

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

**TEMA:**

Plan de negocio para la implementación de la unidad comercial  
de insumos odontológicos de Laboratorios BAGÓ DEL  
ECUADOR S.A.

**AUTORES**

Alejandro Roca, Carlos Alberto ; Morla Meza, Fabián Nicolás

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Ingeniero en Administración de Ventas.**

**TUTOR:**

Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero, MBA

**Guayaquil, Ecuador**

**12 de marzo del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**Modalidad Semipresencial**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Alejandro Roca, Carlos Alberto ; Morla Meza, Fabián Nicolás** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero, MBA**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Lic. Salazar Santander, Janett María. Mgs**

**Guayaquil, a los 12 del mes de marzo del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Alejandro Roca, Carlos Alberto ; Morla Meza, Fabián Nicolás**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, Plan de negocio para la implementación de la unidad comercial de insumos odontológicos de Laboratorio BAGÓ del Ecuador S.A previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 12 días del mes de marzo del año 2018**

### **AUTORES**

f. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_

**Alejandro Roca, Carlos Alberto Morla Meza, Fabián Nicolás**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**Modalidad Semipresencial**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotros, Alejandro Roca, Carlos Alberto ; Morla Meza, Fabián Nicolás

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de negocio para la implementación de la unidad comercial de insumos odontológicos de Laboratorio BAGÓ del Ecuador S.A, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 12 días del mes de marzo del año 2018**

## **AUTORES**

f. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_  
**Alejandro Roca, Carlos Alberto      Morla Meza, Fabián Nicolás**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi esposa Stefanía Andrade por siempre estar a mi lado acompañándome en todo momento de la universidad siendo mi apoyo incondicional en todo momento, esto no hubiera sido posible sin tu ayuda idónea, así mismo a mis hijos Samuel y Nicolás por sentir mi ausencia en este tiempo de preparación que ahora lo aprovecharé para estar con ustedes y recompensarles el tiempo.

Mis Padres John Morla, Martha Meza, mis hermanos Mariuxi, John y María Fernanda que siempre estuvieron pendientes de mis estudios en todo tiempo ayudando de muchas formas especialmente con mis hijos, a mis suegros Marco Andrade y Yasmina Espinel que fueron los que me empujaron para poder estudiar y obtener mi título de tercer nivel.

Me siento muy agradecido con la Odontóloga Alexandra Romero que fue un apoyo incondicional y de mucha ayuda en esta etapa del plan de negocios, específicamente en las encuestas realizadas en la escuela de odontólogos, quien siempre buscó ayudarnos de cualquier manera.

A mis compañeros de trabajo especialmente a mis jefes Gabriel Núñez del Arco y Carlos Terreros que estuvieron apoyándome y dándome la ayuda necesaria especialmente en esta última etapa.

A nuestro tutor Ing. Félix San Andrés por ayudarnos de manera incondicional, empujándonos, animándonos en todo tiempo con su respectiva asesoría profesional que es de la mejor.

**Fabián Morla Meza**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por todas las bendiciones recibidas y ser parte de una familia con valores y principios bien formados, agradezco a mi hija Andrea Alejandro G., esposa Verónica González, por ser siempre los pilares de apoyo para conseguir un objetivo en la vida, Padres por formarme con un espíritu luchador y nunca darme por vencido, amigos, colegas, hermanos, sobrinos, a Laboratorios BAGÒ del Ecuador por permitir elaborar un plan de negocio para su área comercial, agradezco a los docentes de nuestra carrera, al Ing. Félix San Andrés por ser parte del desarrollo del proyecto, Agradezco a todos quienes fueron parte y contribuyeron de manera directa e indirectamente en el desarrollo profesional permitiendo alcanzar un objetivo que hoy culmina con éxito.

**Carlos Alejandro Roca**

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi esposa e hijos, en especial y más importante de todos a Dios por darme la confianza de avanzar en los estudios desde ese primer examen (fundamentos de marketing), donde me dijiste que estarías conmigo en todo este tiempo y así fue.

**Fabián Morla Meza**

## **DEDICATORIA**

Se lo dedico a mi familia quienes son mi pilar fundamental, por ellos crecen día a día mis deseos de superación.

**Carlos Alejandro Roca**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Lic. JANETT MARIA SALAZAR SANTANDER, Mgs**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lic. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSc**

COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**Ing. JOHNNY LOJA LÓPEZ, MBA**

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

**CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

**ING. FELIX HOMERO SAN ANDRÉS SAMANIEGO, MBA**

TUTOR

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTO .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
DEDICATORIA .....	IX
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	X
CALIFICACIÓN .....	XI
ÍNDICE .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XVI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XVIII
RESUMEN.....	XX
ABSTRACT .....	xx
INTRODUCCIÓN .....	2
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	7
CAPÍTULO I.....	8
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	8
1.1 Actividad de la empresa .....	8
1.2. Misión, Visión .....	10
1.3. Descripción del producto o servicio .....	10
CAPÍTULO II.....	17
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	17
2.1. Población, muestra .....	17
2.2. Selección del método muestral.....	17
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	18
2.4. Presentación de los resultados.....	19
2.5. Análisis e interpretación de los resultados .....	30
2.6. Análisis externo .....	31
2.6.1. Análisis PESTA .....	32
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.....	41
2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de PORTER .....	43
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global .....	45

2.6.5. Mercado meta .....	47
2.6.6. Perfil del consumidor .....	48
2.7. Análisis interno .....	49
2.7.1 Cadena de valor .....	49
2.7.2. Benchmarking .....	52
2.8. Diagnostico.....	53
2.8.1. Análisis DAFO .....	53
2.8.2. Análisis CAME.....	56
2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff .....	57
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos .....	59
2.8.5. Conclusiones.....	60
CAPÍTULO III.....	61
PLAN ESTRATÉGICO.....	61
3.1. Objetivos Comerciales.....	61
3.2. Plan comercial y de marketing.....	63
3.2.1. Estrategias de ventas .....	64
3.3. Función de la Dirección de Ventas .....	65
3.4. Organización de la Estructura de Ventas.....	66
3.5. Previsiones y cuotas de venta .....	68
3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones .....	68
3.5.2. Procedimiento para las previsiones .....	69
3.5.3. Métodos de previsión de ventas .....	69
3.5.4. Cuotas de venta .....	69
3.5.5. Método de KRISP.....	70
3.5.6. Presupuestos de Ventas .....	70
3.6 Organización del territorio y de las rutas.....	71
3.6.1. Establecimiento de los territorios .....	72
3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios .....	72
3.6.3. Construcción de rutas.....	73
3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta .....	74
3.7. Realización de las Estrategias de Venta.....	75
3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.....	75
3.8 Competencias requeridas para el cargo .....	77
3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos .....	77

3.8.2. Primas y otros incentivos similares .....	78
3.8.3. Sistemas mixtos .....	78
3.8.4. Sistemas colectivos .....	78
3.8.5. Gastos de viaje.....	79
3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor.....	79
3.9. Control de ventas y de vendedores .....	79
3.9.1. Control del volumen de ventas .....	79
3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta.....	80
3.9.3. Evaluación de vendedores .....	80
3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas.....	82
3.10. Ventas especiales .....	83
3.11. Marketing mix .....	84
3.11.1. Producto.....	84
3.11.2. Precio .....	86
3.11.3 Plaza .....	86
3.11.4. Promoción .....	87
CAPÍTULO IV .....	91
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	91
4.1. Hipótesis de partida .....	91
4.1.1 Capital inicial .....	92
4.1.2 Política de financiamiento.....	94
4.1.3 Costo de Capital.....	95
4.1.4 Impuestos .....	96
4.2 Presupuesto de Ingresos .....	96
4.2.1 Volúmenes .....	96
4.2.2 Precios .....	99
4.2.3 Ventas esperadas .....	102
4.3 Presupuesto de Costos.....	105
4.3.1 Materia Prima .....	105
4.3.2 Mano de Obra Directa .....	105
4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación .....	106
4.3.4 Costos esperados .....	107
4.4 Análisis de Punto de Equilibrio.....	107
4.5 Presupuesto de Gastos .....	108
4.6 Factibilidad financiera .....	109

4.6.1	Análisis de ratios .....	109
4.6.2	Valoración del plan de negocios.....	111
4.6.3	Análisis de sensibilidad .....	112
4.7.	Sistema de control.....	113
4.7.1.	Cuadro de mando integral .....	113
4.7.2.	Planes de contingencia .....	114
CAPÍTULO V .....		115
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....		115
5.1.	Base Legal .....	115
5.2.	Medio Ambiente.....	116
5.3.	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir .....	117
5.4.	Política de responsabilidad corporativa .....	119
CONCLUSIONES .....		120
REFERENCIA .....		122
ANEXOS .....		126

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Densidad de población y odontólogo proyectada</i> .....	5
Tabla 2 <i>Sector al que pertenece</i> .....	19
Tabla 3 <i>Área que ejerce su profesión</i> .....	20
Tabla 4 <i>Horario de atención</i> .....	21
Tabla 5 <i>Cantidad de pacientes</i> .....	22
Tabla 6 <i>Insumos Complementarios</i> .....	23
Tabla 7 <i>Servicio en odontología</i> .....	23
Tabla 8 <i>Especialidades de odontología</i> .....	25
Tabla 9 <i>Principales tratamientos odontológicos</i> .....	26
Tabla 10 <i>Valores agregados</i> .....	27
Tabla 11 <i>Escala Monetaria</i> .....	28
Tabla 12 <i>Forma de adquisición</i> .....	29
Tabla 13 <i>Forma de pago</i> .....	30
Tabla 14 <i>Criterios de competencia relacionados al sector</i> .....	42
Tabla 15 <i>Perfil del consumidor</i> .....	49
Tabla 16 <i>Benchmarking</i> .....	52
Tabla 17 <i>Matriz EFI</i> .....	54
Tabla 18 <i>Matriz EFE</i> .....	55
Tabla 19 <i>Previsión de ventas potenciales</i> .....	68
Tabla 20 <i>Previsión ponderada</i> .....	69
Tabla 21 <i>Cuota de Ventas</i> .....	70
Tabla 22 <i>Presupuesto de Ventas</i> .....	71
Tabla 23 <i>Construcción de rutas</i> .....	74
Tabla 24 <i>Tabla de Comisión</i> .....	78
Tabla 25 <i>Detalle de capital inicial</i> .....	92
Tabla 26 <i>Cuentas contables</i> .....	93
Tabla 27 <i>Capital de trabajo</i> .....	93
Tabla 28 <i>Resumen de Inversiones Iniciales</i> .....	93
Tabla 29 <i>Financiamiento de la inversión</i> .....	94
Tabla 30 <i>Condiciones de financiamiento</i> .....	94
Tabla 31 <i>Amortizaciones anuales</i> .....	94
Tabla 32 <i>Volumen de ventas año 1</i> .....	97
Tabla 33 <i>Volumen de ventas año 2</i> .....	97
Tabla 34 <i>Volumen de ventas año 3</i> .....	98
Tabla 35 <i>Volumen de ventas año 4</i> .....	98
Tabla 36 <i>Volumen de ventas año 5</i> .....	99
Tabla 37 <i>Costos de importación Resina</i> .....	100
Tabla 38 <i>PVP Resina</i> .....	100
Tabla 39 <i>Costos de importación de cemento ortodóntico</i> .....	100
Tabla 40 <i>PVP Cemento ortodóntico</i> .....	101
Tabla 41 <i>Costos de importación anestesia</i> .....	101
Tabla 42 <i>PVP Anestesia</i> .....	102

Tabla 43	<i>Ventas esperadas Año 1</i>	102
Tabla 44	<i>Ventas esperadas Año 2</i>	103
Tabla 45	<i>Ventas esperadas Año 3</i>	103
Tabla 46	<i>Ventas esperadas Año 4</i>	104
Tabla 47	<i>Ventas esperadas Año 5</i>	104
Tabla 48	<i>Costo de venta anual</i>	105
Tabla 49	<i>Costos indirectos de fabricación</i>	106
Tabla 50	<i>Costos indirectos de fabricación (cemento ortodóntico)</i>	107
Tabla 51	<i>Costos indirectos de fabricación anestesia</i>	107
Tabla 52	<i>Punto de Equilibrio</i>	108
Tabla 53	<i>Presupuesto de Gastos fijos y variables</i>	108
Tabla 54	<i>Gastos de ventas</i>	109
Tabla 55	<i>Ratios</i>	110
Tabla 56	<i>Valoración plan de negocios</i>	111
Tabla 57	<i>Flujo de Caja</i>	111
Tabla 58	<i>Análisis de sensibilidad optimista</i>	112
Tabla 59	<i>Análisis de sensibilidad pesimista</i>	112
Tabla 60	<i>Cuadro de mando integral</i>	113
Tabla 61	<i>Flujo de caja del proyecto</i>	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Posicionamiento BAGÓ a nivel mundial. Fuente: (BAGÓ, 2017) ....	8
<i>Figura 2.</i> Participación del mercado Ecuatoriano. Fuente: (Organización Mundial de la salud, 2014) .....	9
<i>Figura 3</i> Densidad de población y odontólogo proyectada Tomado: BAGÓ S.A .....	9
<i>Figura 4</i> Descripción y porcentaje de consumo de los productos.....	10
<i>Figura 5</i> Anestesia Odontológica .....	11
<i>Figura 6</i> Resinas Dentales.....	12
<i>Figura 7</i> Cemento Ortodóntico.....	14
<i>Figura 8</i> Clínica móvil dental.....	16
<i>Figura 9</i> Clínica móvil dental.....	16
<i>Figura 10</i> Fórmula de la muestra .....	17
<i>Figura 11</i> Visita odontólogos INCAFOE .....	18
<i>Figura 12</i> Muestra Fuente: (RAOSOFT, 2018) .....	19
<i>Figura 13</i> Sector al que pertenece.....	19
<i>Figura 14</i> Área que ejerce su profesión .....	20
<i>Figura 15</i> Horario de atención .....	21
<i>Figura 16</i> Cantidad de pacientes .....	22
<i>Figura 17</i> Insumos complementarios .....	23
<i>Figura 18</i> Servicio en odontología .....	24
<i>Figura 19</i> Especialidades de odontología .....	25
<i>Figura 20</i> Principales tratamientos odontológicos .....	26
<i>Figura 21</i> Valores agregados.....	27
<i>Figura 22</i> Escala Monetaria .....	28
<i>Figura 23</i> Forma de adquisición.....	29
<i>Figura 24</i> Forma de pago .....	30
<i>Figura 25</i> Análisis PESTA (Ventura, Análisis estratégico de la empresa, 2013) .....	32
<i>Figura 26</i> Exportación de Ecuador en sector farmacéutico (Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad, 2015) .....	35
<i>Figura 27</i> Importación de Ecuador del sector farmacéutico (Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad, 2015) .....	36
<i>Figura 28</i> Importación de Ecuador del sector farmacéutico (Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad, 2015) .....	37
<i>Figura 29</i> Escala cromática de colores (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014) .....	38
<i>Figura 30</i> Inversión tecnológica. (Vistazo, 2014) .....	38
<i>Figura 31</i> Análisis PESTA.....	40
<i>Figura 32</i> Matriz de criterios competencia .....	42
<i>Figura 33</i> Cinco fuerzas de Porter .....	44
<i>Figura 34</i> Mercado meta.....	48
<i>Figura 35</i> Cadena de valor. BAGÓ S.A.....	51
<i>Figura 36</i> Benchmarking.....	53

<i>Figura 37</i> Análisis CAME .....	57
<i>Figura 38</i> Matriz Ansoff.....	58
<i>Figura 39</i> Mapa Estratégico .....	59
<i>Figura 40</i> Estrategias del plan comercial .....	63
<i>Figura 41</i> Estrategias del plan de marketing.....	64
<i>Figura 42</i> Función del director de ventas .....	66
<i>Figura 43</i> Estructura del área de Ventas (BAGÓ, 2017) .....	67
<i>Figura 44</i> Funciones Ejecutivo Comercial. BAGÓ S.A .....	67
<i>Figura 45</i> Establecimiento de los territorios .....	72
<i>Figura 46</i> Proceso Productivo.....	75
<i>Figura 47</i> Control de volumen de ventas productos actuales. BAGÓ S.A....	79
<i>Figura 48</i> Evaluación a vendedores (BAGÓ, 2017) .....	81
<i>Figura 49</i> Estadística de visita por Ejecutivo. : (BAGÓ, 2017) .....	82
<i>Figura 50</i> Malgama vs Resina dental.....	85
<i>Figura 51</i> Precios de insumos odontológicos.....	86
<i>Figura 52</i> Cadena de distribución .....	87
<i>Figura 53</i> Producción de Video testimonial .....	88
<i>Figura 54</i> Presentación video testimonial. ....	88
<i>Figura 55</i> Testimonios reales de presentación.....	88
<i>Figura 56</i> Batas promocionales .....	89
<i>Figura 57</i> Obsequio promocional y médico .....	90
<i>Figura 58</i> Costo Capital .....	95
<i>Figura 59</i> Tasa .....	95
<i>Figura 60</i> Tabla de impuestos .....	96
<i>Figura 61</i> Beneficiarios directos e Indirectos.....	118

## RESUMEN

Con el objetivo de ampliar la línea de productos que Laboratorios BAGÓ S.A (LB) ofrece e incrementar sus niveles de ventas, el presente plan de negocios se basó en la implementación de la unidad comercial de insumos odontológicos de LB demandados por los odontólogos de Guayaquil. Por esto, se incluyó dentro de esta nueva línea de productos, anestesia odontológica, resinas dentales y cemento ortodóntico. LB, por su trayectoria, ha logrado establecerse como una de las empresas más importantes del sector farmacéutico, sin embargo no había incursionado en el sector de suministros odontológicos. Por tanto, se identificó la necesidad de expandir el mercado hacia el cual se dirige la empresa e incrementar sus ventas. Para obtener información se llevó a cabo un estudio de mercado, considerando el total de consultas odontológicas de Guayaquil, particularmente la parroquia Tarqui, equivalente a una muestra de 1.082.079 atenciones. Se analizaron los factores del macro entorno de la empresa, y la evaluación de los factores internos y externos a la misma, demostrando que existe la factibilidad para la implementación del proyecto. Se obtuvo información para el desarrollo de estrategias que le permita a LB competir con las empresas presentes en el mercado. Se definió la planificación de ventas la cual contempla cubrir el segmento de mercado seleccionado para alcanzar sus objetivos de ventas. A través de la evaluación económica y financiera, se obtuvo un TIR del 32% y un VAN de \$190,373.41 determinando la factibilidad económica y financiera del proyecto.

**Palabras claves:** Plan de negocio; Suministros odontológicos; Odontólogos; Resinas dentales, Cemento Ortodóntico; Anestesia Odontológica.

## ABSTRACT

In order to expand the line of products that Laboratories BAGÓ S.A (LB) offers and increase its sales levels, this business plan was based on the implementation of the commercial unit of dental supplies of LB demanded by the dentists of Guayaquil. For this reason, dental anesthesia, dental resins and orthodontic cement were included in this new line of products. LB, due to its trajectory, has managed to establish itself as one of the most important companies in the pharmaceutical sector, however, it had not entered the dental supply sector. Therefore, the need to expand the market towards which the company is directed and increase its sales was identified. To obtain information, a market study was carried out, considering the total number of dental consultations in Guayaquil, particularly the Tarqui parish, equivalent to a sample of 1,082,079 attentions. The factors of the macro environment of the company were analyzed, and the evaluation of the internal and external factors to the same one, demonstrating that the feasibility exists for the implementation of the project. Information was obtained for the development of strategies that allow LB to compete with the companies present in the market. Sale's planning was defined, which includes covering the selected market segment to achieve it's sales objectives. Through the economic and financial evaluation, an IRR of 32% and a NPV of \$ 190,373.41 were obtained, determining the economic and financial feasibility of the project.

**Keywords:** Business Plan; Dental supplies; Dentist; Dental resins; Orthodontic Cement; Dental Anesthesia.

## INTRODUCCIÓN

Las personas en general que se esmeran en mantener una higiene y una estética bucal adecuada, generan otros beneficios para sí mismo, principalmente en su rostro, como la producción de ácido hialurónico, mayor hidratación, reducción de arrugas, mayor luminosidad, aumento de la firmeza.

En la actualidad la salud estomatológica del individuo en la sociedad es parte primordial de la salud e imagen general, generando de parte del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, las “Normas y Procedimientos de Atención en Salud Bucal de Salud Bucal”, presentadas en junio del 2009, las cuales se complementan al “Manual de Normas y Procedimientos Estomatológicos” emitido mediante acuerdo ministerial N°1465 en mayo de 1995, en la cual se engloban aspectos estéticos como planes nacionales de salud bucal.

Según datos de dirección nacional de estadísticas y de análisis de información de salud - ministerio de salud pública del Ecuador durante el año 2014 por diversos diagnósticos de salud existieron 39.2 millones de consultas, en este valor se consolida los pacientes atendidos en el primer, segundo, tercer nivel y unidades móviles de la entidad pública. De este número de consultas 6.4 millones corresponden a servicios odontológicos representando el 17% del total de consultas a nivel nacional. En el año 2013 los servicios odontológicos fueron de 6,2 millones de consultas, lo que genero un incremento del 4%.

En la provincia del Guayas se han realizado 4,3 millones de consultas en donde las odontológicas representan un 15,47% (439,043 consultas) por morbilidad y un 19,86% (289,972) por consultas preventivas, se entiende por consulta de morbilidad como la causa básica de personas con enfermedades declaradas.

En la cabecera cantonal las de morbilidad representan el 15,28% (390,591) consultas preventivas donde las odontológicas representan un 20,04% (261,840) consultas.

En Guayaquil de las 3, 862,686 consultas los hombres representan 1, 198,411 con un 31% y las mujeres 2, 664,275 con un 69%.

La red pública de la parroquia Tarqui está constituida por 53 establecimientos de salud distribuidas de la siguiente manera: 33 centros de salud, un hospital general, dos hospitales especializados, un centro de rehabilitación integral, un laboratorio de análisis clínico, un hospital móvil, 12 ambulancias de soporte vital, dos unidades móviles.

En Guayas existe una tasa de 3,07 odontólogos por cada 10,000 habitantes según el portal ecuador en cifras.com en el año 2011.

Para el año 2018 se proyecta que el cantón Guayaquil tendrá una población de 2, 671,800 habitantes, lo cual genera un pronóstico de 1075.856 tratamientos recibidos en la parroquia Tarqui.

En la provincia del Guayas existen 571 establecimientos de salud de los cuales 159 tienen internación hospitalaria y 412 sin internación hospitalaria. Para su respectiva realización de todo este proyecto se desarrollaran los siguientes capítulos:

Dentro del capítulo I, se efectuará la descripción de las actividades que realiza la empresa, identificando su misión y visión finalizando con la descripción del producto o servicio que se va a comercializar.

Capítulo II. Se procede a desarrollar el estudio de mercado, el cual abarca la descripción de la población y muestra, seleccionando el método muestral a utilizar en el proyecto, con las técnicas de recolección de datos, al obtener toda esta información se procede a presentar los resultados a través de tablas

y gráficos con su respectivo análisis e interpretación de la información recaudada.

Por otro lado se efectuará el análisis externo el mismo que se desarrollará el análisis PESTA, el estudio del sector y dimensión del mercado, la competencia, análisis de la fuerza de Porter, el mercado meta y perfil de consumidor, posterior a esto se presenta el análisis interno el cual tiene la cadena de valor el diagnostico donde se realiza las conclusiones finales.

Capítulo III. Se detalla el plan estratégico, con sus respectivos objetivos comerciales, plan comercial y de marketing este contiene las estrategias de ventas, la funciones del dirección de ventas, la organización de la organización de la estructura de ventas, las previsiones y cuotas de ventas, organización del territorio y de las rutas, realización de las estrategias de ventas, remuneración de los vendedores, seguido del control de ventas y los vendedores, las ventas especiales, finalizando con el marketing mix.

Capítulo IV. Se detalla el estudio económico y financiero en la cual se desarrolla la hipótesis de partida, el presupuesto de ingresos, el análisis de punto de equilibrio, el presupuesto de gastos, la factibilidad financiera, finalizando con el cuadro de mando integral.

Capitulo V. Este incluye la responsabilidad social, base legal, medio ambiente, identificación de los beneficiarios directos e indirectos y las políticas que atribuyen a una responsabilidad social. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

## **JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo a las tendencias observadas del INEC (2010), en la que se analizan las patologías como obturación, endodoncias, exodoncias, periodoncias, cirugía menor y ortodoncia/ortopédica, demuestran que el sector odontológico es un mercado donde existe oportunidades de

crecimiento en volumen de ventas para la empresa BAGÓ DEL ECUADOR S.A.; a través de la incorporación de nuevos productos en su portafolio dirigido a este canal de salud, lo que provocará un incremento en sus ingresos generales.

Con base a los resultados obtenidos en el método cualitativo (encuesta), en el capítulo 2 denominado estudio de mercado y la empresa se establece un consumo per cápita de \$ 620 dólares mensuales en suministros tales como resina odontológica, anestesia y cemento odontológico; nicho del mercado donde se ha desarrollado el presente plan de negocio a favor de BAGO DEL ECUADOR S.A.

La cobertura del consumo corresponde a la demanda de los Odontólogos de la Parroquia Tarqui, constituyéndose en potenciales generadores de las ventas de las proyecciones financieras desarrollado en el capítulo 4 (Ecuador en cifras , 2014) , según el portal existían 769 odontólogos para el periodo 2014 en la provincia del Guayas, en base a este indicador a continuación se proyecta el número de odontólogos tanto para el cantón Guayaquil y la Parroquia Tarqui.

Tabla 1

*Densidad de población y odontólogo proyectada*

<b>POBLACIÓN (habitantes)</b>	<b># ODONTÓLOGOS</b>
Guayaquil: 2.644.891	505
Parroquia Tarqui: 1.194.295	228

Los indicadores de salud son determinados para una población de cada 10.000 habitantes, con los datos suministrados en la tabla anterior, se confirma que la tasa de odontólogo es de 1,91, la que coincide con la

determinada en el Anuario de estadística de salud: Recursos y actividades 2014.

La innovación desarrollada en el presente plan de negocio se sustenta entres 3 ejes:

El primer eje sustentado en una relación interpersonal con los odontólogos mediante cursos y capacitaciones de temáticas inherentes a su actividad principal, incorporando además temas administrativos y de ventas, explotando las habilidades del capital humano interno de BAGÓ del ecuador s.a.

El segundo eje relacionado a implementar mejoras en infraestructura, para lo cual se entregara tablets y televisores para los 20 clientes de mayor consumo anual, donde recibirá noticias de salud, incluirá la aplicación corporativa para generar nuevos pedidos de los productos descrito; el ultimo eje y seguramente más importante es aquel relacionado con la responsabilidad social del plan de negocio, para el que se ha diseñado dos clínicas móviles, que tendrán atención de salud oral exclusivamente los fines de semana en el área geográfica de intervención del proyecto (Parroquia Tarqui) a precios moderados, cuyo servicios serán prestados considerando como primera opción a los odontólogos que son clientes de BAGÓ del ecuador S.A.

El concepto innovador del presente plan de negocio confirma la estrategia de empresas creando empresas.

## **OBJETIVO GENERAL**

Implementar la cuarta unidad comercial para Laboratorios BAGÓ DEL ECUADOR S.A. relacionada al segmento de salud oral, durante el periodo 2018 en la ciudad de Guayaquil.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Desarrollar la investigación de mercado que asegure la línea base de los pronósticos del proyecto durante el primer mes de la etapa pre operacional
2. Determinar la viabilidad comercial y financiera del plan de negocio durante el segundo mes de la etapa pre operacional.
3. Aprobar los recursos de la unidad comercial del segmento oral (humano, técnico, tecnológico y económico). Por parte de Bagó del Ecuador S.A. durante el segundo mes de la etapa pre operacional.
4. Concretar los acuerdos comerciales con el proveedor internacional de los productos terminados descritos en el plan de negocios, durante el segundo y tercer mes de la etapa pre operacional.

Los Objetivos específicos demandaran tres meses previos a la puesta en marcha del plan de negocios, para asegurar el objetivo general.

## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

**Línea de Facultad #01:** Tendencias de uso de suministros odontológicos.

**Línea de Carrera #01:** Estudio de comportamiento de Ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la zona 8 en los últimos 5 años.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1 Actividad de la empresa

Desde su fundación en 1934 en el país de Argentina se constituyó LABORATORIOSBAGÓ iniciando actividades comerciales con un portafolio de productos en más de 50 países, 11 plantas productivas en el mundo, 85 patentes obtenidas en 15 países por investigación y desarrollo propios, obteniendo excelentes resultados dentro del mercado farmacéutico.



Figura 1. Posicionamiento BAGÓ a nivel mundial. Fuente: (BAGÓ, 2017)

En el año 1992, LABORATORIOS BAGÓ ingresa al mercado ecuatoriano con un portafolio de 4 productos (Trifamox, Artrilase, Glioten e Incoril); a la fecha se ha extendido a 58 fármacos con diferentes presentaciones, ampliando la cobertura a todo el territorio. De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (2014), se identifica a BAGÓ S.A. en el puesto #12 del ranking de participación de mercado con un 4% en el año 2014, según se muestra a continuación:

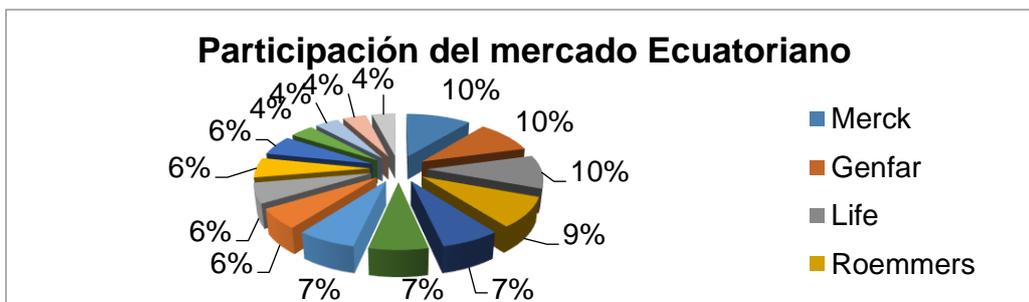


Figura 2. Participación del mercado Ecuatoriano. Fuente: (Organización Mundial de la salud, 2014)

Cabe destacar que laboratorios BAGÓ del Ecuador, tiene como política comercial crear residencias donde no hay presencia de visitantes de manera permanente, para así lograr una mejor participación del mercado; sin embargo se considera como oportunidad de negocio, diversificar el portafolio de fármacos observando el segmento de salud oral y esta son las herramientas de uso para profesionales odontólogos, alineándose a la estrategia de crecimiento.

A continuación la tabla #1 consolida los indicadores financieros correspondientes a los periodos 2014, 2015, 2016 y su evolución referente al ranking de las empresas con el mayor nivel de facturación

INDICADOR	2014	2015	2016
Ventas	\$ 33.221.932	\$ 34.237.642	\$ 36.145.092
Utilidad	\$ 1.870.688	\$ 978.795	\$ 2.894.103
Impuestos	\$ 381.029	\$ 570.690	\$ 1.163.666
RANKING	566	508	472

Figura 3 Densidad de población y odontólogo proyectada Tomado: BAGÓ S.A

Laboratorios BAGÓ S.A. cuenta con tres oficinas, la principal ubicada en la ciudad de Quito y dos sucursales dispuesta en la ciudad de Guayaquil y Cuenca con 228 empleados directos, a nivel mundial cuenta con aproximadamente con 14 plantas de producción.

El plan comercial en Ecuador se origina con la provisión de medicamentos desde laboratorios localizados en países como: España, Argentina y Colombia, cuenta con una alianza estratégica con la compañía LETERAGO S.A., quien es la encargada de los procesos de almacenamiento, genera pequeños cambios a los productos terminados (presentaciones, empaques y etiquetas), distribución y procesos de facturación con la respectiva cobranza, por cuyos servicios BAGÓ DEL ECUADOR S.A. le cancela el 8,5% de las ventas generales.

## 1.2. Misión, Visión

Misión: Contribuir a mejorar la salud y vida de la población con productos farmacéuticos de la más alta calidad.

Visión: Ubicarnos en el 2020 entre los cinco primeros laboratorios, trabajando con calidez y excelencia.

## 1.3. Descripción del producto o servicio

Laboratorios BAGÓ comercializará tres productos dirigidos para el segmento de salud oral, los cuales se identifican a continuación:

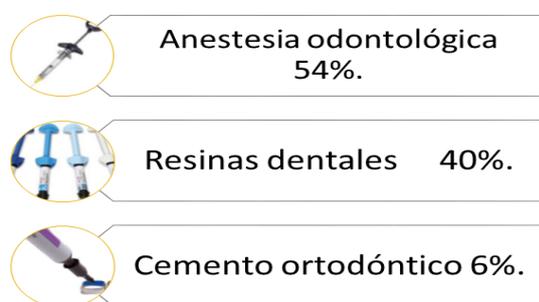


Figura 4 Descripción y porcentaje de consumo de los productos

### Anestesia odontológica

La más utilizada en el mercado local es Lidocaína 2% sin epinefrina, es una solución inyectable parenteral de pequeño volumen anestésica de uso

odontológico, indicada para anestesia local, aplicada por técnicas de infiltración o bloqueo nervioso y en aquellos casos en que este contraindicado el uso de anestésico con vasoconstrictor. Este producto debe ser utilizado por personal profesional, capacitado para tal fin.

A continuación se presenta las siguientes características de la anestesia odontológica:

- Lidocaína sin epinefrina, la lidocaína suministra anestesia rápida, profunda y extensa.
- Permite trabajar en los procedimientos más delicados como la preparación de muñones, dientes vivos, pulpectomías y el tratamiento quirúrgico de los periodontitis.
- El período de latencia es de 2 a 3 minutos y es el tiempo en que transcurre entre el momento de aplicación por inyección y el momento en que se inicia el efecto anestésico.
- Indicada para procedimientos cortos, debido a que su tiempo de trabajo es de aproximadamente 10 a 5 minutos o en pacientes que este contraindicado el uso de vasoconstrictor.

Se debe mencionar que este tipo de sustancia se distribuye mediante jeringuilla la misma que se muestra a continuación:



*Figura 5 Anestesia Odontológica*

## Resinas Dentales

Son materiales bifásicos en los que sus componentes están representados por una matriz orgánica polimerizable (determina su endurecimiento) y un relleno inorgánico (incluso combinado, orgánico-cerámico) que le otorga sus características mecánicas y ópticas necesarias para restaurar dientes que han perdido parte de su estructura.

En el mercado se utilizan diferentes clases de resina por su coloración de acuerdo al tono A1, A2, B2 y B3.



*Figura 6 Resinas Dentales*

### Sistema de aplicación Jeringa

- Resultados estéticos más fáciles de lograr con la técnica de uno o múltiples tonos.
- Excelente efecto camaleónico para restauraciones prácticamente imperceptibles.
- Excelente pulido y retención de pulido frente a los micros rellenos.
- Amplia gama de tonos y opacidades para una mejor selección de tonos cuerpo.

- Fluorescencia Mejorada.
- Jeringas codificadas según la opacidad.
- Fuerza excepcional para su uso en anteriores y posteriores.
- La exclusiva tecnología de nanorelleno le da a sus restauraciones la mejor estética y resistencia. Nuestra nanoresina está hecha a partir de clusters de partículas de tamaño nanométrico únicos e individuales unidos químicamente a la matriz de resina. Los nanoclusters se desgastan a una tasa similar de la matriz de resina circundante durante la abrasión. El resultado: una superficie más suave con una mayor retención de pulido de largo plazo.
- Jeringa de 4grs que rinde 40 aplicaciones (Aplicaciones sugeridas)
- Restauraciones Directas en anteriores y posteriores (Clases I, II, III, IV y V)
- Odontología Mínimamente Invasiva (OMI)
- Técnica de sándwich con ionómeros de vidrio
- Fabricación de núcleos
- Ferulizaciones
- Tomado de su ficha técnica.

### **Cemento Ortodóntico**

Adhiere brackets metálicos, de porcelana y bandas metálicas al esmalte dental para el tratamiento ortodóntico.

- Presentación: Envase con 1 jeringa de 4 grs.
- 1 ácido grabador CondAc 37.
- Manuales de instrucción para el profesional.

Es un adhesivo/cemento foto curable para pegar brackets ortodónticos de policarbonato, metal y cerámica. El producto presenta cura foto activada, permitiendo al profesional un total control al pegar el brackets y la instalación inmediata del arco ortodóntico. Una gran ventaja en el ámbito clínico es la presentación mono componente del producto.

El primer ya está incorporado al adhesivo en la misma jeringa, disminuyendo un paso clínico y por consiguiente facilitando el procedimiento. De este modo, se hace necesario solamente el acondicionamiento ácido en esmalte, lavar y secar, posteriormente realizar la aplicación del producto en los brackets para su cementación.



*Figura 7* Cemento Ortodóntico

#### **Características:**

- Mecanismo de cura foto activada: permite control del tiempo de presa del material.
- Resistencia adhesiva balanceada: evita el despegue de los brackets durante el tratamiento y facilita la remoción después del tratamiento ortodóntico.
- Consistencia adecuada: más fácil posicionamiento de los brackets en el esmalte.
- Amplio medio de aplicación: cementa diversos tipos de brackets (en policarbonato, metal o cerámica).

- Contiene fluoruro.

Los tres productos descritos serán debidamente registrados y certificados por las entidades regulatorias con injerencia en la actividad del sector farmacéutico, para lo cual se ha destinado como parte de las inversiones iniciales en la categoría de activos diferidos los valores económicos demandados para este fin, siendo éstas: Ministerio de Salud Pública, ARCSA, CENAE, LABORATORIO BAGO S.A. cuenta con los permisos ARCSA-2017-2.7-102 y ARCSA-2017-2.7-103 para sus operaciones actuales.

El suministro de los tres productos se lo realizará a través de laboratorios Ferrer ubicado en la ciudad de Barcelona de España, actual proveedor de BAGÓ del Ecuador S.A. para medicamentos del sistema nervioso; su almacenamiento y distribución se lo hará a través de la Compañía LETERAGO S.A., operador logístico local.

Se logrará para los clientes finales (Odontólogos) reducción en sus costos operativos, ya que tendrá más de una opción en el mercado para la compra de estos insumos, actualmente la compañía 3M del Ecuador Lidera el suministro y ha creado una cadena de distribuidores y sub distribuidores que impacta en el precio final de los productos, lo que asegura los resultados generales propuestos en el presente plan de negocio para BAGÓ del Ecuador S.A.

Generando una visión comercial más allá de los productos, el plan de negocio sustenta su propuesta de valor, en la personalización de los mismos y en el desarrollo de un servicio dental comunitario cuyo detalle y alcance forma parte del capítulo v. responsabilidad social; sintetizándolo en la creación de una clínica móvil dental cuyos beneficiarios tendrán la opción de los tratamientos: profilaxis dental, curación de caries superficial,

a bajo costo, cuyos proveedores del servicio estará relacionado a los clientes o del entorno de los mismos (Estudiantes Universitarios de Odontología); servirá para laboratorios BAGÓ del ecuador S.A. como el marketing social que permitirá la difusión de la nueva línea de insumo odontológico.



*Figura 8 Clínica móvil dental*



*Figura 9 Clínica móvil dental*

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

#### 2.1. Población, muestra

De acuerdo a Stiglitz (2012), “se determina a la población como un conjunto de todos los elementos de un tipo particular cuyo conocimiento es de interés común”.

El plan de negocios considera como indicador general el número de tratamientos de los habitantes de la parroquia Tarqui que totaliza en 1.075.856, aplicando al proyecto de manera conservadora tan sólo el 10%, segregado en dos tipos de atenciones odontológicas, los cuales son atendidos a través de los diversos establecimientos de salud sean públicos o privados. El desarrollo de la comercialización del plan de negocio se define a los médicos odontólogos del sector privado que atienden en la parroquia Tarqui.

#### **Muestra**

Según Vladimirovna (2015), identifica como muestra “Al subconjunto de la población que se elige para observar, y a partir del cual se trata de conocer las características de la población, lo cual contribuyen con información”

Considerando lo expuesto por Vladimirovna, aplicando la tasa per cápita de tratamientos odontológicos equivalentes al 3,60, la población atendida con suministros de LABORATORIOS BAGÓ DEL ECUADOR S.A. será de aproximadamente de 298,848, equivalente a solo el 25% de la población total de la parroquia Tarqui que asciende a 1,194, 295 aproximadamente.

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

*Figura 10* Fórmula de la muestra

#### 2.2. Selección del método muestral

En lo que respecta a la selección del método muestral se lo selecciono como muestreo no probabilístico, es decir que para la toma de información se dirigirá a puntos específicos y se abordará a los profesionales de odontología de las instituciones, pero solo podrán continuar con la encuesta quienes ejerzan en el sector privado. Se debe acotar que es un estudio transversal ya que en un lugar y tiempo determinados.

### 2.3. Técnicas de recolección de datos

Como técnica para la recolección de datos se determinó la aplicación de la encuesta, la misma que se trabajó con el instrumento del cuestionario, diseñado con preguntas principalmente cerradas y de opciones múltiples; en cuanto a la recolección de los resultados, esto se desarrolló bajo dos estrategias, la una mediante el uso del portal <https://www.e-encuesta.com/s/GGzhCRGZVignpkjv3sotA/> con aplicación móvil y recopilación de datos automatizados y la segunda de ellas, solo como reconfirmación de los resultados obtenidos, realizada durante el congreso del Colegio de odontólogos INCAFOE ubicado en las calles Tungurahua 519 entre 9 de Octubre y Hurtado edificio Santa Martha el 17 de Febrero del 2018.



*Figura 11* Visita odontólogos INCAFOE

A pesar que aplicando el método muestral que sólo 142 encuestas representaban un nivel de confiabilidad del 95%, se aprovechó la

conurrencia de los profesionales de la salud odontológica para obtener un universo de 384 encuestas.

**Sample size calculator**

What margin of error can you accept?  %  
5% is a common choice

What confidence level do you need?  %  
Typical choices are 90%, 95%, or 99%

What is the population size?   
If you don't know, use 20000

What is the response distribution?  %  
Leave this at 50%

Your recommended sample size is **142**

Online surveys with Vovici have completion rates of 66%!

Alternate scenarios							
With a sample size of	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="200"/>	<input type="text" value="300"/>	With a confidence level of	<input type="text" value="90"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="99"/>
Your margin of error would be	7.21%	2.38%	0.00%	Your sample size would need to be	122	142	169

Figura 12 Muestra Fuente: (RAOSOFT, 2018)

## 2.4. Presentación de los resultados

### 1. De las siguientes alternativas, su establecimiento de salud pertenece a:

Tabla 2

Sector al que pertenece

Categorías	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Hospital público	0	0%
Centro de salud público	0	0%
Consultorio privado	384	100%
Total	384	100%

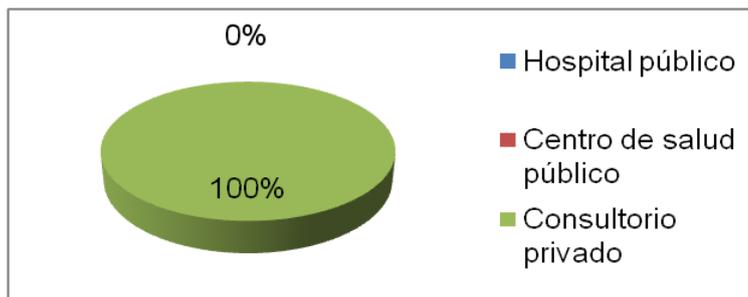


Figura 13 Sector al que pertenece

De acuerdo a las encuestas realizadas a los odontólogos de la parroquia Tarqui en la ciudad de Guayaquil y los del Congreso odontológico, se identificó

que el 100% de los encuestados poseen un consultorio privado, por lo tanto son los responsables directos de la adquisición de los suministros e insumos necesarios para los procedimientos odontológicos que ofrecen.

## 2. ¿Usted ejerce su profesión en el área?

Tabla 3

*Área que ejerce su profesión.*

Opciones	Respuestas	Ponderación
Pública	0	0
Privada	384	1
Total	384	100%

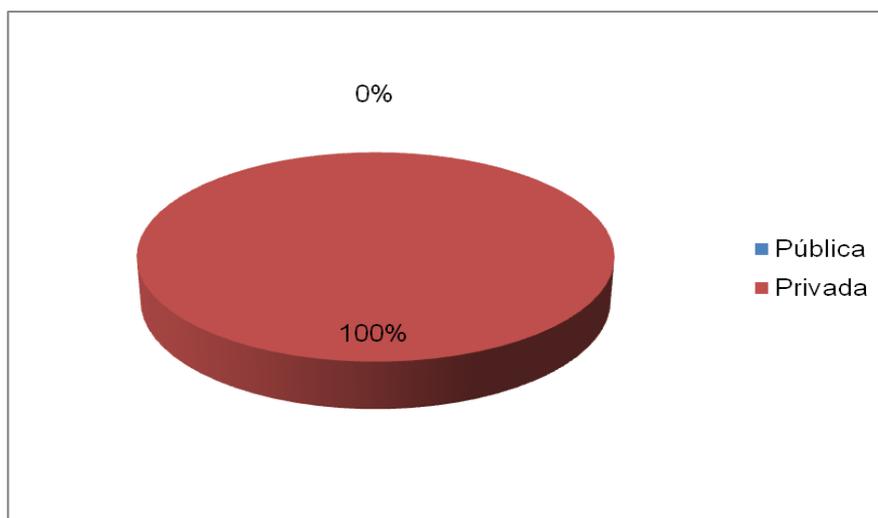


Figura 14 Área que ejerce su profesión

Al igual que con la primera pregunta, se comprobó que el 100% de los encuestados ejercen su profesión en el área de servicios privados; por lo tanto, se considera importante determinar aspectos concernientes al funcionamiento de estos negocios.

## 3. ¿Cuál es el horario de atención que maneja su consultorio?

Tabla 4

*Horario de atención*

Horarios	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
8 am - 9am	79	21%
9 am - 10 am	177	46%
10:30 a 11:30	98	26%
12:00 PM	30	8%
Otro, especifique	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

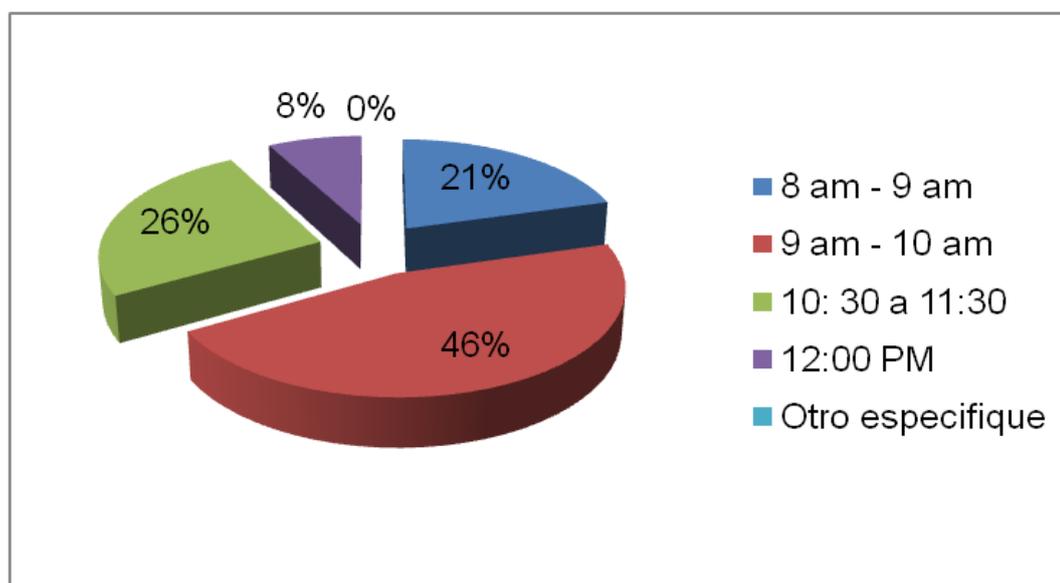


Figura 15 Horario de atención

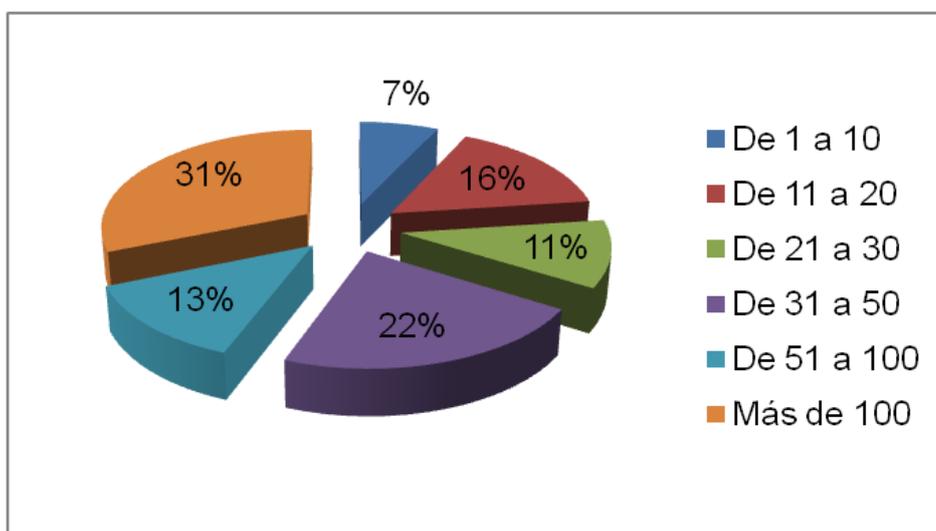
Según la información obtenida, se identificó que el 46% de los consultorios odontológicos inician su horario de atención entre las 9:00 – 10:00 am; un 26% de los odontólogos inician su atención desde las 10:30:00 – 11:30; mientras que un 21% atiende aproximadamente desde las 08:00 – 09:00. De acuerdo a los resultados de esta pregunta será necesario establecer el rango horario en que se realizarán las visitas a los odontólogos para promocionar los insumos odontológicos de la EMPRESA BAGÓ.

**4. ¿De las siguientes escalas determine la cantidad de pacientes que atiende mensualmente:**

Tabla 5

*Cantidad de pacientes*

Escalas	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
De 1 a 10	27	7%
De 11 a 20	61	16%
De 21 a 30	42	11%
De 31 a 50	84	22%
De 51 a 100	50	13%
Más de 100	120	31%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



*Figura 16* Cantidad de pacientes

De acuerdo a lo indicado por el 31% de los odontólogos, la cantidad de pacientes que atienden mensualmente supera las 100 personas; el 22% de los encuestados atiende de 31 a 50 pacientes; un 16% de odontólogos atienden de 11 a 20 personas, mientras que el 13% atiende de 51 a 100 pacientes al mes. Según estos resultados el rango de atenciones en el área odontológica es alta, lo cual genera la necesidad de abastecimiento de suministros odontológicos con mayor frecuencia.

**5. Escoja los 3 principales insumos complementarios, requeridos para el desarrollo de sus actividades:**

Tabla 6

*Insumos Complementarios*

Insumos	Respuestas	Ponderación
Mascarillas	384	100%
Gafas	204	53%
Guantes	384	100%
Hilo dental	23	6%
Enjuague bucal	31	8%
Babero	154	40%

Los 384 encuestados eligieron varias opciones de los insumos requeridos

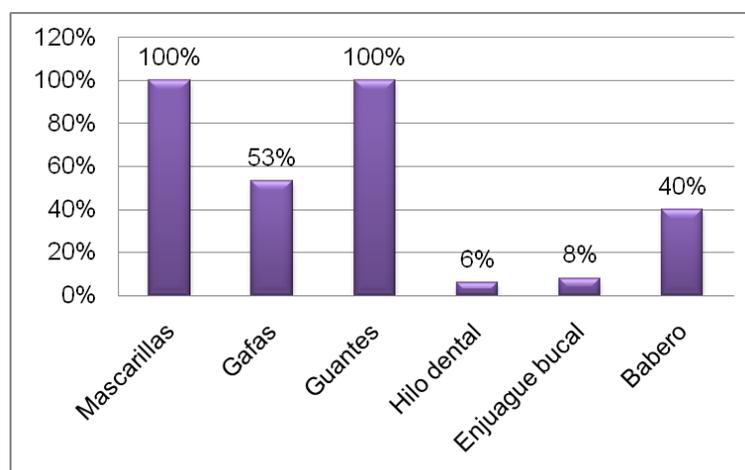


Figura 17 Insumos complementarios

En cuanto a insumos complementarios, se identificó que en su mayoría los odontólogos hacen uso de mascarillas (100%), guantes (100%), gafas (53%). Por lo tanto, se puede determinar que éstos son considerados como los principales insumos complementarios para la ejecución de los diferentes procedimientos odontológicos.

**6. ¿Cuál de los siguientes servicios en odontología usted realiza?**

Tabla 7

### Servicio en odontología

Categorías	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Operativa	84	22%
Prótesis removibles	81	21%
Prótesis fija	35	9%
Todas las anteriores	184	48%
Total	384	100%

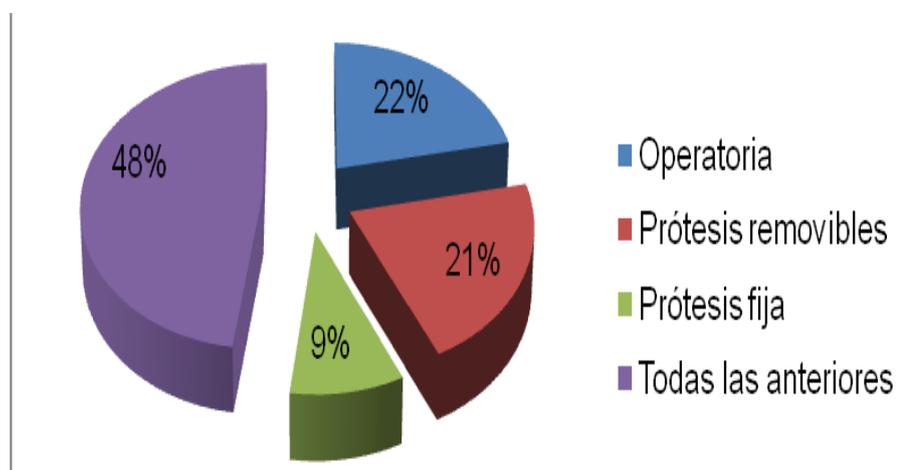


Figura 18 Servicio en odontología

Del total de encuestados, el 48% ofrece servicios de operatoria, prótesis removibles, y prótesis fija; mientras que 22% realiza procedimientos operatorios; un 21% ofrece prótesis removibles; y el 9% restante ofrece prótesis fijas. Estos resultados demuestran que en su mayoría los consultorios odontológicos de la parroquia Tarqui, ofrecen varios servicios a los pacientes.

### 7. ¿Cuál de las siguientes especialidades dentro de odontología usted realiza en su consulta privada o particular?

Tabla 8

*Especialidades de odontología*

<b>Categorías</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Endodoncia	150	39%
Cirugía maxilofacial	61	16%
Odontopediatría	119	31%
Ortodoncia	165	43%
Periodoncia	88	23%
Rehabilitación oral	154	40%
Implantología	4	1%

Los 384 encuestados eligieron varias opciones.

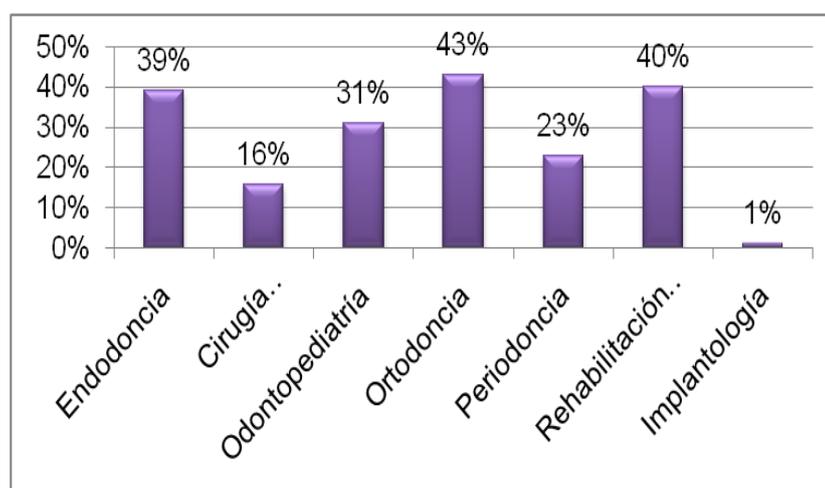


Figura 19 Especialidades de odontología

En lo que respecta a las diferentes especialidades de odontología que ofrecen los odontólogos encuestados, se identificó que entre las principales se encuentran: la ortodoncia (43%), rehabilitación oral (40%), endodoncia (39%), odontopediatría (31%). Por lo tanto se pueden considerar estas como las principales especialidades que ofrece la mayoría de odontólogos que se encuentran en la parroquia Tarqui.

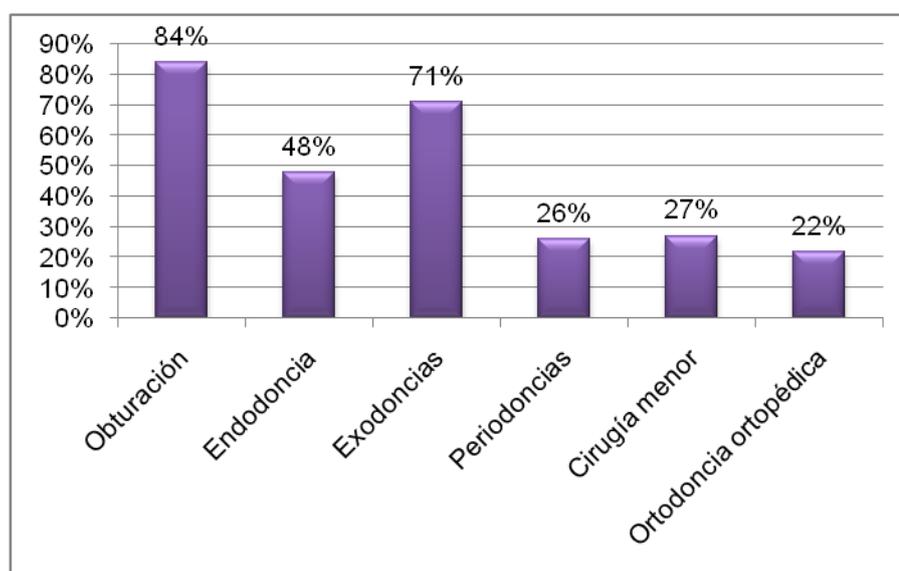
**8. Escoja los tres principales tratamientos odontológicos por el cual un paciente se acerca a su consulta:**

Tabla 9

*Principales tratamientos odontológicos*

<b>Categorías</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Obturación	323	84%
Endodoncia	184	48%
Exodoncias	273	71%
Peridoncias	100	26%
Cirugía menor	104	27%
Ortodoncia Ortopédica	1	22%

Los 384 encuestados eligieron varias opciones.



*Figura 20 Principales tratamientos odontológicos*

En cuanto a los principales tratamientos por los que los pacientes acuden a consultas odontológicas, se identificaron como los tres principales los siguientes: obturación (84%), exodoncias (71%), endodoncia (48%) y cirugía menor (27%). De acuerdo a estos resultados, fue posible identificar que en la mayoría de estos procedimientos se requieren los suministros que la empresa BAGÓ busca comercializar en el segmento de odontólogos de la ciudad de Guayaquil.

**9. ¿Cuál de los siguientes valores agregados valoraría Usted recibir de un proveedor de insumos? (resina, cemento, anestesia)**

Tabla 10

*Valores agregados*

<b>Categorías</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Publicidad en página institucional	15	4%
Publicidad en revista institucional	8	2%
Bbaberos y enjuages bucales personalizados de su establecimiento de salud	23	6%
Conferencias con especialistas internacionales	265	69%
Difusión de campaña publicitaria con promociones de su establecimiento	73	19%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

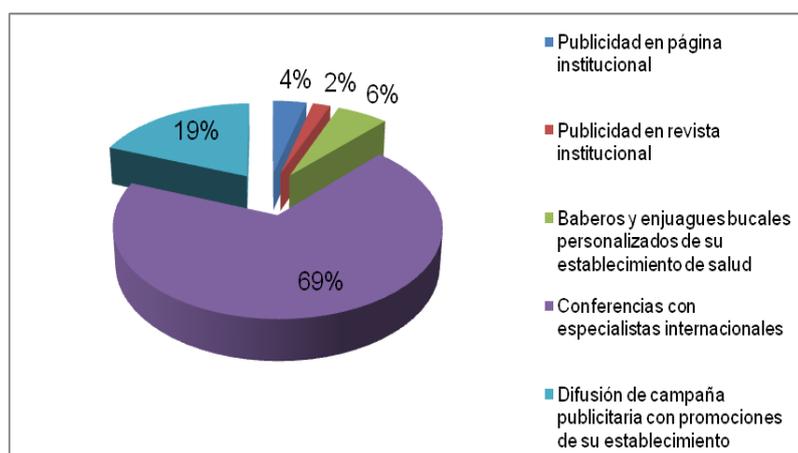


Figura 21 Valores agregados

El 69% de los encuestados, manifestó que le gustaría recibir por parte de su proveedor de insumos invitaciones a conferencias con especialistas internacionales, el 19% mencionó que valoraría la difusión a través de una campaña publicitaria con promociones de su establecimiento, mientras que el 6% indicó que le gustaría recibir baberos y enjuages bucales personalizados

de su establecimiento de salud. Estos resultados proporcionan las variables que se deben considerar para el desarrollo de estrategias.

**10. De los insumos de resina, cemento, y anestésicos ¿Cuál de las siguientes escalas monetarias representa su gasto mensual?**

Tabla 11

*Escala Monetaria*

Categorías	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
\$0-\$250	4	1%
\$251-\$350	6	2%
\$351-\$450	24	6%
\$451-\$550	37	10%
\$551-\$650	60	16%
Mayor a \$651	253	66%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

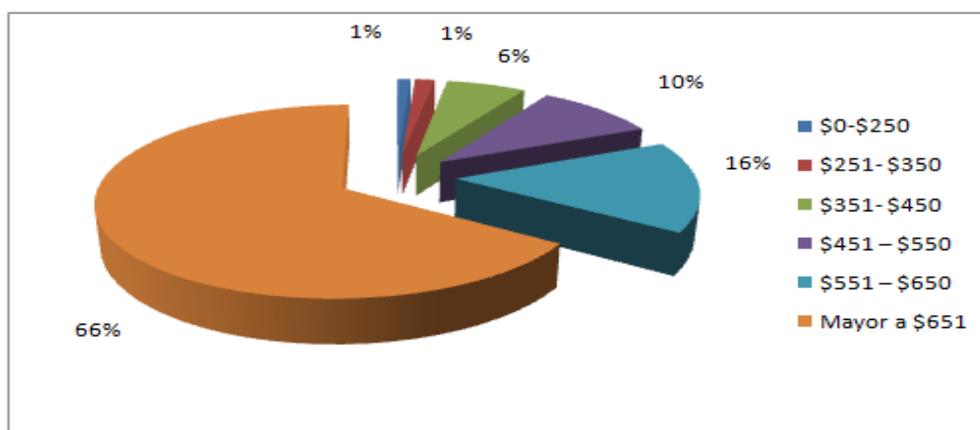


Figura 22 Escala Monetaria

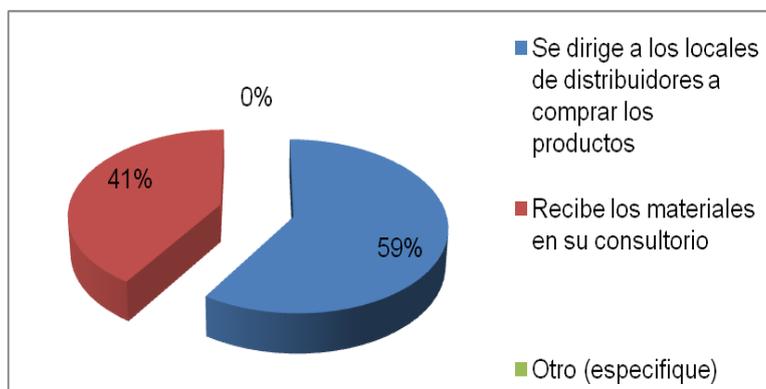
El 65.9% de los odontólogos encuestados mencionó que invierte de forma mensual en insumos de resina, cemento, y anestésicos más de \$650; mientras que el 15.6% indicó que invierte entre \$401 y \$500, mientras que un 9.6% indicó que invierte de \$301 a \$400 dólares mensuales. En este caso, estos resultados proporcionan una estimación del gasto promedio per cápita de que realizan los odontólogos que forman parte del segmento objetivo de la empresa Bagó en suministros.

**11. ¿De qué forma adquiere usted los suministros de resina, cemento y anestésicos?**

Tabla 12

*Forma de adquisición*

<b>Categorías</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Se dirige a los locales de distribuidores a comprar los productos	227	59%
Recibe los materiales en su consultorio	157	41%
Otro, especifique	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



*Figura 23* Forma de adquisición

El 59% de los encuestados mencionó que para adquirir sus suministros de resina, cemento y anestésicos se dirige a locales de distribuidores a comprar los productos, mientras que el 41% restante recibe los materiales en su consultorio. En este caso, para facilidad del segmento objetivo, será importante determinar una estrategia de distribución que les permita obtener los suministros en sus propios consultorios.

**12. ¿Cuál es la forma de pago que usted prefiere al comprar los materiales de resina, cemento y anestésicos?**

Tabla 13

*Forma de pago*

<b>Categorías</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Al contado	269	70%
Crédito (especifique los días)	115	30%
Otro (especifique)	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

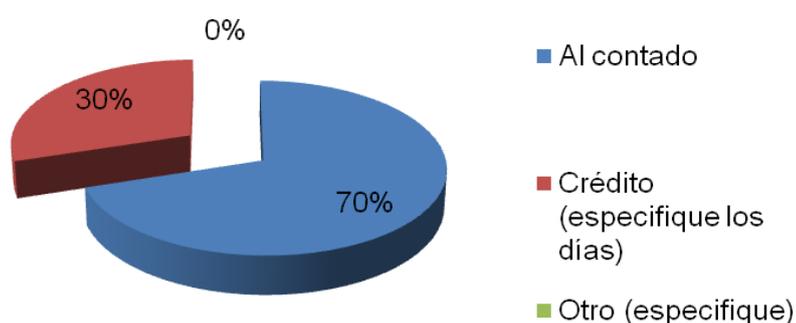


Figura 24 Forma de pago

En cuanto a la forma de pago, el 70% de los odontólogos encuestados mencionó que prefiere realizar la compra de insumos al contado, mientras que el 30% indicó que realiza la compra de suministros odontológicos a créditos, generalmente con 15 días de crédito.

## 2.5. Análisis e interpretación de los resultados

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se identificó en primer lugar que la mayoría de los odontólogos que operan en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, ejercen su profesión en el sector privado, es decir en su mayoría son propietarios de sus consultorios y por lo tanto pueden tomar las decisiones al momento de adquirir suministros odontológicos.

En este caso, se logró identificar que el 31% de odontólogos atienden en sus consultorios más de 100 pacientes al mes, mientras que un menor porcentaje (22%) atiende de 31 a 50 pacientes, lo cual se considera un promedio alto de pacientes mensuales y por lo tanto incide en que los profesionales del sector necesiten adquirir suministros (resinas, cementos y anestesia) con mayor frecuencia.

Otro de los aspectos relevantes que se deben destacar, radica en los principales tratamientos odontológicos que demandan los pacientes que acuden consulta en los diferentes consultorios del sector; entre los cuales se destacan: obturación (84%), exodoncias (71%), endodoncia (48%) y cirugía menor (27%), en muchos de los cuales se requiere de la utilización de los suministros que ofrece la empresa BAGÓ.

Así mismo, con respecto a la inversión que realizan los odontólogos para la adquisición de dichos insumos, se identificó que el 61% de los odontólogos invierte de forma mensual una compra mayor a \$600, con lo cual se podrá realizar una estimación de las posibles ventas mensuales que realice la empresa BAGÓ en relación a los suministros odontológicos que ofrece (resinas, cementos y anestesia).

Finalmente, la investigación de campo permitió identificar aspectos relacionados con la forma de adquisición y formas de pago, así como el valor agregado que le gustaría recibir de su proveedor, aspectos que se deberán considerar al desarrollar el plan estratégico para la empresa BAGÓ.

## **2.6. Análisis externo**

Dentro de este punto se procede a dar inicio con una investigación amplia sobre el entorno en el cual se desarrolla la empresa BAGÓ, específicamente con la ejecución del presente plan de negocio en la introducción productos odontológicos, con el objetivo de identificar, afrontar, aprovechar tanto los

riesgos y oportunidades que se presentan en el entorno, esto a través de próximas estrategias a definirse para lograr el objetivo esperado.

### 2.6.1. Análisis PESTA

El análisis PESTA es una importante herramienta de gestión para empresas, dado que permite clasificar el entorno externo para su amplio análisis bajo cinco perspectivas como lo son, el político, económico, social, tecnológico y ambiental, que posteriormente de efectuado el análisis con base a estos cuatro elementos, es posible determinar ante que situaciones se enfrenta la empresa para evitarlas, mitigarlas, o aprovecharlas a través de estrategias diversas (Ventura, Análisis estratégico de la empresa, 2013).

A continuación se procede a efectuar el análisis PESTA con relación a la empresa BAGÓ, y el plan de negocios que se busca desarrollar:

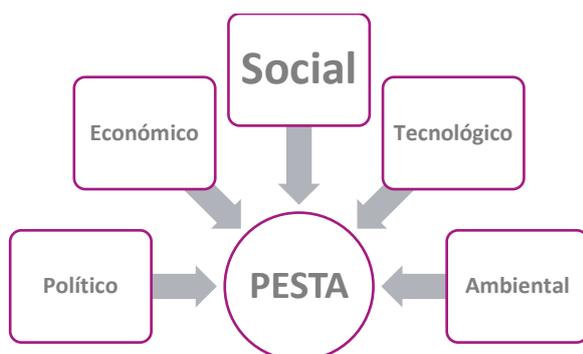


Figura 25 Análisis PESTA (Ventura, Análisis estratégico de la empresa, 2013)

#### Político

En este factor, se procederá a efectuar un análisis sobre los aspectos de carácter político en el país, cuya incidencia haya sido positiva como negativa para empresas de la industria farmacéutica:

Tomando en consideración que actualmente en el Ecuador se fomenta el derecho y respeto de los trabajadores independientemente del tipo de

empresa a la que pertenezca, se fomenta y apoya a través del (Registro Oficial, 2008) 330, 6-V 2008 del Mandato Constituyente, la directa relación entre trabajadores y empleadores.

Con relación a lo expuesto en el párrafo anterior, es importante acotar, que este tipo de normativas garantiza a los empleados contar con trabajos estables a largo plazo, y no solo ser contratados para cumplir ciertas tareas, que, en anteriores años debido a la falta de control, no eran justas para estos.

Otro de los aspectos que se ha identificado a nivel político, radica en las posibles medidas que se buscan tomar para mejorar la competitividad para las empresas farmacéuticas y laboratorios nacionales que apenas abarcan el 16% del mercado, esto debido a que se ha registrado un desequilibrio entre las importaciones de productos farmacéuticos (\$2.513 millones importados, que abarca el 84% del mercado local), con relación a la exportación nacional de productos (\$124 millones) de esta rama a inicios del 2017, según información emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO, 2016) a través de la Ministra Eva García.

Entre las medidas que se plantean presentar tanto al Gobierno como al Ministerio de Industrias según representantes de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador (Alfe, 2017), sería la reducción a eliminación de salvaguardias que se solicita internamente para fabricar medicamentos dentro del país, salvaguardia que no se aplica a productos de laboratorios extranjeros; así como buscan la eliminación de tributos a la materia prima y equipos para la producción de medicina, con lo cual se lograría sustituir aproximadamente un 30% de importaciones y aumentar las exportaciones de forma progresiva.

El 2016 fue un año catalogado como pésimo, debido a que la recesión económica generó que el sector farmacéutico redujera sus ventas, con lo cual el Estado se vio en la obligación de contraer la demanda de productos farmacéuticos. Ya para inicios del 2017, el panorama se identificó con mayor prosperidad, sin embargo, se presencia un miedo constante de que una nueva

recesión incida en la aplicación de nuevas reglas que limiten a todas las empresas incluidas las farmacéuticas.

Según una información presentada a través del Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad (2015), existen incentivos para el sector farmacéutico tanto nacional como extranjero, y estos son:

- Exención del pago del ISD para dividendos pagados por compañías establecidas en Ecuador a compañías en el exterior o personas no residentes en el Ecuador (excepto a paraísos fiscales) –Art. 18 Ley de Fomento Ambiental.
- No pago del ISD en importaciones de bienes a regímenes especiales para ser exportados –Decreto Ejecutivo SRI Nro. 1180 Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) Resolución 82 del COMEX.
- Nuevas inversiones con contratos de inversión con el estado, tendrán reducción de aranceles en bienes de capital importados que no se produzcan en el país (Art. 1).

Con base a la información presentada, es importante acotar que ante los escenarios que se presentan a nivel interno para las empresas y laboratorios nacionales, se requiere mejorar las condiciones para que estas puedan crecer y obtener una mejor participación frente a las empresas extranjeras y sus productos; sin embargo, es importante que se analicen correctamente las medidas impositivas que podrían aplicarse a nivel de comercio exterior, es decir que no afecten a la materia prima y maquinaria que se requieren para la producción de medicina a nivel local.

Será importante con base a lo que se busca desarrollar a través del presente plan de negocios, será fundamental evaluar bajo que requerimientos y normativas se importan productos odontológicos al país, a fin de poder determinar los costes que le representará a la empresa Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A.

## Económico

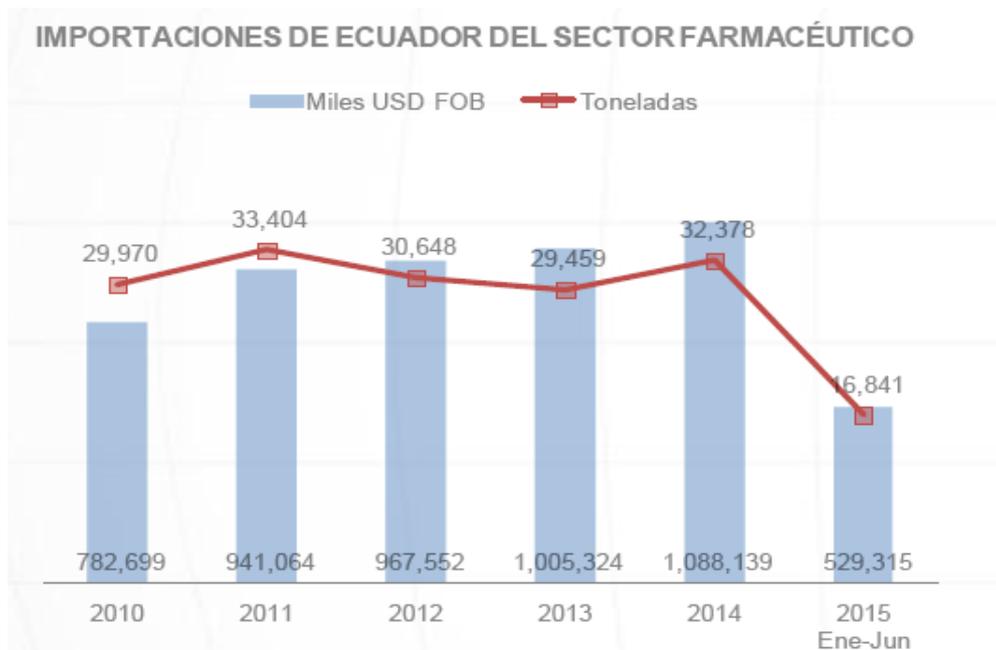
A nivel económico, el sector farmacéutico según un informe presentado por la Escuela Politécnica del Litoral (2015), tomando en consideración las cifras del sector el año anterior (2014), se identificó que circularon aproximadamente \$1.300 millones, de estos, USD 1.000 millones por concepto de ventas de medicamentos recetados a través de profesionales de la salud, así como de la venta bajo prescripción médica, mientras que el restante fue producto de las ventas libres de medicamento o sin recetas.

La industria farmacéutica del Ecuador ha presentado durante los últimos periodos anuales cantidades variadas en su rendimiento a la economía del país. En cuanto las ventas generados por los laboratorios nacionales en el mercado privado (lo que se dejó de vender al estado) incrementó, de USD 164 millones en 2012 a USD 203 millones en el segundo cuatrimestres del 2015, en cuanto a la participación de mercado, esta disminuyó, del 28% al 25%, en los últimos tres años (Revista Líderes, 2016).

En cuanto a las exportación e importaciones, según el último registro publicado del 2014, se presenta la siguiente figura:



Figura 26 Exportación de Ecuador en sector farmacéutico (Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad, 2015)



*Figura 27 Importación de Ecuador del sector farmacéutico (Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad, 2015)*

Con base a lo que se identifica en la figura presentada, las exportaciones del Ecuador hasta el año 2015, reflejaron ingresos de hasta USD \$40.648 millones de dólares, en contraste con las importaciones para el mismo periodo que reflejaron USD \$529.315 millones de dólares, es decir, que existe un importante desequilibrio que busca ser modificado, en beneficio de la industria farmacéutica nacional, y la reducción de la salida de divisas del país.

La recesión económica es uno de los principales aspectos que pueden perjudicar de forma general a la población, empresas e industrias, debido a que esto limita de una u otra manera la gestión comercial, en el Ecuador, este factor se ha evidenciado como consecuencia de la caída del precio del petróleo, y que según varios analistas seguirá hasta terminar el año en curso (2017), información emitida por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2017).

A pesar de que la recesión económica es un hecho por el cual el país ha estado atravesando durante muchos años, sin embargo, en cuanto al tema del nivel de endeudamiento, el país ha logrado superar en los últimos diez años ha incrementado, lo que le ha permitido al país desarrollarse en diversos aspectos, esto también se ha reflejado en el crecimiento de la economía con relación a décadas pasadas a pesar de las fluctuaciones ligeras presenciadas entre el 2015 y 2016, como se logra percibir en la imagen mostrada.

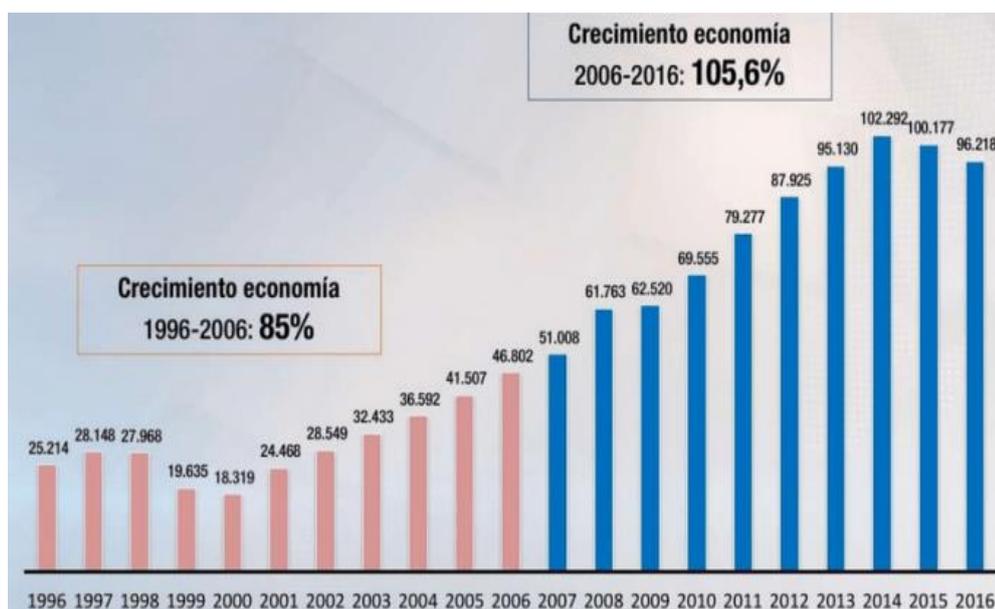


Figura 28 Importación de Ecuador del sector farmacéutico (Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad, 2015)

## Social

A nivel social existen campañas sobre la correcta eliminación de desechos, esto fue logrado a través de la Norma técnica Ecuatoriana NTE INEN 2841 Gestión ambiental. Estandarización de colores para recipientes de depósito y almacenamiento temporal de residuos sólidos. La cual establece el correcto depósito y almacenamiento de los desechos sólidos con una clasificación específica, donde se describe los colores de los tachos de basura en los que deben de ser eliminados por categoría.

Color principal	Código de letras <sup>a</sup>	Puntos de coordenadas de las zonas de cromaticidad <sup>b</sup>								Factor de luminancia $\beta$	Ejemplo
		1		2		3		4			
		x	y	x	y	x	y	x	y		
Negro	BK	0,385	0,355	0,300	0,270	0,260	0,310	0,345	0,395	$\leq 0,03$	
Azul	BU	0,078	0,171	0,196	0,250	0,225	0,184	0,137	0,028	$\geq 0,05$	
Verde	GN	0,313	0,682	0,313	0,453	0,209	0,383	0,013	0,486	$\geq 0,10$	
Gris	GY	0,350	0,360	0,300	0,310	0,290	0,320	0,340	0,370	$0,15 \leq \beta \leq 0,50$	
Naranja	OG	0,610	0,390	0,535	0,375	0,506	0,404	0,570	0,429	$\geq 0,25$	
Rojo	RD	0,690	0,310	0,595	0,315	0,569	0,341	0,655	0,345	$\geq 0,07$	
Blanco	WH	0,350	0,360	0,300	0,310	0,290	0,320	0,340	0,370	$\geq 0,75$	

<sup>a</sup> Como se indica en la norma IEC 60757.  
<sup>b</sup> IEC 1931 cromaticidad coordenadas para el iluminante estándar D65 y 45/0 ó d/8 geometría de medición de acuerdo con la CIE 015.

Figura 29 Escala cromática de colores (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

## Tecnológico

La tecnología en la actualidad es un recurso indispensable para el sector industrial, con la cual es posible desarrollar diversos procesos a través de maquinarias y dispositivos dispuestos a automatizar la producción; dentro del sector farmacéutico, la tecnología a representado un importante aspecto de innovación farmacológica, lo que ha contribuido a su vez a la obtención pronta de medicamentos para garantizar el bienestar y la salud.



Figura 30 Inversión tecnológica. (Vistazo, 2014)

Las empresas a nivel nacional han optado por la inversión tecnológica con la finalidad de garantizar la calidad de estos productos desde su desarrollo, hasta su aplicación en la práctica de la medicina como tal, la innovación atribuida al factor tecnológico, se sigue trabajando para futuros productos.

## **Ambiental**

En el Ecuador, las empresas se rigen bajo lo impuesto a través de la Ley de Gestión Ambiental, a través del Capítulo III “De los mecanismos de participación social” (Ministerio del Ambiente, 2010), donde se otorga el derecho a todas empresas a ser partícipes a una eficiente gestión ambiental con lo cual también se genera la preservación del entorno, la flora y la fauna.

Según la Norma técnica Ecuatoriana NTE INEN 3039 Servicios de restauración. Buenas prácticas de manufactura (Norma Técnica Ecuatoriana, 2015), En el cual se establece el correcto uso para las prácticas de contacto en varios sectores entre ellas la hospitalaria, que busca generar conciencia, no solo por parte de los ciudadanos, sino también por parte de las industrias, que son consideradas las que mayores afectaciones generan con sus procedimientos productivos al entorno.

VARIABLES	VALORACION				OPORTUNIDA	AMENAZA
	MP	PO	IN	NE MN		
<b>POLÍTICO</b>						
Leyes que regulan a las empresas para contratar directamente trabajadores, sin tercericiadores.			6		2	
Medidas impuestas para apoyar a las empresas farmacéuticas y laboratorios nacionales.	10				10	
Ingreso de medicamentos de marcas comerciales sin pagar impuestos ni aranceles	11				15	
Aranceles y salvaguardias impuestas para la materia prima que sirve para la elaboración de la medicina del país	4					11
<b>ECONÓMICO</b>						
La venta de medicamentos es un rubro que logra impulsar la generación de la economía dentro del país.	15				7	
Precios altos de las salvaguardias por la materia prima que sirve para la elaboración de medicamentos que limita al sector farmaceutico nacional.	5		6			3
Recesión económica ha afectado a todos los sectores del país, incluyendo a las industrias.			5			11
<b>SOCIAL</b>						
Constante investigación e innovación en medicamentos que contribuye a ofrecer una mejor recuperación y estilo de vida de las personas que sufren de ciertos padecimientos de salud	5				4	
Incremento sustancial en la demanda de productos odontológicos	10				10	
<b>TECNOLÓGICO</b>						
In versión en la industria farmacéutica	5				3	
El impulso tecnológico que se genera en el país contribuye a que las empresas nacionales cuenten con recursos tecnológicos de calidad.			5			11
<b>AMBIENTAL</b>						
Normas de buenas practicas hospitalarias con la finalidad de proteger el bienestar personal.	10				10	
Leyes de gestión ambiental, donde se incentiva al constante respeto a la naturaleza flora y fauna.	4				1	
	51	28	5	11	54	11

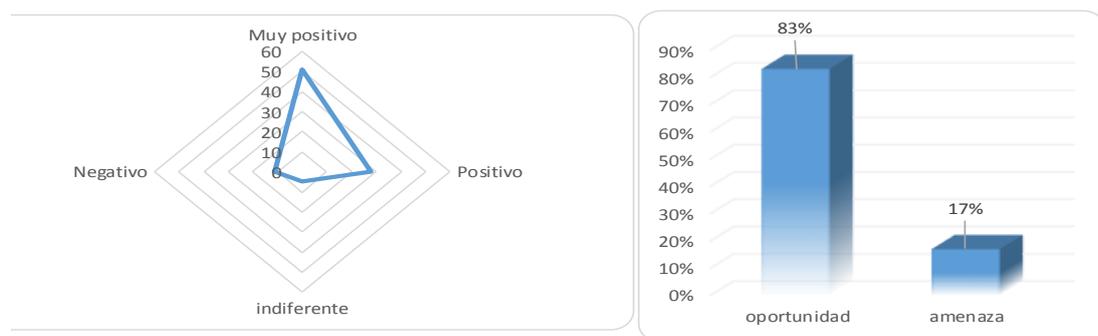


Figura 31 Análisis PESTA

En la tabla de matriz PESTA se agrupan todos los factores revisados, para asignar un peso y ponderación; una vez realizado los cálculos matemáticos, se determinó los colores rojos, amarillos y verdes para establecer la situación actual en que se encuentra la empresa frente a estos factores revisados.

Desarrollada la matriz Pesta, los aspectos en los cuales es evidente un mayor impacto, son el político, económico y tecnológico, esto se justifica debido a que en el país no se han tenido mayores modificaciones o limitantes desde el aspecto político. En cuanto al aspecto económico, se identifica como importante, ya que el sector farmacéutico moviliza el activo circulante del país.

En cuanto al aspecto tecnológico, esta industria requiere de constante innovación en sus procesos así como las constantes investigaciones para desarrollar nuevas soluciones, lo cual va de la mano con la tecnología, por ello es uno de los factores de mayor puntuación ponderada en el análisis.

Es importante que se toman en consideración de igual manera los aspectos políticos y económicos, debido a que estos son los más cambiantes dentro del entorno, ya sea por nuevas políticas o leyes impuestas, o por las variaciones económicas que puedan perjudicar al entorno nacional.

## **2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado**

Mediante la información secundaria obtenida, se identificará el estudio del sector y dimensión del mercado, el cual abarca los principales competidores de la empresa Bagó, se indica que las empresas a intervenir son las que realizan la actividad de comercialización de suministros odontológicos en la ciudad de Guayaquil en los que se incluyen resinas y cementos.

### **Matriz grupo estratégico**

Para la realización del análisis del sector se emplearan los siguientes indicadores:

Tabla 14

*Criterios de competencia relacionados al sector*

Muy mala	1			
Mala	2			
Regular	3			
Buena	4			
Muy buena	5			

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	ALDENTAL	Depósito Dentr <sup>®</sup> neo-T	DENTAL AYALA S.A.	3M
Imagen de marca	5	5	4	5
Calidad de los productos	5	5	5	5
Servicio post venta	4	3	4	4
Certificaciones	3	4	3	5
Tiempo de importación	5	4	4	5
Tiempo de entrega	4	4	4	3
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>27</b>
100%	<b>25%</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>

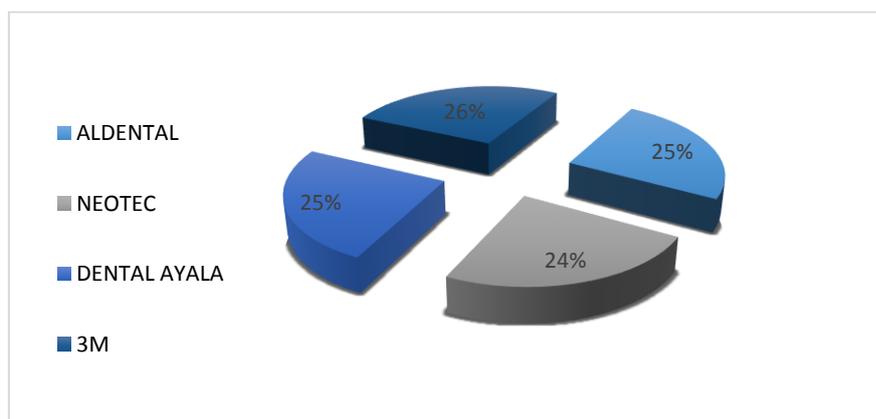


Figura 32 Matriz de criterios competencia

En la figura que identifica las empresas del sector se consideran a aquellas que se dedican a la importación y comercialización de materiales e insumos de odontología ya que por su actividad se convierten en la principal competencia que bagó del ecuador S.A. debe enfrentar para introducir las resinas y cementos que planea comercializar bajo su marca.

De acuerdo a la información obtenida, se identifica con el puntaje más alto es la empresa 3M con 27 puntos seguido de la empresa Al Dental quien tiene una total de 25 puntos, seguido de Neo Tec con 25 mientras que el puntaje mas bajo es de 24 Dental Ayala. Se debe mencionar que estas empresas actúan a nivel nacional y un grupo pequeño de odontólogos puede solicitar un pedido a sus oficinas para envío a sus consultorios. Estas empresas se encuentran altamente relacionadas con las necesidades del mercado ya que proveen incluso de muebles e instrumentos especializados para el uso de los profesionales, convirtiéndose así en proveedores distribuidores altamente competentes en su actividad.

Por lo consiguiente la empresa Bagó, se mantienen en constantes estrategias e identificación de nuevos mercado con la finalidad de abrise paso en este mercado y lograr una excelente participación de mercado, el mismo que es el objetivo del presente proyecto.

### **2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de PORTER**

De acuerdo a Porter (2017 ):

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia, en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio.

En referencia a lo mencionado por Porter, se determina el análisis de forma completa el poder identificar estas 5 fuerzas, ya que los primeros elementos que se operan son efectuados de forma independiente, mientras que uno de ellos se identifica las rivalidades existentes dentro de un mismo sector. Por tal motivo se desarrolla a continuación

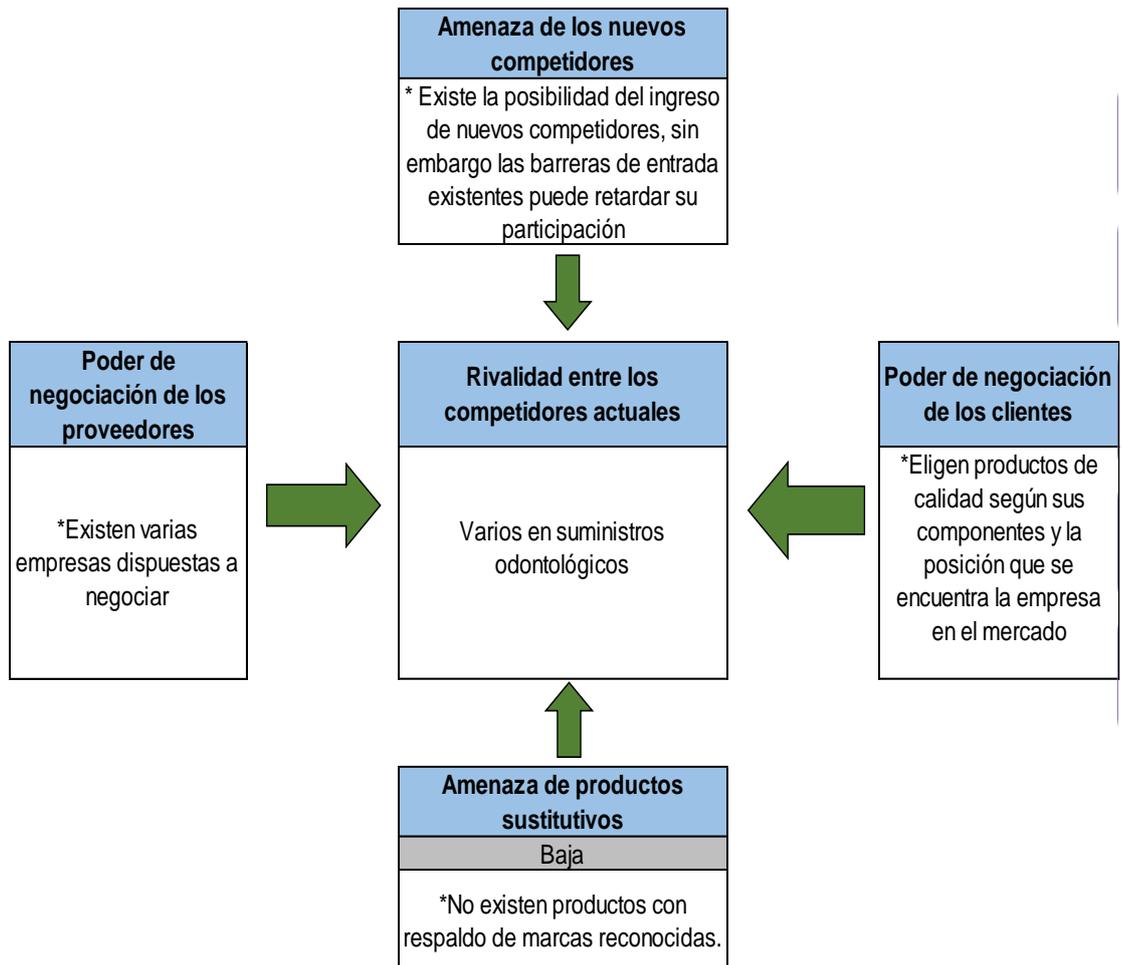


Figura 33 Cinco fuerzas de Porter

### **Amenaza de nuevos competidores: (media)**

Se determina con este nivel de fuerza, ya que existe la probabilidad del ingreso de nuevos competidores, de tal modo que puedan direccionarse de forma completa al mercado odontológico con productos importados de calidad, sin embargo de acuerdo a los reglamentos de salud, existen varias barreras de entrada las cuales se identifican a continuación.

### **Poder de negociación con los clientes: (media)**

Esto se debe a que existen diferentes puntos de distribución individuales que facilitan la obtención del producto a su respectiva demanda, sin embargo en este punto importante, interviene el factor diferenciador por

parte de la empresa Bagó para que el grupo objetivo se incline por la adquisición de los productos que ofrecerá.

#### **Poder de negociación de los proveedores: (baja)**

El poder de negociación con los proveedores se cataloga en un nivel bajo, ya que al ser una empresa Latinoamericana, tiene la propuesta de diferentes tipos de proveedores, sin embargo elegirá el más apropiado para el respectivo abastecimiento de los productos odontológicos con la finalidad de mantener cubierta la demanda estipulada.

#### **Rivalidad entre competidores actuales: (media)**

En la actualidad a pesar de que existe un total de 9 laboratorios farmacéuticos de los cuales 4 tienen consigo la línea odontológicas con la comercialización de comprimidos analgésicos - antiinflamatorios. Sin embargo la empresa Bagó será pionero en su industria al ingresar al mercado ecuatoriano, con suministros odontológico (cemento y resina).

Por otro lado las importadores y distribuidoras odontológicas que existen en el mercado no poseen la infraestructura de Bagó para crear una nueva fuente de distribución que facilite la rápida adquisición del producto.

#### **Productos sustitutos: (Bajo)**

Al ser un mercado poco explotado, y que solicita productos de calidad para una actividad en específico no mantienen uso de productos sustitutos ya que son únicos, por ende hacen un mercado atractivo al cual la empresa BAGÓ desea abarcar con los profesionales en odontología.

#### **2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global**

- Mercado actual de la empresa: La empresa Laboratorios, es una organización centrada a ofrecer desde su creación, productos

farmacéuticos, por lo cual su mercado actual son las empresas de la industria farmacéutica del país, a través de las cuales se logra distribuir posteriormente a las diversas farmacias tanto propias de la industria como franquiciadas. Actualmente Laboratorios BAGÒ del Ecuador s.a. hasta septiembre del 2017, se ubicaba en la quinta posición en cuanto a participación, según los registros internos de los resultados obtenidos, en ventas se ubica en sexto lugar, mientras que en prescripciones se ubica en cuarta posición.

- Mercado actual de la competencia: En el Ecuador la industria farmacéutica se encuentra ampliamente dividida entre empresas y marcas internacionales y nacionales, por lo cual, para determinar este mercado, es necesario tomar en consideración los resultados de las encuestas efectuadas a los odontólogos, así como los informes de competitividad de este sector, a fin de poder determinar la participación de cada una de las marcas y laboratorios presentes.
- Mercado planificado: Laboratorios BAGÒ del Ecuador s.a., a través de la introducción y distribución de los suministros odontológicos en el mercado para el año 2018, se determinará con base al resultado obtenido de los informes y encuestas.
- Mercado de los no consumidores absolutos: En este caso, se determina como mercado de los no consumidores absolutos, a aquellos odontólogos que no prestan sus servicios en el país., también aquellos que no ejercen su profesión, a los odontólogos que solo trabajan en centros de salud públicos que no se encargan de la compra de suministros y por último a los técnicos en odontología que por su nivel de profesionalización no pueden ejercer en un consultorio de su propiedad sin un profesional de tercer nivel.
- Mercado potencial: Tomando en consideración que el proyecto por parte de la empresa busca que sea ampliado con el paso del tiempo,

se determina como mercado potencial poder cubrir el mercado total que según información estadística obtenida del INEC (2014) en la ciudad de Guayaquil en la parroquia Tarqui se compone por 228 odontólogos registrados. Es decir que se buscará por parte de Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A., cubrir a este mercado y posteriormente a otras ciudades y provincias.

- **Demanda:** Para este apartado, se considerará la información obtenida de las encuestas, donde se identifica según el número de personas que respondan a las preguntas sobre la aceptación por abastecerse directamente de productos odontológicos como resinas, y cementos odontológicos de una empresa, con lo cual se les agilizaría la gestión de compra e inventario para los odontólogos. A partir del resultado obtenido, será posible calcular el consumo proyectado de los productos odontológicos, lo que consecuentemente en el área estratégica permitirá definir el proceso de visita y abastecimiento a los odontólogos más oportunos para la empresa.

#### **2.6.5. Mercado meta**

Tomando en consideración a la población que se ha determinado para realizar el levantamiento de la información, en este punto se ratifica que el mercado meta hacia el cual se direccionarán los suministros odontológicos por parte de la empresa Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A., serán los odontólogos que ejercen su profesión de forma particular en la ciudad de Guayaquil en la parroquia Tarqui.



Figura 34 Mercado meta

### 2.6.6. Perfil del consumidor

El perfil del consumidor, se lo identifica como un abanico de características, que basados en ciertas variables del mercado, permite identificar y describir al cliente objetivo hacia el cual se direccionará una empresa con su producto o servicio. A través de este análisis es posible conocer a profundidad al cliente, para así desarrollar estrategias bajo los cuales este adquiera el bien tangible o intangible que se ofrece (Levy, 2014).

Con base a lo expuesto anteriormente, se procede a continuación a identificar el perfil de los consumidores de los productos odontológicos a introducirse por la empresa Laboratorios BAGÒ del Ecuador S.A. durante el año 2018.

Una vez determinado dentro de la tabla los datos del perfil de los consumidores en la cual se abarca el perfil de los odontólogos, será posible por parte de la fuerza de ventas empresa Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., identificar las estrategias idóneas para así desarrollar la gestión comercial adecuada para cada tipo de consumidor.

Tabla 15

*Perfil del consumidor*



<b>Geográficas</b>	<b>Datos</b>
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Cantón	Guayaquil
Sector	Parroquia Tarqui
Clima	Tropical/húmedo

<b>Demográficas</b>	<b>Datos</b>
Tipo de consumidor	Empresarial
Oorigen de la empresa	Ecuatorianas

<b>Socioeconómica</b>	<b>Datos</b>
Categoría de la empresa	Grandes - medianas - pequeñas
Ingresos	de \$1000 en adelante

<b>Psicográficos</b>	<b>Datos</b>
Estilos de vida y valores	Emprendedores

<b>Conductuales</b>	<b>Datos</b>
Beneficios buscados	Productos de alta calidad y garantía
Tasa de uso	Moderada
Nivel de lealtad	Media

## 2.7. Análisis interno

### 2.7.1 Cadena de valor

Actividades primarias: Son todas aquellas actividades que se ejecutan y realizan para llevar a cabo la comercialización de los productos farmacéuticos.

- Importaciones: Al ser una empresa latinoamericana mantiene una extensa comercialización de productos farmacéuticos, cubriendo efectivamente la demanda por este tipo de insumos en un mayor porcentaje, dado a que cuenta además de proveedores extranjeros de la misma empresa que importan al país productos de calidad y en

óptimas condiciones realizados en los laboratorios de otros países tales como Argentina.

- Operaciones: La empresa mantiene excelentes indicadores de gestión de cumplimiento de los tiempos de llegada al país, tanto de la materia prima como de los productos terminados; así mismo como de nacionalización y transporte de los insumos y demás hasta las bodegas principales en la ciudad de Guayaquil, proceso que se efectúa a cabalidad sin complicación alguna.
- Logística externa: Localmente, mantiene contratado un proveedor logístico para realizar la entrega de sus productos a los distribuidores autorizados en las principales ciudades del país, Guayaquil, Quito y Cuenca, el tiempo de entrega va desde 24 a 48 horas máximo después de ingresado el pedido en la plataforma, de acuerdo al día asignado de entrega para cada distribuidor.
- Marketing y ventas: Por ser una empresa latinoamericana es posible compartir mejores prácticas con otros países de la región y el mundo, donde el desarrollo de las estrategias, campañas y material publicitario, en la mayoría de los casos ya están desarrollados y solamente se necesita adaptarlo de acuerdo a la realidad, requerimientos y cultura de cada país.
- Servicio post venta: Al ser una empresa constituida, el servicio post venta es el ofrecido por los visitadores médicos que pertenecen a la empresa BAGÒ.



Figura 35 Cadena de valor. BAGÓ S.A

**Actividades de apoyo:** En esta categoría las actividades de apoyo hacen referencia a varios recursos que permiten que las actividades primarias funcionen de manera eficiente

- **Infraestructura:** La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para la comercialización de productos farmacéuticos por ende no tendrán ninguna complicación al momento de dirigirse al mercado odontológico.
- **Operaciones:** El personal operador de la empresa BAGÓ, se encuentra altamente capacitado para las actividades que efectúan, sin embargo al crearse una nueva línea la organización crearía un nuevo departamento de operaciones, para evitar una complicación con las otras actividades.
- **Desarrollo tecnológico:** Las altas inversiones que realiza la empresa en el desarrollo tecnológico, permiten acortar los tiempos de respuesta a los clientes internos y externos, facilitando el desarrollo de las actividades comerciales ya se encuentran implementadas plataformas tecnológicas en los dispositivos móviles que permiten estar conectados desde prácticamente cualquier lugar y a cualquier hora, ya sea solo para revisar el correo electrónico.

- **Aprovisionamiento:** La actividad financiero con el que cuenta la empresa le permite tener la suficiente liquidez para mantener sus operaciones en el país a pesar de las cambiantes condiciones políticas, donde sus indicadores financieros se mantienen estables a pesar de la dinámica económicas de los países, el mismo que hace factible la idea de crear una nueva línea comercial dentro de la empresa con la finalidad de crecimiento constante.

## 2.7.2. Benchmarking

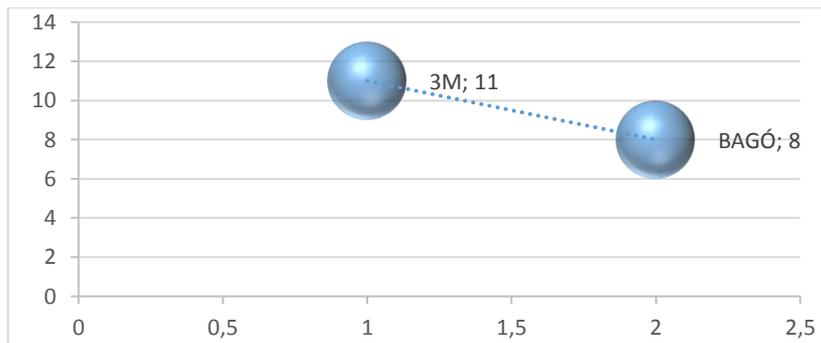
Citando a Horngren y Sunden, (2017),“El benchmarking es una herramienta que ayuda a la empresa a medir su posición competitiva. Los parámetros pueden venir del interior de la organización, de la competencia, o de otras organizaciones que tienen procesos similares” (p. 147).

Con base a la información previa redactada en el apartado anterior, esta herramienta es fundamental para efectuar un análisis con el competidor más cercados a la empresa Laboratorios Bagó, que en este caso es 3M, para lo cual se evalúan diferentes variables directamente relacionadas con las actividades que desarrollan estas empresas.

Tabla 16

### Benchmarking

Indice de competitividad			PROPUESTA
Infraestructura de la empresa	OK	OK	Competir
Tiempo de importación	X	OK	Innovar
Stock de Seguridad	OK	X	Mejorar
Amplia cartera de productos	OK	OK	Competir
Experiencia en el mercado	OK	OK	Competir
Calidad del servicio	OK	X	Innovar
Marketing y ventas	OK	X	Mejorar
Innovación de servicios	OK	X	Mejorar
Líder en el mercado	OK	X	Mejorar
Servicio post venta	X	OK	Innovar
Imagen de marca	OK	OK	Competir
Calidad del producto	OK	OK	Competir
Certificaciones	OK	OK	Competir
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	



*Figura 36 Benchmarking*

Con base al análisis del benchmarking, se determina que el principal competidor para Laboratorios BAGÓ DEL ECUADOR S.A. es 3M, empresa multinacional con una alta tecnología fundada en EEUU en 1902, que se encuentra mejor preparada ante las diferentes variables, lo que le ha permitido evolucionar y mejorar internamente a la par con las centrales principales en varias partes del mundo.

La mayor fortaleza que se identifica de 3M es a nivel de los potenciadores de eficacia del producto, dado a que esta empresa se ha caracterizado por garantizar constantemente los productos de con la mejor calidad del mercado.

Con lo analizado, no queda duda que la industria farmacéutica es altamente competitiva, donde los laboratorios extranjeros presentes en el mercado local han logrado introducir y posicionar una amplia variedad de productos y fármacos. A esto, con el plan de negocios que se busca desarrollar, significaría el incremento en el nivel de competitividad para Laboratorios BAGÓ, al ser la empresa bajo la cual se suministrarían productos odontológicos así como fármacos a los odontólogos y futuros odontólogos de manera directa.

## **2.8. Diagnóstico**

### **2.8.1. Análisis DAFO**

El análisis DAFO como tal, permite la identificación y posterior calificación de las fortalezas como debilidades de Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A, así como de los aspectos externos como las oportunidades y amenazas que se generen en el entorno, y que puedan afectar el correcto desarrollo del plan de negocios que se busca desarrollar. Con los resultados que se logren, será posible determinar la capacidad de esta empresa para potencializar las fortalezas, reducir el impacto de las debilidades y aprovechar las amenazas y fortalezas del entorno.

### Factores de éxitos internos

Tabla 17

*Matriz EFI*

#### MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)

DETALLE	PESO		
Debilidad menor	1		
Debilidad Mayor	2		
Fortaleza menor	3		
Fortaleza Mayor	4		



Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		
1. Baja inversión en publicidad por parte de la empresa	0.20	3	0.60
2. Mínima experiencia sobre productos odontológicos	0.20	4	0.80
3. Bajo reposicionamiento de marca en el sector odontológico	0.1	4	0.40
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		
1. Personal capacitado y acoplado correctamente con los procesos de la empresa	0.25	3	0.75
2. Diversificación de la cartera de productos	0.15	4	0.60
3. Instalaciones propias en el país que facilitan la gestión de distribución y alcance en el mercado local	0.10	4	0.40
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>3.55</b>

La matriz EFI (factores internos), reflejó un resultado de 3.55, que si se contrasta con la ponderación estándar propuesta de la matriz, el resultado obtenido sobrepasa la calificación establecida, lo que permite determinar que

Laboratorios BAGÓ está preparado para que a través de las fortalezas se puedan mitigar las debilidades identificadas. Otro punto importante de acotar, radica en que tomando en consideración que el mercado es altamente competitivo, la empresa deberá tomar ventajas desde sus fortalezas para lograr mantener y mejorar su participación de mercado y fortalecer mucho más el nombre de su marca entre el sector odontológico, que es hacia el cual se dirigirá con este tipo de suministros.

### Factores de éxitos externos

Tabla 18

Matriz EFE

#### MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)

DETALLE	PESO
Nada Importante	1
Poco Importante	2
Importante	3
Muy Importante	4



Factores	peso	calificación	calificación ponderada
<b>Amenazas</b>	<b>50%</b>		
1. Aplicación de aranceles y salvaguardas a productos importados	0.15	3	0.45
2. Alta competitividad de precios entre competidores	0.15	4	0.60
3. Surgimiento de empresa especializadas en importación, comercialización y distribución de suministros odontológicos.	0.20	4	0.80
<b>Oportunidades</b>	<b>50%</b>		
1. Incremento en la demanda de los suministros electrónicos	0.10	2	0.20
2. Incremento en los productos de fabricación local	0.20	3	0.60
3. Tendencias de crecimiento en el área odontológica	0.20	4	0.80
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>3.45</b>

En cuanto al resultado generado de la matriz EFE (factores externos), reflejan que Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A también cuenta con las capacidades a nivel empresarial, para afrontar correctamente aquellos

aspectos del entorno que puedan limitar la gestión comercial al buscar introducir los productos odontológicos, y se lleve efectivamente el proceso comercial, estaría en condiciones de aprovechar las oportunidades que surjan del entorno.

Uno de sus objetivos es determinar los factores que favorecen que son fortalezas y oportunidades, y aquellas que obstaculizan que son amenazas y debilidades, con la finalidad de determinar las posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos.(Borello, 2004, p.157).Este análisis está segmentado por los factores externos que son las oportunidades y amenazas y los factores internos que son las fortalezas y debilidades, las mismas que son descritas y calificadas para determinar la puntuación de cada uno.

### **2.8.2. Análisis CAME**

Para la respectiva aplicación de las estrategias que le permitan a la empresa hacer frente a los factores externos y aprovechar los factores internos se procederá a desarrollar el análisis de estrategias CAME, el mismo que se plantea a partir de los resultados obtenidos de la evaluación de las fortalezas, debilidades que posee la empresa BAGÒ del Ecuador S.A, y las oportunidades existentes en el entorno empresarial en el que opera.

	<b>FORTALEZAS "F"</b>	<b>DEBILIDADES "D"</b>
	1. Personal capacitado y acoplado correctamente con los procesos de la empresa.	1. Baja inversión en publicidad por parte de la empresa.
	2. Diversificación de la cartera de productos.	2. Mínima experiencia sobre productos odontológicos.
	3. Instalaciones propias en el país que facilitan la gestión de distribución y alcance en el mercado local.	3. Bajo reposicionamiento de marca en el sector odontológico.
<b>OPORTUNIDADES "O"</b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)</b>	<b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)</b>
1. Incremento en la demanda de los suministros odontológicos.	Resaltar las ventajas competitivas de los suministros odontológicos a comercializarse y distribuirse en diversos canales y eventos haciendo incapié en el poder de la marca que tiene Bagó en el mercado para el sector odontológico.	Categorizar los procesos bajos los cuales se introducirán los suministros odontológicos al mercado local, para definir posteriormente las actividades promocionales para dar a conocer los tipos de suministros que se impulsarán hacia el sector odontológico de la ciudad de Guayaquil.
2. Ser el principal distribuidor de suministros odontológicos para este sector en la ciudad de Guayaquil.		
3. Alianzas comerciales estables con las empresas proveedoras de los productos odontológicos.		
<b>AMENAZAS "A"</b>	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)</b>
1. Aplicación de aranceles y salvaguardas a productos importados	Disponer de los requisitos respectivos para la comercialización interna de los suministros odontológicos, aplicando el etiquetado respectivo de la Laboratorios Bagó, como sinónimo de calidad y reconocimiento para el producto.	Desarrollar un plan comunicacional y promocional a difundirse entre el sector odontológico de la ciudad de Guayaquil para posicionar los suministros a distribuirse bajo Laboratorios Bagó.
2. Alta competitividad de precios entre competidores		
3. Surgimiento de empresas especializadas en la importación, comercialización y distribución de suministros odontológicos.		

Figura 37 Análisis CAME

### 2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

La matriz de crecimiento de Ansoff, permitirá a Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A., establecer adecuadamente la orientación general del presente plan de negocio, es decir que se determinará la línea de crecimiento en el

mercado que espera alcanzar a partir del desarrollo y aplicación de las estrategias comerciales.

Por lo tanto, considerando que la empresa posee una trayectoria en el mercado y cuenta con una cartera de clientes en general, se procede a plantear la expansión del negocio en una nueva línea odontológica a partir del desarrollo de productos o diversificación, según se presenta a continuación:

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Penetración de mercados 	Desarrollo de productos o Diversificación
	NUEVOS	Desarrollo de mercados o Diversificación	Diversificación

Figura 38 Matriz Ansoff

Las estrategias de crecimiento basadas en el desarrollo de productos, contempla la introducción y comercialización de tres productos como son; la resinas, el cemento odontológico y anestesia. Considerando que las principales empresas competidores del mercado, posee a su vez una amplia cartera de productos, es necesario que la empresa BAGÓ se mantenga en constante diversificación de su portafolio en esta nueva línea de productos, con la finalidad de satisfacer la demanda, exigencias de los clientes y mantener la competitividad.

## 2.8.4. Mapa estratégico de objetivos



Figura 39 Mapa Estratégico

El mapa estratégico de los objetivos se estructura como un marco importante en el cual se definirán diversos objetivos, los mismos que para su logro obedecerán de las acciones estratégicas así como de la capacidad de Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A. a la hora de introducir los productos odontológicos al mercado.

Por ello, se procede a continuación a verificar como se alinearían diversas perspectivas de acciones que permitirán el cumplimiento del plan de negocios, mediante la ejecución del mapa estratégico de objetivos en el mismo donde se definirán estrategias con relación a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, del cliente, y financiera.

### **2.8.5. Conclusiones**

De acuerdo al estudio de mercado y de la empresa realizado en el presente capítulo, es posible concluir que existe factibilidad para la introducción y comercialización de los insumos odontológicos de la empresa BAGÓ, considerando que según la investigación de campo se identificó que en su mayoría los odontólogos del sector atienden de forma mensual a más de 100 pacientes, así como también se identificó que el mayor porcentaje de odontólogos invierte mayor a \$600 dólares en suministros odontológicos, como resinas, cementos y anestesia, es decir, existe la demanda y la aceptación para los productos.

En otro apartado, en términos del sector, se identificó como principal competidores a la empresa 3M, la cual se encarga de la importación y distribución de materiales e insumos de odontología en el mercado local, y actualmente cuentan con mayor reconocimiento por parte del sector de odontólogos de la ciudad de Guayaquil, por lo que se considera necesario que BAGÓ implemente estrategias que le permita dar a conocer la nueva línea de suministros odontológicos que pretende implementar y lograr un rápido posicionamiento y posterior fidelización de los odontólogos.

Con respecto a los factores internos, se observó que las principales fortalezas de la empresa BAGÓ, radican en poseer un personal ampliamente capacitado, que actualmente se encuentra acoplado correctamente a los procesos de la empresa, y la diversificación de su cartera de productos; por otra parte, entre las debilidades que debe combatir se encuentra la baja inversión que la empresa realiza en publicidad y la poca experiencia que posee en el sector odontológico, por lo que se considera necesario aplicar las estrategias sugeridas que permitan minimizar dichas debilidades a fin de alcanzar los resultados esperados del presente plan de negocios.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Objetivos Comerciales**

Incrementar las ventas correspondientes al periodo 2018 de LABORATORIOS BAGÓ DEL ECUADOR S.A. en un 2,00 % respecto al período 2017 y posicionarla como la primera alternativa en la comercialización de insumos odontológicos al término del último periodo del plan de negocios.

#### **Objetivo específico**

- Impulsar acuerdos comerciales con el sector odontológico de la parroquia Tarqui que aseguren el incremento en ventas definido en el objetivo comercial, durante el periodo 2018.
- Posicionar a LABORATORIOS BAGÓ DEL ECUADOR S.A. como empresa de alta responsabilidad social empresarial durante el periodo 2018

#### **Objetivo operativo comercial**

- Crear programa de fidelización para el sector odontológico de la parroquia Tarqui, basado en los niveles de compra de los insumos.
- Desarrollar dos eventos anuales donde se logre la capacitación de los profesionales de salud oral y la difusión del comportamiento de compras de los insumos.

#### **Objetivos operativos de Marketing**

- Desarrollar dos clínicas móviles dentales de atención social con precios moderados de los servicios ofrecidos, en el área de la parroquia Tarqui.
- Elaborar insumos odontológicos personalizados mediante la modificación de sus atributos externos (GIF: empaque y etiqueta).

### **Para el objetivo específico 1**

- Reclutar al personal de ventas que se asignará al punto de distribución de Laboratorios BAGÓ direccionado los odontólogos de la Parroquia Tarqui de la ciudad de la ciudad de Guayaquil, para abril del 2018.
- Definir roles y funciones del nuevo personal de ventas asignado al camión social de Laboratorios BAGÓ direccionado a los odontólogos de la Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil para abril 2018.
- Capacitar al nuevo personal de ventas sobre las características y especificaciones de los insumos odontológicos, para mayo 2018.
- Proveer al personal del material necesario para la comercialización de los productos odontológicos de la empresa BAGÓ, para junio 2018.
- Establecer cuotas de ventas mensuales para el personal operativo de la nueva unidad de negocio de productos odontológicos BAGÓ en la Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil para junio 2018.

### **Para el objetivo específico 2**

- Ejecutar un evento de apertura por la nueva línea laboratorios BAGÓ entre los odontólogos de Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, para junio 2018.
- Enviar mailing informativos sobre el producto a directivos y profesionales de la Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, para junio 2018.
- Realizar visitas demostrativas a las instalaciones a los odontólogos de la Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil para la presentación de los productos odontológicos BAGÓ, para julio 2018.
- Diseñar material publicitario para la promoción de los productos odontológicos BAGÓ para los profesionales en el área de la Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, para julio 2018.

Realizar seminarios dirigidos a odontólogos pertenecientes a la Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, para la generación de reconocimiento y posterior posicionamiento de marca en agosto 2018.

### 3.2. Plan comercial y de marketing

Para alcanzar los resultados esperados de la introducción de los productos odontológicos entre los odontólogos de la Parroquia Tarqui de la ciudad Guayaquil, será necesario trabajar con un plan comercial y de marketing, a través del cual se establecerán estrategias que se ajusten a la situación actual y estén direccionadas a captar y retener clientes potenciales.

Cabe destacar que la selección de herramientas y estrategias comerciales y de marketing se ajustará al perfil del segmento objetivo en este caso integrado por profesionales del área de odontología en la parroquia Tarqui; lo que permitirá direccionar las estrategias a un nicho específico, permitiéndole a la empresa BAGÓ obtener resultados efectivos a bajo costo.

Planes estratégicos		
Tipo de estrategias	Situación actual	Estrategias
Plan comercial  	Carencia de un proveedor local de productos odontológicos.	Introducción de productos odontológicos (anestesia odontológica, resina dental, cemento ortodóntico) al mercado local.
	Carencia de un adecuado punto de distribución de productos odontológicos dentro del Colegio de Odontólogos del Guayas.	Se realizarán alianzas estratégicas con el Colegio de Odontólogos del Guayas.
	Los productos odontológicos que los profesionales deben adquirir para realizar sus actividades les representan excesivos gastos por los valores elevados con los que ingresan al mercado local.	Eficiencia en los costos de los insumos de los profesionales pertenecientes al Colegio de Odontólogos del Guayas.

Figura 40 Estrategias del plan comercial

Plan de marketing 	Desconocimiento sobre los nuevos puntos de distribución de productos odontológicos Bagó	Se realizará un evento de apertura del punto de distribución Bagó en el Colegio de Odontólogos del Guayas.  Se enviará mailing informativos sobre el producto a directivos y profesionales afiliados al Colegio de Odontólogos del Guayas.
	Poca información sobre los productos Bagó.	Se realizarán visitas demostrativas a las instalaciones del Colegio de Odontólogos del Guayas para la presentación de los productos odontológicos Bagó.
	Poca difusión de los productos odontológicos Bagó.	Se diseñará material publicitario para la promoción de los productos odontológicos Bagó dentro del Colegio de Odontólogos del Guayas.
	No existe marca competidora posicionada en el mercado local.	Se realizarán seminarios dirigidos a profesionales para generar reconocimiento y posterior posicionamiento de marca.

*Figura 41 Estrategias del plan de marketing*

### 3.2.1. Estrategias de ventas

Por tratarse de una nueva línea de productos que actualmente no comercializa la empresa BAGÒ Ecuador, se trabajará con estrategias de venta de crecimiento horizontal; esto implica la captación de nuevos segmentos de clientes, integrados por odontólogos de la parroquia Tarqui de Guayaquil.

En este caso, para alcanzar el crecimiento de ventas esperado por Laboratorios BAGÓ Ecuador, se implementarán las siguientes estrategias:

- Introducción y comercialización de nueva línea de productos odontológicos (anestesia odontológica, resina dental, cemento ortodóntico) que se suman a los analgésicos de uso odontológicos que actualmente se comercializan a nivel local.

### 3.3. Función de la Dirección de Ventas

Para alcanzar los objetivos comerciales previamente establecidos, y garantizar una correcta implementación del plan comercial y de marketing, se requerirá de la intervención del Gerente de Promoción y Ventas de la empresa BAGÓ. En este caso, las funciones asignadas al encargado del departamento de ventas, involucran las siguientes actividades:

- **Actividades estratégicas:** En lo que respecta a las actividades estratégicas, la Gerente de Promoción y Ventas, en primer lugar revisará los objetivos comerciales y el plan estratégico propuesto a través del presente proyecto. Así mismo, deberá realizar la planificación de ventas, desarrollar promociones y estrategias de marketing futuras, analizar el comportamiento del mercado, y establecer acciones orientadas a lograr una mayor captación de clientes dentro de la Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil. Cabe destacar que la planificación de ventas se percibe como un proceso dinámico pero obligatorio de la gestión de ventas; por lo tanto, se deberán considerar los indicadores típicos de un buen plan de ventas que incluyen: cómo la compañía planea llegar al cliente, cómo planea manejar las ventas y, finalmente, cuál es el plan de servicio posventa que se pretende ofrecer.
- **Actividades gestionarias:** Adicional a la ejecución de actividades estratégicas, la Gerente de Promoción y Ventas realizará el respectivo seguimiento para garantizar el cumplimiento de las cuotas de ventas asignadas a los nuevos puntos de ventas de los productos odontológicos implementados en el Colegio de Odontólogos del Guayas. Así mismo, la contratación de nuevo personal.

Laboratorios BAGÓ del Ecuador cuenta con una estructura organizacional Vertical, la dirección de ventas se encuentra liderada por el Gerente de Promoción y Ventas quien dentro de sus competencias

están elaborar, controlar, diseñar, proponer y liderar objetivos propuestos por la gerencia general.

- **Actividades evaluativas:** La Gerente de Promoción y Ventas a su vez trabajará con indicadores para evaluar el cumplimiento de las cuotas de ventas asignadas y los excedentes existentes para establecer las comisiones. En este caso, se considerarán las siguientes directrices para el cálculo:

- Los cálculos se realizarán sobre excedentes enteros sobre 100%.
- Los excedentes se calcularán únicamente si los excedentes superan el 1% de cumplimiento de la meta establecida.

La búsqueda de excedentes se realizará a través de la columna “venta/cuota alcanzado”, y se tomará el valor correspondiente a la columna “% a aplicar sobre excedente”.

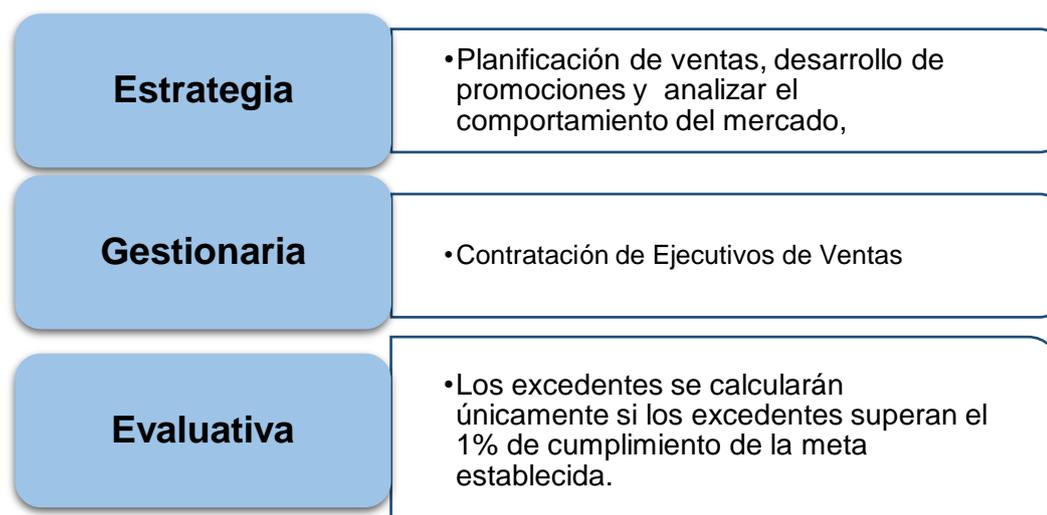


Figura 42 Función del director de ventas

### 3.4. Organización de la Estructura de Ventas

Laboratorios BAGÓ en el Ecuador, está integrada por cuatro departamentos, entre los que se encuentran el departamento de Promoción y

Ventas, el mismo que está en la capacidad de planificar, organizar, controlar y prever las actividades que encaminen al logro de los objetivos de la empresa, de acuerdo a información de la empresa (2017), el departamento en el que se realizara la contratación de los ejecutivos de venta está conformado de la siguiente forma:

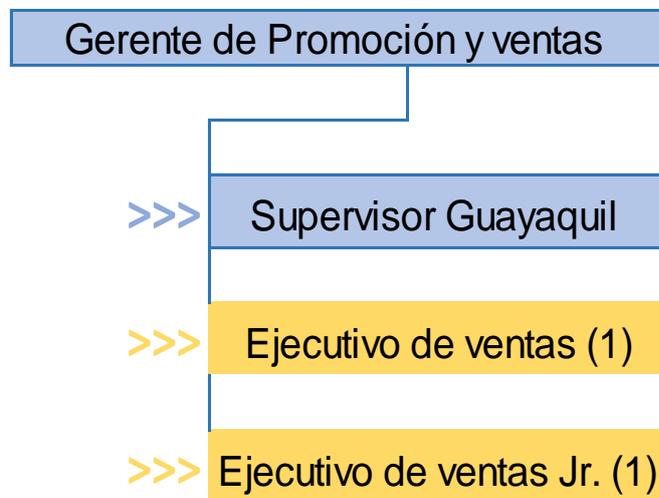


Figura 43 Estructura del área de Ventas (BAGÓ, 2017)

Se procede a detallar además el rol de cada área respectivamente

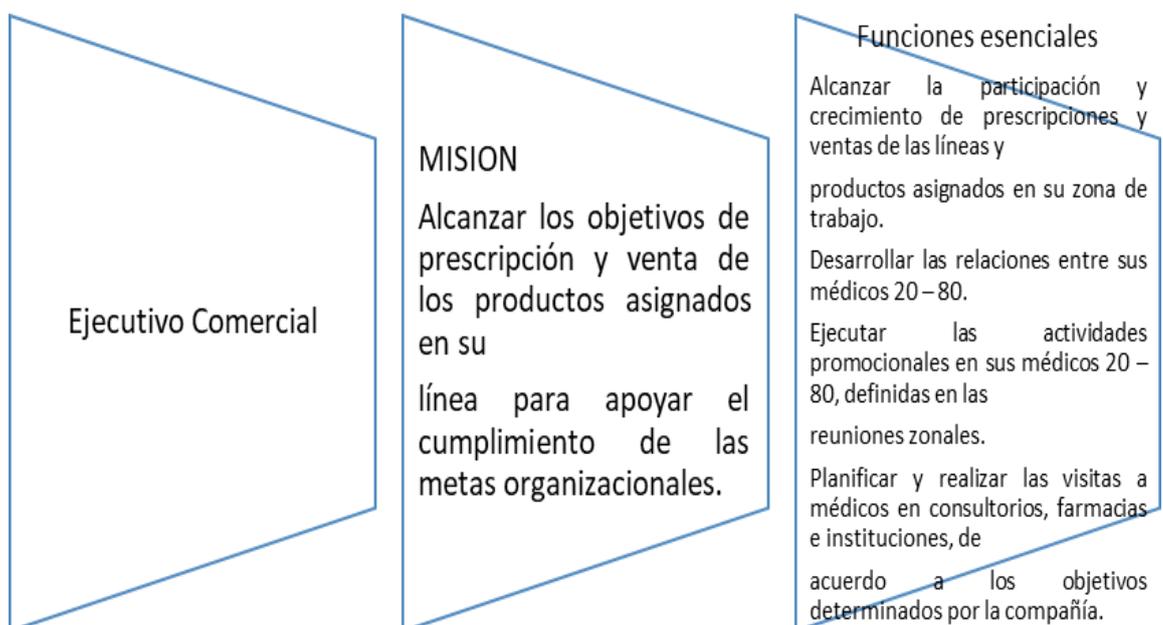


Figura 44 Funciones Ejecutivo Comercial. BAGÓ S.A

### 3.5. Previsiones y cuotas de venta

#### 3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

Para las provisiones y cuotas de ventas del presente plan de negocios, se tomarán en consideración a los odontólogos de la Parroquia Tarqui en la ciudad de Guayaquil, que según los datos recabados y con base al cálculo efectuado en la aplicación de la muestra, son un total de 384 profesionales.

Con los resultados alcanzados en las encuestas realizadas a profesionales del sector odontológicos, la demanda local está por 10.400 en kit de resinas odontológicas, 522.000 unidades de anestésico odontológico y 10.000 unidades de cemento ortodóntico como consumo local. Con el análisis antes descrito Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A. introduce al segmento de profesionales de odontología los suministros antes mencionados para lograr un incremento en sus ventas un en 2% de su facturación anual.

Tomando en cuenta que Laboratorios Bagó del Ecuador introducirá al mercado los nuevos productos odontológicos, los mismos que serán importados y que complementarán la cartera de productos de esta empresa, se acota que no se cuenta con información histórica sobre la venta de estos tipos de productos, por ende se procederá a aplicar un método basado en el 7% del número de tratamientos recibidos en la parroquia Tarqui.

Tabla 19

#### *Previsión de ventas potenciales*

<b><i>Previsión de ventas potenciales</i></b>	
<b>Producto</b>	<b>Ventas 2018</b>
RESINA	\$ 356,004
CEMENTO	\$ 265,109
ANESTESIA	\$ 37,873
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 658,986</b>

Tabla 20

*Previsión ponderada*

<b>Previsión ponderada</b>		
<b>Producto</b>	<b>Participación</b>	<b>Ventas 2018</b>
RESINA	54%	\$ 356,004
CEMENTO	40%	\$ 265,109
ANESTESIA	6%	\$ 37,873
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 658,986</b>

### 3.5.2. Procedimiento para las previsiones

Laboratorios BAGÓ dada su experiencia en el mercado, se ha logrado consagrar como una de las empresas mejores preparadas en cuanto a logística de distribución. En este caso, considerando que se busca introducir un tipo de suministros diferentes a los que suele comercializar la empresa, será importante definir un procedimiento de previsión específico.

### 3.5.3. Métodos de previsión de ventas

Con los resultados alcanzados en las encuestas realizadas a profesionales del sector odontológicos, con la demanda local está por 10400 en kit de resinas odontológicas, 522.000 unidades de anestésico odontológico y 10.000 unidades de cemento ortodóntico como consumo local. Y con el análisis de nivel de atención recibida en la ciudad de Guayaquil, Laboratorios BAGÓ del Ecuador introduce al segmento de profesionales de odontología los suministros antes mencionados para lograr un incremento en sus ventas un 2% de su facturación anual.

### 3.5.4. Cuotas de venta

Las cuotas de ventas se establecerán en base a un promedio de atención recibida en la parroquia Tarqui, donde 1.082.079 personas fueron atendidas. A dichas atenciones nos proyectamos a cumplir un 7% anual de números de tratamientos, donde en el primer año se debe alcanzar una venta de \$658.986

Tabla 21

*Cuota de Ventas*

PRESUPUESTO	AÑO 1	
	60%	40%
	EJECUTIVO COMERCIAL	EJECUTIVO COMERCIALE JR.
ENERO	\$ 29,391	\$ 19,594
FEBRERO	\$ 29,569	\$ 19,713
MARZO	\$ 29,766	\$ 19,844
ABRIL	\$ 30,865	\$ 20,577
MAYO	\$ 30,851	\$ 20,567
JUNIO	\$ 33,762	\$ 22,508
JULIO	\$ 33,546	\$ 22,364
AGOSTO	\$ 34,516	\$ 23,011
SEPTIEMBRE	\$ 35,926	\$ 23,951
OCTUBRE	\$ 35,785	\$ 23,856
NOVIEMBRE	\$ 36,373	\$ 24,249
DICIEMBRE	\$ 35,042	\$ 23,361
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 395,392</b>	<b>\$ 263,595</b>

### 3.5.5. Método de KRISP

En este caso, tomando en consideración que Laboratorios Bagó, recién busca introducir los suministros odontológicos en el mercado, por lo cual no existen históricos de ventas mediante las cuales sea posible realizar las proyecciones respectivas de ventas para los próximos años, por lo cual no se desarrolla en presente punto.

### 3.5.6. Presupuestos de Ventas

El presupuesto de ventas se establece según los datos obtenidos de los ingresos y egresos, es decir, por las ventas generadas así como de los gastos a los que se deben incurrir para obtener dichos ingresos, debido a esta, es fundamental que se optimicen los costos, a través de indicadores que permitan identificar factores relacionados a desbalances. Se presenta en la siguiente tabla del presupuesto de ventas:

Tabla 22

*Presupuesto de Ventas*

<b>Proyección de venta distribuida Año 1</b>				
<b>MES</b>	<b>RESINA</b>	<b>CEMENTO</b>	<b>ANESTESIA</b>	<b>USD</b>
ENERO	\$26,463.12	19,707	2,815	\$ 48,985
FEBRERO	\$ 26,623	19,826	2,832	\$ 49,281
MARZO	\$ 26,801	19,958	2,851	\$ 49,611
ABRIL	\$ 27,790	20,695	2,956	\$ 51,442
MAYO	\$ 27,778	20,686	2,955	\$ 51,419
JUNIO	\$ 30,399	22,637	3,234	\$ 56,270
JULIO	\$ 30,204	22,492	3,213	\$ 55,909
AGOSTO	\$ 31,078	23,143	3,306	\$ 57,527
SEPTIEMBRE	\$ 32,347	24,088	3,441	\$ 59,877
OCTUBRE	\$ 32,220	23,994	3,428	\$ 59,641
NOVIEMBRE	\$ 32,749	24,388	3,484	\$ 60,621
DICIEMBRE	\$ 31,551	23,496	3,357	\$ 58,403
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 658,986</b>

### 3.6 Organización del territorio y de las rutas

La organización de los territorios y las rutas a través de las cuales se desarrollará la distribución de los suministros odontológicos por parte de la fuerza de venta de laboratorios BAGÓ, garantizará una eficiente gestión comercial para la empresa, lográndose cumplir así las metas y objetivos planteados como parte del plan de negocios.

Cabe especificar que la gestión de ventas y distribución se desarrollará localmente, es decir dentro de la ciudad de Guayaquil, específicamente en la Parroquia Tarqui, de esta manera, será posible captar la atención del segmento de mercado hacia el cual inicialmente se determinó que se inicialmente para la comercialización y distribución de los productos odontológicos.

### 3.6.1. Establecimiento de los territorios

Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A. se destaca por sus estrategias y frecuencias de visita para así cumplir con los compromisos con los clientes internos y externos. De igual manera el personal encargado de la gestión de visita de la empresa que en este caso serán dos colaboradores, serán quienes se encargaran del desarrollo de las estrategias, con lo cual se logre marcar la diferencia y captando el mercado odontológico de la parroquia Tarqui.

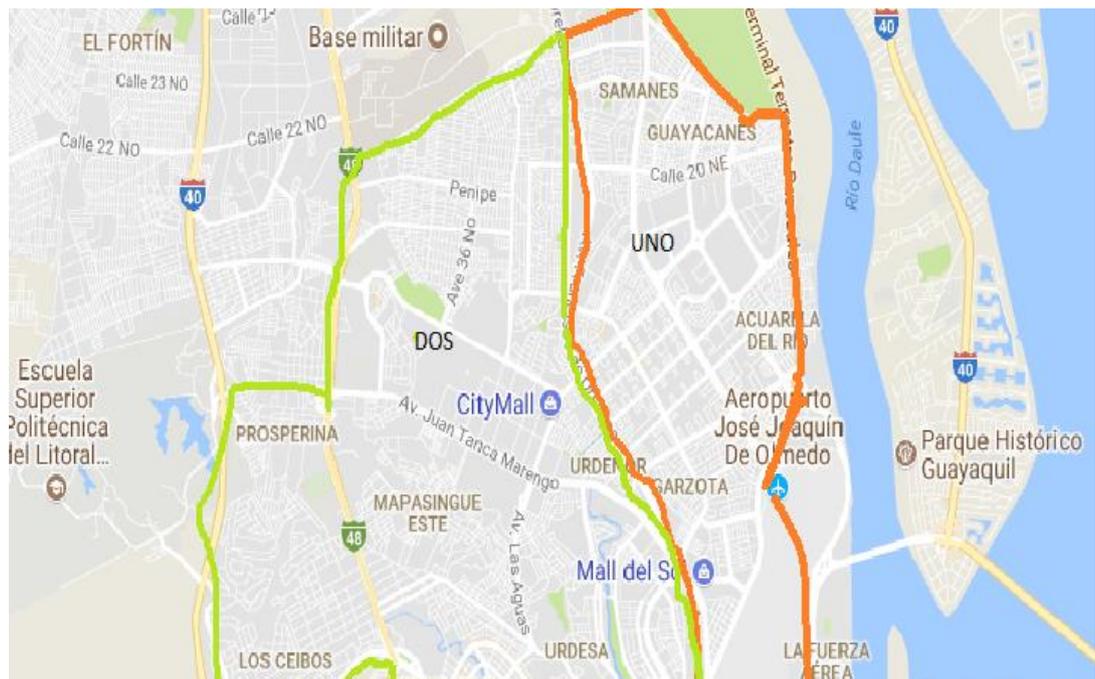


Figura 45 Establecimiento de los territorios

### 3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios

Los dos Ejecutivos son responsables de las zonas asignadas en la Parroquia Tarqui, se encargaran de hacer cumplir los objetivos con las estrategias comerciales definidas por el departamento de Marketing, y transmitir a los odontólogos la información esencial sobre el producto, se realizaran dos visitas al mes; Otras de las funciones de los visitantes serán:

- Persuadir al Odontólogo en utilizar las marcas de los suministros de trabajo.
- Generar la venta.
- y realizar el seguimiento del despacho al operador logístico.

### **3.6.3. Construcción de rutas**

El segmento objetivo establecido para la comercialización de los productos odontológicos de la empresa Bagó esta dividido en 2 zonas de la parroquia Tarqui. En este caso, se entregará a cada Ejecutivo un Ipad, con aplicación de intranet, usuario que le permitirá realizar planes de trabajo desde su experiencia en la zona; dentro de esta aplicación constará un panel de odontologos ingresados en el sistema, adicional a los datos generales del medico, dirección, especializacion.

El asesor de ventas ejercerá su funcion comercial visitando conceptualmente y generando la venta con los odontólogos, para ello contará con un generador de ordenes de compras que serán emitidas en linea con el operdor logistico; esto permitirá mejorar la productividad y gestionar los pedidos de manera más eficiente.

Considerando que incialmente solo se pretende captar al segmento de odontólogos de las zonas seleccionadas, cada panel constará de 114 odontólogos cada uno, quienes tendrán doble contacto en el mes y a esto aplicaremos un tercer contacto al 20% de los mejores clientes debido a su volumen de pacientes, siguiendo la estrategia del 80/20, donde la oportunidad de crecimiento de la marca es mayor.

El panel de distribución de zonas esta diseñado para que en 20 dias de ciclo de visita se alcance un promedio de 250 contactos, con un promedio de 13 visitas por día. Según los resultados que se obtengan de la primera etapa del proyecto.

Tabla 23

*Construcción de rutas*

Nombre	Zona	# Clientes	# Visitas	Visitas diarias
EJECUTIVO 1	Parroquia Tarqui	114	250.8	13
EJECUTIVO JR.	Parroquia Tarqui	114	250.8	13
<b>Total visitas</b>		<b>228</b>	<b>501.6</b>	

**3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta**

En cuanto a los métodos y tiempos, es preciso determinar que las normas establecidas por la empresa BAGÓ, se ajustan a los estatutos laborales establecidos en el Código del Trabajo; así mismo, con base al conocimiento del ritmo de trabajo de los profesionales de la salud, se determina que el Ejecutivo empezará su labor a las 8:30 am, culminando su jornada matutina a las 12:30 pm, posteriormente se le asigna un horario de almuerzo hasta las 15:00 pm y finalmente culmina su jornada vespertina a las 19:00 pm.

En lo que respecta a la productividad, el promedio de visita establecido para este segmento de mercado se encuentra en 30 minutos por cada profesional de la salud, considerando un tiempo de 7 minutos para el traslado entre cada consultorio, 3 minutos para la preparación pre-visita médica, lo que le permitirá al ejecutivo verificar el perfil del odontólogo, y analizar el entorno del consultorio, el promedio de visita será de 9 odontólogos en la jornada matutina y 9 odontólogos en la jornada vespertina

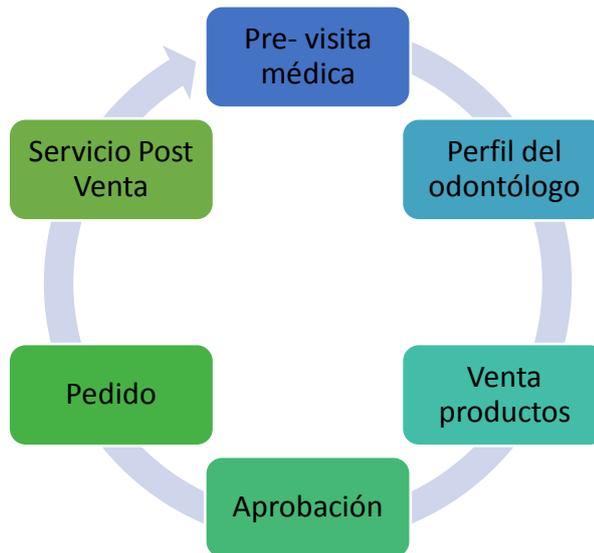


Figura 46 Proceso Productivo

### 3.7. Realización de las Estrategias de Venta

#### 3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

Para la implementación de la unidad comercial de insumos odontológicos Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. reclutará inicialmente a dos ejecutivos, los cuales estarán asignados a las zonas previamente establecidas donde realizarán las actividades promocionales y comerciales con los odontólogos pertenecientes al segmento objetivo. En este caso, para las vacantes los prospectos deberán cumplir con los siguientes requisitos:

#### Perfil del cargo

- Edad comprendida desde los 23 años hasta los 35 años de edad.
- Experiencia en el sector farmacéutico.
- Disponibilidad tiempo completo.
- El vendedor deberá poseer vehículo.
- Egresado en carreras comerciales, de preferencia Ingenieros en Administración de Ventas.
- Buena presencia.
- Facilidad de relacionarse o trabajar en equipo.

## Funciones del cargo

- Ejecutar actividades comerciales y promocionales que promuevan el crecimiento de las ventas de insumos odontológicos en las zonas asignadas.
- Planificar las visitas a los odontólogos de acuerdo a los objetivos de Laboratorios BAGÓ.
- Proporcionar recomendaciones de actividades promocionales para los odontólogos visitados.
- Gestionar la convocatoria de los odontólogos a los diversos promocionales programas organizados por la Laboratorios BAGÓ del Ecuador.
- Realizar la actualización constante del fichero médico.
- Analizar las actividades aplicadas por la competencia, con la finalidad de optimizar las estrategias promocionales de Laboratorios BAGÓ.
- Desarrollar y presentar reportes mensuales de las actividades comerciales realizadas y los resultados obtenidos.
- Proponer estrategias para la optimización de las actividades comerciales, de acuerdo a la información obtenida de su zona de trabajo.
- Visitar un promedio de 10 odontólogos diarios.
- Cumplir con las cuotas de ventas establecidas por Laboratorios BAGÓ del Ecuador.
- Gestionar las relaciones con los odontólogos que formen parte de la zona asignada.
- Analizar datos de mercado y perfil descriptivo del panel médico asignado, previo a reuniones zonales y también mensualmente.
- Realizar plan de trabajo semanal y enviar a su jefe inmediato.
- Utilizar herramientas de análisis de pre post y visita médica (SPIN).
- Establecer puntos de contacto diario.

- Administrar, cuidar y mantener organizado su material y herramientas de trabajo (maleta de visita médica, material promocional, muestras médicas y vehículo).
- Mantener y cuidar su imagen personal y presentación en todas las actividades relacionadas con su trabajo.
- Trabajar en equipo con respeto mutuo.
- Realizar pedidos de transferencia para conseguir la cuota asignada en la zona.

### **Competencias a evaluar**

- Capacidad de innovación.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Capacidad de adaptarse al cambio.
- Orientación a resultados.
- Perseverancia.

### **8.2 Competencias requeridas para el cargo**

- Capacidad de negociación.
- Capacidad de desarrollar óptimas relaciones con los clientes.
- Capacidad de planificar y organizar.
- Comunicación efectiva.

#### **3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos**

De acuerdo a las leyes ecuatorianas establecen un salario básico unificado de \$386; sin embargo, Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. ha establecido dentro de sus políticas de remuneración un sueldo básico para Ejecutivo Comercial correspondiente a \$750 dólares, Ejecutivo Comercial Jr. \$400 dólares en ambos casos adicional a los valores correspondientes a las comisiones.

### 3.8.2. Primas y otros incentivos similares

Las primas y otros incentivos no se encuentran contempladas dentro de las políticas internas de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.

### 3.8.3. Sistemas mixtos

Los Ejecutivos de Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A. recibirá por su desempeño realizado mensualmente los siguientes rubros:

- Sueldo fijo: \$750 - \$400
- Comisiones: \$274,58 - \$137,29 (cumplimiento del 100% según tabla)
- Movilidad – Parqueo: \$28
- Bono de Alimentación \$70.00

Tabla 24

*Tabla de Comisión*

<b>VARIABLES GENERALES</b>	<b>% DE COMISIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
COMISIONES EJECUTIVOS DE CUENTA	0.50%	60%
COMISIONES VENDEDOR JUNIOR	0.25%	40%

Las comisiones se pagarán de acuerdo al cumplimiento de las cuotas de ventas alcanzadas por los visitantes médicos. En este caso, el cálculo de la comisión al 100% del cumplimiento de la cuota de ventas.

### 3.8.4. Sistemas colectivos

No aplica para los ejecutivos de Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A. porque se dispone de una tabla de pago de comisión, de acuerdo al monto de cumplimiento.

### 3.8.5. Gastos de viaje

No aplica para los ejecutivos de Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A. porque las ventas y visitas se efectúan en Guayaquil, específicamente en la parroquia Tarqui.

### 3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor

Para los ejecutivos que se contrate, se entregará \$242 de tarifa, por kilómetros recorrido, parqueo, lavado de vehículo y un plan celular de \$30.

## 3.9. Control de ventas y de vendedores

### 3.9.1. Control del volumen de ventas

Los ejecutivos tendrá la retroalimentación del supervisor con relación al cumplimiento de las cuotas de ventas, y adicional el control personal de evolución de sus ventas; en este caso, dentro de la plataforma dispuesta en el Ipad que le otorgará la empresa podrá verificar el monto, productos, devoluciones y porcentaje de evolución, según se muestra a continuación:

Descarga														
Descargar a archivo														
Cod	Región	VTA.Unid.	DVL.Unid.	Unid.Netas	VENTA	DEVOLUC.	VENTA NETA	Rotac. Dia	Pr.PROM.	Venta Bruta	%Des.Val	Un.Bonif.	%Des.Uni	Graficar
1	Costa	1,356.00	-34.00	1,322.00	8,524.46	-967.57	7,556.89	343.50	5.72	8,351.63	9.52	0.00	0.00	Graficar
<b>TOTAL</b>		<b>1,356.00</b>	<b>-34.00</b>	<b>1,322.00</b>	<b>8,524.46</b>	<b>-967.57</b>	<b>7,556.89</b>	<b>343.50</b>	<b>5.72</b>	<b>8,351.63</b>	<b>9.52</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	Graficar

Expandir	Cod	Mes.Ven.	Región	VTA.Unid.	DVL.Unid.	Unid.Netas	VENTA	DEVOLUC.	VENTA NETA	Rotac. Dia	Pr.PROM.	Venta Bruta	%Des.Val	Un.Bonif.	%Des.Uni	Graficar
	108419	0	TRIPAMOX 16L 500 MG. CAJA X 16 COMP.	5.00	0.00	5.00	99.30	0.00	99.30	4.51	19.86	99.30	0.00	0.00	0.00	Graficar
	230551	0	SOMAZINA 1000 MG. X 5 AMP.	1.00	-15.00	-14.00	45.96	-663.66	-617.70	-28.08	44.12	-643.44	4.00	0.00	0.00	Graficar
	123203	0	SOMAZINA GOTAS FCO. X 30 ML.	2.00	-2.00	0.00	52.40	-52.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Graficar
	230385	0	TENVALIN FORTE FCO. X 100 ML.	55.00	0.00	55.00	230.91	0.00	230.91	10.50	4.20	256.85	10.10	0.00	0.00	Graficar
	230578	0	COLNATUR COMPLEX 10. CAJA X 30 SOBRES (11G CU)	6.00	0.00	6.00	210.18	0.00	210.18	9.55	35.03	242.52	13.33	0.00	0.00	Graficar
	230412	0	HIDRASEC 10 MG. CAJA X 18 SOBRES	16.00	0.00	16.00	243.47	0.00	243.47	11.07	15.22	261.60	6.93	0.00	0.00	Graficar
	230322	0	BRONCOTOSIL 8 MG. CAJA X 15 CAPS. BLANDAS	80.00	0.00	80.00	438.96	0.00	438.96	19.95	5.49	500.00	12.21	0.00	0.00	Graficar
	230359	0	FLOGOCORT CREMA TUBO X 10 GR.	2.00	0.00	2.00	25.86	0.00	25.86	1.18	12.93	25.86	0.00	0.00	0.00	Graficar
	230509	0	PANTOMICINA ES 200 MG. X 80 ML.	16.00	0.00	16.00	78.46	0.00	78.46	3.57	4.90	86.88	9.69	0.00	0.00	Graficar
	108407	0	INVIGAN 500 MG. CAJA X 10 COMP.	2.00	0.00	2.00	23.66	0.00	23.66	1.08	11.83	23.66	0.00	0.00	0.00	Graficar
	230497	0	URODIAL X 30 COMP.	5.00	0.00	5.00	77.20	0.00	77.20	3.51	15.44	80.50	4.10	0.00	0.00	Graficar

Figura 47 Control de volumen de ventas productos actuales. BAGÓ S.A

### 3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

El control de otras dimensiones de ventas se realizará con base a la cobertura que realicen los visitantes médicos y los reportes que éstos presenten a sus superiores, en los que deberá constar el informe de la gestión comercial realizada, según se detalla a continuación:

- **Cobertura:** El objetivo de cobertura de zonas designado a cada visitador es del 95% del panel correspondiente; esto se considerará para la evaluación de desempeño del ejecutivo comercial de la empresa.
- **Reportes:** La entrega de reportes en las fechas indicadas también se considerará para controlar y evaluar el desempeño vendedor; en este caso, se incluirán reportes de gastos, reportes de ventas, reportes de visitas e ingreso a plataformas de auto capacitación.

### 3.9.3. Evaluación de vendedores

La estructura en ventas de BAGÓ posee cuatro niveles, en el más alto se encuentra el Gerente de Promoción y Ventas, seguido de la Jefa Regional Sierra y los Supervisores, y finalmente los vendedores que para esta industria reciben el nombre de visitantes médicos y los vendedores a farmacia. El gerente de promoción y ventas y la jefa regional comparten la responsabilidad de controlar a los supervisores; cada uno tiene subordinado a tres de ellos.

Los ejecutivos serán evaluados en relación de la cantidad de odontólogos visitados en su ruta, la optimización del tiempo, y la cantidad de odontólogos que, gracias a la labor de los ejecutivos, prescriban recetas a favor del laboratorio. El proceso comienza con la elaboración del presupuesto anual y mensual de ventas de cada producto por zonas y provincias, repartidas para cada vendedor. Para controlar que se cumplan los parámetros establecidos por Laboratorios BAGÓ, se usa la herramienta SPIN que presenta el

desempeño de los visitantes, puesto que se permite el ingreso de datos de pre, post y visita médica.

Con base a estos parámetros, para la implementación del plan de negocio la venta será diferente y por tanto la evaluación, ya que la etapa de introducción estará delimitada en los consultorios ubicados en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, de manera en particular en dos zonas previamente delimitadas, para las cuales se proponen aproximadamente 12 visitas diarias a los odontólogos y que los ejecutivos asignados realicen el seguimiento de la demanda con base a sus registros.

Según los parámetros establecidos por BAGÓ los ejecutivos deberán acudir a consultorios, farmacias e instituciones médicas, y diariamente deberán ser visitador al menos a 12 odontólogos y 3 farmacias. El análisis de cumplimiento estará basado en el número de visitas, pero fundamentalmente en el cumplimiento de la cuota de ventas asignada, en la figura mostrada a continuación se observa un cuadro de cumplimiento típico mensual de un visitador, de acuerdo al sistema utilizado por Laboratorios BAGÓ:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
<b>Cuota</b>	0	60,636	60,509	60,642	57,545	62,913	63,241	64,884	64,508	64,449
<b>Ventas</b>	0	49,467	65,022	48,540	51,295	45,752	51,720	48,746	53,102	49,660
<b>% Compl.</b>	0	0.82	1.07	0.80	0.89	0.73	0.82	0.75	0.82	0.77
<b>Tipo de Comisión</b>	0	Esquema Calculado (1)								
<b>Ranking País</b>	0	107	97	116	108	115	110	91	103	114
<b>Comisión Total</b>	0	588	810	419	552	490	524	573	512	499

*Figura 48 Evaluación a vendedores (BAGÓ, 2017)*

En la figura que se presenta a continuación, se observa la forma en que a cada supervisor se le asigna una herramienta Intranet para el control de sus

visitadores subordinados; de esta manera los supervisores pueden realizar la evaluación y control, así como también los empleados a través de la retroalimentación aportan con datos valiosos en la designación de cuota. En este caso, se han omitido la columna nombres para proteger identidad del personal de Laboratorios BAGÓ. Entre algunos elementos se observan las estadísticas de cantidad de consultorios, hospitales y farmacias realizadas vs la cantidad ideal.

Cons.	Visi.	%	Hosp.	Visi.	%	Inst.	Visi.	%	Farm.	Visi.	%	TOTAL	Visi.	%	Acom.	%	%PROY	Ideal	%	Graficar
0	0	0.00	0	0	0.00	0	0	0.00	326	303	92.94	326	303	92.94	10	3.29	101.80	298	91.30	Graficar
252	225	89.29	16	16	100.00	0	0	0.00	61	58	95.08	329	299	90.88	12	4.00	99.54	300	91.30	Graficar
222	196	88.29	21	16	76.19	0	0	0.00	61	61	100.00	304	273	89.80	14	5.11	98.36	278	91.30	Graficar
201	181	90.05	12	9	75.00	0	0	0.00	61	56	91.80	274	246	89.78	14	5.67	98.33	250	91.30	Graficar
252	219	86.90	36	36	100.00	0	0	0.00	60	57	95.00	348	312	89.66	11	3.51	98.19	318	91.30	Graficar
245	209	85.31	0	0	0.00	0	0	0.00	64	62	96.88	309	271	87.70	16	5.88	96.05	282	91.30	Graficar
201	171	85.07	11	11	100.00	0	0	0.00	61	55	90.16	273	237	86.81	14	5.88	95.08	249	91.30	Graficar
252	211	83.73	27	27	100.00	0	0	0.00	63	56	88.89	342	294	85.96	27	9.15	94.15	312	91.30	Graficar
203	173	85.22	12	10	83.33	0	0	0.00	62	55	88.71	277	238	85.92	9	3.77	94.10	253	91.30	Graficar
222	178	80.18	20	17	85.00	0	0	0.00	62	58	93.55	304	253	83.22	18	7.09	91.15	278	91.30	Graficar
285	226	79.30	1	0	0.00	0	0	0.00	61	60	98.36	347	286	82.42	35	12.20	90.27	317	91.30	Graficar
252	211	83.73	27	14	51.85	0	0	0.00	61	55	90.16	340	280	82.35	19	6.76	90.20	310	91.30	Graficar
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
2,587	2,200	85.04	183	156	85.25	0	0	0	1,003	936	93.32	3,773	3,292	87.25	199	6.04	95.56	-	-	

Figura 49 Estadística de visita por Ejecutivo. : (BAGÓ, 2017)

### 3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

La dirección de ventas, independientemente de su estructura y tamaño de empresa, actúa a través de objetivos y un sistema de control que puede ser sencillo o complejo. Para el caso de BAGÓ, por ser una compañía de gran magnitud, establece parámetros de control nacional, regional y zonal.

Existen varias posibilidades para controlar y evaluar a los vendedores, sea esto por medio de informes frecuentes que comprendan aspectos como la cuota de mercado, el mercado por supervisor y vendedor, estado de clientes, y los registros que se realicen en el sistema de control de la empresa.

Para la venta de la nueva línea de implementos odontológicos de BAGÓ se presenta un cuadro de mando que comprende 4 perspectivas, estas ayudarán al director o gerente de ventas a medir que las ventas y los esfuerzos invertidos para ella sean rentables. En el cuadro mostrado a continuación se establece que se debe verificar el aumento de la cuota de mercado de implementos odontológicos cada tres meses, esto se realizará sea a través del número de clientes y el total de mercado potencial o la facturación lograda en comparación con las importaciones de resinas, cementos ortodónticos y anestesia.

Otra perspectiva financiera es lograr un incremento del 1% de liquidez en la empresa a través de este plan de negocios, esto parece un valor muy pequeño, pero al tratarse de un nicho y de nuevo canal es un buen valor de partida. En la perspectiva de clientes se desea que el 90% de los nuevos clientes que obtenga la empresa recompre los productos en el punto de venta autorizado, también se espera que la facturación sea al menos el 0.5% de la facturación total de la empresa.

En cuanto a los procesos no se desea sobrepasar del 5% de quejas registradas en trimestres y que los gastos de ventas no sobrepasen el 15% de ventas. Finalmente, todos los vendedores deben ser personas capacitadas en el uso y aprovechamiento de estos implementos y la ventaja que BAGÓ les ofrece en la compra.

### **3.10. Ventas especiales**

El modelo de venta propuesto en este proyecto implica la comercialización de insumos odontológicos esenciales para el profesional, el mismo que tiene características técnicas y funciona solo para un mercado especializado. Por tanto, los vendedores realizarán las estrategias a través de un sistema B2B dirigida a los consultorios de los odontólogos quienes

representan una figura empresarial por ser dueños y ejecutores de su propia empresa.

### **3.11. Marketing mix**

A fin de realizar un exitoso primer acercamiento con el mercado con la nueva línea de insumos odontológicos Bagó, es esencial determinar las estrategias de marketing mix, en las que se explican los detalles sobre los productos y sus variables en cuanto precio, distribución y promoción.

#### **3.11.1. Producto**

Anestesia odontológica: Lidocaína 2% sin epinefrina

El producto será la solución inyectable de lidocaína sin epinefrina la cual es la anestesia local de más alta utilización entre los profesionales de esta rama, para intervenciones odontológicas delicadas y profundas como tratamiento periodontal, pulpectomías, y preparación de muñones.

La lidocaína es un anestésico local que bloque la propagación del impulso nervioso de tal modo que el área preparada queda totalmente insensible al tacto. Algunas en el mercado contienen epinefrina en una concentración de 0.005 en cartuchos de 20 mg. Sin embargo, se ha demostrado que la epinefrina causa vasoconstricción local, limitando la absorción del elemento anestésico; como resultado el fármaco se absorbe lentamente y permanece más tiempo el efecto sobre el cuerpo, lo que aumenta el riesgo de toxicidad.

Tomando esto en cuenta, el producto está pensado para durar lo necesario en el organismo y el paciente puede incorporarse a sus actividades rápidamente luego del proceso o tratamiento. Así será capaz de, por ejemplo, salir de consultorio sin acompañamiento y conducir sin molestia de adormecimiento insistente.

#### **Resina dental**

La resina es utilizada para reparar piezas dentales dañadas sea por caries u otros problemas, obteniendo una estructura sana nuevamente, las ventajas de la resina dental BAGÓ son: dar estética al diente afectado, alta adherencia a la superficie, apariencia natural similar al color natural, libre de metales tóxicos, por su resultado final natural pueden ser usadas para dientes expuestos.

La resina BAGÓ será utilizada por los profesionales dentales para sanar cavidades de caries, dar forma a dientes rotos. La resina reemplaza el uso de amalgama que en el pasado era la práctica común, pero hoy es demostrada su toxicidad. El tiempo de vida útil es de 5 a 7 años según los cuidados del paciente.



*Figura 50* Malgama vs Resina dental

Para una prolongación del tratamiento con resina se recomienda la abstinencia de bebidas con colorantes fuertes y comidas duras durante las primeras horas de la colocación para no alterar su color y asegurar el endurecimiento total del material. Según el tono de la resina se identifican las resinas de tono A1, A2, B2 y B3. Los beneficios de la Resina BAGÓ serán:

- Resultado estético y funcional a través de la variedad de tonos disponibles.
- Amplia gama de tonos y opacidades para una mejor selección de tonos cuerpo.
- Fluorescencia Mejorada.
- Jeringas codificadas según la opacidad.
-

## Cemento ortodóntico

Este insumo es ampliamente utilizado para los tratamientos de ortodoncia por ser el elemento de adherencia entre el diente y los brackets ortodónticos de policarbonato, metal y cerámica. Se presenta en tubo a modo de jeringa y consta de dos partes, primer y bond en un solo producto, lo que reduce el tiempo de colocación. El cemento ortodóntico Bagó tendrá alta practicidad para la labor profesional de fácil aplicación. Su calidad le otorga adherencia prolongada. No presenta viscosidad y no daña la capa superficial al tratar de remover las piezas.

### 3.11.2. Precio

Para cubrir la inversión, costos y gastos dedicados a este proyecto se dan los precios de introducción al mercado para los insumos médicos que serán, según su relación de calidad y competencia en el mercado.



Figura 51 Precios de insumos odontológicos

### 3.11.3 Plaza

A largo plazo, Laboratorios BAGÓ del Ecuador pretende comercializar estos tres productos en la ciudad de Guayaquil. Para efectos del proyecto se ha mostrado una forma de introducción rentable, innovadora y estratégica que tendrá como forma de distribución a los odontólogos de la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, mediante visitas Ejecutivas



Figura 52 Cadena de distribución

#### 3.11.4. Promoción

En ese apartado se mencionarán las estrategias de promoción que harán de BAGÓ un proveedor por excelencia del mercado potencial hacia el que se dirige. Como se ha mencionado, BAGÓ cubrirá el segmento de odontólogos de la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil a través de Ejecutivos Comerciales, quienes dispondrán de material informativo y publicitario de interés para los potenciales clientes. Esto por supuesto estará acompañado de las reuniones y esfuerzos de los vendedores en concretar visitas personalizadas.

BAGÓ desea involucrarse con su nicho de mercado por lo que se ofrecerá la producción de un video patrocinado “Un día en la vida de” este documental de carácter inspirador será totalmente gratuito para los profesionales que adquieran los productos BAGÓ en mayor volumen y frecuencia. El contenido entre varias cosas mostrará cualidades del odontólogo, testimonios de sus pacientes, proceso de trabajo del profesional.



*Figura 53 Producción de Video testimonial*



*Figura 54 Presentación video testimonial.*

Con esta estrategia se busca crear un acercamiento íntimo de la marca, el profesional podrá contar con este recurso valioso expuesto en la pantalla de su sala de espera, siempre que se convierta en un cliente fiel de los insumos odontológicos de BAGÓ.



*Figura 55 Testimonios reales de presentación.*

Mediante el contenido la marca BAGÓ tendrá una exposición notable puesto que se colocarán tomas de producto y crédito a la marca con el apoyo de profesionales de cortometraje y publicidad, de modo que sea un producto creíble y confiable que dé valor al consultorio.

## **Seminarios**

Otra de las estrategias, es la celebración del Primer Congreso de Especialidades Odontológicas Bagó, donde se presentarán los nuevos productos y se disertarán valiosos conocimientos, tendencias y avances en odontología. A través de estos eventos se solicitará los datos de los asistentes por medio de un formulario electrónico colocado en la entrada del lugar como único requisito de entrada, con esta información se podrán realizar estrategias de re marketing.

Los seminarios para los profesionales podrán acordarse en salones de conferencias. El lugar estará correctamente identificado con material gráfico de la marca BAGÓ y en pausas estratégicas del programa se comunicarán los beneficios a los que pueden acceder los asistentes si adquieren los insumos continuamente. Finalmente se entregará productos promocionales de utilidad como bolígrafo y bata.



*Figura 56 Batas promocionales*



*Figura 57 Obsequio promocional y médico*

### **Material publicitario**

Para apoyar las actividades de ventas, Laboratorios BAGÓ S.A., invertirá en tarjetones que se entregarán a los odontólogos, adicionalmente se invertirá en publicaciones de artículos en revistas, block publicitarios y afiches publicitarios.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

#### **4.1. Hipótesis de partida**

Para la apertura de la unidad comercial de insumos odontológicos de laboratorios Bagó del Ecuador S.A. Se requiere implementar una serie de recursos: Humanos, Económicos, tecnológicos, infraestructura, que conlleve a generar valores diferenciados en el nuevo canal de salud definido en el sector odontológico. Desde el punto de vista de capital Humano se contratarán 3 profesionales del área comercial y 1 de logística; 5 personas darán el soporte de back office a la gestión de venta, de la nueva Unidad comercial de insumos odontológicos .

Otra inversión es aquella destinada a la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) Cuyo alcance se lo define en el capítulo 5 del plan de negocio; sin embargo de ello, se comprará y equipará una unidad móvil.

En lo relacionado a las inversiones destinadas a generar valor a los productos comercializados, se encuentra una máquina de origen Chino.

El costo invertido en la operación normal del giro de su negocio de Bagó del Ecuador S.A., aplicado y valorado en el presente plan de negocio va desde el uso de sus propias instalaciones, los recursos humanos en los dos centros de costos: administración y venta, el mobiliario y equipo de oficina.

Las principales cuentas que regirán sobre la evolución financiera y económica del plan de negocio , generaran el incremento de aquellos derechos contenidos en las cuentas de activos y las obligaciones contenidas en las cuentas de pasivo, siendo alimentados por el estado de resultado, de los cuales se podrá determinar los niveles de facturación anual, su niveles de costo y gasto , el pago de los impuestos y la utilidad generada para los accionistas.

#### 4.1.1 Capital inicial

Se detalla las inversiones iniciales requeridas tanto en activos fijos, como en activos intangibles o comúnmente nominados diferidos.

Tabla 25

*Detalle de capital inicial*

<b>ACTIVOS FIJOS</b>					5
DESCRIPCION	CANTIDAD	P.U (\$)	P.T (\$)	VIDA UTIL (AÑOS)	AÑOS POR DEPRECIAR
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>			<b>\$39,800.00</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
CAMIONES (2.5 TONELADAS)	1	\$24,800.00	\$24,800.00		
FURGON	1	\$6,000.00	\$6,000.00		
MOBILIARIO Y EQUIPO DENTAL	1	\$6,000.00	\$6,000.00		
GENERADOR ELÉCTRICO	1	\$3,000.00	\$3,000.00		
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>			<b>\$3,600.00</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
LAPTOS	3	\$900.00	\$2,700.00		
IMPRESORAS	3	\$300.00	\$900.00		
<b>MAQUINARIA</b>			<b>\$42,500.00</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
EQUIPO DE TROQUELADO CAJAS	1	\$35,000.00	\$35,000.00		
EQUIPO DE SERIGRAFÍA	1	\$6,000.00	\$6,000.00		
INSTALACION 1	1	\$1,500.00	\$1,500.00		
<b>MOBILIARIO DE OFICINA</b>			<b>\$3,000.00</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
ESTACIONES DE TRABAJO	3	\$1,000.00	\$3,000.00		
			<b>\$88,900.00</b>		

Tabla 26

*Cuentas contables*

<b>CUENTA CONTABLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
DEPRECIACION ANUAL	\$13,710	\$13,710	\$13,710	\$12,510	\$12,510
DEPRECIACION ACUMULADA	\$13,710	\$27,420	\$41,130	\$53,640	\$66,150
			<b>PENDIENTE POR DEPRECIAR</b>		<b>\$22,750</b>

<b>A.F - GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$7,960	\$7,960	\$7,960	\$7,960	\$7,960
EQUIPO DE COMPUTACION	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$0	\$0
MAQUINARIA	\$4,250	\$4,250	\$4,250	\$4,250	\$4,250
MOBILIARIO DE OFICINA	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
	<b>\$13,710</b>	<b>\$13,710</b>	<b>\$13,710</b>	<b>\$12,510</b>	<b>\$12,510</b>

Tabla 27

*Capital de trabajo*

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO ANUAL</b>	\$ 131,468	\$ 138,480	\$ 145,212	\$ 151,595	\$ 158,626	
<b>CAPITAL DE TRABAJO ACUMULADO</b>	\$ 131,468	\$ 7,012	\$ 6,732	\$ 6,383	\$ 7,030	\$ 158,626

Tabla 28

*Resumen de Inversiones Iniciales*

<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>USD</b>
ACTIVOS FIJOS	\$88,900.00
ACTIVOS DIFERIDOS	\$8,040.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$131,468.30
	<b>\$228,408.30</b>

#### 4.1.2 Política de financiamiento

De acuerdo a la política de financiamiento de Laboratorios BAGÓ, para la inversión inicial se recurrirá al 40% de fondos propios y el 60% a través de financiamiento externo. Para la obtención de recursos de terceros, se recurrirá a una institución financiera privada, considerando una tasa de interés del 12% a 60 meses plazos, según se detalla en las siguientes tablas:

Tabla 29

##### *Financiamiento de la inversión*

<b>Inversión Inicial - USD</b>		<b>228,408.30</b>
Recursos Propios	\$ 91,363.32	40%
Recursos de Terceros	\$ 137,044.98	60%

Tabla 30

##### *Condiciones de financiamiento*

<b>CAPITAL</b>	<b>\$ 137,044.98</b>
<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>12.00%</b>
<b>NÚMERO DE PAGOS(MESES)</b>	<b>60</b>
<b>FECHA DE INICIO</b>	
<b>CUOTA MENSUAL</b>	<b>\$ 3,048.49</b>
<b>INTERESES</b>	

Tabla 31

## Amortizaciones anuales

Amortizaciones anuales del financiamiento					
Años	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Pagos por Amortizaciones</b>	\$ 21,281.75	\$ 23,980.81	\$ 27,022.17	\$ 30,449.26	\$ 34,310.99
<b>Pago por Intereses</b>	\$ 15,300.13	\$ 12,601.07	\$ 9,559.71	\$ 6,132.62	\$ 2,270.89
<b>Servicio de Deuda</b>	\$ 36,581.88	\$ 36,581.88	\$ 36,581.88	\$ 36,581.88	\$ 36,581.88
<b>SALDOS ANUALES</b>	\$ 146,327.52	\$ 109,745.64	\$ 73,163.76	\$ 36,581.88	\$ 0.00

### 4.1.3 Costo de Capital

Datos para calculo del COK	
<b>Tasa libre de riesgo</b>	3,200%
<b>Premio de mercado</b>	5,500%
<b>Beta del negocio</b>	0,940
<b>Riesgo país</b>	6,43%
<b>COK</b>	14,80%

Figura 58 Costo Capital

Date updated:	05-ene-18					
Created by:	<a href="mailto:Aswath.Damodaran,adamodar@stern.nyu.edu">Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu</a>					
What is this data?	Total Beta (beta for completely undiversified investor)				US companies	
Home Page:	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>					
Data website:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>					
Companies in each industry:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>					
Variable definitions:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>					
<b>Industry Name</b>	<b>Number of firms</b>	<b>Average Unlevered Beta</b>	<b>Average Levered Beta</b>	<b>Age correlation with the</b>	<b>Total Unlevered Bet</b>	<b>Total Levered Bet</b>
Healthcare Products	251	0,89	0,94	20,90%	4,24	4,50
Healthcare Support Services	115	0,82	0,90	21,18%	3,89	4,24

Figura 59 Tasa

$$\text{CAPM} = R_f + \beta \text{ MP}$$

$$MP = (R_m - R_f)$$

Rf: Tasa libre de riesgo (generalmente igual a los Bonos del Tesoro de USA)

MP: Prima de mercado

$\beta$ : Es el indicador de sensibilidad con respecto al mercado

Rm: Tasa del mercado

Riesgo sistemático

Conocido como Beta = ( $\beta$ )

Es una medida de la volatilidad de un activo (una acción o un valor) relativa a la variabilidad del mercado, de modo que valores altos de Beta denotan más volatilidad.

#### 4.1.4 Impuestos

En cuanto a los impuestos, Laboratorios BAGÓ de acuerdo a las normativas tributarias vigentes en el Ecuador, debe considerar el pago de los siguientes tributos:

IMPUESTOS	
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	15%
IMP. RENTA	22%

Figura 60 Tabla de impuestos

## 4.2 Presupuesto de Ingresos

### 4.2.1 Volúmenes

Considerando que Laboratorios BAGÓ S.A. pretende implementar la unidad comercial de insumos odontológicos, se realizó una proyección de ventas anuales de acuerdo a cada categoría de productos. En este caso, en el año 1 se espera un total de ventas anuales de \$658.986, la cual se incrementará gradualmente cada año, hasta alcanzar un total de \$801,002 en el quinto año, según se detalla a continuación:

Tabla 32

*Volumen de ventas año 1*

<b>AÑO 1</b>			
<b>MES</b>	<b>USUARIOS</b>	<b>TRATAMIENTOS</b>	<b>USD</b>
ENERO	1,564	5,630	\$ 48,985
FEBRERO	1,573	5,665	\$ 49,281
MARZO	1,584	5,702	\$ 49,611
ABRIL	1,642	5,913	\$ 51,442
MAYO	1,642	5,910	\$ 51,419
JUNIO	1,797	6,468	\$ 56,270
JULIO	1,785	6,426	\$ 55,909
AGOSTO	1,837	6,612	\$ 57,527
SEPTIEMBRE	1,912	6,882	\$ 59,877
OCTUBRE	1,904	6,855	\$ 59,641
NOVIEMBRE	1,936	6,968	\$ 60,621
DICIEMBRE	1,865	6,713	\$ 58,403
<b>TOTAL</b>	<b>21,040</b>	<b>75,746</b>	<b>\$ 658,986</b>

Tabla 33

*Volumen de ventas año 2*

	<b>AÑO 2</b>		
<b>MES</b>	<b>USUARIOS</b>	<b>TRATAMIENTOS</b>	<b>USD</b>
ENERO	1,642	5,912	\$ 51,434
FEBRERO	1,652	5,948	\$ 51,746
MARZO	1,663	5,987	\$ 52,091
ABRIL	1,725	6,208	\$ 54,014
MAYO	1,724	6,206	\$ 53,990
JUNIO	1,886	6,791	\$ 59,083
JULIO	1,874	6,748	\$ 58,705
AGOSTO	1,929	6,943	\$ 60,404
SEPTIEMBRE	2,007	7,227	\$ 62,871
OCTUBRE	1,999	7,198	\$ 62,623
NOVIEMBRE	2,032	7,316	\$ 63,652
DICIEMBRE	1,958	7,049	\$ 61,323
<b>TOTAL</b>	<b>22,092</b>	<b>79,533</b>	<b>\$ 691,936</b>

Tabla 34

*Volumen de ventas año 3*

	<b>AÑO 3</b>		
<b>MES</b>	<b>USUARIOS</b>	<b>TRATAMIENTOS</b>	<b>USD</b>
ENERO	1,724	6,208	\$ 54,006
FEBRERO	1,735	6,245	\$ 54,333
MARZO	1,746	6,287	\$ 54,696
ABRIL	1,811	6,519	\$ 56,714
MAYO	1,810	6,516	\$ 56,689
JUNIO	1,981	7,131	\$ 62,038
JULIO	1,968	7,085	\$ 61,640
AGOSTO	2,025	7,290	\$ 63,424
SEPTIEMBRE	2,108	7,588	\$ 66,014
OCTUBRE	2,099	7,558	\$ 65,754
NOVIEMBRE	2,134	7,682	\$ 66,835
DICIEMBRE	2,056	7,401	\$ 64,389
<b>TOTAL</b>	<b>23,197</b>	<b>83,509</b>	<b>\$ 726,532</b>

Tabla 35

*Volumen de ventas año 4*

	AÑO 4		
MES	USUARIOS	TRATAMIENTOS	USD
ENERO	1,811	6,518	\$ 56,706
FEBRERO	1,822	6,557	\$ 57,049
MARZO	1,834	6,601	\$ 57,430
ABRIL	1,901	6,845	\$ 59,550
MAYO	1,900	6,842	\$ 59,523
JUNIO	2,080	7,487	\$ 65,139
JULIO	2,066	7,439	\$ 64,722
AGOSTO	2,126	7,655	\$ 66,595
SEPTIEMBRE	2,213	7,967	\$ 69,315
OCTUBRE	2,204	7,936	\$ 69,042
NOVIEMBRE	2,241	8,066	\$ 70,177
DICIEMBRE	2,159	7,771	\$ 67,609
<b>TOTAL</b>	<b>24,357</b>	<b>87,685</b>	<b>\$ 762,859</b>

Tabla 36

*Volumen de ventas año 5*

	AÑO 5		
MES	USUARIOS	TRATAMIENTOS	USD
ENERO	1,901	6,844	\$ 59,541
FEBRERO	1,913	6,885	\$ 59,902
MARZO	1,925	6,931	\$ 60,302
ABRIL	1,996	7,187	\$ 62,528
MAYO	1,996	7,184	\$ 62,500
JUNIO	2,184	7,862	\$ 68,396
JULIO	2,170	7,811	\$ 67,958
AGOSTO	2,233	8,037	\$ 69,925
SEPTIEMBRE	2,324	8,366	\$ 72,781
OCTUBRE	2,315	8,333	\$ 72,494
NOVIEMBRE	2,353	8,470	\$ 73,686
DICIEMBRE	2,267	8,160	\$ 70,989
<b>TOTAL</b>	<b>25,575</b>	<b>92,069</b>	<b>\$ 801,002</b>

#### 4.2.2 Precios

Para determinar los precios de venta al público de los insumos odontológicos de Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A., se deberá considerar la respectiva estructura de costos que incurre la importación de los productos, los costos unitarios de fabricación y el margen de ganancia esperado, de acuerdo a las tablas que se presentan a continuación:

Tabla 37

*Costos de importación Resina*

<b>RESINA</b>	
<b>PARTIDA ARANCELARIA</b>	3006.40.10.00
<b>ARANCEL</b>	0%
<b>VALORES EN ADUANA</b>	
<b>PRECIO FOB</b>	\$ 18.00
<b>FLETE MARITIMO</b>	\$ 1.26
<b>SEGURO</b>	\$ 0.77
<b>TOTAL CIF</b>	<b>\$ 20.03</b>
<b>AUTOLIQUIDACION DE TRIBUTOS</b>	
<b>AD VALOREM</b>	\$ 0.00
<b>SALVAGUARDA</b>	\$ 0.00
<b>IMPUESTO AL VALOR AGREGADO</b>	\$ 2.40
<b>IMPUESTO CONSUMO ESPECIAL</b>	\$ 0.00
<b>FODINFA</b>	\$ 0.10
<b>TOTAL AUTOLIQUIDACION</b>	<b>\$ 2.50</b>
<b>NACIONALIZACION DE MAQUINA</b>	
<b>GASTOS DE NACIONALIZACION</b>	\$ 0.90
<b>TRANSPORTE LOCAL</b>	\$ 0.70
<b>TOTAL NACIONALIZACION</b>	<b>\$ 1.60</b>
	<b>\$ 24.14</b>

Tabla 38

*PVP Resina*

<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 242,87</b>
<b>PVP</b>	<b>\$ 291,45</b>

De acuerdo a los costos unitarios incurridos en la importación de la resina, se establecerá un PVP de \$291,45 dólares por cada caja de 10 unidades.

Tabla 39

*Costos de importación de cemento ortodóntico*

<b>CEMENTO</b>	
<b>PARTIDA ARANCELARIA</b>	3006.40.10.00
<b>ARANCEL</b>	0%
<b>VALORES EN ADUANA</b>	
<b>PRECIO FOB</b>	\$ 17.50
<b>FLETE MARITIMO</b>	\$ 1.23
<b>SEGURO</b>	\$ 0.75
<b>TOTAL CIF</b>	<b>\$ 19.47</b>
<b>AUTOLIQUIDACION DE TRIBUTOS</b>	
<b>AD VALOREM</b>	\$ 0.00
<b>SALVAGUARDA</b>	\$ 0.00
<b>IMPUESTO AL VALOR AGREGADO</b>	\$ 2.34
<b>IMPUESTO CONSUMO ESPECIAL</b>	\$ 0.00
<b>FODINFA</b>	\$ 0.10
<b>TOTAL AUTOLIQUIDACION</b>	<b>\$ 2.43</b>
<b>NACIONALIZACION DE MAQUINA</b>	
<b>GASTOS DE NACIONALIZACION</b>	\$ 0.88
<b>TRANSPORTE LOCAL</b>	\$ 0.68
<b>TOTAL NACIONALIZACION</b>	<b>\$ 1.56</b>
	<b>\$ 23.47</b>

Tabla 40

*PVP Cemento ortodóntico*

<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 236,17</b>
<b>PVP</b>	<b>\$ 283,40</b>

De acuerdo a los costos unitarios incurridos en la importación del cemento ortodóntico, se establecerá un PVP de \$283,40 dólares por cada caja de 10 unidades.

Tabla 41

### Costos de importación anestesia

ANESTESIA	
<b>PARTIDA ARANCELARIA</b>	3004.90.21.00
<b>ARANCEL</b>	5%
VALORES EN ADUANA	
PRECIO FOB	\$ 0.30
FLETE MARITIMO	\$ 0.02
SEGURO	\$ 0.01
<b>TOTAL CIF</b>	<b>\$ 0.33</b>
AUTOLIQUIDACION DE TRIBUTOS	
AD VALOREM	\$ 0.02
SALVAGUARDA	\$ 0.00
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	\$ 0.04
IMPUESTO CONSUMO ESPECIAL	\$ 0.00
FODINFA	\$ 0.00
<b>TOTAL AUTOLIQUIDACION</b>	<b>\$ 0.06</b>
NACIONALIZACION DE MAQUINA	
GASTOS DE NACIONALIZACION	\$ 0.02
TRANSPORTE LOCAL	\$ 0.01
<b>TOTAL NACIONALIZACION</b>	<b>\$ 0.03</b>
	<b>\$ 0.42</b>

Tabla 42

### PVP Anestesia

<b>COSTO UNITARIO</b>	\$ 22,62
<b>PVP</b>	<b>\$ 27,14</b>

De acuerdo a los costos unitarios incurridos en la importación de la anestesia, se establecerá un PVP de \$27,14 dólares por cada caja de 50 unidades.

### 4.2.3 Ventas esperadas

En cuanto a las ventas esperadas, de acuerdo a las proyecciones previamente establecidas, y con base a las cuotas de ventas asignadas a cada Ejecutivo, durante los cinco años, se espera alcanzar los siguientes ingresos por ventas:

Tabla 43

*Ventas esperadas Año 1*

PRESUPUESTO	AÑO 1	
	60%	40%
	EJECUTIVO COMERCIAL	EJECUTIVO COMERCIALE JR.
ENERO	\$ 29,391	\$ 19,594
FEBRERO	\$ 29,569	\$ 19,713
MARZO	\$ 29,766	\$ 19,844
ABRIL	\$ 30,865	\$ 20,577
MAYO	\$ 30,851	\$ 20,567
JUNIO	\$ 33,762	\$ 22,508
JULIO	\$ 33,546	\$ 22,364
AGOSTO	\$ 34,516	\$ 23,011
SEPTIEMBRE	\$ 35,926	\$ 23,951
OCTUBRE	\$ 35,785	\$ 23,856
NOVIEMBRE	\$ 36,373	\$ 24,249
DICIEMBRE	\$ 35,042	\$ 23,361
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 395,392</b>	<b>\$ 263,595</b>

Tabla 44

*Ventas esperadas Año 2*

PRESUPUESTO	AÑO 2	
	60%	40%
	EJECUTIVO COMERCIAL	EJECUTIVO COMERCIALE JR.
ENERO	\$ 30,861	\$ 20,574
FEBRERO	\$ 31,047	\$ 20,698
MARZO	\$ 31,255	\$ 20,836
ABRIL	\$ 32,408	\$ 21,605
MAYO	\$ 32,394	\$ 21,596
JUNIO	\$ 35,450	\$ 23,633
JULIO	\$ 35,223	\$ 23,482
AGOSTO	\$ 36,242	\$ 24,162
SEPTIEMBRE	\$ 37,722	\$ 25,148
OCTUBRE	\$ 37,574	\$ 25,049
NOVIEMBRE	\$ 38,191	\$ 25,461
DICIEMBRE	\$ 36,794	\$ 24,529
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 415,161</b>	<b>\$ 276,774</b>

Tabla 45

*Ventas esperadas Año 3*

PRESUPUESTO	AÑO 3	
	60%	40%
	EJECUTIVO COMERCIAL	EJECUTIVO COMERCIALE JR.
ENERO	\$ 32,404	\$ 21,602
FEBRERO	\$ 32,600	\$ 21,733
MARZO	\$ 32,817	\$ 21,878
ABRIL	\$ 34,029	\$ 22,686
MAYO	\$ 34,013	\$ 22,676
JUNIO	\$ 37,223	\$ 24,815
JULIO	\$ 36,984	\$ 24,656
AGOSTO	\$ 38,054	\$ 25,370
SEPTIEMBRE	\$ 39,609	\$ 26,406
OCTUBRE	\$ 39,453	\$ 26,302
NOVIEMBRE	\$ 40,101	\$ 26,734
DICIEMBRE	\$ 38,634	\$ 25,756
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 435,919</b>	<b>\$ 290,613</b>

Tabla 46

*Ventas esperadas Año 4*

PRESUPUESTO	AÑO 4	
	60%	40%
	EJECUTIVO COMERCIAL	EJECUTIVO COMERCIALE JR.
ENERO	\$ 34,024	\$ 22,682
FEBRERO	\$ 34,230	\$ 22,820
MARZO	\$ 34,458	\$ 22,972
ABRIL	\$ 35,730	\$ 23,820
MAYO	\$ 35,714	\$ 23,809
JUNIO	\$ 39,084	\$ 26,056
JULIO	\$ 38,833	\$ 25,889
AGOSTO	\$ 39,957	\$ 26,638
SEPTIEMBRE	\$ 41,589	\$ 27,726
OCTUBRE	\$ 41,425	\$ 27,617
NOVIEMBRE	\$ 42,106	\$ 28,071
DICIEMBRE	\$ 40,565	\$ 27,044
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 457,715</b>	<b>\$ 305,144</b>

Tabla 47

*Ventas esperadas Año 5*

AÑO 5

PRESUPUESTO	60%	40%
	EJECUTIVO COMERCIAL	EJECUTIVO COMERCIALE JR.
ENERO	\$ 35,725	\$ 23,817
FEBRERO	\$ 35,941	\$ 23,961
MARZO	\$ 36,181	\$ 24,121
ABRIL	\$ 37,517	\$ 25,011
MAYO	\$ 37,500	\$ 25,000
JUNIO	\$ 41,038	\$ 27,359
JULIO	\$ 40,775	\$ 27,183
AGOSTO	\$ 41,955	\$ 27,970
SEPTIEMBRE	\$ 43,668	\$ 29,112
OCTUBRE	\$ 43,496	\$ 28,998
NOVIEMBRE	\$ 44,211	\$ 29,474
DICIEMBRE	\$ 42,594	\$ 28,396
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 480,601</b>	<b>\$ 320,401</b>

### 4.3 Presupuesto de Costos

#### 4.3.1 Materia Prima

En cuanto a los costos de venta anual, se establece el siguiente presupuesto, en el que se incluyen costos de importación de cada producto, según se muestra a continuación:

Tabla 48

*Costo de venta anual*

COSTO DE VENTA ANUAL					
PRODUCTO	CANTIDAD	# UNIDADES POR CAJA	# CAJAS	C.U. (USD)	C.T. (USD)
RESINA	7,575	10	757	\$ 242.87	\$ 183,966.03
CEMENTO	7,575	10	757	\$ 236.17	\$ 178,887.16
ANESTESIA	75,746	50	1515	\$ 22.62	\$ 34,262.59
					<b>\$ 397,115.78</b>

#### 4.3.2 Mano de Obra Directa

En lo que respecta a la mano de obra directa, la empresa Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., no incurrirá en costos, puesto que los insumos odontológicos que pretende comercializar serán importados de la matriz, para su posterior comercialización en el mercado local.

#### 4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación

A continuación se detallan los costos indirectos de fabricación de cada producto, considerando en el caso de la resina y el cemento ortodóntico los gastos de fabricación de cada caja por 10 unidades, mientras que en el caso de la anestesia se consideran costos de fabricación por cada caja de 50 unidades, según se detalla a continuación:

Tabla 49

*Costos indirectos de fabricación*

<b>GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>	
DETALLE	C.T.
CAJA	\$ 0,10
MANTENIMIENTO MÁQUINA	\$ 0,01
M.O.I	\$ 0,78
ENERGÍA	\$ 0,01
SEGURO DE MÁQUINA	\$ 0,01
% FEE BODEGAJE, DISTRIBUCIÓN Y FACTURACIÓN	\$ 0,58
<b>Total</b>	<b>\$ 1,49</b>

Tabla 50

*Costos indirectos de fabricación (cemento ortodóntico)*

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	
DETALLE	C.T.
CAJA	\$ 0,10
	\$ 0,009
M.O.I	\$ 0,78
ENERGÍA	\$ 0,01
SEGURO DE MÁQUINA	\$ 0,014
% FEE BODEGAJE, DISTRIBUCIÓN Y FACTURACIÓN	\$ 0,58
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,49</b>

Tabla 51

*Costos indirectos de fabricación anestesia*

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	
DETALLE	C.T.
CAJA	\$ 0,10
MANTENIMIENTO MÁQUINA	\$ 0,0094
M.O.I	\$ 0,91
ENERGÍA	\$ 0,007
SEGURO DE MÁQUINA	\$ 0,00
% FEE BODEGAJE, DISTRIBUCIÓN Y FACTURACIÓN	\$ 0,58
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,61</b>

#### 4.3.4 Costos esperados

#### 4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio que se demuestra en la tabla 58 para cada uno de los años respectivamente, permite pronosticar la unidades mínimas de ventas para que el proyecto mencionado pueda cubrir el nivel de inversión realizada.

Tabla 52

*Punto de Equilibrio*

	1	2	3	4	5
<b>VENTAS</b>	\$ 658.986	\$ 691.936	\$ 726.532	\$ 762.859	\$ 801.002
<b>COSTOS VARIABLES</b>	\$ 397.115,78	\$ 416.971,57	\$ 437.820,15	\$ 459.711,15	\$ 482.696,71
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$ 136.061	\$ 144.643	\$ 151.096	\$ 155.092	\$ 160.618
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	\$ 342.392	\$ 363.987	\$ 380.226	\$ 390.282	\$ 404.189
<b>% DE LA VENTA</b>	52%	53%	52%	51%	50%

#### 4.5 Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos que se determina para las gestiones operacionales de la introducción de los suministros odontológicos hacia los odontólogos de la Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 53

*Presupuesto de Gastos fijos y variables*

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	1	2	3	4	5
SALARIOS Y COMISIONES	\$ 2,317	\$ 2,402	\$ 2,491	\$ 2,583	\$ 2,679
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 1,706	\$ 1,726	\$ 1,747	\$ 1,769	\$ 1,792
DEPRECIACION	\$ 4,113	\$ 4,113	\$ 4,113	\$ 3,753	\$ 3,753
GASTOS SERVICIOS BASICO	\$ 1,116	\$ 1,161	\$ 1,207	\$ 1,255	\$ 1,306
GASTO DE ALQUILER	\$ 360	\$ 374	\$ 389	\$ 405	\$ 421

Tabla 54

*Gastos de ventas*

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>VENTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
SALARIOS Y COMISIONES	\$ 57,439	\$ 62,395	\$ 65,550	\$ 66,635	\$ 68,873
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 15,900	\$ 17,072	\$ 17,819	\$ 18,075	\$ 18,604
DEPRECIACION	\$ 9,597	\$ 9,597	\$ 9,597	\$ 8,757	\$ 8,757
GASTOS MOVILIZACION	\$ 8,712	\$ 9,060	\$ 9,423	\$ 9,800	\$ 10,192
GASTOS EVENTOS LANZ/CONGRESO	\$ 19,885	\$ 20,681	\$ 21,508	\$ 22,368	\$ 23,263
GASTOS DE MK RELACIONAL	\$ 11,595	\$ 12,059	\$ 12,541	\$ 13,043	\$ 13,564
GASTO SERVICIO ODONTOLÓGICO SOCIAL	\$ 12,583	\$ 13,086	\$ 13,609	\$ 14,154	\$ 14,720
GASTOS MANTENIMIENTO CAMION	\$ 5,131	\$ 5,336	\$ 5,550	\$ 5,772	\$ 6,003
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 10,820	\$ 11,253	\$ 11,703	\$ 12,171	\$ 12,658
GASTOS DE COMUNICACIÓN	\$ 1,080	\$ 1,123	\$ 1,168	\$ 1,215	\$ 1,263
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 162,355</b>	<b>\$ 171,441</b>	<b>\$ 178,418</b>	<b>\$ 181,759</b>	<b>\$ 187,853</b>

En lo que respecta al presupuesto de gastos se consideran los gastos generados a nivel administrativo y de ventas, considerando el aspecto financiero del plan de negocios.

#### **4.6 Factibilidad financiera**

##### **4.6.1 Análisis de ratios**

En la tabla 55 Laboratorios BAGÒ del Ecuador S.A. demuestra las ratios que permiten una evaluación de la solvencia, apalancamiento, rentabilidad y crecimiento con un histórico de 5 años.

Tabla 55

Ratios

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>SOLVENCIA</b>					
<i>RAZON CIRCULANTE</i>					
Pasivo Circulante	\$ 34,042	\$ 36,529	\$ 40,071	\$ 45,210	\$ 49,820
Activo Circulante	\$ 232,952	\$ 297,033	\$ 366,098	\$ 442,241	\$ 523,065
	<b>6.84</b>	<b>8.13</b>	<b>9.14</b>	<b>9.78</b>	<b>10.50</b>
<i>ENDEUDAMIENTO</i>					
Total Pasivo	\$ 149,805	\$ 128,311	\$ 104,831	\$ 79,521	\$ 49,820
Total Activo	\$ 308,142	\$ 358,513	\$ 413,868	\$ 477,501	\$ 545,815
	<b>49%</b>	<b>36%</b>	<b>25%</b>	<b>17%</b>	<b>9%</b>
<b>APALANCAMIENTO</b>					
Activo	\$ 308,142	\$ 358,513	\$ 413,868	\$ 477,501	\$ 545,815
Patrimonio	\$ 158,337	\$ 230,202	\$ 309,036	\$ 397,980	\$ 495,995
	<b>1.95</b>	<b>1.56</b>	<b>1.34</b>	<b>1.20</b>	<b>1.10</b>
<b>RENTABILIDAD</b>					
<i>MARGEN OPERACIONAL</i>					
Utilidad Operacional	\$ 116,316	\$ 120,995	\$ 128,465	\$ 140,286	\$ 150,106
Ventas	\$ 675,786	\$ 709,408	\$ 744,703	\$ 781,757	\$ 820,656
	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>
<i>MARGEN DE UTILIDAD</i>					
Utilidad Neta	\$ 66,973	\$ 71,865	\$ 78,834	\$ 88,944	\$ 98,015
Ventas	\$ 675,786	\$ 709,408	\$ 744,703	\$ 781,757	\$ 820,656
	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>
<i>ROE</i>					
Utilidad Neta	\$ 66,973	\$ 71,865	\$ 78,834	\$ 88,944	\$ 98,015
Patrimonio o Capital Contable	\$ 158,337	\$ 230,202	\$ 309,036	\$ 397,980	\$ 495,995
	<b>42%</b>	<b>31%</b>	<b>26%</b>	<b>22%</b>	<b>20%</b>
<i>ROA</i>					
Utilidad Neta	\$ 66,973	\$ 71,865	\$ 78,834	\$ 88,944	\$ 98,015
Activos	\$ 308,142	\$ 358,513	\$ 413,868	\$ 477,501	\$ 545,815
	<b>22%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>
<b>CRECIMIENTO</b>					
<b>CRECIMIENTO DE LAS VENTAS</b>					
Ventas Finales		\$ 709,408	\$ 744,703	\$ 781,757	\$ 820,656
Ventas Iniciales		\$ 675,786	\$ 709,408	\$ 744,703	\$ 781,757
		<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>CRECIMIENTO DE LA UTILIDAD</b>					
Utilidad neta actual		\$ 71,865	\$ 78,834	\$ 88,944	\$ 98,015
Utilidad neta anterior		\$ 66,973	\$ 71,865	\$ 78,834	\$ 88,944
		<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>

#### 4.6.2 Valoración del plan de negocios

Dentro de la Tabla 33 se detalla la valoración económica y financiera que se abarcará dentro del presente proyecto, está a su vez está relacionada con el costo de oportunidad de capital también denominado COK, la misma que se interpreta como aquel resultado alterno como el riesgo económico que evidencia el accionista para poder invertirlo.

Tabla 56

*Valoración plan de negocios*

<b>VAN</b>	<b>\$ 95.486,89</b>
<b>TIR</b>	<b>39%</b>

Tabla 57

*Flujo de Caja*

<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>					
<b>CUENTAS CONTABLES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Utilidad antes Impuestos	\$101.016	\$108.394	\$118.906	\$134.154	\$147.835
(+) Gastos de Depreciación	\$13.710	\$13.710	\$13.710	\$12.510	\$12.510
(-) Inversiones en Activos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-) Amortizaciones de Deuda	\$21.282	\$23.981	\$27.022	\$30.449	\$34.311
(-) Pagos de Impuestos		\$34.042	\$36.529	\$40.071	\$45.210
<b>Flujo Anual</b>	<b>\$ 93.444</b>	<b>\$ 64.081</b>	<b>\$ 69.065</b>	<b>\$ 76.143</b>	<b>\$ 80.824</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>\$ 93.444</b>	<b>\$ 157.525</b>	<b>\$ 226.590</b>	<b>\$ 302.733</b>	<b>\$ 383.557</b>
<b>Pay Back del flujo</b>	<b>-\$134.964</b>	<b>-\$70.883</b>	<b>-\$1.819</b>	<b>\$74.325</b>	<b>\$155.149</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>\$ 224.912</b>	<b>\$ 288.993</b>	<b>\$ 358.058</b>	<b>\$ 434.201</b>	<b>\$ 515.025</b>
<b>CAJA</b>	<b>\$ 214.870</b>	<b>\$ 276.090</b>	<b>\$ 342.071</b>	<b>\$ 414.814</b>	<b>\$ 492.030</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 10.042</b>	<b>\$ 12.903</b>	<b>\$ 15.987</b>	<b>\$ 19.387</b>	<b>\$ 22.996</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>37</b>	<b>MESES</b>			

El VAN (Valor Actual Neto) se encuentra en los \$95.492,98, la cual siendo mayor a cero, permite asegurar que el plan de negocios es viable; en cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), que refleja un rendimiento del 39%, identificándose como una tasa superior al costo de oportunidad de capital, por lo tanto este plan de negocios se lo denomina con un riesgo moderado, dichas

variables agrupadas, permiten determinar la alta confiabilidad que se obtendrá del patrimonio de los accionistas.

#### 4.6.3 Análisis de sensibilidad

El análisis se realizó en dos escenarios, optimista y pesimista, se considera en el escenario optimista el incremento en ventas al 9%. Como resultado se evidencia el Valor Actual Neto con \$223,340.66 y la Tasa Interna de Retorno por el 42%

Tabla 58

*Análisis de sensibilidad optimista*

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	
# TRATAMIENTOS PARROQUIA TARQUI	1,082,079
% DE PROYECTO	9%
# TRATAMIENTOS PRODUCTOS BAGO	97,387
<b>VAN</b>	<b>\$ 233,340.66</b>
<b>TIR</b>	<b>42%</b>

Para el escenario pesimista se consideró un incremento del 5%, inferior al porcentaje establecido en el proyecto, como resultado en el Valor Actual Neto de \$70,024.67 y la Tasa Interna de Retorno del 4%.

Tabla 59

*Análisis de sensibilidad pesimista*

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	
# TRATAMIENTOS PARROQUIA TARQUI	1,082,079
% DE PROYECTO	5%
# TRATAMIENTOS PRODUCTOS BAGO	54,104
<b>VAN</b>	<b>(\$ 70,024.67)</b>
<b>TIR</b>	<b>4%</b>

En los dos escenarios, se evidencia que el proyecto es viable.

## 4.7. Sistema de control

### 4.7.1. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral se presenta como una herramienta a través de la cual es posible abarcar las estrategias que se deban considerar por parte de Laboratorios BAGÓ, dado a que presenta mediciones de los resultados obtenidos en materia económica así como permite obtener información de fuentes alternativos para la respectiva evaluación de la eficiencia operativa desde cuatro variantes que son la financiera, por clientes, interno y gestión del recurso humano.

Tabla 60

*Cuadro de mando integral*

	Obejtivo	Indicador	Fórmula	Fecha de revisión	Meta
<b>Perspectiva Financiera</b>	Aumentar la cuota de mercado	% de cuota de mercado	No. Clientes / total del mercado	3 meses	
	Aumentar la liquidez de la empresa	% Casf - Flow	NOF/ Total de ventas	1 mes	0.005
<b>Perspectiva de clientes</b>	Fidelización de clientes	% de recompra de clientes	N clientes que recompran / No. Total de clientes Odontólogos	3 meses	90% de Odontólogos
	Captar nuevos clientes	% de ingresos de nuevos clientes	Facturación clientes nuevos / total facturación	3 meses	0.5% del total
<b>Perspectiva de procesos</b>	Optimizar procesos internos	% de reclamaciones registradas	No. Reclamaciones / Total de servicios prestados	3 meses	5% tolerancia
	Optimizar el proceso comercial	Eficiencia comercial	Gastos totales Euipo Comercial / Total de ventas	3 meses	0.15
<b>Perspectiva de recursos humanos</b>	Focalización en la orientación al cliente	% de empleados con formación en esta competencia	NO. Empleados formados / Total Empleados	Anual	1
	Desarrollo de competencias en implementos odontológicos	% de inversión en formación bruta	Inversión en formación / total inversión	Anual	1

Cabe señalar que cada perspectiva se complementa con los objetivos estratégicos definidos en el cuadro de mando integral. A continuación se describen los análisis por cada indicador frente a las variables identificadas en el cuadro de mando:

- **Perspectiva financiera:** Con los resultados de esta perspectiva, es posible lograr una maximización de la utilidad operativa, así como un mejor rendimiento de los activos tanto de capital.
- **Perspectiva del cliente:** Consiste en el reconocimiento de los requerimientos de los clientes, para lo cual se deben mejorar los tiempos en los cuales se gestiona la entrega de los insumos requeridos.
- **Perspectiva interna:** Su objetivo es gestionar adecuadamente la gestión logística desde que llega el producto hasta su entrega.
- **Perspectiva de aprendizaje:** Tiene como finalidad preparación constante del personal en material comercial, y todo lo concerniente a la gestión logística, ventas, desarrollo de estrategias y más.

#### 4.7.2. Planes de contingencia

Como parte de la estrategia de eventualidad, se considera con esta alternativa se realizó un flujo de caja proyectado en la cual se reducen los gastos por servicio logístico, considerando aún las otras variables constantes, redefiniendo el gasto, con lo cual se obtiene un VAN favorable positivo de \$81.652,98 y una TIR del 26%.

Tabla 61

*Flujo de caja del proyecto*

<b>VAN</b>	<b>\$ 81.652,98</b>
<b>TIR</b>	<b>26%</b>

## **CAPÍTULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **5.1. Base Legal**

En este apartado, se procederá a describir las leyes y normativas a las cuales se acogerá Laboratorios BAGÓ, tomando en consideración que el tipo de suministros que introducirá al mercado están direccionados a ser empleados en personas, por lo cual se busca garantizar su aplicación, calidad y garantía, trabajando bajo las normativas impuestas en el país en diversos ámbitos en los que tenga relación la comercialización estos productos odontológicos durante el año 2018. Se procederá por ello a citar las leyes a las cuales se acoge Laboratorios Bagó para la introducción y comercialización de los productos odontológicos:

Como primera instancia se considera el Reglamento y Control Sanitario de Dispositivos Médicos y Dentales establecido a través del Acuerdo Ministerial 205 difundido mediante el Registro Oficial 57 (Ministerio de Salud, 2015)

De conformidad con el Art. 137 de la Ley Orgánica de Salud, están sujetos a registro sanitario los alimentos procesados, aditivos alimentarios, medicamentos en general, productos nutracéuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos y productos dentales, fabricados en el territorio nacional o en el exterior para su importación, exportación, comercialización, dispensación o expedición, incluidos los que se reciban en donación.

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior, es importante que al momento de que se ejecute el proceso de importación de los suministros odontológicos, se asegure el registro sanitario respectivo, a fin de asegurar que los mismos contarán con la autorización pertinente por parte del Ministerio de Salud para ser expendidos y distribuidos por Laboratorios BAGÓ entre el

segmento de los odontólogos de la ciudad de Guayaquil como parte del plan de negocios que se desarrolla.

## **5.2. Medio Ambiente**

Laboratorios BAGÓ del Ecuador se acoge directamente con las normativas de protección ambiental dispuestas mediante la Constitución de Montecristi del 2010 , así como por lo dispuesto por el Estado a través de los organismos respectivos como es el caso del Ministerio del Ambiente. Principalmente en el Ecuador se busca mantener el respeto constante hacia la naturaleza y todo lo que la rodea, debido a que se busca un desarrollo equilibrado y respetuoso, por ende, no se busca limitar a las empresas privadas y públicas en sus gestiones, sino más bien incentivarlas a que crezcan en el país pero respetando el medio ambiente y todo lo que viva en él.

En primera instancia se toma en consideración el art 395 de la Constitución del Ecuador (2010) en la que se establece:

- 1) El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Como es posible analizar lo descrito en el artículo 395 de la Constitución, se busca garantizar en todos los aspectos un trato respetuoso por el medio ambiente. Especialmente si se aplica este artículo al contexto del presente plan de negocios, se determina como importante que Laboratorios BAGÓ con la introducción de los insumos odontológicos, siga manteniendo sus esfuerzos centrados a preservar la naturaleza ampliamente.

A su vez se toma en consideración los derechos del Buen Vivir al cual deben acogerse las empresas públicas y privadas presentes en el país, para

lo cual será importante tomar en consideración la sección segunda que hace referencia a vivir en un ambiente sano en la cual se dispone:

#### Sección segunda Ambiente sano

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

El derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y en armonía con la naturaleza.

Cabe mencionar que Laboratorios BAGÓ constantemente se involucra con causas sociales en el Ecuador, un ejemplo de esto fue parte de su contribución con el país después de lo acontecido por el terremoto, así como a nivel interno desarrolla actividades centradas a la importancia del reciclaje y aplicación de procesos que generen el menor impacto ambiental posible.

### **5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir**

Los beneficios directos e indirectos se los procede a clasificar de la siguiente manera:

- Beneficiarios directos: Serán los odontólogos de la ciudad de Guayaquil hacia quienes se distribuirán los insumos odontológicos de Laboratorios BAGÓ, tales como el pegamento odontológico, las resinas y el anestésico, con lo cual se busca más allá de tener un beneficio rentable, se busca generarle una alternativa mucho más eficiente a los odontólogos a la hora de hacer la compra de este tipo de suministros que por lo general lo suelen importar de diferentes proveedores, con lo que se pretende llegar a este segmento con un

producto de calidad, y más que todo según los requerimientos particulares de cada uno de los odontólogos.

Considerando que los insumos odontológicos a comercializarse serán importados directamente por Laboratorios BAGÓ, el precio de estos será directamente al costo, siendo esta una alternativa más para así lograr incentivar más a los odontólogos a que adquieran directamente a través de BAGÓ estos suministros.

- Como beneficiarios indirectos se identifican a las personas en general que recurren a las citas odontológicas por diversos requerimientos tanto de salud oral como por estética, principalmente porque serán estos quienes se beneficien por el tipo de producto que serán empleados en sus procedimientos respectivos debido a la calidad con la que contará estos.

Cabe acotar, que tanto los beneficios directos como indirectos dispondrán de un producto de calidad, esto principalmente considerando que Laboratorios BAGÓ se busca constantemente mantener una imagen positiva en el mercado farmacéutico y ahora con este tipo de productos que garantizará mucho más el posicionamiento de esta empresa en el mercado guayaquileño, y porque no, a nivel de todo el Ecuador.

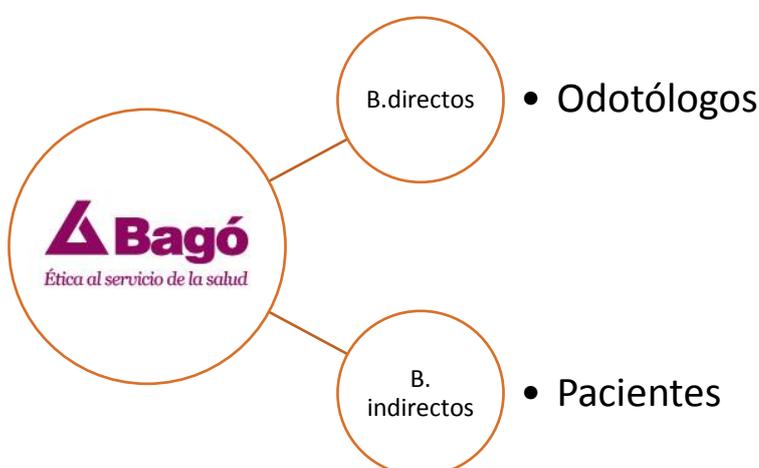


Figura 61 Beneficiarios directos e Indirectos

#### **5.4. Política de responsabilidad corporativa**

Laboratorios BAGÓ al ser una empresa latinoamericana dentro de la industria farmacéutica, se ha logrado consagrar a nivel mundial por las investigaciones efectuadas en materia de la medicina, lo que le ha permitido desarrollar varios componentes en beneficio y contribución a la salud humana, dándole así mucha más relevancia por las aportaciones a la ciencia y sociedad.

Desde el año 1992 Laboratorios BAGÓ en su instauración en el país, logró implantar la visión de crecimiento y expansión inicial de toda la compañía, recalando principalmente el objetivo de contribuir en el desarrollo e investigación de alternativas en beneficio de la humanidad en materia de medicina que se mantiene hasta la actualidad, respetando en los diversos mercados donde tienen presencia, las leyes de protección social y medio ambiental (BAGÓ, 2017).

Adicional la empresa BAGÓ, efectúa a través de mano de obra indirecta que se van a ofrecen a través de las estrategias como es en el camión y la adquisición de un chofer. A través de las clínicas móviles se efectuará una acción social, y esta es dirigirse a los puntos más necesitados de la parroquia Tarquí con la finalidad de ofrecer un servicio comunitario de salud bucal otorgado por la empresa, teniendo por aliados estratégicos a los doctores de la escuela de odontólogos.

En el año 2017 Laboratorios BAGÓ del Ecuador S.A. se hizo acreedor de la distinción del sello inclusivo, que constituye en un reconocimiento a las empresas por crear políticas que permiten incluir a todos los grupos sociales sin distinción de algún tipo, esta distinción fue otorgado por la Secretaría de Inclusión del Municipio de Quito.

## CONCLUSIONES

Considerando la información obtenida de la investigación primaria y secundaria realizada, se determinaron las siguientes conclusiones:

- Laboratorios **BAGÒ** en su búsqueda constante de la excelencia, además de desarrollar constantes investigaciones en materia de la medicina, busca la innovación frecuente y mantener la calidad en todos los productos desarrollados, por lo cual, ha surgido la idea de introducir una nueva línea de insumos odontológicos direccionados al segmento especializado en el área dentro de la ciudad de Guayaquil.
- En primera instancia se determinó con base a la investigación de mercado direccionado a los odontólogos de la ciudad de Guayaquil que los especialistas encuestados valorarían mucho el hecho de recibir conferencias internacionales para tener ampliar sus conocimientos respecto a sus procedimientos en el área profesional, siendo este un aspecto fundamental para optar y mantener la preferencia por el proveedor de insumos odontológicos como resinas, cemento dental y anestesia como lo que se busca introducir con Laboratorios **BAGÒ**.
- La investigación realizada con el benchmarking, permitió determinar que Bayer es el principal competidor de Laboratorios **BAGÓ**, debido a que por sus décadas en la industria y los constantes desarrollos investigativos le han permitido posicionarse como la industria de mayores aportaciones a la medicina en el mundo.
- Cabe acotar, que Laboratorios **BAGÓ** a nivel de investigaciones ha logrado obtener varios reconocimientos a nivel mundial, gracias a productos innovadores tales como Dioxaflex, así como gracias a su patente en el procedimiento de fabricación de Alprazolam sublingual.

- Tomando en consideración que a pesar de que los competidores principales de Laboratorios **BAGÒ** cuentan con productos altamente conocidos y demandados dentro del sector farmacéutico y salud, la calidad de la marca de Laboratorios **BAGÒ** será un punto fuerte en la introducción de los insumos odontológicos al mercado guayaquileño.

## REFERENCIA

- (s.f.). Obtenido de Automagazine: <http://automagazine.ec/laboratorios-bago-cuidara-de-la-plaza-artigas-y-parterre-aledano/>
- Abascal Rojas, F. (2000). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. Madrid: ESIC.
- Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Alfe. (2017). *Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador*. Quito: Alfe.
- Artal Castell, M. (2009). *Dirección de ventas : organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC.
- Artal Castell, M. (2013). *Dirección de ventas 12ª edición: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC.
- Artal Castells, M. (2009). *Dirección de ventas : organización del departamento de ventas y gestión comercial*. Madrid: ESIC.
- BAGÓ. (2017). *Laboratorios BAGÓ del Ecuador*. Guayaquil: BAGÓ.
- Bello, J. (2008). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Borello, A. (2004). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Caballero, P. (2014). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. Malaga: IC Editorial.
- Cabrerizo Dumont, M. (2009). *Plan de negocio*. Malaga: Vertice.
- Constitución del Ecuador. (2010). *Principios ambientales*. Quito: Constitución del Ecuador.
- De Borja, F. (2008). *Sistematización de la Función Comercial. Cómo integrar con éxito su estrategia*. Coruña: Netbiblo.
- De la Encarnación Gabín, M. (2004). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Magallanes: Thomson Editores.
- Díaz Cortez, O. (2006). *Las ventas multinivel. Análisis de las formas de trabajo asociadas*. México: Universidad autónoma de Aguascalientes.
- Díaz Narváez, V. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Chile: RIL Editores.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Granica.
- Ecuador en cifras . (2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Recursos\\_Actividades\\_de\\_Salud/Publicaciones/Anuario\\_Rec\\_Act\\_Salud\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/Anuario_Rec_Act_Salud_2014.pdf)

- EKOS, R. (2017). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- Escuela Politécnica del Litoral . (2015). *Industria Farmacéutica*. Guayaquil: Escuela Politécnica del Litoral .
- Eslave, J. (2003). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Fernández Balaguer, G. (2011). *El plan de ventas*. Madrid: ESIC.
- Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.
- Ferré, J., & Ferré, J. (1997). *Cómo Hacer un Estudio de Mercado de Forma Práctica* . Madrid: Díaz de Santos.
- FMI. (2017). *Recesión económica*. Quito: Fondo Monetario Internacional .
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*:. Mexico: Pearson.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos de investigación*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Guerrero, R. (2017). *Economía Ecuatoriana*. Quito, Ecuador.
- Horngren, C. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Mexico: Pearson.
- Horngren, C., & Sunden, G. (2017). *Contabilidad administrativa*. México D.F.: Pearson Educación.
- INEC. (2014). *Anuario Estadística de Salud: Recursos y actividades*. Quito: INEC.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2014). *GESTIÓN AMBIENTAL. ESTANDARIZACIÓN DE COLORES* . Quito: Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- Instituto Ecuatorino de Estadísticas y Censos. (2014). *Odontólogos profesionales* . Quito: INEC.
- Kotle, P. (2012). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Krajewski, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson.
- Lawrence J. Gitman, M. (2004). *Fundamentos de inversiones*. Madrid: PEARSON.
- Levy, A. (2014). *Marketing avanzado: un enfoque sistémico y constructivista*. Madrid: Granica S.A.
- López, B. (2011). *La esencia del Marketing*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Malhotra, N. (s.f.). *Investigación de mercados*.
- Martínez, D., & Milla, A. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación*. Madrid: Edigrafos.
- Medina, A. (2015). *Gestión por procesos y creación de valor público* . México D.F. : INTEC.
- Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad. (2015). *Sector Farmacéutico*. Guayaquil: Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad .

- Ministerio de Salud. (2015). *Resolución de la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria*. Quito: ARCSA.
- Ministerio de Salud Pública. (2017). *Atenciones Odontológicas 2017*. Guayaquil: Ministerio de Salud Pública.
- Ministerio del Ambiente. (2010). *Ley de Gestión ambiental*.
- MIPRO. (2016). *Sector farmacéutico nacional*. Quito: Ministerio de Industria.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Naranjo Carvajal, A. (2012). Ecoeficiencia en el uso de energía en la industria de plásticos. *Tecnología del Plástico*, 3.
- Norma Técnica Ecuatoriana. (2015). *Servicios de restauración. Buenas Prácticas de manufactura*. Quito: Servicio Ecuatoriano de Normalización.
- Olive, N. (2004). *El cuadro de mando en acción: equilibrando estrategia y control*. Madrid: Deusto.
- Organización Mundial de la salud. (2014). *Participación del mundial*. Quito.
- Pedros, D. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Altair.
- Pimenta, A. (2014). *Análisis de la performance en las empresas: una perspectiva integrada*. Catalan: UOC.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. México D.F.: Grupo planeta.
- Prieto Herrera, J. (2015). *Gerencia de ventas: Sea un animador de sus vendedores*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ramos, J. M. (2014). *Cómo hacer un plan de empresa: Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Madrid: Profit Editorial.
- RAOSOFT. (2018). *RAOSOFT*. Obtenido de <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Registro Oficial. (2008). *Mandato constituyente*. Quito: Editores Nacionales.
- Restrepo, L., & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Madrid: Universidad del Rosario.
- Revista Gestión*. (s.f.). Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/empresas/laboratorios-bago-fue-reconocido-con-el-sello-inclusivo>
- Revista Líderes*. (24 de Enero de 2016). Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/farmaceuticas-crecimiento-produccion-medicamentos.html>
- Rodríguez, E. (2003). *Metodología de la Investigación*. México.
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdez.

- Ruiz, S., & Alonso, J. (2001). *Experiencias y casos de comportamiento del consumidor*. Madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña, J. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- Sainz, J. (2011). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall Hispano.
- Soriano, C. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Soriano, C. (2000). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
- Soriano, C. (2006). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Soriano, C. (2007). *La ventaja competitiva*. Madrid: Diaz De santos.
- Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad*. Madrid: Penguin Randon House .
- Thomsen, M. (2012). *El Plan de Negocios Dinámico*. España: Thomsen.
- Universidad Católica Santiago de Guayaquil. (2017). *Total de estudiantes de odontología*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Universidad de Guayaquil . (2017). *Total de estudiantes de la Facultad de odontología*. Guayaquil : Universidad de Guayaquil .
- Velásco, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Barcelona: PAIDOS.
- Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: PARANINFO.
- Ventura, J. (2013). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Parainfo.
- Vistazo. (2014). Industrias farmacéuticas. *Vistazo*, 6.
- Vladimirovna, O. (2015). *Fundamentos de probabilidad y estadística*. Barcelona : UAEM .
- Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC.

## ANEXOS

### a) Carta de autorización

Quito, Febrero 21 de 2018

Señores  
Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
Guayaquil.-

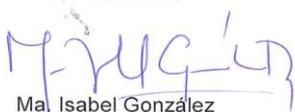
#### AUTORIZACIÓN

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. con RUC 1791224493001, autoriza a los señores **CARLOS ALEJANDRO ROCA**, con CI: 0918022542 y **FABIAN MORLA MEZA**, con CI: 0923035158, a elaborar su Proyecto de Tesis para la obtención de su título de 3er. Nivel en la Carrera de Ingeniería en Administración de Ventas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

El tema planteado por nuestro colaborador es *"Plan de Negocio para la implementación de la Unidad Comercial de Insumos Odontológicos de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A."*.

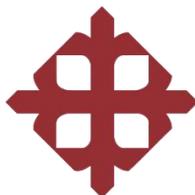
Cualquier información adicional, favor solicitarla al Departamento de Recursos Humanos.

Atentamente,

  
Ma. Isabel González  
**GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**  
Laboratorios Bagó S. A.

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.  
Lizardo García E10-80 y Av. 12 de Octubre - Edificio Alto Aragón, Pisos 10, 13, 14 • Quito - Ecuador  
PBX: (593) 400-2400 • Fax: (593-2) 400 2401 • P.O.Box: 17-17-1107 • E-mail: oficina@bago.com.ec • www.bago.com.ec

b) Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Facultad De Especialidades Empresariales  
Carrera Administración De Ventas

Modalidad Semipresencial

**Encuesta realizada a profesionales en odontología**

**Objetivo:** Elaborar un plan de negocio para la introducción de suministros odontológicos en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2018.

1. De las siguientes alternativas, su establecimiento de salud pertenece a:

Hospital público

Centro de salud público

Consultorio privado


2. ¿Usted ejerce su profesión en el área?

Pública

Privada


3. ¿Cuál es el horario de atención que maneja en su consultorio?

8 am – 9 am

9 am -10 am

10:30 a 11:30

12 pm

Otro especifique


4. De las siguientes escalas determine la cantidad de pacientes que atiende mensualmente:

21-30	<input type="checkbox"/>
31-50	<input type="checkbox"/>
51-100	<input type="checkbox"/>
Más de 100	<input type="checkbox"/>

**5. Escoja los 3 principales insumos complementarios, requeridos para el desarrollo de sus actividades:**

Mascarillas	<input type="checkbox"/>
Gafas	<input type="checkbox"/>
Guantes	<input type="checkbox"/>
Hilo dental	<input type="checkbox"/>
Enjuague bucal	<input type="checkbox"/>
Babero	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Cuál de los siguientes servicios en odontología usted realiza?**

Operatoria	<input type="checkbox"/>
Prótesis removibles	<input type="checkbox"/>
Prótesis fija	<input type="checkbox"/>
Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Cuál de las siguientes especialidades dentro de odontología usted realiza en su consulta privada o particular?**

Endodoncia	<input type="checkbox"/>
Cirugía maxilofacial.	<input type="checkbox"/>
Odontopediatría.	<input type="checkbox"/>
Ortodoncia.	<input type="checkbox"/>
Periodoncia.	<input type="checkbox"/>
Rehabilitación Oral.	<input type="checkbox"/>
Implantología	<input type="checkbox"/>

**8. Escoja los tres principales tratamientos odontológicos por el cual un paciente se acerca a su consulta:**

Obturación	<input type="checkbox"/>
Endodoncia	<input type="checkbox"/>
Exodoncias	<input type="checkbox"/>
Periodoncias	<input type="checkbox"/>
Cirugía menor	<input type="checkbox"/>
Ortodoncia ortopédica.	<input type="checkbox"/>

**9. ¿Cuál de los siguientes valores agregados valoraría usted recibir de un proveedor de insumos? (resina, cemento, anestesia)**

Publicidad en página institucional.	<input type="checkbox"/>
Publicidad en revista institucional.	<input type="checkbox"/>
Baberos y enjuagues bucales personalizados de su establecimiento de salud.	<input type="checkbox"/>
Conferencias con especialistas internacionales.	<input type="checkbox"/>
Difusión de campaña publicitaria con promociones de su establecimiento.	<input type="checkbox"/>
Publicidad en página institucional.	<input type="checkbox"/>

**10. De los insumos de resina, cemento, y anestésicos ¿Cuál de las siguientes escalas monetarias representa su gasto mensual?**

\$0-\$250	<input type="checkbox"/>
\$251- \$350	<input type="checkbox"/>
\$351- \$450	<input type="checkbox"/>
\$451 – \$550	<input type="checkbox"/>
\$551 – \$650	<input type="checkbox"/>
Mayor a \$650	<input type="checkbox"/>

**11. ¿De qué forma adquiere usted los suministros de resina, cemento y anestésicos?**

Se dirige a los locales de distribuidores a comprar los productos.	<input type="checkbox"/>
Recibe los materiales en su consultorio.	<input type="checkbox"/>
Otro (especifique).	<input type="checkbox"/>

12. ¿Cuál es la forma de pago que usted prefiere al comprar los materiales de resina, cemento y anestésicos?

Al contado.

Crédito ¿Cuántos días? (Especifique).

Otro (especifique).


c) Préstamo bancario



Crédito para empresas /

## CRÉDITO PARA EMPRESAS

### ¿Por qué obtener un Crédito para empresas Produbanco?

- ✓ Evaluación inmediata
- ✓ Asesoría y estructuración financiera personalizada por cuenta de nuestro equipo especializado en Banca de Empresas
- ✓ Soluciones de monto, plazo y condiciones de pago acorde a la necesidad identificada
- ✓ Destinos de financiamiento:
  - ✓ capital de trabajo
  - ✓ capital de inversión
  - ✓ proyectos de inversión
  - ✓ proyectos inmobiliarios
  - ✓ compra de facturas
  - ✓ compra de cartera
  - ✓ crédito verde

d) Cálculo del % crecimiento sobre el 100%

Venta/cuota Alcanzado	% a aplicar sobre el excedente	Venta/cuota Alcanzado	% a aplicar sobre el excedente
116	85	161	40
117	84	162	39
118	83	163	38
119	82	164	37
120	81	165	36
121	80	166	35
122	79	167	34
123	78	168	33
124	77	169	32
125	76	170	31
126	75	171	30
127	74	172	29
128	73	173	28
129	72	174	27
130	71	175	26
131	70	176	25
132	69	177	24
133	68	178	23
134	67	179	22
135	66	180	21
136	65	181	20
137	64	182	19
138	63	183	18
139	62	184	17
140	61	185	16
141	60	186	15
142	59	187	14
143	58	188	13
144	57	189	12
145	56	190	11
146	55	191	10
147	54	192	9
148	53	193	8
149	52	194	7
150	51	195	6
151	50	196	5
152	49	197	4
153	48	198	3
154	47	199	2
155	46	200	1
156	45		
157	44		
158	43		
159	42		
160	41		



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Alejandro Roca Carlos Alejandro ; Morla Meza, Fabián Nicolás** con C.C: # **0918022542 ; 0923035158**, autores del trabajo de titulación: **Plan de negocio para la implementación de la unidad comercial de insumos odontológicos de Laboratorios BAGÒ DEL ECUADOR S.A.**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **12 de marzo de 2018**

f. \_\_\_\_\_

**Alejandro Roca, Carlos Alberto**

C.C: **0918022542**

f. \_\_\_\_\_

**Morla Meza, Fabián Nicolás**

C.C: **0923035158**

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de negocio para la implementación de la unidad comercial de insumos odontológicos de Laboratorios BAGÓ DEL ECUADOR S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Carlos Alberto, Alejandro Roca; Fabián Nicolás, Morla Meza		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Félix Homero, San Andrés Samaniego		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Ventas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	12 de Marzo de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	131
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Ortodóntico, farmacéutica, comercialización.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cemento, Resina, Industria farmacéutica, odontólogo, comercialización.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>	<p>Con el objetivo de ampliar la línea de productos que Laboratorios BAGÓ S.A (LB) ofrece e incrementar sus niveles de ventas, el presente plan de negocios se basó en la implementación de la unidad comercial de insumos odontológicos de LB demandados por los odontólogos de Guayaquil. Por esto, se incluyó dentro de esta nueva línea de productos, anestesia odontológica, resinas dentales y cemento ortodóntico. LB, por su trayectoria, ha logrado establecerse como una de las empresas más importantes del sector farmacéutico, sin embargo no había incursionado en el sector de suministros odontológicos. Por tanto, se identificó la necesidad de expandir el mercado hacia el cual se dirige la empresa e incrementar sus ventas. Para obtener información se llevó a cabo un estudio de mercado, considerando el total de consultas odontológicas de Guayaquil, particularmente la parroquia Tarqui, equivalente a una muestra de 1.082.079 atenciones. Se analizaron los factores del macro entorno de la empresa, y la evaluación de los factores internos y externos a la misma, demostrando que existe la factibilidad para la implementación del proyecto. Se obtuvo información para el desarrollo de estrategias que le permita a LB competir con las empresas presentes en el mercado. Se definió la planificación de ventas la cual contempla cubrir el segmento de mercado seleccionado para alcanzar sus objetivos de ventas. A través de la evaluación económica y financiera, se obtuvo un TIR del 32% y un VAN de \$190,373.41 determinando la factibilidad económica y financiera del proyecto.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-993251669 +593-982589735	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:fabianmorla777@gmail.com">fabianmorla777@gmail.com</a> <a href="mailto:caar99@yahoo.com">caar99@yahoo.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Garcés Silva, Magaly Noemi		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206953 Ext. 5046		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec">magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			