



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
MOBILIARIO ESPECIALIZADO DE FARMACIA DEL  
COMERCIAL ARTDEKOR, DIRIGIDO A UNIDADES  
MÉDICAS Y FARMACÉUTICAS EN LA CIUDAD  
DE GUAYAQUIL, PARA EL AÑO 2018**

**AUTOR**

González Cueva, Carlos José

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

**TUTOR:**

Ing. Com. Loja López, Johnny Xavier

**Guayaquil, Ecuador**

**13 de Septiembre del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **González Cueva, Carlos José** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Com. Loja López, Johnny Xavier**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lcda. Salazar Santander, Janett María. Mgs**

**Guayaquil, a los 13 días del mes de Septiembre del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **González Cueva, Carlos José**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para la Comercialización de Mobiliario Especializado de farmacia del comercial ARTDEKOR, dirigido a unidades médicas y farmacéuticas en la ciudad de Guayaquil, para el año 2018**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 13 días del mes de Septiembre del año 2017**

**EL AUTOR**

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

**González Cueva, Carlos José**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **González Cueva, Carlos José**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocios para la comercialización de mobiliario especializado de farmacia del comercial ARTDEKOR, dirigido a unidades médicas y farmacéuticas en la ciudad de Guayaquil, para el año 2018**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 días del mes de Septiembre del año 2017**

**EL AUTOR**

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

**González Cueva, Carlos José**

# REPORTE URKUND

Johnny Xavier Loja López (johnny.loja)

Lista de fuentes Bloques

<b>Documento</b>	<a href="#">CGonzalez Tesis Final.docx (D30348382)</a>
<b>Presentado</b>	2017-09-03 07:05 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	carlos.gonzalez@artdekor.ec
<b>Recibido</b>	johnny.loja.ucsg@analysis.urkund.com
<b>Mensaje</b>	Plan de Negocios Artdekor <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	5% de estas 41 páginas, se componen de texto presente en 10 fuentes.

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MOBILIARIO ESPECIALIZADO DE FARMACIA DEL COMERCIAL ARTEDEKOR, DIRIGIDO A UNIDADES MÉDICAS Y FARMACEÚTICAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PARA EL AÑO 2018

0 Advertencias.

Reiniciar Exportar Compartir

**55%**

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

TUTOR: Ing. Basantes  
Eric Knut.  
Guayaquil, Ecuador 27 de agosto del 2016 2

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por  
González Cueva, Carlos José como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas.

**55%**

Fuente externa: <http://docplayer.es/31036545-Facultad-de-especialidades-empresariales-carrera-ad...>

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

TUTOR: Ing. Basantes  
Eric Knut.  
Guayaquil, Ecuador 27 de agosto del 2016 2

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Gómez Artiles, Ronald Polo Gavilanes, Daniel Eduardo, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas.

## **AGRADECIMIENTO**

Luego de una ardua, agotable y maratónica jornada de clases los fines de semana en estos 4 últimos meses puedo decir que ha finalizado un ciclo en mi vida que empezó hace 10 años y por motivos ajenos a decisiones personales no había podido culminar.

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a cada una de las personas que contribuyeron de una u otra manera para poder alcanzar un logro más en esta empresa que se llama vida.

A mi familia, que sin el apoyo incondicional no hubiera podido culminar con éxitos mis estudios universitarios, gracias por la paciencia de no compartir los fines de semana luego de la jornada semanal de trabajo, gracias por estar ahí siempre que los necesite.

A mis profesores y compañeros de clase que de una u otra manera me brindaron enseñanzas y experiencias de vida a lo largo de la carrera universitaria.

A los amigos que a largo de esta carrera universitaria se convierten en el complemento de vida que todo ser humano necesita cultivar.

A las autoridades de la universidad que con sus acertadas decisiones llevan por buen camino el destino del alma mater.

Gonzalez Cueva, Carlos José

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de titulación a la persona más importante en mi vida, mi compañera de trabajo, mi inspiración laboral y apoyo incondicional que sin su ayuda no habría podido culminar este plan de negocios: mi esposa, amiga y compañera de vida.

Gonzalez Cueva, Carlos José



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**LIC. JANETT MARIA SALAZAR SANTANDER, MGS  
DIRECTOR DE CARRERA**

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

**LIC. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSC  
COORDINADORA DE UNIDAD DE TITULACION**

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

**ING. ORLY DANIEL CARVACHE FRANCO  
OPONENTE**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

**CALIFICACIÓN**

---

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

**ING. COM. JOHNNY XAVIER LOJA LOPEZ, MBA**

**TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN .....	5
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	5
CAPÍTULO I .....	6
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	6
1. Actividad de la empresa.....	6
2. Misión, Visión .....	9
3. Descripción del producto .....	9
CAPÍTULO II .....	16
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	16
1. Población.....	16
2. Selección del método muestral .....	17
3. Técnicas de recolección de datos.....	18
4. Presentación de resultados .....	19
5. Análisis e interpretación de los resultados .....	36
6. Análisis externo .....	38
6.1.Análisis PESTA.....	38
6.2.Estudio del sector y dimensión del mercado .....	44
6.3.Competencia - Análisis de las Fuerzas de PORTER.....	46
6.4.Estimación de mercado potencial y demanda global .....	48
6.5.Mercado Meta .....	49
6.6.Perfil del Consumidor .....	49
7. Análisis interno .....	50
7.1.Cadena de valor.....	50
7.2.Benchmarking .....	52
8. Diagnostico.....	52
8.1.Análisis DAFO.....	52
8.2.Análisis CAME .....	55
8.3.Matriz de crecimiento de Ansoff .....	55
8.4.Mapa estratégico de objetivos.....	56

8.5. Conclusiones.....	57
CAPÍTULO III .....	58
PLAN ESTRATÉGICO.....	58
1. Objetivos Comerciales.....	58
2. Plan Comercial y de Marketing.....	58
2.1. Estrategias de ventas .....	58
3. Función de la Dirección de Ventas .....	59
3.1. Area Estratégica .....	59
3.2. Área gestionaia.....	60
3.3. Área de Control .....	61
4. Organización de la Estructura de Ventas .....	61
4.1. Tipo de Estructura de ventas .....	62
4.2. Rol del Director de Ventas y Vendedor.....	67
4.3. Sistema de Acción de Venta.....	68
5. Previsiones y cuotas de venta .....	68
5.1. Procedimiento para las previsiones.....	64
5.2. Métodos de previsión de ventas Intención de compra.....	69
5.3. Cuotas de venta.....	71
5.4. Previsión y Presupuestos de Ventas .....	72
6. Organización del territorio y de las rutas .....	74
6.1. Establecimiento de los territorios.....	74
6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios.....	75
6.3. Construcción de rutas Preparación y proyecto .....	75
6.4. Métodos y tiempos: Productividad en rutas .....	76
7. Realización de las Estrategias de Ventas .....	77
7.1. Reclutamiento de vendedores: LOC – SELEC - IMCORP .....	77
8. Remuneración de los vendedores .....	78
8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos .....	78
8.2. Primas y otros incentivos similares .....	78
9. Control de ventas y de vendedores .....	78

9.1. Control del volumen de ventas .....	78
9.2. Control de otras dimensiones de la venta .....	79
9.3. Evaluación de vendedores .....	79
9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas .....	80
10. Marketing Mix .....	81
10.1. Producto y Servicio.....	81
10.2. Precio.....	82
10.3. Plaza (Distribución) .....	83
10.4. Publicidad y Promoción .....	84
CAPÍTULO IV .....	85
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	85
1. Hipótesis de partida.....	85
1.1. Capital inicial.....	85
1.2. Política de financiamiento .....	86
1.3. Costo de Capital.....	88
1.4. Impuestos.....	88
2. Presupuesto de Ingresos.....	88
2.1. Volúmenes .....	88
2.2. Precios.....	89
2.3. Ventas Esperadas.....	89
3. Presupuesto de Gastos .....	90
3.1. Materia Prima.....	90
3.2. Mano de Obra Directa.....	90
3.3. Costos Indirectos de Fabricación .....	91
3.4. Costos Esperados.....	92
4. Análisis de Punto de Equilibrio.....	92
5. Presupuesto de Gastos.....	92
6. Factibilidad Financiera.....	93
6.1. Análisis de Ratios.....	93
6.2. Valoración Plan de Negocio.....	94
6.3. Análisis de Sensibilidad.....	95

7. Sistema de Control.....	95
7.1. Cuadro de Mando Integral.....	95
7.2. Planes de Contingencia.....	96
CAPÍTULO V .....	97
RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	97
1. Base Legal .....	97
2. Medio Ambiente.....	97
3. Beneficiarios directos e indirectos.....	99
4. Política de responsabilidad corporativa.....	99
CONCLUSIONES .....	100
REFERENCIAS .....	101
ANEXOS .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Genero .....	19
Tabla 2 Edad .....	20
Tabla 3 Sector donde vive.....	21
Tabla 4 Conoce usted este tipo de mobiliario .....	22
Tabla 5 Donde los ha visto .....	23
Tabla 6 Sabe para qué sirve el mobiliario .....	24
Tabla 7 Conoce ud. mobiliario brinda óptimas condiciones .....	25
Tabla 8 Apreciaría que la farmacia cuente con este mobiliario .....	26
Tabla 9 Sector de ubicación de farmacia .....	27
Tabla 10 Conoce el tipo de mobiliario .....	28
Tabla 11 Conoce la normativa del MSP .....	29
Tabla 12 Campaña de Socialización ARCSA .....	30
Tabla 13 Esta Ud. enterado mobiliario conserva fármacos .....	31
Tabla 14 Capacidad del Almacenamiento .....	32
Tabla 15 Existencia del mobiliario en el país .....	33
Tabla 16 Estaría dispuesto a implementar el mobiliario .....	34
Tabla 17 Cuanto estaría dispuesto a Invertir .....	35
Tabla 18 Observaciones .....	36
Tabla 19 PESTA .....	43
Tabla 20 Matriz Grupo Estratégico .....	45
Tabla 21 Perfil del Consumidor .....	49
Tabla 22 Matriz EFE .....	53
Tabla 23 Matriz EFI .....	54
Tabla 24 Análisis CAME .....	55
Tabla 25 Matriz de Crecimiento ANSOFF .....	55
Tabla 26 Matriz Roles Director y Vendedor .....	63
Tabla 27 Potencial de Mercador Artdekor .....	67
Tabla 28 de Sueldos y Comisiones .....	72
Tabla 29 Inversión Inicial .....	79
Tabla 30 de Detalle del Préstamo .....	80
Tabla 31 Amortización.....	81

Tabla 32 Costo de Capital.....	81
Tabla 33 Volúmenes de Venta .....	82
Tabla 34 Precio de Venta .....	83
Tabla 35 Ventas Esperadas.....	83
Tabla 36 Materia Prima.....	84
Tabla 37 Mano de Obra Directa.....	84
Tabla 38 Sueldos Personal Administrativo.....	85
Tabla 39 Costos Indirectos de Fabricación .....	85
Tabla 40 Costos Proyectados.....	86
Tabla 41 Punto de Equilibrio .....	86
Tabla 42 Presupuesto de Gastos.....	87
Tabla 43 Análisis de Ratios .....	87
Tabla 44 Viabilidad del Proyecto.....	88
Tabla 45 Análisis de Sensibilidad .....	89
Tabla 46 Cuadro de Mando Integral.....	90
Tabla 47 Planes de contingencia.....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Descripción de la empresa.....	6
Figura 2 Escritorio Makipura .....	7
Figura 3 Credenza Jatun II .....	7
Figura 4 Armario Biblioteca 2000 mm .....	8
Figura 5 Estaciones de Trabajo .....	8
Figura 6 Cortinas Black Out .....	8
Figura 7 Cortinas Rollers Screen .....	8
Figura 8 Mantenimiento de mobiliario de oficina .....	9
Figura 9 Torres de Medicamentos F.....	10
Figura 10 Torres de Medicamentos P .....	10
Figura 11 Torres de Psicotrópicos .....	11
Figura 12 Mini Bodegas de Almacenaje .....	12
Figura 13 Estaciones de Trabajo .....	13
Figura 14 Torres de Sueros .....	14
Figura 15 Genero .....	19
Figura 16 Edad .....	20
Figura 17 Sector donde vive.....	21
Figura 18 Conoce usted este tipo de mobiliario.....	22
Figura 19 Donde los ha visto .....	23
Figura 20 Sabe para qué sirve el mobiliario .....	24
Figura 21 Conoce ud. mobiliario brinda óptimas condiciones .....	25
Figura 22 Apreciaría que la farmacia cuente con este mobiliario.....	26
Figura 23 Sector de ubicación Farmacia .....	27
Figura 24 Conoce este tipo de mobiliario .....	26
Figura 25 Conoce la normativa del MSP .....	29
Figura 26 Campaña Socialización ARCSA .....	30
Figura 27 Esta Ud. enterado mobiliario idóneo para calidad fármacos.....	31
Figura 28 Capacidad del Almacenamiento .....	32
Figura 29 Existencia del mobiliario en el país .....	33
Figura 30 Estaría dispuesto a implementar el mobiliario .....	34
Figura 31 Cuanto estaría dispuesto a invertir .....	35

Figura 32 Observaciones .....	36
Figura 33 Evolución precio de Petróleo .....	40
Figura 34 Logotipo Artdekor .....	43
Figura 35 Fuerzas Porter .....	46
Figura 36 Cadena de Valor .....	50
Figura 37 Mapa Estratégico de Procesos .....	56
Figura 38 Mapa Área Estratégica .....	59
Figura 39 Mapa Área Gestionaria .....	60
Figura 40 Organigrama .....	61
Figura 41 Distribución de Cuotas Mensuales de Venta.....	67
Figura 42 Establecimientos Territorios de Venta .....	70
Figura 43 Perfil del Vendedor .....	71
Figura 44 Mapa de La ciudad de Guayaquil.....	77

## RESUMEN

El presente plan de negocios está orientado a la comercialización de mobiliario especializado de farmacia en las distintas unidades médicas y farmacéuticas de la ciudad de Guayaquil. Comprende un tipo de bienes de larga duración que le permitirá a la farmacia mejorar de manera significativa la gestión de los procesos de almacenamiento, manejo y dispensación de fármacos. Se realizó un estudio de mercado mediante encuestas y entrevistas dirigidas a los dueños de hospitales y de farmacia, dependientes y auxiliares de farmacias y al consumidor final con respecto a la percepción de este tipo de mobiliario. En este último segmento, las encuestas se las realizaron a la salida de los establecimientos Pharmacys y Cruz Azul para tener una información lo más realista posible sobre este tipo de mobiliario, ya que dichas cadenas farmacéuticas cuentan con el mismo. Los resultados fueron alentadores ya que nos dieron cifras estadísticas positivas por parte de los dueños de farmacia en querer contar con este tipo de mobiliario.

**Palabras clave:** MOBILIARIO DE FARMACIA; UNIDADES FARMACEUTICAS; BUENAS PRACTICAS; DISPENSACION DE MEDICAMENTOS; ALMACENAMIENTO DE FARMACOS; TORRE DE MEDICAMENTOS.

## **ABSTRACT**

This business plan is oriented to specialized pharmacy furniture marketing in the various medical and pharmaceutical units of the city of Guayaquil. It includes a type of goods of long duration that will allow the pharmacy to significantly improve the management of the processes of storage, handling and dispensing of drugs.

A study of market through surveys and interviews aimed at owners of hospitals and pharmacy, dependent, and auxiliary of pharmacies and the end consumer with regard to the perception of this kind of furniture. In this last segment, surveys conducted them is out of the settlements Pharmacies and Cruz Azul to obtain information as realistic as possible about this type of furniture, since those pharmaceutical chains have the same. The results were encouraging as they gave us positive statistical figures from the owners of pharmacy in wanting to have this type of furniture.

**Keywords:** PHARMACY FURNITURE; PHARMACEUTICAL UNITS; GOOD PRACTICES; DISPENSING OF MEDICATION; STORAGE OF DRUGS; TOWER OF MEDICATIONS.

## INTRODUCCIÓN

No existe una cultura de inversión por parte de las farmacias medianas y pequeñas del sector privado en cuanto a bienes de larga duración que le permitan conservar de una mejor manera la medicina. En cambio en el sector público se evidencia la adquisición e instalación del mobiliario de farmacia debido a que cuentan con mayores presupuestos y están regidos por entidades de control que les exigen un adecuado manejo de fármacos.

En la actualidad, La Agencia de Regulación y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) realiza capacitaciones gratuitas sobre buenas prácticas de recepción, almacenamiento y dispensación de medicamentos a todas las farmacias del Ecuador. En las capacitaciones ARCSA socializa el Manual de Buenas Prácticas de Recepción, Almacenamiento y Dispensación de Medicamentos con el fin de garantizar el acceso a fármacos de calidad, además de evitar que las farmacias caigan en el incumplimiento de la ley.

Por otro lado, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador también establece dentro de la normativa que todas las farmacias sigan este tipo de manual para cumplir con los procedimientos de almacenamiento, dispensación y conservación de los fármacos.

El clima de nuestra ciudad, la contaminación del medio ambiente, la mala y pobre calidad de mobiliario actual con la que la mayoría de las farmacias cuentan para el almacenamiento de los fármacos hace necesario la inversión por parte de las unidades farmacéuticas para poder mejorar la calidad de conservación del producto.

Sin embargo, en las entidades del sector público es todo lo contrario. Al contar con mayor presupuesto y estar sujetos a un mayor control, se evidencia la provisión de este tipo de mobiliario, en especial a 3 unidades médicas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Además de que ellos poseen su propio “Manual de procesos para la Gestión Farmacéutica” elaborado por profesionales técnicos del IESS en conjunto con un equipo de químicos farmacéuticos de la entidad con mucha experiencia en el manejo y almacenamiento de fármacos.

Este tipo de mobiliario podemos encontrarlo instalado y en funcionamiento en las siguientes unidades médicas:

- Centro de Atención Ambulatoria Sur Valdivia - Av. 25 de Julio y Río Napo - Farmacia Institucional ubicada en el área de Emergencias. Proceso MCBS-CAASV-364-2012 - Diciembre 2012.
- Hospital General IESS Milagro - Calle Manuel Ascazubi y Edmundo Duran Díaz - Farmacia Institucional (sector 100 camas) - Proceso COTBS-HIESSM-053-2013 - Junio 2013
- Hospital del Día "Efrén Jurado López" - Eloy Alfaro y Argentina - Farmacia de Consulta Externa. Proceso SIE-HD-011-2014 - Diciembre 2014.

Todos estos proyectos fueron ejecutados y desarrollados por la empresa Artdekor llevándolos a cabo de una manera exitosa y en perfecto funcionamiento hasta el día de hoy. Con todos estos antecedentes, es necesario ayudar a cambiar la mentalidad del propietario farmacéutico para que realicen la inversión necesaria para su farmacia y poder cumplir así con la normativa además de mejorar notablemente sus procesos en gestión farmacéutica de su negocio. La estructura del plan de negocios es:

- En el primer capítulo se desarrolla la información con respecto a la empresa, los productos y servicios que maneja además de las características técnicas y descripción del mobiliario de farmacia.
- En el segundo capítulo se evidencia el estudio de mercado, en el cual se analiza tanto a la unidad farmacéutica y hospitalaria como al consumidor final de acuerdo a nuestra realidad económica y social.
- En el tercer capítulo se establecen las estrategias marketing y de ventas, a partir de la información obtenida del estudio de mercado.
- En el cuarto capítulo se presenta el estudio económico y financiero, en el cual se definen las proyecciones de venta y a su vez se demuestra la factibilidad de la ejecución del proyecto.
- En el quinto capítulo se presenta la parte legal que sustenta la comercialización del mobiliario de farmacia y se define la

responsabilidad social del Comercial Artdekor, y se definen los beneficiarios del proyecto.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente plan de negocios es necesario ejecutarlo por parte de la empresa comercial Artdekor debido a que es imperativo un crecimiento en la facturación de la empresa orientado al mercado farmacéutico del sector privado, ya que en la actualidad el único canal de ventas de la empresa es el sector público y como parte de la proyección y crecimiento de la misma es introducir el mobiliario de farmacia ya existente en entidades públicas hacia el sector privado.

Un análisis del mercado indica que en las farmacias pequeñas, medianas y familiares no se cuenta con mobiliario especializado de farmacia. Solo las grandes cadenas (Pharmacys, Cruz Azul) pertenecientes al grupo empresarial DIFARE cuentan con un mobiliario similar en todos sus locales comerciales. Las farmacias que son franquicia tipo ancla pertenecientes a la cadena Cruz Azul también cuentan con este mobiliario.

La comercialización del mobiliario de farmacia es de suma importancia ya que el establecimiento está adquiriendo un tipo de activos de larga duración que le permiten mejorar en muchos aspectos la gestión del manejo de los medicamentos en las siguientes áreas: SEGURIDAD, ORDEN, LIMPIEZA, CALIDAD DE PRODUCTO, AUMENTO PRODUCTIVIDAD (tiempos de despacho, recetas completas), MANEJO DE INVENTARIOS.

Como valor agregado, Comercial Artdekor realizara la instalación del mobiliario de manera profesional, utilizando mano de obra calificada y materia prima nacional de la mejor calidad. Solo se utilizara como producto importado los herrajes y accesorios para el ensamblaje del mueble. Todas las unidades farmacéuticas que adquieran el mobiliario de farmacia contarán con un servicio de mantenimiento preventivo y correctivo durante los 2 años que dure la garantía técnica del mismo, tiempo en el cual se capacitará al personal dependiente de farmacia que va a manipular diariamente el mobiliario para que ellos puedan al finalizar el periodo de garantía realizar un mantenimiento básico por su propia cuenta (limpieza, cambio de tiraderas y cambio de rieles).

Con el mobiliario especializado de farmacia lograremos cambiar la manera actual de cómo se realiza el almacenamiento, manejo y dispensación de fármacos, apegándonos al manual de gestión de fármacos existentes en el país y cumpliendo con la normativa que dicta el ARCSA para que la farmacia opere de manera normal, este beneficio será recibido por parte del consumidor final ya que tendrá la sensación de orden, limpieza y calidad de medicina almacenada en el mobiliario.

## **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de negocios para incrementar en un 30 % las ventas actuales de la empresa Artdekor mediante la comercialización de mobiliario especializado de farmacia para el año 2018 en la ciudad de Guayaquil.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Efectuar una investigación para establecer y delimitar el mercado objetivo y el comportamiento de los potenciales clientes
- Realizar el análisis FODA y el análisis PESTA (político, económico, social, tecnológico y ambiental) del Comercial Artdekor para poder identificar elementos que favorezcan o no al plan de negocios.
- Elaborar un plan de Marketing para la comercialización del producto mediante estrategias que permitan la aceptación e introducción del mobiliario en las unidades farmacéuticas de Guayaquil.
- Analizar el plan de negocios para la comercialización del mobiliario de farmacia del Comercial Artdekor mediante el desarrollo del estudio financiero estableciendo la rentabilidad y su factibilidad.

## **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

El presente plan de negocios se desarrolla con base a las siguientes líneas de investigación:

Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de consumo final.

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

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1. Actividad de la empresa



Figura 1 Descripción de la empresa

Artdekor es una empresa creada en el año de 1999, nació con la idea inicial de comercialización de todo tipo de cortinas: persianas verticales P.V.C, rollers, cebras, screen, etc. tanto para hogares como oficinas. Se mantuvo en esa línea de comercialización por muchos años hasta que a partir del año 2012 incursiono en una nueva actividad comercial: la comercialización de mobiliario de oficina. A partir de ese entonces se inició un proceso de

aprendizaje, capacitación, conocimiento de mercado, muy intenso que le permita poder mantenerse en la difícil actividad recién emprendida.

Se decide única y exclusivamente trabajar con en el sector público, razón por la cual el proceso de aprendizaje del manejo del portal de compras públicas se volvió un tema de prioridad obligatoria.

A finales del 2012 desarrollo y ejecuto el proyecto denominado “Adquisición de Mobiliario de Farmacia conforme al Proyecto de Implementación del Nuevo Diseño para el almacenamiento y distribución de medicamentos del Centro de A.A. Sur Valdivia” de la ciudad de Guayaquil en el cual se diseñó, fabrico e instalo un mobiliario especializado de farmacia inspirado en modelos existentes en otros países y similares a otros desarrollado por una empresa líder en distribución farmacéutica nacional. Luego en el año 2013 se replicó el mismo tipo de proyecto en el Hospital General IESS Milagro que es donde mayor impacto y beneficio ha brindado tanto a la entidad contratante y a los afiliados. Finalmente, a finales del año 2014 se fabricó e instalo el proyecto en el Hospital del Día Efrén Jurado López del IESS en la ciudad de Guayaquil.

En la actualidad Artdekor se encuentra habilitada en Catalogo Electrónico del Convenio Marco de Mobiliario de Oficina del gobierno ecuatoriano, por lo que se ratifica que el único canal de ventas es el sector público.

Las actividades comerciales que actualmente se desarrollan son:

1. Fabricación y comercialización de mobiliario de oficina del catálogo electrónico del gobierno ecuatoriano.



*Figura 2* Escritorio Makipura



*Figura 3* Credenza Jatun II

2. Fabricación y comercialización de mobiliario de oficina sobre pedido para el mercado privado tales como escuelas, colegio, empresas, institutos, universidades, fundaciones,



*Figura 4* Armario Biblioteca 2000 mm.



*Figura 5* Estaciones de Trabajo

3. Comercialización de todo tipo de cortinas para oficina y hogares: rollers, screen, black out, persianas verticales de P.V.C., motorizadas, mecánicas, a control remoto, bambú, tanto para el sector privado como para entidades públicas.



*Figura 6* Cortinas Black Out



*Figura 7* Cortinas Rollers Screen

#### 4. Servicio de mantenimiento de mobiliario de oficina.



*Figura 8* Mantenimiento de mobiliario de oficina

## 2. Misión, Visión

### MISIÓN

Somos una empresa que aporta a la sociedad guayaquileña con bienes de larga duración que permitan cubrir las necesidades existentes de las farmacias, droguerías, boticas y botiquines de nuestra ciudad mediante la implementación de mobiliario especializado idóneo para el manejo, dispensación, almacenamiento y bodegaje de fármacos en todas sus presentaciones.

### VISIÓN

Para el año 2022 Artdekor será la empresa líder en la fabricación y comercialización de mobiliario especializado de farmacia para todas las unidades farmacéuticas de la ciudad de Guayaquil con responsabilidad social y contribuyendo a la conservación del medio ambiente. Descripción del producto o servicio.

## 3. Descripción del producto

El mobiliario especializado de farmacia es un conjunto de muebles fabricados y diseñados específicamente para ser utilizados en el área de farmacia de las unidades médicas particulares (hospitales, clínicas, centros ambulatorios, clínicas del día, etc.) así como también en las droguerías,

farmacias, boticas y botiquines privados existentes en la ciudad de Guayaquil. Dentro de los cuales tenemos:

**A. TORRES DE MEDICAMENTOS.-** Estructura de madera, fabricada con tableros aglomerados RH de 15 mm. color blanco laminados doble cara color blanco. De un solo cuerpo dividido en 2 partes: la superior consta de 2 gaveteros de extensión, cada uno con 3 cajones colocados equidistantes en pares de rieles de extensión de 65 cms. cada uno para almacenaje de frascos y medicamentos. Cada gavetero con tiradera tubular de 19 cms. Medidas de cada gavetero: 30 cms ancho x 93 cms alto x 65 cm de profundidad. La parte inferior de la torre consta de 9 cajones de 60 cms ancho x 13 cms de alto x 65 cms de profundidad con una tiradera tubular de 28 cms de largo. En la base de la torre un zócalo de 5 cms de alto. Fondo del mueble blanco de 6 mm laminado doble cara. Todos los bordes de los tableros serán enchapados con borde de PVC blanco de 15 mm. Medidas totales de la torre 60 cms. De ancho x 215 cms de alto x 65 cms de profundidad.



*Figura 9* Torres de Medicamentos P



*Figura 10* Torres de Medicamentos F

**B. TORRES DE PSICOTRÓPICOS.-** Estructura de madera, fabricada con tableros aglomerados RH de 15 mm. color blanco laminados doble cara color blanco. De un solo cuerpo dividido en 2 partes: la superior consta de 2 gaveteros de extensión, cada uno con 3 cajones colocados equidistantes en pares de rieles de extensión de 65 cms cada uno para almacenaje de frascos y medicamentos. Cada gavetero con tiradera tubular de 19 cms. Medidas de cada gavetero: 30 cms ancho x 93 cms alto x 65 cms de profundidad cada uno con chapa de seguridad para almacenar de manera segura los medicamentos psicotrópicos. La parte inferior de la torre consta de 9 cajones de 60 cms ancho x 13 cms de alto x 65 cms de profundidad con una tiradera tubular de 28 cms de largo. A diferencia de la Torre de Medicamentos, cada cajón cuenta con una chapa de seguridad que permite asegurarla de manera independiente cada una. En la base de la torre un zócalo de 5 cms de alto. Fondo del mueble blanco de 6 mm laminado doble cara. Todos los bordes de los tableros serán enchapados con borde de PVC blanco de 15 mm. Medidas totales de la torre 60 cms. De ancho x 215 cms de alto x 65 cms de profundidad.



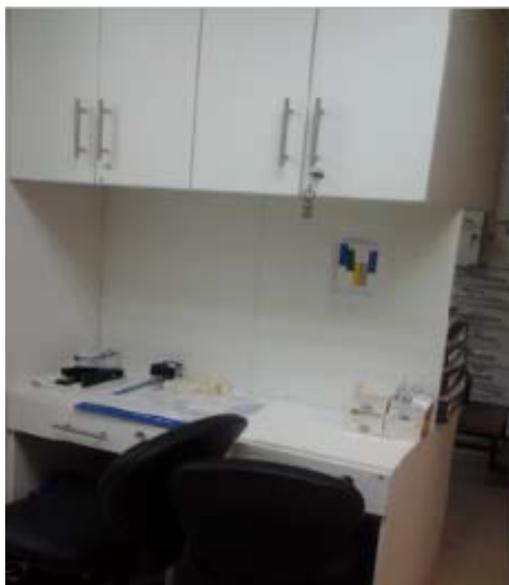
*Figura II Torres de Psicotrópicos*

**C. MINI BODEGAS DE ALMACENAJE.-** Estructura de madera fabricada con tableros aglomerados RH de 15 mm. laminados doble cara color blanco. Un solo cuerpo con medidas 60 cms de largo x 50 cms alto y 60 cms de profundidad, instalada sobre la torre de medicamentos individual para aprovechar la capacidad máxima de almacenaje. En el frente puerta abatible de 60 cms. de ancho x 50 cms de alto cada una con tiradera tubular de 19 cms. Total de puerta por mini bodega: 1. Fondo del mueble blanco de 6 mm laminado doble cara. Todos los bordes de los tableros serán enchapados con borde blanco de PVC de 15 mm.



*Figura 12* Mini Bodegas de Almacenaje

**D. ESTACIONES DE TRABAJO.-** Mueble de estructura de madera fabricados con tableros aglomerados RH de 15 mm. laminados doble cara color blanco la misma que cuenta con una repisa tipo archivero con puertas abatibles con las siguientes medidas 60 cms. de ancho x 60 cms. alto x 40 cms. profundidad en la superior y en la parte baja una estación de trabajo básico con una cajonera pequeña medidas ancho 60 cms. x 40 cms. de profundidad y 75 cms. de alto, con sus respectivas cerraduras. Medida total de la estación de trabajo alto 215 cms. x 60 cms. ancho x 40 cms. profundidad.



*Figura 13 Estaciones de Trabajo*

**E. REPISEROS.-** Mueble de estructura de madera fabricados con tableros aglomerados RH de 15 mm. laminados doble cara color blanco con las siguientes medidas alto 215 cms. x ancho 65 cms. x profundidad 30 cms. compuesto de la siguiente manera: parte superior una repisa con 2 puertas abatibles de alto 135 cms. x 35 cms. ancho y parte baja del repisero 4 cajones, cada cajón con medidas ancho 70 cms. x 16 cms. de alto x 29 cms. de profundidad. Los cajones están instalados sobre rieles de extensión de 30 cm de largo. Las puertas del repisero y los cajones serán instalados con su respectiva tiradera tubular de 14 cms.

**F. TORRES DE SUEROS.-** Estructura de madera, fabricada con tableros aglomerados RH de 15mm. laminados doble cara color blanco. De un solo cuerpo dividido en 4 módulos de 55-75 cms de ancho x 52 cms de alto por 55-60 cms de profundidad. Cada módulo llevara dos puertas abatibles de 27,5-30 cms ancho x 52 cms de alto cada una y tiradera tubular de 19 cms. En su interior una repisa para cada módulo que divide el espacio para una correcta distribución de los sueros. En la base de la torre un zócalo de 7cms. de alto. Fondo del mueble blanco de 6 mm laminado doble cara. Todos los bordes de los tableros serán enchapados con borde de PVC blanco de 15mm. Medidas totales de la torre 55 cms. de ancho x 215 cms de alto x 60 cms de profundidad.



*Figura 14 Torres de Sueros*

Su principal función es la **OPTIMIZACIÓN** del **ALMACENAMIENTO** y **DISPENSACIÓN** de los fármacos que se comercializan en las unidades farmacéuticas, así como también brindar una imagen moderna del local preservando en óptimas condiciones la calidad de los medicamentos almacenados. Otra de las principales razones de la implementación de este proyecto es la **SEGURIDAD**. Todos los muebles incluyen sistemas de seguridad que permiten guardar bajo llave cuando no se requiera la dispensación de los fármacos para evitar faltantes. El sistema centralizado acciona una chapa que bloquea los cajones de la parte inferior manteniendo el producto seguro.

El manejo de inventarios es importante porque con esto maximizamos la inversión evitando el quiebre de los mismos, resultando en una reducción considerable de las ventas pérdidas debido a la falta de stock.

Finalmente, la importancia de realizar este plan de negocios es de contribuir a las unidades farmacéuticas con mobiliario de larga duración a precios accesibles que permitan mejorar la atención al cliente, la conservación de los productos y la seguridad de los mismos ahorrando pérdidas en las ventas por no contar con el stock del fármaco solicitado por el consumidor, evitando pérdidas de mercadería al contar con un almacenamiento seguro y agilizando el tiempo de despacho al cliente contribuyendo así a la productividad de la farmacia.

### **3.1 PROCESO DE ELABORACIÓN**

Para la fabricación de este mobiliario es necesario contar con lo siguiente:

1. Mano de obra calificada (maestros ebanistas y ayudantes de carpintería)
2. Modulación y planos de corte (de acuerdo al espacio)
3. Materia Prima de calidad ( Tableros RH)
4. Insumos (accesorios, herrajes, cemento de contacto, rollos de embalaje, etc.)
5. Taller con herramientas (taladros atornilladores, caladora, maquina con disco de corte circular, juego de herramientas menores.)
6. Bodega

Una vez establecida las cantidades, tipo de mueble y medidas del área en donde se instalara se procede a la modulación del mueble. Luego se realiza el pedido de los tableros a distribuidora de tableros aglomerados EDIMCA. Cabe destacar que este es el proveedor con la mejor materia prima nacional en cuanto a tableros aglomerados RH y MDF se refiere. Es proveedor de la empresa Artdekor desde hace 5 años manteniendo una política de crédito de 60 días, parte fundamental para el apalancamiento de la empresa.

Una vez establecidas las medidas, cortes, número de piezas, bordes canteados, color, etc. el pedido de la materia prima está listo y se procede a llevar a los talleres y los maestros y ayudantes se encargan de armar el mobiliario, dejándolo listo para su instalación en la farmacia del cliente.

El producto resultante del proyecto elimina el problema de falta de espacio, orden, calidad del producto y seguridad con respecto al manejo de inventarios. Se relaciona de manera directa con la idea del origen del negocio.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA**

#### **1. Población**

La metodología empleada para el estudio de mercado es del tipo cuantitativa, con la cual se recolectan datos que sean medibles y poder determinar las necesidades de la población de unidades médicas y de farmacias encuestadas en el estudio para la comercialización del mobiliario y así mismo un estudio de mercado de conocimiento del producto para medir el grado de satisfacción que este tipo de mobiliario les produce. En el mercado ecuatoriano existe este tipo de mobiliario a nivel de cadenas de farmacias y franquicias. Los elevados costos de importación del producto hacen inaccesible la adquisición de este mobiliario a las farmacias pequeñas y medianas de la ciudad.

Se denomina población al conjunto de individuos claramente identificables y que poseen características en común. Estas características corresponden al interés del investigador (Del castillo, Olivares, & González, 2014). La población de este plan de negocio la componen los habitantes de la ciudad de Guayaquil, mayores de edad, cabezas de familia y con acceso a financiamiento, independientemente de sus ingresos mensuales.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos es la fuente de donde se obtiene el número de personas que componen la población a ser encuestada, la cual indica que en la ciudad de Guayaquil viven 2.291.158 personas, en este caso la primera muestra de la investigación se enfoca únicamente a los consumidores finales, es decir a los clientes de las farmacias para lo cual se hace el respectivo cálculo con la fórmula propuesta.

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). En el presente plan de negocio se calcula la muestra con el fin de cubrir una cantidad alcanzable de personas que permita definir una conclusión fiable de los resultados.

## 2. Selección del método muestral

En nuestro caso la muestra es probabilística y aleatoria simple, lo que significa que cualquier elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido para la aplicación de las encuestas (Lam, Hair, & McDaniel, 2011). Para obtener el tamaño de la muestra se utilizan fórmulas, que en este caso se utilizó la fórmula de población infinita debido a que el número de personas supera la cantidad de 100.000, a continuación se procede a desarrollar el cálculo considerando un margen de error del 5% y nivel de confianza 1.96:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

n= Muestra

Z= Nivel de confianza

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

d= % error

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384$$

Por lo tanto se establece que la muestra la componen **384** personas a las cuales aplicar encuestas para los consumidores finales de las farmacias.

En cambio para establecer la muestra de las unidades médicas y farmacéuticas se utiliza la fórmula para muestra finita, debido a que la población es aproximadamente de 630 farmacias y clínicas privadas en la ciudad de Guayaquil. La misma que queda de la siguiente manera:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) 630}{0.0025 (630 - 1) + (0.50) (0.50) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{605.05}{2.53}$$

$$n = 239.15$$

Por lo tanto se establece que la muestra la componen 239 farmacias y unidades médicas a las cuales se les realizara las encuestas para obtener el estudio de mercado.

### **3. Técnicas de recolección de datos**

La recolección de los datos se puede obtener de dos maneras: a través de fuentes primarias y fuentes secundarias. Para Grande y Abascal (2011) “la información primaria es la que no existe antes de desarrollar una investigación y se crea específicamente para ella, a través de observaciones, encuestas, entrevistas o experimentos”.

En el proyecto se utilizó la encuesta para el levantamiento de información, esta técnica permite obtener datos concretos y significativos para la investigación que serán tabulados y analizados, la herramienta fue el cuestionario compuesto por preguntas cerradas y opciones de respuesta de manera que el encuestado pueda elegir la opción que se ajuste a su situación u opinión personal y a su vez el investigador obtenga datos fácilmente agrupables. (Fernández, 2012).

Los resultados de las encuestas serán mostrados en gráficos estadísticos y tablas, las tablas contendrá el número de encuestados que respondieron en cada opción de las preguntas, mientras que los gráficos agrupan estas cantidades en términos porcentuales para poder ver la diferencia entre cada respuesta.

Para calcular y estructurar los resultados se usó la hoja de cálculo Microsoft Excel. A continuación se muestra el formato de encuesta diseñado para la investigación.

#### 4. Presentación de resultados

4.1. Consumidores Finales.- Consideramos que la primer parte de este estudio de mercado debe ser dirigida a los consumidores finales, es decir, a los usuarios que compran la medicina en las farmacias, sea esta en cadenas, farmacias de barrio, farmacias de hospitales o clínicas, etc.; para así tener una mayor panorama de la opinión que les merece este tipo de mobiliario y para identificar las oportunidades que se puedan abrir al indagar y mostrarles un producto que les va permitir acceder a medicamentos mejor conservados y de óptima calidad.

##### 1. Género

Tabla 1  
*Género*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Masculino	177	46,1 %
Femenino	207	53,9 %
Total	384	100 %

Recuento de Género

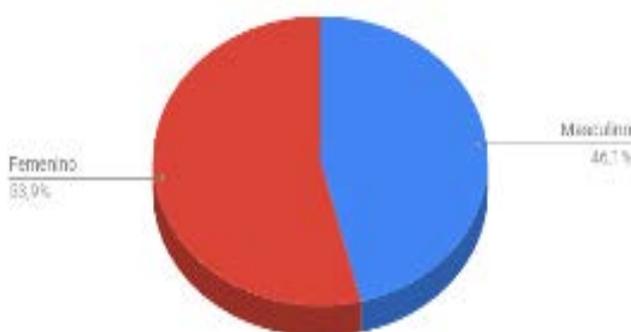


Figura 15 Género

En este gráfico podemos observar que del porcentaje total de la muestra encuestada, el 53.9 % pertenece al género femenino, mientras que el 46.1 % restante obedece al género masculino. Con esto podemos asegurar que existe una mayoría de consumidores finales de género femenino que realizan las compras de medicamentos en las farmacias de la ciudad de Guayaquil por ende podemos concluir que son las mujeres quienes más se preocupan por la salud de ellas y de sus familias.

## 2. Edad

Tabla 2  
Edad

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18 - 24	154	40,1 %
26 - 45	134	34,9 %
46 - 65	73	19,0 %
+ 65	23	6,0 %
TOTAL	384	100 %

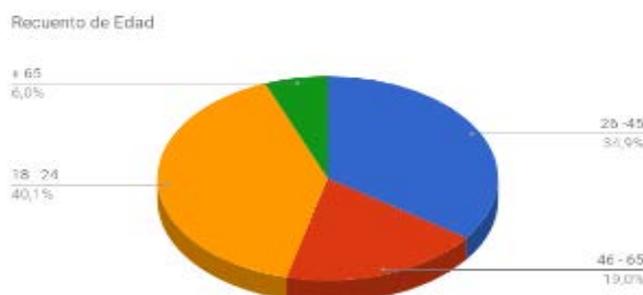


Figura 16 Edad

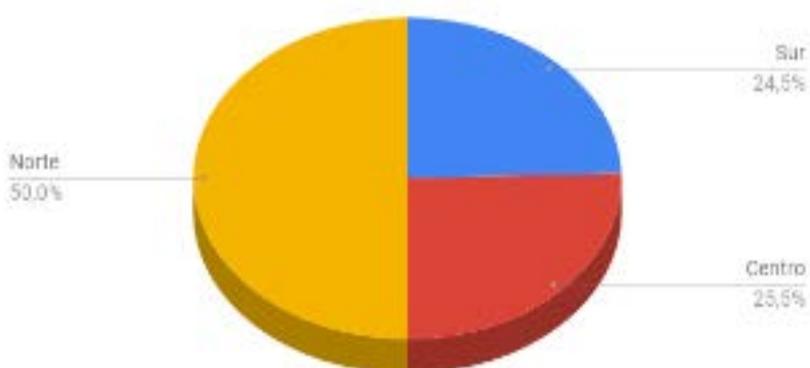
En este segundo gráfico se puede observar que del total de la muestra encuestada la mayor parte de los consumidores finales de farmacia están dentro del rango de edad de 18-24 años conformando una mayoría del 40.10 %, seguidos del segmento de edad comprendido entre 26-45 años con un porcentaje del 34.90 %. Con esta información podemos afirmar que la tendencia de consumo en una farmacia la realiza un segmento de población joven. Esto se debe al nuevo formato de ventas que se observa en las grandes cadenas de farmacia, motivo por el cual deducimos que más del 75 % de la población es consumidora de productos farmacéuticos.

### 3. Sector donde vive

Tabla 3  
*Sector donde vive*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Norte	192	50,0 %
Centro	98	25,5 %
Sur	94	24,5 %
TOTAL	384	100 %

Recuento de Sector donde vive



*Figura 17* Sector donde vive

El 50 % de las personas encuestadas afirmo que viven en el norte de la ciudad, el 25,5 % vive en el centro, mientras que un porcentaje menor del 24,5 % vive en el sur; con esto podemos afirmar que el perfil socio demográfico de los consumidores finales encuestados corresponden en su mayoría a personas de estrato medio alto, considerando que la plusvalía en el norte de la ciudad es mejor cotizada y que el costo de vida difiere del resto de sectores. Esto nos da un indicador que la mayor parte del número de consumidores finales pertenecen a la población económicamente activa y realizaran sus compras de medicamentos en las farmacias de cada sector al que pertenecen.

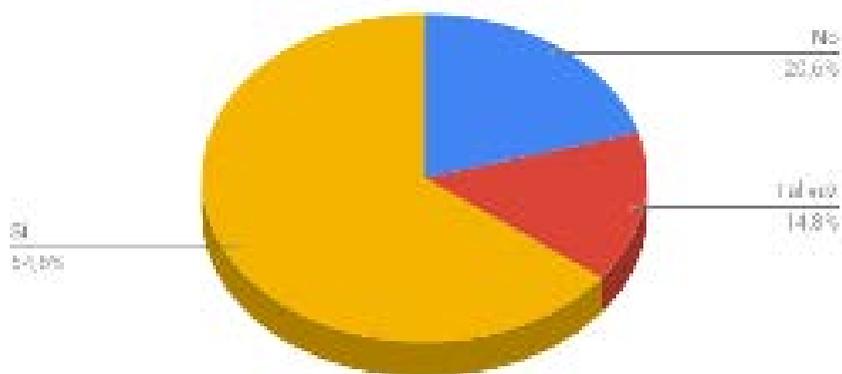
#### 4. ¿Conoce este tipo de mobiliario?

Tabla 4

*Conoce este tipo de mobiliario*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	248	64,6 %
No	79	20,6 %
Talvez	57	14,8 %
TOTAL	384	100 %

Recuento de ¿Conoce usted este tipo de mobiliario?



*Figura 18* Conoce este tipo de mobiliario

El 64,6% de las personas encuestadas afirmó conocer este tipo de mobiliario mientras que tan solo el 20,6 % indicó que no lo conoce, dejando un mínimo de menos del 14,8 % que tal vez lo ha visto en alguna ocasión. Esto nos da la pauta para concluir que la gran mayoría de la muestra encuestada ha visto el mobiliario especializado de farmacia y se siente familiarizado con él, permitiendo afirmar que cuenta con un reconocimiento y en consecuencia una aceptación del mercado consumidor farmacéutico.

## 5. De ser afirmativa su pregunta anterior, ¿dónde los ha visto?

Tabla 5  
*Donde los ha visto*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Farmacias	211	54,9 %
Autoservicios	14	3,6 %
Bodegas	56	14,6 %
No recuerdo	103	26,8 %
TOTAL	384	100 %

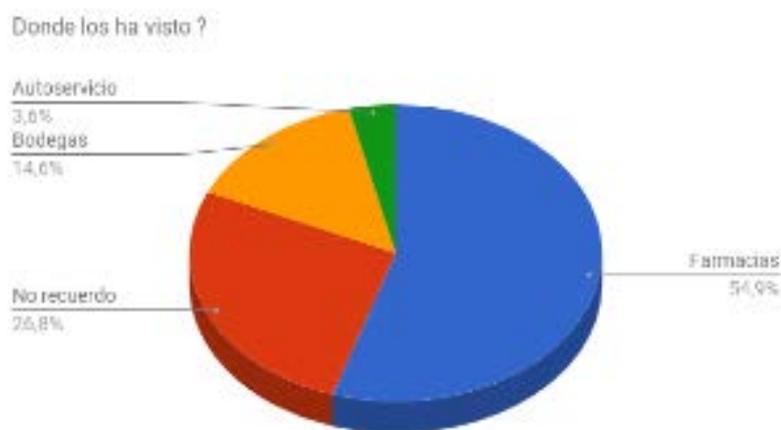


Figura 19 Donde los ha visto

En este cuadro se puede confirmar que la mayoría de los consumidores finales de farmacia que corresponde al 54,9 % de las personas encuestadas afirman que han visto el mobiliario de este plan de negocios en las farmacias, mientras que el 26,8 % indica no recordar en donde la ha visto, independientemente de conocerlo o no; mientras que las minorías correspondientes al 14,6 % y 3,6 % indican haberlo visto en bodegas y autoservicios respectivamente. Con esto se puede concluir que la mayor parte de la población si tiene conocimiento de este tipo de mobiliario por lo que se puede afirmar que el consumidor final se identifica con el producto que se pretende comercializar en este plan de negocios.

## 6. ¿Sabe para qué sirve este tipo de mobiliario?

Tabla 6  
*Sabe para qué sirve este mobiliario?*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	166	43,2 %
No	14	36,5 %
Tal vez	78	20,3 %
TOTAL	384	100 %

Recuento de Sabe para que sirve este tipo de mobiliario?

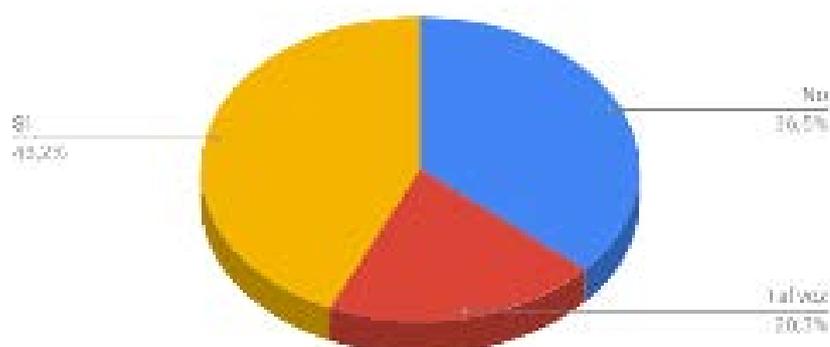


Figura 20 Sabe para qué sirve el mobiliario

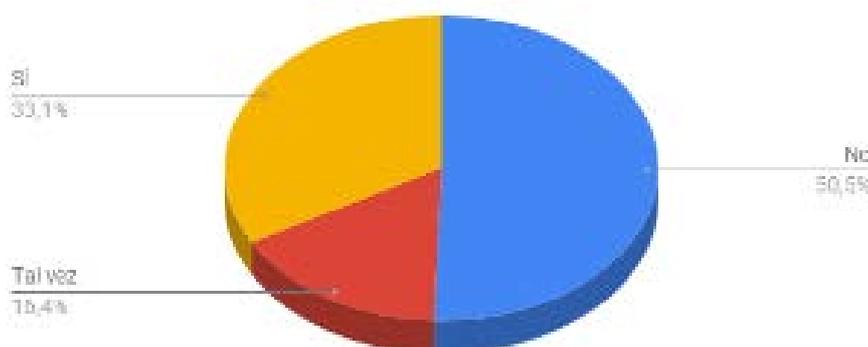
El 43,2 % de la muestra consultada afirma que sí sabe para qué sirve el mobiliario especializado de farmacia, mientras que el 36,5 % indica que no conoce cuál es su utilidad dejando aparte una minoría del 20,3 % que esta insegura de su utilización. Con estas cifras podemos confirmar que la mayoría de los consumidores finales encuestados tienen conocimiento del producto, eso nos va permitir tener una más rápida socialización del mismo y nos facilitara la colocación del mobiliario en las diferentes farmacias por la gran aceptación que se evidencia. Los consumidores preferirán comprar medicamentos en las farmacias que cuenten con el mobiliario especializado ya que tendrán la percepción de que están comprando fármacos de calidad, y nunca se irán con la receta incompleta debido al amplio stock con el que contarán las farmacias.

**7. ¿Conoce usted que este tipo de mobiliario brinda óptimas condiciones para que los fármacos conserven su calidad?**

Tabla 7  
*Conoce usted que este tipo de mobiliario brinda óptimas Condiciones a los fármacos*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	17	33,1 %
No	194	50,5 %
Tal vez	63	16,4 %
TOTAL	384	100 %

Recuento de ¿Sabe usted que este tipo de mobiliario brinda óptimas condiciones para que los fármacos conserven su calidad?



*Figura 21 Conoce usted que este tipo de mobiliario brinda Óptimas condiciones a los fármacos*

El 50,5 % de la muestra encuestada indica no saber que nuestro mobiliario especializado de farmacia brinda óptimas condiciones de almacenamiento y conservación de la calidad de los fármacos, mientras que el 33,1 % afirma que sí sabe la utilidad de nuestro producto, quedando una minoría de apenas el 16,4 % que no está segura de esta información. Esto significa que la mayoría de los consumidores finales no conocen las bondades de nuestro producto y en consecuencia se debe socializar para que el mismo sea apreciado y el cliente prefiera comprar la medicina en establecimientos que tengan el producto. Y para la minoría que sí conoce de las ventajas es necesario reforzar el conocimiento.

**8. ¿Apreciaría usted que la farmacia donde vaya a adquirir sus medicinas almacene, dispense y maneje los fármacos con este tipo de mobiliario?**

Tabla 8  
Apreciaría que la farmacia donde vaya a adquirir sus medicinas cuente con este tipo de mobiliario?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	348	90,6 %
No	36	9,4 %
TOTAL	384	100 %

Recuento de ¿Apreciaría usted que la farmacia donde vaya a adquirir sus medicinas almacene, dispense y maneje los fármacos con este tipo de

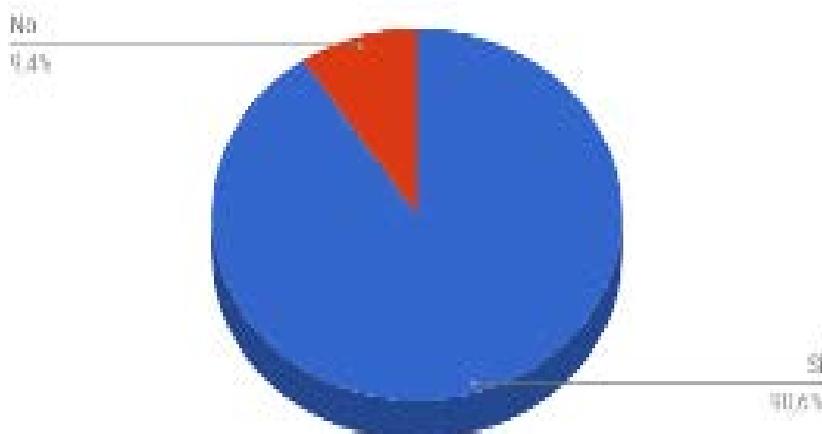


Figura 22 ¿Apreciaría que la farmacia donde vaya a adquirir sus medicinas cuente con este tipo de mobiliario

Finalmente, el 90,6 % de la muestra nos revela que la gran mayoría de los encuestados apreciarían que las farmacias donde realizan sus compras cuenten con este mobiliario especializado, y tan solo un minoría del 9,4 % no le interesa este criterio. Por lo que se concluye que la mayor parte de la muestra de consumidores finales expresan su aceptación y reconocimiento a nuestro producto, sin tenerlo aun colocado en el mercado.

## 4.2. Presentación de resultados de las Unidades Médicas y Farmacéuticas

### 1. Nombre de Unidad Médica/Farmacia

Esta parte es netamente informativa y no influye directamente en la investigación de mercado, sirve como base de datos para poder elaborar más adelante un CRM y darle el respectivo seguimiento de post-venta.

NO APLICA

### 2. Cargo que desempeña

De igual manera, esta parte de la data es netamente informativa para saber con qué persona o contacto hay que hablar al momento de realizar la comercialización del mobiliario. No influye directamente en la investigación de mercado realizada.

NO APLICA

### 3. Sector de ubicación de la unidad médica/farmacia

Tabla 9  
*Sector de ubicación de farmacia*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Norte	107	44,8 %
Centro	47	19,7 %
Sur	85	35,6 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de Sector de ubicación de la unidad medica/farmacia



Figura 23 Sector ubicación farmacia

Un 44,8 % de las farmacias encuestadas se encuentran en el norte de la ciudad; mientras que el resto se dividen 35,6 % para el sur y 19,7 % para el centro, información relevante para poder realizar la zonificación y asignación de clientes a los vendedores, independientemente de la concentración de farmacias en cada sector se procurará armar las rutas y zonas de visita con la mayor equidad posible para no crear un ambiente de inconformidad entre los vendedores.

#### 4. ¿Conoce este tipo de mobiliario?

Tabla 10

*Conoce el tipo de mobiliario*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	182	76,2 %
No	57	23,8 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de Conoce este tipo de mobiliario?



Figura 24 Conoce este tipo de mobiliario

El 76,2 % de los encuestados conocen el mobiliario especializado de farmacia mientras que el 23,8 % no lo conoce, resultado predecible por lo que los dueños y administradores de farmacia conocen y han visto en las grandes cadenas el mobiliario. Esto nos facilitara la etapa de socialización del producto debido a que según las estadísticas la mayoría lo conoce.

**5. ¿Conoce usted que existe una normativa del Ministerio de Salud Pública donde se establece en uno de sus reglamentos que las farmacias deben de cumplir con un buen manejo, almacenamiento y dispensación de los fármacos?**

Tabla 11  
Conoce la normativa del MSP

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	167	69,9 %
No	72	30,1 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de Conoce usted que existe una normativa del Ministerio de Salud Pública donde se establece en uno de sus reglamentos que las farmacias

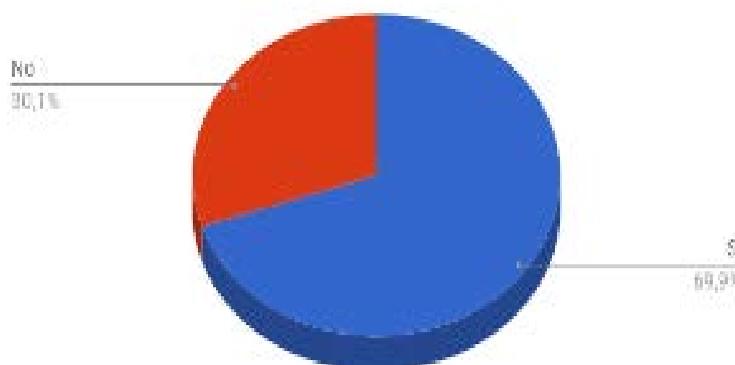


Figura 25 Conoce la normativa del MSP

El 69,9 % de los encuestados afirma que sí conoce la normativa del MSP para el buen manejo de fármacos en las farmacias, mientras que apenas un 30, 1% no la conoce. Esto es una ventaja que permitirá tener una efectiva colocación del producto debido a que las farmacias tienen que cumplir con la ley en cambio para los que no la conocen será una oportunidad para tener apertura en la introducción del producto.

**6. ¿Sabía que el ARCSA se encuentra en una campaña de Socialización sobre las Buenas Prácticas de Recepción, Almacenamiento y Dispensación de las medicinas para su farmacia?**

Tabla 12  
Campaña socialización ARCSA

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	67	28,0 %
No	172	72,0 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de Sabia que el ARCSA se encuentra en una campaña de Socialización sobre las Buenas Practicas de Recepción, Almacenamiento y



Figura 26 Campaña socialización ARCSA

En esta pregunta se puede observar que la gran mayoría es decir el 72 % de la muestra conoce que la agencia de Regulación y Control Sanitario ARCSA se encuentra en campaña de socialización a las farmacias de Guayaquil mientras que apenas el 28 % de la muestra lo desconoce. Este porcentaje demuestra que la mayoría de las farmacias si se encuentran informadas con respecto a las normativas que las autoridades están socializando.

Artdekor aprovechara la oportunidad que existe para promocionar y socializar este novedoso producto que desde el próximo año va a estar al alcance de todas las farmacias y unidades médicas del sector privado.

**7. ¿Está enterado usted que este tipo de mobiliario es idóneo para una correcta conservación, dispensación y almacenamiento de los fármacos?**

Tabla 13  
*Está enterado usted mobiliario es idóneo para conservar fármacos*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	132	55,2 %
No	90	37,7 %
Tal vez	17	7,1 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de Esta enterado usted que este tipo de mobiliario es idóneo para una correcta conservación, dispensación y almacenamiento de los fármacos?

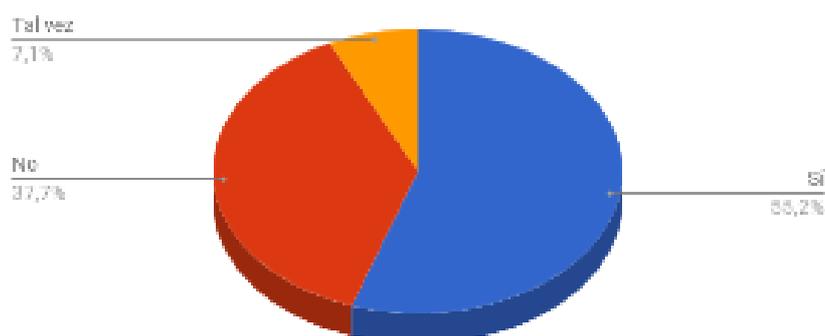


Figura 27 Está enterado usted mobiliario idóneo para conservar fármacos

Más de la mitad de las farmacias encuestadas, es decir un 55,2 % conocen que el mobiliario especializado de farmacia brinda todas las ventajas para una correcta conservación, dispensación y almacenamiento de los fármacos mientras que el 37,7 % no sabe de las bondades del producto, quedando apenas un 7,1 % en la incertidumbre ya que se evidencia según la encuesta que tal vez el mobiliario podría servir para los fines detallados en la pregunta. Esto se puede contemplar como una oportunidad para dar a conocer todas las ventajas que el mobiliario brinda.

**8. ¿Conoce usted que la capacidad de almacenamiento de una torre de medicamentos equivale a 3.5 perchas tradicionales, conservando la medicina de una mejor manera?**

Tabla 14  
*Capacidad de almacenamiento*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	12	5,0 %
No	227	95,0 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de Conoce usted que la capacidad de almacenamiento de una torre de medicamentos equivale a 3.5 perchas tradicionales, conservando la



*Figura 28 Capacidad de almacenamiento*

El 95 % de los encuestados manifiestan que no conocen que la capacidad útil de una torre de fármacos que equivale a 3,5 perchas tradicionales de las que se utiliza normalmente en todas las farmacias mientras que apenas un 5 % indica que si sabía de esta capacidad de almacenamiento. Esto nos permite conocer que prácticamente todo nuestro mercado objetivo ignora la capacidad de almacenamiento de nuestra torre y se puede utilizar esta información como una fortaleza del plan de negocios.

Esto es uno de los mejores argumentos de venta a ser utilizados en la estrategia de comercialización por parte de la fuerza de ventas de Artdekor para poder alcanzar los objetivos mensuales y contribuir con el crecimiento de la empresa.

**9. ¿Sabía usted que este tipo de mobiliario existe en el país y que se lo puede fabricar a un costo bastante considerable?**

Tabla 15  
Existencia del mobiliario en el país

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	7,5 %
No	221	92,5 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de Sabia usted que este tipo de mobiliario existe en el país y que se lo puede fabricar a un costo bastante considerable?

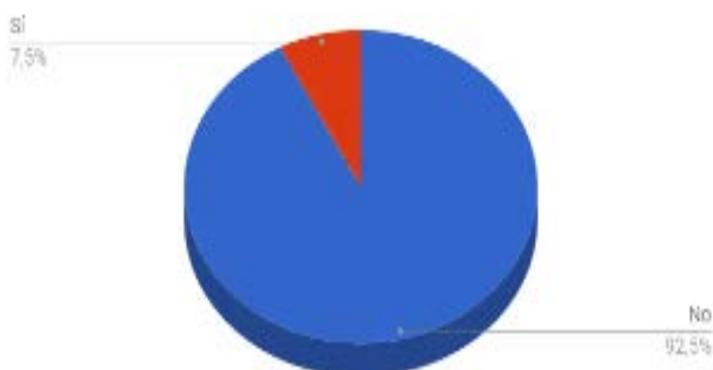


Figura 29 Existencia del mobiliario en el país

El 92,5 % de los encuestados manifiesta que no saben de la existencia del mobiliario especializado de farmacia en el país y mucho menos que se lo puede fabricar a precios relativamente bajos, mientras que el 7,5 % indica que sí conoce de la existencia de dicho mobiliario. Una vez más se evidencia la gran oportunidad que existe para poder introducir el mobiliario especializado en todas las farmacias de la ciudad de Guayaquil, ya que al tener una relación de precios de 3 a 1 versus el producto importado de la competencia se asegura una buena aceptación por parte de las farmacias de la ciudad.

**10. ¿Estaría dispuesto a implementar este tipo de mobiliario en la farmacia a su cargo para cumplir con la normativa, mejorar la productividad y modernizar la imagen de su farmacia dando un ambiente de seguridad y calidad a sus clientes?**

Tabla 16  
*Estaría dispuesto a implementar el mobiliario*

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	229	95,8 %
No	10	4,2 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de ¿Estaría dispuesto a implementar este tipo de mobiliario en la farmacia a su cargo para cumplir con la normativa, mejorar la productividad y



*Figura 30* ¿Estaría dispuesto a implementar el mobiliario?

Una vez realizadas la mayoría de preguntas de la encuesta el 95,8 % de los encuestados estarían dispuestos a adquirir el mobiliario especializado de farmacias mientras que apenas el 4,2 % de la muestra expresó su negativa ante la implementación del producto. Se concluye que las expectativas del comercial Artdekor se ven muy alentadoras frente al mercado farmacéutico debido a la gran aceptación que tiene el producto para su implementación. Oportunidad a ser tomada en cuenta para la estrategia comercial de la empresa.

**11. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una torre de medicamentos de 60 cms. ancho x 60 cms. fondo y 215 cms. de alto sabiendo todos los beneficios que le brinda?**

Tabla 17  
¿Cuánto estaría dispuesto a invertir?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
\$800	5	2,1 %
\$ 801- 1000	25	10,5 %
\$ 1001 - 1100	117	49,0 %
\$ 1101 - 1200	9	38,5 %
TOTAL	239	100 %



Figura 31 ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir?

De acuerdo a las preguntas realizadas en esta parte la mayoría de los encuestados que corresponde a un 49 % estaría dispuesto a invertir entre \$1.001 y \$1.100 por cada torre de medicamentos, mientras que el siguiente grupo está conformado por el 38,5 % que estaría dispuesto a pagar entre \$ 1.101 y \$ 1.200 por cada torre de medicamentos. Las minorías correspondiente a un 10,5 % y apenas un 2,1 % estaría dispuesto a invertir entre \$ 801 - \$ 1.000 y menos de \$ 800 respectivamente. Esto nos da un panorama de cuanto estarían dispuestas a invertir las farmacias para mejorar su productividad y de que la mayoría de las farmacias de la ciudad cuentan con un poder adquisitivo predispuesto a invertir en bienes de larga duración que mejoren la productividad del negocio.

## 12. ¿Algún comentario u observación?

Tabla 18

### Observaciones

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Crédito	129	54,0 %
Sin comentarios	110	46,0 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de Algún comentario u observación?



Figura 32 Observaciones

Finalmente, el 54 % de los encuestados se pronunció en favor de un crédito al momento de tomar la decisión de invertir en algún momento en el mobiliario especializado de farmacia mientras que el 46 % restante no emitió ningún comentario al respecto. Esto nos da la pauta de poder analizar algún tipo de crédito en caso de que se necesitase.

## 5. Análisis e interpretación de los resultados

La investigación de mercado realizada mediante encuestas arroja 2 resultados necesarios al momento de tomar las decisiones para las diferentes estrategias comerciales a ser implementadas. Se tomó la decisión de hacer 2 tipos de encuestas: una con muestra infinita para los consumidores finales de farmacia y otra con muestra finita para las unidades médicas y farmacias de Guayaquil.

Por un lado tenemos el resultado muy alentador de las encuestas realizadas a los consumidores finales de farmacias, los mismos que en resumen sí conocen el mobiliario especializado de farmacia, siendo las mujeres jóvenes de 18 a 24 años las que más se acercan a comprar medicina a las farmacias con una notable presencia de clientes que viven en el norte de la ciudad, representada por más de un 50 % de la muestra. Esto denota el elevado estándar de vida que se tienen las mujeres.

Adicional a esto, el consumidor final sí conoce el mobiliario de farmacia y lo relaciona con establecimientos farmacéuticos, ya que en la encuesta se evidencia las participaciones porcentuales significativas con respecto a la aceptación que tendría de comprar en una farmacia que cuente con el mobiliario especializado de farmacia.

Por otro lado, las encuestas efectuadas a las diferentes unidades médicas y farmacéuticas de la ciudad de Guayaquil arrojan los siguientes resultados:

- \* La mayoría de las farmacias encuestadas conocen del mobiliario de farmacia, por lo que se debe aprovechar esta ventaja para facilitar el acceso de la fuerza de ventas para la comercialización de las torres de medicamentos.
- \* Se identificó que la mayoría de las farmacias se encuentran en el norte representadas por un 44,8 %, cifras a ser tomadas en cuenta para la realización de las cuotas de ventas, siendo el sector más importante de concentración de farmacias.
- \* La mayoría de las farmacias encuestadas conocen la normativa del MSP que indica el buen manejo y uso de medicinas, de igual manera la mayoría representada por un significativo 72 % no sabían que la Agencia de Regulación y Control Sanitario ARCSA se encuentra en etapa de socialización de esta normativa, dictando charlas y talleres para que los farmacéuticos de la ciudad de Guayaquil se capaciten. Esta es una gran oportunidad para la colocación de nuestro producto ya que cumple con todos los requerimientos de parte del MSP para un buen almacenamiento, despacho y dispensación de medicinas por medio de nuestro mobiliario.

- \* La cifra más significativa: el 95 % de las farmacias no sabían que la capacidad útil de una torre de medicamentos es de 3,5 perchas tradicionales. Eso significaría un gran ahorro en el manejo del espacio en cada farmacia que se decida invertir en nuestro mobiliario especializado de farmacia. Se deben de hacer campañas de promoción y visitas técnicas comerciales en la farmacia por nuestra fuerza de ventas para poder utilizar esta ventaja competitiva como argumento de venta.
- \* Una vez creada la expectativa, el 95,8 % de los encuestados estaría dispuesto a invertir en torres de medicamentos para cumplir con la normativa y para optimizar el espacio, la seguridad, almacenamiento y orden de su farmacia; con un precio de introducción tentativo de \$ 1.100 aceptado por más del 87 % de los encuestados. Es necesario considerar el CREDITO como financiamiento de la inversión por parte de los farmacéuticos ya que fue mencionado la mayoría representada por un 54 % de clientes.

## **6. Análisis externo**

### **6.1. Análisis PESTA**

El entorno que se encuentra fuera del control de la empresa se conoce como macro entorno. Aunque la empresa no pueda manipular la situación externa, es prudente que antes de plantear cualquier tipo de estrategia se realice un examen a los factores que pudieran afectar las actividades cotidianas de la empresa y su economía. (Martínez & Milla, 2012). El análisis PESTA es un análisis de tendencias macro-ambientales, que surge de la necesidad de tener perspectiva de lo que sucede a gran escala en el mercado en el que la empresa se inserta, para poder descubrir posibles amenazas u oportunidades.

PESTA son las siglas de los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales. Los mencionados factores externos están fuera del control de la empresa y en ocasiones se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades, muchos factores macro son característicos de cada país, región o ciudad.

Es necesario un análisis que nos ayude a tener un escenario MACRO de la realidad de nuestro entorno, tomando en cuenta estos cinco factores que nos ayudaran a tener un mejor panorama para la elaboración del plan de negocios. Estos cinco factores los consideramos como parte de los factores críticos del éxito para un análisis más apegado a la realidad del entorno ecuatoriano.

### **Los Factores Políticos**

El 24 de Mayo del 2017 se realizó la ceremonia del cambio de mando presidencial, efectuada en la ciudad de Quito. Ese día se terminó un periodo democrático de 10 años presidido por el Ec. Rafael Correa Delgado, que según adeptos deja un país con los mayores cambios en temas sociales, educativos, de salud, transporte, etc.; en cambio los detractores comentan que tenemos la mayor debacle económica debido al faltante de flujo que existe en el país. Sin embargo, la posesión del nuevo presidente el Lcdo. Lenin Moreno da un viso de esperanza y cambio renovador tanto en el estilo de gobernabilidad como en el cumplimiento de las promesas de campaña, haciendo un llamado a la sociedad, proclamando en cada discurso y entrevista que es época de unirse y dejar atrás las persecuciones, los rencores y el odio.

Así mismo, a mediados del 2017, específicamente el 1 de junio del presente año, el gobierno ecuatoriano elimino la aplicación de sobretasas arancelarias mejor conocida como salvaguardia que gravaban impuestos del 5% al 45% a 2.960 artículos de importación. Esto quiere decir que los productos importados que se necesitan para la fabricación del mobiliario de farmacia van a tener una sustancial reducción en los precios lo que nos permitirá tener acceso a costos más bajos en la fabricación del mobiliario.

Otro factor que influye en este análisis es la reducción del Impuesto al Valor Agregado del 14% al 12% medida que formó parte de La Ley de Solidaridad para la reconstrucción y reactivación de zonas afectadas por el terremoto emitida desde el 1 de junio del 2016 por un año; mejorando así el precio de venta al público del mobiliario ya que los clientes solo pagaran un 12 % de IVA.

## Los Factores Económicos

A partir del mes de Marzo del 2016 se puede evidenciar una notable recuperación del precio del barril de petróleo en la economía ecuatoriana, teniendo un crecimiento constante hasta alcanzar su máximo valor de \$ 53,40 según el indicador WTI que es el que rige en la bolsa de valores de New York y marca el precio para el mercado de América del Sur. Este incremento va a ayudar a estabilizar la crisis petrolera que inicio a mediados del 2014 en donde se evidencio un decremento vertiginoso del precio del barril de petróleo llegando a valores por debajo del referencial para el presupuesto general del estado.

Esta estabilidad y repunte del precio del barril de petróleo da una mejor estabilidad a la economía ecuatoriana, generando un ambiente de confianza en el consumidor ecuatoriano e inyectando liquidez que tanta falta hizo en estos últimos años.



Figura 33 Evolución precio de petróleo

Otro de los factores a tener en cuenta es el coste de materias primas. Con la baja del IVA de dos puntos y la eliminación de salvaguardas los precios de las materias primas ya han tenido reducciones porcentuales importantes que nos van a ayudar a mejorar los márgenes del plan de negocio.

## **Los Factores Sociales**

En la realidad social actual de nuestro país, uno de los principales pilares que se ha desarrollado de manera profesional y contribuyendo para el bienestar de la familia ecuatoriana es la seguridad social. La inversión por parte del IESS en nuevos hospitales por todo el país dotados de equipos de última tecnología y la atención a los afiliados con especialistas hacen que la población ecuatoriana perciba este cambio y a la vez lo utilice haciéndose atender en las diferentes unidades médicas existentes en la ciudad. Esto permite a los afiliados tener acceso a medicinas y consultas médicas de calidad, sin que afecte a la economía de sus hogares, permitiendo desarrollar una mejor calidad de vida y una percepción directa del mobiliario de farmacia descrito en el presente plan de negocios ya que este tipo de mobiliario se encuentra ya instalado y en funcionamiento en 3 unidades médicas del IESS. El afiliado ya conoce este tipo de mobiliario dándole una percepción de manejo adecuado de los fármacos garantizando que se llevan productos de calidad.

De igual manera según las encuestas realizadas en la investigación de mercado los consumidores finales conocen de este tipo de mobiliario incluso tienen buenas referencias del mismo, sin haber recibido mayor información técnica tienen buenos comentarios con respecto a su uso para una adecuada manipulación de los medicamentos.

Por otro lado, el estilo de vida ha sufrido cambios en estos últimos años. Los clientes de las farmacias prefieren comprar las medicinas en las grandes cadenas como son Pharmacys, Cruz Azul y Fybeca, que aparte de contar con amplios locales climatizados, bien iluminados y con amplio surtido no solo de medicinas sino también de productos de consumo masivo, estas grandes cadenas cuentan con este tipo de mobiliario especializado de farmacia, proyectando esa manipulación adecuada del producto y conservando la calidad del mismo. Esta modernización de las farmacias incentiva para que los consumidores prefieran realizar sus compras en estos lugares, aparte de las promociones y descuentos que encuentran prácticamente durante todo el mes.

## **Los Factores Tecnológicos**

El factor tecnológico es un factor muy importante en el desarrollo de una comunidad o país. Permite acceder a nuevas formas de consumo, a simplificar los procesos, a mejorar la investigación y el estudio, etc. Con la globalización tenemos acceso a mucha información de todo el mundo que permite a las empresas a observar e implementar mejoras tecnológicas de acuerdo a las necesidades de cada una. Esta sería el principal punto de análisis debido a que así nuestro país innova en materia de aplicaciones tecnológicas para los diferentes estilos de vida que se desarrollan.

Para el desarrollo del plan de negocios la tecnología jugará un papel fundamental a la hora de controlar a la Fuerza de Ventas, ya que existen aplicaciones que pueden ser descargadas desde cualquier Smartphone para llevar un registro de las visitas realizadas a los clientes, así como también para el desarrollo de un CRM, herramienta de mucha ayuda para captar, desarrollar y mantener fieles a los clientes.

## **Los Factores Ambientales**

El cambio climático que vive nuestro planeta, las diferentes y cambiantes estaciones invernales y de verano que vivimos en nuestro país y la creación de la cultura eco-ambiental que se ha desarrollado en estos últimos años contribuyen al desarrollo de programas eco-amigables por parte del estado; así como también la utilización de materiales biodegradables por parte de las empresas que utilizan este tipo de insumos en su actividad comercial.

El mobiliario de farmacia planteado en el presente plan de negocios es fabricado con materia prima de calidad proveniente de fuentes de reforestación responsables con certificados FSC, es decir, la empresa ecuatoriana Cotopaxi “cosecha” los arboles de pino a ser utilizados en la fabricación de los diferentes tableros MDF y Aglomerado.

Cumplimos así con una de las modalidades actuales de eco-conservación minimizando el impacto ambiental que genera la fabricación del mobiliario. De igual manera existen en la ciudad programas de reciclaje y manejo de residuos, los mismos que serán implementados en nuestra empresa.

## PESTA MATEMÁTICO



Figura 34 logotipo Artdekor

Tabla 19  
PESTA

### PESTA MATEMATICO

MUY POSITIVO	MP	VALORACION	
POSITIVO	PO	0-5	POCO IMPORTANTE
INDIFERENTE	IN	6-10	IMPORTANTE
NEGATIVO	NE	11-15	MUY IMPORTANTE
MUY NEGATIVO	MN		

VARIABLES	VALORACION					TRASCENDENCIA			Multiplicacion
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B	
<b>POLITICO</b>									
Cambio de Mando presidencial		5					2		10
Supresión de Salvaguardias	5					3			15
Disminución del IVA al 12%	5					3			15
<b>ECONOMICO</b>									
Estabilidad y repunte precio barril de petróleo			4				3		12
Evolucion del PIB				5				3	15
Coste de materias primas	5					3			15
<b>SOCIAL</b>									
Desarrollo del IESS	5						2		10
Calidad de Vida				3				5	15
Estilos de vida y tendencias		4					3		12
<b>TECNOLOGICO</b>									
Información y comunicación			4				3		12
Tecnología para la investigación			4				3		12
<b>AMBIENTAL</b>									
Materia prima con certificado FSC	5					3			15
Manejo responsable de residuos				5				3	15
Políticas y programas			4				3		12
Conciencia verde		5				3			15

## 6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

Para poder establecer las estrategias de mercado es importante identificar cuáles son las empresas de la competencia del comercial Artdekor, que si bien es cierto trabajan en la misma línea básica de producto, prácticamente ninguna de ellas fabrican ni comercializan mobiliario especializado de farmacia, por lo que el siguiente análisis de grupos estratégicos será elaborado con las empresas líderes que comercializan mobiliario fabricado con la misma materia prima con la que se fabrica el mobiliario de farmacia pero observando la variable de que si no lo comercializan en la actualidad podrían hacerlo en un futuro si así lo desearan, convirtiéndose en una posible amenaza para la realización de nuestro plan de negocios.

Al ser Artdekor una empresa que cuenta con una variedad de líneas tales como cortinas de todo tipo, mobiliario de oficina, closets y gabinetes de cocina, servicio de mantenimiento de mobiliario y cortinas, es necesario establecer las empresas líderes en el mercado guayaquileño en cada línea para poder hacer un correcto análisis, para luego centrar nuestro análisis en la empresa que tenga el producto que más se asemeje al nuestro.

Para evaluar este grupo de empresas se utilizará la matriz de grupos estratégicos con los siguientes criterios de medición, clasificados de acuerdo al nivel de importancia y distribuidos en toda la tabla con efectos de evaluar la matriz:

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

Tabla 20  
Matriz grupo estratégico

MATRIZ DE GRUPOS ESTRATEGICOS

CRITERIOS	 cocinas • baños • closets • oficinas	 Cortinas y Persianas HunterDouglas®	 INTERNATIONAL	 medical equipment
Volumen de Negocios	4	3	5	5
Cumplimiento de Plazos	4	3	4	3
Política Calidad/Precio	3	4	4	2
Gama de productos/servicios	4	3	3	5
Imagen de Marca	5	5	5	4
Calidad de Producto	5	4	5	5
Servicio Post-venta	3	3	3	3
Diferenciación de Servicio	3	4	3	4

Todas las empresas detalladas en esta matriz de grupos estratégicos no fabrican ni comercializan mobiliario especializado de farmacia con materia prima ecuatoriana, la única empresa que puede ser considerada como competencia es PERFECTECH, empresa dedicada a la importación de Equipos Médicos y de un mobiliario de farmacia importado similar al nuestro pero fabricado en aluminio y con medidas diferentes.

Perfectech cuenta con la experiencia necesaria para la comercialización del producto similar, sin embargo los altos costos de importación y los exagerados márgenes de comercialización que manejan ponen a Artdekor en una relación de ventaja de 3 a 1 con respecto a su mobiliario.

Las demás empresas tienen una variedad de producto similar a Artdekor pero no se les conoce proyectos instalados de mobiliario de farmacia como lo tiene nuestra empresa, por lo que se los descarta como competidores directos. Sin embargo no se puede descuidar un monitoreo constante a la competencia.

### 6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de PORTER

El análisis de las fuerzas de Porter es una metodología estratégica que examina 5 fuerzas o influencias en el entorno, de esta forma se podrá conocer si los clientes, la competencia o los proveedores tienen mayor posibilidad de sobresalir en la negociación de la adquisición y proceso de venta del productos. (LOPEZ, 2016)

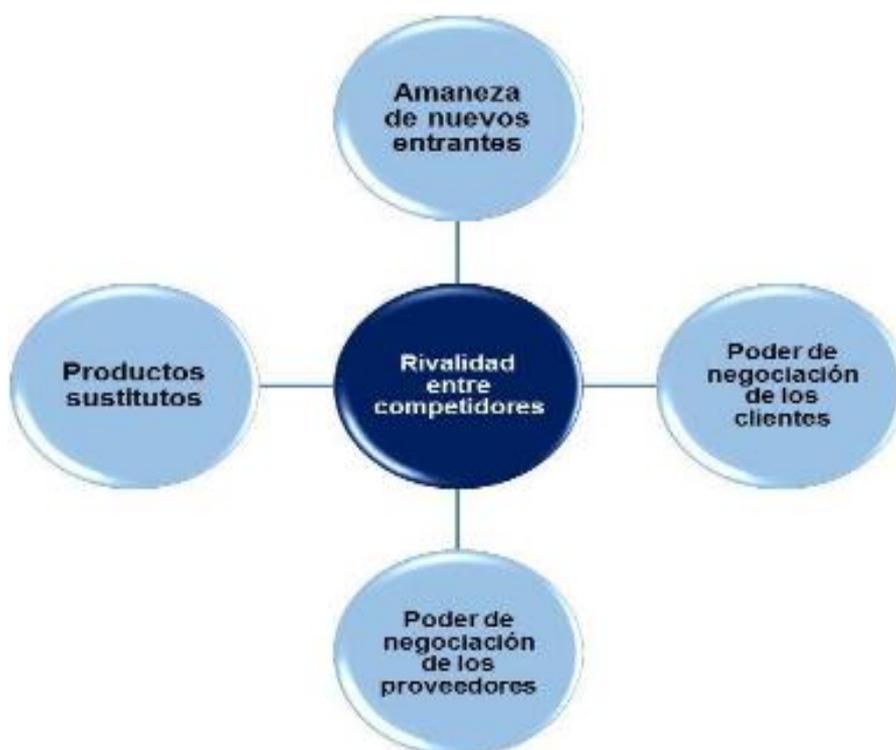


Figura 35 Fuerzas Porter

#### **Amenaza de nuevos entrantes: Alta**

La facilidad de acceso a la compra de materia prima, accesorios y herrajes y una mínima inversión con respecto al diseño del mobiliario de farmacia permite que la amenaza de nuevos entrantes sea sumamente alta, la libre competencia y apertura de mercados permiten que cualquier emprendedor ingrese como competencia en este segmento. El servicio de post-venta, el diseño y fabricación de mobiliario a la medida y un adecuado CRM permitirá fidelizar a los futuros clientes. No se debe descartar la incursión de maestros ebanistas que pueden emprender, fabricar y comercializar el mismo producto.

### **Amenaza de productos sustitutos: baja**

De hecho nuestro mobiliario especializado de farmacia esta direccionado como un producto sustituto en las farmacias, permitirá reemplazar las tradicionales perchas que actualmente tienen todas las farmacias del sector privado, incrementando la capacidad de almacenamiento. Recordemos que cada torre de medicamentos equivale a 3.5 perchas tradicionales, así como también brinda las seguridades del caso.

El único producto sustituto al nuestro que pudiera ingresar al mercado serían las columnas de medicamentos IMPORTADAS que comercializa PERFECTECH, pero los altos costos de importación y los exagerados márgenes que la empresa aplica la competencia hacen que tenga un precio muy elevado con respecto a nuestro producto. Es difícil que esto suceda pero puede pasar, no hay que descuidarse.

### **Poder de negociación de los proveedores: Alta**

Al existir tan solo 3 proveedores de materia prima en el Ecuador (tableros aglomerados) como son EDIMCA, NOVOCENTRO Y MASISA consideramos que el poder de negociación con los mismos es alta. Ellos controlan el mercado maderero al compartir el monopolio de tableros aglomerados. Así pueden controlar los precios, la calidad de los tableros aumentando o disminuyendo la densidad del aglomerado, cuando salen proyectos grandes los tiempos de entrega aumentan notablemente porque la capacidad instalada no se abastece para el despacho de los tableros con los respectivos cortes solicitados en la modulación, las máquinas de corte y canteado siempre se están dañando, no les dan buen mantenimiento.

### **Poder de negociación de los clientes: Alta**

Al no existir mobiliario especializado de farmacia en ninguna farmacia del sector privado, a excepción de las grandes cadenas y franquicias, se considera como alto el poder de negociación con nuestros clientes. Es necesario contratar y capacitar una fuerza de ventas con experiencia, aptitud y actitud para poder sacar adelante este proyecto. El conocimiento de nuestro producto es muy importante para la capacitación de la fuerza de ventas.

## **Rivalidad entre competidores actuales: Baja**

La rivalidad entre competidores actuales es sumamente baja. Al no existir en el mercado farmacéutico un producto similar al nuestro no existe aún esa posible rivalidad y guerra de precios que se estila en todos los mercados. Una vez que logremos la penetración del producto y la curva de crecimiento sea positiva en favor de la empresa no hay lugar a dudas de que saldrán nuevos competidores imitando nuestro producto, diseño y a precios más bajos. Contaremos con las respectivas estrategias de fidelización como un CRM para poder mantener nuestros clientes.

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

El mercado potencial para este plan de negocios son las farmacias que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, a lo largo y ancho de todo el territorio abarcando 3 zonas geográficas delimitadas en las encuestas como son el Norte, Centro y Sur. Además tenemos también las farmacias que se encuentran dentro de clínicas, centros de salud, botiquines, etc. todas ellas pertenecientes al sector privado. Se tomará en cuenta única y exclusivamente a todas las farmacias del sector privado de Guayaquil.

Al no ser un producto de consumo masivo, no es factible hacer el análisis con fórmulas que incluye la guía; al tratarse más bien de un mercado relativamente pequeño, se incluye a todas y cada una de las unidades médicas y farmacéuticas de la ciudad como mercado potencial.

La demanda global va en función de las necesidades de cada farmacia. No se puede establecer un consumo promedio diario, ni semanal peor anual. Por tratarse de un bien de larga duración, su demanda depende de la apertura y concientización por parte del dueño de la farmacia para invertir en un mobiliario que le va a brindar muchas ventajas y pocas desventajas. Cada farmacia tiene sus propias necesidades en cuanto a requerimiento de espacio, de inventario, de unidades mínimas de producto, las medidas de cada mobiliario son distintas porque dependen del espacio donde se vaya a instalar. Lo que podemos inferir es un stock de mobiliario sugerido como mínimo para cada una de las farmacias.

## 6.5. Mercado Meta

Es necesario identificar a los consumidores que debido a sus características podrían necesitar o preferir más su producto que otros grupos, para ello se realiza la segmentación de mercados, la cual consiste en dividir el mercado en partes lo más parecido posible.

Para poder lograr nuestro objetivos como empresa nos enfocamos en las 600 farmacias que existen en la ciudad de Guayaquil, como ya lo mencionamos en el inciso anterior a nuestros únicos y principales clientes serán las farmacias del sector privado en Guayaquil, con excepción de las cadenas Pharmacys, Cruz Azul.

## 6.6. Perfil del Consumidor

Con la finalidad de conocer un poco más al detalle el perfil de nuestros clientes se detalla en una matriz el perfil de consumidor para el plan de negocios:

Tabla 21

*Perfil del consumidor*

### PERFIL DEL CONSUMIDOR

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Región	Costa
Ciudad	Guayaquil
Clima	Tropical-Húmedo

Demográficas	Datos
Edad	25 - 60 años
Sexo	Ambos
Religión	Indistinto
Nacionalidad	Todas

Socioeconómica	Datos
Ingreso	Mínimo \$ 2.000 mensuales
Instrucción	Bachiller - Superior - 4to nivel
Ocupación	Administrador o dueño de Farmacia

Psicográficos	Datos
Clase Social	Media, Media-Alta, Alta
Estilo de vida y valores	Ordenado, Metódico, Perseverante
Personalidad	Espontáneo, Adaptable, Optimista

Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Aumento de la productividad
Nivel de lealtad	Alto

## 7. Análisis interno

### 7.1. Cadena de valor

Por medio de este análisis interno se podrá enunciar cuáles son los factores que afectaran las actividades del Comercial Artdekor para poder determinar las estrategias necesarias y aprovechar las fortalezas y oportunidades que el mercado ofrece.



Figura 36 Cadena de Valor

**Infraestructura de la empresa:** Se encarga de realizar la planeación estratégica anual de la empresa, relaciones con los inversionistas, realiza las actividades de financiamiento, dirección y control de los demás integrantes de la cadena de valor. No forma parte de ella, la dirige.

**Gestión de Recursos Humanos:** Realiza las actividades concernientes a la administración del capital humano de la empresa, sistemas de remuneración, seguridad social, reclutamiento, selección y capacitación del personal nuevo.

**Desarrollo de Tecnologías:** Efectúa la labor de diseños nuevos de mobiliario para aumentar la productividad (bosquejos, pruebas, mejoramiento continuo en la fabricación del mobiliario) disminuyendo los sobrantes y optimizando los cortes en las modulaciones para la fabricación del mobiliario. También se encarga de la investigación de mercados, monitoreo constante de la competencia.

**Compras:** Generación de órdenes de compras para materia prima, insumos y herrajes para la fabricación del mobiliario; Pagos de servicios básicos, gastos de publicidad y control de gastos varios para el cumplimiento de objetivos.

**Logística Interna:** Recepción y almacenamiento de materia prima, manejo de materiales, bodegaje, control de inventarios, devolución de productos no conformes, control de calidad, optimización de los sobrantes.

**Operaciones:** Fabricación de mobiliario, control de procesos internos para optimización y re-utilización de sobrantes, modulación de los cortes para fabricación de mobiliario a la medida, aumento de la productividad, embalaje final, traslados internos de productos, limpieza y mantenimiento de herramientas y maquinarias, manejo ecológico de residuos.

**Logística Externa:** Traslado del mobiliario de farmacia a los clientes, manejo de devoluciones de materia prima, traslados de tableros para reutilización de cortes sobrantes, traslado de insumos y herrajes, movimientos externos a bodega, retiro y reposición de producto inconforme, apoyo al área de post-venta.

**Marketing y Ventas:** Conformación del departamento de ventas, visitas a clientes, realización de charlas, talleres para socialización del mobiliario especializado de farmacia, promociones de venta, aplicación de estrategias de ventas y marketing para comercialización de los productos.

**Servicios Post-Venta:** Instalación y entrega del mobiliario, seguimiento a los clientes, manejo de CRM a clientes, resolución de reclamos y ejecución de garantías por defecto de fabricación, reparaciones y reposición de piezas o partes defectuosas. Servicio de Mantenimiento

## **7.2. Benchmarking**

El Benchmarking es un proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva” (Camp. 1989).

Como un plan de mejoramiento continuo, Artdekor implementara un enfoque de Benchmarking para identificar y aplicar a nuestros productos mejoras que aporten un aumento en la productividad. De igual manera observaremos procesos de otras compañías que nos ayuden a mejorar los nuestros. Como empresa joven en etapa de crecimiento este enfoque gerencial moderno será muy utilizado no solamente por la Gerencia sino también por los líderes de área.

No solo nos centraremos en analizar los diseños de mobiliario de la competencia, si no que observaremos procesos de gestión interdisciplinarios que nos permitan mejorar los nuestros en beneficio de la empresa.

## **8. Diagnostico**

### **8.1. Análisis DAFO**

Para el presente plan de negocios se implementara el análisis FODA matemático el mismo que nos va permitir analizar las Fortalezas y Debilidades de manera objetiva, de igual manera con las Oportunidades y Amenazas que existen en el mercado; con este tipo de análisis le damos ponderación a cada variable para determinar la capacidad que posee la empresa sobre cómo responder al mercado.

Tabla 22

*Matriz EFE*

**MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) EMPRESA**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>AMENAZAS</b>	50 %		
Posibilidad de nuevos competidores	0,20	4	0,8
Evolución del PIB	0,10	2	0,2
Calidad de Vida	0,05	2	0,1
Regulaciones Ambientales	0,15	3	0,45
<b>OPORTUNIDADES</b>	50 %		
Disminución del IVA al 12 %	0,15	3	0,45
Eliminación de Salvaguardas	0,10	3	0,3
Leyes y Normativas Manejo y Almacenamiento de Medicinas	0,05	3	0,15
Aceptación de inversión de un bien larga duración	0,20	4	0,8
<b>Totales</b>	100 %		3,25

<b>Calificar entre 1 y 4</b>	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada importante

Tabla 23  
Matriz EFI

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>DEBILIDADES</b>	50 %		
Falta Servicio al Cliente	0,25	4	1
Baja inversión en marketing y publicidad	0,10	3	0,3
Inestabilidad laboral a nivel de maestros	0,15	3	0,45
<b>FORTALEZAS</b>	50 %		
Experiencia comprobada en el Sector	0,15	3	0,45
Producto de gran capacidad de almacenamiento, calidad y larga duración	0,20	3	0,6
Estructura Organizacional pequeña	0,05	2	0,1
Bajos costos operativos	0,10	4	0,4
<b>Totales</b>	100 %		3,3

<b>Calificar entre 1 y 4</b>	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada importante

De acuerdo al análisis que se realizó mediante la matriz EFI se obtuvo un resultado ponderado de 3,3 lo que quiere decir que Artdekor se encuentra por encima del estándar superior y cuenta con las condiciones adecuadas para poder fortalecerse aún más y corregir las debilidades que tenga. En cambio el análisis de la matriz EFE arrojó un resultado ponderado de 3,25 lo que nos indica que Artdekor si tiene la capacidad de aprovechar estas oportunidades y minimizar las amenazas.

## 8.2. Análisis CAME

Tabla 24  
Análisis CAME

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia comprobada en el Sector</li> <li>-Producto de gran capacidad de almacenamiento equivale a 3.5 perchas</li> <li>-Beneficios mobiliario idóneo para medicamentos</li> <li>-Bajos costos operativos</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta Servicio al Cliente</li> <li>-Baja inversión en marketing y publicidad</li> <li>-Inestabilidad laboral a nivel de maestros</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminución IVA al 12 %</li> <li>-Eliminación de Salvaguardas</li> <li>-Leyes y Normativas Manejo y Almacenamiento de Medicinas MSP-ARCSA</li> <li>-Aceptación de inversión de un bien larga duración por parte de clientes (crédito)</li> </ul>	<p><b>F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comercialización de producto idóneo de farmacia cumpliendo la normativa MSP</li> <li>-Excelente relación Calidad/Precio</li> <li>-Estrategia de Ventas Agresiva para penetración de producto en toda la ciudad</li> </ul>	<p><b>D-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de CRM On line para aplicar las estrategias de MK y Publicidad</li> <li>- Bonos de cumplimiento en base a productividad operativa</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Posibilidad de nuevos competidores</li> <li>-Evolución del PIB</li> <li>-Calidad de Vida</li> <li>-Regulaciones Ambientales</li> </ul>	<p><b>F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Monitoreo constante del mercado y competencia</li> <li>-Socialización del mobiliario a consumidores finales para mejorar calidad de vida</li> <li>-Manejo responsable de residuos</li> <li>-Reducir huella ecológica empresarial</li> </ul>	<p><b>D-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Beneficios Sociales a maestros y ayudantes</li> <li>-Conciencia Verde a nivel de clientes internos</li> <li>-Empoderamiento a FDV para aplicar estrategias MK</li> </ul>

## 8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

Tabla 25

Matriz de crecimiento ANSOFF

		<b>PRODUCTOS</b>	
		<b>Existentes</b>	<b>Nuevos</b>
<b>MERCADOS</b>	<b>Existentes</b>	PENETRACION DEL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	<b>Nuevos</b>	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

La dirección estratégica de crecimiento para el presente plan de negocios para la empresa Artdekor se define como “Estrategia de Desarrollo de Mercados”, ya que lo que se va a comercializar es un producto ya existente como lo es el Mobiliario Especializado de Farmacia dentro de un nuevo mercado para la empresa Artdekor como lo es el mercado farmacéutico del sector privado.

## 8.4. Mapa estratégico de objetivos

### Administración por objetivos

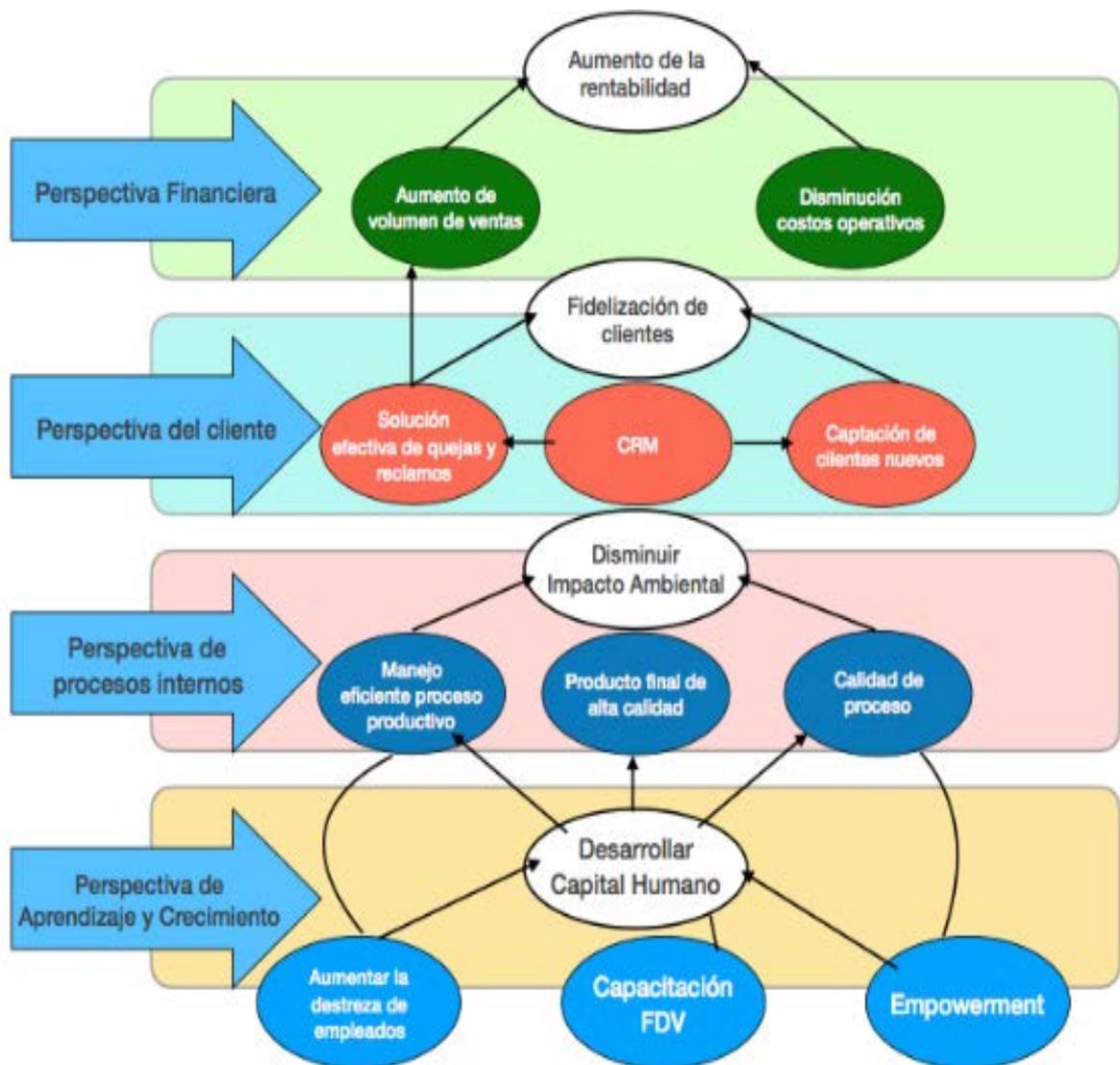


Figura 37 Mapa Estratégico de Procesos

## **8.5. Conclusiones**

Una vez revisada toda la información con respecto a la investigación de mercados podemos concluir lo siguiente:

- A. La empresa Artdekor se encuentra en un proceso de crecimiento no consolidado, las ventas en los 3 últimos periodos fiscales han ido a la baja y no se cuenta con una cartera fija de clientes, solo se ha venido trabajando en el sector público. Con este plan de negocios esperamos alcanzar el crecimiento planteado para el año 2018.
- B. El análisis de las fortalezas y debilidades como empresa nos da la idea de que contamos con el producto, experiencia y conocimiento para poder aplicar este plan de negocios y lograr alcanzar las metas propuestas.
- C. Es imperativo seguir las estrategias planteadas y no descuidar las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado farmacéutico ecuatoriano. Un control constante y una buena retroalimentación permitirá realizar las correcciones necesarias en caso de que nos estemos desviando de las estrategias establecidas.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **1. Objetivos Comerciales**

Incrementar las ventas del comercial Artdekor en un 30 % mediante la elaboración de un plan de negocios para la Comercialización de Mobiliario Especializado de FARMACIA, dirigido a UNIDADES MEDICAS y FARMACÉUTICAS en la CIUDAD DE GUAYAQUIL para el año 2018.

#### **Objetivos específicos:**

- Realizar una investigación para identificar el mercado objetivo y las necesidades de mobiliario farmacéutico de las farmacias.
- Medir y analizar las 5 fuerzas de PORTER
- Definir las visitas personalizadas a los clientes potenciales en la ciudad de Guayaquil para la comercialización del mobiliario especializado de farmacia.

#### **2. Plan Comercial y de Marketing**

##### **2.1. Estrategias de ventas**

Para lograr el incremento de las ventas planteado en el presente plan de negocios hemos decidido plantear la comercialización de un producto ya existente en el mercado ecuatoriano a un nuevo mercado objetivo, es decir la estrategia de venta es del tipo HORIZONTAL, puesto que se requiere incorporar nuevos clientes al portafolio de la empresa para lo cual se elaborara planes de visitas personalizadas por el equipo de ventas realizando una cobertura total del territorio para aumentar así la facturación.

### 3. Función de la Dirección de Ventas

#### 3.1. Área Estratégica

En esta área se establecen funciones, objetivos, tareas y responsabilidades interactuando todas y cada una de ellas para poder establecer una estructura que contribuya a la obtención de las metas planteadas desde una perspectiva estratégica. Se tratará de adaptar el equipo de ventas a las condiciones externas e internas, de repartir objetivos de ventas razonablemente y cubrir los territorios donde actúen los vendedores, mejorando continuamente los itinerarios y los tiempos de ejecución de la gestión comercial, con el objetivo de ser más eficientes y eficaces.

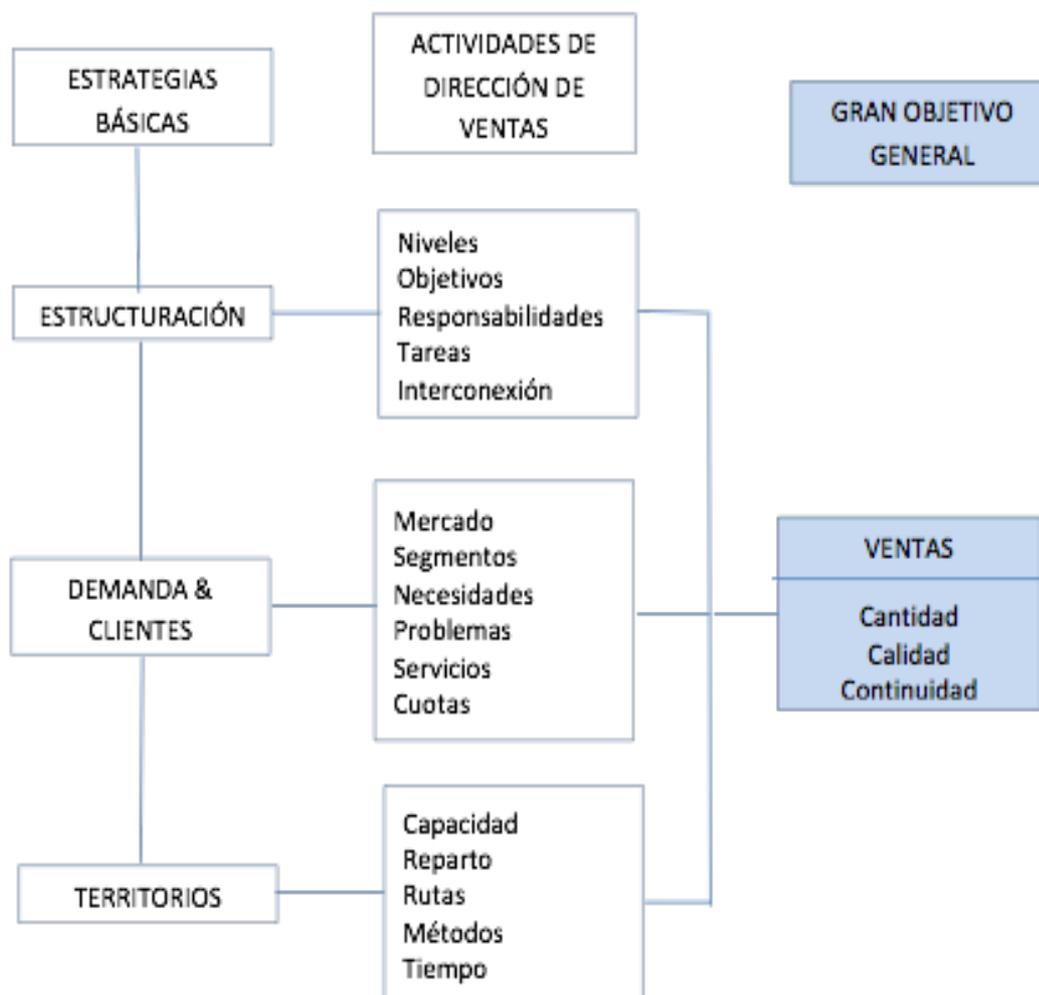


Figura 38 Mapa Área Estratégica

### 3.2. Área Gestionaria

El área Gestionaria de la Dirección de Ventas para un adecuado rendimiento se sostiene sobre cuatro pilares fundamentales para el correcto desarrollo de sus actividades y son:

- A. El Entorno que es la coyuntura de la competencia y la demanda.
- B. El Mix de Marketing: comprendido por las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción; que por medio de las políticas empresariales y proyectos realizados contribuyen a realizar las actividades planteadas en las estrategias.
- C. La Dirección Comercial: se encarga de la planificación, gestión, control e implementación de políticas, objetivos, programas y presupuestos de ventas de la empresa.
- D. La Fuerza de Ventas: la parte más importante para el rendimiento de la empresa, termómetro básico y fundamental de la organización.

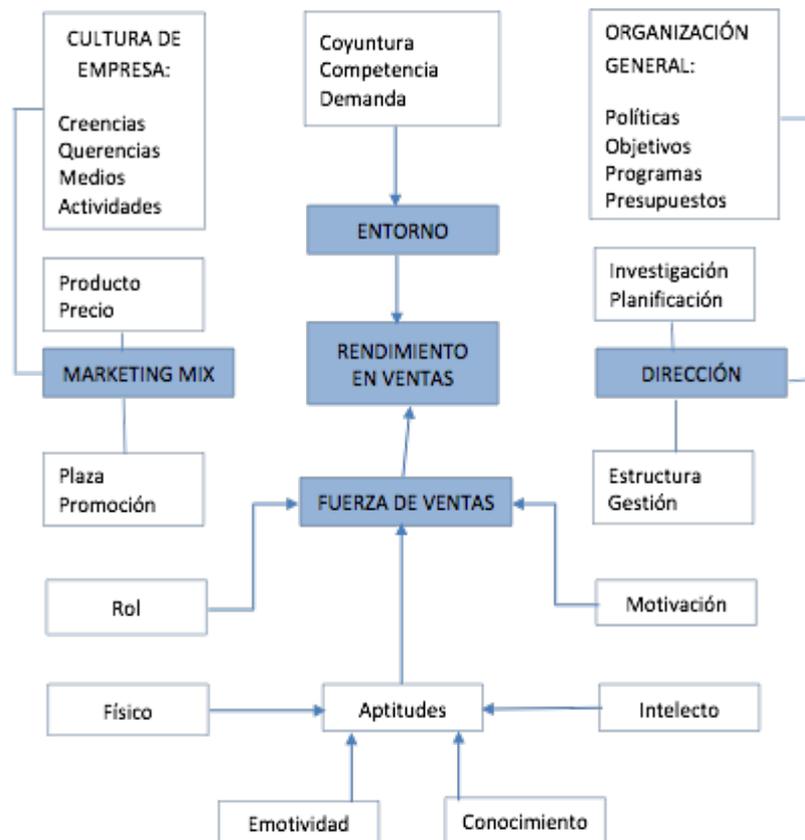


Figura 39 Mapa Área Gestionaria FDV

### 3.3. Área de Control

Los controles deben efectuarse en:

- A. *Los resultados*, de manera general, se controlan los presupuesto de ventas asignados por vendedor o por zona, pero adicionalmente a estas variables, también deberán controlarse las cifras de ciertos productos o familias de productos, de clientes, de zonas determinadas, etc. (Productos nuevos, productos estrellas, clientes grandes, clientes líderes de mercado, segmentos en crecimiento o decadencia).
- B. *Los comportamientos*, esto hace referencia a las actividades de los vendedores y que sirven para mejorar o aumentar la relación de los vendedores con las cuentas, así como su satisfacción y que están encaminados a mejorar la gestión comercial.
- C. *Los costos*, es necesario hacer comparaciones y relaciones que ayuden a entender cuánto cuesta la gestión de un vendedor y la manera de disminuir los costes con mejores o iguales resultados.
- D. *La rentabilidad*, a medida que se controlen los costos, se controlará también la rentabilidad.

### 4. Organización de la Estructura de Ventas

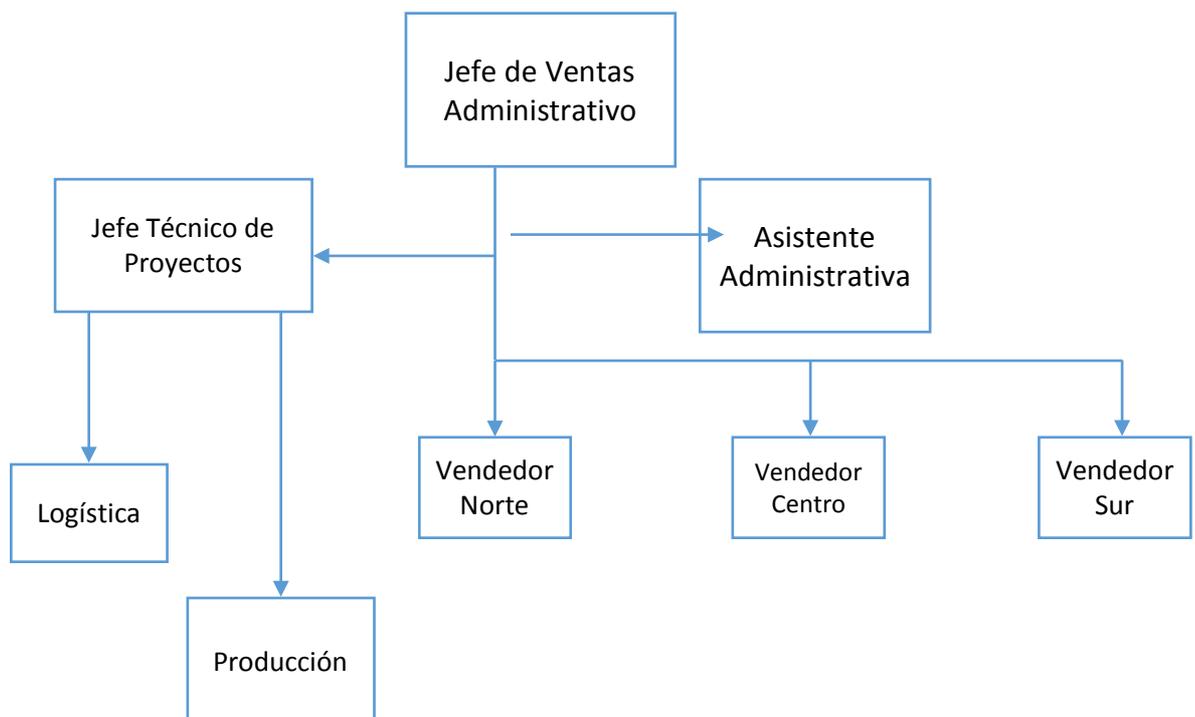


Figura 40 Organigrama

La estructura inicial para el desarrollo del plan de negocios está acorde a la experiencia y conocimiento del mercado farmacéutico que tenemos, inicialmente para el primer año de operaciones se cuenta con una estructura básica, a medida que se vayan generando ingresos residuales se podrá ir aumentando la estructura tanto en capital humano como en activos fijos, ya que es necesario re-invertir los primeros años para poder consolidar a la empresa.

Con el tamaño de organización propuesto y con la información recabada del mercado se podrá iniciar la comercialización de mobiliario de farmacia y cumplir con los objetivos planteados. Adicional a la estructura de ventas es necesario contar con un jefe técnico que se encarga de controlar el área de producción y logística.

#### **4.1. Tipo de Estructura de ventas**

El tipo de estructura de ventas es del tipo vertical, ya que solo es necesario un Jefe de Ventas Administrativo y 3 vendedores para cubrir las 3 zonas delimitadas, información obtenida de las encuestas. Las zonas son Norte, Centro y Sur. El tipo de vendedor que se contratara es con sueldo fijo más una bonificación por cumplimiento de objetivos y de categoría Junior. Se elige este tipo de vendedores porque consideramos que es necesario formarlos a las necesidades de la empresa, personas jóvenes que recién empiezan en el campo de las ventas son más fáciles de capacitar y formar que vendedores con experiencia adquirida; además de que se necesita vendedores jóvenes para que puedan realizar una labor diaria a presión y con objetivos diarios de visita y ventas.

Este esquema simple y sin muchas complicaciones permitirá que exista flujo de información en ambas direcciones sin las complicaciones y burocracia de complejos esquemas por departamentos; además de que la sencillez de las áreas nos permitirá optimizar los beneficios de la empresa.

#### **4.2. Rol del director de ventas y del vendedor**

Los roles del director de ventas y los vendedores del comercial Artdekor se detallan a continuación en la siguiente matriz:

Tabla 26  
Matriz Roles de Director y Vendedor

DIRECTOR DE VENTAS	VENDEDOR
Comprender, motivar y activar al equipo de vendedores.	Apertura y motivación mentalmente positiva para la ejecución del plan de ventas.
Capacidad de organización, de simplificación, de análisis, de aprovechamiento del tiempo.	Planificación diaria de ventas, optimización del tiempo efectivo de ventas y cumplimiento de visitas diarias.
Búsqueda, selección e incorporación de los mejores elementos, así como la formación, entrenamiento y capacitación.	Capacidad de aprendizaje, apertura a los cambios y trabajo a presión. Aplicación de lo aprendido en las capacitaciones de la empresa.
Amplio conocimiento del sector farmacéutico con estudios en Administración de Ventas y salidas de campo.	Formación profesional académica acorde al cargo, perfil de vendedor con movilidad propia.
Motivación, previsiones, objetivos y cuotas de venta.	Cumplir con los presupuestos de ventas establecidos.
Ratios de efectividad del vendedor.	Reportes diarios de visita.

### 4.3. Sistema de acción de ventas

El sistema de acción de ventas escogido para el presente plan de negocios es el de **VENTAS EXTERNAS DE VISITA PERSONALIZADA**. El vendedor deberá realizar las visitas diarias a las diferentes farmacias establecidas en la ciudad de Guayaquil, tratando de negociar en cada visita el mobiliario de farmacia. Consideramos que es la mejor manera de realizar las ventas debido a que el mercado farmacéutico así lo amerita, los encargados, administradores de farmacia y dueños de la misma quienes serán nuestro mercado meta asignan la mayoría de las veces días y horas para atender a los visitantes médicos y a los vendedores de distribuidoras farmacéuticas. Nosotros consideramos que los vendedores de Artdekor es una mezcla de estas dos clases de vendedores ya que nuestro producto es un bien de larga duración y nuestros vendedores recibirán capacitación técnica especializada del producto.

## **5. Previsiones y cuotas de venta**

Es necesario establecer dos tipos de previsiones de venta: las individuales para cada vendedor conocidas también como cuotas de ventas y las globales para la empresa que no es más que la suma de las cuotas de cada vendedor. Existen tres maneras principales para establecer las previsiones de venta y son: estadísticas, por intuición y un mix de ambas, siendo este último el de mayor utilidad por la combinación de la objetividad de las estadísticas y la subjetividad de la intuición.

Por otro lado los principales variables para analizar al momento de hacer las previsiones de venta son:

- A) Demanda del mercado y su tendencia
- C) Las técnicas a utilizar para conseguir la participación de mercado y el tiempo en el que se lo pretende realizar
- D) Los objetivos y la rentabilidad

### **5.1. Procedimiento para las previsiones**

Se establecen las previsiones generales en base del análisis de algunos factores externos e internos. Dentro de los factores que pueden influir en las previsiones podemos citar: el producto, el precio, la calidad, la edad del producto, las tendencias del mercado y la evolución de la política interior y exterior.

Con la información disponible el jefe de ventas administrativo tiene que establecer los objetivos de venta globales de la empresa y de las cuotas de venta individuales por cada vendedor, en base al método que elija para el establecimiento de los cupos de venta. En ocasiones se suele consultar e incluir a la fuerza de ventas para el establecimiento de objetivos. En esta ocasión, como primer año de actividades comerciales en este nuevo segmento para la empresa no se va a tomar en cuenta este tipo de comentarios, por ser un mercado nuevo. Para el segundo año con la experiencia adquirida, la información recolectada y los resultados de las ventas se podrán hacer un análisis más acido para establecer los objetivos de ventas del próximo año.

## 5.2. Métodos de previsión de ventas Intención de compra

Para el poder establecer el método correcto para la previsión de ventas se utiliza el método de "Intención de Compra" ya que al ser un producto ya existente en el mercado pero con poca presencia a nivel de farmacias se realizaron las encuestas en donde la mayoría de la muestra encuestada indicio su aceptación e intención de compra del mobiliario especializado de farmacia cuyas respuestas fueron las siguientes:

**Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a implementar este tipo de mobiliario en la farmacia a su cargo para cumplir con la normativa, mejorar la productividad y modernizar la imagen de su farmacia dando un ambiente de seguridad y calidad a sus clientes?**

Figura 30 ¿Estaría dispuesto a implementar el mobiliario?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	229	95,8 %
No	10	4,2 %
TOTAL	239	100 %

Resumen de ¿Estaría dispuesto a implementar este tipo de mobiliario en la farmacia a su cargo para cumplir con la normativa, mejorar la productividad y



Como podemos evidenciar el 95,8 % de la muestra encuestada expreso su aceptación e intención de compra con respecto a nuestro mobiliario de farmacia, así es que basándonos en el potencial de mercado existente y con esta intención de compra se podrá establecer las cuotas para cada vendedor. Aunque estamos conscientes que no siempre las intenciones de compra de los clientes se transforman en decisión de comprar, estamos seguros que con un buen acompañamiento y capacitación a la fuerza de ventas se podrán obtener resultados favorables para la empresa.

Podemos concluir que el total del potencial de mercado corresponde a 575 farmacias que representa el 95,8 % del total del mercado en Guayaquil que corresponde a 600 unidades farmacéuticas. Con esta cifra se podrá elaborar las respectivas cuotas de venta para las 3 zonas delimitadas en la ciudad.

### 5.3. Cuotas de venta

#### Método de Unidades de Venta

El método elegido para el presente plan de negocios es el “**Método de Unidades de Venta**”, ya que contamos con la información obtenida en la encuesta realizada a la muestra, donde se procedió a dividir la ciudad de Guayaquil en 3 zonas de venta (norte, centro y sur) y con la respectiva ponderación que obtuvimos al realizar la encuesta nos vamos a basar en el potencial de mercado que arrojó la encuesta por sectores. A continuación el resultado de la encuesta y su distribución por sectores:

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Norte	10	44,8 %
Centr	47	19,7 %
Sur	85	35,6 %
TOTAL	239	100 %



Figura 23 Sector ubicación farmacia

Podemos evidenciar que basándonos en el método elegido tenemos que para el sector norte de la ciudad le corresponde una ponderación de 44,8 % del total de mercado potencial, mientras que para la zona centro y sur les corresponde el 19,7 % y el 35,6 % respectivamente. Con esto podemos establecer el número de unidades de ventas por vendedor para poder realizar los presupuestos de ventas

## 5.4. Previsión y Presupuestos de Ventas

A continuación el detalle de las cuotas de ventas establecidas para el presente plan de negocios en base al método elegido y a la información del mercado que se obtuvo en las encuestas:

Tabla 27  
Potencial de Mercado Artdekor

Potencial de Mercado Artdekor			
Población	Muestra	Intención de compra	Cuota Global
600	240	95,8 %	574,8
<b>TOTAL 575 unidades</b>			
<b>Cuota Total 5 años</b>	<b>575 x 2 =</b>	<b>1150 unidades</b>	

Distribución de cuotas por año			
AÑOS	Q	% crecimiento vs año inicial	PSP Q proyectado
2018	230	0	230
2019	230	3 %	242
2020	230	6 %	254
2021	230	9 %	266
2022	230	12 %	278
<b>TOTAL</b>	<b>1150</b>	<b>15 %</b>	<b>1270</b>

**Incremento Anual de Ventas 3%**

PRESUPUESTO DE VENTAS EN Q PROYECTADO 5 AÑOS													
AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
2018	12	14	18	23	21	18	23	23	21	18	18	21	230
2019	13	15	19	24	22	19	24	24	22	19	19	22	242
2020	14	16	20	25	23	20	25	25	23	20	20	23	254
2021	15	17	21	26	24	21	26	26	24	21	21	24	266
2022	16	18	22	27	25	22	27	27	25	22	22	25	278
												<b>TOTAL</b>	<b>1270</b>

Figura 41 Distribución de Cuotas mensuales

Como se puede evidenciar en estas tablas, en la primera podemos observar el potencial de mercado basados en la intención de compra que manifestaron los encuestados con respecto a la adquisición del mobiliario especializado de farmacia. En el segundo cuadro podemos observar la distribución del total de posibles clientes para los próximos 5 años, tomando en cuenta un pequeño crecimiento en las unidades año a año, el primer año se proyecta un crecimiento del 3 % con respecto al presupuesto del primer año y así sucesivamente llegando a obtener un crecimiento acumulado total para el final del proyecto del 15 %

Esto se lo realiza con la intención de establecer un ambicioso presupuesto de ventas para el total de 5 años que dura el presente plan de negocios, sin contemplar aun el valor de cada torre de medicamentos con respecto a la inflación que sube año a año. Esa parte se la desarrollara en el estudio económico, desarrollado en el capítulo 4.

Cabe recalcar que de acuerdo a la capacidad de almacenamiento de cada torre de medicamentos y al promedio de medicamentos que manejan las farmacias el número de unidades asignadas para la venta es de 2 torres de medicamentos.

## **6. Organización del territorio y de las rutas**

### **6.1. Establecimiento de los territorios**

Son los clientes quienes definen en primer lugar el territorio, lo que resulta lógico en una filosofía de marketing en la que todo gira en torno al servicio a los consumidores. Pero estos clientes, verdadera clave de los territorios, no se pueden separar de su soporte geográfico, y no será operativo el territorio hasta que un vendedor actúe en él. Los buenos territorios de ventas están compuestos por clientes que tienen dinero y voluntad de gastarlo (Churchill et al., 1994).

Antes de diseñar uno o más territorios, debemos conocer datos cuantitativos del tipo de los conceptos antes expuestos, con la mayor precisión que podamos, así como clientes a visitar, tiempo y número de visitas, expectativas de operaciones de venta.

La segmentación de mercado que conviene para el producto y que se va a implementar es aquella definida por las 3 zonas de influencia en las que se realizaron las encuestas: Norte, Centro y Sur; la compra de nuestro producto es de especialidad ya que es un producto específico con cualidades especialmente diseñado para un óptimo manejo de medicamentos. La segmentación de mercado corresponde a las farmacias y unidades farmacéuticas de clínicas, botiquines y centros médicos del sector privado, con excepción de las grandes cadenas y franquicias de la ciudad como son Fybeca, Cruz Azul y Pharmacys.

### **Información cualitativa**

Mercado potencial: 600 farmacias potenciales clientes de ventas, datos obtenidos de Asoprofar.

Potencial de ventas: Comprende toda la línea de Mobiliario de Farmacia que fabrica la empresa Artdekor y consta Torres de Medicamentos, Torres de Psicotrópicos, Torres de Sueros, Mini bodegas de Almacenaje, Estaciones de Trabajo y Repiseros. Para el presente plan de negocios se va a tomar como potencial de ventas solo a la Torre e Medicamentos, ya que es el producto que mayor funcionalidad y optimización de espacio con respecto a la dispensación de medicina necesaria en la farmacia. Debido a que la capacidad de almacenamiento de cada Torre reemplaza a 3,5 perchas tradicionales se concluye que el Potencial de ventas del mercado es de 2 unidades por farmacia.

Ventas del sector: No contamos cifras reales en este segmento porque es un producto nuevo que nunca se ha comercializado.

### **Información cuantitativa**

Basándonos en la figura 23 donde se indica el porcentaje de participación de farmacias por sectores y tomando en cuenta el potencial de mercado que es 600 farmacias se obtiene el siguiente cuadro:

## TERRITORIOS DE VENTA ARTDEKOR

Zona	Total clientes potenciales	% mercado x zona según encuesta	# clientes por zona	Asignación real clientes por zona (reajustada x vendedor)	Días laborables	Promedio de visitas diarias
Norte	600	44,80 %	269	200	20	10
Centro	600	19,70 %	118	200	20	10
Sur	600	35,60 %	214	200	20	10

Figura 42 Establecimientos Territorios de Venta Artdekor

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

En el primer año se levantara la información con respecto a todos los clientes potenciales existentes en la ciudad de Guayaquil para de ahí proceder a una revisión exhaustiva de los territorios de venta asignados a cada vendedor, con esta información obtenida mediante un CRM levantado por los vendedores y administrado por el Jefe de Ventas se podrá administrar de mejor manera la cartera de clientes. Se aplicara la ley de Pareto para poder identificar el 80-20 de la ciudad de Guayaquil para poder optimizar las rutas de trabajo.

### 6.3. Construcción de rutas Preparación y proyecto

Las rutas quedan establecidas para 3 vendedores repartidos en los 3 sectores de la ciudad: Norte Centro y Sur. Cada vendedor tendrá a su cargo 200 potenciales clientes, sin dejar de lado la apertura de clientes nuevos dentro de su territorio de trabajo cada vez que se abra una nueva farmacia.

La frecuencia diaria de visita será de 10 farmacias, como el mes tiene en promedio 20 días laborables allí se completa el ciclo de visita que se necesita hacer para la consecución de los objetivos. Una vez terminado todo el rutero, se procederá a hacer re-visitas a clientes AAA para aumentar las posibilidades de venta de cada vendedor.

### 6.4. Métodos y tiempos: Productividad en rutas

Mediante la planificación diaria de visitas que se realizara, se controlara mediante una aplicación en un dispositivo móvil que la empresa le otorgara a

cada vendedor, teniendo que prospectar 10 clientes diarios aproximadamente de 45 minutos por farmacia.

Al finalizar el día de trabajo se enviara un reporte de gestión diaria al coordinador de ventas, para medir la efectividad del vendedor y realizar un análisis con el reporte virtual mediante el aplicativo.

## 7. Realización de las Estrategias de Ventas

### 7.1. Reclutamiento de vendedores: LOC – SELEC - IMCORP

PERFIL DEL VENDEDOR			
Fecha: 24 de Agosto 2017			
<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>			
Representante de Ventas Mobiliario Especializado de Farmacia			
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>			
Comercialización del mobiliario especializado de farmacia realizando una labor de cobertura total en el territorio asignado implementado las estrategias de ventas establecidas para el cumplimiento del presupuesto mensual de ventas			
<b>3. REQUISITOS MINIMOS</b>			
Formación Académica: Bachiller			
Experiencia: 2 años como representante de ventas de mobiliario de oficina y/o medicinas.			
<b>4. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES</b>			
		COMPETENCIAS	
FUNCIONES	GENERALES	TECNICAS	
Cumplimiento del 100 % presupuesto mensual de ventas	X		
Captación de nuevos clientes	X		
Explicar características, ventajas y beneficios del producto		X	
Realización de las cobranzas a los clientes de su zona	X		
Reportes de Ventas diarios	X		
Levantamiento de información CRM de los clientes de su zona		X	
Aplicar las estrategias de ventas y cobranza		X	

Figura 43 Perfil del Vendedor

La empresa Artdekor requerirá la contratación de 3 vendedores Senior, con experiencia de 2 años en el sector farmacéutico tanto como visitador médico o como representante de ventas de distribuidoras farmacéuticas. Se publicara anuncios por internet así como también las referencias personales de colegas y profesionales del medio.

## 8. Remuneración de los vendedores

### 8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos

La empresa Artdekor ha establecido la siguiente tabla de sueldos y comisiones para el equipo de vendedores que se contratara:

Tabla 28  
*Tabla de Sueldos y Comisiones*

**TABLA DE SUELDOS Y BONIFICACIONES x VENDEDOR**

	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	<b>5 AÑOS</b>
<b>SUELDO FIJO</b>	375	\$ 4.500	\$ 22.500
<b>MOVILIDAD</b>	109	\$ 1308	\$ 6.540
<b>BONIFICACION 15%</b>	660	\$ 7920	\$ 39.600
<b>TOTAL</b>	1144	\$10.080	\$ 50.400

### 8.2. Primas y otros incentivos similares

Como es un proyecto nuevo no se contempla primas ni incentivos adicionales para los vendedores durante el primer año. Para el segundo año dependiendo de cómo va el crecimiento de la empresa se establecerá los distintos incentivos que todo equipo de ventas desea obtener. Adicional se contempla dentro del presupuesto mensual de marketing un rubro que servirá para las cenas de cierre de mes que la empresa ofrecerá al equipo de ventas siempre y cuando lleguen al 100 % de sus objetivos.

## 9. Control de ventas y de vendedores

### 9.1. Control del volumen de ventas

El control del presupuesto de ventas tanto en unidades como en dólares lo realizara el jefe administrativo de ventas. Se tomara en cuenta la implementación de cuadros mensuales de ventas donde se detalle el presupuesto por vendedor, zona de trabajo, visitas efectivas realizadas, cumplimiento en dólares y unidades, porcentaje de cobertura y efectividad realizada en la zona de ventas, etc.

La utilización de los cuadros de comando para el control de los vendedores es fundamental al momento de realizar la medición y avance del cumplimiento de ventas. Lo que no se mide no se controla, por esto es importante un constante monitoreo para una correcta retroalimentación del progreso de ventas de la empresa.

## **9.2. Control de otras dimensiones de la venta**

La implementación de la ley de Pareto 80-20 % se realizara de manera individual por cada vendedor, que en conjunto con el jefe de ventas evaluaran la importancia de cada cliente para destinar mayores recursos y esfuerzo de venta, para así poder obtener los resultados esperados.

Control de visitas: los factores que más nos interesa controlar, teniendo en cuenta que el tiempo disponible por el vendedor es escaso, son los siguientes:

- a. Número de visitas en un período (preferentemente, diario).
- b. Número de clientes, segmentados.
- c. Número de pedidos.
- d. Causas de no-pedido: Ausencia cliente, exceso de nuestros productos, exceso de otros productos, quejas sobre producto, quejas sobre precio, quejas sobre servicio, falta de interés.

## **9.3. Evaluación de vendedores**

El control de ventas y su rentabilidad, de las cuestiones financieras con ellas relacionada y de los costes, nos permite conocer cómo van nuestras ventas y los defectos que tenemos que corregir, pero no nos indica suficientemente la calidad de nuestros vendedores. Ciertamente algunas actuaciones de los vendedores aumentan las cifras de venta; otras no tan claramente. Unas actuaciones comerciales son objetivamente cuantificables, otras sólo se pueden apreciar y apenas son medibles subjetivamente.

El jefe ventas efectúa la evaluación y toman la decisión para que la persona siga desarrollando el trabajo adecuado con un crecimiento personal y profesional dentro de la empresa con planes de estudios después de tener un año en la entidad, el líder del equipo le brinda:

- Captación de clientes potenciales
- Capacidad de negociación
- Capacitaciones técnicas
- Desarrollo profesional mediante becas de estudios

#### **9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas**

La dirección por objetivos requiere la instauración de un sistema sintético de control. Existen infinidad de sistemas individualizados al respecto, pero hay un mínimo de datos que deberían controlarse y evaluarse. Los principales criterios de evaluación son:

- \* Delimitación del mercado.
- \* Cumplimiento de objetivos (cuotas) por vendedor.
- \* Estado de situación comercial por vendedor
- \* Análisis de los clientes.
- \* Control de trabajo de los vendedores.

La implementación de estos indicadores se hace fundamental a la hora de medir y controlar a la fuerza de ventas. En cambio los principales criterios de evaluación a los vendedores son:

- \* Volumen de ventas.
- \* Cumplimiento de cuotas de venta.
- \* Relación gastos/ventas.
- \* Margen bruto aportado.
- \* Participación en el mercado.
- \* Nuevos clientes.
- \* Cartera Vencida

## 10. Marketing Mix

En esta parte de se definen las estrategias que van a ser utilizadas por la empresa para conseguir los objetivos comerciales.

### 10.1. Producto y Servicio

El principal objetivo de la Artdekor es vender un producto que le brinde todas las ventajas ya mencionadas en capitulo anteriores para un correcto y mejorado almacenamiento de los medicamentos en las farmacias.

Según la pregunta diez en la encuesta realizada a las farmacias de la ciudad de Guayaquil comentaron que “si estarían dispuesto a adquirir el mobiliario de farmacia conociendo todos los beneficios que posee”

**¿Estaría dispuesto a implementar este tipo de mobiliario en la farmacia a su cargo para cumplir con la normativa, mejorar la productividad y modernizar la imagen de su farmacia dando un ambiente de seguridad y calidad a sus clientes?**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	22	95,8 %
No	10	4,2 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de ¿Estaría dispuesto a implementar este tipo de mobiliario en la farmacia a su cargo para cumplir con la normativa, mejorar la productividad y



Según las encuestas existe una gran aceptación de parte del mercado objetivo para la comercialización del producto

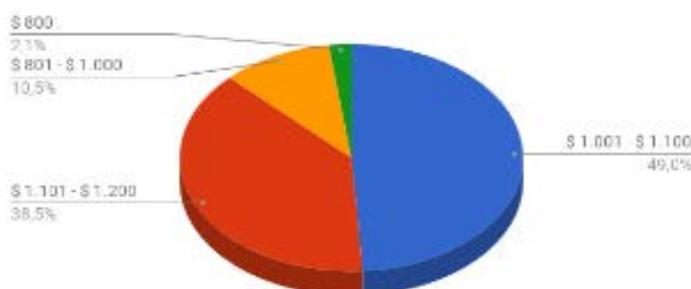
## 10.2. Precio

De acuerdo a las encuestas realizadas en la pregunta once las farmacias nos dieron su apreciación con respecto a lo que estarían dispuestos a pagar por el mobiliario especializado de farmacia obteniendo los siguientes resultados:

**¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una torre de medicamentos de 60 cms. ancho x 60 cms. fondo y 215 cms. de alto sabiendo todos los beneficios que le brinda?**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
\$80	5	2,1 %
\$ 801- 000	25	10,5 %
\$ 1001 - 1100	117	49,0 %
\$ 1101 - 1200	92	38,5 %
TOTAL	239	100 %

Recuento de Cuanto estaría dispuesto a invertir por una torre de medicamentos de 60 cms. de ancho x 60 cms. de fondo y 2,15 de altura sabiendo todos los



El 49 % de las farmacias encuestadas dieron su opinión con respecto a cuanto estarían dispuestos a invertir en el mobiliario especializado de farmacia, por lo que esta información nos será de suma utilidad al momento de establecer el precio de lanzamiento del producto.

### 10.3. Plaza (Distribución)

La ciudad de Guayaquil es la plaza escogida para la introducción y comercialización del mobiliario especializado, tomando en cuenta todos los sectores de la ciudad Norte, Centro y Sur. Los vendedores recorrerán y visitaran cada una de las farmacias existentes para la comercialización del producto, aplicando las estrategias de ventas y el asesoramiento respectivo a los dueños y administradores de las unidades médicas.

Se utilizara un canal de distribución directo entre la empresa fabricante y las farmacias, sin intermediarios, con cobertura de territorio y apoyo a la fuerza de ventas. Se valora la importancia del control del producto. A medida que incrementan el número de intermediarios, el control del producto por parte de la empresa productora se reduce. Un canal de distribución corto proporciona un mayor control.

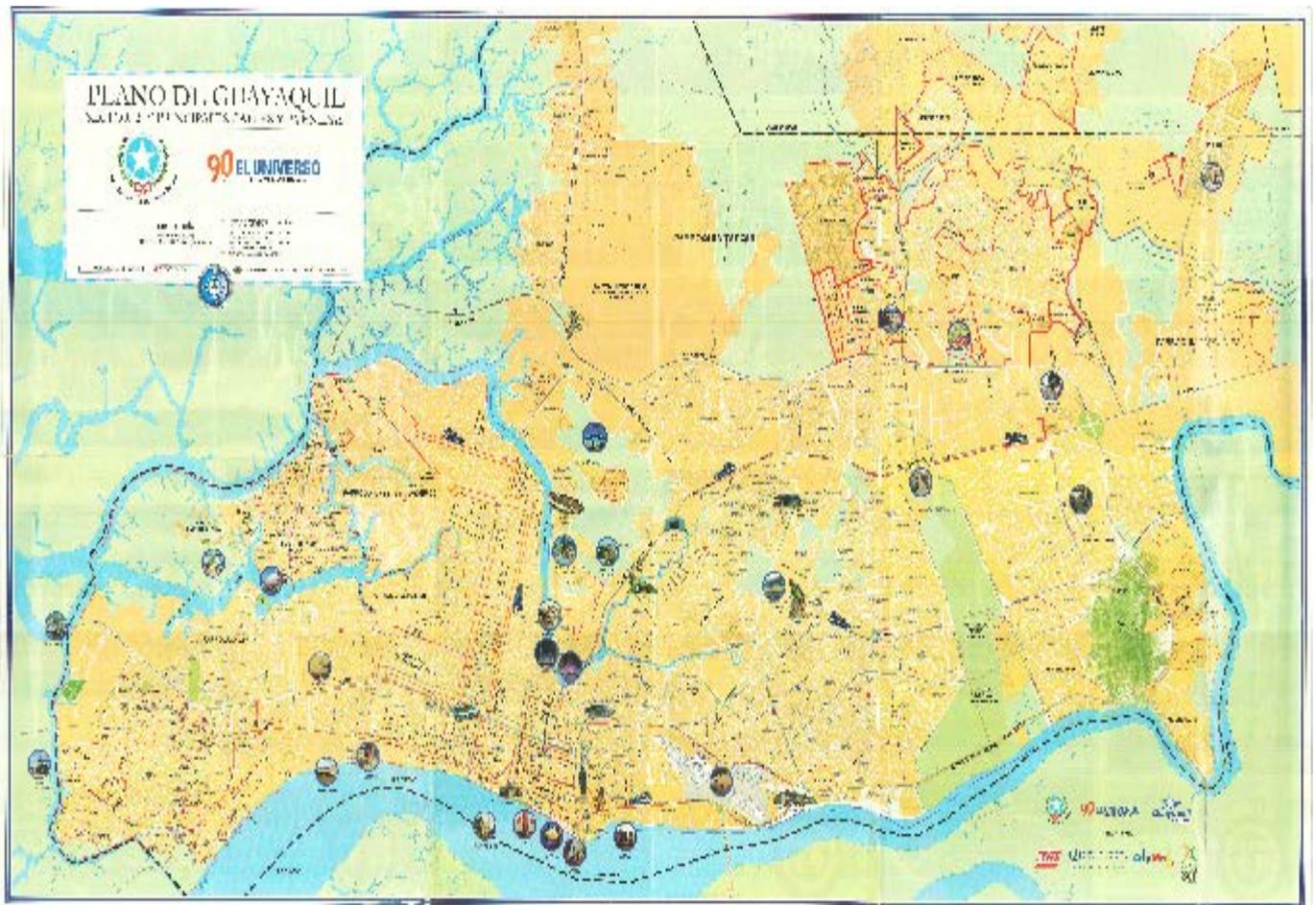


Figura 44 Mapa de la ciudad de Guayaquil

#### **10.4. Publicidad y Promoción**

El producto se lo publicitaria mediante literatura farmacéutica informativa, redes sociales y tele marketing. No se realizara participación en ferias, ni en prensa ni en algún otro medio de publicidad tradicional. El personal de ventas será altamente calificado y entrenado con la suficiente información del producto para promocionar el mobiliario, sin tener que incurrir en gastos que no se puede medir el impacto publicitario real en cuanto a venta de producto se refiere.

Se establecerán políticas de crédito a clientes de 30, de acuerdo a la investigación de mercado realizada, 30 días de inventario y 60 días de crédito para pagar a proveedores, que es el tiempo de crédito que en la actualidad la empresa tiene con los proveedores.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 1. Hipótesis de partida

El plan de negocios aquí presentado pretende introducir la comercialización de un producto ya existente en las farmacias del sector público hacia las unidades médicas y farmacias del sector privado, partiendo de la premisa que existen normativas y manuales de buenas prácticas de almacenamiento y dispensación de medicamentos que las farmacias particulares aún no lo han implementado.

#### 1.1. Capital inicial

La inversión inicial del presente proyecto se estableció en \$ 82.560 de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 29  
*Inversión Inicial*

<b>MACIA DEL COMERCIAL ARTDEKOR, DIRIGIDO A CALENDARIO DE INVERSIONES</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Inicial</b>
<b>Equipos de Cómputo</b>	
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.800
<b>Edificios e instalaciones</b>	
ADECUACIONES BODEGA Y TALLER	35.000
<b>Equipos y maquinarias</b>	
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	5.670
<b>Vehiculos</b>	
Camion Kia K3000 2.5 ton.	19.990
<b>Pre-operacionales</b>	
ARTDEKOR	9.100
INVENTARIOS	11.000
<b>Total Pre-operacionales</b>	<b>20.100</b>
<hr/>	
<b>Total</b>	<b>82.560</b>
<hr/>	
<b>Total sin Pre-Operacionales</b>	<b>62.460</b>

- Activos Fijos: Adecuación del taller y bodega para el área de producción, vehículo para la logística externa e interna, mobiliario de oficina, maquinaria y equipo.
- Gastos pre-operacionales de Artdekor: Gastos de constitución de la empresa, permisos municipales, patentes del negocio y gastos notariales para instalar la oficina, permiso de bomberos tanto del área de producción como de la oficina.
- Inventario: Inversión en la fabricación de Torres de Medicamentos para 30 días de inventario.

## 1.2. Política de financiamiento

El financiamiento de la inversión inicial será 40% con un préstamo al banco y el 60% restante con capital propio de los accionistas. Se solicitará un crédito a la CFN a un plazo de 5 años con una tasa efectiva máxima de 11,83% de interés anual para el segmento de créditos productivos PYMES (Banco Central Agosto 2017).

El capital inicial necesario para comenzar con el proyecto es de \$ 82.560 considerando para esta inversión dentro de las más importantes la construcción de la Bodega-Taller en un terreno de 900 mts. en el sector de la Ex-comuna Casas Viejas a la altura del km. 22 Vía la Costa por un valor de \$ 35.000 y la adquisición de un camión de 2.5 toneladas para la logística interna y externa por un valor de \$ 19.990

EL capital de trabajo requerido es para 30 días, tomando en cuenta que vamos a tener un apalancamiento de 60 días con los créditos actuales que se maneja con los proveedores de materia prima, insumos y accesorios. Además se considera capital de trabajo para 30 días tomando en cuenta el crédito que los clientes solicitaron en las encuestas.

Tabla 31

### Detalle de Financiamiento

<b>CAPITAL</b>	33.024	
<b>Tasa Total</b>	11,83%	
<b>Plazo</b>	5	Años
<b>Amortización Capital</b>	12	Mensual
<b>Período de Gracia</b>	-	Año
<b>Número de cupones</b>	60	Cupones
<b>Dividendo normal</b>	732	Mensual

Tabla 32

*Amortización*

Cupon	INTERES	Amortización Capital	Valor del Dividendo	Saldo Capital
				33.024
1	326	406	732	32.618
2	322	410	732	32.208
3	318	414	732	31.793
4	313	418	732	31.375
5	309	422	732	30.953
6	305	427	732	30.526
7	301	431	732	30.095
8	297	435	732	29.660
9	292	439	732	29.221
10	288	444	732	28.777
11	284	448	732	28.329
12	279	452	732	27.876
13	275	457	732	27.419
14	270	461	732	26.958
15	266	466	732	26.492
16	261	471	732	26.021
17	257	475	732	25.546
18	252	480	732	25.066
19	247	485	732	24.582
20	242	489	732	24.092
21	238	494	732	23.598
22	233	499	732	23.099
23	228	504	732	22.595
24	223	509	732	22.086
25	218	514	732	21.572
26	213	519	732	21.052
27	208	524	732	20.528
28	202	529	732	19.999
29	197	535	732	19.464
30	192	540	732	18.924
31	187	545	732	18.379
32	181	551	732	17.829
33	176	556	732	17.273
34	170	561	732	16.711
35	165	567	732	16.144
36	159	573	732	15.571
37	154	578	732	14.993
38	148	584	732	14.409
39	142	590	732	13.820
40	136	596	732	13.224
41	130	601	732	12.623
42	124	607	732	12.015
43	118	613	732	11.402
44	112	619	732	10.783
45	106	625	732	10.157
46	100	632	732	9.525
47	94	638	732	8.888
48	88	644	732	8.243
49	81	650	732	7.593
50	75	657	732	6.936
51	68	663	732	6.273
52	62	670	732	5.603
53	55	677	732	4.926
54	49	683	732	4.243
55	42	690	732	3.553
56	35	697	732	2.856
57	28	704	732	2.153
58	21	711	732	1.442
59	14	718	732	725
60	7	725	732	-0

### 1.3. Costo de Capital

Al momento de realizar la fórmula de Costo de Capital se obtiene un resultado de 17 %, valor que se utilizará para realizar la proyección de sensibilidad del proyecto, tomando como la tasa costo de oportunidad al ROE que se obtiene de la proyección de resultados. Para realizar la fórmula se toma en consideración la tasa de oportunidad, el total porcentual de los aportes de los accionistas y la tasa del impuesto a la renta, los demás rubros no aplican.

Tabla 32  
Costo de Capital

TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	
FÓRMULA	%
WACC = (kg) * (E/v) + kg * (D/V)	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	20%
Kp= Costo de la deuda	12%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	60%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	40%
WACC	17%

### 1.4. Impuestos

Los impuestos para el Plan de Negocios que efectúa ARTDEKOR es el 22% del impuesto a la renta calculado para una proyección de 5 años

## 2. Presupuesto de Ingresos

### 2.1. Volúmenes

El volumen de ventas inicia desde el año 2018 con 230 unidades de venta de Torres de Medicamentos considerando un crecimiento del 3% anual

Tabla 33  
Volumen de Ventas

Crecimiento esperado	0%	3%	3%	3%	3%
	1	2	3	4	5
<b>Productos</b>					
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Torre de Medicamentos	230	242	254	266	278
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>242</b>	<b>254</b>	<b>266</b>	<b>278</b>

## 2.2. Precios

El precio de venta del producto principal es de \$ 1.100, el mismo que sufre pequeñas variaciones debido a los reajustes de costos fijos y variables que se realizan durante la proyección para los 5 años del proyecto.

Tabla 34  
Precio de Venta

	1	2	3	4	5
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Torre de Medicamentos	1.110,05	1.103,41	1.102,42	1.106,85	1.116,59
<b>Total</b>	<b>222,01</b>	<b>220,68</b>	<b>220,48</b>	<b>221,37</b>	<b>223,32</b>

## 2.3. Ventas Esperadas

Las ventas calculadas para el primer año de operaciones del negocio ascienden a \$ 255.311, con un incremento anual del 5% correspondiente a la inflación anual llegando a alcanzar un nivel de ventas al final del quinto año de \$ 310.412

Tabla 35  
Ventas Esperadas

ESPECIALIZADO DE FARMACIA DEL COMERCIAL ARTDEKOR, DIRIGIDO A UNIDADES MEDICAS					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Torre de Medicamentos	230	242	254	266	278
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>242</b>	<b>254</b>	<b>266</b>	<b>278</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Torre de Medicamentos	1.110,05	1.103,41	1.102,42	1.106,85	1.116,59
<b>Total</b>	<b>1.110,05</b>	<b>1.103,41</b>	<b>1.102,42</b>	<b>1.106,85</b>	<b>1.116,59</b>
<b>Ingresos (En US\$)</b>					
Torre de Medicamentos	255.311	267.026	280.014	294.422	310.412
<b>Total</b>	<b>255.311</b>	<b>267.026</b>	<b>280.014</b>	<b>294.422</b>	<b>310.412</b>

### 3. Presupuesto de Costos

#### 3.1. Materia Prima

El costo de la materia prima, incluyendo los materiales directos e insumos necesarios para el embalaje final es de \$399 por unidad de producto, observando un aumento anual aproximado del 10 % llegando a tener un costo total al final del quinto año de \$ 584 por producto.

Tabla 36  
Materia Prima

<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Torre de Medicamentos	399	439	483	531	584
<b>Productos</b>					
Torre de Medicamentos	18.354	21.243	24.526	28.253	32.480
<b>Total Costos MD</b>	<b>18.354,00</b>	<b>21.242,76</b>	<b>24.525,73</b>	<b>28.252,87</b>	<b>32.480,18</b>

#### 3.2. Mano de Obra Directa

Tabla 37  
Mano de Obra Directa

	1	2	3	4	5
Vendedores	36	36	36	36	36
<b>Comisión Mensual (US \$)</b>	38.296,584	40.053,92	42.002,14	44.163,26	46.561,86
Vendedores					
<b>R.R.H.H (unidades)</b>					
Maestros Ebanistas	12	12	12	12	12
Operarios auxiliares	24	24	24	24	24
Chofer	12	12	12	12	12
Ayudante de chofer	12	12	12	12	12
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
<b>Sueldo mensual (En US\$)</b>					
Vendedores	1.125	1.125	1.125	1.125	1.125
Maestros Ebanistas	400	400	400	400	400
Operarios auxiliares	750	750	750	750	750
Chofer	500	500	500	500	500
Ayudante de chofer	375	375	375	375	375
<b>Total</b>	<b>315,00</b>	<b>315,00</b>	<b>315,00</b>	<b>315,00</b>	<b>315,00</b>
<b>Sueldos mensuales por Cargos</b>					
Maestros Ebanistas	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Operarios auxiliares	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Chofer	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Ayudante de chofer	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
<b>Total Costos MD</b>	<b>33.300,00</b>	<b>33.300,00</b>	<b>33.300,00</b>	<b>33.300,00</b>	<b>33.300,00</b>
<b>Carga BB. SS.</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>
<b>Total Costos MD + BB.SS.</b>	<b>47.058,45</b>	<b>47.058,45</b>	<b>47.058,45</b>	<b>47.058,45</b>	<b>47.058,45</b>
<b>Total Costos MD + Comisiones</b>	<b>85.355,03</b>	<b>87.112,37</b>	<b>89.060,59</b>	<b>91.221,71</b>	<b>93.620,31</b>

Tabla 38 Sueldo  
Personal Administrativo

	1	2	3	4	5
<b>R.R.H.H (unidades)</b>					
Jefe de Ventas Administrativo	12	12	12	12	12
Jefe Tecnico Proyectos	12	12	12	12	12
Asistente Administrativa	12	12	12	12	12
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Sueldo mensual (En US\$)</b>					
Jefe de Ventas Administrativo	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Jefe Tecnico Proyectos	900	945	992	1.042	1.094
Asistente Administrativa	600	630	662	695	729
<b>Total</b>	<b>270,00</b>	<b>283,50</b>	<b>297,68</b>	<b>312,56</b>	<b>328,19</b>
<b>Sueldos mensuales por Cargos</b>					
Jefe de Ventas Administrativo	14.400	15.120	15.876	16.670	17.503
Jefe Tecnico Proyectos	10.800	11.340	11.907	12.502	13.127
Asistente Administrativa	7.200	7.560	7.938	8.335	8.752
<b>Total Costos MD</b>	<b>32.400,00</b>	<b>34.020,00</b>	<b>35.721,00</b>	<b>37.507,05</b>	<b>39.382,40</b>
<b>Carga BB. SS.</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>
<b>Total Costos MD + BB.SS.</b>	<b>45.786,60</b>	<b>48.075,93</b>	<b>50.479,73</b>	<b>53.003,71</b>	<b>55.653,90</b>

En la primera tabla se considera la Mano de Obra Directa la nómina comprendida por el personal de producción que está conformado por: 1 maestro ebanista, 2 operarios auxiliares, 1 chofer y 1 ayudante de chofer. También se incluye en esta sección a los vendedores con sueldo y bonificación. El porcentaje de bonificación para los vendedores es del 15%.

En la segunda tabla observamos el desglose de los sueldos del personal administrativo comprendido por: 1 Jefe de Ventas Administrativo, 1 Jefe Técnico de Proyectos y 1 Asistente Administrativa. Se contempla un aumento de los sueldos para el personal administrativo del 5 %.

### 3.3. Costos Indirectos de Fabricación

Tabla 39  
Costos Indirectos de Fabricación

	1	2	3	4	5
<b>Detalle</b>					
Energía Eléctrica (Producción)	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Guardiania	19.200	20.160	21.168	22.226	23.338
Telefonía	960	1.008	1.058	1.111	1.167
Agua Potable	360	378	397	417	438
Movilidad ventas	3.924	4.120	4.326	4.543	4.770
<b>Total CIF</b>	<b>27.444</b>	<b>28.816</b>	<b>30.257</b>	<b>31.770</b>	<b>33.358</b>

El rubro de CIF está compuesto por aquellos gastos que se realizan de manera obligatoria para que la operación de la empresa se mantenga operativa en un 100 %, dentro de los cuales tenemos los gastos de energía eléctrica, guardianía, telefonía, agua potable y la movilidad de los vendedores. Se proyectan crecimientos anuales del 5 % para cada uno de estos rubros.

### 3.4. Costos Esperados

En la siguiente tabla abarcamos todos los costos considerados para los 5 años de la duración del plan de negocios, se detallan el número de unidades a fabricar y comercializar, el costo unitario de cada producto y los costos totales proyectados

Tabla 40  
Costos Proyectados

PECIALIZADO DE FARMACIA DEL COMERCIAL ARTDEKOR, DIRIGIDO A UNIDADES MEDICAS					
COSTOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Torre de Medicamentos	230	242	254	266	278
<b>Total</b>	<b>230,00</b>	<b>242,00</b>	<b>254,00</b>	<b>266,00</b>	<b>278,00</b>
<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Torre de Medicamentos	570,23	566,82	566,31	568,59	573,59
<b>Total</b>	<b>570,23</b>	<b>566,82</b>	<b>566,31</b>	<b>568,59</b>	<b>573,59</b>
<b>Costos (En US\$)</b>					
Torre de Medicamentos	131.153	137.171	143.843	151.244	159.459
<b>Total</b>	<b>131.153</b>	<b>137.171</b>	<b>143.843</b>	<b>151.244</b>	<b>159.459</b>

### 4. Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en unidades es la razón entre los Costos Fijos Totales y el precio de venta unitario menos el costo variable unitario. Con esto se puede obtener las cantidades mínimas a ser comercializadas contemplando los costos variables y fijos mínimos para que la empresa no incurra en pérdidas ni ganancias.

Tabla 41  
Punto de Equilibrio

	1	2	3	4	5
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	1.110,05	1.103,41	1.102,42	1.106,85	1.116,59
<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	450,91	447,75	447,19	449,15	453,60
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	27.444	28.816	30.257	31.770	33.358
<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	42	44	47	49	51
<b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b>	4	4	4	4	4

## 5. Presupuesto de Gastos

En la siguiente tabla se puede observar los gastos proyectados por departamento administrativo y la fuerza de venta, se incluye un rubro llamado publicidad y promoción que corresponde a los gastos contemplados para el manejo del CRM y demás atenciones a clientes, así como también la literatura farmacéutica promocional establecido dentro de las estrategias de marketing detalladas en capítulos anteriores, pieza clave y fundamental para el apoyo a la Fuerza de Ventas.

Tabla 42

*Presupuesto de Gastos*

<b>ESPECIALIZADO DE FARMACIA DEL COMERCIAL ARTDEKOR, DIRIGIDO A UNIDADES MEDICAS</b>					
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS</b>					
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sueldos Administrativos	45.787	48.076	50.480	53.004	55.654
Energía Eléctrica	1.800	1.980	2.178	2.396	2.635
Depreciación	6.915	6.915	6.915	6.315	6.315
Agua	300	330	363	399	439
Teléfono	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757
Arriendo - OTROS	1.900	2.090	2.299	2.529	2.782
Publicidad y Promoción	7.200	7.920	8.712	9.583	10.542
<b>Total Gastos administrativos</b>	<b>57.902</b>	<b>60.711</b>	<b>63.687</b>	<b>66.240</b>	<b>69.582</b>

## 6. Factibilidad Financiera

### 6.1. Análisis de Ratios

Tabla 43

*Análisis de Ratios*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Tasa de crecimiento en Ventas (anual)</b>	---	5%	5%	5%	5%
<b>Margen Bruto</b>	49%	49%	49%	49%	49%
<b>Margen operativo</b>	26%	26%	26%	26%	26%
<b>Margen neto</b>	19%	19%	20%	20%	20%
<b>Capital de Trabajo</b>	44.822	96.823	151.179	208.128	277.493
<b>Prueba Ácida</b>	5,92	10,50	14,13	16,97	52,47
<b>ROE</b>	50%	34%	27%	22%	19%
<b>ROI</b>	39%	34%	27%	23%	20%

- El crecimiento anual es del 5 %
- El margen bruto se mantiene en un valor constante del 49%
- El margen operativo que se obtiene al restar los gastos de ventas y administrativos que proyecta el plan de negocios se proyecta en un alentador 26 % durante los 5 años.
- El margen neto es el porcentaje total de ganancias que se espera obtener una vez devengado todos los costos y durante los 5 años se mantiene en un 19 %.
- El Capital de Trabajo del Plan de Negocios es positivo durante los 5 años del ejercicio económico.
- El ROI se mantiene en un interesante valor del 29 % en promedio.

## 6.2. Valoración del Plan de Negocios

Para la valoración del presente plan de negocios se utiliza la tasa de descuento del 17 % para analizar la factibilidad financiera del proyecto. De acuerdo a los cálculos realizados en base al flujo de caja acumulado se obtiene una VAN positivo de \$ 64.970 y un TIR del 48 % muy superior a la tasa de descuento, para finalmente observar que el Payback es de 2 años y es total y absolutamente viable.

Tabla 44  
Viabilidad del Proyecto

		Evaluación económica del proyecto					
		0	1	2	3	4	5
Flujos de caja		\$ -82.560	\$ 31.137	\$ 51.998	\$ 54.373	\$ 56.987	\$ 60.155
Flujo de caja acumulado			\$ -51.423	\$ 575	\$ 54.948	\$ 111.935	\$ 172.090
Valor de Salvamento							\$ 29.085
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento		\$ -82.560	\$ -51.423	\$ 575	\$ 54.948	\$ 111.935	\$ 201.175
Tasa de Descuento		17%					
VAN		64.970					
TIR		48%					
Año de recuperación		2					

### 6.3. Análisis de Sensibilidad

Tabla 45  
Análisis de Sensibilidad

	<b>NORMAL</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>PESIMISTA</b>
Precio	\$ 1.100%	\$ 1.200	\$ 900
Costo Unitario	\$570	\$ 470	\$ 700
<b>VAN</b>	<b>\$ 64.970</b>	<b>\$ 75.577</b>	<b>\$10.365</b>
<b>TIR</b>	<b>48%</b>	<b>49%</b>	<b>18%</b>

Al realizar cambios en dos variables como son el Precio y el costo unitario y establecer dos tipos de escenarios, el optimista y el pesimista, nos damos cuenta que desde el escenario optimista el proyecto conserva el VAN positivo en \$ 75.577 y un TIR de 49 % lo que confirman su viabilidad; mientras que al realizar los cambios de las variables hacia un escenario pesimista como son una baja sustancial del precio de venta a \$900 y un aumento del Costo Unitario a \$ 700 se observa que el VAN se mantiene positivo pero con una notable disminución a \$ 10.365 mientras que el TIR cae drásticamente a un 18 % muy cerca de la tasa de descuento original del proyecto, por lo que en este tipo de escenario no se recomendaría la realización del proyecto porque el valor que genera es muy poco.

## 7. Sistema de Control

### 7.1. Cuadro de Mando Integral

Se establece el siguiente cuadro de mando integral para que la jefatura de ventas administrativo realice un constante monitoreo con respecto a los indicadores en el cuadro detallado, se considera que para el giro de negocio de la empresa los indicadores escogidos son los que mejores se adaptan al entorno empresarial de Artdekor.

Tabla 46  
Cuadro de Mando Integral

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META
Indicadores financieros	Optimizar los márgenes de ganancia	Beneficio Neto	Contribución Marginal	c/mes	10%
	Aumentar la rotación del producto	Rotación de Inventario	Unidades vendidas	c/mes	5%
Perspectiva de clientes	Cumplir psp de venta	Venta por cliente	Presupuesto planteado vs ventas reales	c/mes	100%
	Obtener información de la competencia	Precio con la competencia	Monitoreo constante de FDV	c/mes	100 %
Perspectiva de procesos	Realizar los mantenimientos preventivos a tiempo	Índice de Mantenimiento	1 mantenimiento cada 6 meses durante 2 años	c/mes	0 reclamos
	Optimizar el ciclo productivo	Costo por Producto	Productividad	2 meses	Reducir tiempos y recursos

## 7.2. Planes de Contingencia

Uno de objetivos del cuadro de mando integral es la toma de decisiones importantes cuando el rumbo de la empresa no se encuentra dentro de los objetivos y lineamientos trazados en la planeación estratégica. Para ayudar a corregir esas desviaciones y volver a encontrar el norte del negocio existen planes de contingencia que todo proyecto debe de tener. A continuación el detalle de los planes de contingencia más relevantes que se consideraron para el presente plan de negocios:

Tabla 47  
Planes de Contingencia

OBJETIVO	TIPO DE DESVIACION	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
Cumplir 100 % del Presupuesto de ventas	Cumplimientos menos del 70 %	Falta de habilidades y técnicas de negociación de FDV	Capacitación comercial y técnica de producto a FDV
Mantener en niveles óptimos la cartera de cobranza	Cartera vencida más de 30 días	Clientes no les alcanza para pagar	Revisión y depuración de clientes, otorgar créditos solo a los mejores clientes, utilización de FACTORING para recuperar cartera
Mantener el nivel de reclamos por defecto de fábrica por debajo del 10 %	Incremento más del 10 % en reclamos por producto defectuoso	Mala calidad de producto	Establecer políticas de control de calidad, monitoreo constante de la calidad de materia prima
Mantener en sinergia Total a la FDV	No existe cooperación ni buen ambiente de trabajo entre vendedores	Desmotivación por bajo cumplimiento de cuotas de venta	Integración personal y laboral con atenciones, capacitaciones, seminarios de motivación y coaching personal
Optimizar procesos internos	Aumento tiempos de entrega de producto	Mala coordinación FDV – producción y logística	Seguimiento constante de las ordenes de trabajo y entrega

## **CAPÍTULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **1. Base Legal**

##### **CONSTITUCION DEL ECUADOR**

Sección segunda Ambiente sano

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.

Art. 74.- Las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les permitan el buen vivir.

Art. 414.- El Estado adoptará medidas adecuadas y transversales para la mitigación del cambio climático, mediante la limitación de las emisiones de gases de efecto invernadero, de la deforestación y de la contaminación atmosférica; tomará medidas para la conservación de los bosques y la vegetación, y protegerá a la población en riesgo.

#### **2. Medio Ambiente**

##### **LEY DE GESTION AMBIENTAL.**

**CAPITULO II DE LA EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL Y DEL CONTROL AMBIENTAL** Art. 19.- Las obras públicas privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio.

Art. 20.- Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.

Art. 21.- Los Sistemas de manejo ambiental incluirán estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental, evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono. Una vez cumplidos estos requisitos y de conformidad con la calificación de los mismos.

El Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente.

Art. 22.- Los sistemas de manejo ambiental en los contratos que requieran estudios de impacto ambiental y en las actividades para las que se hubiere otorgado licencia ambiental, podrán ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio del ramo o de las personas afectadas.

La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se le realizará mediante la auditoría ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministerio del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse.

### **Medio Ambiente**

Implementar un Plan de Manejo Ambiental, donde se podrá involucrar semestralmente un seguimiento profundo de las actividad, monitoreo, charlas, inducciones y capacitaciones, de todo el proceso productivo. En este plan de manejo ambiental podremos observar cuales son los residuos que se genera en la empresa y cómo gestionarlos de la forma más eficiente. Se debe tener un control de todo el material particulado que se genere del proceso productivo específicamente del cortado de la plancha de madera para la elaboración de la torre de medicamento, ya que se tiene en cuenta que será uno de los mayores problemas, por el giro de la empresa

Llegar a obtener las certificaciones ISO 14001, ISO14044 estableciendo el Plan de Manejo Ambiental y de esa forma conocer el sistema de gestión medioambiental y el análisis del ciclo de vida. Estas normas que forman parte de la Organización Internaciones de Normalización mejor conocida como ISO

facilitan establecer requisitos y directrices para manejar adecuadamente los procesos productivos de la fabricación.

### **Beneficiario directo e indirecto del Plan de Manejo Ambiental**

Beneficiarios Directo: La naturaleza

La naturaleza se ve directamente beneficiaria por el PMA, debido a que gracias a la gestión de todos los residuos e impactos generados del proceso productivos, se verán disminuido todo daño que puede ser causado por la acumulación e incorrecto manejo de cualquier tipo de residuo, por lo cual la empresa se compromete con la naturaleza a establecer una relación amigable y sostenible.

Beneficiario Indirecto: Las personas

La naturaleza compromete un equilibrio con el ser humano por el cual, el tener un ambiente sano como lo catalogo la constitución del ecuador, persevera la importancia y relevancia de tener siempre una relación positiva con el ambiente, que es el principal personaje que nos provee de las necesidades básicas de sobre vivencia del ser humano.

### **Política de responsabilidad corporativa**

- Establecer medidas que sean amigable con el medio ambiente
- Capacitar y promover la responsabilidad industrial y ambiental en la empresa
- La ética e integridad del personal será fundamental en la ejecución de la empresa
- Se ofrecerá las necesidades básicas de todos los colaboradores de la empresa.

## CONCLUSIONES

La empresa comercial ARTDEKOR, pretende incrementar los niveles de venta en un 30 % comercializando un producto ya conocido y utilizado en las farmacias del sector público, mediante la apertura de clientes nuevos como son las unidades médicas y farmacéuticas del sector privado. Este plan de negocios se espera que sea implementado desde el mes de Enero del 2018.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada concluimos que el mobiliario especializado de farmacia es un producto idóneo y de muchas expectativas por parte de los consumidores ya que sí lo conocen, saben de los beneficios que este les brinda, existen normativas que les obligan a implementar nuevos y mejores sistema de manejo de fármacos.

Queda demostrado que el plan de negocios es **ECONOMICAMENTE VIABLE** ya que los indicadores financieros arrojaron resultados positivos y alentadores.

El objetivo que la empresa desea es iniciar la comercialización del mobiliario de farmacia desde el mes de Enero del 2018 con una promoción y visita directa por parte del equipo de ventas para luego a partir del segundo año comenzar la expansión de la comercialización a otras provincias y en un futuro no muy lejano abarcar todo el territorio nacional.

## REFERENCIAS

- S.N. (2014). Estudio de la Concentración geográfica de farmacias y botiquines. *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/images/eltelegrafo/politica/2015/21-01-15-info-mercado-farmaceutico.pdf>
- S.N. (2015) *El Telégrafo*. Superintendencia de Control: 5 grupos manejan mercado farmacéutico en Ecuador (Infografía y Documento). Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/superintendencia-de-control-5-grupos-manejan-mercado-farmaceutico-en-ecuador-infografia-y-documento>
- Autor Aroca y Martínez. (2015) *Análisis de la incidencia del modelo de franquicia en el sector farmacéutico de la ciudad de Guayaquil en los últimos diez años, a fin de diseñar un plan de desarrollo del sector ferretero a través del modelo de franquicia*. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3244/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-157.pdf>
- S.N. (20 junio del 2017) *Directorio de farmacias*. Guayaquil. Grupo Web Ecuador. Recuperado de <http://www.directoriomedicoguayaquil.com/farmacias%20guayaquil.htm>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (Noviembre, 2015) *Guía de usuario buenas prácticas de recepción, almacenamiento y dispensación de medicamentos en farmacias y botiquines*. Guayaquil. ARCSA. Recuperado de [http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/ge-d.2.1-est-05\\_guia\\_dispensacion\\_socializaciÓn.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/ge-d.2.1-est-05_guia_dispensacion_socializaciÓn.pdf)
- S.N. (Agosto, 2017). *Tasas de Interés*. Ecuador. Banco Central del Ecuador. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (Cuarta Edición) (2010) *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill
- Cruz, C. Olivares, S. González, M (2014) *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074381498.pdf>
- Lam, Ch. Hair, J. McDaniel, C. (2011) *Marketing 11e*. Recuperado de [http://www.academia.edu/28270377/Marketing -  
Lamb Hair and McDaniel 11va Edici%C3%B3n .pdf](http://www.academia.edu/28270377/Marketing_-_Lamb_Hair_and_McDaniel_11va_Edici%C3%B3n_.pdf)
- Grande, I. Abascal, E. (2014) *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Recuperado de [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA02/CONTENIDOS/201409/08/00106524190748\\_1\\_.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA02/CONTENIDOS/201409/08/00106524190748_1_.pdf)
- Martínez, D. Milla, A. (2012) *Análisis del Entorno*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/ebook-analisis-del-entorno-ebook/9788499694030/2068492>

## ANEXOS

### Anexo 1 Carta de autorización



Guayaquil, 10 de Mayo del 2017

**LCDA.  
JANETH SALAZAR N.  
DIRECTORA DE LA CARRERA  
INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE VENTAS**

De mis consideraciones.-

Yo, **ILEANA PAOLA LOPEZ GALVEZ**, con numero de cédula 0915577332 soy propietaria de la empresa con nombre comercial **ARTDEKOR** con numero de RUC 0915577332001, constituida como persona natural desde el año 1999.

Somos fabricantes de mobiliario de oficina como actividad principal, dentro de la cual se incluye el **MOBILIARIO ESPECIALIZADO DE FARMACIA**. En la actualidad somos proveedores del estado habilitado en catalogo electrónico para provisión de mobiliario de oficina.

El Sr. Carlos Gonzalez Cueva con numero de cédula 0913899472 forma parte de mi empresa como jefe tecnico de proyectos y administrador del catalogo electrónico, razón por la cual expreso mi **AUTORIZACION** para que pueda desarrollar el **PLAN DE NEGOCIOS DE FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE MOBILIARIO ESPECIALIZADO DE FARMACIAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**.

Atentamente,

*Art Dekor*  
*Paola Lopez*

GERENTE PROPIETARIA

*Cdla. Entre Rios Calle Iba. y Avda. Sta. Mz. Q1 S1 Telf: 3830647 - 6044691 Cel: 0994747097 - 0987244458  
paola.lopez@artdekor.ec  
Guayaquil - Ecuador*

## ANEXO 2 Instrumento de recolección de Datos: Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial

#### Encuesta para los dueños y administradores de unidades medicas y farmacéuticas en la ciudad de Guayaquil

Formulario para estudio de mercado a realizarse para trabajo de titulación universitario

\*Obligatorio

1. Nombre de Unidad Medica/Farmacia

\_\_\_\_\_

2. Cargo que desempeña:

\_\_\_\_\_

3. Sector de ubicación de la unidad medica/farmacia \*

Marca solo un óvalo.

- Norte  
 Centro  
 Sur

4. Conoce este tipo de mobiliario? \*



Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 Tal vez

5. Conoce usted que existe una normativa del Ministerio de Salud Pública donde se establece en uno de sus reglamentos que las farmacias cumplan con un buen manejo, almacenamiento y dispensación de los fármacos? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

6. Sabía que el ARCSA se encuentra en una campaña de Socialización sobre las Buenas Prácticas de Recepción, Almacenamiento y Dispensación de las medicinas para su farmacia? \*

**Arcea capacita sobre buenas prácticas farmacéuticas**

Proyecto enfocado a farmacéuticos, técnicos, dispensadores de medicamentos y dueños de farmacias

Lunes, 04 de abril de 2016, a las 12:47



Yaridá Torres y Juan Carlos Galarraga de Arcea.

**Jonathan Veletanga, Quito**

La Agencia de Regulación y Vigilancia Sanitaria (Arcea) realiza capacitaciones gratuitas sobre buenas prácticas de recepción, almacenamiento y dispensación de medicamentos a todas las farmacias del Ecuador.

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

7. Esta enterado usted que este tipo de mobiliario es idóneo para una correcta conservación, dispensación y almacenamiento de los fármacos? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 Tal vez

8. Esta enterado usted que este tipo de mobiliario se puede fabricar en Ecuador, con excelente materia prima, buenos acabados y a la medida de su farmacia?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

9. Conoce usted que la capacidad de almacenamiento de una torre de medicamentos equivale a 3.5 perchas tradicionales, conservando la medicina de una mejor manera? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

10. Sabia usted que este tipo de mobiliario existe en el país y que se lo puede fabricar a un costo bastante considerable?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. Estaría dispuesto a implementar este tipo de mobiliario en la farmacia a su cargo para cumplir con la normativa, mejorar la productividad y modernizar la imagen de su farmacia dando un ambiente de seguridad y calidad a sus clientes ? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

12. Cuanto estaría dispuesto a invertir por una torre de medicamentos de 60 cms. de ancho x 60 cms. de fondo y 2,15 de altura sabiendo todos los beneficios que le brinda? \*

Marca solo un óvalo.

\$ 800

\$ 801 - \$ 1.000

\$ 1.001 - \$ 1.100

\$ 1.101 - \$ 1.200

13. Algún comentario u observación?

---

---

---

---

---

---



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**Encuesta para consumidor final en la ciudad de Guayaquil**

Formulario para estudio de mercado a realizarse para trabajo de titulación universitario

\*Obligatorio

**1. Genero \***

Marca solo un óvalo.

- Femenino  
 Masculino

**2. Edad \***

Marca solo un óvalo.

- 18 - 24  
 26 -45  
 46 - 65  
 + 65

**3. Sector donde vive**

Marca solo un óvalo.

- Norte  
 Centro  
 Sur



**4. Conoce usted este tipo de mobiliario? \***

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 Tal vez

5. De ser afirmativa su pregunta anterior, donde los ha visto?

*Marca solo un óvalo.*

- Autoservicio
- Farmacias
- Bodegas
- No recuerdo

6. Sabe para que sirve este tipo de mobiliario? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Tal vez

7. Sabía usted que este tipo de mobiliario brinda optimas condiciones para que los fármacos conserven su calidad? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Tal vez

8. Apreciaría usted que la farmacia donde vaya a adquirir sus medicinas almacene, dispense y maneje los fármacos con este tipo de mobiliario \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Gonzalez Cueva Carlos José**, con C.C: # 091389947-2; autor del trabajo de titulación **Plan de Negocios para la Comercialización de Mobiliario Especializado de FARMACIA del COMERCIAL ARTDEKOR, dirigido a UNIDADES MEDICAS y FARMACÉUTICAS en la CIUDAD DE GUAYAQUIL, PARA EL AÑO 2018**, previo a la obtención del título de **Ingeniero 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, **13 de septiembre de 2017**

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

**González Cueva, Carlos José**

**C.C: 0913899472**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Plan de negocios para la comercialización de mobiliario especializado de farmacia del Comercial Artdekor, dirigido a unidades médicas y farmacéuticas en la ciudad de Guayaquil, para el año 2018</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Carlos José, González Cueva</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Ing. Com. Johnny Xavier, Loja López</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Especialidades Empresariales</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Administración de Ventas</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniero en Administración de Ventas</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>13 de septiembre de 2017</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>102</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Administración, comercial , finanzas</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<b>Mobiliario de farmacia; unidades farmacéuticas; buenas practicas; dispensación de medicamentos; almacenamiento de fármacos; torre de medicamentos.</b>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>	<p>El presente plan de negocios está orientado a la comercialización de mobiliario especializado de farmacia en las distintas unidades médicas y farmacéuticas de la ciudad de Guayaquil. Comprende un tipo de bienes de larga duración que le permitirá a la farmacia mejorar de manera significativa la gestión de los procesos de almacenamiento, manejo y dispensación de fármacos. Se realizó un estudio de mercado mediante encuestas y entrevistas dirigidas a los dueños de hospitales y de farmacia, dependientes y auxiliares de farmacias y al consumidor final con respecto a la percepción de este tipo de mobiliario. En este último segmento, las encuestas se las realizaron a la salida de los establecimientos Pharmacs y Cruz Azul para tener una información lo más realista posible sobre este tipo de mobiliario, ya que dichas cadenas farmacéuticas cuentan con el mismo. Los resultados fueron alentadores ya que nos dieron cifras estadísticas positivas por parte de los dueños de farmacia en querer contar con este tipo de mobiliario.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono: +593-9-93907686</b>	<b>E-mail: carlos.gonzalez@artdekor.ec</b>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Lcda. Garcés Silva Magaly</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2206853 ext 5010</b>		
	<b>E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			