

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial**

TEMA:

Plan de negocio para la comercialización de jarabes de hierro de la empresa Laboratorio Weir para el año 2022.

AUTORA

Santacruz Criollo, Adriana Rosa

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

TUTORA:

Lic. Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc

Guayaquil, Ecuador

24 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Santacruz Criollo, Adriana Rosa**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciado en Administración de Ventas**.

TUTORA

f. _____

Lic. Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec: Pico Versoza, Lucía. Mgs

Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Santacruz Criollo, Adriana Rosa

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para la comercialización de jarabes de hierro de la empresa Laboratorio Weir para el año 2022**, previo a la obtención del Título de **Licenciado 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 24 días del mes de febrero del 2022

LA AUTORA

f.

Santacruz Criollo, Adriana Rosa



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial**

AUTORIZACIÓN

Yo, Santacruz Criollo, Adriana Rosa

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para la comercialización de jarabes de hierro de la empresa Laboratorio Weir para el año 2022** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del 2022

LA AUTORA:

f. 

Santacruz Criollo, Adriana Rosa

REPORTE URKUND

URKUND Abrir sesión

Documento: Familia del Trabajo Titulación NTE 4-2022 ADRIANA SANTACRUZ 09022022 FINAL.doc 0117605204

Presentado: 2022-02-10 19:16 (-05:00)

Presentado por: magaly.garcés@ucsg.edu.ec

Recibido: magaly.garcés.ucsg@analisis.orkund.com

Mensaje: Plan de negocio Adriana Santacruz [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 38 páginas, se componen de texto presente en 7 fuentes.

| Categoría | Enlace/nombre de archivo | |
|----------------------|--|-------------------------------------|
| | https://repositorio.uc.edu.ec/bitstream/revue/34314/1/TEG%20CHCA%20UAGHC%20BIB%20AGOSTO%202018.pdf | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | IVAN MORALES MARDUENIA - UCET - FCE.docx | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | https://space.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/24934/0/Trabajo%20de%20T%u00fasica.pdf | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | BRAVO - GUERRERO.docx | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | https://repositorio.uc.edu.ec/bitstream/revue/56680/1/GONZALEZ%20MARTINEZ%20MARTINEZ%20MARTINEZ%20MARTINEZ.pdf | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | https://repositorio.uc.edu.ec/bitstream/123456789/24934/0/T%u00cd%20DE%20G%20R%20R.pdf | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | https://repositorio.uc.edu.ec/bitstream/handle/2000/13672/Tejido.pdf?sequence=1&isAllowed=y | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Fuentes alternativas | | |
| Fuentes no usadas | | |

Advertencias Reciclar Compartir

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TEMA:

Plan de negocio para la comercialización de jarabes de hierbo de la empresa Laboratorio Weir para el año 2022

AUTORA:

Santacruz Criollo, Adriana Riosa

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de

Licenciado en Administración de Ventas

TUTORA:

Lic. Garrés Silva Magaly Noemí, MSc

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová por cuidarme siempre y guiarme por el buen camino. Por ser mi fortaleza cuando sentía que no podía más.

A mi jefe, el Sr. Angelo Weir, gracias por darme un ejemplo de constancia y dedicación, por la confianza depositada en mí y el apoyo brindado en todo mi proceso universitario. Que, aunque fueron periodos de mucho estrés y sacrificio, pude salir adelante con su apoyo.

Gracias a mi mamá Martha y mi hermana Vero, que, sin esas dos mujeres, no hubiera podido llegar hasta aquí. Ellas cuidaron de mi hijo Elián desde que nació (en mi primer semestre de estudios) y fueron mi único soporte para continuar hasta el final. Siempre dándome una palabra y motivándome a ser la mejor. Sé que podré contar con ellas siempre, sin ninguna duda.

Mi gratitud especial a mi tutora, Lcda. Magaly Garcés, mi profesora de “semestre c”, por su dedicación en cada materia impartida, por su paciencia, confianza y guía oportuna que contribuyó a la culminación de este proyecto.

Y finalmente, a mis compañeros de estudio, que gracias a sus conocimientos pudieron enriquecer mi experiencia laboral y profesional. A Esther Holguin mi compañera de aventuras y hermana de corazón, quien me ha acompañado en todo este largo camino estudiantil hasta llegar juntas a UTE; a Jorge Ubilla mi compañero de tareas y amigo fiel quien ha estado conmigo desde el curso de nivelación.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi hijo Elián, que es mi principal motivación. Todo lo que soy se lo debo a él y me seguiré esforzando para que se sienta orgulloso de su mamá Ari.

A mi mamá Martha, una mujer ejemplar e intachable, que siempre me demostró su amor y apoyo con sus acciones.

A mi hermana mayor Vero, que está orgullosa de mis logros y que ha estado en todos mis momentos soleados y lluviosos como una amiga incondicional.

Y a mi mejor amiga Esther Holguin, le dedico este logro, el primero de los muchos que nos esperan.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. PICO VERSOZA, LUCÍA, MGS

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. TRAVERSO, PAOLA, MGS

COORDINADORA DE UNIDAD DE TITULACIÓN (E).

f. _____

Eco. REYES, MIGUEL, MGS

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES**
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

Lic. Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc

TUTORA

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| AGRADECIMIENTO | VI |
| DEDICATORIA | VII |
| TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN | VIII |
| CALIFICACIÓN | IX |
| ÍNDICE | X |
| ÍNDICE DE TABLAS | XIV |
| ÍNDICE DE FIGURAS | XVII |
| RESUMEN | XXI |
| (ABSTRACT) | XXII |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| JUSTIFICACIÓN | 3 |
| OBJETIVO GENERAL | 4 |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS | 4 |
| LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN | 4 |
| CAPÍTULO I | 5 |
| DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO | 5 |
| 1.1 Actividad de la empresa | 5 |
| 1.2 Misión | 6 |
| 1.3 Visión | 6 |
| 1.4 Política De Calidad | 6 |
| 1.5 Valores Corporativos | 6 |
| 1.6 Descripción de portafolio actual de productos o servicios. | 7 |
| CAPÍTULO II | 10 |
| ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA | 10 |
| 2.1 Población, muestra | 11 |
| 2.2 Selección del método muestral | 12 |
| 2.3 Técnicas de recolección de datos | 12 |

| | |
|--|----|
| 2.4 Presentación, análisis e interpretación de los resultados | 12 |
| 2.4.1 Encuesta | 12 |
| 2.4.2 Entrevista a comprador de categoría farmacéutica..... | 17 |
| 2.4.3 Entrevista a profesional médico..... | 19 |
| 2.4.4 Triangulación de datos..... | 20 |
| 2.5 Análisis externo | 22 |
| 2.5.1. <i>Análisis Pesta</i> | 22 |
| 2.5.2. <i>Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter</i> | 26 |
| 2.5.3. <i>Estudio del sector, dimensión del mercado, estimación del mercado meta</i> | 28 |
| 2.5.4. <i>Perfil del consumidor</i> | 33 |
| 2.6. Análisis interno | 33 |
| 2.6.1. <i>Análisis DAFO</i> | 34 |
| 2.6.2. <i>Análisis CAME</i> | 36 |
| 2.6.3 <i>Cadena de valor</i> | 38 |
| 2.7. Diagnóstico | 40 |
| 2.7.1. <i>Matriz de crecimiento de Ansoff</i> | 40 |
| 2.7.2. <i>Mapa estratégico de objetivos</i> | 41 |
| 2.7.3. <i>Conclusiones</i> | 42 |
| CAPÍTULO III | 44 |
| PLAN ESTRATÉGICO..... | 44 |
| 3.1. Objetivo Comercial y Estrategias (tomada de la matriz Ansoff) | 44 |
| <i>Objetivo comercial</i> | 44 |
| <i>Objetivo específico #1</i> | 44 |
| <i>Objetivo específico #2</i> | 44 |
| <i>Objetivo específico #3</i> | 44 |
| <i>Objetivo operacional #1</i> | 44 |
| <i>Objetivo operacional #2</i> | 44 |
| <i>Objetivo operacional #3</i> | 44 |
| 3.2. Plan comercial | 45 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1. <i>Marketing Mix para producto (bien o servicio)</i> | 45 |
| 3.2.2. <i>Benchmarking</i> | 51 |
| 3.2.3. <i>Gestión de ventas</i> | 52 |
| 3.2.4. <i>Operaciones comerciales</i> | 52 |
| 3.2.5. <i>Territorios y rutas, productividad en ruta</i> | 53 |
| 3.3. <i>Organización y funciones de la Estructura de Ventas</i> | 54 |
| 3.3.1. <i>Propuesta de la estructura organizacional y funcional</i> | 54 |
| 3.3.2. <i>Función de los cargos del área comercial</i> | 55 |
| 3.4. <i>Mercado, previsiones, cuotas y presupuesto de ventas</i> | 57 |
| 3.4.1. <i>Dimensionamiento del mercado</i> | 57 |
| 3.4.2. <i>Determinación de las previsiones</i> | 57 |
| 3.4.3. <i>Presupuestos y cuotas de Ventas</i> | 57 |
| 3.5. <i>Diseño de la compensación para el área comercial</i> | 59 |
| 3.5.1. <i>Estructura fija y variable</i> | 59 |
| 3.5.2. <i>Primas e incentivos</i> | 60 |
| 3.5.3. <i>Gastos de movilización y viáticos</i> | 60 |
| 3.6. <i>Control de la gestión comercial</i> | 61 |
| 3.6.1. <i>Control del volumen de ventas</i> | 61 |
| 3.6.2. <i>Control de otras dimensiones de la venta</i> | 61 |
| 3.6.3. <i>Evaluación del equipo comercial</i> | 61 |
| 3.6.4. <i>Cuadro de mando del Director de Ventas</i> | 62 |
| CAPÍTULO IV | 63 |
| ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO | 63 |
| 4.1. <i>Hipótesis de partida</i> | 63 |
| 4.1.1 <i>Capital inicial</i> | 63 |
| 4.1.2 <i>Política de financiamiento</i> | 64 |
| 4.1.3 <i>Costo de Capital</i> | 64 |
| 4.1.4 <i>Impuestos</i> | 64 |
| 4.2 <i>Presupuesto de Ingresos</i> | 65 |

| | | |
|------------------------------|---|----|
| 4.2.1 | <i>Volúmenes</i> | 65 |
| 4.2.2 | <i>Precios</i> | 65 |
| 4.2.3 | <i>Ventas esperadas</i> | 65 |
| 4.3 | Presupuesto de Costos | 66 |
| 4.3.1 | <i>Tangibles e intangibles</i> | 66 |
| 4.3.2 | <i>Servicios y/o manufacturas</i> | 66 |
| 4.4 | Presupuesto de gastos..... | 67 |
| 4.4.1 | <i>Tangibles e intangibles</i> | 67 |
| 4.4.2 | <i>Servicios y/o manufacturas</i> | 67 |
| 4.5 | Análisis de Punto de Equilibrio | 67 |
| 4.6 | Estados financieros proyectados | 68 |
| 4.7 | Factibilidad financiera | 68 |
| 4.7.1 | <i>Análisis de ratios</i> | 68 |
| 4.7.2 | <i>Valoración del plan de negocios</i> | 69 |
| 4.7.3 | <i>Análisis de sensibilidad</i> | 70 |
| CAPITULO V | | 71 |
| RESPONSABILIDAD SOCIAL | | 71 |
| 5.1. | Base Legal | 71 |
| 5.2 | Medio Ambiente | 71 |
| 5.3 | Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo | 73 |
| 5.4 | Política de responsabilidad corporativa | 74 |
| CONCLUSIONES | | 75 |
| REFERENCIAS | | 76 |
| GLOSARIO | | 78 |
| ANEXOS | | 79 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 | 11 |
| <i>Población sujeta a estudio</i> | 11 |
| Tabla 2 | 12 |
| <i>Perfil de aplicación</i> | 12 |
| Tabla 3 | 21 |
| <i>Triangulación de datos</i> | 21 |
| Tabla 4 | 24 |
| <i>Análisis PESTA</i> | 24 |
| Tabla 5 | 24 |
| <i>Número de oportunidades y amenazas del Análisis PESTA</i> | 24 |
| Tabla 6 | 28 |
| <i>Marcas competidoras en jarabes de hierro</i> | 28 |
| Tabla 7 | 29 |
| <i>Desempeño en ventas totales (locales + exportaciones)</i> | 29 |
| Tabla 8 | 32 |
| <i>Estimación de mercado de Productos vitamínicos</i> | 32 |
| Tabla 9 | 33 |
| <i>Análisis Matriz Perfil del consumidor</i> | 33 |
| Tabla 10 | 34 |
| <i>Análisis Matriz EFI Empresa Laboratorio Weir</i> | 34 |
| Tabla 11 | 35 |
| <i>Análisis Matriz EFE Empresa Laboratorio Weir</i> | 35 |
| Tabla 12 | 37 |
| <i>Análisis CAME Empresa Laboratorio Weir</i> | 37 |
| Tabla 13 | 46 |
| <i>Producto Ferroweir</i> | 46 |
| Tabla 14 | 47 |

| | |
|--|----|
| <i>Producto Ferrofolweir</i> | 47 |
| Tabla 15 | 50 |
| <i>Precios de comercialización jarabes de hierro Weir</i> | 50 |
| Tabla 16 | 50 |
| <i>Parámetros de comercialización jarabes de hierro Weir</i> | 50 |
| Tabla 17 | 53 |
| <i>Rutas de mercaderistas por zonas</i> | 53 |
| Tabla 18 | 57 |
| <i>Previsiones de Venta Jarabes de Hierro</i> | 57 |
| Tabla 19 | 58 |
| <i>Presupuesto de Venta en dólares</i> | 58 |
| Tabla 20 | 58 |
| <i>Presupuesto de Venta en unidades</i> | 58 |
| Tabla 21 | 58 |
| <i>Cuota por vendedor</i> | 58 |
| Tabla 22 | 59 |
| <i>Ingreso fijo y variable de Key Account Manager</i> | 59 |
| Tabla 23 | 60 |
| <i>Ingreso fijo y variable de Mercaderista</i> | 60 |
| Tabla 24 | 60 |
| <i>Valores autorizados para gastos de viajes</i> | 60 |
| Tabla 25 | 61 |
| <i>Control de Volumen de Ventas KAM</i> | 61 |
| Tabla 26 | 64 |
| <i>Inversión inicial</i> | 64 |
| Tabla 27 | 64 |
| <i>Costo de Capital</i> | 64 |
| Tabla 28 | 65 |
| <i>Volúmenes de ventas proyectados</i> | 65 |

| | |
|---|----|
| Tabla 29 | 65 |
| <i>Ventas esperadas por producto</i> | 65 |
| Tabla 30 | 66 |
| <i>Presupuesto de costos por producto</i> | 66 |
| Tabla 31 | 66 |
| <i>Costos de manufactura</i> | 66 |
| Tabla 32 | 67 |
| <i>Presupuesto de Gastos tangibles e intangibles</i> | 67 |
| Tabla 33 | 67 |
| <i>Presupuesto de Gastos servicios y/o manufacturas</i> | 67 |
| Tabla 34 | 68 |
| <i>Punto de equilibrio</i> | 68 |
| Tabla 35 | 68 |
| <i>Estado de Resultados Jarabes de Hierro</i> | 68 |
| Tabla 36 | 69 |
| <i>Ratios financieros</i> | 69 |
| Tabla 37 | 69 |
| <i>Flujo de caja acumulado</i> | 69 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 | 5 |
| <i>Ubicación en Google Maps</i> | 5 |
| Figura 2 | 6 |
| <i>Logotipo Weir</i> | 6 |
| Figura 3 | 7 |
| <i>Alcohol Antiséptico Weir</i> | 7 |
| Figura 4 | 8 |
| <i>Agua Oxigenada Weir</i> | 8 |
| Figura 5 | 8 |
| <i>Agua de Rosas Marca Roses</i> | 8 |
| Figura 6 | 9 |
| <i>Jabón Líquido Weir</i> | 9 |
| Figura 7 | 9 |
| <i>Enjuague Bucal Weir</i> | 9 |
| Figura 8 | 10 |
| <i>Shampoo Familiar Weir 2en1</i> | 10 |
| Figura 9 | 10 |
| <i>Gel Cabello Weir</i> | 10 |
| Figura 10 | 11 |
| <i>Nivel Facturación Weir por Cliente 2020</i> | 11 |
| Figura 11 | 13 |
| <i>Pregunta #1. Marcas con mayor rotación de Jarabes de Hierro</i> | 13 |
| Figura 12 | 14 |
| <i>Pregunta #2. Marcas con mayor rentabilidad de Jarabes de Hierro</i> | 14 |
| Figura 13 | 15 |
| <i>Pregunta #3. Precio de venta promedio de Jarabes de Hierro</i> | 15 |
| Figura 14 | 15 |

| | |
|---|----|
| <i>Pregunta #3. Precio de venta promedio de Jarabes de Hierro+vitaminas. ...</i> | 15 |
| Figura 15 | 15 |
| <i>Pregunta #4. Frecuencia de compra de Jarabes de Hierro.</i> | 15 |
| Figura 16 | 16 |
| <i>Pregunta #5. Nivel de abastecimiento de Jarabes de Hierro.....</i> | 16 |
| Figura 17 | 17 |
| <i>Pregunta #6. Incentivo por parte de Laboratorios que comercializan Jarabes de Hierro.</i> | 17 |
| Figura 18 | 25 |
| <i>Factores del Macroambiente.....</i> | 25 |
| Figura 19 | 25 |
| <i>Análisis PESTA de Oportunidades.....</i> | 25 |
| Figura 20 | 25 |
| <i>Análisis PESTA de Amenazas</i> | 25 |
| Figura 21 | 26 |
| <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter.</i> | 26 |
| Figura 22 | 27 |
| <i>Ecuador: Importaciones de materias primas para la industria.....</i> | 27 |
| Figura 23 | 30 |
| <i>Ecuador: Ventas totales de la industria de fabricación de productos farmacéuticos.....</i> | 30 |
| Figura 24 | 30 |
| <i>Ecuador: Ventas totales por mes de la industria de fabricación de productos farmacéuticos.....</i> | 30 |
| Figura 25 | 31 |
| <i>Ecuador: Valor de mercado de la oferta de productos farmacéuticos y medicamentos.....</i> | 31 |
| Figura 26 | 32 |
| <i>Ecuador: Ventas, por productos, de la industria farmacéutica.</i> | 32 |
| Figura 27 | 35 |
| <i>Debilidades de la empresa Laboratorio Weir.....</i> | 35 |

| | |
|---|----|
| Figura 28 | 35 |
| <i>Fortalezas de la empresa Laboratorio Weir.</i> | 35 |
| Figura 29 | 36 |
| <i>Amenazas de la empresa Laboratorio Weir.</i> | 36 |
| Figura 30 | 36 |
| <i>Oportunidades de la empresa Laboratorio Weir.</i> | 36 |
| Figura 31 | 39 |
| <i>Cadena de Valor de la empresa Laboratorio Weir.</i> | 39 |
| Figura 32 | 41 |
| <i>Matriz de crecimiento Ansoff.</i> | 41 |
| Figura 33 | 42 |
| <i>Mapa estratégico de objetivos Laboratorio Weir.</i> | 42 |
| Figura 34 | 45 |
| <i>Las 4Ps del Marketing.</i> | 45 |
| Figura 35 | 48 |
| <i>Precios de la competencia directa en Pharmacys.</i> | 48 |
| Figura 36 | 48 |
| <i>Precios de la competencia directa en Fybeca.</i> | 48 |
| Figura 37 | 49 |
| <i>Precios de la competencia indirecta en Pharmacys.</i> | 49 |
| Figura 38 | 49 |
| <i>Precios de la competencia indirecta en Fybeca.</i> | 49 |
| Figura 39 | 51 |
| <i>Canal de distribución indirecto corto de Laboratorio Weir.</i> | 51 |
| Figura 40 | 52 |
| <i>Matriz de perfil competitivo</i> | 52 |
| Figura 41 | 53 |
| <i>Cuentas claves por vendedor.</i> | 53 |
| Figura 42 | 54 |

| | |
|--|----|
| <i>Organigrama Área Comercial de Laboratorio Weir</i> | 54 |
| Figura 43 | 55 |
| <i>Perfil de Funciones Líder de Negocios de Laboratorio Weir</i> | 55 |
| Figura 44 | 56 |
| <i>Perfil de Funciones Key Account Manager de Laboratorio Weir</i> | 56 |
| Figura 45 | 70 |
| Análisis de sensibilidad | 70 |

RESUMEN

Laboratorio Farmacéutico Weir es una industria ecuatoriana con más de 40 años de historia en el mercado, cuyo objetivo es fabricar y comercializar responsablemente productos de alta calidad a un precio razonable, que representen verdaderas soluciones para la comunidad. Dado a su crecimiento en los últimos 10 años, la empresa se ha enfocado en la ampliación de sus líneas de producto, generando así la oportunidad de desarrollar una nueva línea de jarabes de hierro objeto de este estudio. El presente proyecto muestra las especificaciones y características del producto, así como un estudio del macro entorno, los principales competidores directos e indirectos, preferencia del consumidor y dónde será comercializado de manera inicial, con información obtenida de encuestas y entrevistas. Así como las estrategias comerciales y propuesta de la estructura organizacional requerida e indicadores de control para llevar a cabo la comercialización del nuevo producto. Para el proyecto contempla una inversión de capital inicial con el recurso propio de Laboratorio Weir, y un análisis todos los ingresos, costos y gastos que afectan directamente al proyecto, presentando resultados positivos de una TIR de 227.94% y un VAN de \$44,518.58 por los cinco primeros años de comercialización, haciendo factible el proyecto.

Palabras clave: industria farmacéutica; bpm, laboratorio; jarabe; hierro; fabricación; comercialización

ABSTRACT

Weir Pharmaceutical Laboratory is an Ecuadorian industry with more than 40 years of history in the market, whose objective is to responsibly manufacture and market high-quality products at a reasonable price, which represent true solutions for the community. Given its growth in the last 10 years, the company has focused on expanding its product lines, thus generating the opportunity to develop a new line of iron syrups, the object of this study. This project shows the specifications and characteristics of the product, as well as a study of the macro environment, the main direct and indirect competitors, consumer preference and where it will be marketed initially, with information obtained from surveys and interviews. As well as the commercial strategies and proposal of the required organizational structure and control indicators to carry out the commercialization of the new product. For the project, it contemplates an initial capital investment with the Weir Laboratory's own resources, and an análisis of all the income, costs and expenses that directly affect the project, presenting positive results of an IRR of 227.94% and a NPV of \$44,518.58 for the five first years of commercialization, making the project feasible.

Keywords: *pharmaceutical industry; gmp, laboratory; syrup; iron; manufacturing; commercialization*

INTRODUCCIÓN

Durante el contexto de la pandemia la industria farmacéutica ha tenido un buen desempeño en ventas, aportando al crecimiento de ciertas categorías de productos como es el caso de los Suplementos y Multivitaminas, generando así una oportunidad de desarrollo nuevos productos para los laboratorios farmacéuticos locales.

Laboratorio Weir pertenece al sector estratégico dedicado a la fabricación de productos farmacéuticos y gracias a su crecimiento sostenido en los últimos 10 años, la empresa se ha enfocado en ampliar su infraestructura para poder apalancar su crecimiento mediante la diversificación de su portafolio farmacéutico.

El presente plan de negocio tiene como objetivo incrementar las ventas de la empresa Laboratorio Weir a través de la fabricación y comercialización de jarabes de hierro en sus principales clientes farmacéuticos con mayor facturación.

En el **capítulo uno** se presenta información de la empresa Laboratorio Weir que incluye la descripción del portafolio actual de productos que fabrica y comercializa. En el **capítulo dos** se encuentra el análisis a las respuestas de las encuestas efectuadas a los dependientes de farmacia y las entrevistas realizadas a una compradora de categoría de una cadena farmacéutica y a un profesional médico. En el **capítulo tres** se propone la estructura comercial así como las estrategias comerciales que la empresa implementará para alcanzar los objetivos propuestos. En el **capítulo cuatro** se realiza un análisis financiero y la factibilidad del proyecto y finalmente, en el **capítulo cinco** se explica cómo este proyecto aporta con la responsabilidad social.

JUSTIFICACIÓN

La industria farmacéutica agrupa al conjunto de empresas dedicadas al desarrollo y producción de productos medicinales orientados a la prevención y tratamiento de enfermedades, constituyendo un participante vital dentro de la cadena de valor de las actividades de cuidado de la salud (ESPAE, 2015).

Según la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE, 2013): “La producción farmacéutica nacional se caracteriza por la manufactura de medicamentos genéricos de uso humano, tanto aquellos rotulados bajo la denominación común internacional como genéricos de marca”. En este sentido, las diferentes formas farmacéuticas que puede producir un laboratorio son: líquido, sólido, semi sólido y gaseoso.

Laboratorio Weir pertenece al sector estratégico dedicado a la fabricación de productos farmacéuticos, dentro del contexto de la pandemia surge una oportunidad dentro del mercado local de apalancar su crecimiento mediante la diversificación de su portafolio farmacéutico.

El propósito de este plan de negocio, es el desarrollo de una nueva línea farmacéutica de Laboratorio Weir, mediante el lanzamiento de una línea de Jarabes, que le permita atender a sus actuales clientes de este segmento, ya que además de producirlos, también se dedica a su comercialización directa.

Esta línea de jarabes comprenderá suplementos y vitaminas, que, según la Normativa Técnica Sanitaria para la obtención de la Notificación Sanitaria, manifiesta que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA autorizará la elaboración de suplementos alimenticios en las instalaciones de laboratorios farmacéuticos siempre y cuando se elaboren por campaña, solamente materias primas de grado farmacéutico como vitaminas, minerales, aminoácidos (ARCSA, 2017).

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una Línea de Jarabes para la ampliación de productos en la empresa Laboratorio Weir, que aporte a la rentabilidad del negocio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Evaluar la visión del negocio para alinear el presente proyecto en base a los objetivos que persigue Laboratorio Weir.
2. Realizar un análisis interno y externo del desarrollo de la nueva línea farmacéutica que permita conocer la factibilidad de la misma.
3. Determinar un plan estratégico con el fin de satisfacer la necesidad del segmento farmacéutico del país.
4. Asegurar que la producción y comercialización de una nueva línea de Jarabes que sea rentable para la empresa.
5. Cumplir con los altos estándares de calidad en la fabricación, que contribuyan a la sociedad y el medio ambiente.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Línea de la facultad 1. Organización y dirección de empresas

Línea de Carrera 1. Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en todo el territorio nacional en los últimos 5 años.

La línea de investigación seleccionada refiere al sector de bienes tangibles, apropiada para la línea nueva de jarabes de la empresa Laboratorio Weir, que será introducida en los principales clientes de cadenas farmacéuticas con mayor representación en el país.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Actividad de la empresa

Laboratorio Farmacéutico Weir, es una empresa ecuatoriana dedicada al bienestar de los consumidores, fundada en el año de 1977 por Don Jorge Alfonso Weir Bonnet. En su primer local, ubicado en las calles Ambato y Pasaje Granada esquina, inicia la producción de su primera línea bactericida, cuyos productos fueron alcohol antiséptico, merthiolate, agua oxigenada, yodo, mercurio cromo, violeta de genciana, entre los más destacados.

El crecimiento imparable de la joven empresa, más la dinamia y las ganas de proyectarse hacia otras metas de don Jorge Weir, hicieron que en apenas una década el local ubicado al sur de la ciudad quedase chico. Se volvió imprescindible encontrar un sitio más apropiado, acorde a los nuevos retos (Weir, 2021).

Actualmente, sus instalaciones se encuentran ubicadas en Los Vergeles Mz. 244 solar 01, sector norte de Guayaquil, en donde se asienta su sofisticado complejo químico-farmacéutico en el que funcionan sus plantas de producción farmacéutica y cosmética, junto con toda el área administrativa y logística, para atender a las principales cadenas de farmacias y supermercados del país, así como a grandes aliados estratégicos que realizan cobertura a nivel nacional.

Figura 1
Ubicación en Google Maps



1.2 Misión

Comercializar responsablemente productos farmacéuticos, automotrices, cosméticos, de alta calidad a precio razonable, que representen verdaderas soluciones para la comunidad, forjando vínculos reales y permanentes con nuestros clientes y consumidores.

1.3 Visión

Ser reconocidos como el laboratorio más competente y exitoso, enfocado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, respondiendo al cambiante y creciente sistema global, a los desafíos y oportunidades que ello implica.

1.4 Política De Calidad

Laboratorio Weir S.A. busca ser reconocido como un laboratorio competente y enfocado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes respondiendo al cambiante y creciente sistema global, a los desafíos y oportunidades que ello implica, a través de un equipo altamente capacitado y motivado, logrando de esta forma un crecimiento equitativo de nuestro personal y nuestra empresa; basados en procesos de mejoramiento continuo, a través de la elaboración y comercialización de productos seguros, cumpliendo con la normativa vigente y con una permanente preocupación por la calidad de nuestros productos.

Figura 2
Logotipo Weir



1.5 Valores Corporativos

- **Compromiso:** Ejecutar con pasión, entrega y dedicación tus funciones y responsabilidades asignadas para lograr nuestros objetivos.

- **Competitividad:** Promover la innovación, las proyecciones a futuro, satisfacer las necesidades de los individuos y la creación de nuevos productos y servicios.
- **Honestidad:** Ser íntegro en todas nuestras acciones. Transmitir información responsable y veraz en bien de nuestra empresa, familia y sociedad.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las tareas de manera eficiente para el buen funcionamiento de su equipo de trabajo.
- **Proactividad:** Tener iniciativas creativas y anticipadas para generar mejoras y prevenir situaciones de riesgo.

1.6 Descripción de portafolio actual de productos o servicios.

Cuenta con un amplio portafolio de productos enfocado siempre en satisfacer las necesidades de cada miembro de las familias ecuatorianas. Por su gran variedad, tiene participación en 3 categorías principales con subcategorías:

1. Línea Farmacéutica: Primeros auxilios, laxantes. Marca: Weir.
2. Línea Cosmética: Cuidado facial, aseo personal, cuidado capilar, cuidado oral, cuidado de la piel, antibacteriales, quita esmaltes, cuidado Infantil, repelentes. Marca: Weir, Roses, Little Dreams, Milenka.
3. Línea Industrial: Limpieza, Automotriz. Marca: Weir

Los principales productos que ofrece Laboratorio Weir dentro de la **subcategoría Primeros auxilios** son: Alcohol Antiséptico y Agua Oxigenada.

Figura 3

Alcohol Antiséptico Weir



Composición: Alcohol 97°GL. 70mL

Presentación: Frasco tapa rosca 120ml, 250ml, 500ml, 1000ml, 2000ml, galón. Frasco con atomizador 150ml, 250ml, 500ml, 1000ml. Motitas de Algodón.

Usos y Beneficios: Desinfectante instantáneo para las manos y limpieza de la piel. Producto farmacéutico tópico antiséptico.

Figura 4

Agua Oxigenada Weir



Composición: Peróxido de Hidrógeno 50%, Excipientes csp.

Presentación: Frasco de 120ml, 250ml.

Usos y Beneficios: Cicatrizante. Desinfecta heridas o infecciones de la piel. De uso externo.

En la **subcategoría Cuidado facial** con la marca Roses se encuentra el producto Agua de Rosas:

Figura 5

Agua de Rosas Marca Roses



Composición: Water, Water & Glycerin Rosa Damascena, Flower Oil, Peg-40 Hydrogenated, Castor Oil, Ethylhexylglycerin and Phenoxyethanol, Fragrance.

Presentación: Frasco con atomizador de 250ml. Frasco tapa rosca de 120ml, 250ml, 500ml.

Usos y Beneficios: Refrescante, Desmaquillante, hidratante para ojos, rostro y todo tipo de piel.

En la **subcategoría Aseo personal** se encuentra el Jabón Líquido Weir con variedad de fragancias.

Figura 6
Jabón Líquido Weir



Composición: Water, Sodium Laureth Sulfate, Lauryl Glucoside, Cocamidopropyl Betaine, Propylene Glycol, Glycerin, Aloe Barbadensis Leaf Extract, Disodium EDTA, Citrid Acid, DMDM Hydantoin, Fragrance.

Presentación: Frasco con válvula dispensadora de 250ml, 500ml, 1000ml. Frasco recarga 120ml, 250ml, 500ml, 1000ml, 2000ml, galón.

Fragancias disponibles: Original, Coco, Almendras, Rosas, Avena, Cacao, Vainilla.

Usos y Beneficios: Jabón líquido para el lavado diario de manos.

En la **subcategoría Cuidado Bucal** oferta 5 variedades de Enjuague Bucal: Original, Cool Mint, Control Sarro, Fresh Burst y Cuidado Total:

Figura 7
Enjuague Bucal Weir



Composición: Water, Sodium Benzoate, Benzoic Acid, Sorbitol, Sodium Saccharin, Zinc Chloride, Alcohol, Thymol, Menthol, Eucalyptol, Methil Salicylate, Flavor, Mentha Piperita Oil.

Presentación: Frasco de 120ml, 250ml, 500ml.

Usos y Beneficios: Previene el cálculo/sarro dejando su boca limpia por más tiempo. Elimina los gérmenes que causan la placa bacteriana y el mal aliento.

En la **subcategoría Cuidado capilar** ofrece su línea de Shampoo Familiar y Gel de Cabello.

Figura 8
Shampoo Familiar Weir 2en1



Composición: Water, Sodium Laureth Sulfate, Cocamidopropyl Betaine, Sodium Laureth Sulfate/Cocamide MEA/ Glycol Distearate, Glycerine, Myristamine Oxide, Guar Hydroxypropyl-trimonium Chloride, Polyquaternium-7, Citrid Acid. Parfum.

Presentación: Frasco con tapa distop de 500ml, 1000ml.

Usos y Beneficios: Shampoo 2 en 1. Dos beneficios en un solo producto: Limpia y acondiciona el cabello.

Figura 9
Gel Cabello Weir



Composición: Water, Carbomer, Tetrasodium EDTA, Glycerin, Triethanolamine, Propylene Glycol/Diazolidinyl, Urea/Iodopropynyl, Butylcarbamate, Polysorbate 20, Fragrance.

Presentación: Frasco 120g, 250g, 500g, 1000g.

Usos y Beneficios: Para todo tipo de cabello: moldea y fortalece. Fórmula sin alcohol.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

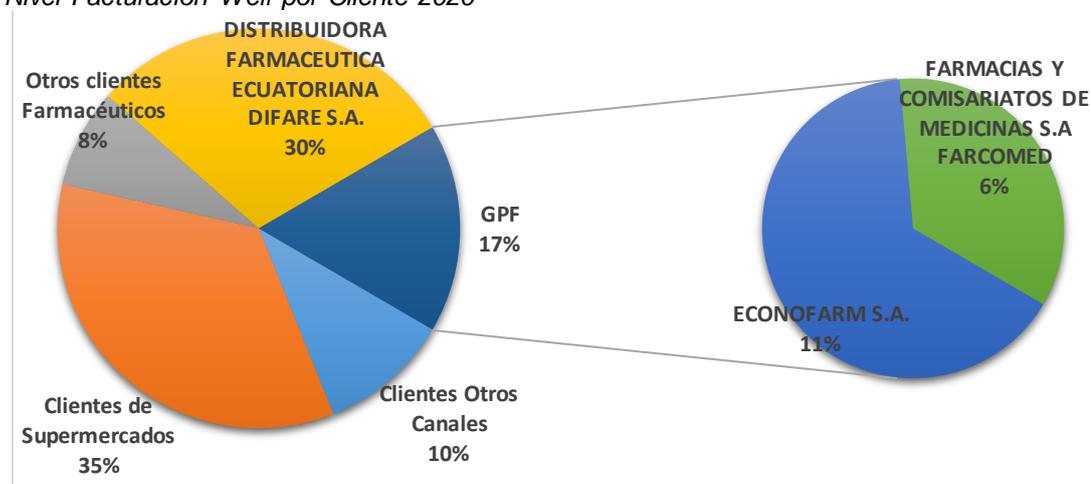
2.1 Población, muestra

Población se refiere al conjunto de todas las posibles unidades de observación que son objeto del problema a considerar. Es el objeto real de interés del cual la muestra escogida constituye un subconjunto particular. (Porras, 2017)

Para realizar el presente estudio se tomó como población a los dos clientes farmacéuticos con mayor nivel de facturación del año 2020: Difare y Corporación Gpf con Econofarm y Farcomed.

Figura 10

Nivel Facturación Weir por Cliente 2020



Nota: Tomado de Laboratorio Weir. Elaboración propia.

Difare, está compuesto por 3 grandes cadenas de farmacias: Cruz Azul, Pharmacys y Dromayor, con un total aproximado 1.377 establecimientos propios y franquiciados. Mientras que GPF, está compuesto por 2 grandes cadenas de farmacias: Fybeca y Sana Sana, con un total aproximado de 649 establecimientos.

Tabla 1

Población sujeta a estudio

| <i>Cadena de farmacias</i> | <i>Cantidad de Puntos de Venta</i> |
|----------------------------|------------------------------------|
| <i>Cruz Azul</i> | 1,269 |
| <i>Pharmacys</i> | 99 |
| <i>Dromayor</i> | 9 |
| <i>Fybeca</i> | 148 |
| <i>Sana Sana</i> | 501 |
| <i>Población</i> | 2,026 |

Nota: Base de datos proporcionada por el cliente Gpf y Grupo Difare. Elaboración propia.

Muestra es la parte o subconjunto de una población. Se utiliza por razones prácticas, económicas o de tiempo que no permiten considerar a toda la población. (Porras, 2017)

El número de la muestra a realizar para este estudio es de 16 encuestas, las mismas que serán distribuidas entre las farmacias según el ranking de venta en las principales ciudades del país: Guayaquil (4), Quito (4), Manabí (4) y Cuenca (4).

2.2 Selección del método muestral

El tipo de muestreo que se aplicó para el estudio fue un **muestreo no probabilístico por conveniencia**. Se define como “*el muestreo que se utiliza en etapas exploratorias de la investigación como base para generar hipótesis y estudios concluyentes, en los cuáles el investigador acepta el riesgo de que los resultados del estudio no presenten exactitud*” (Tamayo, 2001).

Se escogió este método, porque a partir de la investigación exploratoria que se realizará, se necesita facilidad para recopilar datos en un menor tiempo. La ventaja de aplicar este método es que será utilizado en clientes que actualmente comercializan el portafolio de Laboratorio Weir.

2.3 Técnicas de recolección de datos

Para este estudio, se utilizarán dos instrumentos de recolección de datos: encuesta y entrevista. En la Tabla 2 se indica a mayor detalle cómo será el perfil de aplicación.

Tabla 2
Perfil de aplicación

| Investigación | Herramienta | Cantidad | Perfil de Aplicación |
|---------------------|--------------------------|----------|--|
| Cuantitativa | Encuesta | 16 | Género: Hombre o Mujer Cargo: Dependientes de las farmacias. |
| Cualitativa | Entrevista a Profundidad | 1 | Jefe de Departamento de Compras, que realiza la codificación de los productos en su respectiva cadena. |
| Cualitativa | Entrevista a Profundidad | 1 | Médico general |

2.4 Presentación, análisis e interpretación de los resultados

2.4.1 Encuesta

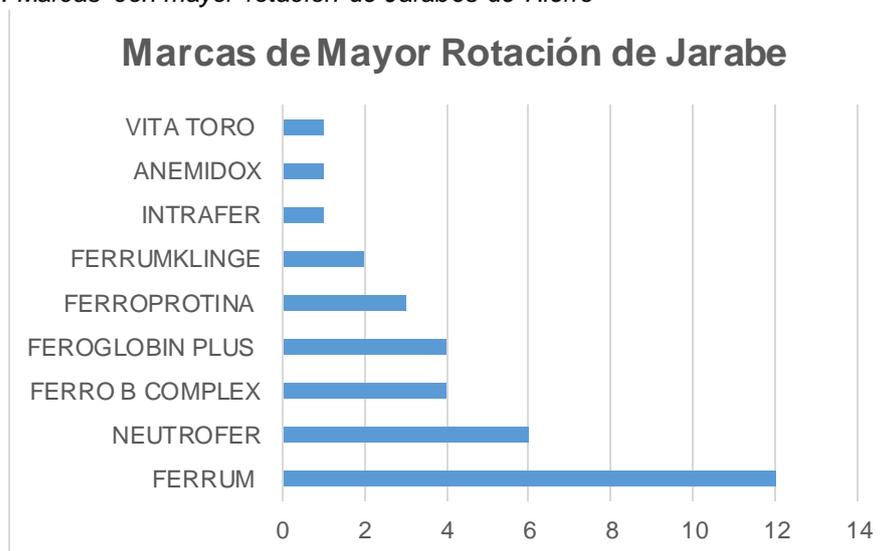
A continuación, se presenta la tabulación de los resultados obtenidos de la encuesta realizada de manera personal a los dependientes de farmacias, en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca y Manta.

Pregunta 1: ¿Qué marcas tienen mayor rotación en la línea de Jarabes de Hierro, en su punto de venta?

Objetivo: Conocer la percepción del dependiente en cuanto a las marcas de mayor rotación en jarabe de hierro.

Figura 11

Pregunta #1. Marcas con mayor rotación de Jarabes de Hierro



Análisis de resultado: Los dependientes de las principales cadenas farmacéuticas indican que la marca **Ferrum** es la de mayor rotación en Jarabes de Hierro que se tiene en las farmacias, seguido de Neutrofer. Es importante resaltar, que la marca Neutrofer no es jarabe, sino que se comercializa en gotas y ampolla bebible. Por lo que el dependiente de farmacia no asimila 100% la diferencia entre la variedad de presentaciones en que se comercializa el producto hierro. Como es el caso de que también menciona a Vita Toro dentro de esta categoría de productos, cuando se conoce que este producto es una jalea natural multi vitaminas, ideal para brindar energía a tanto a la mente como al cuerpo. Además, este tónico nutricional contiene minerales, vitaminas y está fortificado con sulfato ferroso, pero no es 100% hierro.

Para un mayor conocimiento, se explica las diferentes formas farmacéuticas de acuerdo a las marcas reconocidas por los dependientes:

Ferrum: Fórmula de hierro. Presentación: Jarabe, gotas orales, ampollas bebibles, tabletas.

Neutrofer: Fórmula de hierro + ácido fólico: Presentación. Ampollas bebibles.

Ferro B Complex: Fórmula de hierro + calcio + complejo b.
Presentación: Jarabe.

Feroglobin plus: Fórmula de hierro + calcio + vitaminas. Presentación:
Jarabe.

Ferroprotina: Fórmula de hierro. Presentación: Comprimidos solubles.

Ferrumklinge: Fórmula de hierro. Presentación: Jarabe, gotas orales,
ampollas bebibles y tabletas.

Intrafer: Fórmula de hierro + ácido fólico. Presentación: Jarabe,
ampollas bebibles, tabletas, cápsulas.

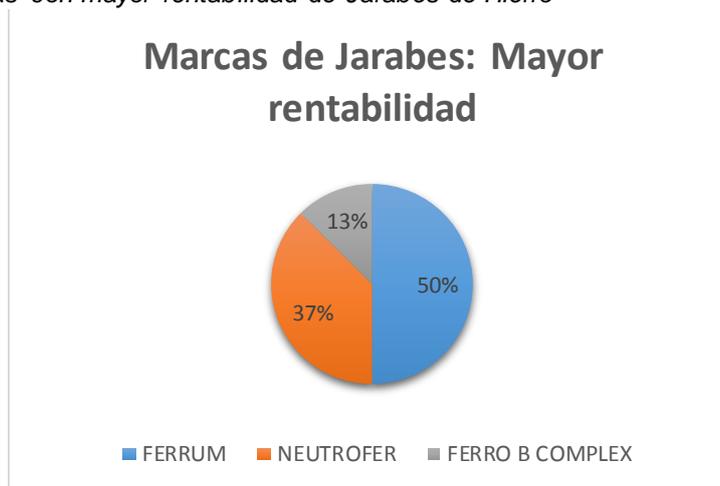
Anemidox: Fórmula de hierro + ácido fólico+ vitamina C. Presentación:
Cápsulas.

Pregunta 2: De los enlistados anteriormente, ¿qué marca le otorga mejor rentabilidad en su farmacia?

Objetivo: Conocer cuál es la marca con mayor rentabilidad.

Figura 12

Pregunta #2. Marcas con mayor rentabilidad de Jarabes de Hierro



Análisis de resultado: Según los resultados, a nivel de todas las cadenas encuestadas el jarabe de hierro FERRUM, es la marca que mayor rentabilidad le otorga a las Farmacias, seguido de NEUTROFER en las farmacias de Difare, debido a que esta marca pertenece a Dyvenpro distribuidor de las marcas propias del Grupo Difare.

Pregunta 3: ¿Cuál es el precio de venta promedio de los siguientes jarabes?

Objetivo: identificar el precio promedio en que se comercializan los jarabes de hierro.

Figura 13

Pregunta #3. Precio de venta promedio de Jarabes de Hierro.

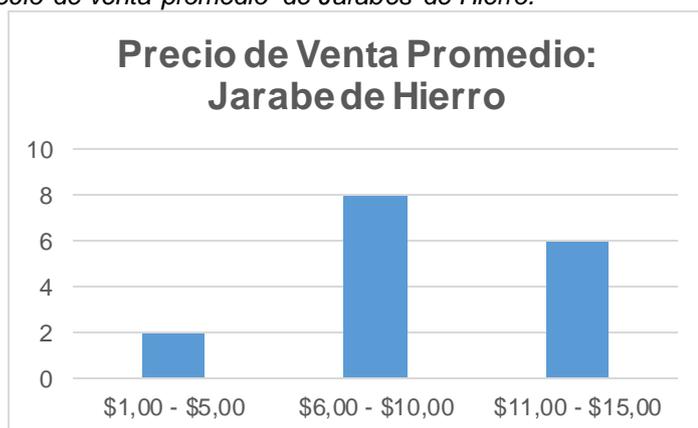
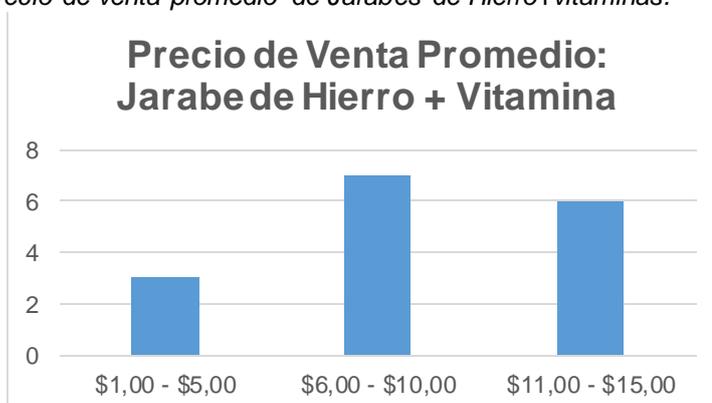


Figura 14

Pregunta #3. Precio de venta promedio de Jarabes de Hierro+vitaminas.



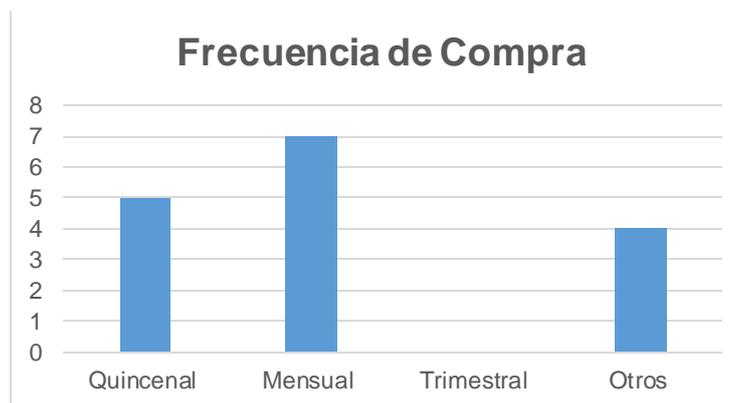
Análisis de resultado: Al consultar a los dependientes sobre el valor promedio de los Jarabes de Hierro y Jarabes de Hierro + Vitaminas, su resultado fue igualitario, es decir que ambas presentaciones de jarabes oscilan entre el valor de \$6 a \$10 dólares.

Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia de compra, por parte de los consumidores, de los siguientes jarabes de hierro?

() Quincenal () Mensual () Trimestral () Otros

Figura 15

Pregunta #4. Frecuencia de compra de Jarabes de Hierro.



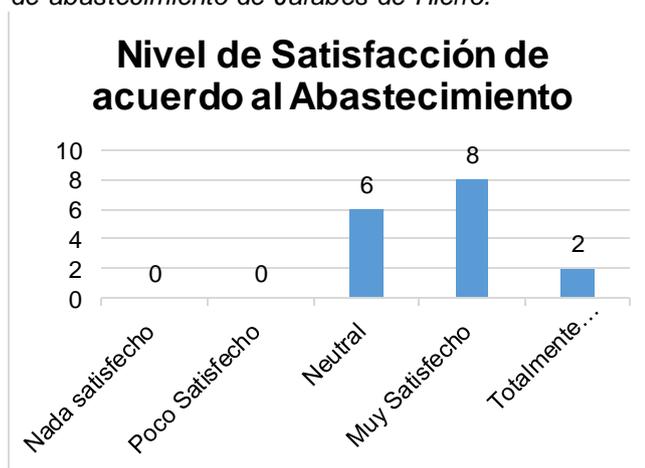
Análisis de resultado: Según los resultados, la frecuencia de compra de los jarabes de hierro se realiza en su mayoría de manera mensual. Sin embargo, en los resultados de la ciudad de Cuenca el 75% indica que se frecuencia de compra es de manera quincenal. Las ciudades de Quito y Manta optaron por la opción otros, refiriéndose a una frecuencia de compra más de 3 meses.

Pregunta 5: Califique el nivel de abastecimiento por parte de los laboratorios en este tipo de producto:

- Nada satisfecho Poco satisfecho Neutral
 Muy satisfecho Totalmente satisfecho

Figura 16

Pregunta #5. Nivel de abastecimiento de Jarabes de Hierro.



Análisis de resultado: Los dependientes otorgaron una calificación de muy satisfecho, de acuerdo al abastecimiento que los Laboratorios realizan sobre sus productos a las diferentes cadenas. Es decir, que no presentan inconvenientes en los despachos.

Pregunta 6: ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de los laboratorios, por la venta de estos productos?

Si () _____ No ()

Figura 17

Pregunta #6. Incentivo por parte de Laboratorios que comercializan Jarabes de Hierro.



Análisis de resultado: Más del 80% de los dependientes indican que no reciben ningún tipo de incentivo por la compra de este tipo de producto. El 19% que recibe, corresponde a las ciudades de Guayaquil y Cuenca, donde los dependientes mencionaron que el incentivo es una bonificación que se ve reflejada dentro de su rol de pagos.

2.4.2 Entrevista a comprador de categoría farmacéutica.

Cargo: Jefe Comercial

Pregunta 1. ¿Cuál es el comportamiento de la línea de Jarabes de Hierro, dentro de la categoría de Productos Farmacéuticos?

Dentro de la cadena, existen dos clasificaciones para la comercialización de Hierro.

OTC: Producto de venta libre, exhibido en el punto venta. En el segmento de Suplementos y vitaminas, subcategoría vitaminas.

ATC: Producto detrás del mostrador, que se solicita al dependiente. Se encuentra en el segmento antianémicos, subcategoría hierro solo. Actualmente crece un 20% en comparación que el año anterior.

La categoría es liderada por la marca **Ferrum** que es distribuida y comercializada por Leterago, con una participación del 32%. De venta en presentaciones de jarabe, gotas orales, ampollas bebibles y tabletas.

La segunda marca es Venofer con un 14% de participación, pero en presentación de ampollas.

Ferinject solución inyectable, con un 10% de participación.

Ferrumklinge con un 7% de participación, en presentación de jarabe, gotas orales, ampollas bebibles y tabletas.

Epihierro jarabe de Biogenet, participa con un 3%.

Pregunta 2. En cuanto a la línea de jarabes de hierro, cual podría ser la estimación de venta mensual.

La categoría general de hierro presenta una venta estimada mensual de \$300.000 entre todas sus presentaciones: jarabes, ampollas bebibles, tabletas, cápsulas y solución inyectable.

Pregunta 3. ¿Cuál es el margen de ganancia que maneja la categoría de jarabes de Hierro?

El margen es del 28% al 30% desde el precio de venta al público.

Pregunta 4. ¿Cuál es el nivel de abastecimiento de los laboratorios que proveen este tipo de productos?

El nivel es eficiente. Los proveedores no presentan desabastecimiento en estos productos.

Pregunta 5. ¿Tiene acuerdo de rebate e inversión de marketing por parte de los laboratorios, por la venta de estos productos?

Sí, es necesario por los volúmenes de venta que representan dentro de la categoría.

Pregunta 6. ¿Qué opinión tiene sobre el empaque y presentación de los jarabes de hierro que comercializa en su cadena?

La mayoría de los jarabes tiene frecuentes reportes de mal estados porque el empaque (caja) se mancha debido al derrame del producto en su interior. Esto puede ser porque el sellado no es el óptimo. No se puede especificar marca, porque es una situación repetitiva entre marcas.

Pregunta 7. ¿Qué laboratorios o marcas de jarabes de hierro presentan innovación en sus productos?

Ninguno. Son productos tradicionales en los que el proveedor no innova.

Para la línea infantil debería tener un sabor que suavice la fórmula al paladar.

Pregunta 8. ¿Existe competitividad en precios entre las marcas en jarabes de hierro que comercializa?

Si, los precios son muy competitivos y esto debe ser porque existen aproximadamente 20 marcas activas dentro de la cadena.

Pregunta 9. ¿Es viable la codificación y comercialización de Jarabes de Hierro con la marca Weir?

Sí, porque existe oportunidad ya que la categoría está en crecimiento. Además, la marca ya es reconocida con sus productos farmacéuticos. Lo que habría que revisar si la codificación se realizaría en OTC o ATC. Todo va a depender de los componentes o fórmula del producto.

2.4.3 Entrevista a profesional médico.

En la entrevista realizada a la Dra. Cristina Neira, Médico General y Médico Ocupacional de Laboratorio Weir, compartió su criterio profesional acerca del consumo del hierro en el ser humano. A continuación, se detalla los puntos destacados:

Pregunta 1. ¿Desde qué edad y hasta qué edad una persona puede consumir hierro?

Desde niños de 3 años hasta adulto mayor puede consumir hierro una persona.

La edad de consumo de hierro en los recién nacidos no es necesario, debido a que el bebé al momento de tomar leche de fórmula y en éstas ya se encuentran adheridas.

En el caso de las mujeres embarazadas, se necesita un tratamiento especial, debido a que por su período gestacional tiende a bajar mucho la hemoglobina. Y es muy importante que tenga un control período con su ginecóloga de cabecera.

Pregunta 2. ¿Cuál es la dosis de hierro recomendada para niños y adultos?

La dosis recomendada en el ser humano varía de acuerdo a su edad, en los niños de 3 a 8 años es de 10 miligramos por día, de 9 a 14 años de 12 miligramos por día, adultos mayores de 200 miligramos por día.

De ahí que, como recomendación general, es importante que el paciente se realice un examen de hemoglobina para poder verificar el nivel de

glóbulos rojos en el cuerpo humano, y de esta manera poderle enviar el mejor tratamiento para compensar el nivel de hierro que le hace falta.

El consumo de hierro no sólo se encuentra en jarabe o en inyecciones, se lo puede adquirir en los alimentos de consumo diario como: carne roja, hígado, cereales fortificados en hierro, entre otros.

Pregunta 3. ¿Por qué se receta diferentes tipos de tratamientos de hierro a los pacientes?

Dependiendo de la necesidad del paciente se puede recetar diferentes tratamientos, todo dependerá del rango de la hemoglobina. Por ejemplo, aquel paciente con déficit de hierro cuya hemoglobina es menor a 10, se recomienda tratamiento intravenoso como primera opción porque el cuerpo necesita recuperar rápidamente el hierro que le hace falta, mientras que el paciente que tiene una hemoglobina superior a 10 puede tratarse con hierro en presentación de jarabe o pastilla.

Pregunta 4. ¿Cuál es la duración de los tratamientos de hierro en los pacientes?

El tratamiento de hierro en los pacientes siempre será de 3 meses, teniendo una evaluación mensual por parte del médico a cargo.

Pregunta 5. ¿Cuáles podrían ser los efectos en un paciente si decide la cambiar el tratamiento recomendado? Por ejemplo: si cambia jarabe de hierro por solución inyectable.

Los efectos secundarios de un consumo excesivo de hierro podrían ser: estreñimiento, mareos, náuseas, heces oscuras, diarrea, mal sabor en las papilas gustativas. Sin embargo, no existe un mucho efecto secundario si un paciente desea variar su tratamiento, es decir, si decide cambiarse de jarabe de hierro por solución inyectable; el cuerpo humano no se verá afectado.

Pregunta 6. ¿Cuáles son las marcas de hierro que usted recomienda a sus pacientes?

Dentro de las marcas de hierro que más recomiendo son Ferrum, Intraferm, Hemoval, Hierrovit.

2.4.4 Triangulación de datos.

Como parte del procesamiento de la información obtenida en las diferentes fuentes de investigación utilizadas en el presente proyecto:

dependientes de farmacia, compradora de categoría y profesional médico, se utilizará el método de triangulación de datos personal.

La triangulación es una técnica de análisis de datos que se centra en el contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados. Por medio de esta se mezclan los métodos empleados para estudiar el fenómeno, bien sea aquellos de orientación cuantitativa o cualitativa (Normas Apa, 2017).

Tabla 3

Triangulación de datos

| Puntos importantes | Dependientes de farmacia | Compradora de Categoría | Profesional Médico | Análisis Final |
|---|---|--|--|--|
| Marcas de jarabes de hierro reconocidas | Ferrum Neutrofer Ferro B Complex Feroglobin Plus Ferroprotina Ferrumklinge Intrafer Amenidox Vita Toro | Ferrum Venofer Ferinject Ferrumklinge Epihierro | Ferrum Intrafer Hemoval Hierrovit | Las tres fuentes objeto de investigación concordaron que la marca más reconocida y de mayor venta es Ferrum. Por tanto, es el competidor más fuerte de la categoría de suplementos y multivitamínicos. |
| Frecuencia de compra o consumo promedio de jarabes de hierro | 75% compran jarabes de hierro de manera quincenal y mensual | Categoría en crecimiento. Venta promedio mensual de \$300.000 entre todas las presentaciones en que se comercializa el hierro. | El tratamiento de hierro recomendado en los pacientes es de 3 meses. | El consumo es frecuente por el tratamiento que recomienda el personal médico, considerado con un producto de buena rotación. |
| Abastecimiento por parte del proveedor | Eficiente | Eficiente | N/A | Los laboratorios cumplen con el abastecimiento de manera óptima. |
| Inversión por parte del proveedor | 19% SI 81% NO | Sí, por los volúmenes de venta que representan dentro de la categoría. | N/A | Los laboratorios invierten en las cadenas, pero el dependiente de farmacia no lo percibe en su totalidad. |

2.5 Análisis externo

2.5.1. Análisis Pesta

PESTA es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales. (Martin, 2017)

2.5.1.1 Factores Políticos.

- *Restricciones de importación de materias primas controladas* que limita la producción de productos que requieren de este material, en el caso de excederse la demanda.
- *Acuerdos bilaterales con países del Pacto Andino y Mercosur.* Favorecen la importación de materias primas con preferencia o exoneración arancelaria.
- *Exigencia de Certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) a Laboratorios Farmacéuticos,* es una ventaja para los laboratorios farmacéuticos para permitir y agilizar el trámite de nuevos registros o renovación. (ARCSA, 2018)

2.5.1.2 Factores Económicos.

- *Desempleo afecta el nivel de consumo de los ecuatorianos.* En mayo de 2021, la tasa de desempleo se ubicó en 7,2% para las mujeres y 5,6% para los hombres. (INEC, 2021)
- *Crecimiento de industria farmacéutica.*

La industria de fabricación de productos farmacéuticos se ha caracterizado por ser la única que ha mantenido un desempeño positivo y estable en sus niveles de producción y ventas desde que comenzó la pandemia, teniéndose que sus ventas se incrementaron en 13% durante 2020, y en 17% durante el primer cuatrimestre de este año. (Revista Industrias, 2021)

- *Incremento de precios y escasez de materia prima de importación, debido a la crisis de los contenedores.*

El precio del flete marítimo aumentó, esto luego de que la demanda mundial para la transportación de contenedores creció

significativamente en el marco de la pandemia. El aumento de costos no depende de las navieras en Ecuador, en 2019 se pagaba en promedio, por un contenedor de 40 pies \$ 2.000; en 2020 subió a \$ 5.000 y en 2021 está en \$ 11.000. Es decir, un aumento de 500% en los últimos 48 meses. (El Productor, 2021)

- Ecuador presenta una *economía dolarizada*, lo que facilita operar en el país, ya que las empresas extranjeras que quieran entrar en el mercado cuentan con una divisa fuerte y estable como el dólar de Estados Unidos y no están expuestas a las continuas fluctuaciones del tipo de cambio. (ICEX, 2021)

2.5.1.3 Factores Sociales.

- *Actitud y opinión del consumidor*, favorece a la venta de productos farmacéuticos, a raíz de la aparición de la Covid-19.
- *Desarrollo del sistema de seguridad social en el país.*

El total de afiliados a la seguridad social a septiembre-2021 registra un aumento de 86.855 personas respecto a septiembre-2020, y un aumento de 16.052 personas respecto agosto-2021. (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2021)

- *Condición migratoria.*

Según el Registro Estadístico de Entradas y salidas internacionales emitido por el INEC indica que: “El comportamiento del saldo migratorio de los ecuatorianos y extranjeros es distinto. En el año 2020, el saldo migratorio de movimientos de entradas y salidas de extranjeros es negativo, lo cual significa que se registraron más salidas que entradas internacionales”. (INEC, 2021)

2.5.1.4 Factores Tecnológicos.

- *Información y comunicación. Generación de ventas mediante medios electrónicos. Redes sociales, Pagina Web. App.*

El modelo de negocio del e-commerce en Ecuador es algo que ha venido de forma paulatina en el país. La cultura ecuatoriana está acostumbrada a realizar compras de forma presencial, ya que se percibe un ambiente de seguridad en el proceso de compra-venta; sin embargo, la pandemia de la Covid-19 hizo que las personas realicen sus compras de forma

online, y de cierto modo, romper esas barreras de miedo que no permitían al cliente comprar en internet. (Zambrano et al., 2021)

2.5.1.5 Factores Ambientales.

- *Control del manejo de residuos.* Exigencia para laboratorios farmacéuticos según el Reglamento Gestión de Desechos Generados en Establecimientos de Salud (ARCSA, 2019).

Tabla 4
Análisis PESTA

| INDICADORES | VALORACION | |
|--------------|------------|----|
| | MP | MN |
| Muy Positivo | 5 | |
| Positivo | 4 | |
| Indiferente | 0 | |
| Negativo | 2 | |
| Muy Negativo | 1 | |

| VARIABLES | VALORACIÓN | | | | | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|------------|----|----|----|----|---------------|----------|
| | MP | PO | IN | NE | MN | | |
| POLÍTICOS | | | | | | | |
| Restricciones de importación de materias primas controladas | | | | | 1 | | A |
| Acuerdos bilaterales con países del Pacto Andino y Mercosur | 5 | | | | | O | |
| Exigencia de Certificación BPM a Laboratorios Farmacéuticos | 5 | | | | | O | |
| ECONÓMICO | | | | | | | |
| Desempleo | | | | | 1 | | A |
| Crecimiento de industria farmacéutica | 5 | | | | | O | |
| Incremento de precios y escasez de materia prima importada | | | | | 1 | | A |
| Economía dolarizada | 5 | | | | | O | |
| SOCIAL | | | | | | | |
| Actitud y opinión del consumidor | 5 | | | | | O | |
| Desarrollo del sistema de seguridad social en el país | 5 | | | | | O | |
| Condición migratoria | | | | | 1 | | A |
| TECNOLÓGICO | | | | | | | |
| Información y comunicación | 5 | | | | | O | |
| AMBIENTAL | | | | | | | |
| Control del manejo de residuos | 5 | | | | | O | |

Tabla 5
Número de oportunidades y amenazas del Análisis PESTA

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---------------|----------|
| 8 | 4 |

Figura 18
Factores del Macroambiente

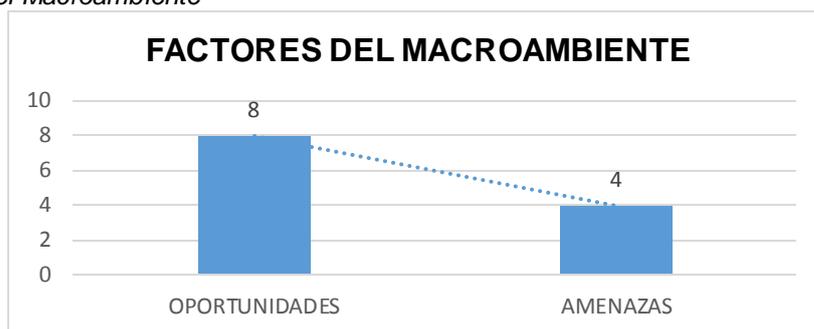


Figura 19
Análisis PESTA de Oportunidades

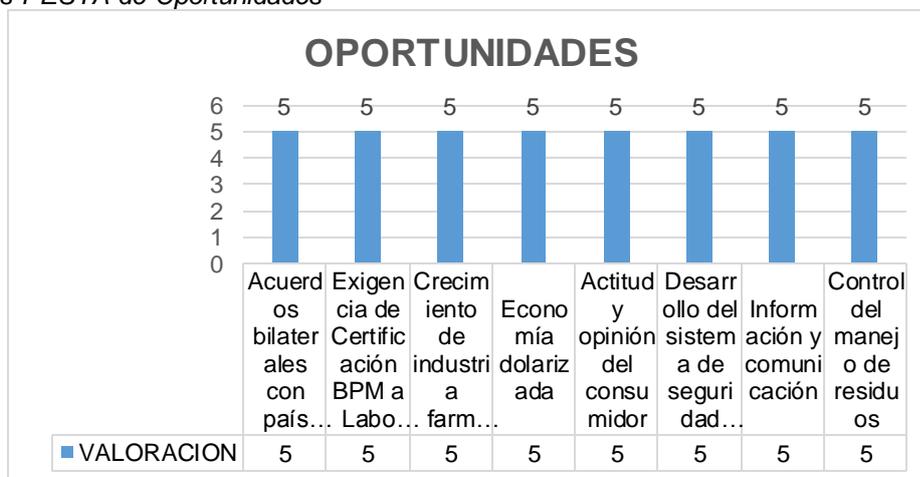
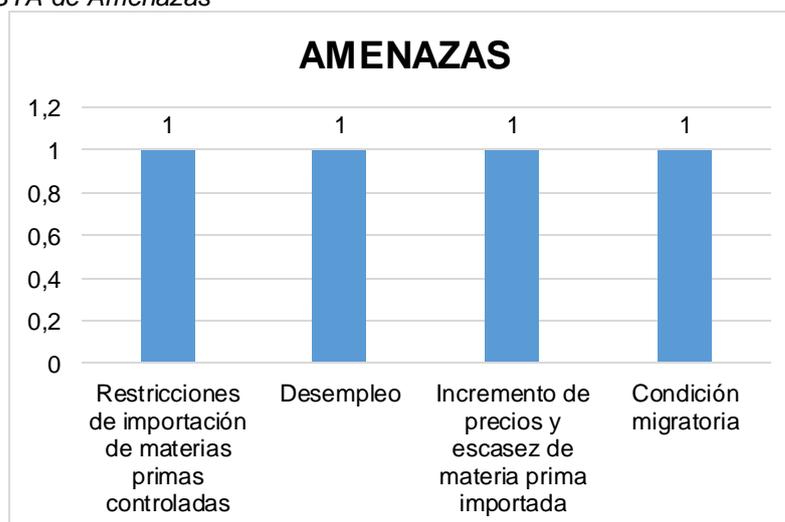


Figura 20
Análisis PESTA de Amenazas

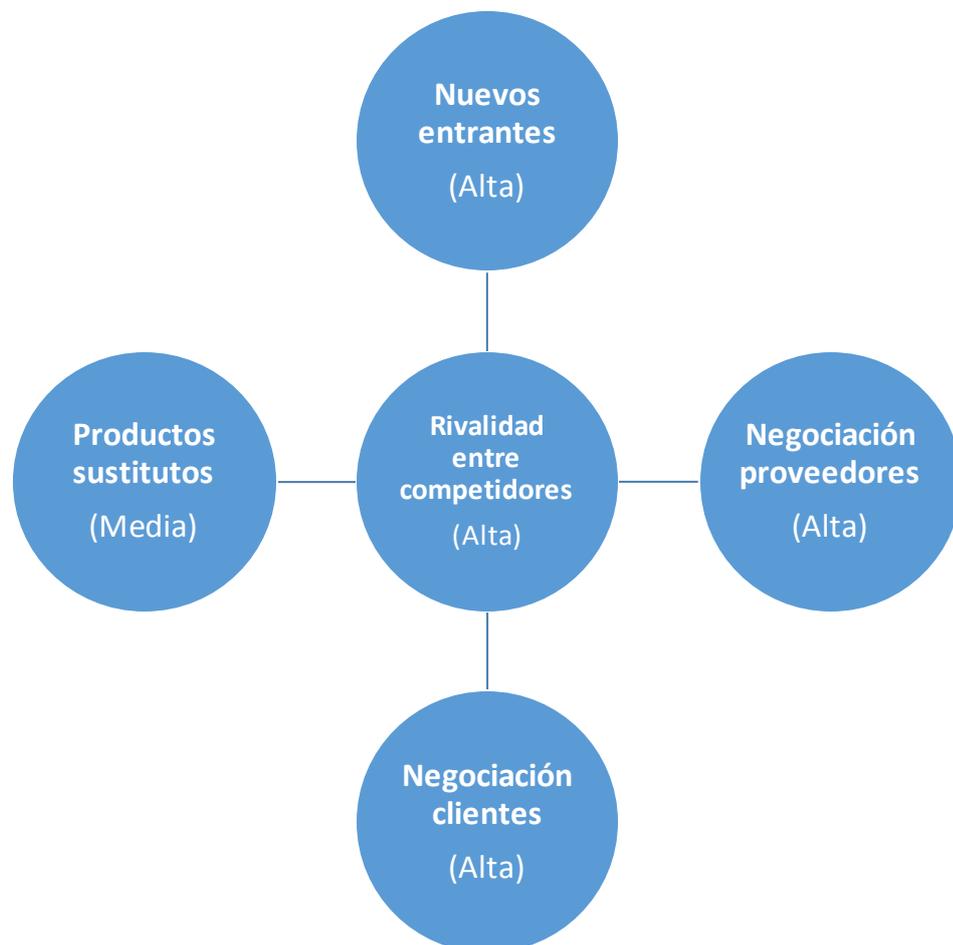


En el análisis PESTA desarrollado a la empresa Laboratorio Weir se obtuvieron 8 oportunidades y 4 amenazas. De las cuales, una de las amenazas con mayor peso y principal atención es la escasez de materia prima local y su incremento de precios, debido a que Ecuador no es un país

productor especializado en materias primas de buena calidad, por lo que obliga a las empresas nacionales a importar de manera directa o indirecta las materias primas para la fabricación de sus productos, afectando de esta manera a su precio y disponibilidad. Esta situación se agrava más con la crisis mundial de los contenedores.

2.5.2. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.

Figura 21
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.



2.5.2.1 La Amenaza De Nuevos Entrantes-Alta.

En la industria farmacéutica las barreras de entrada son altas, esto debido a que las empresas farmacéuticas tienen gran capacidad de fabricación y producción local o en el exterior, que trabajan constantemente en la innovación de sus productos a través de la investigación y desarrollo,

con el fin de ganarse una mejor participación en el mercado. También disponen de grandes presupuestos para gastos de marketing y publicidad, preparados para proteger sus marcas.

2.5.2.2 El Poder De Negociación De Los Clientes-Alto.

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que el actual mercado de farmacias en Ecuador está liderado por 3 oferentes fuertes, representado por los grandes grupos o Distribuidores Farmacéuticos con sus cadenas de farmacias (Difare, Gpf, Farmaenlace), que han desplazado a las farmacias independientes.

2.5.2.3 El Poder De Negociación De Los Proveedores-Alto.

Por los elevados precios del servicio de transporte y fletes navieros de materias primas importadas, los proveedores tienden a incrementar los precios, haciendo que su poder de negociación sea alto, ya que las empresas locales dependen de su abastecimiento para la fabricación de sus productos. Como lo muestra la Figura No. 22, los valores anuales de importación han incrementado en las materias primas para la industria química y farmacéutica en los últimos 5 años:

Figura 22

Ecuador: Importaciones de materias primas para la industria.

| | 2017* | 2018* | 2019* | 2020* | 2021* |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Materias primas para la industria alimenticia | 247 | 242 | 230 | 277 | 366 |
| Materias primas para la industria química y farmacéutica | 836 | 921 | 881 | 814 | 999 |
| Productos mineros para la industria | 710 | 749 | 732 | 503 | 758 |
| Productos agropecuarios para la industria no alimenticia | 309 | 329 | 339 | 270 | 277 |
| Total | 2,103 | 2,241 | 2,182 | 1,865 | 2,400 |

Nota: Cifras en millones de dólares. Periodo de enero a mayo. Fuente: Banco Central del Ecuador. Tomado de Cámara de Industrias de Guayaquil.

2.5.2.4 Productos Sustitutivos - Medio.

Los productos sustitutos en jarabes de hierro son medios, ya que va a depender de la demanda de concentraciones más elevadas de este mineral que exija el organismo, en forma de comprimido o en gotas y, dependiendo de la dosis podría ser necesario adquirirlo bajo receta médica.

2.5.2.5 Rivalidad Entre Competidores-Alta.

Son muchos los competidores que ofrecen jarabes de hierro o hierro con vitaminas como lo evidencian los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas. La competencia indirecta corresponde a las marcas que ofertan hierro en otras formas farmacéuticas como ampollas bebibles, tabletas, capsulas o solución inyectable. Sin embargo, existen 3 marcas que competirían directamente con Weir, por su fórmula, presentación (jarabe) y mismos beneficios (hierro solo), es por ello que la rivalidad entre competidores es alta.

Tabla 6

Marcas competidoras en jarabes de hierro.

| Producto | FERRUM | EPIHIERRO | FERRUMKLINGE |
|-----------------------------|--|--|--|
| |  |  |  |
| Laboratorio | Vífor Pharma | Biogenet | Química Ariston |
| Distribución | Leterago del Ecuador S.A. | Laboratorios Biogenet S.A. | Química Ariston Ecuador Cía. Ltda. |
| Ruc | 0992262192001 | 1791275632001 | 1790074889001 |
| Fecha Inicio de Actividades | 3/7/2002 | 3/8/1994 | 14/6/1972 |

Nota: Tomado de página web de Servicio de Rentas Internas.

2.5.3. Estudio del sector, dimensión del mercado, estimación del mercado meta.

El sector farmacéutico es un dinamizador de la economía ecuatoriana, que por su naturaleza está inmerso en el sector de manufactura constituyéndose en un generador de empleo. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) las actividades relacionadas con productos

farmacéuticos para el año 2016 registraron 5.753 puestos de trabajo, lo que representó el 1,9% de la industria manufacturera (Sanchez et al., 2019).

Tabla 7

Desempeño en ventas totales (locales + exportaciones)

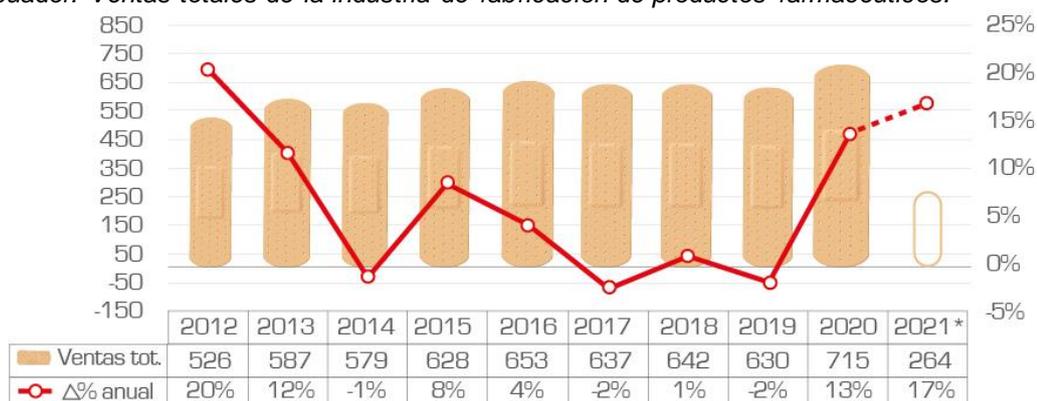
| | 2019 | 2020 | 2019-20 | |
|--------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------|
| | | | En USD | En % |
| TOTAL NACIONAL | 191.963 | 162.575 | (29.389) | -15% |
| Sector primario | 31.535 | 26.452 | (5.083) | -16% |
| Industria manufacturera | 29.210 | 25.677 | (3.533) | -12% |
| Comercio | 74.651 | 65.264 | (9.387) | -13% |
| Construcción | 5.367 | 3.640 | (1.727) | -32% |
| Servicios | 51.201 | 41.541 | (9.659) | -19% |

Nota: Cifras en millones de dólares. Fuente: Servicio de Rentas internas. Adaptado de Cámara de Industrias de Guayaquil.

Aunque la industria farmacéutica ha logrado un buen desempeño en ventas durante el contexto de la pandemia, es importante recalcar que dicho desempeño se torna circunstancial, en especial si se considera los resultados previos en cuanto a su dinámica de ventas en los años anteriores a 2020. Esto último se evidencia en la contracción de 2% en sus ventas que registró esta industria durante 2019, y en el lento crecimiento registrado durante los últimos 5 años: +1,7% por año entre 2014 y 2019 (Revista Industrias, 2021). Ver figuras No. 23 y 24.

Figura 23

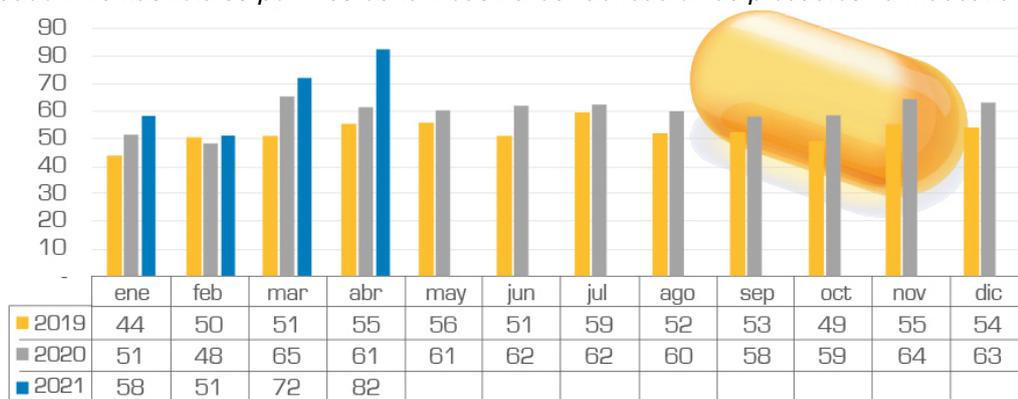
Ecuador: Ventas totales de la industria de fabricación de productos farmacéuticos.



Nota: Cifras en millones de dólares. Periodo de enero a abril, análisis de variación interanual. Fuente: Servicio de Rentas Internas. Tomado de Cámara de Industrias de Guayaquil.

Figura 24

Ecuador: Ventas totales por mes de la industria de fabricación de productos farmacéuticos.

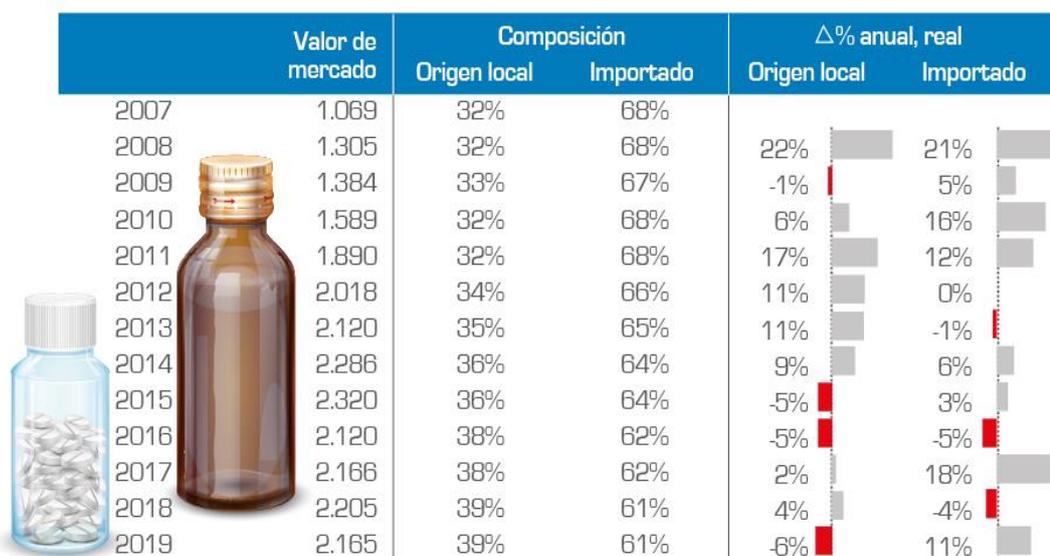


Nota: Cifras en millones de dólares. Fuente: Servicio de Rentas Internas. Tomado de Cámara de Industrias de Guayaquil.

Según las últimas cifras disponibles del Banco Central del Ecuador, durante 2019 el valor de mercado de la oferta de productos farmacéuticos y medicamentos fue de USD 2.165 millones, de los cuales un 39% correspondió a productos de origen local, mientras que el 61% restante correspondió a productos importados. Vale destacar que, aunque es observable una cada vez mayor participación de la oferta de origen local para este tipo de productos (fármacos y medicamentos), en términos reales, es decir una vez descontado el efecto de las variaciones de precios, se observa un desempeño contrario, esto considerándose que entre 2014 y 2019 la oferta de fármacos y medicamentos de origen local se contrajo a razón de 2% por año, mientras que la de origen foráneo (importada) creció a razón de 4% por año (Revista Industrias, 2021). Ver figura No. 25.

Figura 25

Ecuador: Valor de mercado de la oferta de productos farmacéuticos y medicamentos.



Nota: Cifras en millones de dólares. Fuente: Banco Central del Ecuador. Tomado de Cámara de Industrias de Guayaquil.

Sobre la base de la información disponible, es posible observar que el valor de mercado farmacéutico en el Ecuador es de 2.195 millones de dólares promedio anual. De la misma forma, tomando como referencia los últimos resultados disponibles de la Encuesta Estructural Empresarial abril-2021 (INEC, 2019), las provitaminas, vitaminas y hormonas, además de glucósidos y alcaloides vegetales tienen una participación del 16%, de toda la venta de productos farmacéuticos. Ver Figura 26.

Figura 26

Ecuador: Ventas, por productos, de la industria farmacéutica.

| | Monto | Partic. |
|--|------------|-------------|
| Medicamentos para usos terapéuticos o profilácticos | 139 | 42% |
| Medicamentos para uso veterinario que contengan cualquier tipo de vitaminas | 17 | 5% |
| Paracetamol ó acetaminofen | 11 | 3% |
| Ibuprofeno | 10 | 3% |
| Sales de rehidratación oral | 8 | 2% |
| Magaldrato con o sin simeticona | 7 | 2% |
| Otros antimicóticos n. c. p. | 8 | 2% |
| Otros antihipertensivos n. c. p. | 6 | 2% |
| Medicamentos n. c. p. para uso veterinario | 6 | 2% |
| Nitazoxanida | 5 | 1% |
| Ampicilina (binotal, servicillin, ampibex, ampilan, petrexil, standacilin) | 4 | 1% |
| Colágeno | 4 | 1% |
| Otros antiinflamatorios y antirreumáticos no esteroidales n. c. p. | 4 | 1% |
| Medicamentos para uso veterinario que contengan cualquier tipo de antibiótico | 3 | 1% |
| Otros antigripales, antitusígenos, descongestivos y expectorantes, n. c. p. | 2 | 1% |
| Naproxeno | 2 | 1% |
| Demás productos | 43 | 13% |
| Provitaminas, vitaminas y hormonas; glucósidos y alcaloides vegetales... | 53 | 16% |
| Concentrados naturales, mezclas de provitaminas y vitaminas... | 18 | 5% |
| Otros antibioticos n. c. p. | 12 | 4% |
| Complejo B (vitaminas B1,B6, B12) | 10 | 3% |
| Vitamina C (Acido ascórbico) | 2 | 1% |
| Amoxicilina y todos su derivados | 1 | 0% |
| Demás productos | 9 | 3% |
| Jabon y detergentes, perfumes y preparados de tocador | 6 | 2% |
| Alcohol etílico sin desnaturalizar con una concentración alcohólica | 6 | 2% |
| Alcoholes, fenoles, fenol-alcoholes y sus derivados halogenados, sulfonados | 4 | 1% |
| Compuestos orgánicos del azufre y otros compuestos orgánico-inorgánicos... | 2 | 1% |
| Lactonas n. c. p., compuestos heterocíclicos que sólo contengan heteroátomos de nitrógeno... | 1 | 0% |
| Demás productos | 122 | 37% |
| TOTAL DE LA MUESTRA CONSIDERADA | 333 | 100% |

Nota: Cifras en millones de dólares. Sobre la base de la Encuesta ENESEM-INEC-2019. Tomado de Cámara de Industrias de Guayaquil.

Aunque no existe un porcentaje definido para la venta de Jarabes de hierros, se puede deducir que se encuentra dentro del 3% de la categoría Provitaminas, vitaminas y hormonas como demás productos, por lo que se puede concluir que la estimación de mercado sería de \$66 millones de dólares anuales. Ver tabla No. 8.

Tabla 8

Estimación de mercado de Productos vitamínicos.

| Venta promedio anual | % Participación Demás productos vitamínicos | Estimación de mercado |
|----------------------|---|-----------------------|
| \$ 2,195 | 3% | \$ 66 |

Nota: Cifras en millones de dólares. Elaboración propia.

2.5.4. Perfil del consumidor

El perfil del consumidor incluye un conjunto de características relevantes que definen e identifican a nuestro consumidor objetivo. Para efecto de este estudio, se define el perfil del consumidor de jarabes de hierro según las variables demográficas, socioeconómicas, psicográficas y conductuales:

Tabla 9
Análisis Matriz Perfil del consumidor

| VARIABLES | |
|--------------------------|--|
| DEMOGRAFICAS | DATOS |
| Edad | De 7 - 60 años |
| Sexo | Masculino y Femenino |
| Condición | Mujeres embarazadas, Adultos, Niños a partir de 7 años |
| SOCIECONOMICA | DATOS |
| Nivel económico | Medio-bajo, Medio, Medio-Alto |
| PSICOGRAFICAS | DATOS |
| Estilo de vida | Persona que se preocupa por su salud |
| CONDUCTUALES | DATOS |
| Expectativas | Suplir la carencia de hierro |
| Beneficio buscado | Tratamiento de la anemia ferropénica |

En base a este perfil, se identifica el comportamiento del consumidor como una persona que:

- No presenta una prescripción médica para la compra de jarabes de venta libre.
- Utiliza la experiencia previa o recomendación de producto.
- Aún con prescripción, cambia el producto por precio ya que busca siempre su economía.
- Pregunta por medicamentos al dependiente de la farmacia, en lugar de ir al médico.
- Utiliza sugerencias de particulares sobre qué productos comprar.
- Comparte productos comprados con personas cercanas, así sea que los tenga en uso.
- Suspende el tratamiento médico cuando siente mejoría.

2.6. Análisis interno

El análisis interno trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Para esto deben evaluarse los recursos

y habilidades de la empresa, detectar y eliminar los puntos débiles y potencializar sus puntos fuertes.

2.6.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO aplicado a Laboratorio Weir permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro. Se trata de una matriz en la que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización.

Tabla 10

Análisis Matriz EFI Empresa Laboratorio Weir

| Calificación | Referencia |
|--------------|-----------------|
| 4 | Fortaleza Mayor |
| 3 | Fortaleza Menor |
| 2 | Debilidad Mayor |
| 1 | Debilidad Menor |

| MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA LABORATORIO WEIR | | | |
|---|---|--------------|------------------------|
| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
| DEBILIDADES | | | 0.84 |
| 1 | Medición por indicadores de gestión (kpi's) | 2 | 0.32 |
| 2 | Cultura organizacional | 2 | 0.36 |
| 3 | Capacitación deficiente | 1 | 0.16 |
| FORTALEZAS | | | 1.90 |
| 1 | Marca reconocida | 4 | 0.60 |
| 2 | Adaptación a los cambios | 4 | 0.40 |
| 3 | Diversidad de portafolio | 3 | 0.30 |
| 4 | Certificación BPM (Buenas prácticas de manufactura) | 4 | 0.60 |
| Total | | 100% | 2.74 |

El índice total de la matriz EFI es de 2.74 lo que significa que Laboratorio Weir podrá afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

El análisis de la matriz presenta una cultura organizacional débil que afecta el desempeño del recurso humano y disminuye su productividad laboral, así como la falta de medición por indicadores de gestión y la capacitación deficiente. Mientras que una de sus mayores fortalezas es ser una marca reconocida por su gran trayectoria en el mercado ecuatoriano. Además de contar con Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura que solo es otorgado a aquel laboratorio que cumple con los requerimientos y

exigencias de la Organización Mundial de la Salud sobre la fabricación, calidad y seguridad de los productos farmacéuticos.

Figura 27

Debilidades de la empresa Laboratorio Weir.

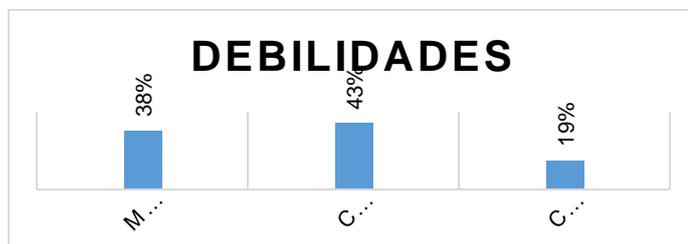


Figura 28

Fortalezas de la empresa Laboratorio Weir.

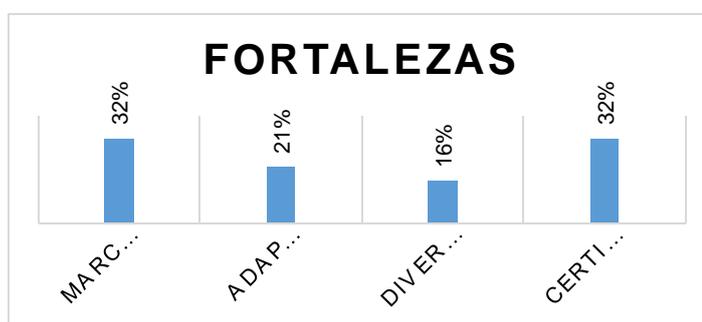


Tabla 11

Análisis Matriz EFE Empresa Laboratorio Weir

| Calificación | Significado |
|--------------|-----------------|
| 4 | Muy Importante |
| 3 | Importante |
| 2 | Poco Importante |
| 1 | Nada Importante |

MATRIZ EFE

**(FACTORES EXTERNOS)
EMPRESA LABORATORIO WEIR**

| | Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|---|---|-------------|--------------|------------------------|
| | AMENAZAS | 50% | | 1.70 |
| 1 | Competencia muy agresiva en precios | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 2 | Escasez local de materia prima importada | 0.20 | 4 | 0.80 |
| 3 | Promociones de la competencia en el canal de distribución | 0.15 | 3 | 0.45 |
| | OPORTUNIDADES | 50% | | 1.85 |
| 1 | Crecimiento de industria farmacéutica | 0.15 | 4 | 0.6 |
| 2 | Clientes del canal tradicional por captar | 0.20 | 4 | 0.8 |
| 3 | Tendencias favorables del mercado | 0.15 | 3 | 0.45 |
| | Total | 100% | | 3.55 |

El índice total de la matriz EFI es de 3.55 lo que significa que Laboratorio Weir podrá afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

El análisis de la matriz presenta como una mayor amenaza la escasez local de materia prima importada. También existen promociones y competencia agresiva en precios que colocan a Laboratorio Weir en cierta posición de desventaja en el canal de distribución. Sin embargo, tiene la oportunidad de captar clientes en el canal tradicional por medio de sus aliados estratégicos que realizan cobertura a nivel nacional. El crecimiento de la industria farmacéutica y las tendencias favorables del mercado, generan una ventaja competitiva para esta empresa.

Figura 29
Amenazas de la empresa Laboratorio Weir.

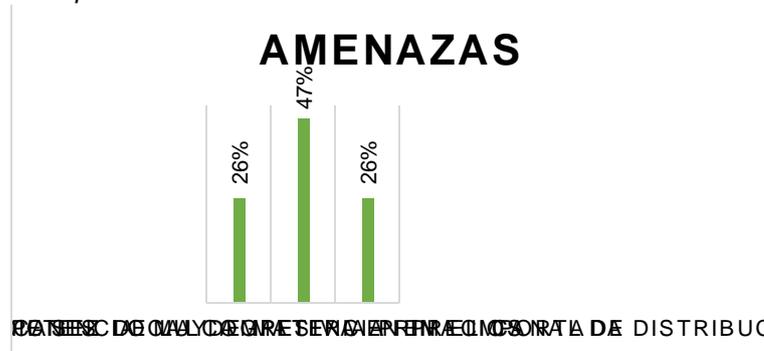
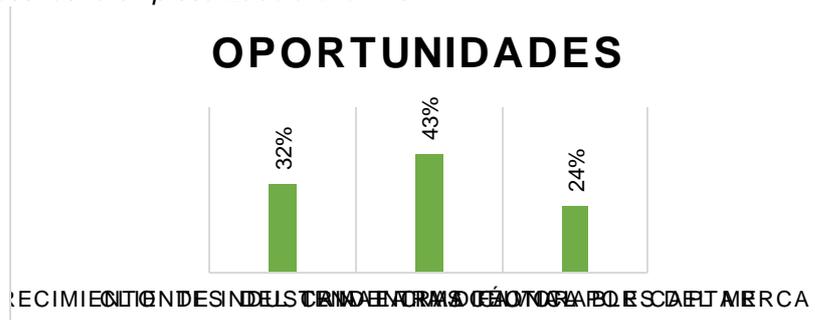


Figura 30
Oportunidades de la empresa Laboratorio Weir.



2.6.2. Análisis CAME

El análisis CAME realizado a la empresa Laboratorio Weir permite diseñar estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar oportunidades, según los aspectos identificados en la matriz DAFO.

Tabla 12

Análisis CAME Empresa Laboratorio Weir

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|---|---|
| | Marca reconocida. Adaptación a los cambios. Diversidad de portafolio. Certificación BPM (Buenas prácticas de manufactura). | Medición por kpi's. Cultura organizacional. Capacitación deficiente. |
| Oportunidades | Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad) | Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad) |
| Crecimiento de industria farmacéutica. Clientes del canal tradicional por captar. Tendencias favorables del mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar portafolio de productos farmacéuticos. • Certificar en ISO9001. | <ul style="list-style-type: none"> • Promover campañas de valores corporativos y objetivos organizacionales. • Capacitar en cierre de ventas al personal comercial. |
| Amenazas | Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza) | Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza) |
| Competencia muy agresiva en precios. Escasez local de materia prima importada. Promociones de la competencia en el canal de distribución. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias promocionales en función de las características del cliente y portafolio. | <ul style="list-style-type: none"> • Innovar portafolio de productos. • Mejorar condiciones comerciales en clientes. |

Estrategias ofensivas.

- Incrementar el portafolio de productos farmacéuticos con la fabricación de nuevas formas farmacéuticas (sólidos y semisólidos) por la oportunidad que existe en el crecimiento de la industria farmacéutica y la tendencia favorable del mercado dentro del contexto de la pandemia.
- Obtener la certificación en ISO9001 debido a que cuenta con la Certificación de BPM desde el 2015. Esta nueva certificación será otra carta de presentación para esta importante empresa, ya que garantiza a nivel mundial que su sistema de Gestión de Calidad cumple con todos los requisitos necesarios para asegurar que todos sus procesos son eficientes y eficaces.
-

Estrategias de reorientación.

- Promover campañas de valores corporativos y objetivos organizacionales, liderado por el departamento de recursos humanos con el fin de formar equipos de trabajo con una ideología positiva y clara, y que el colaborador de Laboratorio Weir entienda que éstos aseguran el éxito de la empresa según el compromiso con que se apliquen.
- Capacitar en cierre de ventas al personal comercial que les brinde herramientas para vender más y mejor. Siendo su objetivo principal aumentar el volumen de ventas y captar nuevos clientes.

Estrategias defensivas.

- Diseñar estrategias promocionales en función de las características del cliente y portafolio. Considerando que la competencia es agresiva en precios y promociones, se deberá seleccionar los clientes y revisar el portafolio que se puede trabajar con promociones puntuales que representen una ventaja ante la oferta de los competidores.

Estrategias de supervivencia.

- Innovar portafolio de productos para captar nuevos mercados y atender los clientes actuales; mediante la identificación necesidades insatisfechas.
- Mejorar condiciones comerciales en clientes que garanticen un crecimiento en ventas. Estos pueden ser clientes actuales o nuevos que se desean captar.

2.6.3 Cadena de valor

Según lo señalado por Porter (1986) el concepto de “cadena de valor” permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

Figura 31
Cadena de Valor de la empresa Laboratorio Weir.



Actividades primarias.

Logística interna: El proceso productivo de Laboratorio Weir inicia con la recepción de materiales de empaque y materias primas, para su posterior almacenamiento en las bodegas destinadas para cada material. La logística de transporte es asumida por el proveedor dentro de la negociación, que incluye el traslado, estiba y entrega. Sin embargo, hay situaciones en las que Weir utiliza su transporte propio para realizar traslados internos entre bodegas. El control de inventario es indispensable para asegurar el stock de los materiales. Finalmente, el área de mantenimiento se asegura de que todas las instalaciones, equipos y maquinarias se encuentren en buen estado para su correcto funcionamiento.

Operaciones: Comprende el procesamiento de las materias primas para transformarlas en producto terminado, llamado manufactura. Pasando por un estricto control de calidad hasta su embalaje. El proceso de regulatorios es pieza clave en la industria farmacéutica ya que gestiona la autorización para su comercialización ante la autoridad sanitaria.

Logística externa: Engloba el almacenamiento de los productos terminados, despacho, distribución y entrega de pedidos al cliente. La logística de transporte es por medio de flota propia y terciarizada.

Marketing y Ventas: Cuenta con el equipo de ventas que realiza todas las actividades para atender los clientes actuales y captar clientes nuevos,

mediante la aplicación de estrategias en Trade marketing, mercadeo y publicidad para dar a conocer el producto.

Servicios de Post Venta: El manejo de quejas es importante como parte del servicio que se ofrece a los clientes, contribuye a la mejora de procesos y a fortalecer los vínculos con los clientes directos e indirectos. Las devoluciones ofrecen garantía del cumplimiento de las normas por parte de la entidad reguladora. Y las capacitaciones hacia los clientes, sean estos puntos de ventas de farmacias o distribuidores, es el valor agregado y forma parte de la gestión comercial.

Actividades de soporte.

Compras: Cumple con el objetivo de abastecer y almacenar materias primas o materiales para producir. Además de atender los requerimientos de insumos y materiales que necesitan las otras áreas para cumplir con sus funciones dentro de la empresa.

Desarrollo tecnológico: Tiene un destacado valor dentro de la organización en la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Recursos Humanos: Se encarga de los procesos de reclutamiento y selección del personal idóneo y de calidad que necesita la empresa, así como de la capacitación constante y modelos de compensación.

Infraestructura de la empresa: Incluye otras áreas como Contabilidad, Finanzas, Legal y Administración, que prestan apoyo a toda la empresa.

2.7. Diagnóstico

2.7.1. Matriz de crecimiento de Ansoff

Según Roldan (2017) afirma en la página web de Economipedia que:

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

Figura 32
Matriz de crecimiento Ansoff.

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|------------------------|--------------------------------|
| | | ACTUALES | NUEVOS |
| MERCADOS | ACTUALES | Penetración de mercado | Desarrollo de productos |
| | NUEVOS | Desarrollo de mercados | Diversificación |

El plan de negocio de Laboratorio Weir corresponde al cuadrante superior derecho, producto de la combinación de nuevos productos en mercados actuales. El objetivo de esta estrategia consiste en crear y desarrollar productos novedosos (nueva línea de Jarabes de Hierro solo y con vitaminas) para ser comercializados en los clientes actuales, principalmente en las cadenas farmacéuticas del país.

2.7.2. Mapa estratégico de objetivos

El mapa estratégico de objetivos de la empresa Laboratorio Weir se explica de la siguiente forma:

Financiera: Aumentar las ventas y optimizar los costos para generar rentabilidad en esta nueva línea de jarabes de hierro, garantizando de esta forma su sostenibilidad en el tiempo.

Clientes: Atender a clientes actuales a través del desarrollo del portafolio farmacéutico, y tener participación en categorías de suplementos y multivitamínicos con los jarabes de hierro. De esta forma se aumentará la participación en ventas dentro de la categoría.

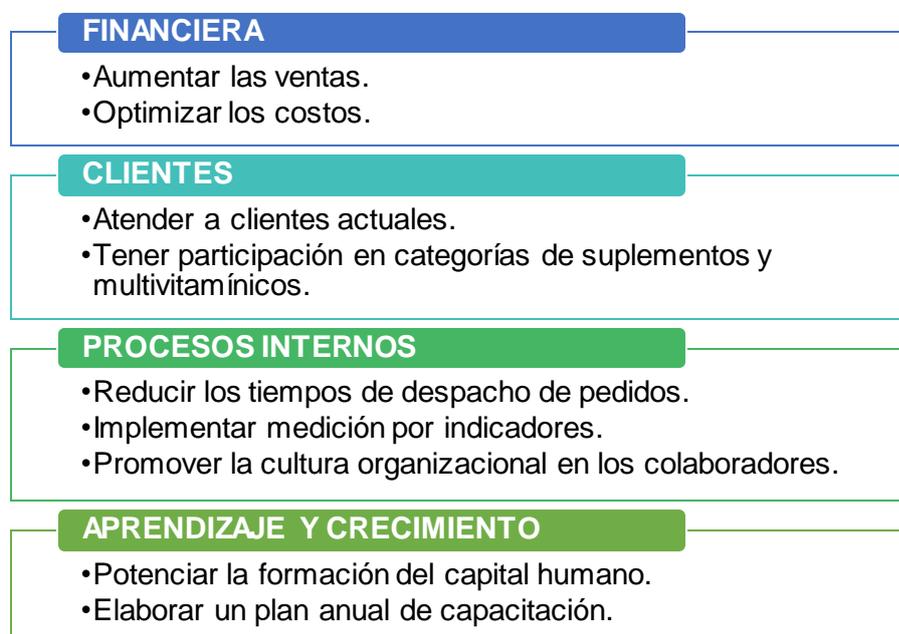
Procesos internos: Al reducir los tiempos de despacho de pedidos, se mejora la atención al cliente y éste se siente satisfecho, motivado a realizar una nueva compra. Implementar medición por indicadores en todas las áreas departamentales y promover la cultura organizacional en los colaboradores de Laboratorio Weir, influenciará positivamente en la producción del recurso humano.

Aprendizaje y crecimiento: Potenciar la formación del capital humano invirtiendo activamente en su desarrollo, esto permite que la organización

cuenta con el recurso humano idóneo en cada cargo y éste se sentirá motivado y productivo. Para ello, se requiere elaborar un plan anual de capacitación para fortalecer conocimientos del equipo comercial.

Figura 33

Mapa estratégico de objetivos Laboratorio Weir.



2.7.3. Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis del capítulo 2, se puede concluir lo siguiente:

- La población y muestra se centró en los dos clientes farmacéuticos con mayor facturación del 2020 como objeto de evaluación, para confirmar la factibilidad del proyecto de jarabes de hierro. Los resultados obtenidos en este estudio demostraron que existe la oportunidad de comercialización por el crecimiento de la categoría.
- Del análisis PESTA, el crecimiento de la industria farmacéutica y la exigencia de certificación BPM a los laboratorios farmacéuticos, representan una ventaja para Laboratorio Weir ya que puede agilizar el trámite para la obtención de nuevos registros sanitarios o renovación.
- En el análisis de las cinco fuerzas de Porter, una de las principales amenazas es la gran cantidad de marcas que comercializan Hierro

en sus diferentes formas farmacéuticas, y que competirían con Laboratorio Weir de manera directa e indirecta.

- Los índices de la matriz EFI y EFE del DAFO presentan resultados positivos lo que significa que Laboratorio Weir podrá afrontar el ambiente interno de manera adecuada.
- Del análisis CAME se establecieron estrategias en base a los aspectos identificados en la matriz DAFO. La más destacada es que la empresa certifique en ISO9001, ya que esto significaría recibir un mayor reconocimiento en el sistema de calidad de Laboratorio Weir.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivo Comercial y Estrategias (tomada de la matriz Ansoff)

Objetivo comercial

Diseñar un plan de negocio para la comercialización de jarabes de hierro de la empresa Laboratorio Weir, a través de las principales cadenas farmacéuticas del país, para el año 2022.

Objetivo específico #1

Diversificar el portafolio de productos farmacéuticos con esta nueva línea de jarabes.

Objetivo específico #2

Codificar los jarabes de hierro de Laboratorio Weir en las principales cadenas farmacéuticas como: Difare, Corporación Gpf, Farmaenlace, 911 y Farmacias Mia en un periodo máximo de 4 meses.

Objetivo específico #3

Obtener una participación del 3% en la categoría de suplementos y multivitamínicos con los jarabes de hierro en las diferentes cadenas farmacéuticas, en los dos primeros años de comercialización.

Objetivo operacional #1

Analizar la capacidad instalada para la producción de esta nueva línea de jarabes.

Objetivo operacional #2

Determinar un costo que permita generar rentabilidad y sostenibilidad de la producción de esta nueva línea.

Objetivo operacional #3

Establecer un presupuesto y modelo de compensación para el área de ventas y mercadeo, que incluya la comercialización de este nuevo producto.

3.2. Plan comercial

3.2.1. Marketing Mix para producto (bien o servicio)

El concepto de marketing mix lo integran 4 variables, que aunque son independientes, deben complementarse entre sí. Son conocidas como las 4P debido a que en inglés el nombre de cada variable comienza con la letra P. Estas variables son:

- Producto (product)
- Precio (price)
- Plaza (place)
- Promoción (promotion)

Figura 34
Las 4Ps del Marketing.



Producto

Los jarabes de hierro de Laboratorio Weir pertenecen al grupo farmacéutico de suplemento de vitaminas y minerales. En las tablas No.13 y 14 se indican las especificaciones de cada producto.

Tabla 13
Producto Ferroweir

Foto:



| | |
|---|---|
| Nombre de Producto: | FERROWEIR |
| Marca: | Weir |
| Contenido: | 220 ml. |
| Envase: | Botella pet ambar 250 ml con tapa rosca de polipropileno blanca con liner de tpe. |
| Fórmula de Composición/Lista de Ingredientes | Sacarosa 50,00 % Agua 46,64 % Hierro Polimaltosado 3,01 % Saborizante (Sabor Artificial Vainilla) 0,12 % Saborizante (Sabor Artificial Tofee) 0,12 % Sustancia conservadora (Metilparabeno) 0,10 % Sustancia conservadora (Propilparabeno) 0,01 % |
| Indicaciones | Tratamiento de la deficiencia de hierro sin anemia y anemia por deficiencia de hierro. |
| Composición | Cada 5 ml contiene 40 mg de complejo de hidróxido de hierro (III) Polimaltosado. |
| Dosificación: | Niños a partir de 7 a 12 años: 2.5ml al día. Niños a partir de 12 años y adultos: 5 ml (1 cucharadita) |
| Fabricado y distribuido por: | LABORATORIO FARMACEUTICO WEIR S.A. LABFARMAWEIR |

Tabla 14
Producto Ferrofolweir

Foto



| | |
|---|--|
| Nombre de Producto: | FERROFOLWEIR |
| Marca: | Weir |
| Contenido: | 220 ml. |
| Envase: | Botella pet ambar 250 ml con tapa rosca de polipropileno blanca con liner de tpe. |
| Fórmula de Composición/Lista de Ingredientes | <p>Edulcorante (Sorbitol) 60,00 %</p> <p>Agua 37,2477 %</p> <p>Hierro Polimaltosado 2,33 %</p> <p>Conservante (Metilparabeno) 0,17 %</p> <p>Saborizante (Sabor Artificial Vainilla) 0,12 %</p> <p>Saborizante (Sabor Artificial Toffee) 0,12 %</p> <p>Conservante (Propilparabeno) 0,01 %</p> <p>Ácido fólico 0,0023 %</p> |
| Indicaciones | Tratamiento y profilaxis de la deficiencia de hierro sin anemia y la deficiencia de hierro con anemia con mayores requisitos de ácido fólico durante el embarazo y la lactancia. |
| Composición | Cada 5 ml contiene 31mg de complejo de hidróxido de hierro (III) Polimaltosado y de 100mcg Ácido fólico. |
| Dosificación: | <p>Niños a partir de 7 a 12 años: 2.5ml al día.</p> <p>Niños a partir de 12 años y adultos: 5 ml (1 cucharadita)</p> |
| Fabricado y distribuido por: | LABORATORIO FARMACEUTICO WEIR S.A. LABFARMAWEIR |

Precio

Un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2017).

El precio de los jarabes de hierro de Laboratorio Weir se establece en función de los costos de producción y precio de mercado. En los resultados de las encuestas se obtuvo información que los rangos de precios que ofrece la competencia en este tipo de producto están entre \$6 y \$10. Para reforzar la información se procedió a buscar en las páginas web de las cadenas farmacéuticas Pharmacys y Fybca.

Figura 35

Precios de la competencia directa en Pharmacys.

| | | |
|--|--|--|
|  |  |  |
| FERRUM GRUPO FARMA Hausmann Jarabe Caramelo | FERRUMKLINGE 50 mg QUIMICA ARISTON Jarabe | EPIHIERRO 50 mg Suspensión |
| \$13.20 | \$14.46 | \$15.99 |

Nota: Fuente Página web Pharmacys.

Figura 36

Precios de la competencia directa en Fybca.

| | | |
|--|---|--|
|  |  |  |
| Imagen restringida por el MSP | Imagen restringida por el MSP | Imagen restringida por el MSP |
| FERRUM FERRUM 150 ML JARABE | FERRUMKLINGE FERRUMKLINGE 50 MG / 180 ML JARABE | EPIHIERRO EPIHIERRO 120 ML FRASCO |
| \$12.70  \$13.20 (Antes) | \$13.30 (Oferta) \$44.46 (Antes) | \$15.67  \$15.99 (Antes) |

Nota: Fuente Página web Fybca.

Como se evidencia en las figuras No. 35 y 36, los precios en jarabes de hierro de los competidores directos se encuentran sobre los \$10. Sin embargo, es importante tomar en cuenta también los precios de la competencia indirecta, es decir, de las marcas de jarabes de hierro con vitaminas. Porque al final, todos son competidores del mismo mercado.

Figura 37
Precios de la competencia indirecta en Pharmacys.

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| <p>FEROGLOBIN Jarabe 200 ml</p> <p>\$15.29 (Antes \$17.99)</p> | <p>FERRO B COMPLEX Jarabe 240 ml</p> <p>\$3.99 (Antes \$4.99)</p> | <p>INTRAFER 3000 mcg x 5000 mcg UNIPHARM Suspensión</p> <p>\$12.32</p> |

Nota: Fuente Página web Pharmacys.

Figura 38
Precios de la competencia indirecta en Fybeca.

| | | |
|--|---|---|
|  |  |  |
| <p>FEROGLOBIN FEROGLOBIN LIQUID 200 ML JARABE</p> <p>\$18.36 VitalCard</p> <p>\$20.13 (Antes)</p> | <p>LAMOSAN FERRO-B COMPLEX LAMOSAN 240 ML FRASCO</p> <p>\$4.65 VitalCard</p> <p>\$4.99 (Antes)</p> | <p>INTRAFER INTRAFER F 150 ML FRASCO</p> <p>\$11.83 VitalCard</p> <p>\$12.32 (Antes)</p> |

Nota: Fuente Página web Fybeca.

Los precios de la competencia indirecta oscilan entre \$4 y \$18. En base a lo investigado se procede a definir los precios de comercialización para el público y farmacias, así como los parámetros comerciales por cliente. Ver tabla No. 15 y 16.

Tabla 15*Precios de comercialización jarabes de hierro Weir.*

| PRODUCTO | PVP Precio de Venta al público | PVF Precio Venta Farmacia |
|--|---|--|
| FERROWEIR 220ML (40MG/5ML) | \$ 9.50 | \$ 8.55 |
| FERROFOL WEIR 220ML (31MG/100MCG) | \$ 8.14 | \$ 7.33 |

Tabla 16*Parámetros de comercialización jarabes de hierro Weir.*

| CLIENTES | PARAMETROS DE COMERCIALIZACION | | | |
|---|--|------------------|---------------|---|
| FARMACEUTICOS | LISTA DE PRECIO COMERCIAL | DESCUENTO | | PROMEDIO DE COMPRAS ESTIMADO MENSUAL |
| Ruc que indique actividad económica de venta de productos farmacéuticos y/o suministros médicos | | MINIMO | MAXIMO | |
| DISTRIBUIDORES FARMACEUTICOS | USO DE LISTA P.V.F. | 22% | 25% | \$ 3,000.00 |
| CADENA DE FARMACIAS | USO DE LISTA P.V.F. | 18% | 20% | \$ 2,000.00 |
| FARMACIAS INDEPENDIENTES | USO DE LISTA P.V.F. | 12% | 15% | \$ 1,000.00 |

Plaza

La plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta (Kotler & Armstrong, 2017).

Bajo este concepto, los jarabes de hierro de Laboratorio Weir se comercializarán en las cadenas farmacéuticas del país. De manera inicial se gestionará la codificación e ingreso en las cadenas del grupo Difare, Corporación Gpf, Farmaenlace, 911 y Farmacias Mía, a través de sus puntos de farmacias a nivel nacional.

Laboratorio Weir tiene definido su canal de distribución indirecto corto para que el producto llegue a las vitrinas y perchas de estos puntos de ventas farmacéuticos y de esta manera, pueda estar disponible para el consumidor final.

Figura 39

Canal de distribución indirecto corto de Laboratorio Weir.



Promoción

La promoción se refiere a actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren (Kotler & Armstrong, 2017).

Laboratorio Weir tiene como estrategia promocional trabajar con incentivos a los dependientes de farmacias, para que éstos reciban una comisión por la recomendación y venta de estos jarabes de hierro. Otra forma es participar en planes de medicación continua, también llamados planes de fidelización al cliente que manejan las cadenas de farmacias. Todo esto adicional a la participación en campañas corporativas establecidas en cada cadena farmacéutica en las que cuentan con comunicación masiva por medio de material publicitario en farmacias, mailing, catálogos digitales y redes sociales.

3.2.2. Benchmarking

Según David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation “El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, de aquellos competidores más duros” (Economiatic, 2019).

En este punto, Laboratorio Weir toma en consideración a los principales competidores directos dentro de la categoría de jarabes de hierro, con el fin de evaluar los distintos factores que los hacen fuertes y que sirven de parámetro para el producto que va a lanzar al mercado.

Figura 40
Matriz de perfil competitivo

| Factor | Peso | FERRUM VIFOR PHARMA | | FERRUMKLINGE QUIMICA ARISTON | | EPIHIERRO BIOGENET | |
|---------------------------|-------------|------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| | | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado |
| Marca reconocida | 20% | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 | 3 | 0.60 |
| Presencia de mercado | 20% | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 |
| Empaque y presentación | 15% | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 |
| Nivel de Abastecimiento | 15% | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 |
| Innovación | 15% | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Competitividad de precios | 15% | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 |
| | 100% | | 3.25 | | 2.90 | | 2.75 |

| Rating | Significado |
|--------|-----------------|
| 4 | Gran fortaleza |
| 3 | Fuerza menor |
| 2 | Debilidad menor |
| 1 | Gran debilidad |

La marca con mayor puntuación es Ferrum, se destaca principalmente por la competitividad en precios. Esta marca es fabricada por el Grupo Farma del Ecuador y distribuida por Leterago. Cuenta con una línea completa para el tratamiento de la deficiencia hierro con o sin anemia en cuadros leves o severos.

Seguido de esta marca se encuentran Ferrumklinge de Química Ariston y Epihierro de Biogenet con calificación similar en los factores de presencia de mercado, empaque y presentación, nivel de abastecimiento e innovación.

3.2.3. Gestión de ventas

La gestión de ventas que se utilizará en el presente plan es la estrategia de crecimiento vertical, por cuanto se incrementará las ventas a través del ingreso de jarabes de hierro como producto nuevo en los clientes farmacéuticos actuales, tales como las principales cadenas del grupo Difare, Corporación Gpf, Farmaenlace, 911 y Farmacias Mía.

3.2.4. Operaciones comerciales

Los ejecutivos de cuentas claves (Key Account Manager) que tienen asignadas las cuentas por zona y nivel de facturación, realizarán la gestión de codificar los jarabes de hierro como productos nuevos en sus clientes farmacéuticos. El plan inicial es venderles a cinco cadenas farmacéuticas, para lo cual estos ejecutivos estarán distribuidos de la siguiente manera:

Figura 41*Cuentas claves por vendedor*

3.2.5. Territorios y rutas, productividad en ruta

Como la venta se realizará a través de las cadenas farmacéuticas, Laboratorio Weir cuenta con un equipo de mercadeo que realiza visitas periódicas a las farmacias ubicadas a nivel nacional. Por tanto, el ingreso de los jarabes de hierro contará con la gestión de las mercaderistas de acuerdo a las rutas establecidas en función de la zona y frecuencia de visita.

En la tabla No. 17 se muestra la cantidad de locales por día asignados en las rutas de las mercaderistas de farmacia para las ciudades de Guayaquil, Quito y Machala que son las ciudades con mayor participación de venta:

Tabla 17*Rutas de mercaderistas por zonas.*

| # | Mercaderista | Número de Locales en ruta | | | | | |
|---|-----------------------|---------------------------|--------|-----------|--------|---------|--------|
| | | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| 1 | Farmacias Guayaquil 1 | 21 | 20 | 22 | 24 | 22 | 16 |
| 2 | Farmacias Guayaquil 2 | 18 | 20 | 22 | 18 | 18 | 13 |
| 3 | Farmacias Guayaquil 3 | 18 | 19 | 26 | 26 | 25 | 8 |
| 4 | Farmacias Guayaquil 4 | 18 | 22 | 16 | 17 | 19 | 12 |
| 5 | Farmacias Quito 1 | 21 | 20 | 18 | 18 | 17 | 8 |
| 6 | Farmacias Quito 2 | 18 | 19 | 26 | 19 | 17 | 11 |
| 7 | Farmacias Quito 3 | 18 | 21 | 21 | 19 | 25 | 9 |
| 8 | Farmacias Machala 1 | 25 | 18 | 17 | 32 | 23 | 10 |

Nota: Las cadenas farmacéuticas consideradas en las rutas son Pharmacs, Cruz Azul, Fybeca, Sana Sana, Medicity, Económicas, 911 y Farmacias Mía.

El horario de la mercaderista es de lunes a viernes de 08:30 a 17:00 y sábados de 08:30 a 12:30. La frecuencia de visita fue establecida según el top de venta por cadena. El tiempo promedio de visita es de 10 a 15 minutos por local.

La productividad en ruta se medirá por los locales visitados de manera diaria según el cronograma establecido, considerando un mínimo del 90% de cumplimiento.

3.3. Organización y funciones de la Estructura de Ventas

3.3.1. Propuesta de la estructura organizacional y funcional

Considerando que, para el presente proyecto, la comercialización se realizará en los clientes farmacéuticos actuales de Laboratorio Weir, en la figura No. 41 se organizó a la fuerza de ventas actual, compuesta por los cargos de Key Account Manager que están distribuidos para la atención de las cuentas claves. Estos ejecutivos contarán con la dirección y supervisión del Líder de Negocios del área comercial, quien se encargará de planificar, organizar, direccionar, controlar y retroalimentar toda la gestión comercial.

Planificar. - El Líder de Negocios desarrollará objetivos estratégicos del área comercial y asegurará el logro de los mismos.

Organizar. - Se encargará de establecer la estructura del recurso humano de ventas idóneo para realizar la gestión comercial que se requiere, así como definir las funciones de cada colaborador para el mejor desempeño de su puesto de trabajo.

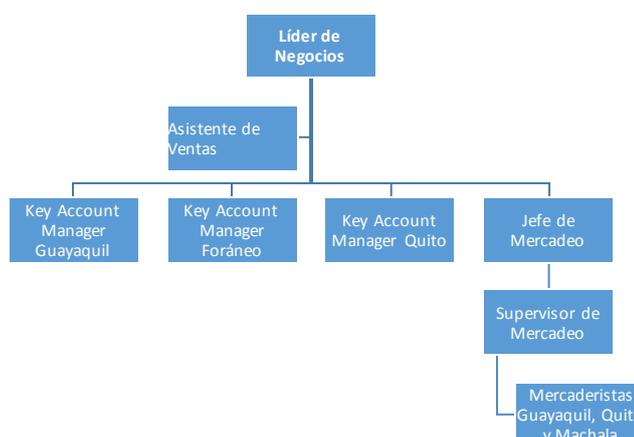
Direccionar. - Deberá supervisar a sus subordinados de manera diaria y motivarlos a alcanzar las metas organizacionales y del área.

Controlar. - Establecerá parámetros de control basados en indicadores para medir la producción del ejecutivo, así como la mercaderista del área comercial.

Retroalimentar. - Mediante evaluaciones de desempeño, el Líder de Negocios realizará la debida retroalimentación a cada colaborador del área, con el fin de encomiar su buen trabajo, así como establecer compromisos de mejora.

Figura 42

Organigrama Área Comercial de Laboratorio Weir



La estructura del Área Comercial de Laboratorio Weir cuenta con 1 asistente de Ventas, 3 Key Account Manager y el equipo de mercadeo dirigido por el Jefe de Mercadeo, 2 Supervisoras y 8 Mercaderistas.

3.3.2. Función de los cargos del área comercial

A continuación, se definen las funciones de los cargos principales del área comercial: Líder de Negocios y Key Account Manager, de acuerdo a los formatos que utiliza Laboratorio Weir:

Figura 43

Perfil de Funciones Líder de Negocios de Laboratorio Weir.



| 1. Información general | | | |
|--|---|----------|-----------|
| Nombre: | LIDER DE COORDINACION DE NEGOCIOS | Sección: | COMERCIAL |
| REPORTA A: | GERENTE COMERCIAL | | |
| SUPERVISA A: | ASISTENTE DE VENTAS, FACTURADORA, JEFE DE MERCADEO, KEY ACCOUNT MANAGER, EJECUTIVO DE CUENTA, DISEÑADOR GRAFICO | | |
| 2. Objetivo general del cargo | | | |
| Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades del departamento comercial. | | | |
| 3. Requisitos | | | |
| Formación académica: Administración de Empresas, Comercio Exterior, Marketing, Ingeniería / Licenciatura en Ventas o carreras afines. | | | |
| Conocimientos y habilidades técnicas: Office avanzado Capacidad analítica y de liderazgo Manejo de SAP | | | |
| Experiencia laboral: 3 años en posiciones similares | | | |
| 4. Descripción de las funciones | | | |
| FUNCIONES | PERIODICIDAD | TIPO | |
| Visitar a clientes para negociaciones puntuales. | D | E | |
| Atender reclamos de clientes. | O | D | |
| Elaborar y actualizar listas de precios. | M | E | |
| Dar apoyo al área de Crédito y Cobranzas en la gestión de recuperación de cartera vencida. | O | E | |
| Autorizar permisos de salida del departamento comercial. | D | E | |
| Ingresar y modificar información comercial de productos, precios, descuentos, en el sistema SAP. | D | E | |
| Elaborar presupuestos de ventas. | M | E | |
| Aprobar y autorizar el pago de comisiones o bonificaciones del departamento comercial. | M | A | |
| Aprobar y autorizar el pago de movilización del departamento comercial. | M | A | |
| Elaborar proyección de ventas mensual y anual. | M | E | |
| Realizar la programación mensual de promociones. | M | A | |

Nota: Fuente Laboratorio Weir.

Figura 44

Perfil de Funciones Key Account Manager de Laboratorio Weir.



| 1. Información general | | |
|---|-----------------------------------|--------------------|
| Nombre: | KEY ACCOUNT MANAGER | Sección: COMERCIAL |
| REPORTA A: | LÍDER DE COORDINACIÓN DE NEGOCIOS | |
| SUPERVISA A: | N/A | |
| 2. Objetivo general del cargo | | |
| Promover una buena relación con el cliente para gestionar esas cuentas de forma efectiva. Revisar y controlar los pedidos y devoluciones que se den en el día a día con los clientes. | | |
| 3. Requisitos | | |
| Formación académica: Egresado o Profesional en Administración de Empresas, Comercio Exterior, Marketing, Ingeniería en Ventas o carreras afines. | | |
| Conocimientos y habilidades técnicas: Office intermedio | | |
| Experiencia laboral: 2 años en posiciones similares | | |
| 4. Descripción de las funciones | | |
| FUNCIONES | PERIODICIDAD | TIPO |
| Contactar a clientes para informar sobre productos nuevos y promociones. | D | E |
| Agendar reuniones con clientes. | M | E |
| Realizar actas de reuniones y respectivo seguimiento de los temas tratados. | D | C |
| Realizar informe de gestión mensual. | D | E |
| Sugerir acciones comerciales como promociones y descuentos para promover la venta. | D | E |
| Cumplir con el presupuesto asignado. | D | E |
| Revisar y coordinar retiro devoluciones de clientes que cumplan las políticas. | D | E |
| Desplazarse a nivel nacional para atender los clientes a cargo. | D | E |
| Gestionar notas de crédito por devoluciones y demás. | D | E |
| Brindar capacitaciones a clientes sobre los productos que ofrecemos. | T | E |
| Gestionar la cobranza de cartera de clientes asignados. | D | E |
| Gestionar órdenes de compra de clientes. | D | E |
| Sugerir estrategias de evacuación en productos con altos días de inventario. | O | A |

Nota: Fuente Laboratorio Weir.

3.4. Mercado, provisiones, cuotas y presupuesto de ventas

3.4.1. Dimensionamiento del mercado

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo dos del presente plan, las ventas del sector y su estimación del mercado en productos vitamínicos es de 66 millones de dólares (Ver tabla No. 8), del cual se proyecta captar el 0.20% con nuestros jarabes de hierro dentro del primer año de comercialización, representado por \$132.000.

3.4.2. Determinación de las provisiones

Para establecer las provisiones de ventas se utilizará el método de intención de compra, debido a que en la entrevista realizada a la compradora de la cadena farmacéutica con mayor participación de ventas manifestó la viabilidad de adquirir el producto.

Tabla 18

Previsiones de Venta Jarabes de Hierro.

| # | Clientes Farmacéuticos | % Participación | Previsiones |
|---|--|-----------------|----------------------|
| 1 | DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA DIFARE S.A. | 47% | \$ 62,040.00 |
| 2 | ECONOFARM S.A. | 18% | \$ 23,760.00 |
| 3 | FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.A FARCOMED | 13% | \$ 17,160.00 |
| 4 | FARMAMIA CIA. LTDA. | 10% | \$ 13,200.00 |
| 5 | FARMAENLACE CIA LTDA | 7% | \$ 9,240.00 |
| 6 | GETTAREQ S.A | 5% | \$ 6,600.00 |
| | | 100% | \$ 132,000.00 |

Nota: El porcentaje de participación es de acuerdo al total de ventas 2021 de los clientes en mención. Fuente Laboratorio Weir. Elaboración propia.

3.4.3. Presupuestos y cuotas de Ventas

Laboratorio Weir cuenta con un presupuesto por vendedor, que incluye la venta de los productos actuales que comercializan y que compran sus clientes en función de resultados y tendencias anteriores. Por tal motivo, los jarabes de hierro por ser nuevos productos, son adicionados al presupuesto ya establecido para el 2022 de cada vendedor. En las tablas No. 19 y 20 se presentan los presupuestos en dólares y unidades:

Tabla 19*Presupuesto de Venta en dólares.*

| # | Clientes Farmacéuticos | Vendedor Asignado | PPTO BASE 2022 | PPTO JARABES HIERRO | PPTO TOTAL 2022 |
|---|--|-------------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|
| 1 | DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA DIFARE S.A. | Key Account Manager Guayaquil | \$ 4,080,000.00 | \$ 62,040.00 | \$4,142,040.00 |
| 2 | ECONOFARM S.A. | Key Account Manager Quito | \$ 1,000,000.00 | \$ 23,760.00 | \$1,023,760.00 |
| 3 | FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.A FARCAMED | Key Account Manager Quito | \$ 700,000.00 | \$ 17,160.00 | \$ 717,160.00 |
| 4 | FARMAMIA CIA. LTDA. | Key Account Manager Foráneo | \$ 400,000.00 | \$ 13,200.00 | \$ 413,200.00 |
| 5 | FARMAENLACE CIA LTDA | Key Account Manager Quito | \$ 560,000.00 | \$ 9,240.00 | \$ 569,240.00 |
| 6 | GETTAREQ S.A | Key Account Manager Foráneo | \$ 50,000.00 | \$ 6,600.00 | \$ 56,600.00 |
| | | | \$ 6,790,000.00 | \$ 132,000.00 | \$6,922,000.00 |

Nota: Fuente Laboratorio Weir.**Tabla 20***Presupuesto de Venta en unidades.*

| Clientes Farmacéuticos | Vendedor Asignado | PPTO BASE 2022 | PPTO JARABES HIERRO | PPTO TOTAL 2022 |
|--|-------------------------------|------------------|---------------------|------------------|
| DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA DIFARE S.A. | Key Account Manager Guayaquil | 1,529,660 | 10,634 | 1,540,294 |
| ECONOFARM S.A. | Key Account Manager Quito | 330,387 | 4,073 | 334,460 |
| FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.A FARCAMED | Key Account Manager Quito | 185,886 | 2,941 | 188,827 |
| FARMAMIA CIA. LTDA. | Key Account Manager Foráneo | 73,839 | 2,262 | 76,101 |
| FARMAENLACE CIA LTDA | Key Account Manager Quito | 284,554 | 1,583 | 286,137 |
| GETTAREQ S.A | Key Account Manager Foráneo | 12,820 | 1,134 | 13,954 |
| | | 2,417,146 | 22,627 | 2,439,773 |

Nota: Fuente Laboratorio Weir.**Tabla 21***Cuota por vendedor.*

| Vendedor Asignado | % CUOTA | CUOTA ESPERADA TOTAL 2022 |
|-------------------------------|-------------|---------------------------|
| Key Account Manager Guayaquil | 60% | \$4,142,040.00 |
| Key Account Manager Quito | 33% | \$2,310,160.00 |
| Key Account Manager Foráneo | 7% | \$ 469,800.00 |
| | 100% | \$6,922,000.00 |

Nota: Fuente Laboratorio Weir.

3.5. Diseño de la compensación para el área comercial

3.5.1. Estructura fija y variable

Los ingresos para el área comercial de Laboratorio Weir se compondrán de un ingreso fijo y variable más todos los beneficios por ley.

Ingreso fijo: Salario

Se asigna un salario base como ingreso fijo acorde a lo que establece la Dirección Comercial dependiendo de las funciones que la empresa delega en el desempeño del cargo.

Solo en el caso de la mercaderista, percibe la movilización dentro de su ingreso fijo, esto debido a que su perfil consiste en visitar de manera diaria los puntos de ventas asignados a su ruta y que no depende si se llega o no al presupuesto.

Ingreso variable: Comisiones y Movilización

El ingreso variable se cancela desde un mínimo del 85% y hasta un máximo del 120% del cumplimiento:

- El ejecutivo KAM es medido por un presupuesto de venta. Su comisión y movilización se cancela en base al porcentaje de cumplimiento de estos indicadores.
- La mercaderista posee otros indicadores de medición en base a su asistencia, cumplimiento de ruta y metas de venta. Su comisión se cancela en base al porcentaje de cumplimiento de estos indicadores.

El presupuesto será revisado con periodicidad trimestral o semestral con la finalidad de garantizar un crecimiento continuo, real y sostenible. El no cumplimiento del presupuesto en forma consecutiva por más de 3 meses supondrá la no competitividad para el cargo y se dispondrá la separación del mismo.

Tabla 22

Ingreso fijo y variable de Key Account Manager

| Ingreso Fijo | Ingreso Variable | | Total Ingresos |
|---------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|
| Salario | Presupuesto | Movilización | |
| \$ 500.00 | \$ 500.00 | \$ 200.00 | \$ 1,200.00 |

Tabla 23
Ingreso fijo y variable de Mercaderista

| Ingreso Fijo | | Ingreso Variable | | Total Ingresos |
|--------------|--------------|-------------------------|------------|----------------|
| Salario | Movilización | Asistencia+Cumplimiento | Ruta+Metas | |
| \$ 425.00 | \$ 70.00 | | \$ 120.00 | \$ 615.00 |

3.5.2. Primas e incentivos

El ejecutivo comercial tendrá un bono de \$125 por cumplimiento trimestral, siempre que éste supere el 95% mínimo del presupuesto de ese periodo.

La mercaderista tendrá un bono adicional mensual de \$25 por siembra de producto o por gestión de exhibiciones adicionales en mínimo 5 puntos de venta asignados a su ruta. Gestión que debe ser respaldada con fotos para su pago.

3.5.3. Gastos de movilización y viáticos

Solo se reconocerán para traslados fuera de su ciudad base, para lo cual se acreditarán con anticipación en cada quincena y acorde a la tabla de gastos aprobada por la Gerencia. Estos cubrirán solamente gastos de hospedaje, alimentación, movilización y traslados interprovinciales fuera de la zona asignada.

Por cada viaje realizado, el colaborador deberá presentar su liquidación de gastos junto con todos los soportes (facturas a su nombre) para su validación. Todo valor que exceda a los valores autorizados, serán asumidos por los colaboradores.

Tabla 24
Valores autorizados para gastos de viajes.

| RUBRO | KAM | | MERCADERISTA | |
|--|-----|-------------------------------|--------------|-------------------------------|
| Transporte Interprovincial | | Varía Según La Zona A Visitar | | Varía Según La Zona A Visitar |
| Hospedaje (Por Noche) | \$ | 35.00 | \$ | 25.00 |
| Movilización Interna (Diaria) | \$ | 10.00 | \$ | 3.00 |
| Alimentación (Valor Por Comida) | \$ | 5.00 | \$ | 3.00 |

3.6. Control de la gestión comercial

3.6.1. Control del volumen de ventas

El cumplimiento de ventas será evaluado por vendedor en base a los parámetros de la cuota asignada en su presupuesto. La medición es mensual y se cancela por cumplimiento.

Tabla 25

Control de Volumen de Ventas KAM

| Indicador | % Comisión | Comisión + Movilización |
|---------------------|------------|-------------------------|
| Cuota (presupuesto) | 100% | \$ 700.00 |

3.6.2. Control de otras dimensiones de la venta

Además de medir la productividad de las ventas por vendedor, es importante evaluar el rendimiento de la mercaderista ya que su trabajo es de apoyo a la gestión del ejecutivo comercial para impulsar las ventas. Los cinco controles que se plantean para las mercaderistas son:

1. **Asistencia:** Se controla la asistencia diaria mediante su marcación en la aplicación de control de asistencia Tienda que maneja Laboratorio Weir.
2. **Cumplimiento de ruta:** corresponde a la visita de puntos de venta. Se mide la cantidad de puntos visitados de manera diaria en comparación con los asignados en su ruta. Mínimo requerido del 90%.
3. **Presupuesto de venta:** Es la cuota del ejecutivo comercial que forma parte de la medición de la mercaderista. Mínimo requerido del 85%.
4. **Siembra de productos:** La mercaderista deberá realizar una siembra mínima de productos nuevos en 5 locales por mes.
5. **Metas por cliente:** Son las metas colocadas por el ejecutivo comercial en función de las necesidades de cada cuenta. Estas pueden ser enfocadas en la evacuación de stock con altos días de inventario o por caducar, así como ganar exhibiciones adicionales.

3.6.3. Evaluación del equipo comercial

La evaluación cuantitativa se realiza por medio de la cuota asignada a cada ejecutivo, mientras que la cualitativa recae sobre el Líder de Negocios,

quien evalúa de manera periódica a cada colaborador del área comercial en base a los siguientes parámetros:

1. Evaluación por objetivos: Son los objetivos establecidos por la organización al inicio de cada año.
 - Calidad.
 - Utilización de recursos.
 - Responsabilidad.
 - Seguridad.
2. Competencias genéricas: Son las competencias o habilidades que debe tener y cumplir todo colaborador de Laboratorio Weir.
3. Competencias específicas: Son las competencias de acuerdo al perfil del cargo.

3.6.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

El Líder de Negocios tiene la responsabilidad de revisar y analizar la información comercial que le permitirá llevar el control de la productividad del personal a su cargo. El sistema SAP que utiliza Laboratorio Weir es de gran ayuda ya que proporciona información al instante, en reportería de:

- Venta en unidades y dólares por cliente.
- Venta por producto y cliente.
- Venta por grupo de artículos.
- Ticket de compra por cliente.
- Rentabilidad por cliente y por producto.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

Laboratorio Weir es una empresa con más de 40 años de historia en el mercado ecuatoriano, y dado a los crecimientos presentados en los últimos 10 años ha venido realizando inversiones en activos fijos, capital de trabajo y gastos pre operacionales. Siendo su más destacada inversión, la ampliación de sus plantas farmacéuticas y cosméticas en el año 2020, incrementando su capacidad instalada para la producción de nuevas líneas.

La fabricación de esta nueva línea de jarabes se realizará en la planta farmacéutica y su comercialización será de manera inicial en los principales clientes de cadenas farmacéuticas con mayor representación en el país, tales como las cadenas del grupo Difare, Corporación Gpf, Farmaenlace, 911 y Farmacias Mía.

Para el presente proyecto, el aporte propio corresponde al 100% por parte de Laboratorio Weir, no requiere de activos fijos y se utilizarán los mismos recursos materiales y humanos que la empresa dispone para producir y comercializar todas sus líneas de negocio, presentados como valores proporcionales para efectos de este análisis financiero.

4.1.1 Capital inicial

La inversión inicial total de este proyecto es de \$9.960,00, de los cuales \$1.200,00 corresponden a gastos pre operacionales que serán utilizados para el trámite de obtención de registros Sanitarios como requisito para la comercialización de los jarabes de hierro, según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Más \$8.760,00 restantes que serán invertidos como capital de trabajo, para la adquisición de inventario de material empaque y materia prima para el primer lote de fabricación. Ver tabla No. 26.

Tabla 26
Inversión inicial

| Inversión Inicial | |
|---|--------------------|
| Gastos Pre operacionales | |
| Registros Sanitarios | \$ 1,200.00 |
| Total Gastos Pre operacionales | \$ 1,200.00 |
| Capital de Trabajo | |
| Inventario material empaque y materia prima | \$ 8,760.00 |
| Total Capital de Trabajo | \$ 8,760.00 |
| Total Inversión Inicial | \$ 9,960.00 |

4.1.2 Política de financiamiento

El financiamiento del presente proyecto será con recursos propios de Laboratorio Weir en un 100%. La inversión inicial será asumida en su totalidad y se incluirá dentro del presupuesto de lanzamiento de productos nuevos que tiene la empresa. También se utilizará la capacidad instalada de la planta farmacéutica para la producción de estos jarabes.

4.1.3 Costo de Capital

La tasa de descuento o costo de capital del presente proyecto es de 39% y ha sido calculada en base a las cifras promedios del retorno del capital obtenidas en 3 periodos anuales (2017-2019); no se toma en cuenta el año 2020 debido a que la utilidad y patrimonio de ese año tuvo un incremento exponencial y único por la emergencia sanitaria provocada por el Covid19, considerado un año atípico en las ventas para Laboratorio Weir.

Tabla 27
Costo de Capital

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Patrimonio | \$1,976,625.44 | \$1,523,574.97 | \$1,374,566.11 |
| Utilidad Neta | \$ 734,881.34 | \$ 681,475.54 | \$ 485,490.17 |
| Retorno sobre el Patrimonio | 37% | 45% | 35% |
| Retorno sobre el Patrimonio promedio | | 39% | |

Nota: Fuente Superintendencia de Compañías. Elaboración propia.

4.1.4 Impuestos

Siendo que todos los ingresos gravables obtenidos por empresas constituidas en el Ecuador aplicarán la tarifa del 25% sobre su base imponible, el presente proyecto considera el pago del mismo.

Y aunque los jarabes de hierro a comercializar no gravarán IVA por ser productos considerados como farmacéuticos, Laboratorio Weir cumplirá cada año con todas las declaraciones de impuestos y retenciones a la fuente en el Sri por ser contribuyentes especiales.

4.2 Presupuesto de Ingresos

4.2.1 Volúmenes

De acuerdo al presupuesto de ventas presentado en las tablas 19 y 20, para el primer año de comercialización se proyecta vender 22.627 unidades de jarabes de hierro, representado por un ingreso anual de \$132.000,00. Para los siguientes años, se plantea un crecimiento del 8% en dólares en relación al año anterior, tomando en cuenta los históricos de otros productos farmacéuticos que comercializa Laboratorio Weir.

Tabla 28

Volúmenes de ventas proyectados

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Unidades | 22,627 | 24,437 | 26,392 | 28,503 | 30,783 |
| Dólares | \$132,000.00 | \$142,560.00 | \$153,964.80 | \$166,281.98 | \$179,584.54 |

4.2.2 Precios

Se plantea mantener los precios de venta durante los 5 primeros años de comercialización, esto debido a que la industria farmacéutica es muy sensible a los precios y al ser un producto nuevo dentro de una categoría de competidores muy fuertes, se considera oportuno y estratégico no afectar con un cambio de precios hasta poder captar a los consumidores y fidelizarlos con la marca Weir.

Como referencia, en la tabla 15 se presentaron los precios de comercialización de venta al público y farmacias.

4.2.3 Ventas esperadas

Para el primer año de comercialización se esperan unas ventas de \$132.000,00 con un crecimiento lineal del 8% para los siguientes periodos. En la tabla 29 se detallan las ventas esperadas en dólares por producto.

Tabla 29

Ventas esperadas por producto

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| FERROWEIR 220ML | \$ 85,800.00 | \$ 92,664.00 | \$100,077.12 | \$108,083.29 | \$116,729.95 |
| FERROFOL WEIR 220ML | \$ 46,200.00 | \$ 49,896.00 | \$ 53,887.68 | \$ 58,198.69 | \$ 62,854.59 |
| Total ventas | \$132,000.00 | \$142,560.00 | \$153,964.80 | \$166,281.98 | \$179,584.54 |

4.3 Presupuesto de Costos

4.3.1 Tangibles e intangibles

El presupuesto de costos del presente plan para el primer año es de \$49.603,76 con un crecimiento sostenido del 8% para los siguientes años, entre los dos jarabes de hierro a comercializar.

Tabla 30

Presupuesto de costos por producto

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Unidades | 13,895 | 15,006 | 16,207 | 17,503 | 18,904 |
| FERROWEIR 220ML | \$30,568.42 | \$33,013.89 | \$35,655.01 | \$38,507.41 | \$ 41,588.00 |
| Unidades | 8,732 | 9,430 | 10,185 | 11,000 | 11,880 |
| FERROFOL WEIR 220ML | \$19,035.34 | \$20,558.17 | \$22,202.82 | \$23,979.05 | \$ 25,897.37 |
| Total Costos | \$49,603.76 | \$53,572.07 | \$57,857.83 | \$62,486.46 | \$ 67,485.37 |

4.3.2 Servicios y/o manufacturas

El presupuesto de costos para la manufactura de los jarabes de hierro está conformado por: Materia prima, Material de Empaque y Mano de obra directa que se detallan a continuación:

- *Materia Prima* que incluye todos aquellos materiales que se utilizan para la fabricación de los jarabes de hierro, tales como complejo de hierro polimaltosado, sacarosa, sabores, etc. y representa un 42% del costo total del producto.
- *Material de Empaque* que incluye los envases, tapas, etiquetas, caja de producto y caja master, y representa un 31% del costo total del producto.
- *Mano de Obra Directa* que incluye el uso del recurso humano vinculado con el proceso de producción, tal como la preparación y mezcla, llenado, etiquetado y empaque, y representa un 27% del costo total del producto.

Tabla 31

Costos de manufactura

| | Materia Prima | Material de Empaque | Mano de obra directa | Costo total |
|----------------------------|---------------|---------------------|----------------------|-------------|
| FERROWEIR 220ML | 42.73% | 30.91% | 26.36% | 100.00% |
| FERROFOL WEIR 220ML | 42.20% | 31.19% | 26.61% | 100.00% |

4.4 Presupuesto de gastos

4.4.1 Tangibles e intangibles

El presupuesto de gastos incluye: la obtención del registro sanitario de los jarabes de hierro, el gasto de publicidad que representa el incentivo a los dependientes de farmacia que se dará a cambio de recomendar el producto, el gasto de promociones ya que se participará en los planes de medicación continua, conocidos como planes de fidelización que se indicaron en el capítulo 3 dentro del marketing mix y finalmente, se considera un proporcional de los sueldos, gastos de viajes, así como los bonos adicionales por cumplimiento de presupuesto al Key Account Manager y Mercaderista, detallados en la sección Primas e Incentivos.

Tabla 32

Presupuesto de Gastos tangibles e intangibles

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Registro Sanitarios | \$1,200.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| Publicidad | \$5,280.00 | \$5,702.40 | \$6,158.59 | \$6,651.28 | \$7,183.38 |
| Promoción | \$7,920.00 | \$8,553.60 | \$9,237.89 | \$9,976.92 | \$10,775.07 |
| Bonos | \$4,900.00 | \$4,900.00 | \$4,900.00 | \$4,900.00 | \$4,900.00 |
| Sueldos y salarios | \$17,707.20 | \$18,238.42 | \$18,785.57 | \$19,349.14 | \$19,929.61 |
| Gastos de viaje | \$ 8,524.90 | \$8,524.90 | \$8,524.90 | \$8,524.90 | \$8,524.90 |
| Total Gastos | \$45,532.10 | \$45,919.31 | \$47,606.95 | \$49,402.23 | \$51,312.96 |

4.4.2 Servicios y/o manufacturas

Se considera dentro de estos gastos, valores proporcionales de mantenimiento de maquinarias y vehículos, por cuanto la producción de estos jarabes se realizará en las maquinarias que se encuentran en uso en la planta farmacéutica y para su distribución se utilizará la flota propia de camiones que cuenta Laboratorio Weir.

Tabla 33

Presupuesto de Gastos servicios y/o manufacturas

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Mantenimiento de maquinarias | \$2,460.00 | \$2,460.00 | \$2,460.00 | \$2,460.00 | \$2,460.00 |
| Mantenimiento de vehículos | \$1,260.00 | \$1,260.00 | \$1,260.00 | \$1,260.00 | \$1,260.00 |
| Total Gastos | \$3,720.00 | \$3,720.00 | \$3,720.00 | \$3,720.00 | \$3,720.00 |

4.5 Análisis de Punto de Equilibrio

Para llegar al punto de equilibrio, la empresa debe vender dentro del primer año 4,459 unidades de Ferroweir y 2,802 unidades de Ferrofol Weir,

un total de 605 unidades mensuales entre los dos jarabes de hierro. Todo lo que excede será considerado como utilidad para la empresa.

Tabla 34
Punto de equilibrio

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| FERROWEIR | | | | | |
| Punto equilibrio (Unidades-año) | 4,459 | 4,494 | 4,647 | 4,809 | 4,982 |
| Punto equilibrio (Unidades-mes) | 372 | 375 | 387 | 401 | 415 |
| FERROFOL WEIR | | | | | |
| Punto equilibrio (Unidades-año) | 2,802 | 2,824 | 2,920 | 3,022 | 3,131 |
| Punto equilibrio (Unidades-mes) | 234 | 235 | 243 | 252 | 261 |

4.6 Estados financieros proyectados

El estado de resultados muestra las ventas, costos y gastos anuales del proyecto, así como el pago del impuesto a la renta y la participación de los trabajadores sobre la utilidad. Para el primer año se proyecta obtener una utilidad neta de \$21,129.39, en el segundo año \$25,084.75, en el tercer año \$28,547.27, en el cuarto año \$32,304.23, hasta llegar al quinto año con una utilidad neta de \$36,379.71.

Tabla 35
Estado de Resultados Jarabes de Hierro

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | \$132,000.00 | \$142,560.00 | \$153,964.80 | \$166,281.98 | \$179,584.54 |
| Costo de Ventas | \$49,603.76 | \$53,572.07 | \$57,857.83 | \$62,486.46 | \$67,485.37 |
| Utilidad Bruta | \$82,396.24 | \$88,987.93 | \$96,106.97 | \$103,795.53 | \$112,099.17 |
| Gastos | \$49,252.10 | \$49,639.31 | \$51,326.95 | \$53,122.23 | \$55,032.96 |
| Utilidad Operativa | \$33,144.14 | \$39,348.62 | \$44,780.02 | \$50,673.30 | \$57,066.21 |
| Ingresos por intereses | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| (Gasto Financiero) | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| Utilidad antes de Impuestos | \$33,144.14 | \$39,348.62 | \$44,780.02 | \$50,673.30 | \$57,066.21 |
| Impuesto a la Renta 25% | \$8,286.03 | \$9,837.16 | \$11,195.01 | \$12,668.32 | \$14,266.55 |
| Participación Trab. | \$3,728.72 | \$4,426.72 | \$5,037.75 | \$5,700.75 | \$6,419.95 |
| Utilidad Neta | \$21,129.39 | \$25,084.75 | \$28,547.27 | \$32,304.23 | \$36,379.71 |

4.7 Factibilidad financiera

4.7.1 Análisis de ratios

En el análisis de las ratios, el margen bruto para el primer año es de 62.40%, margen operativo 17.60% y margen neto 16.00%. Mientras que la tasa de crecimiento de ventas anual es del 8% sostenido a partir del segundo año de comercialización.

Tabla 36
Ratios financieros

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tasa de crecimiento ventas anual | 0% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Margen Bruto | 62.4% | 62.4% | 62.4% | 62.4% | 62.4% |
| Margen Operativo | 25.1% | 27.6% | 29.1% | 30.5% | 31.8% |
| Margen Neto | 16.0% | 17.6% | 18.5% | 19.4% | 20.3% |

4.7.2 Valoración del plan de negocios

El flujo de caja proyectado para los 5 primeros años del proyecto, cuenta con una inversión inicial de \$ 9,960.00, esperando recuperar la inversión dentro del primer año con una tasa mínima de retorno del 39%.

- Tasa de descuento.- Es el costo de capital (39%) indicado en el punto 4.1.3.
- TIR.- Tasa interna de retorno que es de 227.94%. Se utiliza frecuentemente para analizar la viabilidad de un proyecto y determinar la tasa de rentabilidad que se puede obtener de dicha inversión.
- VAN.- Es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad del proyecto. Se determina mediante la actualización de los flujos de gastos e ingresos futuros del proyecto, menos la inversión inicial. (Economía 3, 2021)

El resultado del VAN es de \$44,518.58 confirmando la viabilidad del proyecto.

- Período de Recuperación. - Determina el año en el cual se espera recuperar la inversión del proyecto, que será dentro del primer año.

Tabla 37
Flujo de caja acumulado

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Flujo de Caja Neto | -\$9,960.00 | \$21,129.39 | \$25,084.75 | \$28,547.27 | \$32,304.23 | \$36,379.71 |
| Flujo de caja acumulado | -\$9,960.00 | \$11,169.39 | \$36,254.13 | \$64,801.40 | \$97,105.63 | \$133,485.33 |
| Valor de Salvamento | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Flujo de caja acumulado+Valor de Salvamento | -\$9,960.00 | \$11,169.39 | \$36,254.13 | \$64,801.40 | \$97,105.63 | \$133,485.33 |

| | |
|-------------------------------|-------------|
| Costo de Capital | 39% |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | 227.94% |
| Valor Actual Neto (VAN) | \$44,518.58 |
| Año de recuperación | 1 |

En vista de que el proyecto representa más de 5 veces lo que espera recibir como retorno Laboratorio Weir, lo hace viable aportando con una riqueza adicional en su patrimonio de \$44,518.58 en los primeros cinco años de comercialización de los jarabes de hierro.

4.7.3 Análisis de sensibilidad

Considerando que la venta de estos jarabes de hierro se realizará a través de las principales cadenas farmacéuticas que comercializan gran cantidad de marcas competidoras, se realiza el presente análisis de sensibilidad en cinco diferentes escenarios en los que se cambian los precios de venta, tomando una TIR de partida de 227.94% y VAN de \$44,518.58.

Figura 45

Análisis de sensibilidad

| Análisis de Sensibilidad | | | | | | |
|--|--------------|------------|-------------|-------------|-------------|--|
| Tasa Interna de Retorno - incremento en los precios | | | | | | |
| 227.94% | \$ 4.99 | \$ 5.99 | \$ 6.99 | \$ 8.99 | \$ 10.99 | |
| 8% | -38.87% | 73.95% | 140.09% | 228.36% | 284.92% | |
| Valor Presente Neto - incremento en los precios | | | | | | |
| \$44,518.58 | \$ 4.99 | \$ 5.99 | \$ 6.99 | \$ 8.99 | \$ 10.99 | |
| 8% | -\$13,922.21 | \$8,041.59 | \$23,721.04 | \$44,615.35 | \$57,904.81 | |

Nota: El análisis de sensibilidad fue afectando los precios de los jarabes al mismo tiempo y al mismo precio.

Los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad muestran que al unificar los precios de venta de ambos jarabes en \$4.99, el negocio no sería rentable. Mientras que si se cambian a partir de \$5.99, la empresa percibe el doble de la tasa interna de retorno, haciéndolo viable el negocio. Sin embargo, para que el VAN sea atractivo y con un precio de venta competitivo, se sugiere que los precios de comercialización estén en dentro del rango de \$6.99 a \$10.99.

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. Base Legal

La misión de Laboratorio Weir se basa en la responsabilidad social, al tener como objetivo principal comercializar responsablemente productos de alta calidad a precio razonable y que representen verdaderas soluciones para la comunidad.

Al ser un laboratorio farmacéutico se rige por todas las reglamentaciones, leyes y disposiciones que la Autoridad Sanitaria de Control (ARCSA) considere necesarias, como la Normativa de Buenas Prácticas para Laboratorios Farmacéuticos en la que se establecen los requisitos y lineamientos bajo los cuales se otorgará el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura a los laboratorios farmacéuticos nacionales y extranjeros que soliciten el registro sanitario en el Ecuador.

Aunque legalmente no existe una ley específica que obligue a las empresas a ser socialmente responsables o que desarrollen proyectos de responsabilidad social, en la Constitución del Ecuador existen varios artículos o secciones que regulan las dimensiones de la responsabilidad social, como por ejemplo: en la sección 2 de Ambiente Sano en su artículo 14 menciona que “se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir”.

5.2 Medio Ambiente

Laboratorio Weir cuenta con un delegado ambiental que verifica el cumplimiento de normativas y políticas ambientales de la comunidad e informa sobre la documentación, resultados, objetivos, políticas en materia ambiental de la comunidad, en cumplimiento a las buenas prácticas ambientales que una industria farmacéutica socialmente responsable debe cumplir según la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura.

- Manejo responsable de desechos peligrosos.
- Clasificación de residuos reciclables.
- Controlar las emisiones de ruido ambientales.
- Apadrinamiento de un animal silvestre en el proyecto Sacha, categoría oso hormiguero, en el marco de las actividades en

coordinación con la Dirección de Ambiente de la M.I. Municipalidad de Guayaquil.

Entre las acciones que ejecuta Laboratorio Weir para proteger el medio ambiente están:

Medidas de ahorro de agua:

- Controlar contadores, tuberías y calderas para detectar posibles escapes o consumos excesivos.
- Avisar al Departamento de Mantenimiento si hay alguna avería para evitar fugas.

Consumo racional de energía (Iluminación):

- Iluminar sólo las áreas que se estén utilizando y regular los niveles de luz según su necesidad.
- Apagar las luces cuando sean innecesarias, incluso en breves periodos de tiempo.

Consumo racional de energía (Climatización):

- Programar los aparatos de climatización en las áreas ocupadas y sólo durante la jornada laboral.
- Uso de ventiladores en las áreas de bodegas.
- Adecuar los niveles de climatización dependiendo del clima y el tipo de actividad laboral: normalmente en invierno deben oscilar entre 18° y 20°C y en verano entre 24° y 26°C (una diferencia de temperatura con el exterior superior a 12°C no es saludable).

Consumo racional de energía (aparatos eléctricos):

- Apagar los aparatos cuando termina la jornada o si van a estar inactivos durante más de 1 hora.
- Desenchufar los alimentadores de corriente al final de la jornada, porque los equipos consumen energía incluso cuando están apagados.

Reducción de las necesidades de material:

- Conservar en buenas condiciones los materiales y aparatos para alargar su vida útil o por si se pueden reutilizar (conservar las tapas de los recipientes que se puede reutilizar).

- Reutilizar los materiales potencialmente desechables para usos similares o alternativos (envases, cajas, carpetas, material de encuadernación, etc.).
- Depositar los residuos generados en el lugar adecuado.
- Imprimir a doble cara, en calidad de borrador y en blanco y negro siempre que sea posible (evita el derroche de tinta y facilita la reutilización y el reciclaje del papel).
- Seleccionar el modo “ahorro de tóner” en impresoras y fotocopiadoras si existe la opción.
- Usar papel reciclado para comunicaciones o información internas.

Almacenamiento adecuado para evitar pérdida de recursos:

- Solicitar formación sobre la manipulación de las sustancias almacenadas, especialmente de las peligrosas, y respetar las recomendaciones para su correcto almacenaje.
- Almacenar cada producto en su lugar correspondiente y etiquetarlo de forma que se garantice su correcta identificación.
- Comprobar el buen estado de recipientes y contenedores; si cerramos herméticamente los recipientes de almacenamiento evitaremos derrames y evaporación de sustancias y mantendremos los materiales protegidos.

Gestión de los residuos generados:

- Asegurarse de que los residuos se entregan a gestores autorizados.
- Separar en recipientes etiquetados cada tipo de residuo. A mayor segregación más se favorece el reciclaje de los residuos; por ejemplo, separando los diferentes tipos de papel o los diferentes tipos de plásticos, metales, etc.

5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, período 2017-2021, se organiza en tres Ejes Programáticos y nueve Objetivos Nacionales de Desarrollo, sobre la base de la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial (Senplades, 2017).

De acuerdo con el presente plan, Laboratorio Weir genera plazas de trabajo de forma directa e indirecta de la siguiente manera:

- *Beneficiarios directos:* Personal de manufactura de línea farmacéutica de Laboratorio Weir.
- *Beneficiarios indirectos:* Clientes de cadenas farmacéuticas que a través de sus puntos de farmacias son las vitrinas para la venta de los jarabes de hierro. Así como el consumidor final que es quien adquiere el producto para su consumo.

5.4 Política de responsabilidad corporativa

Laboratorio Weir cuenta con su Política de Seguridad y Medio Ambiente en la cual manifiesta que es una empresa que está comprometida con la Protección del Medio Ambiente, salud y la seguridad de sus trabajadores, contratistas, clientes y del público mediante la conducción segura y ambientalmente sustentable de sus operaciones.

Es una empresa que se administra bajo criterios que garanticen el permanente cumplimiento de leyes y apoya el mejoramiento continuo de su desempeño. También conduce periódicamente evaluaciones para monitorear el cumplimiento de leyes Ambientales, de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, así como el desempeño de la empresa en estas áreas.

CONCLUSIONES

Laboratorio Weir siempre en plan de crecimiento, apunta al desarrollo de nuevas líneas de producto que contribuya al crecimiento que ha venido presentando en los últimos años. Razón por la cual tiene como proyecto el lanzamiento de esta nueva línea de jarabes de hierro que será producida en la planta farmacéutica, que cuenta con una capacidad instalada disponible gracias a la ampliación que realizó en el año 2020.

En la revisión del negocio, se confirma que la comercialización de los jarabes de hierro está enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes farmacéuticos, lo cual aporta al cumplimiento de la visión que tiene y persigue Laboratorio Weir.

El análisis externo del Pesta, competencia, sector y consumidor, presenta aspectos positivos para el proyecto haciéndolo factible, ya que proporciona amplia información del sector farmacéutico y categoría de suplementos y multivitamínicos, que permite a la empresa tomar en cuenta las oportunidades existentes para introducir los jarabes de hierro en sus clientes.

El plan estratégico está orientado a satisfacer la necesidad del segmento farmacéutico del país, a través del diseño y estructura de toda la parte comercial, que incluye la determinación de los presupuestos en base a los parámetros comerciales ya establecidos dentro de la política interna de Laboratorio Weir.

Los resultados obtenidos en el estudio económico y financiero, sobre la fabricación y comercialización de jarabes de hierro para la empresa Laboratorio Weir, demuestran la viabilidad del proyecto con una TIR de 227.94% y VAN de \$44,518.58, con recuperación del capital inicial dentro del primer año de lanzamiento.

Finalmente, los procesos de buenas prácticas ambientales y política de responsabilidad corporativa que ejecuta Laboratorio Weir, cumple con los altos estándares de calidad en la fabricación, contribuyendo de esta manera a la sociedad y el medio ambiente.

REFERENCIAS

- ALFE. (2013). Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos. ALFE. Obtenido de <https://alfe-ecuador.org/>
- ARCSA. (2017). ARCSA. Normativa Técnica Sanitaria Sustitutiva. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Suplementos-Alimenticios.pdf>
- ARCSA. (2018). Normativa Técnica Sanitaria Sustitutiva. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/06/R_ARCSA-DE-008-2018-JCGO_Buenas-Pr%C3%A1cticas-de-Manufactura-Lab-Farmac%C3%A9uticos.pdf
- ARCSA. (2019). Normativa Técnica Sanitaria Sustitutiva Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/Acuerdo-Ministerial-323_Reglamento-para-la-gesti%C3%B3n-integral-de-los-residuos-y-desechos-generados-en-los-establecimientos-de-salud.pdf
- Economia 3. (27 de 09 de 2021). Van y TIR: Concepto, diferencias y cómo calcularlos Obtenido de <https://economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/>
- ESPAE. (2015). *ESPAE*. Estudios Industriales. Orientación estratégica para la toma de decisiones. Obtenido de <https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriafarmaceutica.pdf>
- INEC. (2019). Encuestas a Empresas. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>
- INEC. (2021). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Mayo-2021/202105_Mercado_Laboral.pdf
- Kotler & Armstrong. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Normas Apa*. (09 de 05 de 2017). La triangulación: definiciones y tipos. Obtenido de <https://normasapa.net/triangulacion-definiciones-tipos/>
- Porras, A. (2017). Conceptos básicos de estadísticas. Obtenido de <https://207.249.117.43/jspui/bitstream/1012/157/1/13-Conceptos%20B%C3%A1sicos%20de%20Estad%C3%ADstica%20-%20Diplomado%20en%20An%C3%A1lisis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Geoespacial.pdf>
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Editorial C.E.C.S.A.
- Revista Industrias*. (2021). Desempeño de mercado en el contexto de la pandemia. Obtenido de <https://revistaindustrias.com/industria-farmaceutica-desempeno-de-mercado-en-el-contexto-de-la-pandemia/>

- Roldán, P. (29 de 06 de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Sanchez et al. (2019). Sector farmacéutico. Obtenido de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/12/Sector-farmaceutico-final-tres.pdf>
- Tamayo, G. (2001). *Diseños Muestrales en la Investigación*. Obtenido de <file:///C:/Users/jmercadeo/Downloads/Dialnet-DisenosMuestralesEnLaInvestigacion-5262273.pdf>
- Weir. (2021). *Weir*. Obtenido de https://weir.ec/?page_id=1786
- Zambrano et al. (2021). El E-Commerce en las empresas ecuatorianas. *Revista Publicando*. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2176/2387>

GLOSARIO

ARCSA

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

BPM

Buenas Prácticas de Manufactura.

Lote de fabricación

Es una determinada unidad de medida de fabricación de un conjunto que se planifica y se fabrica con referencia a un número.

Registro Sanitario

Es la certificación otorgada por la Autoridad Sanitaria Nacional, a través de la ARCSA, para la fabricación, ensamblaje, importación, distribución y comercialización de los dispositivos médicos de uso humano. Productos Naturales Procesados de Uso Medicinal.

ANEXOS



Desconfíe de las imitaciones, exija **CALIDAD**

Guayaquil, 12 de octubre 2021

Sres.

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Ciudad.-

Por medio de la presente autorizo a la señorita **Adriana Rosa Santacruz Criollo** con cedula de identidad No. **0924360407** a presentar información de la empresa **Laboratorio Farmacéutico Weir S.A.** que requiere en su proyecto de titulación, el cual tiene como título "Plan de negocio para la comercialización de jarabes de hierro de la empresa Laboratorio Weir para el año 2022", y que servirá de aporte para el área comercial de nuestra compañía.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,


Jorge Angelo Weir
Vicepresidente
Laboratorio Farmacéutico Weir S.A.

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA

CERTIFICADO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA

**LABORATORIO FARMACÉUTICO: LABORATORIO FARMACÉUTICO WEIR S.A.
LABFARMAWEIR**

El fabricante aplica las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) vigentes en el Ecuador, establecidas en el Anexo 1 del Informe 32° de la Organización Mundial de la Salud, de conformidad con el Acuerdo Ministerial 00000760 publicado en el Registro Oficial N° 359 del 10 de enero del 2011, y en su última modificación al 08 de febrero de 2013, y está sujeto a inspecciones periódicas para verificar el cumplimiento de las normas de Buenas Prácticas de Manufactura.

El Laboratorio Farmacéutico está certificado para elaborar Medicamentos de uso humano en las siguientes formas farmacéuticas:

Medicamentos en General, No Beta-lactámicos, No Estériles: Líquidos: Soluciones tópicas, Soluciones orales.

Esta certificación **NO INCLUYE** la elaboración de medicamentos: Estériles Beta-lactámicos, Citotóxicos/Citostáticos, Hormonas, Inmunosupresores, Antineoplásicos, Biológicos, Radiofármacos, Homeopáticos y Productos Naturales Procesados de Uso Medicinal.

CERTIFICADO N°: BPM-FA-033-2018
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: ARCSA-2018-14 y 16.1-0000038
RESPONSABLE TÉCNICO: Marion Edgar Yagual Guerrero
RESPONSABLE LEGAL: Natividad del Rosario Suárez Rodríguez

PROVINCIA: Guayas **CANTÓN:** Guayaquil
PARROQUIA: Tarqui **CALLE:** Los Vergeles Mz 244 Solar 01 y Las Palmas
ESTABLECIMIENTO: 001

FECHA DE EMISIÓN: 13 de Agosto del 2018

VÁLIDO HASTA: 13 de Agosto del 2021

Quito, 17/08/2015, se emite certificado por obtención de BPM.
Guayaquil, 13/08/2018, se emite certificado por renovación de BPM.


DRA. HEMPLÉN LORENA ZAMBRANO SAENZ DE VITERI
COORDINADORA GENERAL TÉCNICA DE CERTIFICACIONES
AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA
S.A.



DMA-2020-3813
Octubre 06 del 2020

Señora
Natividad Suarez Rodríguez
Representante Legal
LABORATORIO FARMACÉUTICOS WEIR S.A.
Dirección: Los Vergeles, mz. 244, solar 1 (A lado de Industrias FISA)
Correo electrónico: procesos@weir.ec / enauvimer@hotmail.com

Ciudad. -

ASUNTO CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES EN COORDINACIÓN

En atención al trámite No. 001-2020-0038386, ingresado el 07 de septiembre del 2020, que adjunta oficio s/n, mediante el cual se hace la entrega del certificado de apadrinamiento de **LABFARMAWEIR**, en el proyecto SACHA categoría **Oso Hormiguero**, en el marco de las actividades en coordinación con la Dirección de Ambiente de la M.I. Municipalidad de Guayaquil, para el periodo 2018 - 2020 del permiso ambiental DMA-LA-III-2015-012, según oficio DMA-2019-5484 que establece: *"Coordinar con la Dirección de Ambiente, por lo menos dos veces durante la vigencia del Plan de Manejo Aprobado, actividades de reforestación, restauración ambiental, capacitaciones a la comunidad en temas manejo y aprovechamiento de desechos sólidos reciclables etc., acorde al Acuerdo Ministerial N° 061, en sus Art. 234.- Buenas Prácticas Ambientales y Art. 241.- De la Obligatoriedad;* esta Dirección Municipal le informa que se acepta **el cumplimiento de dos actividades** de buenas prácticas ambientales.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Bolívar J. Coloma Valverde, M.I.A.
DIRECTOR DE AMBIENTE
BCV/LCR/MJY

C.C.: Ing. Luis Campuzano R., **JEFE DPTO. DE RECURSOS NATURALES Y DESARROLLO SOSTENIBLE**
Ing. Verónica Navarrete C., **JEFE DPTO. CALIDAD Y CONTROL AMBIENTAL**
Técnicos ambientales y promotor comunitario, **DPTO. CALIDAD Y CONTROL AMBIENTAL**
Ing. Marco Jiménez Y., **TÉCNICO AMBIENTAL 1**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Santacruz Criollo, Adriana Rosa**, con **C.C: # 0924360407** autora del trabajo de titulación: **Plan de negocio para la comercialización de jarabes de hierro de la empresa Laboratorio Weir para el año 2022**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro 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.- Autorizo 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, 24 de febrero de 2022.

f.  _____

Nombre: **Santacruz Criollo, Adriana Rosa.**

C.C: **0924360407**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

| | | | |
|---|---|------------------------------|----|
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: | Plan de negocio para la comercialización de jarabes de hierro de la empresa Laboratorio Weir para el año 2022 | | |
| AUTOR(ES) | Santacruz Criollo, Adriana Rosa | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) | Lic. Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| FACULTAD: | Facultad De Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales | | |
| CARRERA: | Administración de Ventas | | |
| TÍTULO OBTENIDO: | Licenciado en Administración de Ventas | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 24 de febrero de 2022 | No. DE PÁGINAS: | 81 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Farmacéutica, Comercio, Producción | | |
| PALABRAS CLAVES/KEYWORDS: | Industria Farmacéutica; BPM, Laboratorio; Jarabe; Hierro; Fabricación; Comercialización | | |
| RESUMEN/ABSTRACT: | Laboratorio Farmacéutico Weir es una industria ecuatoriana con más de 40 años de historia en el mercado, cuyo objetivo es fabricar y comercializar responsablemente productos de alta calidad a un precio razonable, que representen verdaderas soluciones para la comunidad. Dado a su crecimiento en los últimos 10 años, la empresa se ha enfocado en la ampliación de sus líneas de producto, generando así la oportunidad de desarrollar una nueva línea de jarabes de hierro objeto de este estudio. El presente proyecto muestra las especificaciones y características del producto, así como un estudio del macro entorno, los principales competidores directos e indirectos, preferencia del consumidor y dónde será comercializado de manera inicial, con información obtenida de encuestas y entrevistas. Así como las estrategias comerciales y propuesta de la estructura organizacional requerida e indicadores de control para llevar a cabo la comercialización del nuevo producto. Para el proyecto contempla una inversión de capital inicial con el recurso propio de Laboratorio Weir, y un análisis todos los ingresos, costos y gastos que afectan directamente al proyecto, presentando resultados positivos de una TIR de 227.94% y un VAN de \$44,518.58 por los cinco primeros años de comercialización, haciendo factible el proyecto. | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593-997715226 | E-mail: adriana8525@yahoo.es | |
| 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): | | | |