomo, Folio, Asiento y la cédula jurídica.
- Inscripción la empresa como persona Jurídica en la Dirección General de Tributación directa (Departamento de Registro Único del contribuyente) para este trámite es necesario llenar el formulario D140, el cual debe ser firmado por el representante de la empresa en caso de ser más de un representante, un formulario por cada representante.
- Posteriormente, se deben sacar los Libros Contables y de Actas lo cual se hace en la misma dirección, en el Departamento de Libros, se debe de llenar la fórmula F47, luego los libros son devueltos con el sello respectivo del Departamento.

4.13.3 Dirección General de Tributación

Para que la sociedad quede inscrita como Contribuyente Tributario, se deberá tramitar en las oficinas de las Administraciones Tributarias, completar la fórmula D-140, con los requisitos generales, así como los específicos por actividad, según correspondan. A continuación, se presentan los requisitos por presentar:

- Presentar el formulario D-140 "Declaración de Inscripción, Modificación de Datos y Desinscripción, Registro Único de Contribuyentes" completo, sin tachones ni borrones.
- Si el trámite es solicitado por una persona jurídica, entonces debe presentar:
- Cédula Jurídica, en original y fotocopia simple; o bien una fotocopia certificada por un notario público.

- Certificación de personería jurídica, emitida por el Registro Público o por un notario público, con una antigüedad no mayor a los tres meses contados a partir de su expedición. En ella debe acreditarse la vigencia de la representación legal, así como el tipo de actuación – conjunta o separada – y el poder que ostenta – generalísimo con o sin límite de suma, general, u otro.
- Cédula de identidad del representante legal, en original y fotocopia simple; o bien fotocopia certificada por un notario público.

Para la inscripción de representantes legales de personas jurídicas, los requisitos generales son los que seguidamente se detallan:

- Formulario de “Información representante legal y otros” debidamente completadas, corresponde una hoja por cada representante legal
- Cédula de identidad del gestor
- Certificación de personería jurídica

Para la legalización de los Libros Contables, deberán completarse los siguientes requisitos:

- Formulario D-140 con el sello de tramitado por la Dirección de Tributación.
- Formulario "Solicitud Legalización de Libros" completo.
- Presentar el juego de libros que corresponda en cada caso.
- Aportar los timbres correspondientes:

4.13.4 Legislación laboral

Los derechos y obligaciones de los trabajadores y patronos en el desempeño de cada puesto están regulados en el Código de Trabajo de Costa Rica, de acuerdo con los Principios Generalmente Aceptados, como lo indica el artículo 74 de la constitución.

El patrono es toda persona física o jurídica, particular o de derecho público que emplea los servicios de otra u otras personas. El trabajador es toda persona física que presta servicios materiales, intelectuales o ambos géneros, la relación laboral se expresa en un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo.

El contrato de trabajo es escrito, en él se contemplan todas las normas y obligaciones que deben respetarse en la empresa, su desempeño y las obligaciones a las que está adherido.

La Ley del Código de Trabajo es de orden público y a sus disposiciones se sujetan todas las empresas, explotaciones o establecimientos, de cualquier naturaleza que sean públicos o privados, existentes o que en el futuro se establezcan en Costa Rica, lo mismo que todos los habitantes de la República, sin distinción de sexo y nacionalidad.

4.13.5 Póliza de Riesgos del Trabajo

Para todo patrón es requisito contar con una póliza individual de Riesgos del Trabajo. Este tipo de póliza brinda al trabajador el pago de una suma relativamente pequeña, en caso de que ocurra un accidente, o enfermedad laboral que sufran por causa del trabajo o en el mismo. El Seguro brinda asistencia médico- quirúrgica, hospitalaria, farmacéutica y de rehabilitación. También se conceden indemnizaciones por muerte y por incapacidad temporal y permanente.

Para optar por dicho seguro es requisito proporcionar la siguiente información:

- Copia de la cédula física o jurídica.
- Solicitud de emisión con los datos que son requisitos y firmada por el Asegurado generalísimo (debe indicarse la relación existente entre el firmante y la empresa)
- Fotocopia de la cédula del apoderado generalísimo.
- Copia de la personería jurídica que no tenga más de tres meses de emitida o el acta de constitución de personería jurídica con menos de un año.
- Nombre, número de cédula, ocupación, salario de cada una de las personas contratadas y estimación de las personas por contratar.

4.13.6 Patente Municipal

Formulario de Solicitud de Licencia Municipal debidamente lleno, el cual debe ser firmado por el/los propietario (s) del inmueble y el solicitante de la licencia. * En caso de que el inmueble tenga más de un propietario se debe adjuntar a este formulario lista con el nombre, número de identificación y firma de cada uno de los propietarios. Este formulario tendrá carácter de Declaración Jurada. Documento de identidad del solicitante y el/los propietario (s) del inmueble. Si la licencia es solicitada por una persona jurídica o el dueño de la propiedad es una persona jurídica se debe adjuntar original de personería jurídica, con no más de tres meses de expedida y aportar Documento de identidad del Representante Legal. Adjuntar fotocopia del Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad que se solicita (Reglamento General para el Otorgamiento de Permiso de Funcionamiento). O en su defecto, para solicitudes de licencia comerciales cuando se procese, distribuya y expendan productos y sub-productos de origen animal para consumo humano o

productos para uso animal, deberá aportar fotocopia del Certificado Veterinario de Operación extendido por SENASA. (Ley General del Servicio Nacional de Salud Animal Número 8495.)

Documento extendido por el emisor de la Póliza de Riesgos del Trabajo. La cual deberá indicar; lugar de trabajo, actividad solicitada, vigencia y que la misma este a nombre del solicitante. (Ley N° 6727 de Riesgos del Trabajo, artículo 202) o en su defecto indicar que se trata de una actividad laboral familiar. (Art. 194 del Código de Trabajo).

Requisitos de Constatación (se trata de requisitos de cumplimiento obligatorio que serán verificados por parte de los funcionarios municipales)

- Deberá contar con el uso de suelo correspondiente para la actividad que solicita. (Plan Regulador del Cantón de Cartago)
- Deberá estar al día con el pago de las obligaciones con la Caja Costarricense del Seguro Social, (CCSS), conforme con el Art. 74 de la Ley Constitutiva de la CCSS. En caso de extranjero deberá aportar documento idóneo, emitido por la CCSS.
- Deberá estar al día en el pago de sus obligaciones con el FODESAF, según la Ley 8783, Art. 22. En caso de extranjero deberá aportar documento idóneo vigente.
- Deberá encontrarse inscrito ante la Dirección General de Tributación para la actividad solicitada
- Tanto el solicitante como el propietario (s) del inmueble donde se desarrollará la actividad, deberán estar al día con el pago de los tributos y precios municipales, incluidos arreglos de pago y demás obligaciones formales (Ley 4755, Art. 18)

4.13.7 Permiso Sanitario de Funcionamiento.

Acorde con lo estatuido en el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud, decreto ejecutivo N° 39472-S, se debe contar con el permiso de funcionamiento antes del inicio de operaciones; el mismo es otorgado por el Ministerio de Salud y será requisito para poder obtener las patentes municipales. Según el artículo cinco de la misma ley, se enlista la clasificación de las actividades comerciales, industriales y de servicios en tres categorías según su nivel de riesgo ambiental y sanitario: A (alto riesgo); B (moderado) y C (bajo). Acorde con la Tabla I anexa a la misma ley, para el presente proyecto es categoría B.

El artículo 12 del Reglamento en mención señala que “el trámite de los permisos sanitarios tendrá un costo cuyo pago se realizará en dólares americanos o su equivalente en moneda nacional, según el cambio de tipo oficial, y ha de ser reinvertido en los programas o actividades del ministerio de Salud. Para los proyectos del grupo de riesgo Tipo B, se establece una tarifa de \$50, con la salvedad de las consideradas Micropymes cuya tarifa es \$20 sin importar el grupo de riesgo.

El artículo 13 del mencionado decreto establece que “las personas físicas o jurídicas públicas o privadas que soliciten permisos sanitarios de funcionamiento, habilitación, acreditación, autorización o renovación, para funcionamiento de establecimientos, deberán cancelar previamente el importe correspondiente establecido en dicho Reglamento.

El artículo diez del Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por el Ministerio de Salud, decreto ejecutivo N° 32161, señala literalmente “los administrados, conforme con las disposiciones contenidas en el artículo 48 Bis a la Ley Orgánica del Ministerio de Salud, deberán presentar el comprobante del depósito bancario, para que la autoridad de salud proceda al registro de su actividad, como acto previo al estudio de su expediente para determinar si se otorga el permiso, autorización, habilitación, acreditación, o la respectiva renovación para el funcionamiento de su establecimiento”.

Conforme con el mismo reglamento, se señala en el artículo 16 que todo establecimiento debe cumplir con el formulario unificado de solicitud de permiso sanitario de funcionamiento y en caso de estar conectados al sistema de alcantarillado sanitario, deberán contar con la aprobación del último reporte presentado ante el Instituto Costarricense de Acueducto y Alcantarillados.

Caso contrario, si el ente administrador del sistema de alcantarillado sanitario no es el AYA deberá cumplir con los parámetros para el vertido que establece el Decreto Ejecutivo N° 26042-S-MINAE.

El Ministerio se reservará el derecho de solicitarle al interesado los requisitos legales fundamentados técnicamente en lo que estime conveniente para cada caso en particular.

4.13.8 Impuesto sobre la renta

Para la declaración del impuesto sobre la renta es necesario cumplir con lo establecido en el formulario D-101, Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta; proporcional al monto de los Ingresos Brutos declarados para el cálculo del Impuesto sobre la Renta. A

las actividades lucrativas les corresponde a un gravamen que oscila entre el 10,00% y el 30,00% según el volumen de ingresos netos percibidos.

Si la inscripción de la persona Jurídica se realiza en forma presencial, se debe presentar con el documento de constitución de la sociedad que no exceda el plazo máximo de 30 días naturales, contados a partir de la fecha de inscripción que consta en el Registro Nacional, se podrá presentar el original y una fotocopia legible de la escritura de constitución, la cual deberá ser confrontada por el representante tributario o en su defecto se podrá presentar una copia debidamente certificada. En caso de realizarse en línea, la Persona Jurídica lo hará por medio de la herramienta “Tribunet”, la declaración tendrá requisito el ser enviado en un plazo máximo de diez días hábiles, por medio del correo electrónico: infoyasistencia@hacienda.go.cr haciendo referencia al número de formulario presentado y la fecha de recepción.

Con respecto a la disponibilidad de los formularios D-140 y hojas de detalle se deberá imprimir los formularios de trámites del RUT desde el sitio web del Ministerio de Hacienda disponible en la sección de “Servicios Tributarios”, así como las hojas de detalle con la indicación del representante legal o apoderado.

Sobre Facturas Electrónicas existen diversas resoluciones y normativas que se han venido gestando desde los últimos diez años. Para el año 2018 se estableció la obligación para todos los contribuyentes el generar facturas electrónicas y en la última resolución DGT-R-012-2018 establece en sus artículos 1 y 2 lo siguiente:

Artículo 1^o—Obligatoriedad del uso del sistema de factura electrónica. En atención a lo dispuesto en el artículo 2 y Transitorio VII de la Ley 9416, Ley para Mejorar la Lucha

contra el Fraude Fiscal, se establece la obligatoriedad para la implementación y el uso de un sistema de facturación electrónica, tiquete electrónico, nota de crédito electrónica y nota de débito electrónica, como comprobantes para el respaldo de ingresos, costos y gastos, de conformidad con las especificaciones técnicas y normativas definidas mediante la resolución DGT-R-48-2016 de 7 de octubre de 2016 denominada "Comprobantes Electrónicos", a todos los obligados tributarios aun no incorporados al sistema, según las fechas establecidas en el artículo 3° siguiente.

Artículos 2°—Obligados tributarios para el uso de un sistema de comprobantes electrónicos. Los obligados tributarios son las personas físicas, jurídicas o entes colectivos sin personalidad jurídica instrumental a quienes una norma de carácter tributario impone la obligación del cumplimiento de una determinada prestación u obligación, que puede ser de carácter pecuniario o no pecuniario; ya sea, entre otros, en su condición de declarantes, contribuyentes, responsables, agentes de retención o percepción, sucesores de la deuda tributaria u obligados a suministrar información o a prestar colaboración a la Administración Tributaria. Aquellos obligados tributarios que se encuentren en proceso de inscripción e inicio de actividades económicas, deberán observar lo pertinente para cumplir con lo dispuesto en esta resolución.

4.13.9 Diagrama de flujo de la Tramitología para establecer una Empresa en Costa Rica

Basándose en el documento Formalización de empresas en Costa Rica del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC 2018, p. 15) se resume en un diagrama la tramitología por seguir para el establecimiento de una empresa en Costa Rica.

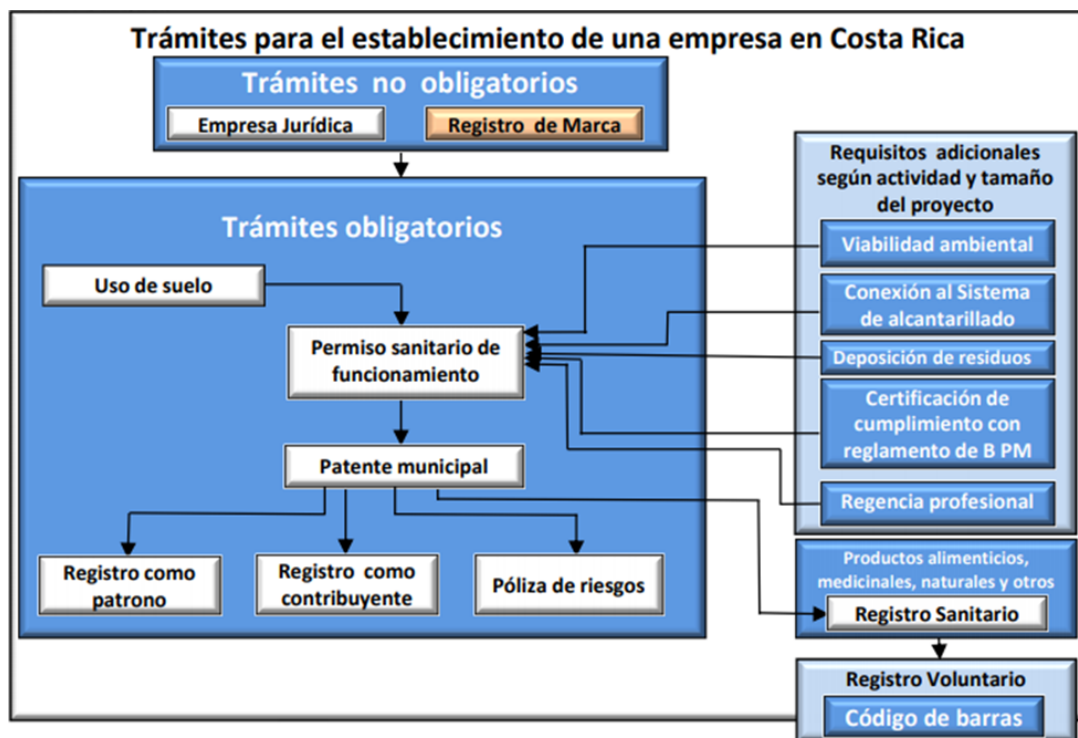


Figura 13. Trámites para el establecimiento de una empresa en Costa Rica

Fuente: MEIC 2018, p. 15

4.13.10 Uso de la plataforma Crearempresa.co.cr para la inscripción de empresas

Actualmente existe una plataforma para que ciudadanos y notarios puedan realizar trámites de inscripción y puesta en marcha de una empresa. CrearEmpresa es un sitio

web por el cual se puede inscribir e iniciar las empresas, completamente en línea, desde cualquier equipo de cómputo con acceso a internet.

Dicha plataforma tecnológica permite la interconexión de distintas instituciones, la simplificación del trámite y el acceso del ciudadano bajo el esquema de una ventanilla única (Gobierno Digital 2018)

4.14 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

Mediante el estudio administrativo y organizacional se definen las características del personal que requerirá para la puesta en marcha y operación del negocio, la jerarquía y responsabilidades asociadas a la estructura del negocio, las dinámicas con proveedores externos de servicios, las funciones de cada uno de los trabajadores, las calificaciones requeridas de conformidad con sus funciones y consecuentemente la remuneración de los trabajadores en función de sus tareas, responsabilidades, experiencia, entre otros factores.

Al conocer las necesidades de personal y sus funciones se pueden estimar los requerimientos en cuanto a instalaciones físicas para la puesta en marcha del negocio y los costos asociados a inversión en infraestructura, o los gastos de arrendamiento cuando así se requiera.

4.14.1 Postura Estratégica

Dadas las características con las que cuenta el emprendimiento propuesto, se puede definir la postura estratégica que se considera conveniente.

Haciendo una evaluación general de la Fortaleza Financiera (F.F.) el emprendimiento no es particularmente solvente y trabajará con un alto nivel de apalancamiento. La Fortaleza del Sector (F.S.) se puede analizar acorde con las dinámicas descritas por el diamante de Porter; para el país, el sector farmacéutico veterinario es fuerte y está en crecimiento, en él se encuentran muchos competidores con una oferta amplia, y un mercado con una demanda constante debido a las costumbres y responsabilidades de los dueños de mascotas. La Estabilidad del Entorno (E.E.) se prevé como relativamente estable, ya que el país cuenta con buenos indicadores económicos internos a excepción del déficit fiscal que se proyecta para un 7.1% en 2018, pero cuenta con estabilidad política y un marco legal robusto. Cabe mencionar que la economía se encuentra ampliamente integrada con mercados externos pero la demanda es suplida en mayor parte por producto local. Las Ventajas Competitivas (V.C.) del emprendimiento ya descritas en el análisis FODA, indican que la empresa encuentra un mercado de amplia demanda, además en crecimiento, con muchas oportunidades de ofertar diversos y nuevos productos con valor para el cliente por medio de la diferenciación en valor de marca y precios competitivos.

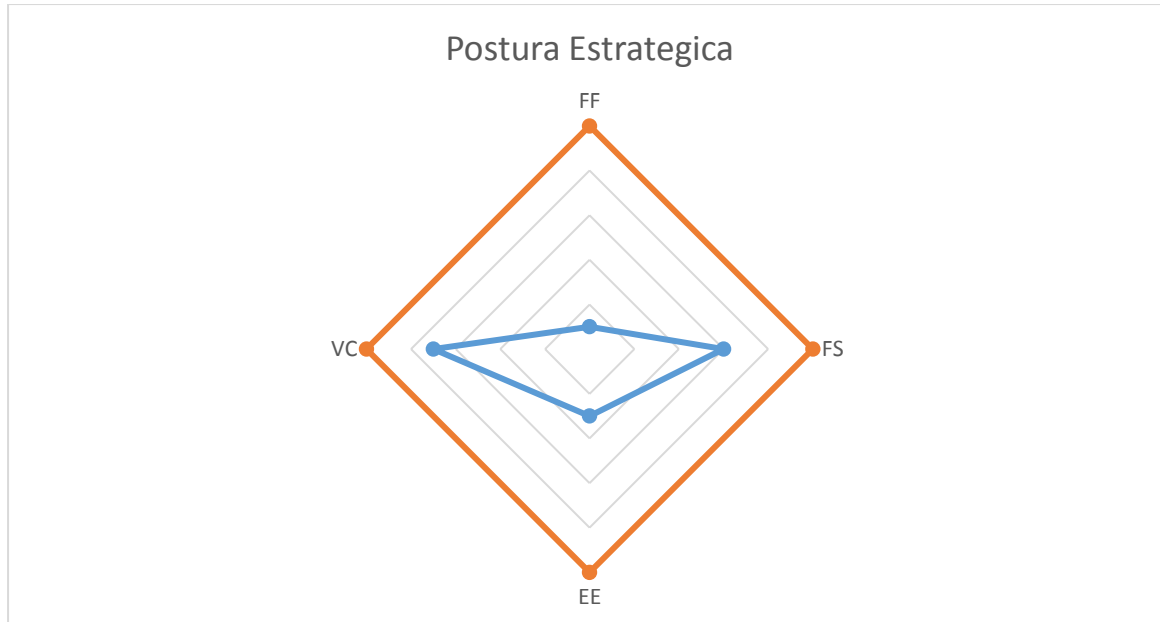


Figura 14. Diagrama de postura estratégica

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las características del emprendimiento se puede tomar una posición estratégica defensiva, ya que se cuenta con ventajas competitivas importantes en un sector relativamente fuerte de la economía y en crecimiento, sin embargo, el entorno es de incertidumbre debido al déficit fiscal y se tiene debilidad financiera.

4.14.2 Nombre de la empresa:

El nombre del emprendimiento se ha elegido para el local comercial y se llamará Clínica y Farmacia Veterinaria Acrópolis, sin ningún significado en especial más que la facilidad de retener el nombre, para los potenciales clientes. .

4.14.3 Estructura Organizativa

De acuerdo con las necesidades básicas del emprendimiento y el volumen de ventas y servicios, se establecen los requerimientos mínimos de la organización.

Se requiere un Gerente General encargado de la toma de decisiones para la organización, manejo del personal, y control de inventario, así como de la parte comercial, de mercadeo y administración de los flujos de caja e interpretación y supervisión de la contabilidad y finanzas de la organización. Así como un dependiente cajero y ayudante en general para las diversas necesidades del negocio; se encargará también de recibir comunicaciones y llevar una agenda de los compromisos y obligaciones internas como lo son labores de registro, gestión de información y que presente los datos para su análisis cuando sea requerido.

Además se debe contar con un Médico Veterinario que sea el encargado de los servicios veterinarios que se presenten así como poseer la responsabilidad de la regencia para la autorización de la manipulación y venta de los productos farmacéuticos.

Las funciones de soporte y gestión informática se delegarán a terceros conforme sean requeridas, así como las funciones de seguridad y monitoreo cuando sean necesarios y el presupuesto pueda permitirlo.

4.14.4 Organigrama de la empresa

A continuación, se realiza un esquema del organigrama de los trabajadores de Clínica y Farmacia Veterinaria Acrópolis:



Figura 15. Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

4.14.5 Política Salarial

En la tabla que se presenta a continuación, se enlista los puestos descritos para el emprendimiento, el salario mensual de cada uno de ellos, la suma mensual de la planilla, las cargas sociales y provisiones, el total mensual y anual referente a salarios

Cabe señalar que el Gerente General será el dueño de la organización, por tanto, en el inicio del emprendimiento no percibirá salario, únicamente tomará un porcentaje de

las utilidades netas según crea necesario por su propia evaluación del comportamiento de la organización, hasta un máximo de 30%, Para el puesto de Veterinario, ocurre la misma situación que con el Gerente General, será una socia de la empresa, por lo que no percibirá salario, y se tomarán los ingresos de las utilidades netas según crea necesario hasta un máximo de un 30%

Tabla 15. Tabla de incrementos salariales proyectados (todos los montos en colones)

Incrementos salariales proyectados Normal						
	Mensuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puesto laboral						
Cajero Dependiente (1)	339.572,10	4.074.865,20	4.233.784,94	4.398.902,56	4.570.459,76	4.748.707,69
Salario bruto	339.572,10	4.074.865,20	4.233.784,94	4.398.902,56	4.570.459,76	4.748.707,69
Total de salarios	339.572,10	4.074.865,20	4.233.784,94	4.398.902,56	4.570.459,76	4.748.707,69
Cargas sociales 26,33%	89.409,33	1.072.912,01	1.114.755,58	1.158.231,04	1.203.402,05	1.250.334,73
Provisiones						
Provisiones 26,15%	88.798,10	1.065.577,25	1.107.134,76	1.150.313,02	1.195.175,23	1.241.787,06
Póliza riesgos de trabajo 1,43% *	4.855,88	58.270,57	60.543,12	62.904,31	65.357,57	67.906,52
Monto total	522.635,42	6.271.625,03	6.516.218,41	6.770.350,92	7.034.394,61	7.308.736,00

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la tabla anterior, se utilizaron los valores de referencia del Ministerio de Trabajo para el 2018, se tomaron en consideración los salarios base mensual para cada trabajador, cde conformidad con el aumento anual salarial igual al promedio de la inflación esperada para el horizonte de evaluación, el cual se espera que sea de entre un 2% y un 4%, por lo que se tomará como referencia un 3.6% de crecimiento salarial en 2018 y 3.9% en los años posteriores; tomando en cuenta la inquietante situación fiscal del país cuyas expectativas que se generan son un poco negativas, adicionalmente se calcularon las cargas sociales y provisiones.

4.15 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERO

En el apartado del estudio de factibilidad financiera se utilizan métodos cuantitativos para evaluar si el proyecto es factible financieramente o no; se inicia realizando el cálculo del Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR) como indicadores de dicha viabilidad.

Para realizar el cálculo de estos indicadores se proyectaron los estados financieros de la compañía, en un periodo limitado de cinco años; además, se estimaron las ganancias esperadas del proyecto con base en los estados financieros proyectados y el flujo de efectivo proyectado.

4.15.1 Metodología de cálculo

Para el emprendimiento propuesto se han proyectado los ingresos, gastos de inversión y costos asociados durante cada uno de los años del análisis, con el fin de obtener las proyecciones financieras como insumo principal. Todos los montos se calculan en colones.

Utilizando un sistema de hojas de cálculo electrónico, se calculan las proyecciones financieras con la información básica del negocio, como datos de proveedores, costos, variables económicas, entre otras. Esta información se incluye en las hojas electrónicas, así como las principales fórmulas, parámetros y cálculos necesarios para llegar a los resultados.

La estructura de las hojas de cálculo utilizadas consta de dieciséis pestañas o tabs, de las cuales se enumeran a continuación: 1. Resumen; 2 Escenario Normal; 3. Flujo Resumido Escenario Normal; 4. Punto Equilibrio Escenario Normal; 5. Análisis Dupont; 6. Escenario Optimista; 7. Flujo Resumido Escenario Optimista; 8. Punto de Equilibrio Escenario Optimista; 9. Escenario Pesimista; 10. Flujo Resumido Pesimista; 11. Punto de Equilibrio Pesimista; 12. Tasa de Redescuento; 13. Tabla de Amortización financiera; 14. Tabla de Depreciación; 15. Tabla de Inversión Inicial; 16. Cálculo Salarial.

Después de incluir los datos básicos del proyecto, las hojas electrónicas se configuran para generar los cálculos matemáticos para presentar las proyecciones financieras para cada una de las distintas etapas; estas mismas, se resumen en la primera hoja electrónica para un sencillo análisis y entendimiento de la información financiera y de esta manera realizar la interpretación final respecto a la viabilidad del proyecto de forma razonada.

La pestaña de Tabla de amortización financiera no se utilizará para la inversión inicial del proyecto, sin embargo se deja tentativa para posibles inversiones futuras que se vayan a necesitar.

4.15.2 Resumen de las Proyecciones Financieras

La hoja número uno, “uno. Resumen” muestra una recapitulación de las proyecciones financieras, a partir de las cuales se obtiene el monto global de la inversión inicial, la que asciende a $\text{C}\$8.320.883$.

Esta misma hoja de cálculo, presenta datos relacionados con los ingresos, costos de fijos y variables de operación, así como los gastos proyectados, utilizando una base anual de cero a cinco años.

4.15.3 Plan de Inversiones

Utilizando los datos obtenidos del estudio técnico, el estudio legal, además del estudio administrativo y organizativo, se estima el total de la inversión inicial. Estos mismos estudios brindan información del monto necesario para la apertura del negocio y el primer semestre de funcionamiento después de la puesta en marcha.

Según los cálculos, la inversión inicial para el emprendimiento se estima en ₡8.320.883 la cual incluye montos por inventarios, suministros médicos y de limpieza, equipo de oficina, legalizaciones y mercadeo. Los costos fijos se relacionan con la administración y apoyo al funcionamiento del negocio, también conocido como gastos operacionales y administrativos.

En la siguiente tabla se detalla el monto de la inversión inicial total:

Tabla 16. Tabla resumen inversión inicial

Inversión Inicial		
Activos no corrientes		
	Equipo de medicina	1.832.400
	Mobiliario, equipo de oficina	1.673.442
	Total activos no corrientes	3.505.842
Activos corrientes		
	Constitución S.A	250.000
	Patente Comercial	25.000
	Poliza trabajo	58.271
	Registro de nombre y marca comercial	75.000
	Suministros de oficina	214.970
	Inventario	3.136.620
	Suministros de limpieza	55.180
	Total de activos corrientes	3.815.041
Capital de Trabajo		
	Aprovisionamiento administrativo y promoción en publicidad	1.000.000
	Total capital de trabajo	1.000.000
TOTAL INVERSION INICIAL		8.320.883

Fuente: Elaboración propia

4.15.4 Proyección de Ventas

Para este apartado, en razón del giro del negocio, se debe estimar el total de ventas anuales a partir del volumen global de ventas por semana, dentro de lo que se calcula que se vendan ¢100.000 en productos y ¢75.000 en servicios veterinarios y manteniendo esa proporción para también calcular los costos variables tanto de los bienes como de los servicios que evidentemente varían de manera significativa. De esta forma se realiza la proyección de las ventas anuales para un horizonte de cinco años proyectando un aumento de las ventas anual del 10% de forma acumulativa a partir del primer año.

Tabla 17. Tabla de ingresos anuales, escenario normal

Ingresos anuales					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ventas de productos semanales	¢ 700.000	¢ 770.000	¢ 847.000	¢ 931.700	¢ 1.024.870
Ventas de servicios semanales	¢ 525.000	¢ 577.500	¢ 635.250	¢698.775	¢ 768.653
Ingresos anuales	¢ 63.700.000	¢70.070.000	¢ 77.077.000	¢84.784.700	¢93.263.170
Total Ingresos	¢ 63.700.000	¢ 70.070.000	¢ 77.077.000	¢ 84.784.700	¢93.263.170

Fuente: Elaboración propia

En un apartado posterior, se analiza el impacto financiero en escenarios sensibilizados, se proyectan las ventas sobre escenarios optimista y pesimista más probables, esto con el fin de determinar el comportamiento financiero del emprendimiento al estresar las variables de rentabilidad.

4.15.5 Plan de costos operacionales

En el plan de operaciones se analiza la información de las inversiones necesarias para que el proyecto comience. Para poder establecer los costos es necesario especificar los equipos e insumos que se utilizarán, para posteriormente cuantificar los costos. A partir de esta información se pueden estimar los costos fijos y variables del proyecto con base en el volumen de ventas estimado.

El presupuesto de gastos permite estimar el capital de trabajo, entendido como el monto mínimo necesario para mantener en funcionamiento el proyecto durante un período de tiempo. Es de mucha importancia estimar el capital de trabajo inicial, ya que el negocio todavía no ha generado los flujos de efectivo necesarios para cubrir todas las salidas de efectivo, por lo que una incorrecta estimación, podría producir una paralización de actividad y su posible quiebra en caso de no poder conseguir una nueva ronda de financiación.

En la tabla que se observa abajo, se estiman los costos fijos relacionados con el funcionamiento del local comercial y demás funciones administrativas del proyecto. Se estiman costos mensuales que deberán ajustarse conforme el negocio avance, pero que en inicio permiten calcular la rentabilidad de la actividad comercial del proyecto.

Se toma en cuenta las variaciones de inflación según los datos proyectados por el BCCR. Se estima que los rubros de salarios, cargas sociales, provisiones y pólizas se verán afectadas por variaciones periódicas, para las variaciones interanuales se estima una inflación de 3.6% para el 2018 y 3.9% para los años posteriores.

Tabla 18. Tabla de Costos de operación primeros seis meses

Costos fijos de operación primeros seis meses							
Costos fijos del periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
Agua	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	36.000
Electricidad	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	42.000
Teléfono e internet	17.900	17.900	17.900	17.900	17.900	17.900	107.400
Salarios	339.572	339.572	339.572	339.572	339.572	339.572	2.037.433
Cargas Sociales	89.409	89.409	89.409	89.409	89.409	89.409	536.456
Provisiones	88.798	88.798	88.798	88.798	88.798	88.798	532.789
Publicidad y Propaganda	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	600.000
Alquiler local	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	1.320.000
Patente	33.333	0	0	33.333	0	0	66.667
Poliza riesgo	4.856	4.856	4.856	4.856	4.856	4.856	29.135
Crédito Banco	0	0	0	0	0	0	0
Total de costos fijos	906.869	873.535	873.535	906.869	873.535	873.535	5.307.879

Fuente: Elaboración propia

En la tabla a continuación, se presenta los costos fijos de operación para los primeros cinco años del proyecto. La mayor parte de los rubros sufren variaciones por el efecto de la inflación de los futuros periodos; se calcula una variación de 7.93% del primer al segundo año de funcionamiento, de 8.09% al tercer año, de 8.26% al cuarto año y del 8.43% para el quinto año.

Tabla 19. Tabla de Costos fijos de operación

Costos fijos de operación					
Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	72.000,00	74.808,00	77.725,51	80.756,81	83.906,32
Electricidad	84.000,00	87.276,00	90.679,76	94.216,27	97.890,71
Publicidad y Propaganda	1.200.000,00	1.246.800,00	1.295.425,20	1.345.946,78	1.398.438,71
Teléfono e internet	214.800,00	223.177,20	231.881,11	240.924,47	250.320,53
Salarios	4.074.865,20	4.319.357,11	4.578.518,54	4.853.229,65	5.144.423,43
Cargas Sociales	1.072.912,01	1.137.286,73	1.205.523,93	1.277.855,37	1.354.526,69
Provisiones	1.065.577,25	1.129.511,88	1.197.282,60	1.269.119,55	1.345.266,73
Alquiler local	2.640.000,00	3.036.000,00	3.491.400,00	4.015.110,00	4.617.376,50
Póliza de trabajo	58.270,57	61.766,81	65.472,82	69.401,18	73.565,26
Patente municipal	100.000,00	106.000,00	112.360,00	119.101,60	126.247,70
Total de costos fijos	10.582.425,03	11.421.983,73	12.346.269,47	13.365.661,69	14.491.962,57
		7,93%	8,09%	8,26%	8,43%

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma se describen los costos variables para los primeros cinco años de funcionamiento; estos costos se relacionan principalmente con insumos y suministros que se gastan en la actividad comercial. Para este apartado es importante recalcar la diversidad de costos variables que pueden existir, debido a que se tienen dos vertientes principales, la venta de productos y la venta de servicios, que a su vez extienden un variado catálogo de productos y servicios por ofrecer, por lo cual se realizó un promedio para calcular el costo de ventas sobre los productos, así como también un promedio de insumos y suministros necesarios para la realización de algunos servicios veterinarios que se ofrecen en el local. Con esos datos, se determinó que el costo de ventas de la venta de productos es de un 56% y el costo de ventas de los servicios se divide en un 9.45% sobre los suministros médicos junto con un 2.43% sobre los suministros de limpieza y variaciones en la inflación; aunque escapa a este tipo de análisis las fluctuaciones de precios en la realidad, imprevistos y costos no calculados, por trabajos adicionales requeridos para el funcionamiento del local comercial.

Se calcula un aumento de 3.90% constante en los costos variables para todos los cinco años de funcionamiento evaluados.

Tabla 20. Tabla de costos variables de operación

Costos variables de operación					
Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros / consumibles	2.579.640,00	2.680.245,96	2.784.775,55	2.893.381,80	3.006.223,69
Inventarios Suministros Comestibles	20.384.000,00	21.178.976,00	22.004.956,06	22.863.149,35	23.754.812,18
Suministros de limpieza	662.160,00	687.984,24	714.815,63	742.693,43	771.658,48
Total de variables	23.625.800,00	24.547.206,20	25.504.547,24	26.499.224,58	27.532.694,34

Fuente: Elaboración propia

4.15.6 Plan de Depreciaciones

El equipo del local comercial corresponde a mobiliario básico y algunas máquinas como refrigeradora, autoclave, calefactor, así como una computadora completa con dispositivos de punto de venta, todo forma parte de la inversión inicial, por lo que para todos activos fijos se ha propuesto una vida útil de cinco años y de conformidad con los valores de devaluación, se han ajustado a este tiempo.

La depreciación de los activos fijos tiene una incidencia importante en la deducción del aporte impositivo, por esta razón se considera importante mantener en todos los escenarios trabajados los valores invariables y así evitar distorsionar este efecto sobre la rentabilidad del proyecto.

Según la normativa fiscal más reciente, en Costa Rica el impuesto sobre la renta se aplica en tasas que varían según la renta bruta del periodo de la empresa, con tasas impositivas que van del 10% para ingresos de hasta 53.113.000, 20% para ingresos de hasta 106.835.000 y 30% para más de 106.835.000, cabe señalar que para el escenario normal proyectado, se aplicaría una tasa de 20% sobre el impuesto sobre la renta, sin embargo en escenarios pesimistas y optimistas la tasa varía como se verá en los capítulos que corresponden.

Tabla 21. Tabla de depreciación de activos fijos

Depreciación de activos fijos					
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfonos fijos	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
PC de escritorio equipada con POS	106.000,00	106.000,00	106.000,00	106.000,00	106.000,00
Impresora EcoTank	13.400,00	13.400,00	13.400,00	13.400,00	13.400,00
Escritorio	13.440,00	13.440,00	13.440,00	13.440,00	13.440,00
Kit de escritorio	1.798,00	1.798,00	1.798,00	1.798,00	1.798,00
Silla ergonómica Escritorio	9.278,40	9.278,40	9.278,40	9.278,40	9.278,40
Archivo	23.998,00	23.998,00	23.998,00	23.998,00	23.998,00
Caja fuerte (inventario sensible)	13.998,00	13.998,00	13.998,00	13.998,00	13.998,00
Pizarra acrílica	4.278,00	4.278,00	4.278,00	4.278,00	4.278,00
Pizarra de corcho	2.998,00	2.998,00	2.998,00	2.998,00	2.998,00
Equipo seguridad (cámaras)	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Comedor pequeño con 2 sillas	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
Sillas livianas para clientes	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Estantes para colocar inventario	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Vitrina de medicamentos en exhibición	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Sillón reclinable para clientes	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Microondas	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Basurero	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00
Mesas de trabajo (acero)	56.000,00	56.000,00	56.000,00	56.000,00	56.000,00
Armario de suministros médicos	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Lámpara de quirófano	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Bancos ergonómicos de trabajo	36.480,00	36.480,00	36.480,00	36.480,00	36.480,00
Refrigeradora para medicamentos	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Palo sostenedor de suero	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Calefactor eléctrico	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
rasuradora eléctrica	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Kit equipo Quirúrgico (bisturí, pinzas etc.)	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
Basurero para residuos bioinfecciosos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Basurero de residuos fecales (accidentes)	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Microscopio análisis de muestras	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Autoclave para esterilizar instrumentos	44.000,00	44.000,00	44.000,00	44.000,00	44.000,00
Fregadero Acero Inoxidable	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Jaulas para animales	56.000,00	56.000,00	56.000,00	56.000,00	56.000,00
Total de la depreciación	701.168,40	701.168,40	701.168,40	701.168,40	701.168,40

Fuente: Elaboración propia

4.15.7 Flujo de efectivo

En la tabla a continuación se presenta el flujo de efectivo para un periodo de cinco años, tomando en consideración la inversión inicial antes de iniciar, y los flujos correspondientes al ejercicio comercial del proyecto. Se tabulan los costos fijos y variables, así como previsiones principalmente de gastos para cada año. Además, se ha calculado cada uno de estos valores afectándose por la inflación de forma acumulativa, por lo que se puede observar el aumento gradual durante el tiempo.

Para el caso particular del emprendimiento propuesto, a partir del primer año se generan flujos de efectivo positivos en condiciones que se creen normales basándose en los análisis macroeconómicos nacionales para los próximos años, además del supuesto del comportamiento esperado para el negocio, en el que también se toman en cuenta en capítulos anteriores los supuestos basados en estadísticas históricas del entorno del negocio así como los potenciales de capacidad para la empresa.

Esta capacidad de generar flujos positivos es un primer indicador de la rentabilidad del proyecto, que demuestra que a un nivel de ventas definido, puede cubrir los flujos de dinero negativos y afrontar las variaciones de precios por inflación, los costos de financiamiento inicial y los gastos de funcionamiento.

Los flujos de efectivo para cada periodo se descuentan a una tasa constante de 12.5%, con lo cual se puede calcular el valor actual neto del proyecto en este escenario de condiciones normales. Con estas condiciones el proyecto genera una tasa interna de retorno positiva y como resultado de los flujos obtenidos permite recuperar la inversión en 128 días.

Tabla 22. Tabla de flujo de efectivo proyectado a 5 años

Flujo de efectivo proyectado a 5 años						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	8.320.883					
Ingresos		63.700.000	70.070.000	77.077.000	84.784.700	93.263.170
Ingresos totales		63.700.000	70.070.000	77.077.000	84.784.700	93.263.170
Utilidad bruta		63.700.000	70.070.000	77.077.000	84.784.700	93.263.170
Costos fijos						
Agua		72.000	74.808	77.726	80.757	83.906
Electricidad		84.000	87.276	90.680	94.216	97.891
Teléfono e internet		214.800	223.177	231.881	240.924	250.321
Salarios		4.074.865	4.319.357	4.578.519	4.853.230	5.144.423
Cargas Sociales		1.072.912	1.137.287	1.205.524	1.277.855	1.354.527
Provisiones		1.065.577	1.129.512	1.197.283	1.269.120	1.345.267
Publicidad y Propaganda		1.200.000	1.246.800	1.295.425	1.345.947	1.398.439
Alquiler del local		2.640.000	3.036.000	3.491.400	4.015.110	4.617.377
Patente municipal		100.000	106.000	112.360	119.102	126.248
Póliza de trabajo		58.271	61.767	65.473	69.401	73.565
Total de costos fijos		10.582.425	11.421.984	12.346.269	13.365.662	14.491.963
Costos variables						
Suministros / consumibles		2.579.640	2.680.246	2.784.776	2.893.382	3.006.224
Inventarios Suministros Comestibles		20.384.000	21.178.976	22.004.956	22.863.149	23.754.812
Suministros de limpieza		662.160	687.984	714.816	742.693	771.658
Total de costos variables		23.625.800	24.547.206	25.504.547	26.499.225	27.532.694
Total de costos		34.208.225	35.969.190	37.850.817	39.864.886	42.024.657
(-) Depreciación		701.168	701.168	701.168	701.168	701.168
(=) UAI Utilidad antes de impuestos e intereses		28.790.607	33.399.642	38.525.015	44.218.645	50.537.345
(-) Gasto por impuestos 20%		5.758.121	6.679.928	7.705.003	8.843.729	10.107.469
(-) Intereses		-	-	-	-	-
(=) Utilidad neta		23.032.485	26.719.713	30.820.012	35.374.916	40.429.876
(+) Depreciación		701.168	701.168	701.168	701.168	701.168
(=) Flujo neto de efectivo	(8.320.883)	23.733.654	27.420.882	31.521.180	36.076.085	41.131.044
Tasa de Redescuento	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Factor de descuento a esa tasa	1,00	0,89	0,79	0,70	0,62	0,55
VAN	101.926.842					
TIR	300%					
PERIODO DE RECUPERACION	128 días	0,35	128			

Fuente: Elaboración propia

4.15.8 Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio calcula la cantidad mínima de producto que el proyecto debe vender para cubrir los costos asociados al funcionamiento del negocio en determinado periodo y con determinadas condiciones. Se calcula para determinar el límite mínimo de producción del proyecto para mantener el equilibrio financiero, sin obtener ganancias ni incurrir en pérdidas. Para el giro de negocio de la empresa propuesta, sacar un punto de equilibrio, es una tarea bastante compleja, debido a que cada producto y servicio vendido, posee diferentes costos variables, por lo que se utilizó un promedio de costos en servicios y un costo promedio en la venta de productos, y se ponderaron basadas en el peso de cada vertiente, logrando de esta manera la realidad más cercana a un punto de equilibrio del negocio.

Para calcularlo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{P.E Ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

En la cual, CF se refiere a costos fijos

CVT se refiere a costos variables total

VT se refiere a ventas totales

En el cuadro presentado a continuación, se presenta el punto de equilibrio anual, las ventas promedio diarias y mensuales en productos y servicios para lograr el objetivo durante los cinco años de la evaluación realizada, siempre tomando en cuenta las afectaciones del entorno como la inflación anual.

Tabla 23. Tabla de punto de equilibrio

Punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio en colones	16.821.308	17.581.047	18.451.971	19.442.299	20.562.248
promedio ventas diarias	58.407,32	60.509,98	62.688,34	64.945,12	67.283,15
Ventas mensuales promedio	1.401.775,69	1.465.087,29	1.537.664,26	1.620.191,55	1.713.520,70

Fuente: Elaboración propia

De esta información, se observa que en condiciones definidas como normales, el proyecto debe vender al menos 58.407.32 colones diarios entre productos y servicios o bien realizar ventas mensuales por 1.401.775.69 para alcanzar el equilibrio financiero. Las ventas deben alcanzar un monto de ₡16.821.308 anuales para llegar a esta condición.

También se puede observar el aumento anual estimado en las ventas para alcanzar el punto de equilibrio en los años posteriores, aumento necesario para poder afrontar los aumentos anuales en costos por factores de inflación e incremento de costos estimados.

4.15.9 Análisis de Rentabilidad

Por medio del análisis de Dupont se estudia la rentabilidad del proyecto, integrando y combinando los principales indicadores financieros, para medir la eficiencia del proyecto para generar rentabilidad a partir de sus activos, su capital de trabajo y el efecto del apalancamiento.

Las variables utilizadas en el análisis realizado son en esencia activo, pasivo patrimonio, total de ventas y la utilidad neta del periodo. A partir de estos datos, se obtienen las razones financieras de porcentaje de margen de utilidad en ventas, ventas sobre activo fijo y la razón de apalancamiento financiero. Combinados permiten conocer el índice de Dupont, el cual para el primer año es del 100%, 57,31% para el segundo año, 38.25% para el tercero, 30,51% para el cuarto y 25.85% para el quinto año de la evaluación.

Para los años posteriores se puede notar, como cabría esperar, una tendencia de aumento en el margen de utilidades sobre ventas del 36,16% en el primer año hasta 43.35% para el último año de evaluación; así mismo, se nota la tendencia al aumento de ventas sobre activo fijo de 18,17 a 36,49 y una reducción de la relación de apalancamiento de 15,22 a 1.63.

Tabla 24. Tabla de análisis de Dupont

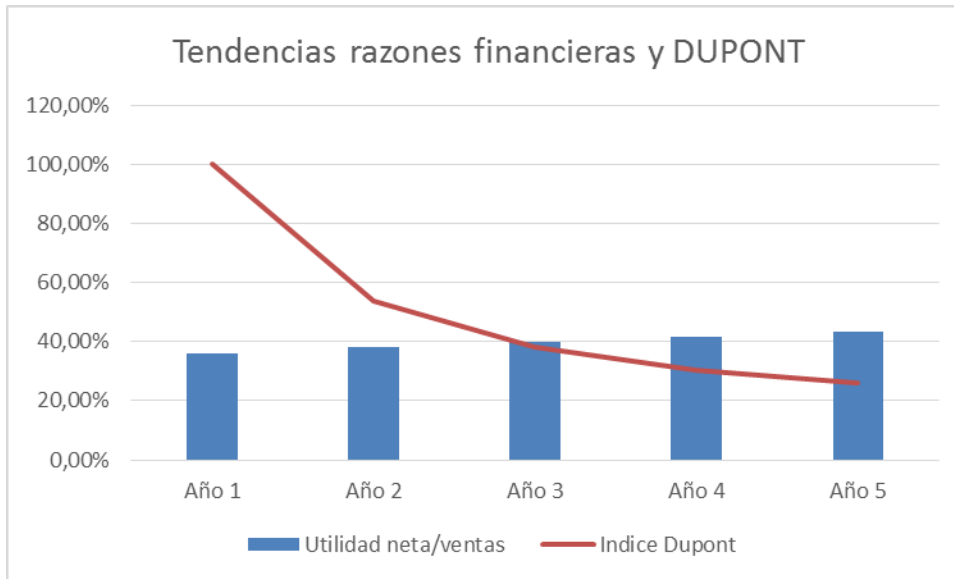
Análisis Dupont									
Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Suponiendo la siguiente información financiera:		Suponiendo la siguiente información financiera:		Suponiendo la siguiente información financiera:		Suponiendo la siguiente información financiera:		Suponiendo la siguiente información financiera:	
Activo Fijo	3.505. 842,0 0	Activo Fijo	3.155. 257,8 0	Activo Fijo	2.839. 732,0 2	Activo Fijo	2.555. 758,8 2	Activo Fijo	2.555. 758,8 2
Pasivos	-	Pasivos	-	Pasivos	-	Pasivos	-	Pasivos	-
Patrimonio	230.3 24,85	Patrimonio	497.5 21,99	Patrimonio	805.7 22,11	Patrimonio	1.159. 471,2 7	Patrimonio	1.563. 770,0 3

Ventas	63.70 0.000, 00	Ventas	70.07 0.000, 00	Ventas	77.07 7.000, 00	Ventas	84.78 4.700, 00	Ventas	93.26 3.170, 00
Utilidad Neta	23.03 2.485, 26	Utilidad Neta	26.71 9.713, 34	Utilidad Neta	30.82 0.011, 91	Utilidad Neta	35.37 4.916, 26	Utilidad Neta	40.42 9.875, 75
Segundo: Aplicando la fórmula		Segundo: Aplicando la fórmula		Segundo: Aplicando la fórmula		Segundo: Aplicando la fórmula		Segundo: Aplicando la fórmula	
1. Margen de utilidad de ventas en %= (Utilidad neta/Ventas).	36,16 %	1. Margen de utilidad de ventas en %= (Utilidad neta/Ventas).	38,13 %	1. Margen de utilidad de ventas en %= (Utilidad neta/Ventas).	39,99 %	1. Margen de utilidad de ventas en %= (Utilidad neta/Ventas).	41,72 %	1. Margen de utilidad de ventas en %= (Utilidad neta/Ventas).	43,35 %
2. (Ventas/Activo fijo total) en veces	18,17	2. (Ventas/Activo fijo total) en veces	22,21	2. (Ventas/Activo fijo total) en veces	27,14	2. (Ventas/Activo fijo total) en veces	33,17	2. (Ventas/Activo fijo total) en veces	36,49
3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio) en veces	15,22	3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio) en veces	6,34	3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio) en veces	3,52	3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio) en veces	2,20	3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio) en veces	1,63
Tercero: Cálculo Índice Du pont		Tercero: Cálculo Índice Du pont		Tercero: Cálculo Índice Du pont		Tercero: Cálculo Índice Du pont		Tercero: Cálculo Índice Du pont	
Donde DUPOND es igual a : A*B*C*		Donde DUPOND es igual a : A*B*C*		Donde DUPOND es igual a : A*B*C*		Donde DUPOND es igual a : A*B*C*		Donde DUPOND es igual a : A*B*C*	
	100,0 %		53,71 %		38,25 %		30,51 %		25,85 %
Cuarto : Respuesta		Cuarto : Respuesta		Cuarto : Respuesta		Cuarto : Respuesta		Cuarto : Respuesta	
Según la información financiera proyectada, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del 100% de donde se puede concluir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad de ventas.		Según la información financiera proyectada, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del 53,71% de donde se puede concluir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad de ventas.		Según la información financiera proyectada, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del 38,25% de donde se puede concluir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad de ventas.		Según la información financiera proyectada, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del 30,51% de donde se puede concluir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad de ventas.		Según la información financiera proyectada, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del 25,85% de donde se puede concluir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad de ventas.	

Fuente: Elaboración propia

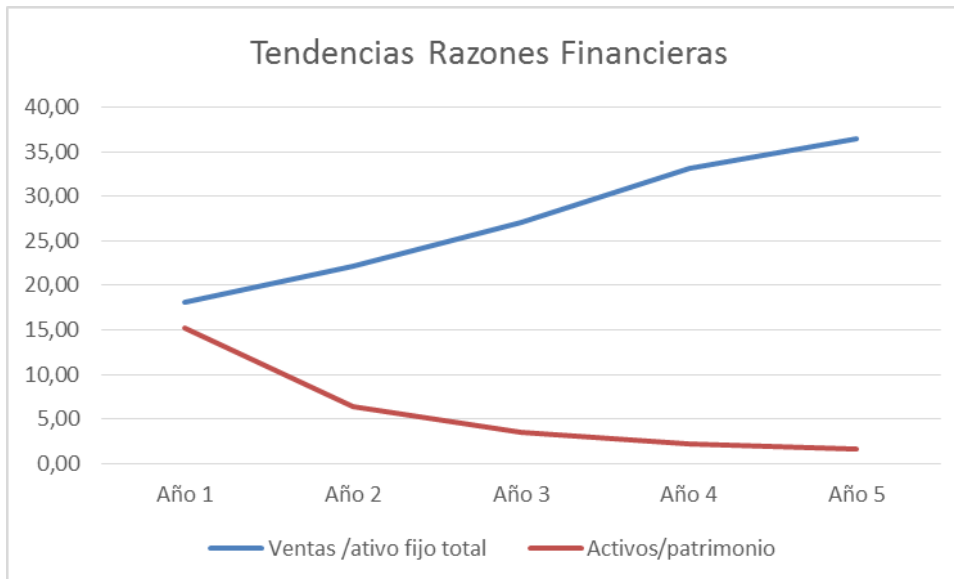
A manera de resumen, en la tabla siguiente se puede observar la tendencia observada de acuerdo con el análisis de Dupont.

Tabla 25. Tabla de tendencia de razones financieras e índice Dupont



Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Tabla de tendencia de razones financieras e índice Dupont



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se puede observar un aumento porcentual del crecimiento de la utilidad sobre ventas, lo que quiere decir que se mejora la capacidad del proyecto para

generar utilidades a partir de las ventas, dato fundamental para el tipo de negocio propuesto; En segundo lugar, se observa una disminución del índice de Dupont, que combina las razones anteriores para dar una indicación de la capacidad del negocio para generar utilidades sobre capital social; en este caso, la disminución se debe a la generación de mayor capital social sobre utilidades en aumento. En tercer lugar, una disminución marcada de la razón de activos sobre patrimonio, lo que se traduce en la capacidad de la empresa para aumentar el capital social con los activos existentes. En cuarto lugar, se puede notar casi una duplicación de la razón de ventas sobre los activos de la empresa, es decir la capacidad de generar ventas con los activos disponibles.

4.15.10 Cálculo de Financiamiento

Como se ha comentado en capítulos anteriores, la inversión inicial, saldría de los aportes de los accionistas por lo que no sería necesario el financiamiento para la inversión inicial, sin embargo, es importante dejar tentativamente la indicación, debido a que se podría necesitar para inversiones posteriores de crecimiento.

4.15.11 Cálculo de tasa de descuento

La actividad comercial del negocio y su capacidad de producir flujos positivos en el tiempo son los factores para determinantes para el éxito y la continuidad del proyecto en el tiempo. Los flujos de efectivo a futuro son estimaciones basadas en datos actuales, por lo que para evaluar el proyecto en valor presente, se debe calcular la tasa de descuento para la cual los inversores, consideran que el negocio debe rendir para cubrir el costo de oportunidad.

Para el emprendimiento propuesto, se ha considerado una tasa de descuento constante en el horizonte de evaluación. La misma corresponde a la tasa de interés de un posible financiamiento en etapas posteriores a la inversión inicial, que se considera apropiada para dar valor presente a los flujos de dinero proyectados.

4.15.12 Cálculo del VAN y TIR

Para poder comparar el proyecto y cuantificar el valor de los flujos futuros de efectivo a un valor objetivo, es necesario calcular el valor presente de los flujos generados por el proyecto. Dado que hay varios factores que afectan el valor del dinero en el tiempo, entre ellos, inflación, tasas de interés y el costo de oportunidad; es importante calcular el valor presente utilizando la tasa de descuento del apartado anterior.

Tabla 27. Tabla de cálculo del VAN, TIR y periodo de recuperación, escenario normal

CALCULO DEL VAN-TIR-PERIDO DE RECUPERACION						
	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Tasa de Redescuento	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Factor de descuento a esa tasa	1,00	0,89	0,79	0,70	0,62	0,55
VAN de la inversión	101.926.842					
TIR				300%		
Periodo de recuperacion (PR)				Se recupera en 128 dias		

Fuente: Elaboración propia

Dado que en la actualidad, programas informáticos tan habituales como Excel calculan el VAN y el TIR de forma automática a partir de los valores numéricos, se omite explicar los cálculos de ambos indicadores. Como se observa en el cuadro anterior, al calcular el

valor actual de los flujos generados utilizando una tasa de descuento de 12.5%, se obtiene un total de ₡101.926.842 a lo largo del periodo de cinco años de la evaluación del proyecto. De forma similar se calcula la tasa interna de retorno con una inversión inicial y los flujos de efectivo generados; el TIR de este proyecto es de 300%, que corresponde la tasa a la cual el valor actual neto del proyecto se hace cero. La inversión inicial se recupera en un período de 128 días.

Los resultados de ambos indicadores son evidencia de la rentabilidad del proyecto a partir de los cálculos. El VAN positivo indica que el proyecto es capaz de generar flujos de efectivo positivos si se descuentan a la tasa definida, durante el horizonte de evaluación. El TIR, o tasa interna de retorno, está relacionada a la capacidad del proyecto para cubrir los costos de interés que volvería cero el valor actual del proyecto.

4.15.13 Cálculo de la razón beneficio costo (RBC) o Índice de deseabilidad

De forma similar al VAN, el índice de deseabilidad integra los flujos de caja positivos y negativos descontados a la tasa determinada. El índice es otra herramienta de relación de los flujos generados por el proyecto entre sí, de esta forma, al evaluar un proyecto se pueden descartar los que presentan RBC negativa y se prefieren los de RBC mayor sobre los de índice menor.

Si se utiliza la formula descrita:

$$RBC = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

Se obtiene una razón de beneficio costo RBC de **1,98**.

4.16 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS

Para la evaluación que se ha realizado hasta el momento, se consideran las condiciones más probables en las cuales el negocio puede desempeñarse. Se ha llamado este escenario como de condiciones normales; en él, se han dado por ciertos los siguientes supuestos:

1. La producción aumenta un 10% anual
2. Costo variable de venta de servicios es 9,45% sobre suministros médicos y 2,43% sobre suministros de limpieza
3. Costos de venta de productos es 56% de ventas
4. Los gastos de servicios públicos agua, electricidad y teléfonos etc, aumentan según la inflación.
5. Salarios aumentan según la inflación.
6. Ventas globales diarias de productos ¢100.000 y servicios ¢75.000
7. Cargas sociales aumentan según la inflación
8. La póliza de riesgos del trabajo aumenta en forma proporcional a los salarios reportados, por lo tanto se ajustó según inflación.
9. Para los suministros de limpieza y oficina los aumentos son calculados sobre la inflación.
10. Se utiliza un tipo de cambio de \$580,00 para las cotizaciones en dólares
11. La patente comercial se aumenta con la inflación.
12. Para el cálculo de la tasa de redescuento se utilizó la oferta en el sistema financiero nacional para PYMES
13. Aumento del 15% anual para el alquiler del local.

14. Depreciación método de línea recta.

15. Inflación meta 2018=3,6%, 2019 y posteriores =3.9%

Con la finalidad de evaluar el comportamiento financiero del proyecto ante variaciones del entorno y situación del país en el entorno inmediato, se realizan cambios en las variables que se consideran más significativas y probables. Para esto se evalúan dos escenarios, uno Optimista y otro Pesimista; para ambos se mantienen las condiciones generales y se varían algunas condiciones a fin de estresar el desempeño financiero del proyecto. Se utilizan los indicadores VAN y TIR para comparar con el escenario normal.

4.16.1 Escenario optimista: incrementan los ingresos en un 50%

Para realizar la evaluación en este escenario se mantienen los mismos supuestos del escenario normal descritos anteriormente, exceptuando las siguientes variaciones:

1. Se incrementó los ingresos a un 50%
2. Costo variable de venta de servicios es 6,30% sobre suministros médicos y 1,62% sobre suministros de limpieza.
3. Se mantienen los supuestos de los costos del escenario normal.
4. Tasa básica pasiva se mantiene

Se considera que aumentan los ingresos un 50% debido al aumento de ventas globales entre productos y servicios manteniendo la proporción indicada en capítulos anteriores, aumentando los flujos de efectivo positivos y a su vez, aumentando los costos variables nominales relacionados con el aumento de producción.

Tabla 28. Tabla de ingresos anuales escenario Optimista

Ingresos anuales					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ventas de productos semanales	1.050.000	1.155.000	1.270.500	1.397.550	1.537.305
Ventas de servicios semanales	787.500	866.250	952.875	1.048.163	1.152.979
Ingresos anuales	₡ 95.550.000	₡105.105.000	₡115.615.500	₡127.177.050	₡139.894.755
Total Ingresos	₡95.550.000	₡105.105.000	₡115.615.500	₡127.177.050	₡139.894.755

Fuente: Elaboración propia

Utilizando una tasa de redescuento constante para los cinco años de evaluación de 12.50%, se calculan el VAN por ₡166.410.443 y el TIR de 508%, la inversión inicial se recupera en 74 días de funcionamiento.

Tabla 29. Tabla de cálculo del VAN, TIR y periodo de recuperación, escenario Optimista

CALCULO DEL VAN-TIR-PERIDO DE RECUPERACION						
	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Tasa de Redescuento	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Factor de descuento a esa tasa	1,00	0,89	0,79	0,70	0,62	0,55
VAN de la inversión	166.410.443					
TIR	508%					
Periodo de recuperación	Se recupera en 74 días					

Fuente: Elaboración propia

A partir de los supuestos indicados y con la información generada, se calcula el punto de equilibrio en colones. Como se puede observar en el cuadro a continuación, en el escenario optimista se alcanza el punto de equilibrio manteniendo ventas globales por un monto de ₡16.008.156 anuales para llegar a esta condición.

Tabla 30. Tabla del cálculo de punto de equilibrio, escenario Optimista

Punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio en colones	16.008.156	16.711.964	17.519.049	18.436.730	19.474.182
promedio ventas diarias	55.583,88	57.751,65	60.003,96	62.344,12	64.775,54
Ventas mensuales promedio	1.334.013,03	1.392.663,70	1.459.920,71	1.536.394,21	1.622.848,54

Fuente: Elaboración propia

4.16.2 Escenario pesimista: disminuyen los ingresos en un 50%

De forma similar al anterior, en la evaluación en este escenario se mantienen los mismos supuestos del escenario normal, exceptuando las siguientes variaciones:

1. Se disminuyen los ingresos a un 50%
2. Costo variable de venta de servicios es 18,90% sobre suministros médicos y 4,85% sobre suministros de limpieza
3. Se mantienen los supuestos de los costos del escenario normal.
4. Inflación meta 2018 y posteriores = 6,0%

Se considera que disminuyen los ingresos un 50% debido a la disminución de ventas globales en la empresa, por factores comunes como una respuesta menor de los clientes con la organización, disminuyendo los flujos de efectivo positivos y a su vez, manteniendo los costos variables en servicios sin embargo de manera porcentual aumentándolos debido a diferentes razones como venta de servicios con menor rentabilidad y mayor gasto en suministros o bien poca optimización en la utilización de los suministros. El

cambio de la inflación al 6%, consecuentemente aumenta los costos fijos y variables de manera acumulativa a lo largo de los cinco años.

Tabla 31. Tabla de ingresos anuales, escenario Pesimista

Ingresos anuales					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ventas de productos semanales	350.000	385.000	423.500	465.850	512.435
Ventas de servicios semanales	262.500	288.750	317.625	349.388	384.326
Ingresos anuales	₡ 31.850.000	₡35.035.000	₡ 38.538.500	₡ 42.392.350	₡ 46.631.585
Total Ingresos	₡ 31.850.000	₡ 35.035.000	₡ 38.538.500	₡ 42.392.350	₡ 46.631.585

Fuente: Elaboración propia

Se ha utilizado una tasa de redescuento constante para los cinco años de evaluación de 12.50% igual que en los escenarios anteriores; se calculan el VAN por ₡26.572.197, con un TIR de 97%, y la inversión inicial se recupera en un tiempo de 427 días o 1.17 años, siendo aun así un proyecto rentable.

Tabla 32. Tabla de cálculo del VAN, TIR y periodo de recuperación, escenario Pesimista

CALCULO DEL VAN-TIR-PERIDO DE RECUPERACION						
	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Tasa de Redescuento	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Factor de descuento a esa tasa	1,00	0,89	0,79	0,70	0,62	0,55
VAN de la inversión	26.572.197					
TIR	97%					
Periodo de recuperacion	Se recupera en 427 días					

Fuente: Elaboración propia

A partir de los supuestos indicados y con la información generada, se calcula el punto de equilibrio en colones. Como se puede observar en el cuadro a continuación, en el escenario pesimista se alcanza el punto de equilibrio manteniendo ventas globales por un monto de ₡18.301.834 anuales que se traducen en ₡1,525.152 mensuales y 63.548 diarios para llegar a esta condición, un dato muy favorable debido a que aun en un escenario pesimista, el proyecto sigue manteniéndose factible, e inclusive podría soportar escenarios todavía más pesimistas sin quedar en negativo generando mucha confianza para poner a caminar el proyecto.

Tabla 33. Tabla del cálculo de punto de equilibrio, escenario Optimista

Punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio en colones	18.301.834	19.298.946	20.409.031	21.643.390	23.015.061
promedio ventas diarias	63.548,04	65.835,76	68.403,36	71.071,09	73.842,86
Ventas mensuales promedio	1.525.152,84	1.608.245,46	1.700.752,58	1.803.615,85	1.917.921,73

Fuente: Elaboración propia

4.17 COMPARACIÓN DE LOS TRES ESCENARIOS PRESENTADOS DEL PROYECTO

Una vez presentados los tres escenarios, se puede realizar una comparación de los principales indicadores calculados. El cuadro a continuación resume la información:

Tabla 34. Tabla comparativa de los indicadores para los tres escenarios

Escenarios	VAN	TIR
Pesimista	26.572.197,33	97%
Normal	101.926.842,21	300%
Optimista	166.410.442,59	508%

Fuente: Elaboración propia

La variación de los ingresos y el aumento de la inflación genera diferencias significativas entre los escenarios; para el escenario pesimista el VAN aunque si bien es positivo, pierde prácticamente tres cuartas partes de su valor comparado con el escenario normal, por lo que a pesar de la viabilidad del proyecto, los inversionistas podrían empezar a revisar otros proyectos que generen mayor rentabilidad para sus capitales.

Para el escenario optimista se tienen muy buenos indicadores y más aún, si se considera que la capacidad de producción de ventas aún sigue estando lejos de la capacidad total antes de tener que invertir en mayores costos fijos para la expansión del negocio.

Aunque hay factores que pueden variar los costos del proyecto, el factor crítico es el volumen de ventas globales y las desviaciones respecto a la cantidad estimada en el escenario normal.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado los estudios previos y con base en la información contenida, corresponde presentar las conclusiones y recomendaciones atinentes a la factibilidad del emprendimiento propuesto.

5.1.1 Conclusión y recomendación del objetivo general

Objetivo General: Generar un estudio de factibilidad, que muestre la viabilidad financiera y de demanda para la creación de una Farmacia Veterinaria, así como elaborar una estrategia financiera y mercadológica para la implementación del comercio propuesto en la Ciudad de Cartago, Distrito Oriental.

Se ha logrado determinar la factibilidad económica y técnica para invertir en una farmacia veterinaria bajo las características planteadas en el proyecto. Los indicadores de rentabilidad del VAN y el TIR demuestran que el proyecto es rentable si se cumplen los supuestos probables expuestos para todos de los escenarios analizados, inclusive, en el escenario pesimista, se logra retornar la inversión en poco más de un año.

Recomendación:

Se recomienda invertir en el negocio propuesto ya que se ha demostrado la factibilidad económica y técnica, así como la rentabilidad del mismo.

5.1.2 Conclusiones y recomendaciones de los Objetivos Específicos:

- **Objetivo Específico:** Desarrollar un informe administrativo para determinar las normas legales, permisos y requerimientos municipales que pueda requerir el negocio para su apertura cumpliendo con todas las normas administrativas.

Se han realizado los estudios pertinentes para encontrar los requisitos necesarios para la creación de una empresa y dentro de lo que se pide como requisito, se puede contar con ello.

Recomendación:

Se recomienda proceder con los trámites legales para la apertura del negocio, poniéndose en contacto principalmente con la Médico Veterinaria y accionista de la empresa, ya que la mayoría de trámites dependen de la regencia de ella para inscribir una farmacia veterinaria.

- **Objetivo Específico:** Elaborar un estudio de factibilidad financiera basado en la recopilación de datos y proyecciones mediante métodos como DUPONT, VAR, TIR que valide la estrategia de negocio.

Se han realizado los análisis correspondientes en escenarios normales, pesimistas y optimistas, dando como resultado una factibilidad financiera en todos los escenarios bajo los supuestos presentados en el proyecto.

Recomendación:

Se avala la viabilidad del proyecto y se recomienda iniciar con la apertura del negocio bajo los parámetros que se han indicado en este trabajo de investigación.

- **Objetivo Específico: Determinar la cantidad de recursos y costos financieros posibles que el negocio pueda presentar en infraestructura y equipo requerido**

Se ha logrado recopilar el inventario, los suministros, mobiliario y equipo necesarios para la puesta en marcha del proyecto así como la publicidad y reservas presupuestarias, resultando en una inversión inicial de ¢8.320.883.

Recomendación:

Se recomienda iniciar con el establecimiento de contactos con los proveedores descritos para empezar a programar la adquisición de los recursos necesarios.

- **Objetivo Específico: Elaborar un plan de mercadeo que apoye la factibilidad financiera del negocio**

Dentro del plan de mercadeo propuesto, se enfoca principalmente en una rotulación física en lo externo del negocio, además de volantes e instalación de publicidad en los alrededores junto con una inversión de promoción en redes sociales y navegadores de búsqueda para darse y conocer y empezar a generar valor de marca.

Recomendaciones:

Una vez analizados los comportamientos de los posibles clientes potenciales, se recomienda seguir el plan de mercadeo propuesto en los capítulos anteriores mediante una significativa inversión en publicidad tanto física como digital, para dar a conocer el negocio y reforzar el valor de marca logrando sobresalir entre los competidores.

- **Objetivo Específico: Establecer la estructura organizacional apropiada para una compañía nueva desde la conceptualización de micro empresa.**

Mediante el desarrollo de la investigación, se incluyó la estructura organizacional de la empresa, tomando en cuenta el limitado presupuesto, así como aprovechando las fortalezas que se poseen entre los inversionistas del proyecto, para dar como resultado una estructura organizacional sencilla de un solo empleado con labores principalmente de cajero, que también puede apoyar en labores de asistencia a la doctora veterinaria cuando así ella lo requiera y además con un gerente general, que será otro inversionista del proyecto encargado de las estrategias administrativas y organizacionales para ir cumpliendo los objetivos propuestos.

Recomendaciones:

Se recomienda establecer la estructura organizacional propuesta, siempre y cuando los inversionistas del emprendimiento sean los establecidos previamente en el proyecto, ya que una variación en este aspecto invalida las ventajas competitivas, además de generar mayores costos que podrían hacer que el proyecto no sea viable.



CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6 PROPUESTA

6.1 PROPUESTA PARA LA ADECUADA IMPLEMENTACION DE UN EMPRESARIO COMERCIAL DE UNA CLINICA Y FARMACIA VETERINARIA EN CARTAGO, DISTRITO ORIENTAL EN EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2018

El objetivo principal del proyecto es básicamente lo que se busca en todo estudio de factibilidad, determinar si un proyecto es factible financiera y técnicamente para su implementación. El uso de indicadores y métodos de análisis científicos permite comparar de manera objetiva con otros proyectos, así como las vulnerabilidades que pueden conllevar a que el proyecto no sea exitoso.

Para lograr desarrollar con éxito el plan de negocio empresarial para abrir una clínica y farmacia veterinaria en el distrito Oriental de Cartago, es necesario tomar en cuenta todas las variables necesarias que puedan afectar el negocio

A continuación, se describen los pasos que se proponen para desarrollar el emprendimiento.

6.1.1 Solicitud de financiamiento por parte de socios

La primera parte del emprendimiento corresponde a la preparación y apertura del local comercial, así como los gastos en promoción, aspecto fundamental en este tipo de empresa, que normalmente no posee ningún valor diferenciador más allá que la calidad del servicio y atención así como la competitividad en precios, además se requerirá de equipamiento y compra de inventario para lograr la etapa inicial.

El estudio de factibilidad presente es un insumo muy valioso para determinar los recursos necesarios para el inicio y los resultados que se proyectan obtener a partir de la operación comercial que permitirán amortizar la inversión inicial y posteriormente empezar a recibir utilidades, además por el tipo de negocio, es conveniente que mientras la inversión en publicidad hace efecto y se va generando una cartera de clientes suficiente, considerar un periodo razonable de tiempo en donde no se consigan las ventas mínimas esperadas, lo que produce pérdidas, por lo que parte de la inversión inicial debe considerar el cubrir parte de los costos operativos por los primeros cuatro meses, al menos en un escenario normal.

6.1.2 Concretar negociaciones con proveedores, y compra de suministros necesarios para la inauguración.

Para este punto en específico, es de vital importancia, comprar los suministros y materiales necesarios para la apertura, así como concretar los contratos con los proveedores para suplir el inventario, para la instalación del equipo de cómputo, uno de los socios será el encargado de la instalación del sistema y preparación total para empezar a trabajar en el momento deseado, y para la instalación de los muebles y equipamiento de oficina y consultorio, todos los socios colaborarán en el trabajo, debido a que se tienen suficientes conocimientos en conjunto para dejar el local listo para su apertura y consecuente puesta en marcha.

6.1.3 Contrato de alquiler con el local comercial

Se ha optado desde el inicio del proyecto por alquilar un local que presente las características necesarias para instalar el local comercial y que además cuente con la adecuada distribución para ejecutar las labores propuestas así como las labores administrativas.

Se ha determinado las características básicas de local requerido, así como la ubicación más conveniente para ubicar el negocio; de esta forma, se puede indagar la oferta de locales para alquilar, que requieran la mínima intervención para la puesta en marcha y cuenten con las características de infraestructura que eviten posibles riesgos de seguridad, salubridad y estabilidad de la operación.

Una vez definidos los posibles emplazamientos, se recomienda someter a revisión el contrato de alquiler para determinar si existen variables que puedan afectar la marcha del proyecto y subsanar las necesidades para el mejor beneficio del negocio de emprendimiento. Las condiciones de pago, fechas, derechos y obligaciones, costos asociados al alquiler, entre otras, deben definirse claramente por el arrendador previo a refrendar cualquier contrato.

Como factor determinante se debe analizar el costo, ya que los recursos son limitados, además, se tiene como fortaleza los bajos costos operativos por lo que siguiendo la dirección del negocio, prevalecerá el precio y la ubicación estratégica, sacrificando otras características como la distribución del local entre otras variables subsanables en el transcurso de la operación.

6.1.4 Solicitud de permisos a entes gubernamentales

Los requisitos documentales para el funcionamiento fueron estudiados anteriormente en el apartado de estudio de factibilidad legal. Existen diversas iniciativas gubernamentales para facilitar el desarrollo de emprendimientos, que detallan los requisitos necesarios para iniciar un negocio.

El registro de marca, la inscripción de la sociedad, la inscripción como contribuyente, legalización de libros y la inscripción como patrono ante la seguridad social son los primeros pasos para establecer legalmente la organización. Estos requisitos deben realizarse previo a la puesta en marcha del negocio, así como los costos asociados a los trámites deben ser vistos como inversiones para el funcionamiento del emprendimiento.

Posteriormente, se debe realizar el registro de la póliza de riesgos de trabajo, la obtención de la patente municipal, el visto bueno de la vialidad ambiental, la obtención del permiso sanitario de funcionamiento para solicitar la acreditación como Pymes.

Una vez completados los trámites de inscripción y funcionamiento, es necesario inscribir a los trabajadores para legalizar la relación obrero patronal y brindar la cobertura de seguros de riesgos laborales requerida por ley.

Para el proyecto propuesto es necesario contar con un regente farmacéutico veterinario que esté al día con todos los permisos y habilitado para ser nombrado como regente de la clínica y farmacia.

6.1.5 Selección y reclutamiento de personal

Existen diversos factores por tomar en cuenta para seleccionar las personas idóneas en una organización, sin embargo, para la primera etapa del emprendimiento, en donde solo se va a necesitar contratar un empleado, el factor de reclutamiento y personal no debería cubrir una amplia metodología y debería enfocarse en el estudio de la actitud, junto con la personalidad más que en la experiencia, debido a que la curva de aprendizaje no es muy amplia, y las labores a las que se sometería el empleado, no son de mayor complejidad, aunado al hecho que va a tener una supervisión y soporte, de la regente veterinaria facilitando mucho las labores en la organización para esta persona.

Este funcionario debe velar por la gestión y control de recursos, servicio al cliente, así como la venta de productos de la farmacia principalmente, además debe ejercer labores varias que se consideren necesarias de apoyo al trabajo de la médico veterinaria.

6.1.6 Inversión para promoción del negocio.

La estrategia comercial del negocio busca diferenciarse por la calidad de servicio y la entrega de valor al cliente, invertir en promoción de estos factores puede potenciar el alcance de la compañía en el mercado, así como aumentar de manera significativa el valor de marca, aspecto indispensable en negocios incipientes, con competencia ya establecida y con clientela establecida a lo largo de los años.

La diferenciación y el énfasis en la entrega de valor se pueden llevar a la mente de los consumidores por medio del uso de mercadeo en redes sociales, aprovechando los sistemas de publicidad por localización o bien aplicaciones de fidelización de usuarios.

Si se implementa un sistema de fidelización se puede enlazar con los sistemas de CRM y de esta forma generar inteligencia de negocio para la toma de decisiones y medir los cambios de gustos y preferencias de los consumidores.

La inversión en publicidad física también debe aplicarse, empezando por la rotulación del negocio en la parte externa y también mediante la instalación de rótulos en diferentes puntos estratégicos de afluencia de personas, que empiece a popularizar y dar a conocer el nuevo negocio que está entrando al mercado.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

TESIS CONSULTADAS

Ajún Bolívar. P. (2013). *Estrategia de mercadeo para la comercialización de productos naturales en una empresa farmacéutica de venta al detalle*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Chacón Chacón. J. (2015). *Propuesta de un plan de mercadeo para la expansión de la cadena de farmacias Santiago en la Gran Área Metropolitana*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Herrera Chungandro. A. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de una farmacia veterinaria ubicada en el sector de Guamaní, parroquia Turubamba de la ciudad de Quito, período 2015-2016*. (Tesis inédita de Licenciatura). Instituto Tecnológico Cordillera, Quito, Ecuador.

Jiménez Herrera. M. (2016). *Factibilidad financiera para la creación de un negocio de Helados artesanales para el periodo el segundo cuatrimestre de 2017 en Santo Domingo de Heredia, Costa Rica*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Mena Pérez. P. (2013). *Plan de reorganización y elaboración de costos de los servicios de atención veterinaria del hospital All Pets*. (Tesis inédita de Maestría).

Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolqui, Ecuador.

Mora Chaves. J. (2018). *Factibilidad de un emprendimiento de comercialización de productos agrícolas para los habitantes del valle central durante el 2018*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana San José, Costa Rica

Uriostegui Jiménez. A. (2012). *Análisis de una franquicia, sector farmacéutico*. (Tesis inédita de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México D.F, México.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado Montero, E. (2014). *Desarrollo de una metodología para que los estudiantes de la Universidad Hispanoamericana puedan establecer una PYME*. San José: Universidad Hispanoamericana.

Álvarez Venegas, R., Paredes Hernández, L. M., & Arteaga Pérez, J. (2015). *Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado* (1era ed.). Cuernavaca, Morelos: Universidad Internacional.

Arias, Fidas (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.

Banco Central de Costa Rica. (31 de Enero de 2018). *Programa Macroeconómico*.

Obtenido de Banco Central de Costa Rica:

http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/PM2018-2019.pdf

Barrientos Soto, S. J. (2017). *Estudio de factibilidad de mercado, administrativo y financiero para la apertura de una sucursal de la empresa RM Industrial SOLIN S.A para la venta de artículos Industriales y Automotrices en la zona franca de Coyol de Alajuela a partir del año 2017*. San José: Universidad Hispanoamericana.

Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados* (2da ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.

Besley, S., & Brigham, E. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera* (14va ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores.

Bustos, J. J. (2013). *Fuentes de financiamiento y capacitación en el distrito federal para el desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Cámara de Comercio de Costa Rica. (Sin Fecha). *Guía básica para abrir un negocio en Costa Rica*. Obtenido de <http://camara-comercio.com/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-para-Abrir-una-Empresa-en-CR.pdf>

- Chacón, K. (5 de Diciembre de 2017). *UberEats arrancará en Costa Rica con 250 restaurantes y entregas gratis*. Obtenido de El Financiero:
<http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/ubereats-arrancara-en-costa-rica-con-25/ZYO6NNBXHNC6BKPB2GWXKJGXJM/story/>
- Chase, R., & Robert Jacobs, F. (2014). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros* (13va ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Chavez, J. H., & Torres-Rabello, R. (2012). *Supply Chain Managment* (2da ed.). Santiago: RIL Editores.
- Chinchilla, A., Guerra, G., Corrales, L., & Jara, A. (2017). *Guía trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales* (3-17 ed.). San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- Comercio, M. d. (Marzo de 2018). *Formalización de empresas en Costa Rica*. Obtenido de Ministerio de Economía Industria y Comercio:
<http://www.pyme.go.cr/media/archivo/noticias/ChEmprendedurismo/FormalizacionEmpresas.pdf>
- Cusack, L. K. (2014). *Evaluating Public Health Risks of Methylmercury Exposure and Benefits from Omega-3 Fatty Acids and Selenium from Fish Consumption*. Corvallis, Oregon: Oregon State University.
- De Alva C (2015). *Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en formación profesional para el empleo MF1445_3* (64-66). Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=vd3HCQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=snippet&q=65&f=false>

Díaz, K. M. (2010). *Red logística para la distribución de mercancía a clientes de una cadena de tiendas departamentales*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Dominguez, J. I. (17 de 03 de 2005). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2017, de www.gestiopolis.com:
<https://www.gestiopolis.com/diferenciacion-ventaja-competitiva/>

Fallas Villalobos, C. (18 de Octubre de 2015). *El Financiero*. Obtenido de El Financiero:
<http://www.elfinancierocr.com/negocios/comidas-preparadas-llegan-a-mas-mesas-en-costa-rica/72S27CPW2NC33IJIG4BFQTUEWA/story/>

Flores Silva, E. (1979). *Geografía de Costa Rica*. San José: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.

Flórez Uribe, J. (2015). *Proyectos de inversión para las PYME* (3ra ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouhsp/detail.action?docID=4422269>

Griffin R. (2011). *Administración*. 10ª edición. Mexico: Cengage Learning.

González L, Guerra G, Jara A (2018) MANUAL: NORMAS A.P.A. Citas y referencias bibliográficas. San José. Edición 1-18.

- Guiltinan, Joseph P., y Gordon W., Paul. (1984). *Administración de Mercadeo, Estrategias y Programas*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (12va ed.). México, D. F.: Pearson.
- Glovo. (Junio de 2018). *Pide lo que quieras en tu ciudad, te lo traemos en minutos*.
Obtenido de glovoapp.com: <https://glovoapp.com/es/>
- Gobierno Digital, I. (Marzo de 2018). *CrearEmpresa.go.cr*. Obtenido de
CrearEmpresa.go.cr:
<https://crearempresa.go.cr/cfm/plantillas/gobDigital/login.cfm?uri=/cfmx/home/in dex.cfm&errormsg=>
- González Vallejo, L. M., Evans Meza, R., & Pérez Fallas, D. (2017). *MANUAL: VANCOUVER, APA. Citas y referencias bibliográficas* (3-17 ed.). San José: Universidad Hispanoamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, F. N. (2011). *Factores administrativos que inciden en la supervivencia y desarrollo de pequeñas y medianas empresas industriales, departamento de Zacapa, Guatemala*. San José: UNED.
- Herrera Dobroski, L., & Troyo Chaves, J. (2011). *Conceptos Básicos para la Manipulación de alimentos* (6ta ed.). Alajuela: Instituto Nacional de aprendizaje.

INACAP (2007). Vicerrectoría Académica. *Instrumentos de Evaluación de*

Competencias. Recuperado de: http://ciea.ch/documents/s07_chile_ref_ruiz.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2014). *Estadísticas demográficas. 2011-2025. Proyecciones distritales. Población total por grupos de edades, según provincia, cantón, distrito y sexo*. Recuperado de:

<http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>).

Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2012). *Censo X Nacional de Población y VI de vivienda 2011*. Recuperado de:

<http://web.archive.org/web/20160304071303/http://www.inec.go.cr/A/MS/Censos/Censo%202011/Cifras%20preliminares/15.%20Resultados%20Generales%20Censo%202011.pdf>

Instituto interamericano de cooperación para la agricultura, OEA. (2010). *La Agricultura de Costa Rica: situación al 2010, su evolución y prospectiva*. San José: IICA.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Censo de Población y Vivienda 2000-2011*. San José: INEC.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13va ed.). México, D.F.: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14va ed.). México D.F.: Pearson.

Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (15ta ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Lobo Leiva, A. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación y operación de una empresa consultora para PYMES*. San José: Universidad Hispanoamericana.

McCrindle, M. (Marzo de 2012). *McCrindle*. Obtenido de McCrindle research:

Generations defined:

<http://mccrindle.com.au/BlogRetrieve.aspx?PostID=146968&A=SearchResult&SearchID=9599835&ObjectID=146968&ObjectType=55>

Merino Serna, J. (2012). *Matemática financiera e ingeniería económica: una introducción a las finanzas*. San José: Impresiones Amerrique S.A.

Ministerio de Hacienda (sin fecha) tomado de:

http://www.hacienda.go.cr/docs/5ab41d54d1bda_DGT-R-012-2018%20OBLIGATORIEDAD%20GENERAL%20PARA%20EL%20USO%20DE%20LOS%20COMPROBANTES%20ELECTRONICOS.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN] (2013). *Índice de Desarrollo Social 2013*. Recuperado de:

<https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/ab677d6c-fafd-4128-86df-a6aa04ab70ef/IDS%202013%20resumen.pdf?quest=true>

Moreno Castro, T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio* (1era ed.). Santiago: RIL editores.

Negocios, C. (14 de 10 de 2013). *Crece Negocios*. Obtenido de Crece Negocios:

<https://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>

Pedraza, H. (2014). *Modelo de plan de negocios para la micro y pequeña empresa*.

Mexico: Grupo Editorial Patria.

Peña, A. (2006). *Ingeniería de Software: Una Guía para Crear Sistemas de Información*.

D.F., México: Instituto Politécnico Nacional

Peralta, J. (2008). *Sistema de información en las organizaciones*. Santiago., Chile:

Pirámide editores.

Periodico la Republica (2015) tomado de:

https://www.larepublica.net/noticia/mascotas_impulsan_crecimiento_de_negocios

_ (plan de ventas crecimiento industria veterinaria)

Pimienta P., J. H. (2012). *Metodología de la investigación* (1era ed.). México D.F.:

Pearson.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño*

superior (16va reimpression ed.). México, D.F.: Compañía Editorial Continental.

Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española*. 22^a edición.

España: Disquisición. Recuperado

de: <http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=mvZG2TMqFDXX2OtcNQbi>

Real Academia Española. (Septiembre de 2017). *Diccionario de lengua española*.

Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=aGOeyRq>

Retana, A. R. (2014). *Costa Rica, el acceso a servicios financieros de las Mipymes*. San

José: Universidad de Costa Rica.

Retana, A. R. (2014). *Costa Rica: el acceso a servicios financieros de las Mypymes*.

San José: Universidad de Costa Rica.

Rodríguez, R. A. (2015). *El emprendedor de éxito* (5ta ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6ta ed.). México, D.F.

Sapag Chain, R. (2012). *Preparación y evaluación de proyectos: nociones básicas* (Edición Digital ed.). Santiago: Editorial ebooks Patagonia.

Universidad Complutense de Madrid. (2018). *Internet Conceptos Basicos*. Recuperado de: <http://webs.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/cuadern5/elena.htm>

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Mexico: Lulu.com.

WebFinance Inc. (Diciembre de 2017). *Business Dictionary*. Obtenido de Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/influencers.html>

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administracion de recursos humanos, El capital humano de las empresas* (7ta ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Westfall, P. H. (11 de Agosto de 2014). Kurtosis as Peakedness, 1905 – 2014. R.I.P. *National Center for Biotechnology Information, U.S. National Library of Medicine*.

ZAMUDIO, R. (2009). *Apuntes de la Asignatura de Metodología de la Investigación. Programa de Doctorado en Administración*. México: Universidad Autónoma de Tlaxcala.



GLOSARIO

Waze

Aplicación cien por cien móvil de navegación GPS. Su particularidad: una vez iniciado su servicio totalmente gratuito en tu móvil, ya estás ayudando a sus creadores a refinar la red de rutas

Google Maps

Similar a Waze, aplicación cien por cien móvil de navegación GPS. Su particularidad: una vez iniciado su servicio totalmente gratuito en tu móvil, ya estás ayudando a sus creadores a refinar la red de rutas

PetShop's:

Una tienda de mascotas o tienda de animales es un comercio al por menor dedicado a la venta de productos para mascotas como alimentos, juguetes, snacks, cepillos, y accesorios para mascotas en general.

E-commerce:

El e-commerce consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. Originalmente el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos, como por ejemplo el intercambio electrónico de datos

<https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>



ANEXOS

