

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial**

TEMA:

Plan de Negocio para la comercialización de insumos médicos de la empresa FARMACORP dirigido a clínicas del Cantón Babahoyo para el año 2020.

AUTORES:

**Cabrera Loja, Sully Johanna
Tenén Sánchez, Verónica Elizabeth**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TUTOR:

Ec. Delgado Salazar, Jorge Luis, Mgs

Guayaquil, Ecuador

10 de septiembre del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Tenén Sánchez, Verónica Elizabeth y Cabrera Loja, Sully Johanna**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniería en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. Jorge Luis Delgado S.
Ec. Delgado Salazar, Jorge Luis, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. David Coello Cazar
Ec. Coello Cazar, David, Mgs

Guayaquil, a los 10 días del mes de septiembre del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Cabrera Loja, Sully; Tenén Sánchez, Verónica**

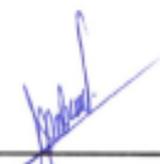
DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para la comercialización de insumos médicos de la empresa FARMACORP dirigido a clínicas del cantón Babahoyo para el año 2020** previo a la obtención del título de **Ingeniería 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 mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 10 días del mes de septiembre del año 2019

LOS AUTORES

f 

Cabrera Loja, Sully Johanna

f 

Tenén Sánchez, Verónica Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

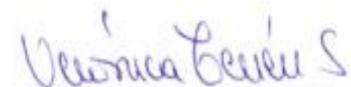
Nosotras, **Cabrera Loja, Sully; Tenén Sánchez, Verónica**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Plan de Negocios para la comercialización de insumos médicos de la empresa FARMACORP dirigido a clínicas del cantón Babahoyo para el año 2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de septiembre del año 2019

LOS AUTORES


f _____
Cabrera Loja, Sully Johanna


f _____
Tenén Sánchez, Verónica Elizabeth

REPORTE DE URKUND

The screenshot displays the URKUND web application interface. At the top, the URKUND logo is visible. The main content area is divided into two sections: document details on the left and a list of sources on the right.

Documento: Plan de negocios para la comercialización de la línea de insumos médicos de la empresa Farmacora el Rigido a.S.
Presentado: 2019-08-22 11:51 (-05:00)
Presentado por: Anónimo
Recibido: jorge.de.godo.urg@analisis.orkund.com
Mensaje: [3000] [Mostrar el mensaje completo](#)
0% de estas 31 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes: Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
83%	Plan de negocios para la comercialización de la línea de insumos médicos de la empresa Farmacora el Rigido a.S.
71%	PLAN COMERCIAL SAMUEL VILLON CASTILLO 15/11/2006
95%	FACTURADO DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

Plan de negocios para la comercialización de la línea de insumos médicos de la empresa

Farmacora el Rigido
a clinicas y laboratorios del canton Babahoyo para el año 2020

AUTOR: ESI:
Cabrera Esja, Sully Johanna
Teniente Sánchez, Verónica Elizabeth

Tutor:
Delgado Salazar, Jorge Luis
Guzayaculi, Ecuador
22 de agosto del 2019

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración en Ventas

Probar la nueva interfaz Urkund

Jorge Luis Delgado

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que Dios puso en mi camino y me dieron su apoyo, me alentaron a crecer profesionalmente con sabios consejos y ánimos que me motivaron para seguir adelante y culminar mi carrera universitaria. También agradezco a las personas que algún momento me desanimaron y me dijeron que no podía lograrlo, eso me dio más fuerzas para alcanzarlo.

Agradezco a mi compañera de tesis, Sully Cabrera, quien ha sido mi mano derecha todo este tiempo gracias por acompañarme en esta evolución y desarrollo.

Agradezco a mi prima María de los Ángeles por su apoyo y cariño incondicional. Te quiero mucha prima.

Verónica Tenén.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por ser mi guía en todo momento, por darme sabiduría y permitirme alcanzar una meta más en mi vida. Hoy más que nunca soy testigo de que su tiempo es perfecto.

A mi esposo Roberto, gracias por su apoyo incondicional y aliento para alcanzar mi meta, junto a mi pequeña Olivia son mi inspiración para buscar la mejor versión de mí.

Gracias a mi compañera de tesis, Verónica Tenén, por su amistad y recorrer ésta última milla conmigo.

Y no puedo dejar de agradecer a cada una de las personas que conocí estos 5 años en la universidad. Profesores y compañeros de aula, quienes se convirtieron en mis favoritos los fines de semana, gracias por compartir sus experiencias que enriquecieron mi camino profesional y dejaron una huella especial en mi vida personal.

¡Muchas Gracias!

Sully Cabrera L.

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico en primera instancia a Dios por ser mi guía a lo largo de este caminar y darme las fuerzas necesarias para salir victoriosa ante las adversidades presentadas.

A mis amados hijos Diana Karolina, Sophia Victoria y David Eduardo que son un pilar fundamental en mi vida, inspiración y motivación.

A mis queridos maestros que con su sabiduría transmitieron sus conocimientos, valores que me ayudaron a formarme profesionalmente y me enseñaron a tener objetivos claros en la vida.

A mi querida Miss Lcda. Magaly Garcés que siempre estuvo dispuesta ayudarme con sus sabios consejos y apoyo incondicional.

A nuestro tutor Econ. Jorge Luis Delgado por el seguimiento, paciencia y dedicación en orientarnos.

A mis queridos amigos de la universidad Fernando Espín, Esteban Yépez, Dalton Valero, Jimmy Bourne, Héctor Rougel, Sully Cabrera, Alba Romero, Olga Alcívar, Martha Herrera, Andrea Tamayo, Fátima Vera, Olga Palacios, Lenin Vélez y Jonathan Riofrio gracias por su apoyo desinteresadamente Y sumaron en mi día a día.

Verónica Tenén.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres Vicente y Pilar, quienes con amor, paciencia y dedicación me enseñaron que éste es el camino y que sólo se llega con disciplina y perseverancia.

¡Gracias por creer en mí, con mucho cariño este trabajo es para ustedes, Los Amo!

Sully Cabrera L.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. 

Ec. DAVID COELLO CAZAR, Mgs
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. 

ING. MAXIMILIANO PEREZ Ph. D
DOCENTE DE LA CARRERA

f. 

LIC. MAGALY GARCÉS, Msg
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CALIFICACIÓN

CABRERA LOJA, SULLY JOHANNA

TENÉN SANCHEZ, VERÓNICA ELIZABETH

f. Jorge Luis Delgado
Ec. Delgado Salazar, Jorge Luis, Mgs
TUTOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
CAPÍTULO I.....	8
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	8
CAPÍTULO II.....	12
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA	12
2.1. Población, muestra	12
2.2. Selección del método muestral	14
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	14
2.4. Presentación de los resultados	14
2.5. Análisis e interpretación de los resultados	23
2.6. Análisis externo.....	24
2.6.1. Análisis Pesta.....	24
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado	34
2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.....	38
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global.....	41
2.6.5. Mercado meta.....	44
2.6.6. Perfil del consumidor	45
2.7. Análisis interno.....	46
2.7.1 Cadena de valor	46
2.7.2. Benchmarking.....	48
2.8. Diagnostico	49
2.8.1. Análisis DAFO	49
2.8.2. Análisis CAME.....	53
2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff	54
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos	55
2.8.5. Conclusiones.....	56
CAPÍTULO III.....	58
PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL	58

3.1. Estrategia, metas y objetivos comerciales	58
3.2. Plan comercial.....	59
3.2.1. Mezcla de mercadotecnia.....	59
3.2.2. Gestión de ventas.....	63
3.3. Organización y funciones de la estructura de ventas.....	69
3.3.1. Estructura organizacional y funcional	69
3.3.2. Organización de la estructura de ventas	70
3.3.3. Función de los cargos en el área comercial	71
3.4. Mercado, previsiones, cuotas, previsiones y presupuesto de ventas.....	73
3.4.1. Dimensionamiento del mercado	73
3.4.2. Procedimiento para las previsiones.....	73
3.4.3. Determinación de las previsiones.....	74
3.4.4. Presupuestos y cuotas de ventas.....	74
3.5. Diseño de la compensación para el área comercial.....	75
3.5.1. Estructura fija y variable	75
3.5.2. Primas e incentivos	77
3.5.3. Gastos de movilización y viáticos	77
3.6. Control de la gestión comercial.....	77
3.6.1. Control de las ventas.....	77
3.6.2. Control de otras dimensiones de las ventas.....	78
3.6.3. Evaluación del equipo comercial	79
3.6.4. Cuadro de mando del área comercial.....	80
CAPÍTULO IV	81
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	81
4.1. Hipótesis de partida	81
4.1.1 Capital inicial	81
4.1.2 Política de financiamiento.....	82
4.1.3 Costo de Capital.....	82
4.1.4 Impuestos.....	82
4.2 Presupuesto de Ingresos	83
4.2.1 Volúmenes.....	83
4.2.2 Precios	83
4.2.3 Ventas esperadas.....	84

4.3	Presupuesto de Costos.....	84
4.3.1	Tangibles e Intangibles.....	84
4.3.2	Mano de obra	85
4.3.3	Costos Indirectos.....	85
4.3.4	Costos esperados.....	86
4.4	Presupuestos de Gastos.....	86
4.4.1	Mano de obra	86
4.4.2	Gastos administrativos	87
4.5	Análisis de Punto de Equilibrio.....	87
4.6.	Estados Financieros Proyectados.....	89
4.7	Factibilidad Financiera	90
4.7.1	Análisis de Ratios	90
4.7.2.	Valoración del Plan de Negocios.....	91
4.7.3.	Análisis de Sensibilidad.....	92
	CAPÍTULO 5.....	94
	RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	94
5.1	Base Legal	94
5.2	Medio Ambiente	95
5.3.	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	95
5.4	Política de Responsabilidad Corporativa	96
	CONCLUSIONES.....	97
	REFERENCIAS	98
	GLOSARIO.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Local y dirección de FARMACORP</i>	8
Tabla 2	<i>Marca que maneja FARMACORP</i>	9
Tabla 3	<i>Descripción de productos</i>	11
Tabla 4	<i>Población</i>	12
Tabla 5	<i>Clientes a quien va dirigido el proyecto</i>	13
Tabla 6	<i>Presupuesto de compra</i>	14
Tabla 7	<i>Frecuencia de compra</i>	15
Tabla 8	<i>Especialidad de demanda de insumos médicos</i>	16
Tabla 9	<i>Tiempo de entrega de proveedor actual</i>	17
Tabla 10	<i>Principal proveedor</i>	18
Tabla 11	<i>Beneficios del proveedor actual</i>	19
Tabla 12	<i>Grado de satisfacción con el proveedor actual</i>	19
Tabla 13	<i>Atributos adicionales que desearía</i>	20
Tabla 14	<i>Medios que le gustaría recibir información</i>	21
Tabla 15	<i>Interés de tener nuevo proveedor</i>	22
Tabla 16	<i>Motivos por el cual cambiaría de proveedor</i>	22
Tabla 17	<i>Proveedores de insumos médicos</i>	26
Tabla 18	<i>Detalle de insumos médicos importados</i>	27
Tabla 19	<i>Análisis PESTA</i>	32
Tabla 20	<i>Atención médica Los Ríos</i>	34
Tabla 21	<i>Nivel de Casos de atención médica 2019</i>	35
Tabla 22	<i>Nivel de ventas de distribuidoras</i>	36
Tabla 23	<i>Posicionamiento de la competencia</i>	37
Tabla 24	<i>Factores internos EMPROMED</i>	40
Tabla 25	<i>Factores internos PRODIMEDA</i>	41
Tabla 26	<i>Estimación demanda proyectada</i>	43
Tabla 27	<i>Perfil de consumidor</i>	45
Tabla 28	<i>Benchmarking de parámetros</i>	48
Tabla 29	<i>DAFO FARMACORP</i>	50
Tabla 30	<i>Factores externos FARMACORP</i>	51
Tabla 31	<i>Factores internos FARMACORP</i>	52

Tabla 32 <i>CAME</i>	53
Tabla 33 <i>Tabla de precios</i>	61
Tabla 34 <i>Distribución de insumos médicos</i>	63
Tabla 35 <i>Segmentación de clínicas y farmacias</i>	65
Tabla 36 <i>Construcción de rutas</i>	67
Tabla 37 <i>Productividad de ruta</i>	69
Tabla 38 <i>Necesidad de personal</i>	72
Tabla 39 <i>Dimensión del mercado</i>	73
Tabla 40 <i>Previsión de venta</i>	73
Tabla 41 <i>Previsión de cuota por clínica</i>	74
Tabla 42 <i>Distribución de previsión</i>	74
Tabla 43 <i>Presupuesto de venta</i>	75
Tabla 44 <i>Distribución de sueldo</i>	76
Tabla 45 <i>Estructura fija del vendedor</i>	76
Tabla 46 <i>Control de venta mensual</i>	78
Tabla 47 <i>Medición de dimensiones de ventas</i>	78
Tabla 48 <i>Tabla de medición del vendedor</i>	79
Tabla 49 <i>Cuadro de mando del área comercial</i>	80
Tabla 50 <i>Capital Inicial</i>	81
Tabla 51 <i>Costo de capital</i>	82
Tabla 52 <i>Cantidad de venta</i>	83
Tabla 53 <i>Precio de venta</i>	83
Tabla 54 <i>Ventas esperadas</i>	84
Tabla 55 <i>Costos tangibles</i>	84
Tabla 56 <i>Mano de obra</i>	85
Tabla 57 <i>Costos indirectos</i>	85
Tabla 58 <i>Costos esperados</i>	86
Tabla 59 <i>Sueldos administrativos</i>	87
Tabla 60 <i>Gastos administrativos</i>	87
Tabla 61 <i>Punto de equilibrio</i>	88
Tabla 62 <i>Balance General</i>	89
Tabla 63 <i>Estado de resultados</i>	90
Tabla 64 <i>Razones financieras</i>	90

Tabla 65 <i>Valoración conservador</i>	92
Tabla 66 <i>Valoración optimista</i>	92
Tabla 67 <i>Valoración pesimista</i>	93

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Logotipo Farmacorp	8
<i>Figura 2.</i> Mapa de Babahoyo	13
<i>Figura 3.</i> Presupuesto de compra	15
<i>Figura 4.</i> Frecuencia de compra	15
<i>Figura 5.</i> Especialidad de demanda de insumos médicos.....	16
<i>Figura 6.</i> Tiempo de entrega de proveedor actual.....	17
<i>Figura 7.</i> Principal proveedor.....	18
<i>Figura 8.</i> Beneficios del proveedor actual.....	19
<i>Figura 9.</i> Grado de satisfacción con el proveedor actual.....	20
<i>Figura 10.</i> Atributos adicionales que desearía.....	20
<i>Figura 11.</i> Medios que le gustaría recibir información	21
<i>Figura 12.</i> Interés de tener nuevo proveedor.....	22
<i>Figura 13.</i> Motivos por el cual cambiaría de proveedor	23
<i>Figura 14.</i> Resumen de resultados de la encuesta	24
<i>Figura 15.</i> PIB Salud	28
<i>Figura 16.</i> Consumo per cápita	28
<i>Figura 17.</i> Composición gastos de salud por persona.....	29
<i>Figura 18.</i> Consultas por establecimientos.....	30
<i>Figura 19.</i> Ubicación de valoración	33
<i>Figura 20.</i> Oportunidades y amenaza	33
<i>Figura 21.</i> Posición de distribuidoras.....	36
<i>Figura 22.</i> Análisis Porter	38
<i>Figura 23.</i> Estimación de mercado potencial.....	42
<i>Figura 24.</i> Tendencia de demanda proyectada	44
<i>Figura 25.</i> Cadena de valor	46
<i>Figura 26.</i> Cuantificación de benchmarking.....	49
<i>Figura 27.</i> Matriz Ansoff.....	54
<i>Figura 28.</i> Ciclo de vida de producto	55
<i>Figura 29.</i> Mapa estratégico	55
<i>Figura 30</i> ruta de vendedor	68

RESUMEN

El plan de Negocio realizado se basó en la empresa FARMACORP dedicada a la comercialización y distribución de insumos médicos, que mediante este estudio desea establecer el objetivo de incrementar las ventas por medio de la inclusión de clínicas privadas y farmacias de la ciudad de Babahoyo, de esta manera aspira tener un crecimiento de ventas y mejorar sus resultados a partir del año 2020. Para lograr este cometido, se comenzó en realizar un estudio de mercado de los puntos definidos para conocer su interés sobre la adquisición de insumos médicos, la periodicidad, cantidad y medios de compra, con dicha información se realizó la programación de previsión de venta definiendo la dimensión y procedimiento de ventas con la finalidad de poder organizar, planificar y controlar el cumplimiento del nivel de crecimiento que desea alcanzar. Como parte de la proyección se realizó la planificación financiera para determinar la inversión inicial, alcances de ventas, gastos, costos y generación de rentabilidad en un periodo de cinco años, con lo cual se obtuvo resultados favorables y viables para la aplicación del proyecto. De esta manera el proyecto aporta favorablemente en brindar nuevas opciones de comercio de insumos médicos para atender a los clientes finales en clínicas y farmacias.

Palabras claves: insumos médicos, clínicas, farmacias, ventas, competencia, productos

ABSTRACT

The Business plan carried out was based on the FARMACORP company involved in the research and distribution of medical supplies, which through this study wishes to establish the objective of increasing sales through the inclusion of private and pharmacies in the city of Babahoyo, In this way, it aspires to have a sales growth and improve its results as of 2020. To achieve this comet, we began to carry out a market study of the determined points to know its interest on the acquisition of medical supplies, the periodicity, quantity and means of purchase, with this information the sales forecast programming was carried out defining the size and procedure of sales with the determination of being able to organize, control and control compliance with the level of growth that you want to achieve. As part of the projection, financial planning was carried out to determine the initial investment, sales scope, expenses, costs and profitability generation over a period of five years, which resulted in favorable and viable results for the implementation of the project. In this way the project contributes favorably in providing new options for trading medical supplies to serve the final clients in clinics and pharmacies.

Keywords: medical supplies, clinics, pharmacies, sales, competition, products

INTRODUCCIÓN

FARMACORP planea tener un crecimiento en los próximos años mediante la inclusión de un nuevo mercado para lo cual es preciso realizar una planificación estratégica de los pasos a seguir con la finalidad de determinar si es viable esta propuesta.

La presente investigación está diseñada para incrementar las ventas de la empresa FARMACORP a partir del año 2020 con la captación de nuevos clientes en la ciudad de Babahoyo, para tal efecto se planificó un estudio comercial que se planteó en los siguientes capítulos:

Capítulo uno, se describió a la empresa FARMACORP especificando su actividad, sus productos, trayectoria y el detalle de insumos médicos que intervienen en este proyecto, con la finalidad de definir en cuatro grupos la gama de insumos que comercializa.

Capítulo dos, trata sobre el estudio de mercado con relación a la ciudad de Babahoyo y específicamente a los establecimientos que se va a vender los insumos que son las clínicas y farmacias ubicadas estratégicamente, para lo cual se utilizaron varias herramientas de análisis interno y externo del negocio, al finalizar se realizaron las conclusiones definiendo las estrategias que debe implementar.

Capítulo tres, se basa sobre el estudio comercial comenzando desde el establecer el objetivo general, los objetivos específicos y los operacionales que son necesarios para cumplir paso a paso para alcanzar la meta deseada. En este capítulo también se definió la organización, el diseño de competencias y la gestión comercial que debe realizar el área comercial.

Capítulo cuatro, se desarrolló el estudio financiero con la finalidad de determinar la inversión, ingresos y gastos que tiene el proyecto en un lapso de cinco años, al finalizar se calculó la viabilidad del proyecto y dichos

resultados son los que encaminan hacia la realización favorable del negocio propuesto.

Capítulo cinco, aborda temas sociales y como contribuye este estudio para el país, ciudadanos y determina los beneficiarios del mismo, aportando las leyes más relevantes que intervienen en este estudio, así como también definiendo el compromiso corporativo que tiene la empresa hacia los consumidores, proveedores y colaboradores.

JUSTIFICACIÓN

El Plan de Negocio se desarrolla con el propósito de introducir la línea de insumos médicos hacia las clínicas del cantón Babahoyo, para lo cual es importante conocer los factores de la problemática que actualmente se encuentran en el sector, los mismos que radican en la variedad y disponibilidad de productos.

Para explicación del primero, es importante estar al tanto, que el mercado de los centros de distribución de insumos médicos mantiene dependencia de las importaciones, su fortaleza radica en la capacidad de disponer del capital para importar variedad de fármacos e insumos. Por otra parte, existe baja producción local a los que se denomina genérico, a pesar que internamente el gobierno impulsa a este consumo, no es suficiente para abastecer al mercado. Por tal razón, el consumo de medicamentos e insumos importados es superior a las de genéricos llegando a ser 69,60% a 30,40% respectivamente (Ministerio de Salud Pública MSP, 2013).

El siguiente factor de estudio del cantón Babahoyo, radica en excesivas franquicias farmacéuticas que dependen de sus distribuidores directos, dando prioridad a las cadenas y con poca atención a las clínicas, por lo que la competencia de distribuidores para este sector es mínima, en especial en el abastecimiento de insumos médicos que son utilizados para exámenes y operaciones los cuales tienen mayor demanda para este segmento de clientes.

Además de revisar los distribuidores y las necesidades del cantón, también es importante conocer que tanto en el área urbana como en la parte rural de Babahoyo no cuenta con insumos médicos adecuados y surtidos para las clínicas, laboratorios y dispensarios lo cual imposibilita la atención correcta para sus pacientes.

El cantón de Babahoyo es abastecido por Enpromed, Prodimedia, Leterago, Difare, Rocnarf, Quifatex principalmente y otros distribuidores que

se encargan de contactar a Clínicas y Laboratorios, sin embargo, su abastecimiento y precios no son los adecuados conforme es la rotación de los insumos que ofrecen. Generalmente lo realizan entre 24 a 36 horas las entregas, algunos mantienen amplios portafolios de productos, pero los créditos no se ajustan a las necesidades de los clientes.

Por lo anterior, el problema de estudio radica en la alta dependencia de distribuidores con poca variedad para ofrecer debido a que las clínicas y laboratorio se tienen que adaptar a su forma de comercialización y no precisamente a las necesidades que tiene el cliente final. Además, que los distribuidores, priorizan sus productos hacia sus cadenas y luego al mercado, por lo que es baja y escasa la atención que reciben las clínicas y laboratorios, además de esto es importante recalcar que los afectados directos en la cadena de servicio son los pacientes (Babahoyenses).

En el Ecuador, la regulación del mercado farmacéutico e insumos médicos se ha dado con mayor intensidad en los últimos años, cuyo objetivo se centra en la eliminación de las estrategias rentistas y garantizar plenamente productos de calidad que prioricen los derechos de los consumidores en términos de salud y que cumplan los indicadores de bienestar social. (Páez, 2013)

De acuerdo con las cifras del Ministerio de Salud (2014), Babahoyo dispone de 45 establecimientos de atención médica distribuido en un hospital básico, dos hospitales generales, un hospital especializado, 11 clínicas general y una especializada, 3 centros de salud, 16 sub centros de salud, 2 puestos de salud y 7 policlínicos, cuyo abastecimiento de insumos médicos es realizado por las cadenas de distribuidores con los cuales tienen una relación comercial directa y su área de compra es quien se encarga del abastecimiento, previa revisión del inventario.

Por lo anterior, FARMACORP encuentra una oportunidad en el segmento de clientes de las clínicas y laboratorios del cantón, que pueden ofrecer los

insumos médicos en base a sus necesidades, adaptándose al mercado de Babahoyo, pero sin descuidar el margen de ganancia del grupo.

De esta manera FARMACORP optimiza sus productos, sus recursos, y conocimientos en la búsqueda de nuevas alternativas de negocio en beneficio de la sociedad.

El aporte social, se enfoca en el objetivo 10 del Plan del Buen Vivir en la que indica “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, porque abarcar nuevos segmentos para comercializar sus productos de forma diferenciada y con valor agregado por el servicio que brindan a la sociedad por medio de la comercialización directa de insumos médicos.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de negocios para la comercializar la línea de insumos médicos de la empresa FARMACORP dirigido a clínicas y farmacias estratégicas del cantón Babahoyo para el año 2020.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Presentar a la empresa FARMACORP a que se dedica y los insumos médicos que ofrece.
- b. Desarrollar el estudio de mercado mediante el uso de herramientas que facilite el análisis del sector al cual va dirigido el proyecto y las necesidades que requieren satisfacer.
- c. Establecer los objetivos comerciales para conseguir incrementar las ventas en un 15% de FARMACORP.
- d. Elaborar el estudio de viabilidad y factibilidad financiera, el mismo que va a determinar la inversión que se requiere y el rendimiento que se va a lograr.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación del proyecto se desarrolla con base a las siguientes líneas:

- Línea de Facultad #1: Tendencia de mercado de consumo final.
- Línea de Carrera #1: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

La línea de investigación seleccionada, se basa en la zona 5 porque se va a comercializar insumos médicos en la ciudad de Babahoyo cuya finalidad es de poder entregar de forma directa productos con alta calidad y representación directa que tiene FARMACORP para abarcar más mercado en el país.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Actividad de la empresa



Figura 1. Logotipo Farmacorp

FARMACORP fue constituida en la ciudad de Guayaquil en el año 2008, cuyo objeto social es la distribución, comercialización y representación de insumos médicos, originalmente entregando a sus clientes jeringas, guantes, suturas, catéteres, sueros, fundas de colostomía, mascarillas, sondas, entre otros. Inició sus actividades en su primer local en el sector de la bahía Huayna Cápac Local 48B y a medida que el negocio fue creciendo vio la necesidad de crear una nueva sucursal después de siete años en el sector de la Kennedy Avenida Periodista 502.

La llegada a este sector le abrió nuevas oportunidades en lo que respecta a la línea de laparoscopia cubriendo ampliamente con insumos a los clientes del sector y ampliando su portafolio de productos y marcas.

Tabla 1

Local y dirección de FARMACORP

Local	Dirección
	Bahía Huaynacapac local 48 B
	Kennedy Nueva, av del periodista 502 y la décima

FARMACORP es una microempresa conformada por siete colaboradores, cuya fortaleza radica en la variedad de marcas, precios económicos, atención permanente 24/7 a clientes potenciales y sobre todo la atención directa y personalizada para los clientes particulares y clínicas, porque con el paso del tiempo han llegado a concientizar con el grupo de colaboradores que la calidad del servicio es primordial para la salud y vida de pacientes.

Como se puede apreciar, su trayectoria ha sido de crecimiento y de seguir diversificando su portafolio de productos, en virtud de esto, su permanencia es de 10 años en el mercado, abriendo nuevos locales en puntos estratégicos y en miras de seguir inaugurando más en la ciudad. Su fortaleza radica en la variedad de marcas como 3M, Jhonson Jhonson, Braum, Covidien, Nipro, Medex siendo las más relevantes en lo que respecta a insumos médicos.

FARMACORP es sub distribuidor de Jhonson autorizado correspondiendo solamente a dos personas en la ciudad de Guayaquil dicha acreditación.

Tabla 2

Marca que maneja FARMACORP

Marca	Descripción
	Procedencia: Brasil Linea: Sutura, Laparoscopia, Enzimaticos

Con relación al almacenamiento FARMACORP cuenta con el espacio, acondicionamiento, instalaciones y equipos adecuados para el cuidado de los medicamentos y equipos médicos; con la finalidad de precautelar y matener la calidad de los mismos.

En lo que respecta a la logística, la empresa cuenta con la siguiente movilización:

- 1 Camion de 2.5 T para las entregas puntuales en menos de 24 horas para ciudades cercanas
- 1 Camioneta D-MAX para las entregas puntuales en menos de 24 horas para ciudades cercanas
- Transporte publico para las entregas puntuales en menos de 24 horas para ciudades cercanas

La publicidad de FARMACORP se ha desarrollado por la forma tradicional mediante la comunicación de boca en boca, por buenos comentarios de satisfacción, confianza y gratificación de los clientes que han atendido, los cuales han servido de referencia para atraer a nuevos consumidores por medio de buenos comentarios y recomendaciones acerca del servicio que realiza la compañía. De esta manera se destaca que la publicidad realizada le ha contribuido para:

- Construir una base de clientes fieles y constantes.
- Generar buenas relaciones de servicio y atención comercial
- Crear valor para la compañía en productos y marca.

1.2. Misión, visión

Misión

Ser reconocidos a nivel nacional como un gran distribuidor siendo la primera opción del mercado en productos médicos y hospitalarios, ofreciendo total cobertura y atención a los clientes.

Visión

Lograr ser una distribuidora importante en la región costa, especializándose en la entrega de insumos médicos y medicamentos, con el respaldo de las marcas reconocidas para brindar calidad y excelencia de servicio a los clientes

1.3. Descripción del producto o servicio

Tabla 3

Descripción de productos

Línea Insumos	Productos	Imágenes
Cirugía General	Guantes de Examinación Sondas Lencería Quirúrgica Descartable Suturas Jeringuillas Anestesia y Ventilación Gasas - Esparadrapos Apositos Terapia Respiratoria Catéteres Tubos Endotraqueales Detergentes Enzimáticos Bisturí Sueros Mascarillas Descartables	
Laparoscopia	Trocar Tijeras Braster Grapadora Lineal y recarga	
Ginecología	Espéculo descartable Espátulas Kit Papanicolao Lubricante	
Traumatología	Vendas de Yesos Vendas de Guatas Vendas de Gasas Vendas Elásticas Férulas	

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1. Población, muestra

Población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación se debe de tener en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (Fuentes & Icart, 2010, p.55)

Con la finalidad de establecer la población para el plan de negocio se determinó la base de 45 establecimientos médicos, que se encuentran registrados en Babahoyo en la base del Ministerio de Salud (2014).

Tabla 4

Población

Detalle	Cantidad
Hospital básico	1
Hospital general	2
Hospital especializado	1
Clínicas	11
Clínica especializada	1
Centros de Salud	3
Sub centros de salud	16
Puesto de salud	2
Policlínicos	7
Otros	1
Total	45

Tomado de Ministerio de Salud, 2014

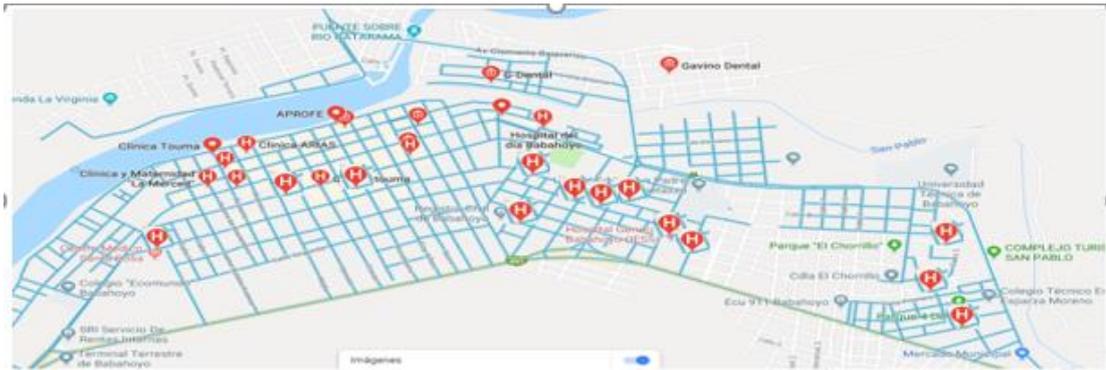


Figura 2. Mapa de Babahoyo

Del total de la población se excluyó a las entidades públicas, por lo tanto en base a los siguientes criterios se determinó la muestra a seguir y se tomó la encuesta a la totalidad de establecimientos seleccionados.

- Clínicas privadas (20): cancelación directa y en menos tiempo que los centros médicos y hospitales públicos.
- Farmacias privadas (4): cercanas de hospitales públicos por falta de insumos y los consumidores acuden a las farmacias.

Tabla 5

Clientes a quien va dirigido el proyecto

1	Clínica Maternidad Germán. Hospital Básico
2	Hospital Clínica Touma S.A.
3	Clínica Moderna
4	Clínica Arias
5	Fundación Antonio Barrastechea
6	Clínica y Maternidad la Merced
7	Clínica Pedro Naranjo
8	Hospital del día Toapanta
9	Hospital del Día María Auxiliadora
10	Clínica Talem
11	Clínica Andrioli
12	Hospital del día Babahoyo
13	Centro de Integración Panamericana
14	Centro Médico Dr. Víctor Escudero
15	Centro Médico Dra. Margarita Toapanta
16	Veterinaria Doki Doki
17	Laboratorio LAB CENTER
18	Centro Médico Dr. Joel Ordoñez
19	Centro Médico Medilink
20	Fundación Carlos Luis Morales
21	Farmacia Consuelito
22	Farmacia Continental
23	Farmacia Su Receta
24	Farmacia María Auxiliadora

En este contexto, al ser una población pequeña no se aplicó ninguna muestra.

2.2. Selección del método muestral

Este apartado no se desarrolla, debido a que no existe una muestra por lo tanto, no existe un método muestral a seguir en la investigación, porque todos los elementos mencionados en el punto anterior, se los van a encuestar.

2.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica aplicada de recolección de datos es la encuesta por medio del uso del instrumento de preguntas de opción múltiple, que se la realizó de forma directa a los propietarios de las clínicas y farmacias descritas en el punto 2.1. Se efectuó durante los primeros días de mayo de forma presencial y asistiendo a cada punto, con la finalidad de levantar información relevante del tema de investigación además de efectuar la encuesta.

La encuesta permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de empresa (Grasso, 2006, p.17).

2.4. Presentación de los resultados

Pregunta 1. ¿Qué valor asigna de su presupuesto de compras mensuales a la adquisición de insumos médicos?

Tabla 6

Presupuesto de compra

Opciones	Cantidad	%
0 a 1000	9	37.50%
2000 a 3000	12	50.00%
4000 a 5000	0	0.00%
6000 o mas	3	12.50%
Total	24	100.00%

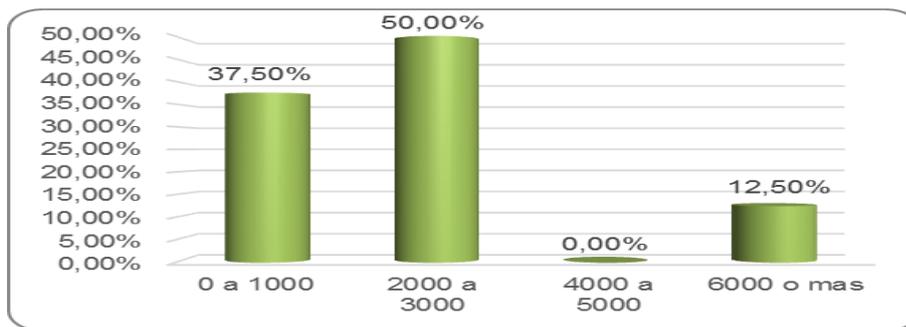


Figura 3. Presupuesto de compra

De acuerdo con las respuestas de los establecimientos encuestados manifestaron que realizan compra entre \$2000 a \$3000 de insumos médicos, lo cual representa el 50% del interés de compra. Otro porcentaje importante es de las compras hasta \$1000 que representan el 37,50%. Por lo tanto, se define que el 87,50% realiza compras entre \$1000 a \$3000.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia adquiere insumos médicos?

Tabla 7

Frecuencia de compra

Opciones	Cantidad	%
semanal	12	50.00%
quincenal		0.00%
mensual	12	50.00%
Total	24	100.00%

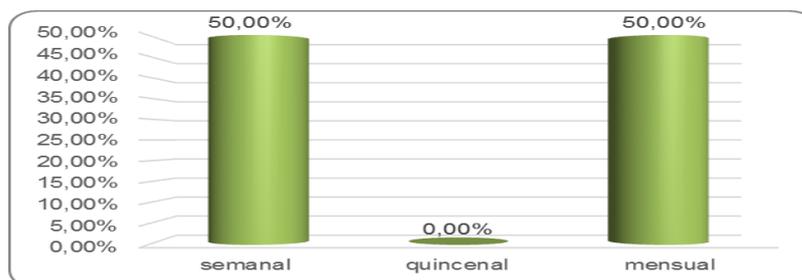


Figura 4. Frecuencia de compra

La información recabada indica que se encuentra dividida equitativamente entre semanal y mensual la frecuencia que adquieren los productos para abastecerse.

Pregunta 3. ¿Cuáles de las siguientes especialidades médicas en su clínica tiene mayor demanda de insumos médicos?

Tabla 8

Especialidad de demanda de insumos médicos

Opciones	Cantidad	%
Cirugía general	14	51.85%
Traumatología	4	14.81%
Laparoscopia	2	7.41%
Ginecología	7	25.93%
Oftalmología	0	0.00%
Urología		0.00%
Total	27	100.00%

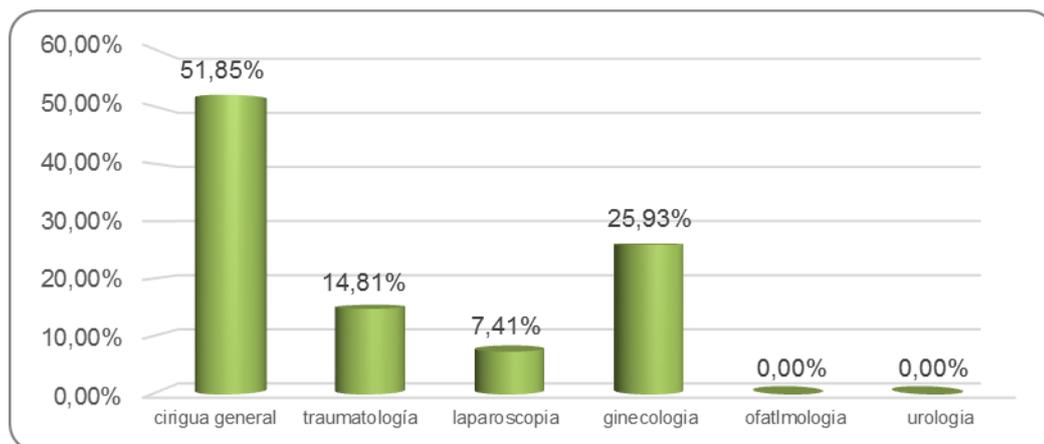


Figura 5. Especialidad de demanda de insumos médicos

En la respuesta de esta interrogante depende mucho de cuál es la especialidad que se destaca cada una, sin embargo, se aprecia que el 51,85% utilizan los insumos de cirugía general, porque es el común de actividades que realizan todos los establecimientos. El siguiente puntaje importante es para la especialidad de ginecología con el 26%.

Pregunta 4. ¿Cuál de los siguientes rangos es el tiempo de entrega regular por parte de su proveedor actual de insumos médicos?

Tabla 9

Tiempo de entrega de proveedor actual

Opciones	Cantidad	%
0 a 24h	7	29.17%
36h a 48h	17	70.83%
72h o más	0	0.00%
Total	24	100.00%

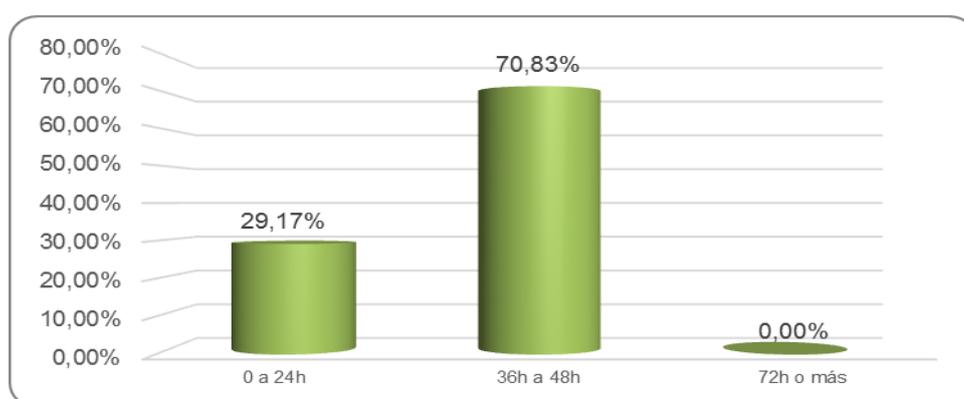


Figura 6. Tiempo de entrega de proveedor actual

Los proveedores que actualmente los atienden entregan los insumos médicos de forma directa a sus establecimientos entre 36h y 48h, por lo que, según lo manifestado al momento de realizar los pedidos, también toman en consideración el tiempo de entrega para realizar una correcta proyección de abastecimiento.

Pregunta 5. ¿Quién es su principal proveedor de insumos médicos?

Tabla 10
Principal proveedor

Opciones	Cantidad	%
EMPROMED	6	25.00%
PRODIMEDA	9	37.50%
ECUAQUIMICA	1	4.17%
DISTRIB. COELLO	1	4.17%
DIFARE	1	4.17%
ROCNARF	1	4.17%
NIPRO	1	4.17%
DISMERRO	1	4.17%
LUIS PROAÑO	1	4.17%
BOLIVAR VELAZCO	1	4.17%
LETERAGO	1	4.17%
Total	24	100.00%

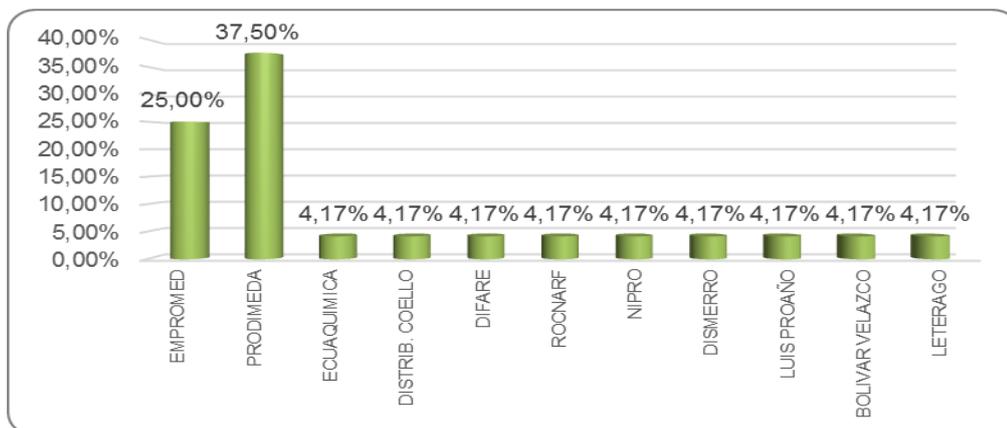


Figura 7. Principal proveedor

El proveedor principal que atiende el mercado es PRODIMEDA con el 37,50% que indicaron que es su proveedor principal porque realiza las visitas más recurrentes y también toma pedidos por otros medios como teléfono, whatsapp y mensajes de texto.

Pregunta 6. ¿Cuáles son los beneficios que le brinda su actual proveedor de insumos médicos? (marque mínimo 2 y máximo 3)

Tabla 11

Beneficios del proveedor actual

Opciones	Cantidad	%
Crédito	16	33.33%
Precio	12	25.00%
Garantía	8	16.67%
portafolio de productos	4	8.33%
tiempo de entrega	8	16.67%
Total	48	100.00%

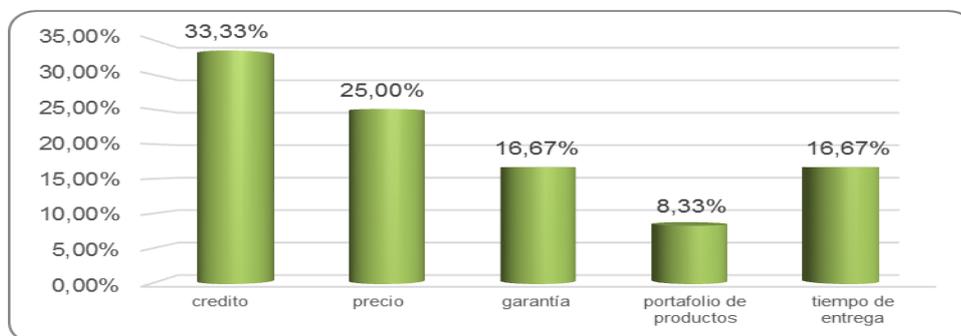


Figura 8. Beneficios del proveedor actual

De acuerdo con la pregunta anterior, los encuestados manifestaron que el beneficio principal es el crédito con el 33,33% que ofrecen lo cual les permite organizar sus flujos, el siguiente beneficio es el precio con el 25% puesto que manifiestan que son beneficiosos y económicos.

Pregunta 7. Indique su grado de satisfacción general con su proveedor actual. Marque con una x en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

Tabla 12

Grado de satisfacción con el proveedor actual

Opciones	Cantidad	%
Muy bajo		0.00%
Medio	12	50.00%
Muy alto	12	50.00%
Total	24	100.00%

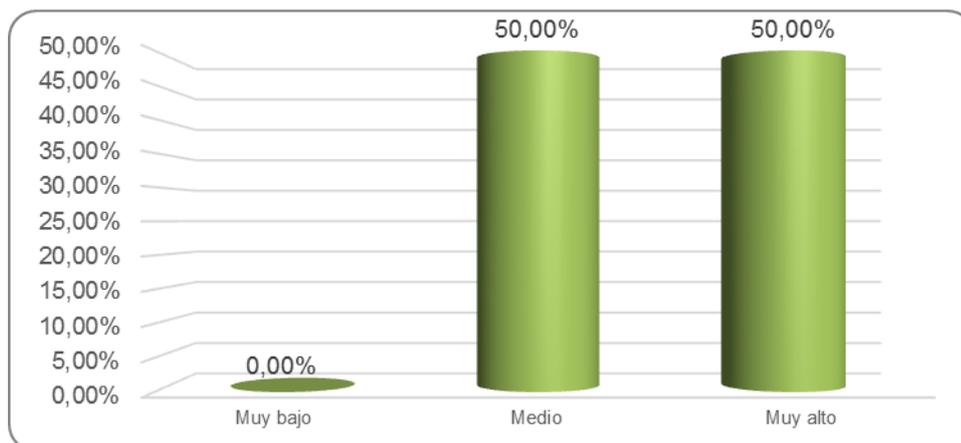


Figura 9. Grado de satisfacción con el proveedor actual

Los encuestados se encuentran conforme con el servicio brindado actualmente por sus proveedores manifestado con el puntaje de 50%, seguido del término medio con igual porcentaje de medición.

Pregunta 8. ¿Qué atributos adicionales desearía tener del proveedor actual de insumos? (Marque mínimo 1 y máximo 2)

Tabla 13

Atributos adicionales que desearía

Opciones	Cantidad	%
Capacitaciones	5	20.83%
servicio a domicilio sin costo	0	0.00%
Extensión de crédito	19	79.17%
Total	24	100.00%



Figura 10. Atributos adicionales que desearía

Los atributos adicionales que sugieren que les hace falta a su proveedor actual es la extensión de crédito, debido a que actualmente es de 30 días y desean una extensión de 45 días.

Pregunta 9. ¿Cuál de los siguientes medios desearía recibir información de productos?

Tabla 14

Medios que le gustaría recibir información

Opciones	Cantidad	%
volantes	0	0.00%
instagram	2	8.33%
correo	17	70.83%
WhatsApp	5	20.83%
congresos	0	0.00%
ferias	0	0.00%
otros	0	0.00%
Total	24	100.00%

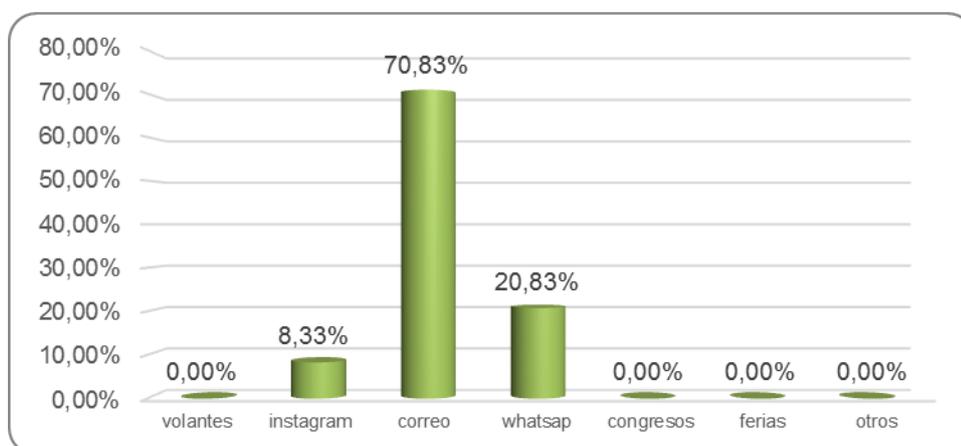


Figura 11. Medios que le gustaría recibir información

Los encuestados indicaron que prefieren recibir promociones o información acerca de insumos médicos y demás productos por medio del correo electrónico. Otro medio de comunicación es el whatsapp, el mismo que lo consideran que es más rápido y obtienen respuesta en línea.

Pregunta 10. ¿Está interesado en formar parte de un nuevo proveedor de insumos médicos?

Tabla 15

Interés de tener nuevo proveedor

Opciones	Cantidad	%
si	18	75.00%
no	6	25.00%
Total	24	100.00%

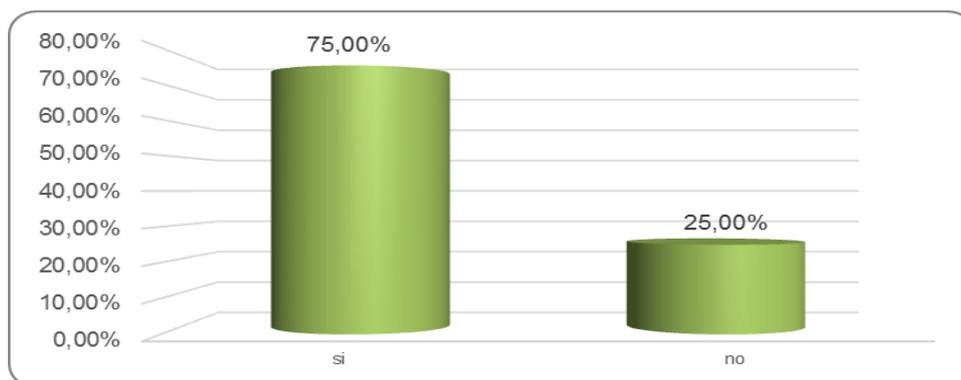


Figura 12. Interés de tener nuevo proveedor

Con el 75% indicaron que si están interesados en adquirir insumos médicos por medio de un nuevo proveedor por lo que resulta una oportunidad para colocar los productos.

Pregunta 11. ¿Por qué motivo usted cambiaría de proveedor de insumos médicos?

Tabla 16

Motivos por el cual cambiaría de proveedor

Opciones	Cantidad	%
precio	10	37.04%
servicio al cliente	3	11.11%
políticas comerciales	3	11.11%
calidad de productos	3	11.11%
Entrega inmediata	5	18.52%
Buena relación con el cliente	3	11.11%
Total	27	100.00%

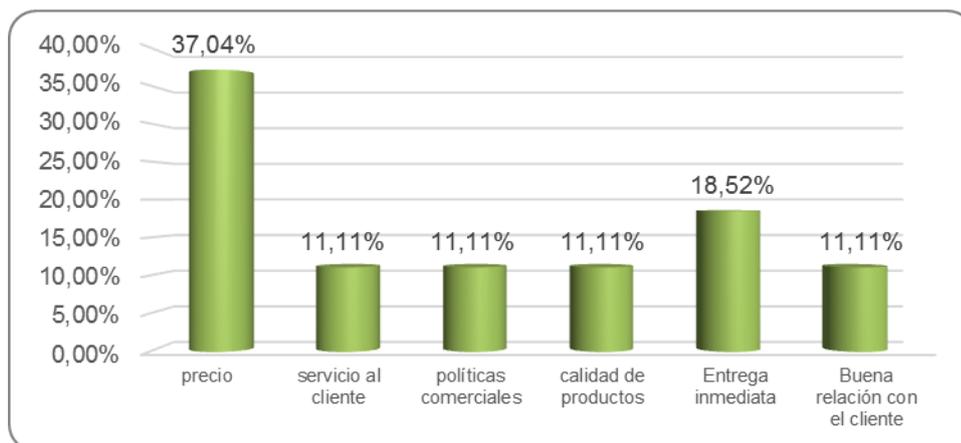


Figura 13. Motivos por el cual cambiaría de proveedor

El motivo por el que cambiaría de un proveedor a otro es el precio con la respuesta de 37,04% porque les permite ahorrar costos en sus negocios. El siguiente punto importante es el 18,52% que indicaron que es la agilidad en la entrega de los productos, debido a que actualmente deben de esperar de dos a tres días y existen ocasiones en las que los insumos se los necesita de manera urgente.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

Se obtuvieron resultados importantes por medio de las encuestas como el monto en dólares que recurrentemente en un 50% realizan las compras en monto de hasta \$3000 manifestado en la pregunta No.1, cuya frecuencia de adquisición es entre semana y mensual en insumos médicos de cirugía general y ginecología, manifestado en la pregunta No.3

El proveedor principal que atiende el mercado de Babahoyo es PRODIMEDA seguido de ENPROMED, que entre los dos cubren el 62,50% del mercado, la debilidad encontrada es el tiempo de entrega de productos entre 3 a 4 días descrito en la pregunta No. 4 de la encuesta.

Por otra parte, manifiestan que se encuentran en grado de satisfacción alto por el servicio recibido en especial con el crédito y precio con el 33,33% y 25% respectivamente, sin embargo consideran que deben

mejorar aspectos como la extensión del crédito que actualmente les ofrece de 30 días y requieren que sea de 45 días.

La oportunidad del Plan de negocio se encuentra en la pregunta No. 10 en la que manifiestan con el 75% que si desean formar parte de un nuevo proveedor que les ofrezca factores que beneficien a sus centros médicos y farmacias.

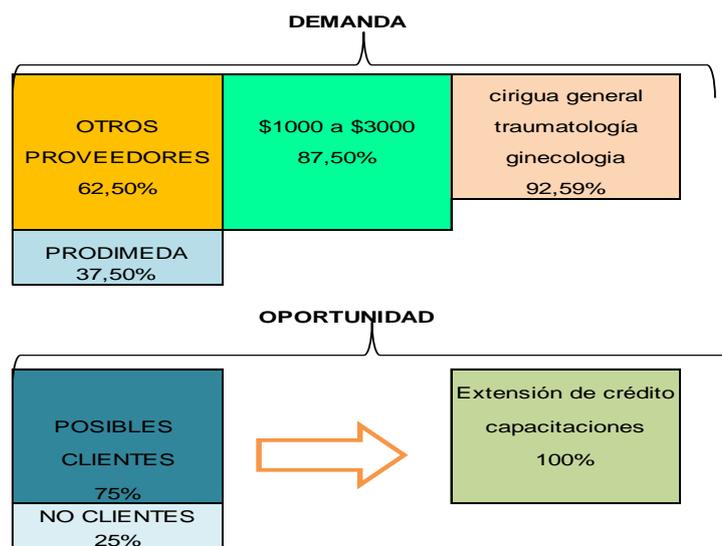


Figura 14. Resumen de resultados de la encuesta

2.6. Análisis externo

2.6.1. Análisis Pesta

Político

Registro Sanitario para Insumos Médicos

La entidad que se encarga de Emitir y controlar los registros sanitarios y notificaciones sanitarias se denomina ARCSA Agencia Nacional De Control Regulación Y Vigilancia Sanitaria, a través de esta institución se obtiene el registro de insumos médicos para que se puedan importar y comercializar libremente en el país, así como, de asegurar que los productos que adquieran los consumidores sean de calidad.

De acuerdo con el Reglamento para el Registro Sanitario de Dispositivos médicos y reactivos bioquímicos, se detalla en:

Art. 1.- Este reglamento tiene por objetivo establecer los requisitos para la inscripción, y reinscripción del registro sanitario de los dispositivos médicos y reactivos bioquímicos de diagnóstico de uso humano, así como la emisión de directrices necesarias respecto al control post registro de dichos productos.

Art. 31.- Los dispositivos médicos comprenden:

- a) Equipo médico
- b) Prótesis, órtesis y ayudas funcionales
- c) Productos de uso odontológico
- d) Materiales quirúrgicos y de curación
- e) Productos para desinfección de equipos (R.O.573,2009)

Reglamento de buenas prácticas de Almacenamiento

Estas normas representan una certificación de garantía de las empresas que se encargan del manejo de productos farmacéuticos, con la finalidad de mantener y garantizar la calidad de los insumos médicos que expenden. Surge de la necesidad de normalizar y valorar las condiciones de las prácticas que realizan los establecimientos con relación al almacenamiento de medicamentos ya sea para empresas importadoras, distribuidoras, farmacéuticas, entre otros.

De acuerdo con el Reglamento de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte para establecimiento farmacéutico:

Art.1. Establecer de las buenas prácticas de almacenamiento, distribución, transporte de medicamentos en general, productos dentales, productos de industria farmacéutica, dispositivos médicos, reactivos, higiene personal, entre otros, con la finalidad de precautelar

las propiedades y mantener la calidad y características fisicoquímicas, microbiológicas y farmacológicas.

Art. 18. La infraestructura y espacio físico de los establecimientos, deberá estar directamente relacionada con la funcionalidad, seguridad y efectividad de éstos, considerando sus necesidades de almacenamiento de acuerdo con el volumen de productos y a los criterios de despacho y distribución. (R.O.4872, 2014)

Económico

Demanda de Insumos médicos

La demanda de insumos y equipos médicos en Ecuador presentan una tendencia creciente, para satisfacer este evento se realizan importaciones para cumplir con la demanda nacional. Estos insumos son vitales para que los profesionales de la salud ejecuten sus actividades de forma adecuada, para lo cual deben contar con equipos de calidad.

Tabla 17

Proveedores de insumos médicos

PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES						
País de Origen	U\$S 2013	%	U\$S 2014	%	U\$S 2015	%
Estados Unidos	96.378.395	31,40%	109.384.465	34,90%	96.169.552	30,00%
Alemania	45.127.127	14,70%	37.370.152	11,90%	44.064.041	13,80%
China	24.398.845	8,00%	26.646.478	8,50%	40.738.443	12,70%
Brasil	17.593.466	5,70%	14.291.592	4,60%	16.340.567	5,10%
Panamá	15.667.571	5,10%	11.053.436	3,50%	10.272.765	3,20%
Países Bajos (Holanda)	17.766.710	5,80%	11.861.348	3,80%	9.945.449	3,10%
Colombia	11.555.314	3,80%	11.543.154	3,70%	9.747.524	3,00%
Austria	563.621	0,20%	1.131.356	0,40%	8.947.105	2,80%
Bélgica	4.237.576	1,40%	14.088.751	4,50%	8.474.520	2,60%
México	2.117.860	0,70%	7.514.361	2,40%	7.546.256	2,40%
Subtotal	235.406.485	76,80%	244.885.093	78,20%	252.246.222	78,70%
Resto del Mundo	71.152.160	23,20%	68.161.849	21,80%	68.042.151	21,30%
Total importado	306.558.645	100,00%	313.046.942	100,00%	320.288.373	100,00%

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015

Para tal efecto, la procedencia de los equipos es de Estados Unidos con 30% principalmente, seguido de Alemania 13,80%, de acuerdo con las cifras del Banco Central del Ecuador.

Tabla 18

Detalle de insumos médicos importados

Partida	Descripción	2014	%	2015	%
9018	Instrumentos y Aparatos De Medicina, Cirugía.	164.552.601	52,6%	171.953.867	53,7%
9021	Artículos y Aparatos De Ortopedia.	45.239.351	14,5%	44.793.133	14,0%
3006	Preparaciones y Artículos Farmacéuticos	40.629.296	13,0%	39.625.673	12,4%
9022	Aparatos De Rayos X y Aparatos	25.080.934	8,0%	31.383.602	9,8%
9019	Aparatos De Mecanoterapia; Aparatos Para Masajes	19.470.083	6,2%	15.795.163	4,9%
3005	Guatas, Gasas, Vendas y Artículos Análogos	12.733.817	4,1%	12.240.178	3,8%
9020	Los Demás Aparatos Respiratorios y Máscaras	5.340.860	1,7%	4.496.757	1,4%
Total Importado		313.046.942	100%	320.288.373	100%

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015

Entre los principales insumos se encuentran los instrumentos y aparatos de medicina con el 53%, seguido con varios puntos lejanos del primero con los artículos y aparatos de ortopedia con el 14%.

PIB de Gastos de Salud

El gasto público se ubica al cierre del año 2016 en 8,39% como se aprecia en la figura No.3, de acuerdo con la cuenta satélite de servicio de salud, entre los principales gastos que se registran son los servicios hospitalarios con el 60,70%, seguido de servicio médico ambulatorio con 24,40%.

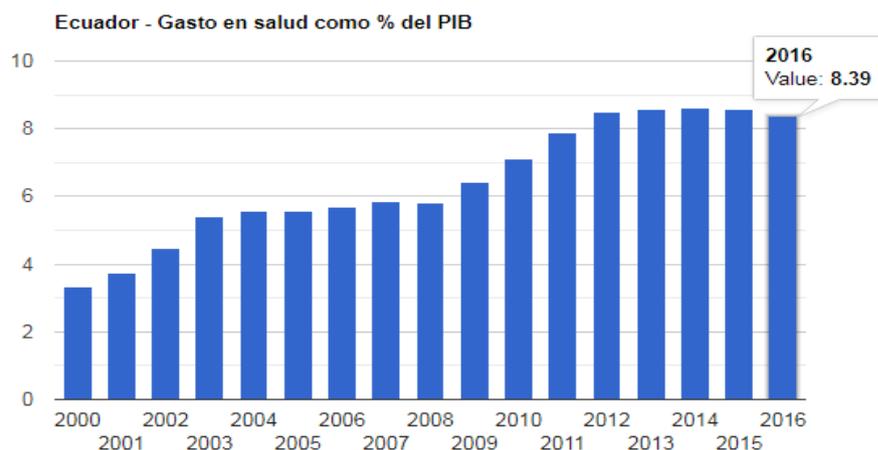


Figura 15. PIB Salud
Tomado de Cuenta Satélite de Salud, 2016

En este mismo contexto, se ubica el consumo Per cápita al cierre del 2016 en 505 detallado en la figura No.4, se aprecia que existió un incremento al cierre del año 2015, sin embargo, al existir contracción de importaciones se evidencia en el descenso del consumo del país.

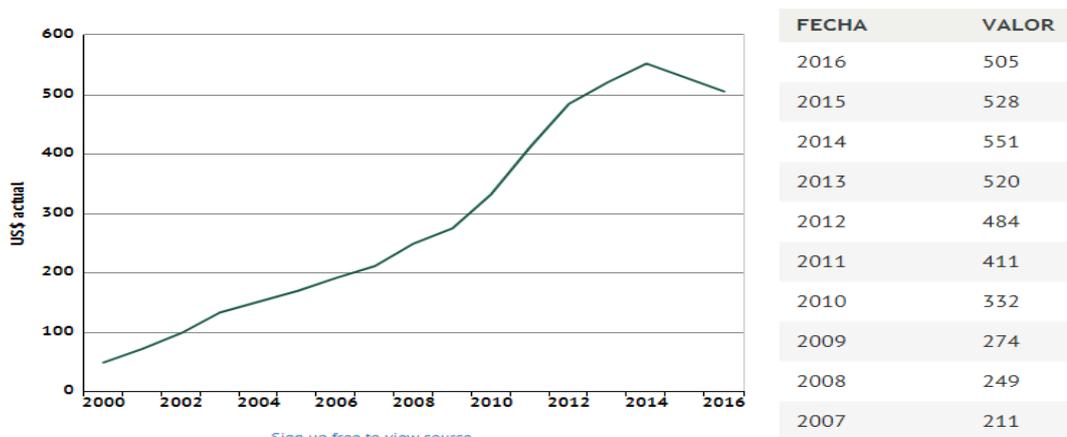


Figura 16. Consumo per cápita
Tomado de Cuenta Satélite de Salud, 2016
Social

Consumo de gasto de salud por persona

Las personas dedican gran parte de sus ingresos en gastos médicos, principalmente en las medicinas con el 43%, seguido de exámenes de

laboratorios con el 18%, en tercer lugar, la hospitalización con el 15%, y el resto de gastos en porcentajes menores.

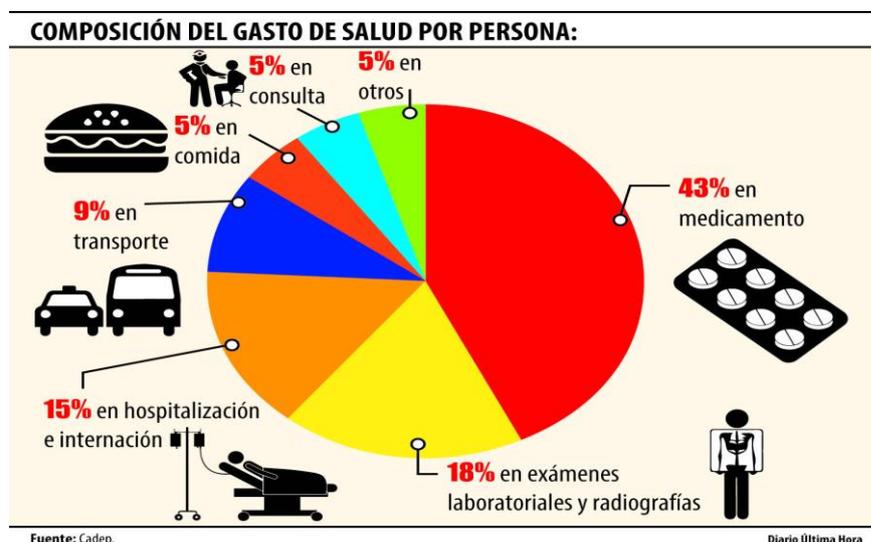


Figura 17. Composición gastos de salud por persona
Tomado de Diario Última Hora, 2015

Se aprecia en la figura anterior No.5 que las consultas médicas son de menos desembolso que incurren las personas y que el resultado del diagnóstico será la compra de medicamento, lo cual involucra una parte importante de su presupuesto.

Atención por morbilidad

En el año 2017, los establecimientos del sector público realizaron 66,8 millones de consultas de morbilidad, esto representa el 86,20%, mientras que el privado (con y sin fines de lucro) participó con el 13,80%. De la misma forma las consultas por prevención el mayor posicionamiento lo tiene el sector público con el 88,57%. (INEC, 2017)



Figura 18. Consultas por establecimientos
Tomado de INEC, 2017

Para la provincia de los Ríos, las principales causas de morbilidad son:

- Infecciones respiratorias 8,656
- Diarrea 3,638
- Hipertensión arterial 279
- Transmisión sexual 274
- Adenocarcinoma 85
- Obesidad 71
- Malaria 58

Tecnológico

Las medicinas, como equipos médicos e insumos cada vez se actualizan conforme avanzan los estudios y la tecnología, de esta manera se van transformando y mejorando su uso para el cliente final. Las tecnologías sanitarias se han transformado de modo increíble en las últimas dos décadas, lo que ha llevado a la OMS a responder con una serie de resoluciones. En 2006 se aprobó la resolución WHA59.28 sobre cibersalud.

Los dispositivos médicos son vitales para la prestación de asistencia sanitaria y la mejora de la salud de las poblaciones. Desde la fase de innovación a la de sustitución, un programa para dispositivos médicos debe abordar cuatro características cruciales: la disponibilidad, la

accesibilidad, la idoneidad y la asequibilidad. (Organización Mundial de Salud, 2012)

Los dispositivos médicos deben pasar por cuatro fases, con la finalidad de que pasen por un proceso de creación y prueba antes de ser puesto a consideración del público.

De acuerdo con la OMS (2014), manifiesta los siguientes pasos como medida de control y respaldo de avances tecnológicos en los dispositivos médicos.

1. Investigación y desarrollo de dispositivos médicos
2. Reglamentación de los dispositivos médicos
3. Evaluación de los dispositivos médicos (evaluación de tecnologías sanitarias)
4. Gestión de los dispositivos médicos (gestión de tecnologías sanitarias)

Ambiental

Como parte de las buenas prácticas y procedimientos para el cuidado ambiental se debe mantener indicadores de vigilancia del producto respecto de su fecha de caducidad, para mantener por lo menos seis meses de vigencia.

Se considera desechos sanitarios:

- Desecho de objetos punzocortantes: Agujas desechables de un solo uso, agujas de jeringas autodestruibles, hojas de escalpelos, trócares desechables, instrumentos afilados que deben eliminarse y desechos de objetos punzocortantes provenientes de los procedimientos de laboratorio.
- Otros desechos médicos peligrosos: Desechos contaminados con sangre, líquidos corporales, tejidos humanos; sustancias como el

mercurio; envases presurizados; y desechos con alto contenido de metales pesados.

- Preparaciones farmacéuticas: Medicamentos vencidos, dañados o inutilizables por otros motivos y elementos contaminados con sustancias medicinales o que las contienen. (Deliver,2013)

Como buenas prácticas se considera:

Entregar a fundaciones los productos próximos a caducar, o realizar promociones y regalos para entregar estos productos a sus clientes actuales. Los que no se alcanzan a distribuir se remite a la fábrica para canjearlos.

Tabla 19

Análisis PESTA

Muy positivo	MP
Positivo	PO
Indiferente	IN
Negativo	NE
Muy negativo	MN

VALORACIÓN	
0-5	Poco importante
6 a 10	Importante
11 a15	Muy Importante

VARIABLES	VALORACIÓN					TRASCENDENCIA		
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B
POLÍTICO								
Registro Sanitario para Insumos Médicos		10				3		
Reglamento de buenas prácticas de Almacenamiento		10					2	
ECONÓMICO								
Demanda de Insumos médicos	15						2	
PIB de Gastos de Salud		10				3		
SOCIAL								
Consumo de gasto de salud por persona			5				2	
Atención por morbilidad	15					3		
TECNOLÓGICO								
Protocolo para desarrollo de avances tecnológicos en insumos médicos		10					2	
AMBIENTAL								
Caducidad de productos y proceso de entrega		10					2	
	Σ	15	10	5			3	2

El resultado de la ponderación del PESTA dio como resultado la calificación de muy positivo con el 50% de puntaje de la figura No.7, en especial la demanda de insumos médicos porque de acuerdo con lo investigado se encuentra en estado de crecimiento, y; por otra parte, la atención de morbilidad y de prevención son las de mayor demanda, con estos factores se genera un escenario positivo para el proyecto porque existe mercado demandante de insumos médicos para comercializar en este sector.

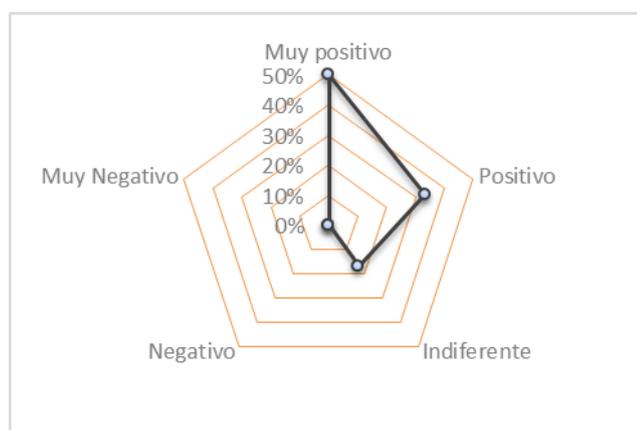


Figura 19. Ubicación de valoración

Por otra parte, se destaca que existe la oportunidad de 83% como se aprecia en la figura No.8 introducir los insumos médicos porque mantienen sus registros al día, en especial los importados para atender la demanda creciente de insumos médicos.

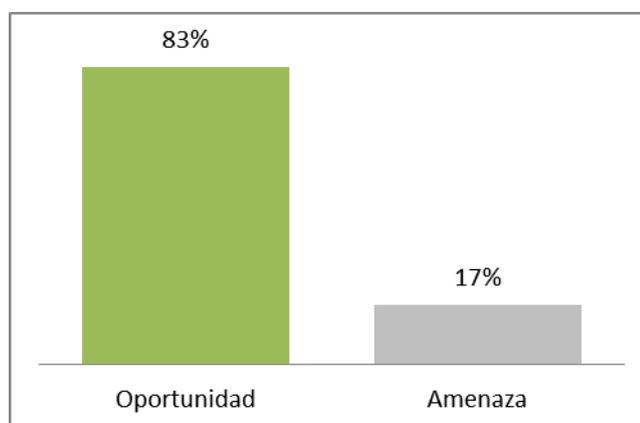


Figura 20. Oportunidades y amenaza

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

Los insumos médicos que FARMACORP comercializa, está dirigido para 24 puntos entre clínicas y farmacias privadas, cuyos proveedores son elegidos en base al precio, disponibilidad y calidad de productos que ofrecen, sin existir limitantes en el monto de facturación.

Morbilidad y atención primaria

De acuerdo con las cifras registradas por el INEC (2014), en la provincia de los Ríos se registran anualmente 1`703,709 atenciones médicas al cierre del año 2014 con un peso importante en lo que respecta a emergencias con 28,81% suscitadas por diversos motivos, y le continúan los pacientes en edades comprendidas de 20 a 35 años con el 13,34%

Tabla 20

Atención médica Los Ríos

Consultas	Cantidad	%
Menos de un mes	10.290	0,60%
1 a 11 meses	48.467	2,84%
1 a 4 años	136.967	8,04%
5 - 9 años	110.051	6,46%
10 - 14 años	80.933	4,75%
15 - 19 años	86.305	5,07%
20 - 35 años	227.319	13,34%
36 - 49 años	174.514	10,24%
50 - 64 años	175.350	10,29%
65 y más años	151.917	8,92%
Edad no especificada	10.772	0,63%
Emergencia (número de atenciones)	490.824	28,81%
Total	1.703.709	100,00%

Tomado por Anuario de Estadística: Recursos y Actividades de Salud 2014, INEC

De acuerdo con las cifras del Ministerio de Salud Pública la ocurrencia de brotes por tipo de enfermedad en Los Ríos se encuentra definida con el 50% con enfermedades Inmunopreniveles y 50% con enfermedades Transmitidas por Agua y Alimentos

Tabla 21

Nivel de Casos de atención médica 2019

Enfermedad	Casos	%
Neumonía	443	77,18%
Hepatitis	49	8,54%
Intoxicaciones alimentarias	33	5,75%
Fiebre tifoidea y paratifoidea	25	4,36%
Picadura de serpientes	16	2,79%
Intoxicación plaguicida	8	1,39%
Total	574	100,00%

Tomado de Gaceta Epidemiológica Semanal No.15 de La Dirección Nacional de Vigilancia Epidemiológica, 2019,

Existe un porcentaje importante por neumonía de 77,18% esto se debe principalmente por el personal que labora en haciendas expuestos al medio ambiente para ejecutar sus actividades al interior, lo cual le afecta principalmente a este grupo de personas.

Posición de la empresa:

FARMACORP aún no tiene presencia en Babahoyo, por tal razón, desea incursionar con insumos médicos, porque son de fácil rotación sin dejar de atender a sus clientes actuales, porque cuenta con los recursos necesarios para seguir abarcando nuevas zonas. Bajo las siguientes consideraciones ingresa las ventas a Babahoyo:

- ❖ Ciudad en crecimiento con sector atractivo de clínicas y farmacias privadas en crecimiento.
- ❖ Diversidad de Insumos médicos de fácil y mayor venta.
- ❖ Situación social respecto al entorno de la ciudad, con relación a las haciendas.

Competidores directos de la empresa:

Los principales competidores son: Enpromed, Prodimed, Ecuaquímica, Difare, Rocnarf, entre otros.

Opciones de posicionamiento:

Con relación a los principales competidores, se escogió a los más relevantes para determinar el posicionamiento de FARMACORP con relación a ellos, la información tomada fueron los ingresos generados por venta desde la página de la Superintendencia de Compañías al cierre del año 2018. De esta manera se ubica como principal competidor a ENPROMED seguido de PRODIMEDA

Tabla 22

Nivel de ventas de distribuidoras

DISTRIBUIDORAS	VENTAS	%
PRODIMEDA	14.563.055	89,08%
FARMACORP	1.485.538	9,09%
ENPROMED	299.627	1,83%
TOTAL VENTAS	16.348.219	100,00%

Tomado de Portal de información de la Superintendencia de Compañías, al cierre de diciembre 2018

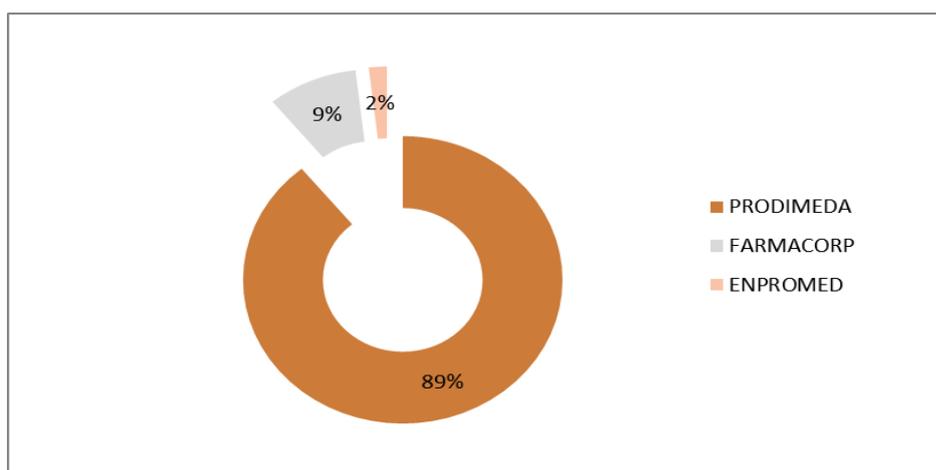


Figura 21. Posición de distribuidoras

Tomado de Portal de información de la Superintendencia de Compañías, al cierre de diciembre 2018

FARMACORP tiene un bajo posicionamiento en el nivel de ventas, con relación a sus semejantes más directos, sin embargo, se aprecia que PRODIMEDA lidera el grupo con el 86%, y ENPROMED es la competencia más cercana con el 2% del nivel de ventas.

Para establecer el posicionamiento de FARMACORP a nivel de indicadores, se realizó una entrevista con los clientes actuales que mantiene en la ciudad de Guayaquil, Buena Fe, Empalme, Milagro y Daule, con la finalidad de comparar con ENPROMED y PRODIMEDA y determinar una calificación.

Tabla 23

Posicionamiento de la competencia

INDICADORES	ENPROMED	PRODIMEDA	FARMACORP
Calidad de productos	5	5	5
Crédito en ventas	5	5	5
Diversificación de marca	5	4	5
Experiencia en el sector	5	5	2
Garantía / reposición	5	3	5
Precio razonable	5	5	5
Servicios post venta	4	3	4
Variedad en portafolio productos	3	5	5
Total	37	35	36
Promedio	4.63	4.38	4.50

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

Tomado de consulta realizada a clínicas y farmacias privadas de Babahoyo.

El resultado de posicionamiento ubica a ENPROMED en primer lugar con 4,63 puntos, seguido de FARMACORP con 4,50 y en tercer lugar PRODIMEDA con 4,38. Para estas empresas lo más destacado son la calidad de insumos, el crédito ofrecido para clientes, el precio competitivo, entre otros.

2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

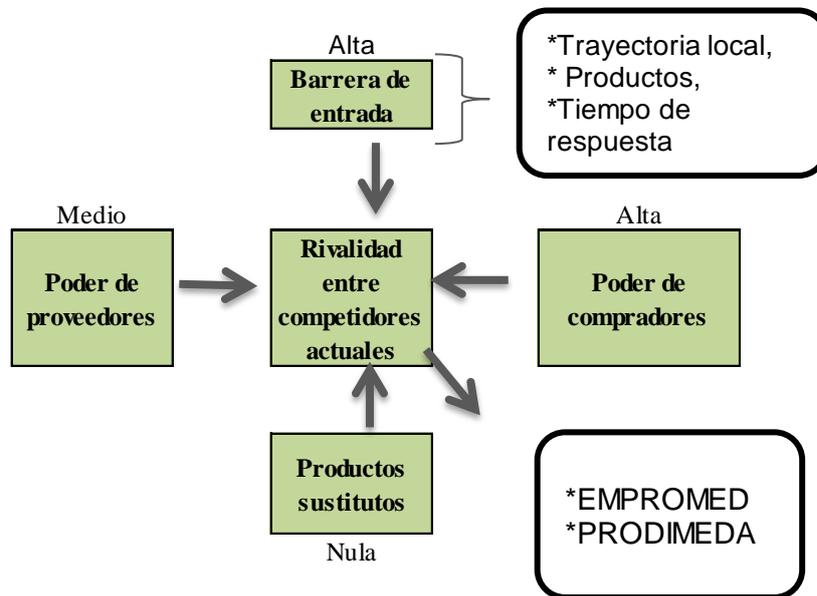


Figura 22. Análisis Porter

Nuevos entrantes: Alta

Los posibles nuevos entrantes se puede dar a que los laboratorios busquen espacios mediante la distribución directa, realizando una integración vertical hacia adelante, por medio de la creación de tiendas propias y venta en la ciudad de Babahoyo.

En este sentido, las barreras de entrada que se aplicarían son las siguientes:

- Experiencia en venta a segmento medianos y pequeños
- Base de clientes
- Ventaja en conocimiento del sector

Poder de proveedores: Medio

La diversificación de productos e insumos médicos permite contar con varios proveedores nacionales, quienes realizan la importación y FARMACORP mantiene contratos directos con ellos, mantienen buenas relaciones y realizan negociaciones estratégicas a fin de precautelar la existencia y disponibilidad de insumos cuando los necesiten.

Los principales proveedores son: Ecuaquímica, Leterago, Importadora Bohórquez, Suministros Quintanilla, Emnotex, Nipro – Jhonson, Biosin, 3M, Braun

Poder de clientes: Alta

El mercado de Babahoyo es pequeño por lo que el poder de clientes es alto, porque tienen variedad de proveedores a quien realizar la compra de insumos médicos, lo primordial en este punto es la disponibilidad de productos, variedad de marcas, precios y tiempo de entrega.

La ventaja que brinda FARMACORP para los clientes es el precio, la variedad de productos y entrega 24/7, por tal razón, la decisión de compra se orienta por estas características.

Productos sustitutos: nula

Los insumos médicos no tienen productos sustitutos se puede cambiar una marca por otra, pero siguen siendo los mismos productos, por tal razón, en este punto no se exponen alternativas.

Rivalidad del sector

Tabla 24

Factores internos ENPROMED

MATRIZ EFI

		DETALLE	PESO
		Debilidad menor	1
		Debilidad Mayor	2
		Fortaleza menor	3
		Fortaleza Mayor	4
MATRIZ EFI	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZA	0,50		
Buenas prácticas de almacenamiento.	0,10	4	0,40
Especializados en suministro de insumos médicos	0,10	4	0,40
Bodegas certificadas para almacenamiento.	0,10	3	0,30
Presencia nacional	0,10	4	0,40
Portafolio de buenas marcas	0,10	3	0,30
DEBILIDADES	0,50		
Escasa presencia en sector rural	0,20	2	0,40
Demora en despachos.	0,10	2	0,20
Inconsistencia en pedidos	0,10	1	0,10
Débil servicio post venta	0,10	1	0,10
F-D	1,00	24,00	2,60

Tomado Variables de Entrega, página ENPROMED

Tabla 25

Factores internos PRODIMEDA

MATRIZ EFI


		DETALLE	PESO
		Debilidad menor	1
		Debilidad Mayor	2
		Fortaleza menor	3
		Fortaleza Mayor	4
MATRIZ EFI	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZA	0,50		
Ventas al mayor y menor	0,10	3	0,30
Precios adecuados.	0,10	3	0,30
Buenas prácticas de almacenamiento.	0,10	4	0,40
Garantía en los productos despachados	0,10	4	0,40
Certificación Iso9001	0,10	3	0,30
DEBILIDADES	0,50		
Debilidad en toma de pedidos	0,20	2	0,40
Falta de coordinación entre ventas y despacho	0,15	2	0,30
No se registran todos los pedidos en el sistema	0,15	1	0,15
F-D	1,00	22,00	2,55

Tomado de Propuesta de control de inventario PRODIMEDA, San Martín, 2012

2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

La demanda potencial se define a la totalidad de clínicas y farmacias privadas que se dirige el proyecto descritas en la tabla No.1 en total de 45 del número de establecimientos que se encuentran en la ciudad de Babahoyo. Con base a esta primicia se prosigue a determinar el mercado meta.

Mercado Actual: 45 puntos de la población total de Babahoyo

Mercado potencial: 24 farmacias y clínicas privadas como establecimientos definidos para proponer la venta de insumos.

Mercado de no consumidores: 21 instituciones públicas que no ingresan en el proyecto.

Mercado de la competencia: definido en la pregunta cinco de la encuesta en la cual 37,5% la cual representa 9 establecimientos que prefieren PRODIMEDA.

Mercado Planificado: corresponde a la diferencia del mercado potencial y de la competencia con 15 establecimientos.

Mercado meta: aquellos que contestaron afirmativamente en la pregunta 10 de la encuesta que manifestaron el interés de formar parte de un nuevo proveedor con un total de 11 establecimientos.

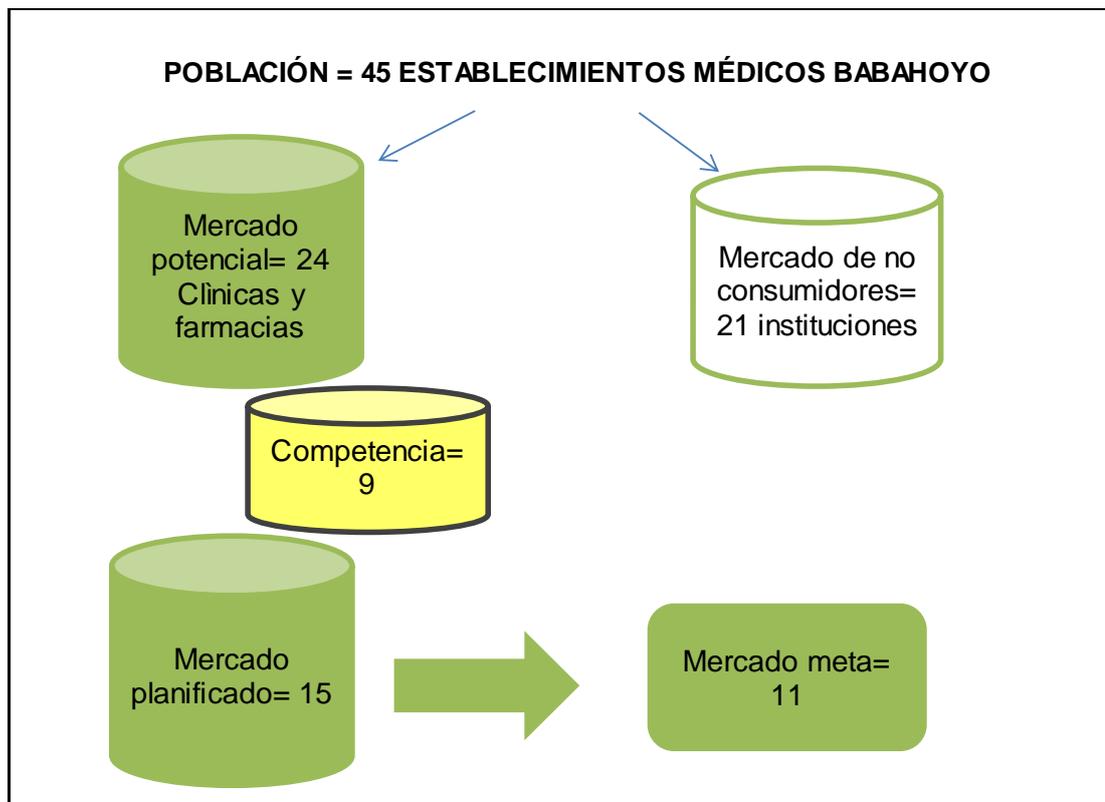


Figura 23. Estimación de mercado potencial

Demanda de insumos:

En base a los resultados de la encuesta se tomaron las respuestas relevantes en las cuales se pudo proyectar la demanda potencial en dólares para los futuros cinco años:

Mercado meta	11
Presupuesto mensual	\$ 3.000
Periodicidad	12
Proyección de demanda	\$ 396.000

El mercado meta de 11 establecimientos por el presupuesto mensual de compras máximo de \$3,000 por doce meses del año, dio como resultado para el primer año demanda proyectada de \$396,000 de posible ingreso por venta de insumos médicos.

Tabla 26

Estimación demanda proyectada

Año	Monto	PIB Salud	Demanda proyectada
0			\$ 396.000
1	\$ 396.000	8,39%	\$ 429.224
2	\$ 429.224	8,39%	\$ 465.236
3	\$ 465.236	8,39%	\$ 504.270
4	\$ 504.270	8,39%	\$ 546.578
5	\$ 546.578	8,39%	\$ 592.436

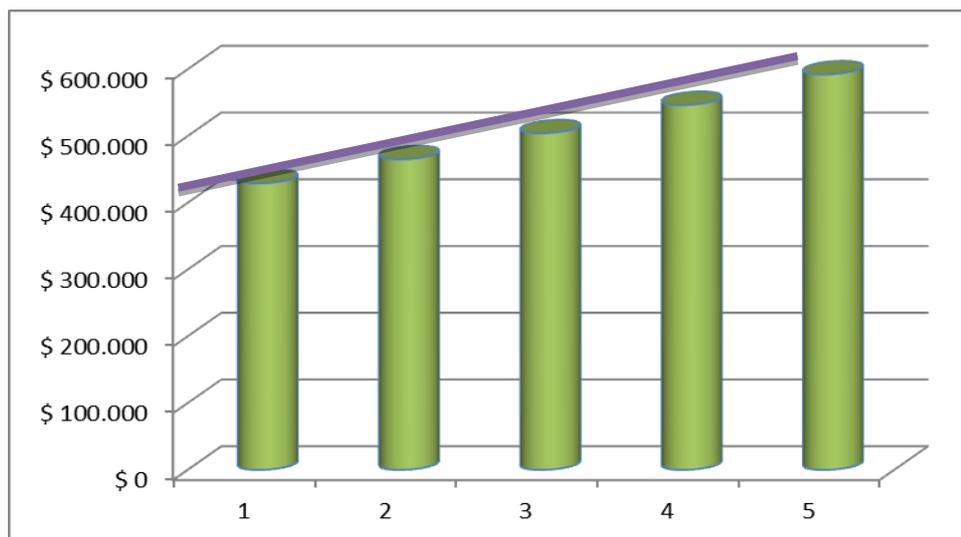


Figura 24. Tendencia de demanda proyectada

Se evidencia una tendencia creciente, en los próximos cinco años aplicando el 8,39% de PIB del sector salud, con la finalidad de estimar hasta donde puede crecer en el horizonte del proyecto.

2.6.5. Mercado meta

El mercado meta es la ciudad de Babahoyo para atender directamente a Clínicas privadas y farmacias que se encuentran en una zona estratégica de la ciudad, cercanas de clínicas y hospital público, el mercado meta se lo define por los siguientes aspectos:

- Insumos médicos son de rápida rotación y utilización diaria
- Experiencia en comercializar en clínicas y farmacias.
- Acceso por referencias de clientes actuales

Por lo anterior, se define que FARMACORP dispone de productos de calidad y de buenas marcas, lo cual representa una buena carta de presentación para incursionar en el mercado de Babahoyo, además del respaldo de contar con buenas referencias de otros clientes.

Fuerzas competitivas

- Atención personalizada y directa
- Experiencia y conocimiento de los insumos médicos que ofrece
- Calidad de los productos
- Atención inmediata 24/7
- Representación directa de marca exclusiva

Factores de éxitos

- Modelo de gestión: Venta y Logística
- Competitividad en el sector
- Promociones de ingreso y obsequios regulares
- Campaña de introducción

2.6.6. Perfil del consumidor

Tabla 27

Perfil de consumidor

GEOGRÁFICAS	DATOS
País	Ecuador
Región	Costa
Ciudad	Babahoyo
Zona	Norte, Centro y sur
DEMOGRÁFICAS	DATOS
Edad	Trayectoria en Babahoyo
Género	Indiferente
Estatus	Clínicas y farmacias privadas
Ocupación	Diagnóstico y cuidado de pacientes
Ingresos	De acuerdo a su actividad
SOCIOECONÓMICA	DATOS
Instrucción	Profesionales - Propietarios
Ocupación	Empresarios o trabajadores
Actividad	Médicos
PSICOGRÁFICOS	DATOS
Estilo de vida	Atención a pacientes
Valores	Salvar vidas
Personalidad	Asistencia médica
CONDUCTUALES	Datos
Utilización del producto	Consultas médicas y operaciones
Tasa de uso	De forma diaria y urgente
Oferta de servicio	Clínicas y farmacias privadas

2.7. Análisis interno

2.7.1 Cadena de valor

La cadena de valor presenta las actividades soportes y primarias que tiene FARMACORP para identificar entre todas ellas las que prevalecen como ventaja competitiva para comercializar los insumos médicos con relación a la competencia. De esta manera, al finalizar el análisis se presentan cuáles son las características diferenciadoras.



Figura 25. Cadena de valor
Tomado de FARMACORP

Actividades de Apoyo:

Corresponden a las áreas internas de FARMACORP que se interrelacionan con la finalidad de ejecutar sus actividades y ventas de insumos médicos:

- Infraestructura, es el lugar físico y los equipos que se encuentran al interior de las oficinas y bodegas, de tal manera que puedan ejecutar sus actividades de forma óptima y efectiva. FARMACORP cuenta con oficinas, sucursales y bodegas.
- Recursos humanos, FARMACORP cuenta con personal capacitado distribuido en áreas principales, se recalca que la empresa es

pequeña por lo que se distribuye de manera óptima las actividades y tiempo en áreas administrativas, operativas y comerciales.

- Tecnología, corresponde a los sistemas que cuenta FARMACORP para administrar información y llevar el control por medio de la información interconectada entre todas las áreas.
- Compras, corresponde a la adquisición de los productos que se van a vender, obteniendo los mejores precios y estableciendo alianzas comerciales entre los proveedores y FARMACORP.

Actividades primarias:

Son las que se relacionan directamente para la entrega de los insumos médicos.

- Logística interna, se determina que es la bodega y su correcto cuidado y administración de tal manera que se encuentre organizada y lista para realizar los despachos.
- Operaciones, surgen de las actividades interrelacionadas entre el área comercial y el área de bodega, para realizar los despachos de los pedidos de tal manera que se ejecuten de forma eficiente y siempre comuniquen el stock y necesidades de inventario.
- Marketing y ventas, la promoción se la realiza de forma personal y es de boca en boca, por parte de los vendedores y la propietaria. De esta manera logran captar nuevos clientes.
- Post venta, es el servicio posterior a la venta que tienen como parte de sus funciones, con la finalidad de conectar con el cliente para el compromiso de la siguiente compra, esto mejora su presencia y relaciones comerciales con sus clientes.

Características diferenciadoras:

- Portafolio variado
- Representación de marcas
- Tiempo de entrega 24/7 con clientes especiales.

2.7.2. Benchmarking

Se realizó el benchmarking estableciendo parámetros para realizar la medición con las otras distribuidoras que son competencia directa de FARMACORP en la ciudad de Babahoyo, la selección y puntuación se la definió con los administradores de los centros médicos que se efectuó la encuesta.

Tabla 28

Benchmarking de parámetros

PARÁMETROS	ENPROMED	PRODIMEDA	FARMACORP	ACCIÓN
Calidad				
Especializados en suministro de insumos médicos	✓	1 ✓	1 ✓	1 Mantener
Portafolio de marcas reconocidas	✓	1 ✗	0 ✓	1 Mantener
Precios adecuados.	✓	1 ✓	1 ✓	1 Mantener
Garantía en los productos despachados	✓	1 ✓	1 ✓	1 Mantener
Productividad				
Bodegas certificadas para almacenamiento.	✓	1 ✓	1 ✗	0 Mejorar
Buenas prácticas de almacenamiento.	✓	1 ✓	1 ✗	0 Mejorar
Certificaciones de calidad	✗	0 ✓	1 ✗	0 Implementar
Servicio				
Presencia nacional	✓	1 ✗	0 ✗	0 Mejorar
Servicio post venta	✗	0 ✓	1 ✓	1 Mantener
Sustitución y reposición	✓	1 ✓	1 ✓	1 Mantener
TOTAL	8	8	6	

Tomado desde Centros médicos encuestados que tienen experiencia con los distribuidores de Babahoyo.

Para cuantificar los resultados se sumaron las respuestas positivas por cada distribuidora con la finalidad de determinar quién es la que lidera y al comparar los resultados se definen las acciones a seguir.

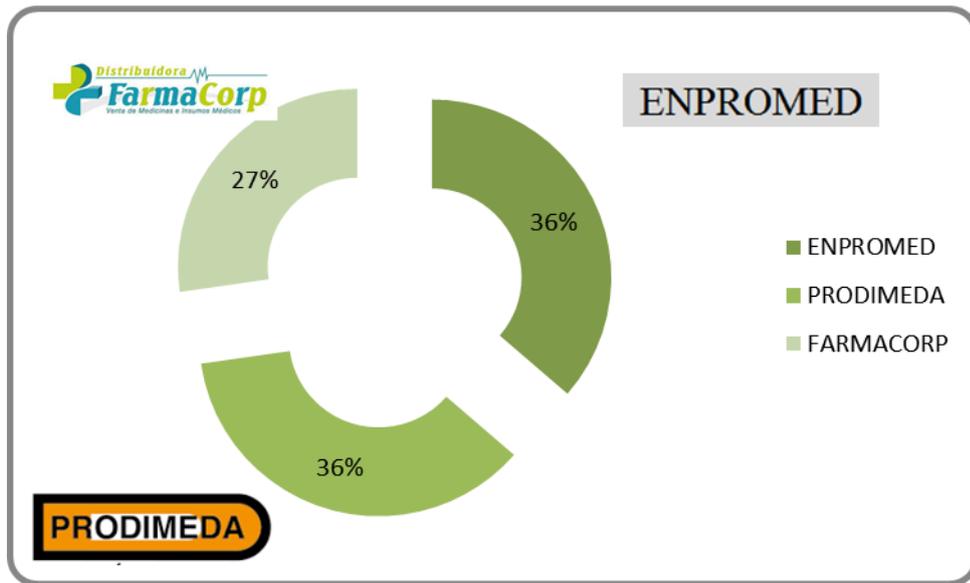


Figura 26. Cuantificación de benchmarking

2.8. Diagnostico

2.8.1. Análisis DAFO

El análisis de los factores internos y externos se resumen en el DAFO de FARMACORP de esta manera se definen cuáles son las fortalezas que afrontan a sus debilidades internas para mejorar sus procesos internos. Así como analizar los factores externos para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para afrontar las amenazas.

Tabla 29

DAFO FARMACORP

		Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno		Trayectoria en la venta de insumos médicos y medicinas	Falta de auditoría y control de inventario
		Atención 24/7 clientes preferenciales	No posee página web
		Flota propia y alianzas con transporte provincial	Carece de reportes e información en línea para conocer nivel de inventario
		Variedad de portafolio y representación de marcas	
		Crédito directo	
		Precio competitivos y manejo del margen de ganancia. Servicio post venta y solución de novedades	
		Oportunidad	Amenaza
Análisis Externo		Buenas referencias comerciales de clientes actuales	Distribuidoras reconocidas y de preferencia en Babahoyo
		Manejo productivo de insumos en fechas próximas a caducarse	Recesión económica / disminución poder adquisitivo.
		Morbilidad en Babahoyo	Cambios en normativas que afecte a los insumos y su manipulación
		Demanda de insumos médicos	
		Incremento en cuidados preventivos	

Tomado de FARMACORP

Tabla 30

Factores externos FARMACORP

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)



Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS			
Distribuidoras reconocidas y de preferencia en Babahoyo	0,20	4,00	0,80
Recesión económica / disminución poder adquisitivo.	0,20	3,00	0,60
Cambios en normativas que afecte a los insumos y su manipulación	0,10	3,00	0,30
OPORTUNIDADES			
Buenas referencias comerciales de clientes actuales	0,10	4,00	0,40
Manejo productivo de insumos en fechas próximas a caducarse	0,10	3,00	0,30
morbilidad en Babahoyo	0,10	4,00	0,40
Demanda de insumos médicos	0,10	4,00	0,40
Incremento en cuidados preventivos	0,10	4,00	0,40
Totales	100%		3,60

4	Muy Importante
3	Importante
2	Poco Importante
1	Nada Importante

La puntuación es de 3,60, la misma que se ubica en muy importante de contar con oportunidades para afrontar las amenazas del mercado.

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)



Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES			
Falta de auditoría y control de inventario	0,20	2,00	0,40
No posee página web	0,20	2,00	0,40
Carece de reportes e información en línea para conocer nivel de inventario	0,10	1,00	0,10
FORTALEZAS			
Trayectoria en la venta de insumos médicos y medicinas	0,05	4,00	0,20
Atención 24/7 clientes preferenciales	0,10	4,00	0,40
Flota propia y alianzas con transporte provincial	0,05	3,00	0,15
Variedad de portafolio y representación de marcas	0,10	4,00	0,40
Crédito directo	0,05	4,00	0,20
Precio competitivos y manejo del margen de ganancia.	0,10	4,00	0,40
Servicio post venta y solución de novedades	0,05	4,00	0,20
Totales	100%		2,85

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad menor

El resultado es de 2,85 que corresponde a fortaleza menor lo cual se interpreta en que sus fortalezas son las que se deben utilizar para afrontar las debilidades y mejorar sus actividades.

2.8.2. Análisis CAME

Por medio del análisis relacionado de factores internos y externos se define que actividades explotar, mejorar, mantener y diseñar, con la finalidad de establecer estrategias de comercialización.

Tabla 32

CAME

	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	Trayectoria en la venta de insumos médicos y medicinas Atención 24/7 clientes preferenciales Flota propia y alianzas con transporte provincial Variedad de portafolio y representación de marcas Crédito directo Precio competitivos y manejo del margen de ganancia. Servicio post venta y solución de novedades	Falta de auditoría y control de inventario No posee página web Carece de reportes e información en línea para conocer nivel de inventario
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
Buenas referencias comerciales de clientes actuales Manejo productivo de insumos en fechas próximas a caducarse morbilidad en Babahoyo Demanda de insumos médicos Incremento en cuidados preventivos	Explotar trayectoria y servicios para poder atender nuevos segmentos de mercado. Ingresar a Babahoyo con asesoramiento, servicio post venta, atención permanente y tiempo de entrega de insumos.	Mejorar el control de inventario de las bodegas de productos para disponer de información confiable. Incorporar página web y campañas de publicidad para atraer nuevos mercados.
AMENAZAS " A "	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
Distribuidoras reconocidas y de preferencia en Babahoyo Recesión económica / disminución poder adquisitivo. Cambios en normativas que afecte a los insumos y su manipulación	Mantener el nivel de atención al cliente para distinguirse de la competencia actual. Conservar los precios y calidad de servicio en tiempos de recesión económica.	Diseñar campañas de promoción de ingreso para ofrecer al mercado. Optimizar operativas internas que representen gastos innecesarios

2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

Por medio de la matriz de Ansoff se determina en qué posición se encuentra FARMACORP con la comercialización de los insumos médicos en Babahoyo. Los cuadrantes definidos en la matriz, ubica que existen productos actuales con insumos médicos que comercializa la empresa y el mercado nuevo que es Babahoyo cuya mayor demanda es insumos de cirugía y de ginecología.

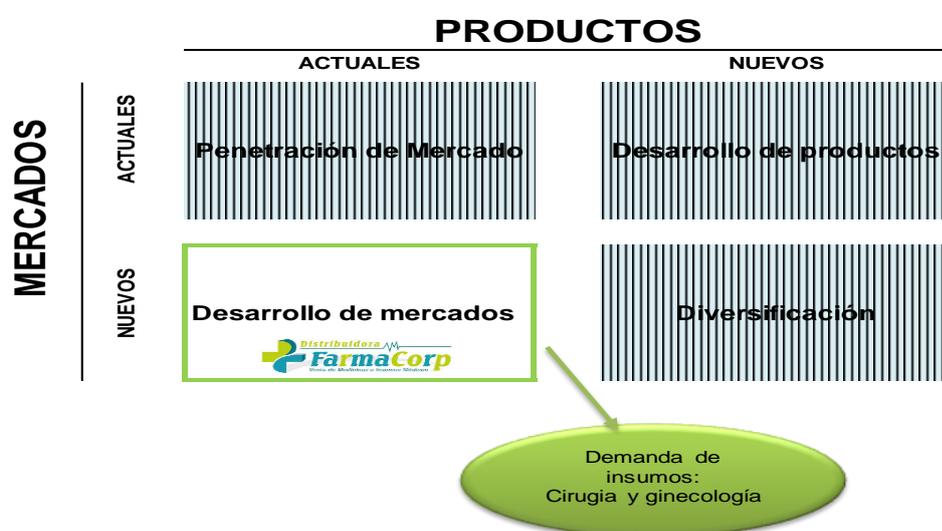


Figura 27. Matriz Ansoff

Con relación a la posición de FARMACORP con los insumos médicos que comercializará en Babahoyo se identifica que se encuentra en etapa de crecimiento, debido a que desea expandir su portafolio e incrementar su cartera de clientes, para lo cual considera un nuevo mercado que es la ciudad de Babahoyo.

En la siguiente figura se especifica que en la etapa de crecimiento va FARMACORP debido que al tener más localidades que atender le permite seguir incrementando sus ingresos y posición en el nuevo mercado seleccionado.



Figura 28. Ciclo de vida de producto

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

En el mapa estratégico se establece el camino a seguir entre las diferentes áreas con relación al desarrollo y procesos internos, que se interrelacionan al interior de la empresa con la finalidad de alcanzar objetivos con clientes y financieros.

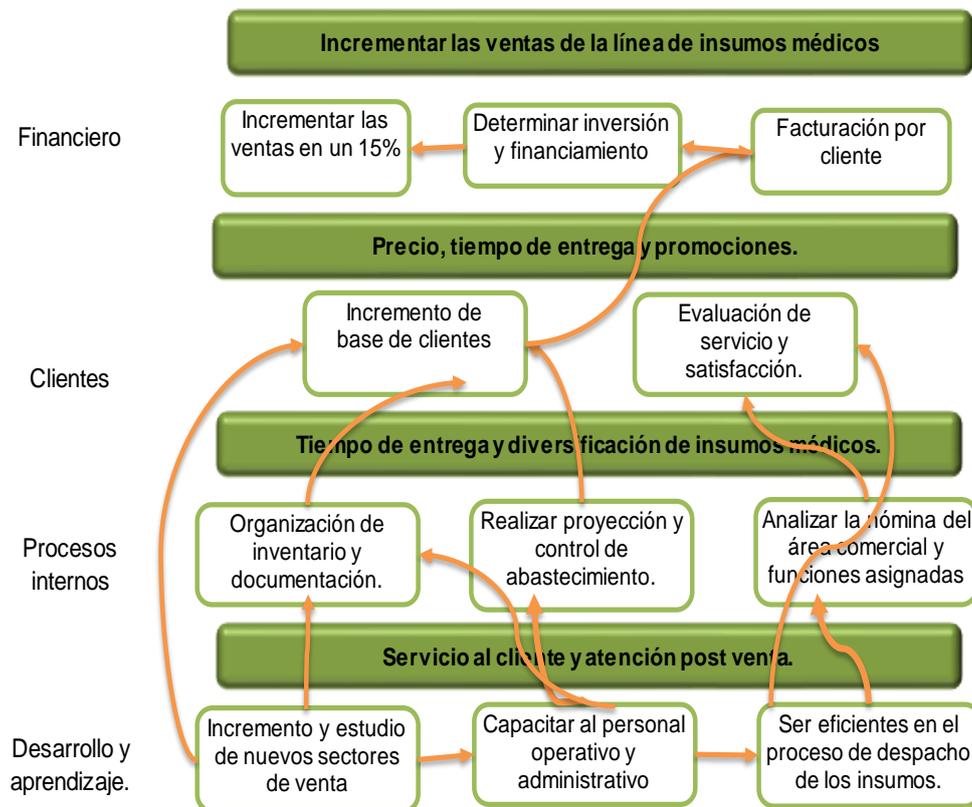


Figura 29. Mapa estratégico

Aprendizaje

El aprendizaje a seguir se define en realizar el estudio del sector y los hábitos de consumo que se deben inteligenciar al interior de FARMACORP de esta manera se capacitarán al personal en atención y en la operativa para ser eficientes en su gestión.

Proceso

De acuerdo con la operativa de la logística interna con relación a la organización de la bodega, el despacho de productos y el abastecimiento oportuno de insumos para realizar la comercialización eficiente hacia el mercado seleccionado.

Clientes

Se definen como las clínicas privadas de la ciudad de Babahoyo y las farmacias estratégicamente seleccionadas lo cual va a incrementar la base de clientes y seguir con el servicio post venta de evaluación del servicio y satisfacción de los nuevos clientes.

Finanzas

En términos monetarios la parte financiera de FARMACORP define que el crecimiento de venta será del 15%, así como determinar el nivel de inversión que debe de realizar, por medio de la captación de nuevos clientes.

2.8.5. Conclusiones

En la evaluación del mercado desarrollado en este capítulo se encontró que la salud es un factor importante en las familias, en las empresas por el gasto que se incurre para mantener en buen estado a las personas ubicándolo en una oportunidad comercial

En el estudio de mercado aplicando las encuestas, los resultados obtenidos demuestran que existe demanda de insumos médicos en cirugía general, ginecología y traumatología con recurrencia semanal y mensual de hasta \$3000 de promedio de compra.

La competencia directa es ENPROMED y PRODIMEDA definidas mediante la encuesta en el mercado las mismas que consideran que su servicio es muy bueno, sin embargo, hay que mejorar ciertas actividades como tiempo de entrega y servicio post venta, lo cual se considera como una oportunidad de venta de los insumos de FARMACORP enfocados en mantener la calidad y servicio que actualmente ofrecen.

Las fortalezas que prevalecen para FARMACORP son la atención 24/7 para clientes preferentes, los precios competitivos, portafolio de marcas y servicio de forma directa y permanente lo cual son factores a considerar en la estrategia comercial para explotar estos atributos para la posición en Babahoyo.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL

3.1. Estrategia, metas y objetivos comerciales

Objetivo General

Lograr incrementar las ventas en un 15% de FARMACORP por medio de la cobertura comercial de insumos médicos para clínicas privadas y farmacias estratégicas en la ciudad de Babahoyo durante el año 2020.

Objetivos específicos

1. Captar el 60% de las ventas de insumos médicos de las clínicas privadas de Babahoyo.
2. Obtener el 40% de las ventas de insumos médicos de las farmacias en zonas estratégicas de Babahoyo.
3. Generar alianzas comerciales al menos en 11 clínicas privadas de Babahoyo.

Objetivos operativos

Para obtener el primer objetivo específico:

- Visitar las 20 clínicas privadas durante el primer mes para establecer relación comercial.
- Presentar las características y marcas de insumos médicos que ofrece FARMACORP durante un mes.
- Fomentar la adquisición de insumos por medio de entrega de muestras gratis durante los 2 primeros meses.
- Realizar visitas periódicas para conocer la percepción de la empresa y los insumos médicos durante 3 meses.

Para obtener el segundo objetivo específico:

- Visitar las 4 farmacias estratégicas para presentar los insumos médicos durante la primera semana.
- Exponer los beneficios que ofrece FARMARCORP resaltando la fortaleza en 24/7, crédito y precios, durante la primera semana.
- Establecer reuniones de relaciones públicas con las farmacias, entregando obsequios de muestras gratis durante la segunda semana.
- Proponer programa de envío de productos y cobranza durante dos meses hasta lograr fidelización.

Para obtener el tercer objetivo específico:

- Seleccionar las clínicas que tengan más camillas para pacientes durante una semana.
- Lograr que repitan la compra realizando asistencia post venta durante 4 meses.
- Efectuar visitas recurrentes durante 3 meses para evaluar el servicio percibido.
- Promover relación de asistencia médica para las haciendas cercanas que requieren de insumos médicos durante 6 meses.

3.2. Plan comercial

3.2.1. Mezcla de mercadotecnia

En la mezcla de mercadotecnia se consideran el estudio de las 4 P aplicadas en la empresa FARMACORP y los insumos médicos que distribuye y comercializa.

Producto

Insumos médicos

Línea Insumos	Productos	Imágenes
Cirugía General	<p>Guantes de Examinación</p> <p>Sondas</p> <p>Lencería Quirúrgica Descartable</p> <p>Suturas</p> <p>Jeringuillas</p> <p>Anestesia y Ventilación</p> <p>Gasas - Esparadrapos</p> <p>Apositos</p> <p>Terapia Respiratoria</p> <p>Catéteres</p> <p>Tubos Endotraqueales</p> <p>Detergentes Enzimáticos</p> <p>Bisturí</p> <p>Sueros</p> <p>Mascarillas Descartables</p>	
Laparoscopia	<p>Trocar</p> <p>Tijeras Braster</p> <p>Grapadora Lineal y recarga</p>	
Ginecología	<p>Espéculo descartable</p> <p>Espátulas</p> <p>Kit Papanicolao</p> <p>Lubricante</p>	
Traumatología	<p>Vendas de Yesos</p> <p>Vendas de Guatas</p> <p>Vendas de Gasas</p> <p>Vendas Elásticas</p> <p>Férulas</p>	

Figura 21. Insumos médicos por línea

Decisión estratégica:

- Marca
- Representación exclusiva
- Entrega de productos en menor tiempo
- Disponibilidad 24/7 a clientes preferentes

Precio

Tabla 33

Tabla de precios de Cirugía General

CIRUGIA GENERAL	P.VTA
GUANTES DE EXAMINACION	6,00
GUANTES QUIRURGICO	0,35
SONDAS FOLEY	1,20
SONDAS NASOGASTRICA	0,60
SONDAS NELATON	0,40
SONDAS DE SUSCION	0,70
SABANA DESCATABLE	1,50
BATA DE PACIENTE SIMPLE	1,30
BATA DE CIRUJANO ESTERIL	2,30
BATAS DE CIRUJANO SIMPLE	1,80
NYLON	1,30
CROMADOS	1,50
ACIDO POLYCLICOLICO	1,80
SEDA/SEDA	1,30
POLYPROPYLENE	1,80
JERINGA DE 1 ML	0,06
JERIGA DE 3ML	0,05
JERIGA DE 5 ML	0,06
JERINGA DE 10 ML	0,08
CIRCUITO DE ANESTESIA	16,00
CIRCUITO DE VENTILACION	20,00
GASAS HOSPITALARIA	25,00
MICROPORE	6,00
TRANSPORE	6,00
TEGADERM	2,50
MASCARILLA NEBULIZADORAS	1,60
MASCARLLAS DE OXIGENO	1,50
CANULAS NASAL	0,80
ARBOLITOS	1,50
ESPINALES	1,50
MAQUINA NEBULIZADORA FAMILIAR	38,00
PERIFIX	30,00
PERIKAN	9,00
CATETER	0,35
VIA CENTRAL 7FR 3 LUMEN	35,00
TUBOS ENDOTRAQUIAL	1,70
CIDEX OPA GALON	98,00
CIDEZYME LITRO	45,00
PRESET X 50	62,00
VIRKON	12,00
BISTURI	0,08
CLORURO DE SODIO AL 9%1000ML	1,35
LACTATO DE RINGER 100ML	1,35
DESTROSA AL 5%DE 1000ML	1,35
MASCARILLAS DESCARTABLES	0,05

Tabla 34

Lista de precio de Laparoscopia, ginecología y traumatología

LAPAROSCOPIA	P.VTA
TROCAR	67,50
PINZAS LIGASURE MARYLAND	900,00
PINZA LIGASURE PUNTA ROMA	900,00
ENDO GRASP GRASPER	80,00
GINECOLOGIA	P.VTA
ESPECULOS DESCARTABLES	0,40
KIT DE ESPECULO	1,30
ESPATULA DE AIRE	0,03
LUBRICANTE	7,00
T DE COBRE	5,00
ROLLO DE ECOGRAFIA	22,00
GEL DE ECOGRAFIA GALON	15,00
PLACAS PORTA OBJETOS	3,00
TRAUMATOLOGIA	P.VTA
VENDAS DE YESO	2,00
VENDAS DE YESO FIBRA DE VIDRIO	8,00
VENDAS DE GASA	1,00
VENDAS ELASTICA	2,00
VENDAS DE WATTA	0,60
FERULAS DE ALUMINIO	2,00

Decisión estratégica: Seleccionar los productos de mayor demanda y proponer precio especial de introducción.

Plaza

La distribución será en la ciudad de Babahoyo, el origen de los insumos médicos es desde las bodegas de FARMACORP en Guayaquil, por lo tanto, la entrega es directa sin intermediario.

Tabla 35

Distribución de insumos médicos

Origen - Guayaquil	Destino - Babahoyo
Bodegas FARMACORP	20 clínicas privadas 4 farmacias

Decisión estratégica: Realizar visitas constantes post venta para sondear el mercado y la fidelidad de las clínicas y farmacias, hasta lograr la preferencia de la distribuidora FARMACORP.

Promoción

La ciudad de Babahoyo es el mercado potencial, que de acuerdo con las encuestas prefieren promociones vía mail y por medio electrónico (Whatsapp), por lo que establece realizar las siguientes estrategias:

- Contratar empresa de publicidad para realizar emailing durante 3 meses antes de la introducción y autosed durante 6 meses.
- Suvenires personalizados: Jarros y plumas para clínicas y farmacias.
- Obsequios por fin de año botella de vino, a las que realicen mayor compra durante el año.

3.2.2. Gestión de ventas

La gestión de venta para el proyecto se determinó que sea “Horizontal”, esto se debe porque se desea incrementar las ventas por medio de la incorporación de nuevos clientes, adicionales a los que mantiene la empresa.

Operaciones comerciales

La gestión de venta será externa con actividad comercial que asista a clínicas privadas y farmacias privadas de la ciudad de Babahoyo.

Territorios y rutas, productividad en ruta

Con la finalidad de organizar al equipo comercial, el ordenamiento territorial se lo define por medio de los siguientes puntos:

- Determinar la zona geográfica de asistencia en Babahoyo
- Combinación de unidades geográficas entre clínicas y farmacias por distancias
- Análisis de carga de trabajo
 - Frecuencia y duración de visitas
 - Tiempos de traslados
 - Tamaño de la zona
 - Asignación de personal

Establecimiento de territorios

Los establecimientos definidos para el proyecto son 24 puntos entre clínicas privadas y farmacias, para lo cual se define el territorio basado en la ubicación geográfica de esta manera será más rentable el traslado y movilización del vendedor además de reducir costos en el momento de definir el horario de visitas.

Para esta segmentación de las clínicas se consideró la ubicación cercana que tiene cada punto y se los agruparon por zonas

Tabla 36

Segmentación de clínicas y farmacias

PUNTOS	ZONA
CLÍNICA MATERNIDAD GERMÁN	NORTE
HOSPITAL CLÍNICA TOUMA	NORTE
CLINICA TALEM	NORTE
FARMACIA SU RECETA	NORTE
CLÍNICA MODERNA	NORTE
CLÍNICA ARIAS	NORTE
FUNDACIÓN ANTONIO BARRASTECHEA	NORTE
HOSPITAL DEL DIA MARIA AUXILIADORA	NORTE
CLINICA Y MATERNIDAD DE LA MERCED	NORTE
CENTRO MEDICO DR VICTOR ESCUDERO	NORTE
FARMACIA MARIA AUXILIADORA	NORTE
VETERINARIA DOKI DOKI	NORTE

TOTAL 12 PUNTOS

PUNTOS	ZONA
CENTRO MEDICO MEDILINK	CENTRO
CLINICA ANDRIOLI	CENTRO
HOSPITAL DEL DIA BABAHOYO	CENTRO
HOSPITAL DEL DIA TOAPANTA	CENTRO
FARMACIA CONSUELITO	CENTRO
FARMACIA CONTINENTAL	CENTRO
CENTRO MEDICO DR JOEL ORDOÑEZ	CENTRO
LABORATIO LAB CENTER	CENTRO
CLÍNICA PEDRO NARANJO	CENTRO

TOTAL 9 PUNTOS

PUNTOS	ZONA
CENTRO DE INTEGRACION PANAMERICANA	VIA GUARANDA-BABAHOYO
FUNDACIÓN CARLOS LUIS MORALES	VIA GUARANDA-BABAHOYO
CENTRO MEDICO MARGARITA TOAPANTA	VIA GUARANDA-BABAHOYO

TOTAL 3 PUNTOS

De acuerdo con esta segmentación la ventaja que se encuentra son las siguientes:

- Facilita la programación de ventas: porque una vez conocido el presupuesto se divide por zonas lo que corresponde a la meta de cada grupo.

- Facilita la acción de ventas: se optimiza tiempo, recursos, eficiencia en contactar a los clientes con menor riesgo de no tener éxito en las visitas.
- Facilita el control de ventas: permite evaluar resultados por cada grupo de forma óptima en comparación con el presupuesto asignado.

Gestión rentable y revisión de los territorios

La gestión de trabajo rentable se define como aquella en la que el tiempo está destinado para los resultados que la empresa desea alcanzar. En la siguiente tabla se describe los minutos rentables de trabajo de forma diaria que necesita el vendedor para asistir a los clientes potenciales y los trabajos adicionales con respecto a esta actividad, correspondiendo a 280 minutos diarios.

Existe tiempo adicional que no es rentable que sin embargo se consideran porque forman parte del consumo del tiempo del vendedor, correspondiendo a un total de 200 minutos.

Minutos de trabajo	Diario	Mensual
Visita de clientes	175	3850
Reportería	90	1320
Reuniones	45	990
	<hr/>	<hr/>
	280	6160
Minutos extras		
Movilización	60	1980
Tiempo de espera	40	880
Almuerzo	50	1100
Imprevistos	20	440
	<hr/>	<hr/>
	200	4400
Minutos trabajo día	480	10560

Las visitas de los clientes consisten en cinco diarias con un promedio de 35 minutos cada uno.

Construcción de rutas

Al considerar 35 minutos de visita por 5 clientes diarios, se establece que el vendedor tiene destinado que dos días de la semana va a recorrer Babahoyo, por tal razón el objetivo máximo de visita será de 10 clientes por semana, y como objetivo mínimo el cumplimiento de un 80%, ajustando el total de visitas hacia los últimos días del mes.

Tabla 37

Construcción de rutas

Frecuencia mensual	Objetivo Máximo		Objetivo Mínimo	
	# Clientes	# Visitas	# Clientes	# Visitas
Semana 1	10	10	8	8
Semana 2	10	10	8	8
Semana 3	10	10	8	8
Semana 4	10	10	8	8
1/2 semana	4	4	10	10
Suman	44	44	42	42

Como se evidencia en la tabla anterior, por mes el vendedor cumple de forma total todo el circuito de la visita definida para 20 clínicas y 4 farmacias. Para el vendedor asignado se incorpora esta nueva ruta, la misma que debe ajustarla en el cronograma de sus actividades, por tal razón solo se considera que sean dos días por semana el acercamiento.

De manera geográfica se ubican a las clínicas que se encuentren cerca con la finalidad de optimizar el tiempo en recorrido y de minimizar tiempos de espera para ser atendidos. Como ejemplo se toma la siguiente ruta:



Figura 30 ruta de vendedor

Rutero:

- Clínica Arias
- Clínica María Auxiliadora
- Maternidad German
- Clínica veterinaria
- Clínica y Maternidad la Merced

Métodos y tiempos: Productividad de rutas

Con la finalidad de optimizar el tiempo del vendedor en la zona de Babahoyo debe mantener una agenda de programación para que los días de jornada comercial sean productivos, de esta manera se establece la siguiente agenda:

- Visita clientes
- Proforma de pedidos
- Gestión de cobranza
- Novedades de productos

Definida la agenda se distribuye las actividades con el tiempo, considerando que por día visite a cinco puntos, los mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 38

Productividad de ruta

Agenda	Visita	Toma de pedidos	Cobranza	Novedades	Tiempo
Clínica Arias	35	20	15	10	80
Clínica María Auxiliadora	35	20	15	10	80
Maternidad German	35	20	15	10	80
Clínica veterinaria Oki Doki	35	20	15	10	80
Clínica y Maternidad la Merced	35	20	15	10	80
Suman	175	100	75	50	400
Tiempo de espera	40				40
Tiempo de movilización	20				20
Tiempo extra	20				20
Total tiempo consumido					480

3.3. Organización y funciones de la estructura de ventas

3.3.1. Estructura organizacional y funcional

Para el desarrollo de la estructura organizacional y funcional de FARMACORP se establecen tres lineamientos: de estrategias, de gestión y de control.

Estrategia

- Financiera: respecto del crecimiento de ventas en un 15%.
- Clientes: Definir los mejores clientes potenciales y sus necesidades en tiempo y crédito.
- Procesos: coordinar de mejor manera la entrega de los productos y la disponibilidad de estos en la bodega.
- Aprendizaje: conocer la nueva zona de comercialización de insumos médicos.

Área de Gestión:

- Establecer el plan comercial que considere la asistencia permanente a las 20 clínicas privadas y 4 farmacias.

- Establecer la necesidad de la cantidad de ejecutivos de ventas y sus comisiones.
- Definir el proceso de introducción por zonas y tiempo de atención.

Área de Control:

- Realizar control periódico entre los números proyectados y los resultados obtenidos.
- Determinar la preferencia de los insumos médicos de mayor demanda.
- Establecer el motivo y fechas de mayor tendencia de consumo de insumos médicos.

3.3.2. Organización de la estructura de ventas

La estructura de FARMACORP se la aprecia en el siguiente organigrama:

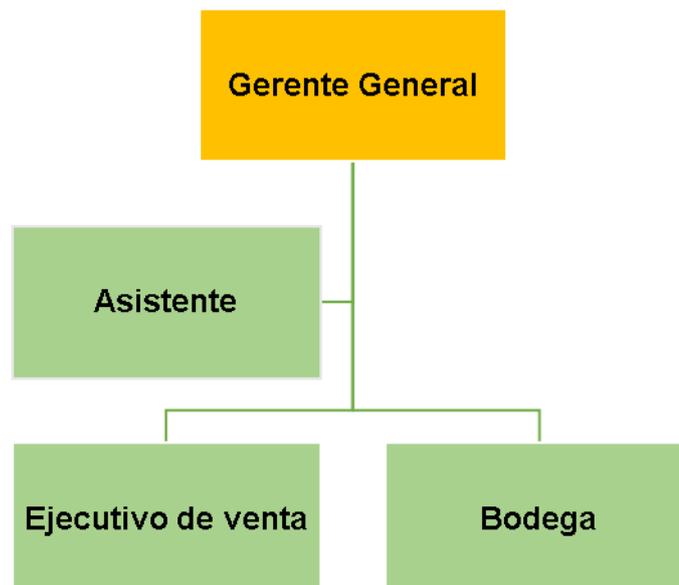


Figura 22. Organigrama FARMACORP

3.3.3. Función de los cargos en el área comercial

Gerente propietario: realiza la comercialización directa de los productos que ofrece la distribuidora FARMACORP, es decir, realiza las actividades de un gerente comercial, en este sentido, bajo su responsabilidad se encuentra el vendedor y un bodeguero, también dispone de un asistente quien es la persona encargada de la administración interna de la oficina. Entre sus funciones se destaca:

- Definir metas y controlar el cumplimiento.
- Establecer territorios y vendedores asignados.
- Orientar al ejecutivo de ventas mediante un plan de trabajo.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de objetivos cualitativos y cuantitativos por parte del ejecutivo.
- Asignar las actividades prioritarias en atención a los clientes.

Ejecutivo de venta: es la persona que realiza recorrido en terreno a nivel local y en sucursales para hacer presencia con los clientes. Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Visitar y asistir a clientes actuales.
- Prospeccionar potenciales clientes.
- Generar presencia y difundir los productos que comercializa FARMACORP.
- Identificar oportunidades comerciales en las zonas asignadas.
- Elaborar reporte comercial de productividad.
- Cumplir con las visitas semanales trazadas y reportar novedades del mercado encontradas.

Bodeguero: se encarga de controlar el stock del producto y que no se encuentre desabastecida, se definen sus principales funciones en las siguientes:

- Tener organizada la bodega de productos.
- Mantener stock de los principales productos de mayor rotación.
- Notificar con 15 de anticipación los productos que hay que cubrir.
- Elaborar y distribuir reporte sobre stock de bodega para el Gerente General y ejecutivo comercial.
- Llevar al día el Kardex de los inventarios de productos.
- Receptar nueva mercadería.
- Despachar productos a nivel local y provincial.

Reclutamiento de vendedores: Localización, selección e incorporación:

Para determinar la necesidad de personal se define mediante la relación de tiempo requerido de actividades versus el tiempo de trabajo, por lo tanto, la necesidad se define que sea de un vendedor.

Tabla 39

Necesidad de personal

Detalle	Minutos trabajo	Tiempo requerido
Tiempo requerido	425 x 22 días	6160
Tiempo de trabajo	480 x 22 días	10560
Relación TR/HT	$\frac{6160}{10560}$	
Necesidad de personal	1	

FARMACORP no realizará contratación nueva de personal porque va a utilizar al mismo vendedor que actualmente recorrer las provincias incorporando una nueva ruta que será la de Babahoyo, por lo que se tiene que adaptar su itinerario actual para que dedique dos días por semana a estos clientes.

3.4. Mercado, previsiones, cuotas, previsiones y presupuesto de ventas

3.4.1. Dimensionamiento del mercado

Se determina como mercado pretendido las 20 clínicas privadas inventariadas más las 4 farmacias estratégicas, sin embargo, en la demanda potencial, se determinó que son al menos 11 el mercado potencial que corresponde al 63% del mercado meta, se consideró como elemento de medición las camas que tiene cada punto y el costo promedio que tiene cada cama.

Tabla 40

Dimensión del mercado

Mercado pretendido	20 clínicas y 4 farmacias
Mercado potencial	11 puntos + 4 farmacias
Elemento de medición	1 cama
Costo por día	\$20
Tiempo del proyecto - años	5
Objetivo: Crecimiento en ventas	15%

3.4.2. Procedimiento para las previsiones

Para determinar la previsión de venta se consideró el crecimiento del 15% con relación al año anterior siendo \$222,831 el valor que se proyecta realizar de ventas adicionales en la zona de Babahoyo.

Tabla 41

Previsión de venta

Ventas FARMACORP 2018	\$1.485.538
Objetivo: Crecimiento en ventas	15,00%
Proyección de crecimiento estimado	\$222.831

Para lograr cumplir el objetivo de ventas se distribuye para 20 clínicas con lo cual se estima que en cada una se debe alcanzar como mínimo \$11,142 al año, distribuido por día (365) da como resultado que al menos son 31 camas que se deben vender los insumos por día.

Tabla 42

Previsión de cuota por clínica

Clínicas	20
Proyección de venta por clínica	\$11.142
Tiempo	365 días
Cantidad de camas de venta	31

3.4.3. Determinación de las previsiones

La distribución de previsión se realiza en base a la concentración por cada punto, hasta determinar cuál es el movimiento real de compra de insumos médicos que realicen. En base a esto, se considera que la compra más alta sean las clínicas con el 83%.

Tabla 43

Distribución de previsión

Puntos	Cantidad	Concentración	Proyección venta
Clínicas	20	83%	\$185.692
Farmacias	4	17%	\$37.138
Total	24		\$222.831

3.4.4. Presupuestos y cuotas de ventas

La previsión establecida se la distribuye de forma mensual conforme sea el peso de estacionalidad que ha tenido FARMACORP con los clientes actuales, si bien es cierto el mercado es diferente, pero esta distribución sirve como referencia para establecer los meses de mayor demanda, hasta que comience a vender en la zona de Babahoyo y vaya estableciendo su propia proyección.

Tabla 44

Presupuesto de venta

%	Mes	Venta de Insumos	Cirugia General	Laparoscopia	Ginecologia	Traumatologia
4%	Enero	\$8.913	\$4.622	\$660	\$2.311	\$1.320
5%	Febrero	\$11.142	\$5.777	\$825	\$2.889	\$1.651
5%	Marzo	\$11.142	\$5.777	\$825	\$2.889	\$1.651
7%	Abril	\$15.598	\$8.088	\$1.155	\$4.044	\$2.311
10%	Mayo	\$22.283	\$11.554	\$1.651	\$5.777	\$3.301
12%	Junio	\$26.740	\$13.865	\$1.981	\$6.933	\$3.961
14%	Julio	\$31.196	\$16.176	\$2.311	\$8.088	\$4.622
12%	Agosto	\$26.740	\$13.865	\$1.981	\$6.933	\$3.961
11%	Septiembre	\$24.511	\$12.710	\$1.816	\$6.355	\$3.631
9%	Octubre	\$20.055	\$10.399	\$1.486	\$5.199	\$2.971
6%	Noviembre	\$13.370	\$6.933	\$990	\$3.466	\$1.981
5%	Diciembre	\$11.142	\$5.777	\$825	\$2.889	\$1.651
100%	TOTAL	\$222.831	\$115.542	\$16.506	\$57.771	\$33.012

3.5. Diseño de la compensación para el área comercial

3.5.1. Estructura fija y variable

La estructura fija corresponde al sueldo y beneficio que recibe el vendedor por realizar su gestión rentable. Por otra parte, la estructura variable corresponde a las comisiones que se va a cancelar si logra ciertos parámetros.

La estructura fija corresponde al sueldo de \$700 sin embargo, este vendedor labora actualmente atendiendo 40 puntos en otras ciudades, y se le va a incorporar 20 puntos adicionales para atender a Babahoyo, por lo tanto, se considera el peso correspondiente a la labor que va a efectuar en este sector que será de \$233,33

Tabla 45

Distribución de sueldo

Ciudad	Cantidad	Peso	Sueldo \$700
Quevedo	5	8.33%	58.33
Buena Fe	8	13.33%	93.33
Palestina	1	1.67%	11.67
Santa Lucia	1	1.67%	11.67
Daule	4	6.67%	46.67
Empalme	6	10.00%	70.00
Pedro Carbo	3	5.00%	35.00
Guayaquil	6	10.00%	70.00
Milagro	6	10.00%	70.00
Babahoyo	20	33.33%	233.33
	60	100.00%	700.00

Con esta información se establecen los gastos que genera incluyendo los beneficios de ley que mensualmente será de \$323,85 y al año será \$3,886. Este valor corresponde al 1.97% de los ingresos generados en el primer año del proyecto.

Tabla 46

Estructura fija del vendedor

TIPO DE HORARIOS	Sueldo Mensual	DIAS	Total aportable IESS	Decimo tercer sueldo	Fondos de Reserva	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Total sueldo y beneficios	alimentacion	Aportes patronales 12.15 %	COSTO Total mensual por c/trabajador	COSTO Total anual
Vendedor	233.33	30.00	233.33	19.44		33.00	9.72	295.50		28.35	323.85	3,886.20
Total	233.33		233.33	19.44	0.00	33.00	9.72	295.50	0.00	28.35	323.85	3,886.20
											Ventas año 1	\$197,096
											Costo trabajador	1.97%

La estructura variable corresponde a las comisiones bajo las siguientes consignas a seguir si cumple el presupuesto asignado:

Si alcanza el 100% se cancela el 4% de comisión

Si alcanza el 80% se cancela el 3% de comisión

3.5.2. Primas e incentivos

Se cancela incentivo semestral de \$500 por el cumplimiento de los siguientes parámetros:

Tabla 47

Primas e incentivos

Detalle	Nivel de cumplimiento			Indicador
	100%	80%	50%	
Cumplimiento de venta	4%	3%	1%	Venta total / presupuesto de venta
Cobranza - cartera	4%	3%	1%	Cartera cobrada / ventas a crédito
Cobertura	4%	3%	1%	Número de visitas / visitas planificadas
Recompra	4%	3%	1%	Cantidad de compras por cliente x año
Rotación de producto	4%	3%	1%	Compra de insumos / existencia en bodega

3.5.3. Gastos de movilización y viáticos

Actualmente recibe \$60 de movilización y se ascenderá a \$100 para que logre cubrir la nueva zona. Viáticos no se cancela porque el vendedor es de Guayaquil y viaja ida y vuelta.

3.6. Control de la gestión comercial

3.6.1. Control de las ventas

El control de venta será medido mediante el cumplimiento de la meta asignada de \$222.831 distribuido entre los 24 puntos, para tal efecto el supervisor evaluará su cumplimiento mediante la meta asignada por mes:

Tabla 48

Control de venta mensual

Peso por mes	Mes	Venta de Insumos	Clinica	Farmacia
4%	Enero	\$8.913	\$7.428	\$1.486
5%	Febrero	\$11.142	\$9.285	\$1.857
5%	Marzo	\$11.142	\$9.285	\$1.857
7%	Abril	\$15.598	\$12.998	\$2.600
10%	Mayo	\$22.283	\$18.569	\$3.714
12%	Junio	\$26.740	\$22.283	\$4.457
14%	Julio	\$31.196	\$25.997	\$5.199
12%	Agosto	\$26.740	\$22.283	\$4.457
11%	Septiembre	\$24.511	\$20.426	\$4.085
9%	Octubre	\$20.055	\$16.712	\$3.342
6%	Noviembre	\$13.370	\$11.142	\$2.228
5%	Diciembre	\$11.142	\$9.285	\$1.857
100%	TOTAL	\$222.831	\$185.692	\$37.138

3.6.2. Control de otras dimensiones de las ventas

Existen otros controles que se incorporan para evaluar la actividad comercial en los puntos de Babahoyo, descritos en la siguiente tabla:

- Cobertura → de 20 clínicas en un mes
- Venta → costo de 31 camas al menos por cada día
- Recompra → lograr al menos que el 50% genere recompra de insumos durante el primer año.
- Rotación de productos → definir los productos de mayor demanda

Tabla 49

Medición de dimensiones de ventas

Perspectiva	Objetivo	Medición
Cobertura	100%	semanal
Ventas	%	mensual
Recompra	50% clientes	mensual
Rotación	%	por producto

3.6.3. Evaluación del equipo comercial

El jefe del vendedor mantendrá la información en línea de la gestión que está realizando para poder realizar la evaluación del desempeño por medio de los siguientes factores: Clientes, productos y zonas.

Tabla 50

Tabla de medición del vendedor

Ventas vs. Presupuesto



Venta por cliente



Venta por localidad



Producto de mayor demanda



Esta información será revisada de forma semanal para medir la productividad de la zona y verificar que los resultados propuestos se vayan cumpliendo en cantidad y en dólares, determinando la efectividad de la gestión que realice el vendedor.

3.6.4. Cuadro de mando del área comercial

El cuadro de mando que se aplica para el área comercial se establece por los cuatro parámetros: Financiero, cliente, proceso interno y aprendizaje. Basados en estos ejes se establece de forma general hacia donde se revisan los cumplimientos que tiene el área comercial con la finalidad de que se evalúe el área en general y que sean los que se ajustan a FARMACORP.

Tabla 51

Cuadro de mando del área comercial

ECONOMICO FINANCIERO	CLIENTE
Determinar la inversión en insumos para vender en Babahoyo Ventas estimadas en 15% de crecimiento	Clínicas y farmacias Crecimiento de cartera Nivel de satisfacción de productos y atención
PROCESO INTERNOS	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
Mantener entrega de 24/7 Optimizar recursos	Capacitación al personal Ser eficientes en el despacho

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

4.1.1 Capital inicial

El capital inicial de FARMACORP es de \$32,400 que está conformado por \$30,000 que constituye el rubro más importante porque se necesita liquidez por lo tanto se va a fondear mediante un préstamo bancario. La diferencia del capital inicial corresponde a los equipos nuevos para las oficinas y bodegas de FARMACORP para complementar y organizar la bodega que conforma \$2,400.

Tabla 52

Capital Inicial

Concepto	Inicial
Equipos de Cómputo	
COMPUATADORAS	800
IMPRESORAS	400
SOFTWARE - LICENCIAS	300
Total Equipos de Cómputo	1.500
Edificios e instalaciones	
ADECUACIONES	500
MUEBLES Y ENSERES	200
EQUIPOS DE OFICINAS	200
Total Edificios e Instalaciones	900
Pre-operacionales	
PRESTAMO	30.000
Total Pre-operacionales	30.000
Total	32.400
Total sin Pre-Operacionales	2.400

4.1.2 Política de financiamiento

FARMACORP busca financiamiento por medio de capital propio con el 20% y el 80% con banco a dos años con tasa del 11,83%.

4.1.3 Costo de Capital

El costo de capital está definido mediante la fórmula WACC que utiliza el promedio del rendimiento del proyecto, así como el costo de la deuda con lo cual se obtiene el resultado del 12%, el mismo que corresponde a la tasa con la cual se descontará el flujo de la proyección.

Tabla 53

Costo de capital

FÓRMULA	%
$WACC = (k_g) * (E/v) + k_d * (D/V)$	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	13%
Kp= Costo de la deuda	12%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	20%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	80%
WACC	12%

4.1.4 Impuestos

Si bien es cierto la adquisición de los insumos son por medio de proveedores locales, se incluye en el costo los impuestos, así como en el precio de venta del proyecto está incorporado el IVA.

Existen otros impuestos como los de pago de Seguro Social, Impuesto a la renta del 25% y participación de trabajadores de 15% que se encuentran normados y que se están aplicando en el proyecto.

4.2 Presupuesto de Ingresos

4.2.1 Volúmenes

El volumen de venta parte desde la cantidad de crecimiento que desea tener FARMACORP en Babahoyo con lo cual se inicia el año uno con 29,281 que corresponde al 15% de incremento de ventas de la empresa. A partir de esta cantidad el crecimiento interanual es de 5% con la finalidad de llegar a vender en el año cinco 35,703 unidades, siendo los insumos de cirugía general y traumatología los que tienen mayor movimiento de venta.

Tabla 54

Cantidad de venta

Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
Cirugía General	10.412	10.937	11.489	12.068	12.677
Laparoscopia	30	42	54	66	78
Ginecología	7.609	7.995	8.400	8.825	9.272
Traumatología	11.230	11.798	12.394	13.018	13.676
Total	29.281	30.772	32.337	33.977	35.703

4.2.2 Precios

Para efectos del proyecto se consideró utilizar un precio general por cada grupo de insumos médicos, con un margen de ganancia de 25,13%. Se evidencia que el equipo de laparoscopia es el de mayor peso en el proyecto.

Tabla 55

Precio de venta

Precio Unitario (En US\$)	1	2	3	4	5
Cirugía General	11,10	12,70	13,67	14,71	15,84
Laparoscopia	483,62	532,68	585,87	644,38	708,74
Ginecología	7,56	8,88	9,55	10,27	11,05
Traumatología	3,14	4,11	4,40	4,71	5,05

4.2.3 Ventas esperadas

Las ventas esperadas para el año uno es de \$222,831 con lo cual llegaría a cubrir el 15% de crecimiento de ventas con relación al año anterior y en los próximos años el incremento es del 5% de forma anual.

Tabla 56

Ventas esperadas

Ingresos (En US\$)	1	2	3	4	5
Cirugía General	115.540	138.869	157.010	177.518	200.816
Laparoscopia	14.509	22.373	31.637	42.529	55.282
Ginecología	57.527	70.998	80.202	90.613	102.410
Traumatología	35.256	48.496	54.524	61.343	69.050
Total	222.831	280.735	323.374	372.003	427.558

4.3 Presupuesto de Costos

4.3.1 Tangibles e Intangibles

De la misma manera, en lo que respecta a costos se unificó la cantidad de productos por cada especialidad. Con lo cual, al realizar la proyección de cinco años se considera el crecimiento del 3% respecto de las unidades que se necesitan para atender las necesidades de venta.

Tabla 57

Costos tangibles

Productos	1	2	3	4	5
Cirugía General	77.788	88.172	99.954	113.281	128.437
Laparoscopia	10.838	16.690	23.604	31.734	41.255
Ginecología	36.700	41.606	47.179	53.489	60.646
Traumatología	16.995	19.265	21.836	24.755	28.057
Total Costos MD	142.320	165.733	192.574	223.259	258.395

Productos	1	2	3	4	5
Cirugía General	7,47	8	9	9	10
Laparoscopia	361,25	397	437	481	529
Ginecología	4,82	5	6	6	7
Traumatología	1,51	2	2	2	2
Total Costos MD unit	375	412	453	498	548

4.3.2 Mano de obra

La mano de obra corresponde a la parte proporcional del vendedor que estará a cargo de realizar la visita a Babahoyo, no se contratará a un nuevo colaborador y al vendedor actual se destina una parte proporcional de su sueldo para las actividades comerciales que va a desarrollar en este proyecto. Se consideró un promedio de comisión del 10% para la proyección de cinco años.

Tabla 58
Mano de obra

	1	2	3	4	5
Comisión Mensual (US \$)					
Vendedores	8.913	28.074	32.337	37.200	42.756

4.3.3 Costos Indirectos

Los gastos indirectos son los cargos adicionales inmersos en el proyecto que son el soporte para impulsar la venta de insumos en Babahoyo como son las promociones y gastos de la gestión del vendedor, que pasan a ser parte del costo de los insumos.

Tabla 59
Costos indirectos

	1	2	3	4	5
Detalle					
Servicio básicos	540	567	595	625	656
Movilización - Gasolina	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
Plan celular	600	630	662	695	729
Formularios y proveeduría	300	315	331	347	365
Alimentación	480	504	529	556	583
Promoción emailing	900	945	992	1.042	1.094
Promoción autos	1.380	1.449	1.521	1.598	1.677
Promoción obsequios visitas	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Promoción obsequios fin de año	5.000	5.250	5.513	5.788	6.078
Sueldo Vendedor	2.800	2.940	3.087	3.241	3.403
Total CIF	15.600	16.380	17.199	18.059	18.962

4.3.4 Costos esperados

Los costos esperados son el cálculo proporcional por cada grupo de especialidad, considerando los costos de mano de obra, los insumos adquiridos y gastos indirectos de fabricación. Con lo cual, de forma proporcional se distribuye el costo, basado en el peso de la cantidad de cada grupo de insumos.

Tabla 60

Costos esperados

Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
Cirugía General	10.412	10.937	11.489	12.068	12.677
Laparoscopia	30	42	54	66	78
Ginecología	7.609	7.995	8.400	8.825	9.272
Traumatología	11.230	11.798	12.394	13.018	13.676
Total	29.281	30.772	32.337	33.977	35.703
Costo Unitario (En US\$)					
Cirugía General	8,31	9,51	10,23	11,01	11,86
Laparoscopia	362,09	398,82	438,64	482,45	530,63
Ginecología	5,66	6,65	7,15	7,69	8,27
Traumatología	2,35	3,08	3,29	3,53	3,78
Total	378,41	418,05	459,32	504,68	554,54
Costos (En US\$)					
Cirugía General	86.504	103.971	117.554	132.908	150.351
Laparoscopia	10.863	16.750	23.687	31.842	41.390
Ginecología	43.070	53.156	60.047	67.842	76.674
Traumatología	26.396	36.309	40.822	45.927	51.698
Total	166.833	210.186	242.110	278.519	320.112

4.4 Presupuestos de Gastos

4.4.1 Mano de obra

Adicionalmente como parte de los gastos se encuentra el personal que son el soporte del proyecto y no son parte comercial, pero cooperan en la venta de insumos como la asistente y el bodeguero.

Tabla 61

Sueldos administrativos

Sueldos mensuales por Cargos	1	2	3	4	5
Asistente	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Bodeguero	3.600	3.780	3.969	4.167	4.376
Total Costos MD	4.800	5.040	5.292	5.557	5.834
Carga BB. SS.	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41
Total Costos MD + BB.SS.	6.783	7.122	7.478	7.852	8.245

4.4.2 Gastos administrativos

Los gastos administrativos corresponden a los que se generan dentro de las instalaciones de FARMACORP como los accesos de internet, limpieza de la oficina, depreciación y amortización.

Tabla 62

Gastos administrativos

Descripción	1	2	3	4	5
Sueldos Administrativos	6.783	7.122	7.478	7.852	8.245
Internet	600	660	726	799	878
Varios limpieza	360	396	436	479	527
Depreciación + Amortización	6.545	6.545	6.545	6.045	6.045
Total Gastos administrativos	14.288	14.723	15.185	15.175	15.696

4.5 Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio determina la cantidad necesaria para que el proyecto cumpla el objetivo sin tener utilidad, sino que los ingresos generados cubran los gastos ejecutados. Se realizó una proyección por cada grupo de insumos de especialidad.

Tabla 63

Punto de equilibrio

Cirugía General	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	11,10	12,70	13,67	14,71	15,84
Costo Variable Unitario (En US\$)	7,78	8,97	9,70	10,48	11,33
Costo Fijo Total (En US\$)	5.547	5.822	6.111	6.414	6.733
Punto de Equilibrio (unidades - año)	1.671	1.564	1.541	1.518	1.493
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	139	130	128	127	124

Laparoscopia	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	483,62	532,68	585,87	644,38	708,74
Costo Variable Unitario (En US\$)	361,55	398,29	438,11	481,92	530,10
Costo Fijo Total (En US\$)	16	22	29	35	41
Punto de Equilibrio (unidades - año)	1	1	1	1	1
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	0	0	0	0	0

Ginecología	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	7,56	8,88	9,55	10,27	11,05
Costo Variable Unitario (En US\$)	0,31	0,91	1,00	1,10	1,20
Costo Fijo Total (En US\$)	4.054	4.256	4.468	4.691	4.924
Punto de Equilibrio (unidades - año)	559	535	523	512	501
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	47	45	44	43	42

Traumatología	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	3,14	4,11	4,40	4,71	5,05
Costo Variable Unitario (En US\$)	1,82	2,55	2,76	3,00	1,20
Costo Fijo Total (En US\$)	5.982,98	6.280,08	6.591,95	6.919,12	7.263,32
Punto de Equilibrio (unidades - año)	4.527	4.013	4.026	4.033	1.886
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	377	334	336	336	157

4.6. Estados Financieros Projectados

Se consideró el Balance General y el Estado de Resultados como los principales para evidenciar la situación de FARMACORP al inicio del proyecto y al finalizar los cinco años.

Tabla 64

Balance General

	1	2	3	4	5
<u>Activos</u>					
Efectivo	-27.668	-5.854	26.056	63.553	107.651
Cuentas por Cobrar	54.945	69.222	79.736	91.727	105.425
Inventario	11.698	13.622	15.828	18.350	21.238
Total de Activos Corrientes	38.974	76.990	121.619	173.630	234.314
Propiedades, Planta y Equipos, neto	1.855	1.310	765	720	675
Gastos de Constitución de la empresa					
Amortización Gastos Preoperacionales	24.000	18.000	12.000	6.000	-
Total Activos	64.829	96.300	134.384	180.350	234.989
<u>Pasivos y Patrimonio</u>					
Cuentas por Pagar	11.698	13.622	15.828	18.350	21.238
Deudas de corto plazo	4.545	5.113	5.752	6.470	-
Total de Pasivos a corto plazo	16.243	18.735	21.580	24.820	21.238
Deudas de largo plazo	17.335	12.222	6.470	-	-
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-
Total de Pasivos a largo plazo	17.335	12.222	6.470	-	-
Total de Pasivos	33.577	30.957	28.050	24.820	21.238
Utilidades retenidas	24.771	58.864	99.855	149.050	207.271
Capital pagado	6.480	6.480	6.480	6.480	6.480
Total Pasivos y Patrimonio	64.829	96.300	134.384	180.350	234.989

Tabla 65

Estado de resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	222.831	280.735	323.374	372.003	427.558
Costos de Ventas	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	55.997	70.549	81.264	93.484	107.445
Gastos Administrativos y de Ventas	-14.288	-14.723	-15.185	-15.175	-15.696
Utilidad Operativa	41.709	55.825	66.079	78.309	91.750
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-2.852	-2.347	-1.779	-1.141	-422
Utilidad antes de impuestos	38.857	53.478	64.299	77.169	91.328
Impuestos a la Renta (Tasa impositiva combinada)	36,25%				
Utilidad Neta	24.771	34.092	40.991	49.195	58.221

4.7 Factibilidad Financiera

4.7.1 Análisis de Ratios

Las razones financieras son los cálculos realizados a los estados financieros con la finalidad de conocer la realidad del negocio a lo largo del tiempo.

Tabla 66

Razones financieras

	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	25%	25%	25%	25%	25%
MARGEN OPERATIVO	19%	20%	20%	21%	21%
MARGEN NETO	11%	12%	13%	13%	14%
RAZÓN CORRIENTE	2,40	4,11	5,64	7,00	11,03
CAPITAL DE TRABAJO	22.731	58.256	100.04	148.81	213.07
PRUEBA ÁCIDA	1,68	3,38	4,90	6,26	10,03
CICLO DE EFECTIVO	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
ROE	79%	52%	39%	32%	27%
ROI	38%	35%	31%	27%	25%

Se puede notar que la empresa mantiene un margen bruto constante de 25%, seguido del descuento de los gastos con lo cual se obtiene el margen operativo que baja un promedio del 20% y el margen neto que obtiene el proyecto es del 13%. Se denota que los costos son su principal gasto.

La empresa opera con capital de trabajo positivo, el mismo que se incrementa porque van mejorando sus ingresos y se reducen los gastos, se interpreta que su apalancamiento se mantiene en un mismo nivel sin endeudamientos nuevos.

El ROE es en el primer año del 79% porque gran parte de los recursos propios se encuentran comprometidos, a partir del segundo año comienza a reducir este rubro producto de las utilidades retenidas.

En el ROI se evidencia que los activos producen en promedio del 31% lo cual favorece al proyecto porque se destaca que mantiene un consumo adecuado del activo para los resultados de la empresa.

4.7.2. Valoración del Plan de Negocios

La valoración del proyecto fue positivo con una tasa de descuento del 12% tomando en consideración la proyección de flujos para un lapso de cinco años, se los trae a valor presente para determinar la viabilidad del proyecto.

En los resultados se obtuvo un VAN de \$28.505 y una TIR del 29%. De esta manera, se destaca la viabilidad del proyecto porque su valoración fue superior a \$1.

Tabla 67

Valoración conservadora

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ - 32.400	\$ - 27.668	\$ - 21.814	\$ - 31.909	\$ - 37.498	\$ - 44.098
Flujo de caja acumulado		\$ - 60.068	\$ - 38.254	\$ - 6.344	\$ - 31.153	\$ - 75.251
Valor de Salvamento						\$ - 675
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ - 32.400	\$ - 60.068	\$ - 38.254	\$ - 6.344	\$ - 31.153	\$ - 75.926
Tasa de Descuento						12%
VAN						28.505
TIR						29%
Año de recuperación						4

4.7.3. Análisis de Sensibilidad

Para efectos del análisis del proyecto se utilizaron dos escenarios el optimista y pesimista. Para el primero creciendo las ventas en un 10% de forma interanual y para el segundo creciendo las ventas en un 2%, para ambos casos el precio de venta se mantiene que en el análisis conservador.

Tabla 68

Valoración optimista

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	-\$ 32.400	-\$ 27.668	\$ 20.466	\$ 32.602	\$ 40.888	\$ 51.322
Flujo de caja acumulado		-\$ 60.068	-\$ 39.602	-\$ 7.001	\$ 33.888	\$ 85.209
Valor de Salvamento						\$ 675
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	-\$ 32.400	-\$ 60.068	-\$ 39.602	-\$ 7.001	\$ 33.888	\$ 85.884
Tasa de Descuento						12%
VAN						33.410
TIR						31%
Año de recuperación						4

Tabla 69

Valoración pesimista

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	-\$ 32.400	-\$ 27.668	\$ 23.596	\$ 30.790	\$ 32.778	\$ 35.020
Flujo de caja acumulado		-\$ 60.068	-\$ 36.472	-\$ 5.682	\$ 27.095	\$ 62.116
Valor de Salvamento						\$ 675
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	-\$ 32.400	-\$ 60.068	-\$ 36.472	-\$ 5.682	\$ 27.095	\$ 62.791
Tasa de Descuento	12%					
VAN	21.999					
TIR	26%					
Año de recuperación	4					

Para ambos casos fueron positivos los resultados con un VAN \$33,210 y la TIR del 31% en el escenario optimista y \$21,999 con la TIR de 26% en el escenario pesimista, para ambos casos se evidencia que el proyecto es viable.

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1 Base Legal

Ley Control y Vigilancia Sanitaria.

Mediante esta ley se establece que el organismo técnico encargado de la vigilancia sanitaria de productos médicos y entre otros ya sean fabricados a nivel nacional o importado y que sean comercializados en el país que es La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCOSA, el mismo que es el responsable de emitir permisos de funcionamiento para los establecimientos.

Con relación a la gestión que realizan sobre el riesgo de Medicamentos abarca el informe técnico de clasificación, e impactos sanitarios, respecto de medicamentos, productos naturales, entre otros, así como establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria donde se producen, almacenan, distribuyen y comercializan.

FARMACORP tiene su centro de distribución en Guayaquil, por lo tanto el control y vigilancia la realizan en esta ciudad y en los establecimientos bajo su mismo nombre comercial. De esta manera, se aseguran que los insumos médicos se encuentren en condiciones adecuadas para el consumo de los clientes finales.

Ley Orgánica de Salud

Por medio de esta ley indica en el artículo 6 identifica al Ministerio de Salud con la responsabilidad de normar la distribución y control de medicamentos, enfocados en garantizar que sean normados y que estos productos cumplan los requisitos para el consumo humano.

5.2 Medio Ambiente

En este punto se trata sobre el cuidado del medioambiente relacionado con el Plan de Negocio propuesto, para lo cual se hace referencia que los insumos médicos distribuidos por FARMACORP son productos desechables, los mismos que una vez consumidos por el cliente final son destinados a los repositorios destinados para estos materiales.

Por tal razón se hace referencia a lo manifestado por la Ley de Gestión Ambiental para la prevención y control de la contaminación ambiental la cual menciona sobre el tratamiento que deben tener los desechos sólidos o basura, por lo cual va direccionado hacia el uso y consumo de los clientes finales.

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

Mediante el Plan Nacional de Desarrollo garantiza el derecho de todos para toda la vida, en referencia a la salud inclusiva y preventiva, con lo cual acota sobre las actividades de prevención y promueven actividades saludables para mejorar la calidad de vida, entre ellos FARMACORP aporta con la distribución de insumos médicos para los centros de atención y farmacias definidas en este proyecto.

Por tal motivo el plan de negocio se enfoca en el Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida con el Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

Beneficiarios directos: Centros médicos y farmacias seleccionadas de Babahoyo.

Beneficiarios indirectos: Consumidor final

5.4 Política de Responsabilidad Corporativa

Al ser FARMACORP una empresa distribuidora, ha diseñado varios enfoques respecto del cuidado social y ambiental definidos en: clientes, empleados, proveedores y comunidad, quienes son los que se relacionan directamente con la empresa.

- Ahorro energético
- Programa de mejoramiento personal
- Obsequio y/o donación de insumos
- Fomentar la responsabilidad del buen ciudadano
- Código de conducta y buenas prácticas

De esta manera, no solo está resguardando sus intereses particulares, sino contribuyendo a la sociedad en aportar beneficios para una convivencia más sana y responsable.

CONCLUSIONES

La propuesta de elaborar un Plan de negocios para comercializar la línea de insumos médicos de la empresa Farmacorp, se realizó mediante un esquema comercial dirigido a clínicas del cantón Babahoyo con la finalidad de incrementar las ventas el año 2020.

Para efectos de la propuesta se consideró solo a 20 clínicas privadas y 4 farmacias ubicadas estratégicamente en Babahoyo, de esta manera, arranca la comercialización de insumos médicos, para lo cual se efectuó el estudio de mercado el mismo que fue favorable considerando que entre sus requerimientos principales se encuentran: cirugía general, ginecología y traumatología.

Respecto de la parte comercial se definió como objetivo incrementar las ventas aproximadamente un 15% respecto del año anterior, para tal efecto se estructuró el diseño del plan operacional de venta que se debe seguir, lo cual contribuyó para la mejor organización y definir aspectos del control del área comercial.

Se diseñó el plan financiero partiendo del objetivo que se deseaba alcanzar, con lo cual permitió conocer la viabilidad del negocio y los resultados proyectados en un periodo de cuatro años para lograr una TIR del 29%, recuperando la inversión y proyectándola hacia nuevos desafíos.

Se concluye que el plan de negocio es un aporte comercial para fomentar expansión de negocios, con lo cual permite un crecimiento para la empresa así como de brindar a la sociedad variedad de productos, marcas y atención, para la atención en salud.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2018). *Informe económico*. Guayaquil: BCE.
- Carriel, L. (2017). *Cómo elegir las mejores tablas de cortar para tu cocina*. Guayaquil: Paladar.
- Civaj, M. (2011). Clientes difíciles, sorpréndelos. *Entrepreneur Mexico vol.19*, 70-72.
- Espinoza, S. (2010). Oportunidades para emprender. *Entrepreneur Mexico vol.18*, 54-58.
- García Ferrer, G. (2006). *Investigación comercial*. Madrid: ESIC, segunda edición.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba - Argentina: Brujas.
- Grasso, I. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Encuentro.
- INEC. (2010). *La población de Babahoyo*. Quito: INEC.
- INEC. (2017). *Registro estadístico de recursos y actividades de salud*. Quito: Cuidar tu salud cuenta.
- López Belbeze, M. (2008). *Dirección comercial : guía de estudio*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Maubert, I. (2019). Oportunidades de negocio. *Entrepreneur Mexico vol.27*, 28-29.
- Ministerio de salud pública. (2008). *Información sobre emergencia de salud*. Guayaquil: Planeación de seguridad.
- Ministerio de salud pública. (2019). *Gaceta Epidemiológica Semanal No.15*. Ecuador: Vigilancia de salud.
- Organización mundial de salud. (2012). *Formulación de políticas sobre dispositivos médicos*. Madrid: Formulación de políticas sobre dispositivos médicos.
- Organización Mundial de Salud. (2012). *Formulación de políticas sobre dispositivos médicos*. Ginebra: OMS.
- Ortíz Uribe, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Mexico: LIMUSA.

- Pérez, J., & Gardey, A. (2010). *Insumos de productos*. Mexico: Materia prima y factor de producción.
- PRO Chile. (2016). *El sector de insumos y equipos médicos*. Chile: Pro Chile.
- Romero, J. (2010). Ocho modelos a seguir en business. *Entrepreneur Mexico vol.18*, 60-63.
- Sánchez, M. (2011). Cómo desarrollar tu plan paso a paso. *Entrepreneur Mexico vol. 19*, 48-53.
- Sánchez, M. (2011). Encuentra tu oportunidad. *Entrepreneur Mexico vol.19*, 58-60.
- Velasquez, F. (2018). Amplia tu círculo y vende mas. *Entrepreneur Mexico vol.26*, 48-52.
- Velazco, F. (2016). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Zuluaga , A., Molinparra, P., & Guisao, E. (2011). La planeación de la demanda como requisito para la gestión de cadenas de suministros en las empresas de Colombia. *Revista Politécnica vol 7*, 9-22.
- Zuluaga, A., & López, F. (2010). Estrategias logísticas para el abastecimiento de PYMES . *Revista política Vol.6*, 46-56.

GLOSARIO

Dispositivos médicos. - Todo instrumento, aparato, máquina, software, equipo Biomédico u otro artículo similar o relacionado, utilizado sólo o en combinación, incluyendo sus componentes, partes, accesorios y programas informáticos que intervengan para su correcta aplicación, destinado por el fabricante para el uso en seres humanos.

Equipo médico: Dispositivo médico que exige calibración, mantenimiento, reparación, capacitación del usuario y desmantelamiento, actividades que por lo general están a cargo de ingenieros clínicos.

Registro Sanitario: Es el documento público expedido por el ARCSA, previo el procedimiento tendiente a verificar el cumplimiento de los requisitos técnico-legales y sanitarios establecidos en el presente Reglamento, el cual faculta a una persona natural o jurídica para producir, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar, expender y/o almacenar un dispositivo médico.

Tecnología sanitaria: Aplicación de conocimientos teóricos y prácticos estructurados en forma de dispositivos, medicamentos, vacunas, procedimientos y sistemas elaborados para resolver problemas sanitarios y mejorar la calidad de vida.

ANEXOS



Guayaquil, 29 de agosto del 2019

Economista

David Coello Cazar

Director Carrera Comercio

Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica de Guayaquil.

Por medio de la presente Yo, Verónica Tenén con CI 0923597769, como Gerente Propietaria de Farmacorp con RUC 0923597769001 autorizó a Sully Cabrera Loja utilizar información de mi negocio para el desarrollo del Plan de negocios de comercialización de insumos médicos de la empresa Farmacorp dirigido a clínicas y laboratorios del cantón Babahoyo para el año 2020 como parte de un requisito previo para la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas de la Facultad de Comercio.

Particular que informo para fines pertinentes.

Saludos cordiales,

Verónica Tenén Sánchez

CI 0923597769

FARMACORP
Verónica Tenén S.
FIRMA AUTORIZADA

RUC: 0923597769001
Telf.: (593) 04-2416633 - (593) 04-2414317 / Cel.: 099 492 1531 - 098 692 6453
e-mail: distribuidorefarmacorp@hotmail.com
Guayaquil - Ecuador



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Cabrera Loja, Sully Johanna** con C.C #0921897039 y **Tenén Sánchez, Verónica Elizabeth** con C.C: # 0923597769 autores del trabajo de titulación: **Plan de Negocio para la comercialización de insumos médicos de la empresa FARMACORP dirigido a clínicas del Cantón Babahoyo para el año 2020** previo a la obtención del título de **Ingeniería 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, **10 de septiembre de 2019**

f. 

Cabrera Loja, Sully Johanna
C.C: 0921897039

f. 

Tenén Sánchez, Verónica
C.C: 0923597769



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de Negocio para la comercialización de insumos médicos de la empresa FARMACORP dirigido a clínicas del Cantón Babahoyo para el año 2020		
AUTORES	Cabrera Loja, Sully Johanna ; Tenén Sánchez, Verónica Elizabeth		
REVISOR/TUTOR	Ec. Delgado Salazar, Jorge Luis, Msc		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Carrera de Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniería en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	DE 10 de Septiembre de 2019	No. PÁGINAS:	DE 101
ÁREAS TEMÁTICAS:	Área Comercial, distribución y financiera		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Dispositivos médicos, Equipo médico, registro sanitario, tecnología sanitaria		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>El plan de Negocio realizado se basó en la empresa FARMACORP dedicada a la comercialización y distribución de insumos médicos, que mediante este estudio desea establecer el objetivo de incrementar las ventas por medio de la inclusión de clínicas privadas y farmacias de la ciudad de Babahoyo, de esta manera aspira tener un crecimiento de ventas y mejorar sus resultados a partir del año 2020. Para lograr este cometido, se comenzó en realizar un estudio de mercado de los puntos definidos para conocer su interés sobre la adquisición de insumos médicos, la periodicidad, cantidad y medios de compra, con dicha información se realizó la programación de previsión de venta definiendo la dimensión y procedimiento de ventas con la finalidad de poder organizar, planificar y controlar el cumplimiento del nivel de crecimiento que desea alcanzar. Como parte de la proyección se realizó la planificación financiera para determinar la inversión inicial, alcances de ventas, gastos, costos y generación de rentabilidad en un periodo de cinco años, con lo cual se obtuvo resultados favorables y viables para la aplicación del proyecto. De esta manera el proyecto aporta favorablemente en brindar nuevas opciones de comercio de insumos médicos para atender a los clientes finales en clínicas y farmacias</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-58927668; +593-98-6926453	E-mail: Sully_cabrera@hotmail.com distribuidorafarmacorp@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: : magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			