



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EN MEJORAMIENTO DE PROCESOS E INNOVACION
COMERCIAL DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS RETAILS FARMACÉUTICOS
EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Diana Elizabeth Ramírez Jiménez

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EN MEJORAMIENTO DE PROCESOS E INNOVACION
COMERCIAL DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS RETAILS FARMACÉUTICOS EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Administración de Empresas mención en
Marketing.

Profesor/a guía:

Lidia Margarita Romo Pico

Autor

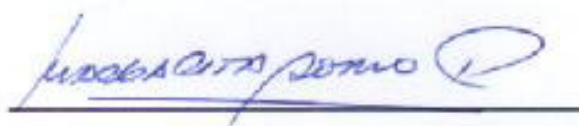
Diana Elizabeth Ramírez Jiménez

AÑO

2020

DECLARACION DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría en mejoramiento de procesos e innovación comercial de pequeños y medianos retails farmacéuticos en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Diana Elizabeth Ramirez Jiménez, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación"



Lidia Margarita Romo Pico

Magister en Economía con mención en Descentralización y Desarrollo local

C.I. 170371408-7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría en mejoramiento de procesos e innovación comercial de pequeños y medianos *retails* farmacéuticos en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Diana Elizabeth Ramírez Jiménez, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”



Marco Vinicio Pazos León

Magister en Marketing

C.I. 1708013014

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes".

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Diana Elizabeth Ramirez Jimenez', written over a horizontal line.

Diana Elizabeth Ramírez Jiménez

C.I. 160043294-0

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi familia, mi apoyo en todo tiempo, especialmente a mi compañero de vida Ricardo que estuvo a mi lado en este reto, con paciencia y amor.

Un sueño más cumplido !

Gracias infinitas.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi corazón a mis padres, hermanos con quienes descubrí esta industria tan apasionante y grata para mi crecimiento.

RESUMEN

En el Ecuador y el mundo hemos sobrellevado este año una epidemia llamada COVID-19 que marcó un antes y un después en el comportamiento de los consumidores, dando un paso gigante en el uso de herramientas digitales, transacciones de comercio electrónico incrementando la accesibilidad a los distintos productos y servicios sobre todo de primera necesidad y del cuidado de la salud.

La industria farmacéutica que se la puede llamar “anti crisis” y entrando al nicho de los puntos de venta farmacéuticos (farmacias), no han sufrido mayor caída ya que la salud así como la alimentación es una prioridad que trasciende los momentos económicos y sociales, por lo que se debe asegurar diferenciadores como parte de la propuesta de valor para sus consumidores.

Los puntos de venta farmacéuticos al ser un nicho muy específico debe considerar las normativas, reportes a la autoridad, conocimiento de las moléculas, identificar los productos de venta libre o bajo prescripción médica y demás temas, asegurando la ética, correcta dispensación entre otros. Sin olvidar el resto de servicios y productos que ofertan y la alta cantidad de competidores directos.

El plan de negocios a presentar es una importante investigación de meses realizada en pleno confinamiento del mundo, golpe en la economía mundial y cantidad irreparable de pérdidas humanas.

Después de realizado todo el análisis, los indicadores financieros que se calculan para determinar la existencia de factibilidad fueron positivas considerando un VAN mayor a 0, TIR mayor al WACC y CAPM, Beneficio sobre Costo mayor a 1 y Periodo de Recuperación de Inversión menor a 5 años.

ABSTRACT

In Ecuador and the world we have overcome this year an epidemic called COVID-19 that marked a before and after in the behavior of consumers, taking a giant step in the use of digital tools, e-commerce transactions increasing accessibility to various products and services especially of first need and health care.

The pharmaceutical industry that can be called "anti-crisis" and entering the niche of pharmaceutical retails (pharmacies), have not suffered further decline as health as well as food is a priority that transcends economic and social times, so it must ensure differentiators as part of the value proposition for its consumers.

Pharmaceutical retails, being a very specific niche, must consider the regulations, reports to the authority, knowledge of the molecules, identify the products of free sale or under medical prescription and other subjects, assuring the ethics, correct dispensation. Without forgetting the other services and products offered and the high number of direct competitors.

The business plan to be presented is an important research of months carried out in the middle of the confinement of the world, a blow in the world economy and an irreparable amount of human losses.

After all the analysis, the financial indicators that are calculated to determine the existence of feasibility were positive considering a NPV greater than 0, IRR greater than WACC and CAPM, Benefit over Cost greater than 1 and Investment Recovery Period less than 5 years.

INDICE

Introducción	1
CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico.....	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Justificación e importancia	2
1.3. Descripción general del negocio	3
1.4. Marco teórico	4
1.4.1. Mercado Farmacéutico en el Ecuador	4
1.4.2. Tendencias del mercado ecuatoriano ante el Covid-19	5
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos	7
1.6. Hallazgos de la revisión de la literatura académica.	7
1.7. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	8
1.8. Conclusiones del capítulo	9
CAPÍTULO 2: Análisis de la industria.....	11
2.1.2 Entorno macroeconómico y político	11
2.1.3 Pestel	11
2.1.4 Social.....	12
2.1.5 Político.....	13
2.1.6 Económico.....	14
2.1.7 Tecnológico	16

2.1.8	Legal	17
2.2.	Análisis del sector:	18
2.2.1	Clasificación Internacional Industrial Uniforme.....	18
2.2.2.	Tamaño de la industria:	18
2.2.3.	Ciclos económicos:.....	19
2.3.	Análisis de la competencia.....	19
2.3.1.	Rivalidad de los competidores (media)	19
2.3.2.	Amenaza de nuevos competidores (alta)	21
2.3.3.	Poder de negociación de proveedores (media).....	21
2.3.4.	Poder de negociación de clientes (alta)	22
2.3.5.	Amenaza de productos sustitutos (media)	23
2.4.	Análisis del mercado / Investigación de mercado	23
2.4.1	Mercado objetivo	24
2.4.2	Justificación del mercado objetivo de estudio	25
2.4.3	Metodología de investigación.....	25
2.4.5	Técnicas de muestreo e instrumentos de información	25
2.4.6	Tamaño de la muestra	26
2.4.7	Diseño del instrumento del análisis cuantitativo	27
2.4.8	Trabajo de campo del análisis cuantitativo	27
2.4.9	Procesamiento e información del análisis cuantitativo	27
2.4.8	Análisis cualitativo	29
2.5.	Matriz de Factores externos EFE	31
2.6.	Definición de la estrategia genérica específica del negocio	32
2.7.	Conclusiones del capítulo	32

CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias	35
3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	35
3.2. Misión y visión.	36
3.3. Objetivos de crecimiento y financieros	36
3.4. Información legal.....	38
3.4.1 Tipo de empresa.....	38
3.4.2 Política de distribución de utilidades	40
3.4.3 Capital social, socios y participantes.....	40
3.4.4 Proceso y gastos de constitución de la compañía.....	40
3.4.5 Legislación vigente	42
3.5. Estructura Organizacional.....	42
3.6. Ubicación	44
3.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento	45
3.8. Estrategias de Mercadeo	46
3.8.1. Descripción del servicio	46
3.8.2. Estrategias de penetración:	48
3.8.3. Estrategias de precios	49
3.8.3.1 Análisis del costo de servicio	49
3.8.3.2 Análisis del precio del servicio	49
3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación.....	51
3.9. Presupuesto.....	53
3.10. Proyecciones de ventas	53
3.11. Conclusiones del capítulo	56
CAPÍTULO 4: Operaciones	58

4.1. Gestión Táctica de Operaciones	58
4.2. Descripción del proceso	58
4.2.1 Mapa de procesos	58
4.2.2 Cadena de valor	59
4.2.3 Flujo de procesos	60
4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.....	61
4.3.1 Inversión activos fijos y depreciación	61
4.3.2 Nómina requerida y presupuesto	61
4.3.3 Inversión inicial	62
4.3.4 Estructura de capital y financiamiento	63
4.3.5 Capacidad instalada	64
4.4. Plan de producción	65
4.4.1 Análisis de líneas de espera	65
4.5. Plan de compras	66
4.5.1 Gastos operacionales	66
4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica (planes establecidos en 4.1) y proceso productivo	68
4.7. Conclusiones del Capítulo	68
CAPÍTULO 5: Plan financiero.....	70
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	70
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	70
5.2.1. Estado de resultados	70
5.2.2. Estado de situación o balance general	71
5.2.3. Estado de flujos de caja.....	72

5.2.4. Análisis de relaciones financieras	73
5.3. Impacto económico, regional, social y ambiental	74
5.4. Conclusiones del capítulo	75
CAPÍTULO 6: Conclusiones Generales /Recomendaciones	76
6.1. Conclusiones	76
6.2. Recomendaciones	78
REFERENCIAS	79
ANEXOS.....	83

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis Pestel.....	11
Tabla 2. Empresas registradas en Quito	20
Tabla 3. Criterios de segmentación.....	24
Tabla 4. Mercado Objetivo	24
Tabla 5. Análisis Factores externos EFE.....	31
Tabla 7. Costos de constitución de la compañía	41
Tabla 8. Legislación vigente.....	42
Tabla 9. Fortalezas y debilidades del servicio	48
Tabla 10. Costos relacionados a sueldos.....	49
Tabla 11. Costo de servicios	50
Tabla 12. Precio por servicio	51
Tabla 13. Presupuesto de Marketing.....	53
Tabla 14. Proyección de ventas Año 1	55
Tabla 15. Proyección de ventas 5 años.....	56
Tabla 16. Activos fijos y depreciación	61
Tabla 17. Nómina.....	62
Tabla 18. Nómina y presupuesto 5 años	62
Tabla 19. Inversión inicial.....	62
Tabla 20. Estructura de capital.....	63
Tabla 21. Cálculo de la amortización del crédito	63
Tabla 22. Tabla de amortización	64
Tabla 23. Capacidad instalada.....	64
Tabla 24. Gastos operacionales Año 1	67
Tabla 26. Gastos operacionales 5 años	67
Tabla 27. Supuestos financieros	70
Tabla 28. Estado de resultados.....	71
Tabla 29. Estado de situación financiera o balance general.....	72
Tabla 30. Estado de flujo de caja	73

Tabla 31. Indicadores financieros.....	74
Tabla 32. Punto de equilibrio.....	74

Índice de gráficos

Gráfico 1. Mercado Farmacéutico en el Ecuador	5
Gráfico 2. Tipo de compra durante la cuarentena	6
Gráfico 3. Escenarios en recuperación	13
Gráfico 4. PIB Anual.....	15
Gráfico 5. Inflación Anual	16
Gráfico 6. PIB por Industrias	18
Gráfico 7. Logo de la empresa	35
Gráfico 8. Estructura organizacional	42
Gráfico 9. Ubicación del sector	45
Gráfico 10. Mapa de procesos	59
Gráfico 11. Cadena de valor	59
Gráfico 12. Flujo de procesos	60

Introducción

La idea del plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría en mejoramiento de procesos e innovación comercial de pequeños y medianos *retails* farmacéuticos en la ciudad de Quito, se da por la necesidad de innovar los procesos en tiempos de pandemia incluyendo las nuevas modalidades de servicio, buscando llegar a más personas con más productos acorde a la necesidad del momento.

Además, esta pandemia permite conocer la demanda insatisfecha y exigencias del mercado actual, donde las personas buscan más información dentro del ámbito tecnológico, evitar el contacto y hacer sus compras de forma más rápida y automática.

De manera general, hay puntos de mejora en los servicios que prestan las farmacias. Se identifica la demanda de otro tipo de servicios que cubran sus necesidades actuales y que brinden un factor diferenciador valorado por los consumidores.

Por lo tanto, este proyecto está diseñado para que cualquier farmacia pertenezca o no a alguna franquicia, pueda acceder a los servicios de asesoría donde se evalúe desde los procesos más básicos de conocimiento de dispensación, de la exhibición de sus productos en el punto de venta, de buscar una mejor ubicación que sea estratégica y llegar a implementar e innovar los servicios acordes a la demanda tecnológica actual.

CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico

1.1. Antecedentes

Para que la farmacia se convierta totalmente en ese pilar asistencial que quiere la sociedad es importante que su integración en el sistema de salud sea efectiva a todos los niveles asistenciales. La interrelación y la comunicación con el equipo médico y los consumidores también ha de mejorarse. Un dato que cobra especial importancia es que el 90 por ciento valora de forma positiva la relación que tiene con su farmacéutico (SEFAC, 2019).

“Estos datos se desprenden del estudio *refcom* en el que se ha entrevistado a 1.000 ciudadanos, 800 farmacéuticos y a las principales asociaciones de pacientes y consumidores. Se trata de una investigación sociosanitaria promovida por la SEFAC. En definitiva, la farmacia que necesita la sociedad está aún por desarrollarse y se debe trabajar al respecto” (SEFAC, 2019).

1.2. Justificación e importancia

La empresa funcionará en la ciudad de Quito prestando servicios de consultoría integral especializadas a las farmacias, cubriendo el análisis y revisión de las áreas principales de la puesta en marcha de la farmacia. Ofrecer alternativas que se adapten a las necesidades y nuevas tendencias para mejorar la experiencia del cliente sea en el punto de venta o en la alternativa de comercio electrónico que es la tendencia actual, buscando fidelización y diferencia miento del servicio frente a la competencia.

1.3. Descripción general del negocio

La compañía prestará servicios de consultoría de diferentes esquemas y enfoques, dependiendo de la necesidad específica de la farmacia en análisis.

Se ofrecerá paquetes de asesoría y seguimiento de resultados de forma permanente con el objetivo de asegurar ventas a mediano o largo plazo.

El levantamiento de información y diagnóstico inicial será sin costo para con eso realizar la propuesta comercial al cliente y firmar un contrato de servicios por el tiempo pactado.

La estructura de la empresa se realizaría con fundamento legal y organizacional requerido en la normativa actual del país, buscando mantener valores corporativos, programas de responsabilidad social y asegurar personal con experiencia en la industria y un músculo financiero necesario para entrar en operación. El grupo de consultores mantendrá habilidades gerenciales necesarias para afrontar trabajo bajo presión, resultados ágiles en periodos a corto plazo en beneficio de los clientes.

El análisis financiero será validado por expertos incluyendo los indicadores económicos que puedan poner en afectación a la consultora sin dejar de lado el análisis de las normas tributarias, técnicas contables para monitorear la rentabilidad y sostenibilidad a través del tiempo de la empresa.

1.4. Marco teórico

1.4.1. Mercado Farmacéutico en el Ecuador

Ecuador es uno de los países suramericanos con mayor consumo de medicamentos per cápita y su mercado farmacéutico tiene características únicas en comparación con el resto del mundo: sus empresas -tanto nacionales como multinacionales- generan millones de dólares en fármacos de marca registrada, mientras que la medicina genérica alcanza niveles muy bajos de consumo, convirtiendo a la salud en un derecho fácilmente vulnerable (Universidad de las Américas , 2018).

“Mercado farmacéutico ecuatoriano refleja el panorama nacional de la oferta y la demanda de salud, promoviendo el diálogo reflexivo sobre la política pública de suministro, registro, control y producción de medicamentos en Ecuador” (Universidad de las Américas , 2018).

“El sector farmacéutico ecuatoriano continuará creciendo, dominado por las grandes empresas de países industrializados, los cuales concentran cerca del 50% de la totalidad de la producción, investigación y comercialización de fármacos a nivel mundial” (Perspectiva, 2020).

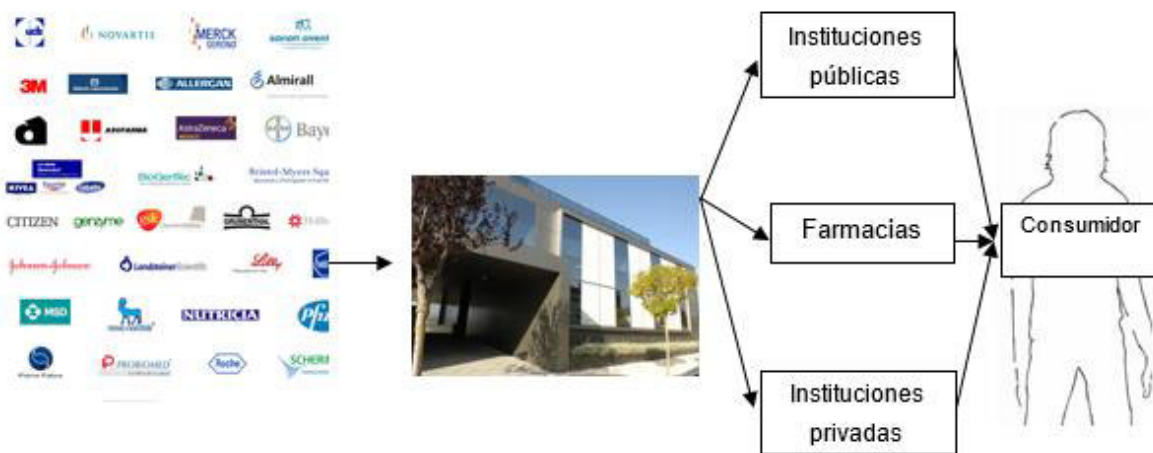


Gráfico 1. Mercado Farmacéutico en el Ecuador

Adaptado de: (EITelégrafo, 2012)

1.4.2. Tendencias del mercado ecuatoriano ante el Covid-19

El primer caso latinoamericano de Covid-19 se registró en Brasil el 26 de febrero 2020 y 3 días más tarde en Ecuador. Desde el mes de marzo hasta la fecha (octubre 2020) en Ecuador la situación de contagios se ha incrementado fuertemente llegando a ser uno de los países con más contagios y más muertes (CloseUpInternational, 2020)

La transformación del comportamiento social, que ha llevado a modificar nuestras conductas de relacionamiento, digitalizando nuestra interacción en la mayoría de las acciones. (CloseUpInternational, 2020).

El sistema de Salud nacional, especialmente se encuentra en estado de urgencia con medidas reactivas ante la situación. El sistema

financiero económico que ya se encontraba en una grave crisis recibe a la pandemia sin reservas y sin recursos necesarios para sostener la economía. (CloseUpInternational, 2020)

Aunque la compra presencial es la predominante, la compra a domicilio se volvió importante

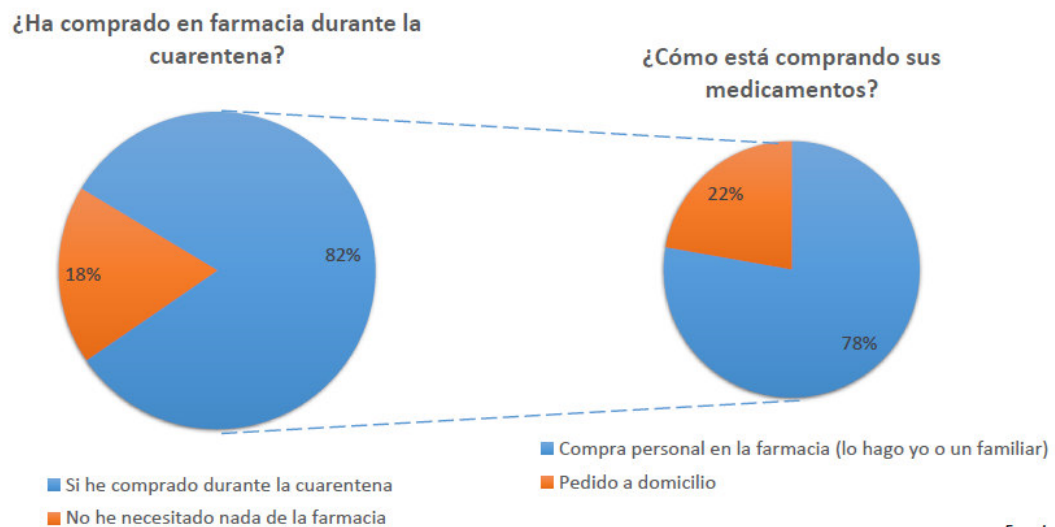


Gráfico 2. Tipo de compra durante la cuarentena

Tomado de: (CloseUpInternational, 2020)

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Construir un nuevo modelo de negocio rentable que brinde un servicio de consultoría, buscando mejoramiento de procesos e innovación comercial teniendo como mercado potencial a las pequeñas y medianas farmacias.

1.5.2. Objetivos Específicos

- 1.** Analizar el mercado objetivo, pequeñas y medianas farmacias, en relación la oferta de servicios de consultoría que se ofrece.
- 2.** Elaborar un modelo de negocio de consultoría con una estructura organizacional adecuada que permita asesoramiento para mejorar las deficiencias en los servicios existentes e incorporar mecanismos actuales, de acuerdo con las nuevas tendencias de comercialización, en las farmacias pequeñas y medianas.
- 3.** Obtener en el año 1 de funcionamiento de la consultora por lo menos el 5% del mercado potencial de las pequeñas y medianas farmacias que requieren los servicios de consultoría empresarial.
- 4.** Determinar un plan de operaciones mediante la determinación del proceso de prestación de servicios desde la captación del cliente hasta la evaluación de resultados.
- 5.** Realizar el análisis financiero que permita determinar la factibilidad de creación de la consultora y la potencial rentabilidad de esta.

1.6. Hallazgos de la revisión de la literatura académica.

Posterior a la revisión de información local relacionada a la industria farmacéutica y a las farmacias, el consumidor en Ecuador valora el producto de marca, así como un servicio de calidad y personalizado.

En las tendencias del mercado ecuatoriano ante el Covid-19 refleja mayor facilidad en acceder a realizar las compras por internet y recibir en la comodidad del domicilio.

Es la oportunidad para buscar fortalecer la comunicación, el comercio con los clientes en otras vías y adquirir potenciales clientes a mayor escala, expandiendo el mercado y las oportunidades de negocio.

Evaluando países como España está muy desarrollado la importancia de las farmacias en la sociedad apoyado de la legislación local y la perspectiva del gobierno en trabajar de la mano para brindar un mejor servicio a la comunidad.

1.7. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

Como proyecto similar se considera el aporte del autor Joyce Gualpa en su estudio “Plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a brindar servicios de auditoría y consultoría contable tributaria a pequeñas y medianas empresas en el Norte de Quito”, del año 2020 en donde aborda aspectos como estrategias comerciales con personalización de acuerdo con las necesidades que presente cada empresa. Además, propone un flujo del proceso desde la contratación hasta la culminación de este. Aspectos que guardan relación con los objetivos planteados en esta investigación, razón por la cual es una fuente de consulta. Y obtuvo como resultados VAN y TIR factibles con un periodo de recuperación de 4 años, proyecto económicamente viable. Factores que son considerados para la elaboración del nuevo estudio.

Otro trabajo considerado es el de Andrea Proaño quien realiza un estudio relacionado a “Plan de negocio para la creación de una empresa que brinde

servicios de análisis, procesamiento y entrega de información financiera, comercial y sectorial a las pymes de la ciudad de Quito”, año 2019. Donde se menciona la importancia y existencia de Pymes según información de Superintendencia de compañías que en Pichincha existen aproximadamente 21.055 empresas de las cuales 9.474 aproximadamente se localizan en la ciudad de Quito y son consideradas como pequeñas y medianas empresas y tienen como finalidad ayudar a estas empresas a su crecimiento y fortalecimiento de capital. Teniendo como resultados en el análisis financiero un VAN mayor a cero y un TIR mayor a la tasa de descuento siendo un proyecto rentable.

Por otra parte, no se encuentra información de empresas de consultoría relacionadas a la industria farmacéutica. Solo existen creación de farmacias, requisitos y demás procesos operativos afines.

1.8. Conclusiones del capítulo

- La industria farmacéutica en el Ecuador tiene tendencia de crecimiento y esto cae en cascada en todos sus canales. Tanto en los laboratorios farmacéuticos como en los distribuidores y farmacias, siendo un buen indicador para asegurar continuidad en el tiempo.
- La empresa consultora para farmacias a nivel país presenta competidores indirectos ya que empresas consultoras de pymes pueden ofrecer este servicio sin embargo hay que destacar los diferenciadores y el valor agregado al conocer el mercado farmacéutico, asegurando mejores resultados.
- Se brindará servicios y soporte a todo tipo de farmacias sean franquiciadas o no, ampliando su nicho de mercado independiente del tamaño de estas.

- Se puede concluir que el presente estudio es viable porque las empresas consultoras de pymes en general presentan factibilidad y rentabilidad considerando que no tienen mayor inversión en la puesta en marcha de la empresa.

CAPÍTULO 2: Análisis de la industria

2.1.2 Entorno macroeconómico y político

Factores que pueden influir sobre el desarrollo de la empresa de consultoría:

2.1.3 Pestel

Tabla 1. Análisis Pestel

	FACTOR	DETALLE
POLITICO	Cambios de gobiernos locales y nacionales	Inestabilidad al estar en las puertas de las elecciones que puede influir en incrementos de IVA, nuevos decretos y acciones que puedan realizar el nuevo gobierno.
	Iniciativas Gubernamentales	Está vigente la denominada "Ley Orgánica para el desarrollo del fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, estabilidad política y equilibrio fiscal" que busca dinamizar la economía del país por medio de incentivos de emprendimientos a sectores prioritarios, buscando la eliminación del pago del IR por un tiempo determinado.
	Acuerdos internacionales	Inyección de liquidez por parte del FMI para que el gobierno actual pueda ponerse al día en sus obligaciones.
ECONÓMICO	Pandemia Covid 19	Paralización de la mayoría de industrias, cierre de empresas a gran escala
	Inflación	Cambios de precios en distintos niveles
	Tasa de interés del sistema financiero	Altas tasas para préstamos de consumo
SOCIAL	Pandemia Covid 19	Situación económica inestable.
	Adquisición de medicamentos en hospitales	Disminución de entrega de medicamentos por ende los consumidores se ven obligados a comprar más en las farmacias
TECNOL	Telemedicina	Mayor acceso a consultas de este estilo a nivel país

	Educación en línea	Para escuelas, colegios, universidades se implanta esta modalidad a nivel país, viéndose afectada las zonas rurales
AMBIENTAL	Normativa de Salud	Autoridades piden mayor cumplimiento para manejo de desechos de covid y manipulación de mejor manera
	Contratación y despido de personal	Se incrementa mayor cantidad de despidos intempestivos por cierre de empresas que no soportaron la caída económica por la pandemia. Se incrementa el desempleo notablemente.
LEGAL	Trámites en línea	Registro Civil y la mayor parte de entidades del Estado refuerzan a los usuarios el uso de las plataformas para evitar filas y contacto físico en sus entidades.

2.1.4 Social

En el Ecuador a diciembre del 2019, del total de la población en edad de trabajar que es 71,1%, un 65,3% se encuentra económicamente activa y de ese porcentaje un 96,2% tienen empleo, considerando que son asalariados, independientes o no remunerados. El desempleo ha crecido del 2018 al 2019 en 5,07% ubicándose en 311.134 personas. Por su parte el empleo adecuado o empleo neto se deterioró en un -3,5% en el mismo período (INEC, 2019).

Pandemia Covid 19.

“Según el informe Impacto elaborado por Deloitte, los escenarios de recuperación de los negocios comerciales se dividirán en dos y la recuperación total no se espera pronto. En uno de los escenarios, la normalización se espera será lenta y la demanda continúa afectada hasta 2021. El **canal online** consigue canalizar parte de las ventas durante el aislamiento y acelera su penetración post-crisis. Para hacerle frente a la caída se espera máxima atención al canal online, con mayor flexibilidad de

devoluciones y gastos envío, **innovación en formas de entrega y promociones especiales**”.(Idealista News, 2020).

“Otro de los escenarios es el menos optimista. El resto del consumo se limita durante el año a categorías específicas (ropa de casa, fitness, **salud**, electrónica, juguetes, hogar, etc), siendo también 2021 un año de recesión por la pérdida de poder adquisitivo y con cambios estructurales en la demanda” (Idealista News, 2020).

Racional de recuperación por sectores

Análisis sectorial (%Var. sobre Año Anterior)

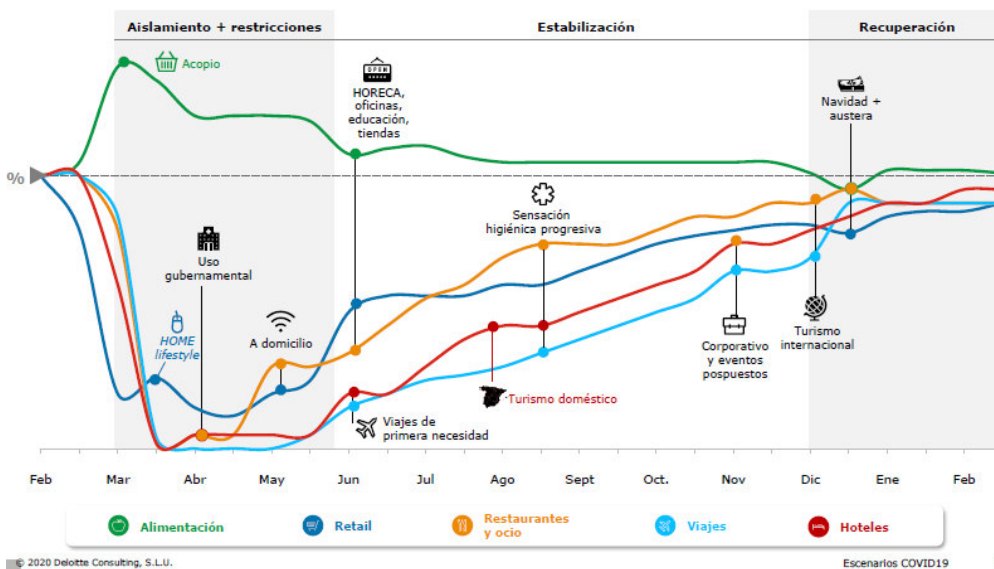


Gráfico 3. Escenarios en recuperación

Tomado de: (Idealista News, 2020)

2.1.5 Político

“Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad Política y Equilibrio Fiscal”. (SRI, 2019).

“Simplifica el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los microempresarios respecto al Impuesto a la Renta, IVA e ICE”.
“Adicionalmente, se elimina la obligación de ser agentes de retención, excepto en los casos previstos en la normativa tributaria vigente” (SRI, 2019).

La incertidumbre, inestabilidad política y más aún cerca de las elecciones presidenciales, los periódicos casos de corrupción y las políticas fiscales adoptadas por el gobierno, dan un panorama incierto en el ámbito político, buscando con este proyecto mitigar un posible impacto financiero y operativo.

2.1.6 Económico

PIB

“La suspensión de las actividades productivas en el país debido a la pandemia del COVID-19 afectó negativamente a la economía ecuatoriana. Según el Banco Central del Ecuador, el PIB decreció en 12,4% con respecto al 2019, como se muestra a continuación” (BCE, Banco Central del Ecuador, 2020).

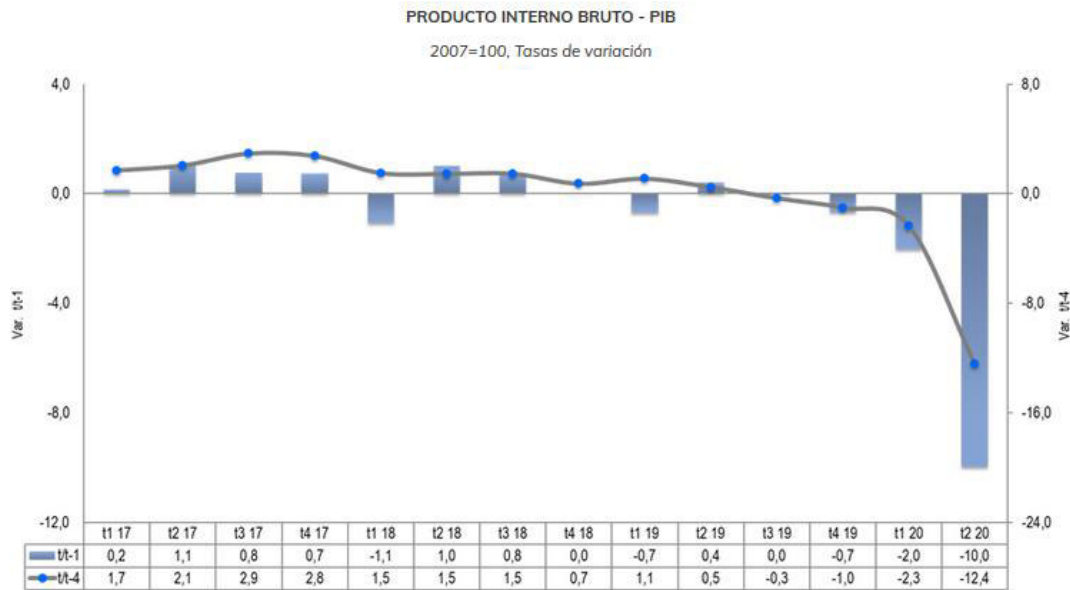


Gráfico 4. PIB Anual

Tomado de: (BCE, Banco Central del Ecuador, 2020).

En el contexto de la pandemia, la caída del PIB se explica por: decrecimiento de la inversión financiera (18,5%); disminución de exportaciones de bienes y servicios (15,7%); reducción del gasto del consumo de los hogares (11,9%); contracción del gasto de consumo final del gobierno (10,5%). (BCE, Banco Central del Ecuador, 2020).

Inflación

La inflación en el Ecuador durante los últimos años no ha presentado variaciones importantes, desde los inicios de la dolarización, bajó los procesos inflacionarios y desde la caída del precio del petróleo a nivel mundial en el 2015 la inflación ha tenido cifras muy bajas con algunos procesos que se muestra a continuación:

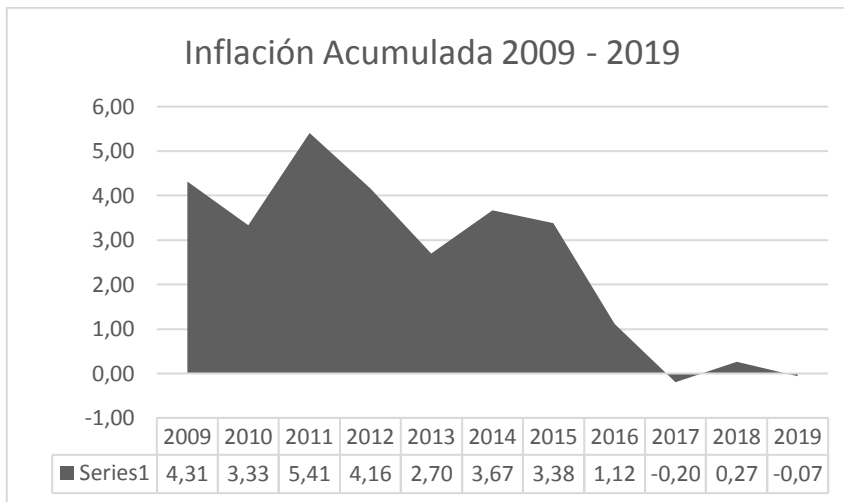


Gráfico 5. Inflación Anual

Tomado de: (INEC, 2020).

2.1.7 Tecnológico

“Transacciones electrónicas en Ecuador durante el COVID-19”

“Según el estudio de Kantar (CECE, 2020) , antes de la pandemia, en el Ecuador un 60% de las personas no compraron en plataformas de Comercio Electrónico por la desconfianza a facilitar sus datos y un 33% por desconocimiento de su uso. “Quito, Guayaquil y Cuenca concentran el 51% de los que sí compraron. Habitualmente las compras electrónicas surgen por motivaciones individuales, pero en esta crisis destaca como factor relevante la imposición de las condiciones externas e incremento de las compras en línea. Categorías que mostraban un crecimiento más lento, como alimentos y medicamentos, se ven impulsadas por el contexto actual siendo las principales categorías de compra en línea siendo una gran oportunidad para dinamizar la gestión de canales digitales”. No se diferenciaron diferencias significativas en cuanto a edad, género y nivel socio económico de tal forma

que los estratos bajos y adultos jóvenes también se están sumando a procesos de compra en línea”.

2.1.8 Legal

“Para realizar actividades económicas en Quito, se debe obtener la Licencia Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE), el permiso es otorgado por el Municipio de Quito, (MDMQ, 2020), se pueden acceder a distintos procesos, simplificado, ordinario o especial. El detalle para cada proceso se puede verificar en el Portal Único de Trámites Ciudadanos”. (GOB.EC, 2020).

“Jornada laboral durante la declaratoria de emergencia sanitaria”

“El 15 de marzo del año 2020 se realizó una reforma al Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-077, en donde se da a conocer que los empleadores pueden modificar la jornada laboral de sus colaboradores, hacer uso del teletrabajo o home office y aplicar plazos de pago de las remuneraciones según se pongan de acuerdo ambas partes, así como también tomar vacaciones anticipadas o vacaciones que el empleado tenga acumuladas. Todo esto se da con el fin de no parar la labor de las empresas y evitar poner un alto a las actividades” (Produccion, 2020).

2.2. Análisis del sector:

2.2.1 Clasificación Internacional Industrial Uniforme

La empresa se encuentra en el sector de servicios y según el CIIU nivel 6: M7020.04 es la de “Actividades de consultoría de gestión”. (Censos, 2010).

2.2.2. Tamaño de la industria:

“Conforme los boletines informativos económicos del Banco Central del Ecuador, el Sector de Otros servicios / consultorías corresponde al 6% del PIB en los últimos cuatro años” (Banco Central del Ecuador, 2020).

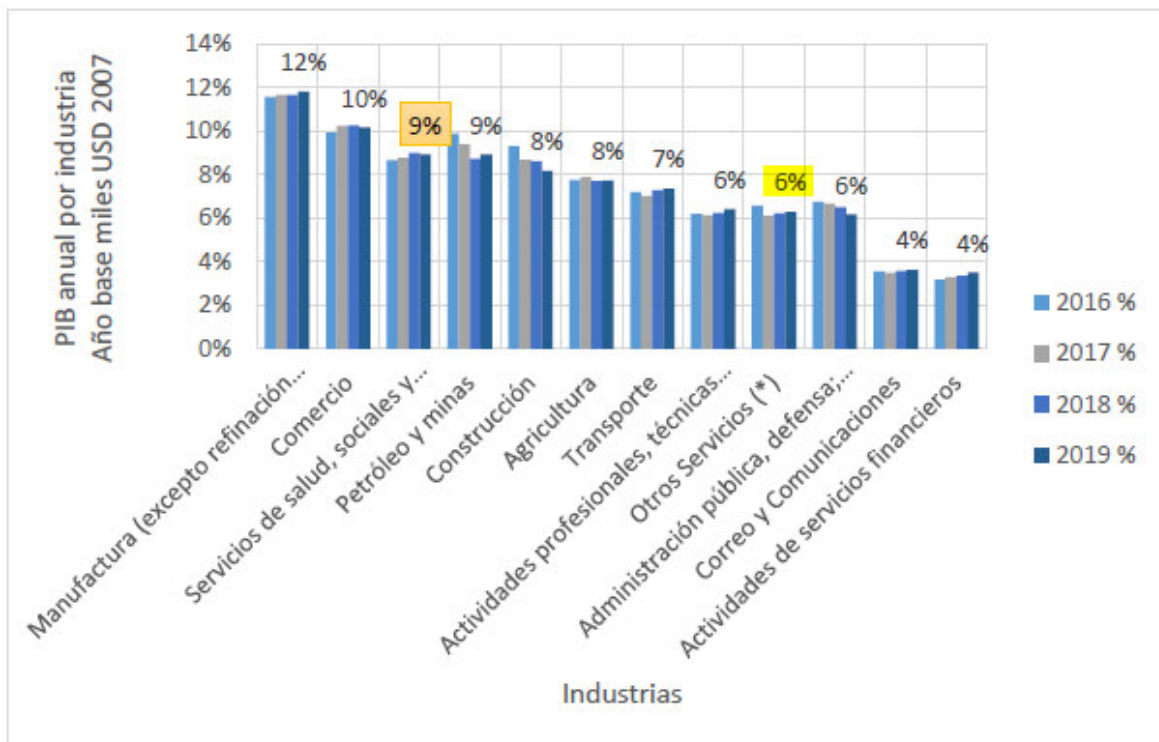


Gráfico 6. PIB por Industrias

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2020)

2.2.3. Ciclos económicos:

El servicio propuesto no es de carácter estacional, considerando que el sector de servicios es dinámico y sujeto a las necesidades del mercado. El ciclo económico del servicio a ofrecer es gradual y progresivo en relación la demanda y a lo atractiva que pueda ser la oferta.

2.3. Análisis de la competencia

El modelo de Porter es una forma de valorar el atractivo de un segmento de mercado y realizar el análisis estratégico que pueda influir en el negocio.

2.3.1. Rivalidad de los competidores (media)

Se considera una amenaza media por lo que es necesario la importancia de innovar frente a los servicios existentes y ser altamente competitivos buscando satisfacer las necesidades del mercado. En el mercado local están catalogadas como empresas consultoras.

Crecimiento de la demanda: Considerando la gran cantidad de farmacias que existe en el país, se tiene un panorama acerca del tamaño de la industria que es muy amplia proporcionalmente a la alta demanda de servicios.

Competidores numerosos: Según lo revisado en la página de la Superintendencia de Compañías para el sector de servicios, existen un universo de más de 474

empresas de consultoría registradas en el CIU nivel 6: M7020.04, siendo empresas no posicionadas en el mercado. Entre las principales se encuentran:

Tabla 2. Empresas registradas en Quito

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CIUDAD
316620	1793043429001	"ALERTA10 S.A." SOCIEDAD ANÓNIMA	PICHINCHA	QUITO
175357	1792482399001	"BTD PROYECTOS 12, S.A."	PICHINCHA	QUITO
302027	1792601746001	"CONSULTORIA, ASESORÍA Y SERVICIO DE SEGURIDAD" "DENNIS SUAREZ FALCONI" "GESINGRAL" CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
98243	1792294436001	"DIRSON CASTILLA S.L."	PICHINCHA	QUITO
729127	1793068731001	"DUFF & PHELPS, S.L." SOCIEDAD UNIPERSONAL	PICHINCHA	QUITO
178976	1792509882001	"KULTURA IDEAS Y ESTRATEGIAS PARA EL PATRIMONIO, SOCIEDAD LIMITADA"	PICHINCHA	QUITO
303883	1792668352001	"RETOS GESTIÓN INTEGRAL" GESTIÓN&AUDITORIAS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
173857	1792470269001	'INGENNUS URBAN CONSULTING, A.I.E."	PICHINCHA	QUITO
52979	1791294718001	'PLAVICON CONSULTORES ASOCIADOS CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO
306669	1792751063001	3BL CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
89797	1791740386001	A.G.E. AMERICANA GLOBAL DE ENERGIA CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO
303266	1792648432001	A.R.M.S. TAX&CONSULTING S.A.	PICHINCHA	QUITO
731943		ABC SALUD & SOFTWARE ABCSoftSALUD S.A.S.	PICHINCHA	QUITO

Adaptado de: (Supercias, 2020)

2.3.2. Amenaza de nuevos competidores (alta)

La tendencia académica motiva a los profesionales a formar sus propias empresas y con las facilidades tecnológicas hay mayor oportunidad de brindar mejor servicio y buscando mejoras constantes.

Economías de escala: Relacionado a la industria de servicios hay una amenaza existente relacionada a las horas de prestación de servicios y la cantidad de servicios ofertados ya que dependiendo de cuantas personas conformen la empresa también se sabrá el número de clientes al que se puede atender.

Experiencia en la industria farmacéutica: Es importante tener un conocimiento más técnico considerando las especificaciones de esta industria relacionada a moléculas, comercialización de medicamentos bajo prescripción médica y de venta libre. Además, medicamentos crónicos que son una oportunidad para fidelizar clientes. Y más aún con el covid-19 el comportamiento de compra cambió totalmente en el consumidor final.

Altos costos fijos: No se considera que sean costos fijos altos ya que estaría el arriendo de oficina, servicios básicos, sueldos a empleados entre otros.

2.3.3. Poder de negociación de proveedores (media)

De acuerdo con el giro de negocio se considera como una amenaza media al tratarse de un servicio de análisis de datos, levantamiento de información buscando asegurar servicios de calidad y garantizar la seguridad de la información a entregar

a los clientes. Actualmente hay una gran cantidad de proveedores que ofrecen estos servicios, dependería también de la cantidad de datos a manejar, servicios a ofertar y tiempos de entrega.

Importancia de volumen para los proveedores: los proveedores brindan implementos para la operación de actividades siendo la recomendación de no depender de un solo proveedor ya que el giro del negocio está enfocado en brindar servicios, se tendrá en cuenta realizar contrataciones por medio tiempo dependiendo de la capacidad del personal bajo nómina y en relación con el número de clientes.

2.3.4. Poder de negociación de clientes (alta)

Se la considera alta ya que existen empresas que brindan servicios similares donde el cliente tiene la opción de elegir la empresa consultora que cubra sus expectativas por ello la importancia y diferenciación del plan de negocios debe asegurar estrategias competitivas y atractivas para el cliente potencial.

Integración hacia atrás: Los clientes pueden optar por otras opciones relacionado al beneficio económico buscando incluso capacitaciones por su cuenta. Sin embargo, es necesario diferenciar que no serán expertos en la industria viéndose afectados los resultados e incluso si cuentan con expertos en el tema puede ser necesario contratar un externo que conozca actualizaciones e innovaciones propias del mercado actual.

2.3.5. Amenaza de productos sustitutos (media)

No existe un producto sustituto directo que reemplace al modelo del negocio ya que no ofertan el mismo servicio especializado de análisis y entrega de reportes junto con un plan de acción que se pueda ejecutar de inmediato.

Competencia: Dentro del mercado local, se ha considerado como referencia a los dueños de franquicias que brindan ciertos servicios relacionados, por temas de estudio no se ha considerado este tipo de empresas como competencia directa ya que el fin no es ser una consultora, quizás algunos de los servicios que ofrecen se puede considerar como competencia, entre ellas tenemos a:

- Difare (franquicia de Cruz Azul y Pharmacys)
- Farmaenlace (franquicia de Económicas y Medicity)
- Sumelab (franquicia de Farmareads)

Disponibilidad de sustitutos: Puede ser amplia desde la perspectiva de seguir cursos en línea o el uso de aplicaciones de internet gratuitas considerando que esto puede tener desventajas pero que implican una inversión menor para sus farmacias.

2.4. Análisis del mercado / Investigación de mercado

El estudio de mercado se realizó con fuentes secundarias, primarias e investigación cuantitativa y cualitativa.

2.4.1 Mercado objetivo

Segmentación de mercado

Tabla 3. Criterios de segmentación

Segmentación	Características
Geográficos	
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Urbana / Rural	Urbana
Conductuales	
Beneficios deseados	Depende del servicio
Tasa de uso	mensual, trimestral , anual

Tomado de: (Agosto, 2010)

Para calcular el mercado objetivo del proyecto se tomó en cuenta la siguiente información, se segmenta el mercado considerando el área geográfica.

Tabla 4. Mercado Objetivo

%	Detalle	N° PDV	Fuente
100%	Farmacias Quito 2020	1475	https://www.controlsanitario.gob.ec/
66%	Distrito Metropolitano de Quito (sin parroquias)	974	https://www.controlsanitario.gob.ec/turnos-de-farmacias/
	Mercado objetivo	974	

Adaptado de: (ARCOSA, 2020)

2.4.2 Justificación del mercado objetivo de estudio

El mercado objetivo de estudio es de la región sierra, provincia Pichincha, ciudad de Quito, según información adjunta:

Según información actual del ARCSA se cuenta con 1475 puntos de venta en la ciudad de Quito, considerando que cada año siguen entregándose nuevos cupos para aperturas de farmacias a nivel del territorio nacional. Se ha designado analizar las farmacias que están dentro del DMQ que se encuentran en la zona urbana.

2.4.3 Metodología de investigación

Se uso un enfoque mixto: cuantitativo - encuestas y cualitativo - entrevistas para asegurar un mejor análisis” (Hernández Sampieri, 2018).

Con esta metodología se pretende demostrar la existencia de factibilidad de realizar un proyecto de consultoría para la industria farmacéutica.

2.4.5 Técnicas de muestreo e instrumentos de información

Muestreo estratificado, puesto que está determinado los puntos de venta que requieren adquirir estos servicios de consultoría.

Y la entrevista a profundidad donde se busca conversar con líderes de opinión de la industria.

2.4.6 Tamaño de la muestra

Se establece mediante la aplicación de la técnica de muestreo aleatoria.

Para el cálculo de la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{N * E^2 + Z^2 p * q}$$

Donde:

N = población

Z² = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

n = tamaño del universo / muestra

e = nivel de significación / error de estimación max

Se determinó un tamaño de la muestra de 130 farmacias

Variables de la fórmula:		Datos:
e:	error de muestreo (e=0,08)	0,08
p:	probabilidad a favor (p=0,5)	0,5
q:	probabilidad en contra (q=0,5)	0,5
z:	nivel de confianza 95% (Z=1,96)	1,96
N:	Mercado potencial	974
n	muestra	130

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{N * E^2 + Z^2 p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 974}{974 * 0,08^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 130 \text{ farmacias}$$

2.4.7 Diseño del instrumento del análisis cuantitativo

La encuesta de la investigación será dirigida a los propietarios de farmacias a fin de conocer su opinión o hechos específicos y así conocer si el mercado objetivo puede pasar a pertenecer al grupo de clientes de la consultora.

La encuesta se detalla en el anexo 1.

2.4.8 Trabajo de campo del análisis cuantitativo

Dada las circunstancias de la pandemia COVID-19, las encuestas se ejecutaron 100% online mediante instrumentos digitales.

2.4.9 Procesamiento e información del análisis cuantitativo

La encuesta se realizó en la parte urbana del Distrito Metropolitano de Quito especialmente de la zona Norte y Centro. A los propietarios de farmacias.

De la encuesta realizada se generaron los siguientes resultados.

- El 59 % de las personas encuestadas ven muy importante contar con asesoría en temas comerciales y de mejoramiento de procesos.
- El 54% de los encuestados consideran relevante contar con asesoría Comercial - Marketing considerando la nueva tendencia de innovación tecnológica, buscando alianzas estratégicas con médicos, instituciones, además la creación de una página web, servicio a domicilio, además asegurar que se encuentren en una ubicación estratégica, etc; mientras que

el 32% evalúa en cambio que es necesario contar con asesoría de mejoramiento de procesos como es buscar automatización de procesos operativos, análisis de compras, inventarios, ventas, análisis de cuentas por cobrar y pagar, mejora de técnicas de ventas.

- En cuanto al aspecto más relevante que debe tener un servicio de consultoría un 31% de encuestados consideran el mantener precios competitivos y promociones, seguido muy de cerca con el 27% que es necesario que tengan conocimiento de la industria y con un 18% de encuestados que prefieren que tengan un amplio paquete de servicios.
- El 88% de los encuestados no mantiene asesoramiento de alguna empresa consultora en temas comerciales y de procesos. Siendo un importante mercado potencial para la empresa de consultoría.
- En cuanto a la frecuencia de uso de los servicios de consultoría, el 46% de encuestados prefieren realizarlo de forma trimestral y un 23% lo ven necesario de forma semestral. Aquí se observa una oportunidad de mejora en buscar que estos usuarios con promociones y otras estrategias, puedan cambiar de opinión e incrementar la frecuencia de uso.
- El 38% de los encuestados consideran que el valor promedio que pagarían por estos servicios de consultoría es de 500 usd a 1000 usd y en cambio un 27% pagarían valores inferiores a 500usd que estarían relacionados directamente con los usuarios que escogieron frecuencia de uso mensual.
- Y como última pregunta realizada en relación los medios de comunicación para recibir información de interés para su farmacia, el 37% de los encuestados prefieren que se les notifique por medio del correo personal o corporativo, que en el caso de los franquiciados obligatoriamente cuentan

con uno ya que reciben información diariamente de su proveedor principal. Y seguidamente un 32% de encuestados prefieren que les llegue información por medio de redes sociales personales como Facebook principalmente. Se evalúa que hay un 25% de encuestados que prefieren les llegue información por las revistas especializadas, estas circulan en las farmacias a nivel nacional de forma trimestral con las listas de precios vigentes, sería una oportunidad poder publicitar y llegar a más propietarios de farmacias con un inserto de la marca y servicios de la consultora.

Los resultados se encuentran graficados en el anexo 2.

2.4.8 Análisis cualitativo

Entrevista a expertos

Información	
Nombre y Apellido	Mauricio Ledesma
Título profesional	Ingeniero comercial
Distribuidora Farmacéutica	Farmazul
Cargo	Gerente de Franquicias
Nombre y Apellido	Diego Martinez
Título profesional	Ingeniero en Marketing
Cargo	Jefe de Ventas

Mauricio Ledesma forma parte de los Gerentes que manejan franquicias a nivel nacional, su oficina se encuentra en el Valle de los Chillos. Él nos manifiesta que previo a hacer franquiciada una farmacia es evaluada en algunos factores y así

poder incursionar en el mundo de las cadenas de farmacias. La cual permite acceder a más descuentos y promociones que se trasladan directamente al consumidor final. Sin embargo, se realiza una inversión inicial para compra de equipos, nuevos rótulos, muebles, sistema contable, sistema de inventarios necesario para mantener los estándares de la franquicia. Además se debe considerar que el proveedor principal será el distribuidor farmacéutico que le otorga esta franquicia donde se aseguran de ambas vías una mayor rentabilidad en todo el canal de distribución. Con esto se accede a beneficios de publicidad, promoción en spots de tv, programas radiales sin costo que son para los franquiciados con el objetivo de incrementar ventas en los días de descuentos especiales y en el resto del mes. Asegurando mayores beneficios y mejores resultados frente a una farmacia sin marca ni respaldo de una franquicia.

En tanto que Diego Martínez jefe de ventas y con alto conocimiento de Marketing analiza la importancia de las nuevas tendencias sobre todo en esta nueva era tecnológica durante el Covid-19 y Post Covid-19 ya que asegura que se mantendrá el cambio de tendencia de compra del consumidor, donde prefiere la información por medios digitales como son redes sociales, servicios de entrega a domicilio, buscando mayor facilidad y rapidez.

Finalmente, los expertos afirman que en las farmacias en las cuales han visto mayor crecimiento y participación de mercado han recibido algún tipo de asesoría sobre todo en el caso de las farmacias franquiciadas que se encuentran en un sector muy competitivo con otras marcas de farmacias y muchas veces se ubican dentro de la misma cuadra; donde es importante el asegurar estrategias de diferenciación que aseguren atraer más clientes y fidelizarlos a largo plazo. Consideran que las farmacias deberían contar con asesores externos o internos en el ámbito financiero,

comercial y de procesos para un mejor seguimiento de resultados frente al mercado actual.

2.5. Matriz de Factores externos EFE

Al ser una empresa que no se encuentra en el mercado todavía se evalúa las amenazas y oportunidades, las cuales son externas y así tener un mejor criterio de la industria y del proyecto.

En la elaboración de la matriz EFE se consideró a las amenazas con un 25% y a las oportunidades con un 75% de peso relativo. El resultado de la matriz es de 2.86 superior al promedio establecido con esto se puede asegurar que el proyecto tiene más posibilidades de aprovechar las oportunidades y con estas reducir el impacto de las amenazas del sector farmacéutico.

Tabla 5. Análisis Factores externos EFE.

OPORTUNIDADES	Peso relativo	Calificación	Ponderación
Ley de Simplificación y Progresividad Tributaria	4%	3	0,12
Existencia de un amplio mercado (gran cantidad de farmacias)	8%	3	0,24
Tendencia de las farmacias a buscar asesoría externa	10%	4	0,40
Falta de innovación en las farmacias existentes	9%	3	0,27
Reactivación económica permanente del sector	9%	3	0,27
Avances tecnológicos que automaticen procesos operativos	8%	4	0,32
Disponibilidad de información farmacéutica	4%	3	0,12
Transacciones electrónicas <i>e-commerce</i>	9%	4	0,36
Enfoque a la sostenibilidad en el sector salud	5%	4	0,20
Poder de negociación de proveedores	5%	3	0,15
AMENAZAS			
Crecimiento de la competencia	7%	1	0,07
Poder de negociación de los clientes	3%	2	0,06

Productos sustitutos	4%	2	0,08
Aumento del riesgo país	2%	1	0,02
Pandemia COVID-19	5%	2	0,10
Inflación negativa en el año 2020	2%	1	0,02
Restricciones de movilidad	6%	1	0,06
TOTAL	100%		2,86

2.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Las estrategias genéricas del negocio incluyen las acciones que realizará la consultora para asegurar una cuota del mercado meta.

En vista de la situación sanitaria actual y considerando la “nueva normalidad” post pandemia covid-19, la estrategia genérica del proyecto es por “diferenciación”.

- Por medio de la diversificación de servicios se puede llegar a ser más competitivo en el mercado y más atractivo para los potenciales clientes.
- Marketing digital para el posicionamiento de la marca, entre otras.

2.7. Conclusiones del capítulo

- Una vez realizado el análisis Pestel y debido a la pandemia del covid-19 la tendencia del mercado está enmarcada en el comercio electrónico.
- El sector servicios es el que más representación tiene en estructura debido al número de empresas con las que se cuenta.

- Los potenciales clientes y los expertos consideran que es importante que las farmacias mantengan asesoría en temas comerciales y de procesos considerando lo técnico y específico que maneja este sector.
- En esta época de pandemia las empresas ganadoras se encuentran en el sector estratégico como alimentos, salud, tecnológicas convirtiéndose una gran ventaja para enfocarse en este sector.
- Por otra parte, la encuesta realizada en la investigación de mercados reflejó que los propietarios de farmacias en una proporción de un 30% ven necesario que los ofertantes aseguren tener conocimiento de la industria para garantizar mayores resultados siendo de igual importancia el precio como una parte relevante para cerrar el convenio.
- La innovación comercial y de marketing es de mayor demanda con un 54% de importancia para los encuestados, considerando que muchas farmacias se quedaron rezagadas en implementar estrategias que permitan captar más clientes, entre las principales mencionadas están servicio a domicilio, presencia en medios digitales, fidelizar a sus clientes y simultáneamente este 54% no mantiene actualmente asesoramiento de una empresa consultora siendo farmacias ubicadas en el Norte y Centro del distrito metropolitano de Quito.
- En relación a la frecuencia de uso de los servicios de consultoría un 46% de farmacéuticos prefieren que sea de forma trimestral estando dispuestos a pagar un promedio de 500usd a 1000 usd siendo en su mayoría farmacias medianas de la zona Norte de la ciudad.
- Por último y no menos importante; en la encuesta se visualiza también la relevancia de las farmacias franquiciadas que son administradas por sus

dueños y no son manejadas por un tercero, en una proporción del 32% de encuestados que valoran más la necesidad de contar con soporte y asesoría en manejo de procesos como: reportes al Arcsa, inventarios incluyendo análisis de productos más rentables, evaluación de cartera vencida, manejo óptimo de pagos tanto a proveedores y colaboradores de sus puntos de venta, capacitación al personal en el expendio de productos de venta libre y con receta entre otros temas específicos que requiere una farmacia para evitar sanciones por las entidades regulatorias y asegurar un mejor resultado a largo plazo a través del tiempo.

- En el análisis Porter se identificó que existe un número bajo de competidores directos vinculados a la industria farmacéutica.

CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias

3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

La empresa consultora se vaya a crear con capital privado considerando que está en el área de servicios y no requiere de una alta inversión, su trabajo se va a desarrollar en la ciudad de Quito. Brindando servicios profesionales diferenciados, implementando altos estándares de calidad, enfocándose en el sector farmacéutico.

La filosofía del negocio radica en mantener capacidad de adaptación a los cambios, mantener una constante innovación y el cumplimiento de los requerimientos.

En cuanto al estilo corporativo el liderazgo, servicio personalizado son parte de los pilares principales del negocio, generando eficiencia con los colaboradores, buscando motivación constante para sentirse como parte fundamental de la empresa.

El logotipo es la imagen corporativa que representa la razón de ser de la empresa con el color verde y azul que significan confianza, empatía que es lo que se pretende generar en la mente del potencial cliente y relacionados con el sector salud haciendo alusión a parte de los objetivos que es “cuidar su farmacia”.



Gráfico 7. Logo de la empresa

3.2. Misión y visión.

Misión

Contribuir al mejoramiento de resultados ofertando servicios de calidad, eficiencia y competitividad en temas comerciales, operativos, técnicos para las farmacias, con asesoría por personal altamente capacitado y con experiencia en la industria.

Visión

Ser una empresa consultora líder en el mercado farmacéutico, siendo referentes en asesoría e innovación, cumpliendo los principios de responsabilidad, ética llegando a expandirse a las diferentes provincias del país.

3.3. Objetivos de crecimiento y financieros

Para la elaboración de objetivos se considera las tendencias, frecuencia de uso, costos según las encuestas realizadas.

A corto plazo:

- Comenzar el primer año con una oficina en la ciudad de Quito que brinde servicios comerciales / de marketing y manejo de procesos, así como una página web donde se muestre estos servicios.
- Evaluar la satisfacción del cliente luego del servicio brindado mediante encuestas online.

A mediano plazo:

- Alcanzar márgenes de rentabilidad mínimo del 10% al finalizar cada proyecto de consultoría, fuera de gastos operativos.
- Incrementar el equipo de trabajo en proporción a las ventas registradas buscando mayor eficiencia en los servicios y tiempos de ejecución.
- Recuperar la inversión total dentro de los primeros 3 años del negocio.
- Definir procesos de calidad para la gestión de análisis de reportes.

A largo plazo:

- Aumentar el 3% de los ingresos a partir del sexto año de operación buscando la ampliación de los servicios y sucursales.
- Ampliar el portafolio de servicios brindando asesoría no solo en temas comerciales y de procesos sino en las demás áreas como en la parte contable y tributaria.
- Adquirir un software de almacenamiento, organización de los servicios.
- Obtener un VAN mayor a 0 de los flujos de caja proyectados a 5 años.

3.4. Información legal

3.4.1 Tipo de empresa

En el Ecuador se reconoce 5 tipos de compañías de comercio con personería jurídica según “La Ley de Compañías” (Ley de Companias, 1999):

- “La compañía en nombre colectivo”
- “La compañía en comandita simple y dividida por acciones”
- “La compañía de responsabilidad limitada”
- “La compañía anónima”
- “La compañía de economía mixta” (Ley de Companias, 1999):

“*Pharmacy Consulting Services*” según la actividad económica está dentro del sector servicios, iniciará siendo una microempresa ya que no excederá el número de trabajadores ni ingresos requeridos, será una compañía con fines de lucro, de carácter privado con personería jurídica de responsabilidad limitada, para ello el número mínimo de socios es de 2 (con un máximo de 15), con un capital mínimo de inicio de USD 400. Las principales razones de la elección son:

- Tratarse de una empresa con aporte de 2 socios y familiar, con participación del 50% por cada uno.
- En la compañía limitada los socios vigentes tienen el derecho preferente de compra sobre las participaciones que uno de los socios desee negociar, al tratarse de una empresa nueva y con participación de tan solo 2 socios, esta opción es saludable para el caso de una eventual separación de alguna parte.

- Menor capital social exigido para la apertura.

“En la actualidad, la constitución de una compañía se puede realizar vía online en la página de la Superintendencia de Compañías (Supercias, 2020) ingresando a la página de la institución con un usuario y clave generados previamente, para posterior llenar el formulario de constitución de compañías y adjuntando los documentos necesarios que se detallan a continuación”.

- “Estatuto de la compañía”
- “Certificado de cuenta de integración de capital”
- “Reserva del nombre en la superintendencia de compañías”
- “Patente municipal”
- “Certificado de cumplimiento de obligaciones” (Supercias, 2020)

Como documentos adicionales para la constitución y operación de la compañía son:

- Permiso emitido por la Agencia de Control Sanitario (ARCSA).
- Registro único d contribuyentes RUC.
- Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE).
- Registro Laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad social.
- Registro de propiedad intelectual de la marca en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

3.4.2 Política de distribución de utilidades

Los cinco primeros años de vida del negocio o en situaciones de economía de guerra, los accionistas no recibirán dividendos con la finalidad de cuidar el flujo de caja y utilizarlas para inversión de la empresa como adecuaciones de oficina, equipos o herramientas tecnológicas.

3.4.3 Capital social, socios y participantes

La compañía se conformará por 2 socios quienes aportarán un capital - total de USD 11.614,00 con una participación de 50% cada uno, aporte que será destinado a capital de trabajo para las operaciones de la empresa.

3.4.4 Proceso y gastos de constitución de la compañía

Para constituir una compañía en Ecuador se requiere el cumplimiento de documentación descritas anteriormente y una serie de pasos que se pueden realizar incluso online (SUPERCIAS, 2020), que son:

- Reservar el nombre o denominación para la compañía en la página de la Supercias, el objetivo es validar la disponibilidad del nombre para la compañía, este proceso no tiene costo.
- “Elaborar el estatuto de la compañía o escritura de constitución, la minuta debe ser firmada por un abogado” (Supercias, 2020)

- Abrir la “cuenta de integración del capital” en cualquier banco del país. Para compañías de responsabilidad limitada”, el capital de apertura mínimo es de USD 400,00 y se adjunta una carta detallando la participación de los socios. (Supercias, 2020)
- “Elevar a escritura pública la reserva del nombre, el certificado de la cuenta de integración de capital y la minuta del estatuto de la compañía”. (Supercias, 2020)
- “Aprobar el estatuto por parte de la Superintendencia de Compañías mediante resolución”
- “Publicar en un diario la resolución de la Superintendencia de Compañías”
- “Obtener permisos municipales como la patente, el LUAE y el Certificado de Cumplimiento de Obligaciones”.
- “Inscripción en el Registro Mercantil de la compañía en Quito y el representante legal”.
- “Obtener el RUC de la empresa” (Supercias, 2020)

Los costos aproximados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 6. Costos de constitución de la compañía

Proceso de Constitución	Costos
Reserva de nombre o denominación	-
Elaboración de estatuto / abogado	\$800
Cuenta de integración de capital	\$400
Notarías y otros gastos	\$160
Aprobación de supercias y resolución	-
Publicación en diario de la resolución	\$100
Obtener LUAE	-
Inscripción en registro mercantil Quito	\$25
Obtener el RUC	-
	\$1.485

3.4.5 Legislación vigente

La legislación vigente que regula la actividad y el tipo de compañía se detalla a continuación.

Tabla 7. Legislación vigente

Ley	Ventaja
Ley de compañías 1999.	Determina los aspectos para la constitución de la empresa, además de regular las actividades.
Ley de régimen tributario interno.	Regula los aspectos tributarios del Ecuador.
Ley de Fomento productivo y de empleo 2018.	Atracción de inversiones, generación de empleo.
Código orgánico de organización territorial, autonomía 2011.	Busca mayor autonomía del desarrollo, medios de producción y descentralización territorial

Adaptado: (Supercias, 2020)

3.5. Estructura Organizacional

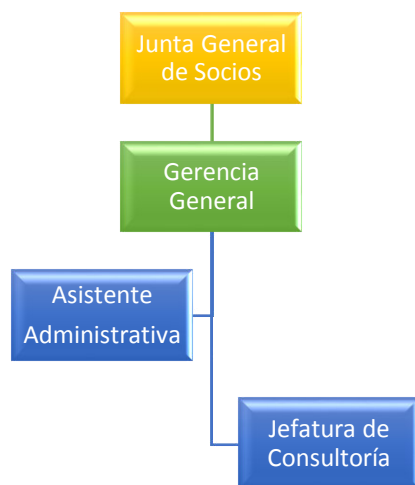


Gráfico 8. Estructura organizacional

Se considera que se requiere para la consultora en los primeros años de servicio; un Gerente, Jefe de Consultoría y un asistente contratado a medio tiempo considerando que la demanda de servicios no será alta durante sus inicios.

En puntos siguientes se explicará con más detalle las horas laborables durante el año que tiene una persona y las horas que conllevan brindar los servicios explicando la relación que existe entre estas dos.

En la descripción de responsabilidades se encuentran:

Funciones del Gerente General

Perfil profesional: 4to nivel en administración, finanzas o carreras relacionadas, de preferencia ingeniero comercial, con experiencia de al menos 2 años en cargos como jefe de ventas, jefe de marketing, jefe de cartera en la industria farmacéutica.

- Representante legal, judicial de la compañía.
- Gestionar la administración de la compañía, prospección de clientes.
- Contratación de personal.
- Aprobación de los pagos de haberes.
- Celebrar y firmar contratos por los servicios que presta la empresa.
- Planificar, organizar y supervisar actividades realizadas por el asistente a cargo.
- Fijar las políticas generales y vigilar su evolución.

Funciones del Jefe de Consultoría

- Diseño, planificación y ejecución de los planes de marketing y comercialización.

- Analizar a la empresa que va a asesorar, realizando un diagnóstico de los problemas que mantiene y las soluciones más efectivas acorde al caso.
- Realizar cronograma de actividades
- Seguimiento a las cuentas.
- Analizar los resultados de evolución de cartera sobre todo la vencida.
- Presentar los entregables a la farmacia en proceso de mejoras asegurando seguimiento y apoyo en los resultados.

Funciones del Asistente

- Realizar la facturación de los servicios a las farmacias en proceso.
- Elaboración y pago de los haberes de la empresa, según la política establecida.
- Llevar los registros de clientes, proveedores de la empresa.
- Preparar los valores facturados en las distintas modalidades de pago: efectivo, cheque, así como los generados con tarjetas de crédito.
- Realizar el cuadro de los depósitos versus la planilla de ventas realizadas y papeletas.
- Cumplir con los tiempos de entrega del trabajo que el Gerente proponga.

3.6. Ubicación

Para la ubicación de la empresa “*Pharmacy Consulting Services*” se considera que sea en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito sin contar con subsidiarias, específicamente al Norte, por el sector de la avenida Portugal y Republica del Salvador, considerando que en esta zona se destaca la gran concentración empresarial y financiera, siendo una referencia de fácil acceso para solicitar los servicios.



Av. Portugal & Av República de El Salvador
Quito 170102, Ecuador



Gráfico 9. Ubicación del sector

Tomado de: (Googlemaps, 2021)

3.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

Según Díaz de Santos, las ventajas competitivas en las organizaciones deben ser sostenibles, el autor asevera los siguiente:

“Una ventaja competitiva es aquella que, de manera consciente, realiza un esfuerzo constante, debidamente planificado y programado, con la meta de crear condiciones internas y externas, que permitan elevar los niveles de preferencia de sus productos/servicios y elevar barreras que permitan que sus posiciones no sean afectadas por la competencia” (Díaz, 1997).

Considerando la estrategia genérica definida por diferenciación, se establece como ventaja competitiva:

- El conocimiento de la industria

- La diversificación de servicios a ofrecer
- Seguimiento de resultados con cada cliente
- Diagnóstico inicial sin costo
- Servicio a un precio competitivo

Todo esto relacionado a las preferencias de los potenciales clientes en los resultados de las encuestas.

3.8. Estrategias de Mercadeo

Los análisis Pestel, Porter y Matriz FODA permiten visualizar las variables del entorno.

Para definir las estrategias de mercado se ha considerado la situación actual relacionada a la pandemia COVID-19 y el Marketing Mix.

3.8.1. Descripción del servicio

Los servicios que brinda “Pharmacy Consulting Services” se enfocan en farmacias pequeñas y medianas sean o no franquiciadas, que requieran atención personalizada buscando satisfacer las necesidades de los clientes y promoviendo el crecimiento. Previo un diagnóstico adecuado y una efectiva resolución de problemas.

Se ofertará servicios en las principales áreas:

- Asesoría Comercial / Marketing: Buscando alianzas estratégicas, manejo de la publicidad, manejo de página web o redes sociales, servicio de *delivery*, análisis de la ubicación del punto de venta, entre otros.
- Asesoría de Procesos: Promover automatización, mejoras, mayor análisis en los procesos como es el de facturación, compras, ventas, manejo de inventarios, seguimiento de cuentas por cobrar (cartera vencida y corriente).
- Cursos y capacitaciones relacionado a técnicas de ventas, correcta dispensación de medicamentos, informes técnicos, manejo de productos de cadena de frío, entre otros.

El servicio propuesto está basado en la estrategia genérica de Marketing por diferenciación, citada anteriormente.

Atributos:

- Atención a los clientes: “Pharmacy Consulting Services” ofrece atención personalizada, conforme se vaya haciendo las revisiones se realizará seguimiento de resultados y una evaluación de satisfacción del cliente post servicio contratado buscando oportunidades de mejora.
- Calidad: Se considera el manejo de privacidad de datos, un código ético que asegura un manejo adecuado de la información y colocando personal con alto conocimiento de la industria farmacéutica para asegurar una toma de decisiones acorde al giro del negocio.

- Formas de pago: Se mantendrá convenios de facilidad de pagos, en tres cuotas durante la ejecución del servicio brindado al punto de venta, teniendo un pago inicial al firmar el contrato del 50%, el 25% a la mitad del servicio y el otro 25% al finalizar el proceso.

Tabla 8. Fortalezas y debilidades del servicio

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicio enfocado a las necesidades de cada cliente.	No tener posicionamiento de la marca en el mercado farmacéutico.
Acompañamiento y seguimiento cubriendo dudas en el proceso.	Competencia de consultoras que brinden asesoría general para pymes.

3.8.2. Estrategias de penetración:

Definición del segmento objetivo:

- Buscar espacios en las reuniones de los gremios de los dueños de farmacias para ofertar los servicios de la empresa “Pharmacy Consulting Services”.
- Realizar visitas personales a farmacias del Norte y Centro de la ciudad de Quito entregando un folleto de información de los servicios.
- Alimentar base de datos de los potenciales clientes para posterior seguimiento y envío de información periódica de los paquetes de servicios, promociones de temporada y demás.
- Y considerando la pandemia el servicio mayormente será ofertado en la página web y las distintas redes sociales buscando generar interés en el mercado objetivo buscando planificar una visita al cliente y cerrar la venta.

3.8.3. Estrategias de precios

3.8.3.1 Análisis del costo de servicio

Al tratarse de una empresa de servicios se consideran los siguientes costos:

Tabla 9. Costos relacionados a sueldos

Sueldos	Ingresos						Año 1 1
	Sueldo básico	13ro. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	F. Reserva	IESS 11,15%	
Gerente general	\$ 1.400	\$ 117	\$ 33	\$ 58	\$ 117	\$ 156	\$1.764
Asistente administrativo	\$ 300	\$ 25	\$ 33	\$ 13	\$ 25	\$ 33	\$ 404
Jefatura de consultoría	\$ 600	\$ 50	\$ 33	\$ 25	\$ 50	\$ 67	\$ 775
Total	\$ 2.300	\$ 192	\$ 100	\$ 96	\$ 192	\$ 256	\$2.944

3.8.3.2 Análisis del precio del servicio

“Pharmacy Consulting Services” aplicará una estrategia relacionada a manejo de precios más bajos versus la competencia siendo precios de penetración, buscando captar más mercado considerando la situación económica del país post pandemia.

Para determinar el precio, se tomó como referencia servicios similares, gastos directos e indirectos y margen de ganancia que implica poner en marcha la operación del negocio propuesto.

Es importante considerar el valor estimado del mercado y el precio encuestado.

Influye también en los precios de venta el rango, dependiendo el tamaño de la empresa ya que se puede evaluar descuentos o ajustes considerando el tipo y tiempo de servicio.

Servicios que ofrece “Pharmacy Consulting Services”

1. Asesoría Comercial / Marketing
2. Asesoría de Procesos
3. Cursos y capacitaciones

Costo de los servicios

- El valor de hora de servicio fue considerado el sueldo del Gerente General y del Jefe de Consultoría.
- Para determinar el valor de la hora se suman esos sueldos y se divide para 240 horas.
- Costo total de servicio es igual al costo de hora multiplicado por el número de horas requerido por cada servicio.

Tabla 10. Costo de servicios

Portafolio de servicios	Costo hora	Horas requeridas	Total
Cursos			
Cursos pequeña empresa	\$10,58	8	\$ 84,66
Cursos mediana empresa	\$10,58	10	\$ 105,82
Asesoría de procesos			
Asesoría de procesos pequeña empresa	\$10,58	30	\$ 317,46
Asesoría de procesos mediana empresa	\$10,58	50	\$ 529,10
Asesoría comercial			
Asesoría pequeña empresa	\$10,58	15	\$ 158,73
Asesoría mediana empresa	\$10,58	40	\$ 423,28

Precio de los servicios se utilizó la estrategia de costo más margen de ganancia. Existen precios referenciales y de acuerdo con la encuesta se

mencionaron valores para cada uno de los servicios considerando si son empresas pequeñas o medianas. El margen de ganancia dependerá del precio de referencia establecido en la encuesta. Que van del 75% al 175%.

Tabla 11. Precio por servicio

	Portafolio de servicios	Costo hora	Horas requeridas	Total	Gastos adm.	Costo total	Margen	PVP
	Cursos							
175%	Cursos pequeña empresa	\$10,58	8	\$ 84,66	\$ 6,46	\$ 91,11	\$ 159,44	\$ 250,55
170%	Cursos mediana empresa	\$10,58	10	\$ 105,82	\$ 6,46	\$ 112,27	\$ 190,87	\$ 303,14
	Asesoría de procesos							
75%	Asesoría de procesos pequeña empresa	\$10,58	30	\$ 317,46	\$19,37	\$ 336,82	\$ 252,62	\$ 589,44
75%	Asesoría de procesos mediana empresa	\$10,58	50	\$ 529,10	\$64,55	\$ 593,65	\$ 445,24	\$1.038,89
	Asesoría comercial							
100%	Asesoría pequeña empresa	\$10,58	15	\$ 158,73	\$ 9,68	\$ 168,41	\$ 168,41	\$ 336,82
75%	Asesoría mediana empresa	\$10,58	40	\$ 423,28	\$25,82	\$ 449,10	\$ 336,82	\$ 785,92

Impuestos

Los precios establecidos anteriormente no incluyen IVA ni retenciones. Se entregará la respectiva factura por cada pago que los clientes realicen, junto con la retención correspondiente.

3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación

Se pretende realizar a través de:

- Publicidad

Insertos en las revistas especializadas que llegan a las farmacias junto con los listados de precios de forma trimestral

Participación en ferias que organizan las distribuidoras para distintos franquiciados y dar a conocer el servicio ofertado.

Realizar volantes para entregar en las pequeñas y medianas farmacias de la ciudad de Quito.

- Página web

Como principal fuente de información, el asesoramiento en línea mediante un chatbox o whatsapp que se incluirá dentro de la página web para consultas o inquietudes de los potenciales clientes con el objetivo de tomar la decisión de contratar el servicio y cerrar una venta.

- Redes sociales

En linkedin, Instagram, Facebook se realizarán programas en vivo invitando al segmento de propietarios de farmacias, además se promoverá temas de interés de las farmacias buscando dar tips en épocas de pandemia buscando espacios donde se demuestre la experiencia y conocimiento en la industria.

- Plataformas de acceso gratuito

Zoom, Teams que permite encontrar otros clientes incluso de otros países para fortalecer el portafolio para cursos y capacitaciones o de asesoría en la industria.

3.9. Presupuesto

Se procede a cuantificar los costos en que se incurre la aplicación de la estrategia:

Para la proyección de los gastos de Marketing se utilizó la tasa inflacionaria del 1,02% vigente al año 2020 que corresponde a la industria de servicios.

Tabla 12. Presupuesto de Marketing

Gastos operacionales	TOTAL ANUAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Gastos de marketing</u>					
Página Web	\$ 600	\$ 105	\$ 106	\$ 107	\$ 108
Redes sociales	\$ 300	\$ 303	\$ 306	\$ 309	\$ 312
Rotulación interna/externa	\$ 400	\$ 404	\$ 408	\$ 412	\$ 417
Material publicitario	\$ 500	\$ 505	\$ 510	\$ 515	\$ 521
Total gastos operacionales	\$21.096	\$19.635	\$19.861	\$20.090	\$20.322

3.10. Proyecciones de ventas

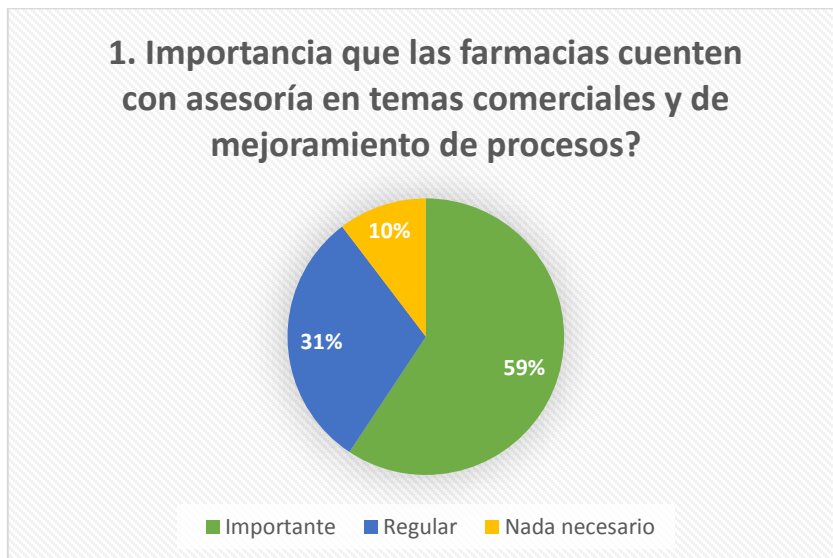
Para determinar el pronóstico de ventas se relaciona los objetivos de ventas y la demanda calculada.

Se toma en cuenta el número de clientes en cada año por segmento, por servicio ofertado incluyendo el número de horas para ejecutar dichos servicios, obteniendo los ingresos anuales.

En el presupuesto de ventas se observa las horas del año incurridas comparadas con las horas de trabajo de una persona en el año, el exceso en horas será cubierto por una persona contratada a medio tiempo, como la

operación de la empresa es menor en sus inicios no será necesario contratar personal adicional bajo nómina.

Para la proyección de ventas se consideró una tasa de crecimiento del 16% en cuanto a unidades de prestación de servicios, considerando que el objetivo es incrementar la cobertura de servicios en el universo existente. Son 975 farmacias dentro del Distrito Metropolitano de Quito y en esta proyección en los 5 años se llega a 440 farmacias aproximadamente. Lo que corresponde al 45% del total que contrastado con la demanda investigada en el estudio de mercado, el 59% de encuestados ven importante contar con asesoría en temas comerciales y de mejoramiento de procesos y un 31% de mercado cautivo donde se puede incursionar viéndolos como clientes potenciales a los usuarios que mencionaron como regular la importancia de este tipo de asesorías.



Al mencionar el crecimiento del 5% en cuanto al precio de los servicios cada año, tiene relación directa con los resultados del estudio de mercado considerando los rangos de precios que los dueños de farmacias están dispuestos a pagar por este tipo de servicios.

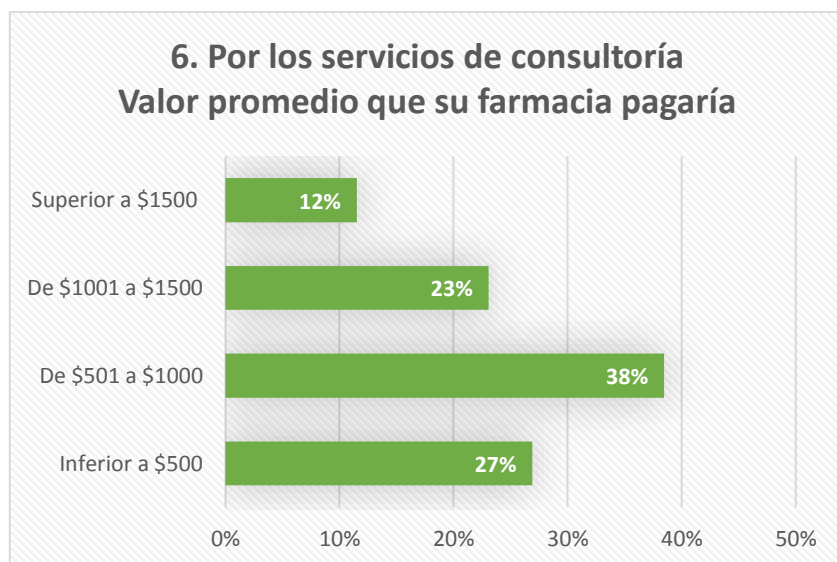


Tabla 13. Proyección de ventas Año 1

Servicios	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Incremento de cantidad</i>												
Cursos												
Cursos pequeña empresa	1	0	1	0	1	0	0	2	0	2	0	2
Cursos mediana empresa	0	1	1	0	0	2	0	1	1	0	2	0
Asesoría de procesos												
Asesoría de procesos pequeña empresa	1	0	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0
Asesoría de procesos mediana empresa	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	0	2
Asesoría comercial												
Asesoría pequeña empresa	1	0	0	2	0	2	1	1	0	1	1	1
Asesoría mediana empresa	0	1	0	2	0	1	2	1	1	1	2	2
<i>Incremento del precio</i>												
Cursos												
Cursos pequeña empresa	\$ 251	\$ 251	\$ 251	\$ 251	\$ 251	\$ 251	\$ 251	\$ 251	\$ 251	\$ 251	\$ 251	\$ 251
Cursos mediana empresa	\$ 303	\$ 303	\$ 303	\$ 303	\$ 303	\$ 303	\$ 303	\$ 303	\$ 303	\$ 303	\$ 303	\$ 303
Asesoría de procesos												
Asesoría de procesos pequeña empresa	\$ 589	\$ 589	\$ 589	\$ 589	\$ 589	\$ 589	\$ 589	\$ 589	\$ 589	\$ 589	\$ 589	\$ 589
Asesoría de procesos mediana empresa	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.039
Asesoría comercial												
Asesoría pequeña empresa	\$ 337	\$ 337	\$ 337	\$ 337	\$ 337	\$ 337	\$ 337	\$ 337	\$ 337	\$ 337	\$ 337	\$ 337
Asesoría mediana empresa	\$ 786	\$ 786	\$ 786	\$ 786	\$ 786	\$ 786	\$ 786	\$ 786	\$ 786	\$ 786	\$ 786	\$ 786
Total ingresos	\$ 1.177	\$ 2.128	\$ 1.143	\$ 3.284	\$ 1.429	\$ 3.105	\$ 3.088	\$ 4.005	\$ 2.268	\$ 3.702	\$ 3.694	\$ 4.488

Tabla 14. Proyección de ventas 5 años

Servicios	TOTAL ANUAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento de cantidad</i>					
<i>Cursos</i>					
Cursos pequeña empresa	9	11	13	16	19
Cursos mediana empresa	8	10	12	14	17
<i>Asesoría de procesos</i>					
Asesoría de procesos pequeña empresa	10	12	14	17	20
Asesoría de procesos mediana empresa	9	11	13	16	19
<i>Asesoría comercial</i>					
Asesoría pequeña empresa	10	12	14	17	20
Asesoría mediana empresa	13	16	19	23	27
<i>Incremento del precio</i>					
<i>Cursos</i>					
Cursos pequeña empresa	\$ 251	\$ 263	\$ 276	\$ 290	\$ 305
Cursos mediana empresa	\$ 303	\$ 318	\$ 334	\$ 351	\$ 368
<i>Asesoría de procesos</i>					
Asesoría de procesos pequeña empresa	\$ 589	\$ 619	\$ 650	\$ 682	\$ 716
Asesoría de procesos mediana empresa	\$ 1.039	\$ 1.091	\$ 1.145	\$ 1.203	\$ 1.263
<i>Asesoría comercial</i>					
Asesoría pequeña empresa	\$ 337	\$ 354	\$ 371	\$ 390	\$ 409
Asesoría mediana empresa	\$ 786	\$ 825	\$ 866	\$ 910	\$ 955
Total ingresos	\$ 33.510	\$ 42.951	\$ 53.252	\$ 67.950	\$ 84.354

3.11. Conclusiones del capítulo

La empresa se constituirá mediante una figura de “Compañía Limitada”, y al tratarse de una sociedad entre dos partes de igual participación, representa ventajas tales como, regulación por entes como la Superintendencia de Compañías, beneficios tributarios por nuevo emprendimiento, además del pago del 22% de impuestos, de igual forma, al tratarse de una compañía familiar de 2 socios, la estructura de este tipo de compañía aporta confianza.

La estrategia de diferenciación permitirá entrar en un mercado con exigencias distintas al actual, clientes que buscan experiencias mejoradas, tal como se evidenció en las encuestas buscando servicio personalizado, mayor conocimiento en la industria y oferta de servicios de asesoría más comercial y de mejora de procesos.

Las ventas son proyectadas acorde a la frecuencia de consumo según los datos de las encuestas. Mediante esta información se obtiene la posible demanda y una parte del mercado actual, considerando el entorno y situación económica del país, que puede representar una barrera para ingresar al mercado durante los primeros meses de operación, por ello, se considera en los primeros años, un crecimiento progresivo.

CAPÍTULO 4: Operaciones

4.1. Gestión Táctica de Operaciones

La gestión operacional de la empresa consiste en la prestación de servicios de consultoría para las pequeñas y medianas farmacias de la ciudad de Quito, ofertando servicios para el manejo comercial, procesos y automatización, como la capacitación de personal de manera personalizada de acuerdo con los requerimientos específicos del cliente. El servicio contará con una estrategia de diferenciación y enfoque. Como es una industria muy poco atendida se presenta la oportunidad de ofertar este tipo de servicios, que permitirán que las farmacias mejoren su productividad y actividad comercial dentro del perímetro donde se encuentren ubicados.

4.2. Descripción del proceso

4.2.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos identificado para el proyecto de consultoría es el siguiente:

- **Procesos estratégicos:** planificación estratégica y gestión financiera. Estos procesos de encargarán de planificar la operatividad de la empresa y los recursos económicos necesarios.
- **Procesos generadores de valor:** contacto con clientes, prestación de los servicios de consultoría y marketing-ventas. Procesos destinados al giro del negocio de la empresa, desde el contacto del cliente, entrega del servicio, facturación, cobro y satisfacción del cliente.

- Procesos de apoyo: contabilidad y TIC's. Procesos dedicados a dar soporte a los procesos generadores de valor, en las circunstancias que se requiera para la prestación del servicio de consultoría.

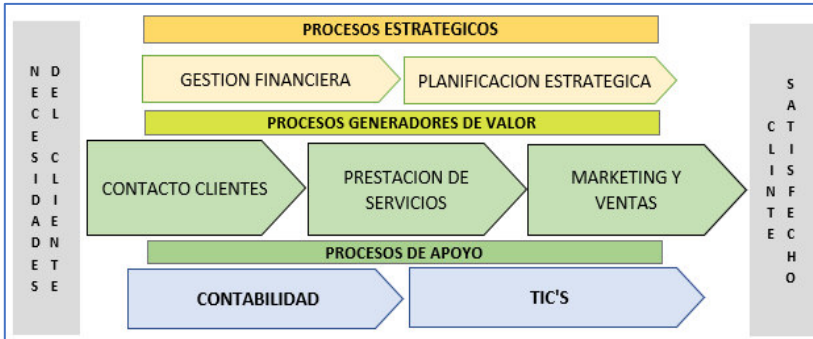


Gráfico 10. Mapa de procesos

4.2.2 Cadena de valor

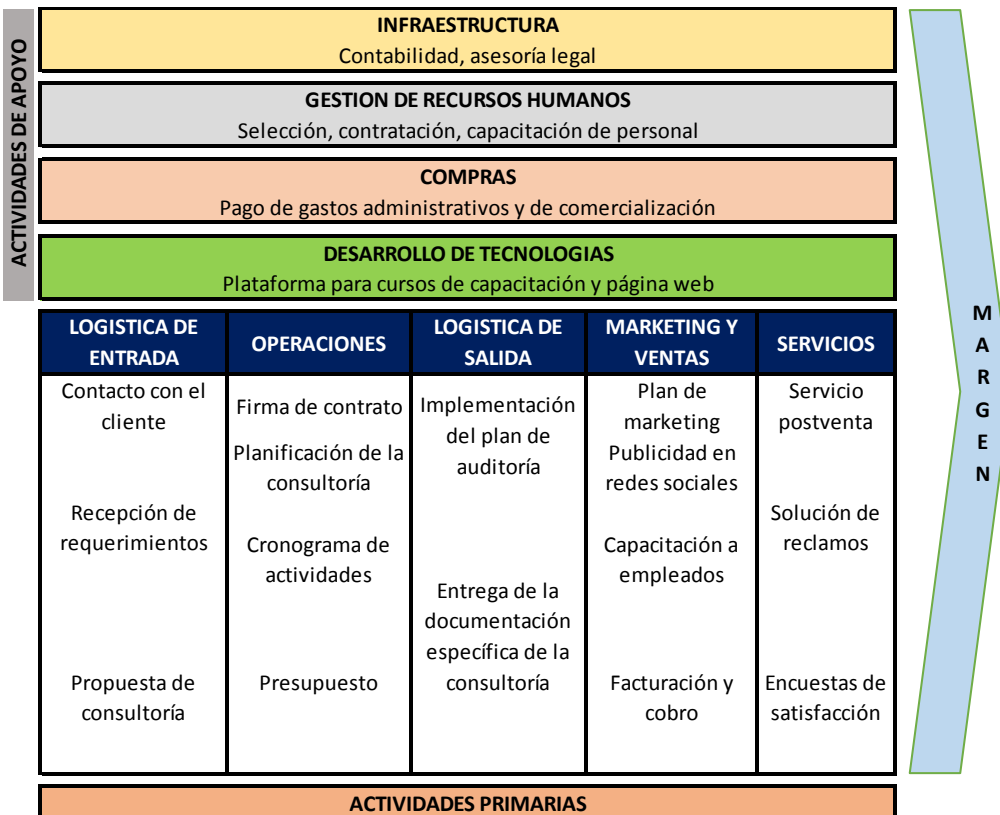


Gráfico 11. Cadena de valor

4.2.3 Flujo de procesos

El flujo de procesos de la empresa consultora se presenta a continuación:

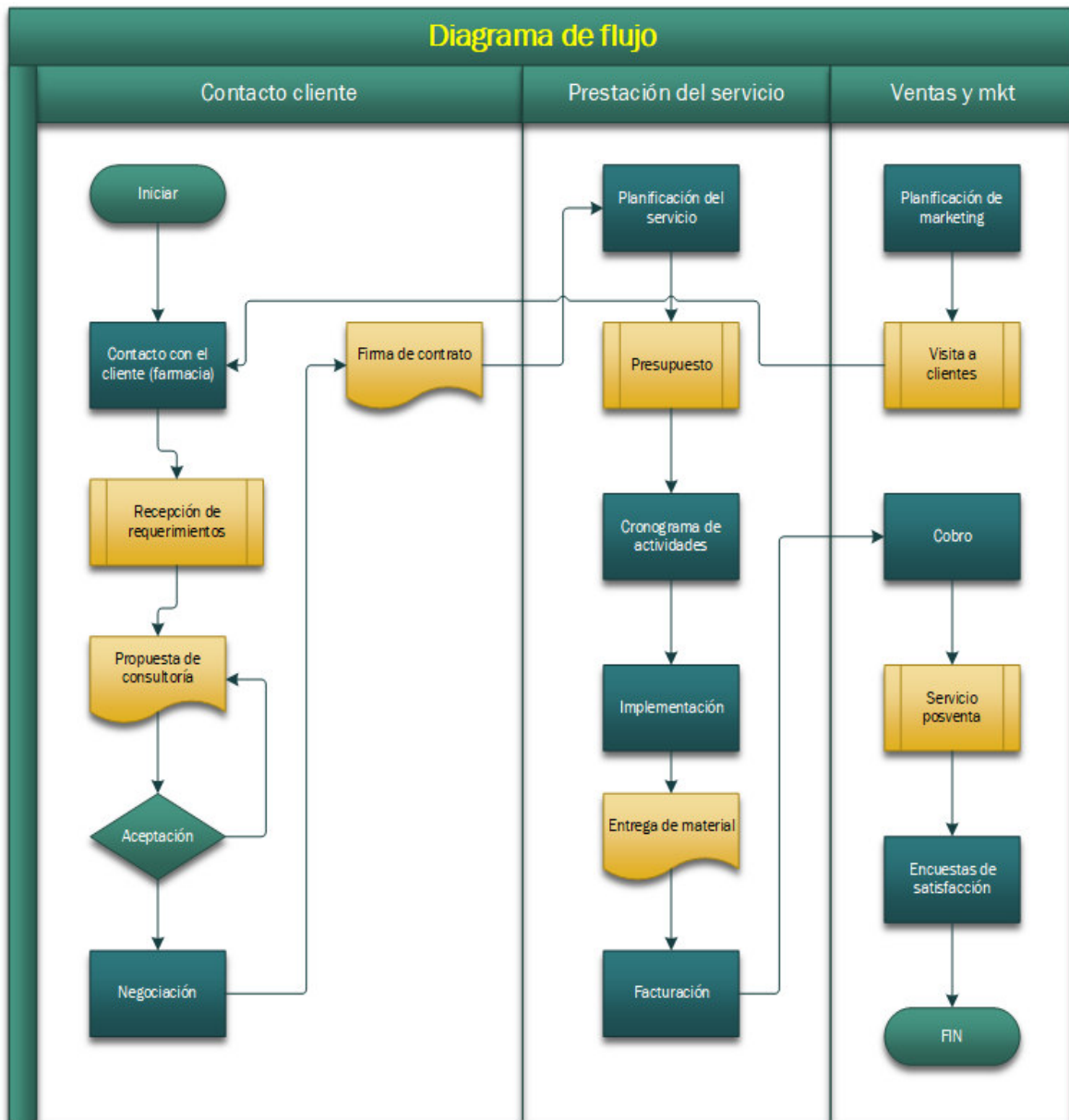


Gráfico 12. Flujo de procesos

4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

4.3.1 Inversión activos fijos y depreciación

La inversión activos fijos para el proyecto es de 6.860 USD, entre muebles y enseres, equipos de computación y equipos de oficina. En la siguiente tabla se muestra el detalle respectivo de los activos fijos como el cálculo respectivo de las depreciaciones a los 5 años del proyecto, utilizando el método de línea recta.

Tabla 15. Activos fijos y depreciación

ACTIVOS FIJOS	Cantidad	Costo	Total	Vida útil	Dep. Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Muebles y enseres</u>										
Escritorios	3	\$ 120	\$ 360	10	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36
Sillas tipo secretaria	3	\$ 80	\$ 240	10	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24
Archivadores	2	\$ 130	\$ 260	10	\$ 26	\$ 26	\$ 26	\$ 26	\$ 26	\$ 26
<u>Equipos de computación</u>										
Plataforma para cursos	1	\$3.000	\$3.000	5	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$600,00	\$600,00
Laptop	3	\$ 650	\$1.950	3	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650		
Impresora	1	\$ 250	\$ 250	5	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50,00	\$ 50,00
<u>Equipo de oficina</u>										
Infocus	2	\$ 400	\$ 800	10	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
Total activos fijos			\$6.860			\$1.466	\$1.466	\$1.466	\$ 816	\$ 816

4.3.2 Nómina requerida y presupuesto

La nómina de la empresa estará conformada por tres personas quienes recibirán un sueldo básico de 2.300 USD más los beneficios sociales establecidos en el código de trabajo. A continuación, se presenta el presupuesto a 5 años.

Tabla 16. Nómina

Sueldos	Ingresos						
	Sueldo básico	13ro. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	F. Reserva	IESS 11,15%	
Gerente general	\$ 1.400	\$ 117	\$ 33	\$ 58	\$ 117	\$ 156	
Asistente administrativo	\$ 300	\$ 25	\$ 33	\$ 13	\$ 25	\$ 33	
Jefatura de consultoría	\$ 600	\$ 50	\$ 33	\$ 25	\$ 50	\$ 67	
Total	\$ 2.300	\$ 192	\$ 100	\$ 96	\$ 192	\$ 256	

Tabla 17. Nómina y presupuesto 5 años

Sueldos	TOTAL ANUAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	\$21.173	\$22.895	\$23.243	\$23.596	\$23.955
Asistente administrativo	\$ 4.851	\$ 5.225	\$ 5.305	\$ 5.385	\$ 5.467
Jefatura de consultoría	\$ 9.303	\$10.044	\$10.197	\$10.352	\$10.509
Total	\$35.327	\$38.164	\$38.744	\$39.333	\$39.931

4.3.3 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto es de 23.229 USD, que se encuentra conformado por la adquisición de activos fijos y el capital de trabajo necesario para operar el negocio durante el primer año.

Es el gasto operacional durante los primeros 9 meses.

Tabla 18. Inversión inicial

Inversión inicial	
Detalle	Valor
Activos fijos	\$ 6.860
Capital de trabajo	\$ 16.369
Total	\$ 23.229

4.3.4 Estructura de capital y financiamiento

Se realiza mediante un aporte del 50% con capital social por parte de los inversionistas, y un 50% mediante un crédito bancario. El costo de la deuda es del 8.42% anual.

Es beneficioso buscar apalancamiento ya que el monto de capital de trabajo es alto para iniciar el proyecto además que al realizar un crédito bancario permite tener beneficios tributarios y reducción de impuestos.

Tabla 19. Estructura de capital

Estructura de capital			
Detalle	%	Monto	
Capital social	50%	\$	11.614
Préstamo L/P	50%	\$	11.614
Total	100%	\$	23.229

La cuota anual del crédito es de 2.941.14 USD para un tiempo de 5 años como horizonte del proyecto.

Tabla 20. Cálculo de la amortización del crédito

Cálculo de la amortización del crédito		
Detalle	Monto	
Valor del préstamo	\$	11.614
Años		5
Tasa interés		8,42%
Cuota	\$	2.941,14

Tabla 21. Tabla de amortización

Tabla de amortización				
Años	Cuota	Interés	Capital	Saldo
0				\$ 11.614
1	\$ 2.941,14	\$ 977,92	\$ 1.963,22	\$ 9.651
2	\$ 2.941,14	\$ 812,62	\$ 2.128,52	\$ 7.523
3	\$ 2.941,14	\$ 633,40	\$ 2.307,74	\$ 5.215
4	\$ 2.941,14	\$ 439,09	\$ 2.502,06	\$ 2.713
5	\$ 2.941,14	\$ 228,41	\$ 2.712,73	\$ -

4.3.5 Capacidad instalada

La capacidad instalada hace referencia a la disponibilidad de activos fijos (infraestructura), mano de obra y recursos económicos para la producción de bienes o servicios.

Tabla 22. Capacidad instalada

INDICADORES DE CAPACIDAD INSTALADA	
DETALLE	CALCULO
Valor de la inversión inicial (A)	\$ 23.228,55
Capacidad instalada en servicios potenciales (B)	122
Servicios reales (C)	63
Precio por servicio (D)	\$ 550,80
Valor total de la prestación de servicios $E=(B*D)$	\$ 67.197,12
Valor total de la prestación real $F=(C*D)$	\$ 34.700,15
% de capacidad utilizada $G=(C/B)$	52%
Eficiencia potencial $H=(A/B)$	\$ 190,40
Eficiencia real $I=(A/C)$	\$ 368,71
Productividad potencial $J=(E/A)$	2,89
Productividad real $K=(F/A)$	1,49

En la medida que el número de servicios prestados reales aumenten el porcentaje de la capacidad utilizada aumentará. Y a mayor productividad menores serán los costos por la distribución de los costos fijos en más servicios.

4.4. Plan de producción

4.4.1 Análisis de líneas de espera

La teoría de colas es el “estudio matemático del comportamiento de líneas de espera” (Santiago Martínez, 2017).

Para el caso del proyecto de consultoría para farmacias se utilizará un modelo de línea de espera para un solo servidor (M/M/1). Condiciones del modelo:

- La llegada de clientes es infinita
- Los clientes llegan de acuerdo a una distribución de Poisson y con una tasa media de llegadas de λ
- La distribución del servicio es exponencial, con una tasa media de servicio de μ
- La atención es FIFO primero en llegar primero en ser atendido
- La longitud de la cola es ilimitada

Modelo matemático

P = utilización promedio del sistema = λ/μ

$P(n)$ = probabilidad de que n clientes estén en el sistema = $(1-p) p^n$

L = número promedio de clientes en el sistema de servicio = $\lambda/\mu - \lambda$

Lq = número promedio de clientes en la fila de espera = pL

W = tiempo transcurrido en el sistema incluido el servicio = $1/\mu - \lambda$

Wq = tiempo promedio de espera en la fila = pW

Aplicación del modelo

Se espera que los clientes lleguen a un promedio de 2 por hora, de acuerdo a una distribución de Poisson y son atendidos a una tasa promedio de 5 clientes por hora, con tiempos de servicio exponencial.

1) La utilización promedio del empleado

$$P = \lambda/\mu = 2/5 = 20\%$$

2) Número promedio de clientes que entran al sistema

$$L = \lambda/\mu - \lambda = 2 / (5-2) = 0.66$$

3) Número promedio de clientes formados en la fila

$$Lq = pL = 0.20 * 0.66 = 0.13 \text{ clientes}$$

4) Tiempo promedio transcurrido dentro del sistema

$$W = 1/ \mu - \lambda = 1/ (5-2) = 0.33 \text{ hora}$$

$$Wq = PW = 0.2 * 0.33 = 0.06 \text{ hora; es decir, 10 minutos}$$

4.5. Plan de compras

4.5.1 Gastos operacionales

Los gastos operacionales del proyecto están relacionados con los rubros mensuales que se pagará de la parte administrativa y de marketing. Se muestra la proyección mensual del primer año y de los 5 años estimados del proyecto.

Tabla 23. Gastos operacionales Año 1

Gastos operacionales	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arriendo oficina	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Sueldos administrativos	\$ 404	\$ 404	\$ 404	\$ 404	\$ 404	\$ 404	\$ 404	\$ 404	\$ 404	\$ 404	\$ 404	\$ 404
Servicios básicos	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Suministros de oficina	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
Asesoría contable	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Soporte técnico	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$250,00
Gastos de constitución	\$1.485											
<u>Gastos de marketing</u>												
Página Web	\$ 600											
Redes sociales	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25,00
Rotulación interna/externa	\$ 100			\$ 100				\$ 100				\$100,00
Material publicitario	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 80	\$ 40	\$ 40	\$ 80	\$ 40		\$ 60		\$ 40,00
Total gastos operacionales	\$3.734	\$1.549	\$1.549	\$1.689	\$1.549	\$1.549	\$1.589	\$1.649	\$1.509	\$1.569	\$1.509	\$ 1.649

Tabla 24. Gastos operacionales 5 años

Gastos operacionales	TOTAL ANUAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo oficina	\$ 6.000	\$ 6.061	\$ 6.123	\$ 6.185	\$ 6.249
Sueldos administrativos	\$ 4.851	\$ 5.225	\$ 5.305	\$ 5.385	\$ 5.467
Servicios básicos	\$ 2.400	\$ 2.424	\$ 2.449	\$ 2.474	\$ 2.499
Suministros de oficina	\$ 360	\$ 364	\$ 367	\$ 371	\$ 375
Asesoría contable	\$ 1.200	\$ 1.212	\$ 1.225	\$ 1.237	\$ 1.250
Soporte técnico	\$ 3.000	\$ 3.031	\$ 3.062	\$ 3.093	\$ 3.124
Gastos de constitución	\$ 1.485				
<u>Gastos de marketing</u>					
Página Web	\$ 600	\$ 105	\$ 106	\$ 107	\$ 108
Redes sociales	\$ 300	\$ 303	\$ 306	\$ 309	\$ 312
Rotulación interna/externa	\$ 400	\$ 404	\$ 408	\$ 412	\$ 417
Material publicitario	\$ 500	\$ 505	\$ 510	\$ 515	\$ 521
Total gastos operacionales	\$21.096	\$19.635	\$19.861	\$20.090	\$20.322

4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica (planes establecidos en 4.1) y proceso productivo

Los KPI's son métricas de desempeño que se utilizan para evaluar el funcionamiento de un proceso o de la empresa como tal. Los KPI's a utilizarse son los siguientes:

Margen Bruto: $\text{Utilidad Bruta/Ventas} \geq 50\%$.

Margen Neto: $\text{Utilidad Neta/Ventas} \geq 8\%$.

ROI: $\text{Utilidad Neta/Activos Totales} \geq 19\%$

ROE: $\text{Utilidad Neta/Patrimonio} \geq 25\%$.

Satisfacción del cliente: $\text{Requerimientos Recibidos/Requerimientos Atendidos} \geq 95\%$.

Productividad: $\text{Servicios Ejecutados/Recursos Utilizados} \leq 400 \text{ USD}$.

4.7. Conclusiones del Capítulo

- En este capítulo se determinó el mapa de procesos de la empresa consultora, con su respectivo flujo de procesos y cadena de valor, tomando en consideración el giro comercial que se realizará. El flujo de proceso inicia con el contacto del cliente, prestación del servicio y el servicio posventa.
- La inversión inicial del proyecto está compuesta con la adquisición de activos fijos y capital de trabajo. La estructura de capital establecido es mediante un aporte del 50% con capital social de los inversionistas y el 50% restante

mediante crédito bancario. Se determinó los gastos operacionales y el presupuesto respectivo a los 5 años del proyecto.

- Se aplicó un modelo matemático para el análisis de la prestación del servicio y se estableció que únicamente el 20% de la capacidad del sistema en el año 1 se encontrará ocupado.
- Mientras que la capacidad operativa del proyecto en el año 1 es del 52%, en la medida que se proyecte un mayor número de servicios la capacidad aumentará.
- Y las métricas para la evaluación del proyecto están relacionadas en el área financiera, atención al cliente y productividad.

CAPÍTULO 5: Plan financiero

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para la elaboración del plan financiero se parte de los siguientes supuestos:

Tabla 25. Supuestos financieros

Datos	Valores
Crecimiento de ventas anual	10%
Incremento del precio anual	5%
Política de cobro efectivo	70%
Política de pago efectivo	80%
<u>Datos económicos</u>	
Tasa de inflación anual 2020	1,02%
Tasa activa	8,42%
Tasa pasiva	4,13%
Crecimiento de salarios	1,52%
Sueldo básico Ecuador 2020	\$ 400,00
Riesgo de la industria	0,95
Tasa impositiva	36,25%
Utilidades trabajadores	15%
Impuesto a la renta	25%
Estructura de deuda	50%
Estructura de capital	50%
Riesgo país promedio 2017-2020	9,43%

5.2. Estados Financieros Proyectados

5.2.1. Estado de resultados

Muestra la información financiera respecto a la operación del negocio, relacionado a los ingresos, costos, gastos, rentabilidad que se obtendrá en cada uno de los años. En el año 1 se muestra una pérdida operacional, es decir, que los ingresos

por ventas no permiten cubrir los costos totales. A partir del año 2 existen utilidades que tienen una tendencia de crecimiento hasta el año 5. Estas utilidades podrán ser reinvertidas en la empresa o disponerlo para distribución de dividendos.

Tabla 26. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales	\$ 33.510	\$ 42.951	\$ 53.252	\$ 67.950	\$ 84.354
(-) Costos servicios	\$ 16.635	\$ 20.702	\$ 24.925	\$ 30.915	\$ 37.249
(=) Margen bruto	\$ 16.875	\$ 22.248	\$ 28.326	\$ 37.035	\$ 47.105
(-) Gastos operacionales	\$ 21.096	\$ 19.635	\$ 19.861	\$ 20.090	\$ 20.322
(-) Depreciaciones	\$ 1.466	\$ 1.466	\$ 1.466	\$ 816	\$ 816
(=) Utilidad antes de intereses	\$ -5.687	\$ 1.148	\$ 6.999	\$ 16.129	\$ 25.967
(-) Intereses	\$ 978	\$ 813	\$ 633	\$ 439	\$ 228
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ -6.665	\$ 335	\$ 6.366	\$ 15.690	\$ 25.738
(-) Impuestos	\$ -	\$ 122	\$ 2.308	\$ 5.688	\$ 9.330
(=) Utilidad neta	\$ -6.665	\$ 214	\$ 4.058	\$ 10.002	\$ 16.408

5.2.2. Estado de situación o balance general

El estado de situación inicial presenta información financiera del grupo de cuentas de activos, pasivos y patrimonio. Los activos corrientes representan un 85% en promedio del total de activos. Los activos fijos pierden su valor histórico debido a la depreciación acumulada. Las deudas respecto al activo representan en promedio el 55%. La amortización del crédito se lo realiza en el año 5. En cuanto al patrimonio se mantiene con una tendencia al alza, debido a las utilidades acumuladas de la operación de la empresa que se obtienen anualmente.

Tabla 27. Estado de situación financiera o balance general

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Activos corrientes</u>	\$ 16.369	\$ 12.533	\$ 13.019	\$ 19.266	\$ 32.160	\$ 51.581
Efectivo	\$ 16.369	\$ 2.480	\$ 134	\$ 3.291	\$ 11.775	\$ 26.275
Cuentas por cobrar		\$ 10.053	\$ 12.885	\$ 15.975	\$ 20.385	\$ 25.306
<u>Activos no corrientes</u>	\$ 6.860	\$ 5.394	\$ 3.928	\$ 2.462	\$ 1.646	\$ 830
Activos fijos	\$ 6.860	\$ 6.860	\$ 6.860	\$ 6.860	\$ 6.860	\$ 6.860
(-) Dep. Acumulada		\$ 1.466	\$ 2.932	\$ 4.398	\$ 5.214	\$ 6.030
TOTAL ACTIVOS	\$ 23.229	\$ 17.927	\$ 16.947	\$ 21.728	\$ 33.806	\$ 52.411
<u>Pasivos corrientes</u>	\$ -	\$ 3.327	\$ 4.262	\$ 7.293	\$ 11.871	\$ 16.780
Cuentas por pagar		\$ 3.327	\$ 4.140	\$ 4.985	\$ 6.183	\$ 7.450
Impuestos por pagar		\$ -	\$ 122	\$ 2.308	\$ 5.688	\$ 9.330
<u>Pasivos no corrientes</u>	\$ 11.614	\$ 9.651	\$ 7.523	\$ 5.215	\$ 2.713	\$ -
Préstamo bancario	\$ 11.614	\$ 9.651	\$ 7.523	\$ 5.215	\$ 2.713	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 11.614	\$ 12.978	\$ 11.784	\$ 12.507	\$ 14.583	\$ 16.780
Capital social	\$ 11.614	\$ 11.614	\$ 11.614	\$ 11.614	\$ 11.614	\$ 11.614
Utilidades retenidas		\$ -6.665	\$ -6.452	\$ -2.393	\$ 7.609	\$ 24.017
TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.614	\$ 4.949	\$ 5.163	\$ 9.221	\$ 19.223	\$ 35.631

5.2.3. Estado de flujos de caja

El flujo de caja del proyecto e inversionista, son los estados financieros que permiten determinar la existencia de flujos de efectivo disponible en cada uno de los años. Para determinar los flujos de caja se calculan las variaciones del Flujo Operacional, gastos de capital o CAPEX y el Capital de Trabajo Neto. En el año 0 se presenta el monto de la inversión inicial tanto en gastos de capital y capital de trabajo con signo negativo. A partir del año 1 al 5, los resultados del flujo de caja dependerán mucho de las utilidades que se generen por la operación. Los resultados demuestran que los flujos de caja tienen una tendencia de crecimiento y la ser descontados su valor presente será superior a la inversión inicial, permitiendo disponer de factibilidad en la implementación del proyecto.

Tabla 28. Estado de flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTO	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidades netas		\$ -6.665	\$ 214	\$ 4.058	\$ 10.002	\$ 16.408
(+) Depreciaciones		\$ 1.466	\$ 1.466	\$ 1.466	\$ 816	\$ 816
Flujo de efectivo operacional		\$ -5.199	\$ 1.680	\$ 5.524	\$ 10.818	\$ 17.224
Capital de trabajo	\$ -16.369					
Variación del capital trabajo		\$ -7.163	\$ -449	\$ 3.216	\$ 5.603	\$ 17.224
Recuperación del capital de trabajo						\$ 15.160
Capital de trabajo neto	\$ -16.369	\$ -7.163	\$ -449	\$ 3.216	\$ 5.603	\$ 32.384
Activos fijos	\$ -6.860	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de capital CAPEX	\$ -6.860	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 830
Flujo de caja del proyecto	\$ -23.229	\$ -12.362	\$ 1.231	\$ 8.741	\$ 16.422	\$ 50.438
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Flujo de caja del proyecto	\$ -23.229	\$ -12.362	\$ 1.231	\$ 8.741	\$ 16.422	\$ 50.438
Préstamo	\$ 11.614					
Intereses		\$ 978	\$ 813	\$ 633	\$ 439	\$ 228
Capital		\$ 1.963	\$ 2.129	\$ 2.308	\$ 2.502	\$ 2.713
Protección fiscal		\$ 623	\$ 518	\$ 404	\$ 280	\$ 146
(=) Flujo de caja del inversionista	\$ -11.614	\$ -12.724	\$ 433	\$ 7.470	\$ 14.639	\$ 48.100

5.2.4. Análisis de relaciones financieras

Las relaciones financieras que se calculan para determinar existencia de factibilidad financiera son: VAN, TIR, B/C y PRI. Las tasas de descuento calculadas son WACC y CAPM con valores de 11.55% y 17.73% respectivamente. Para que un proyecto sea factible debe cumplir con las siguientes condiciones:

Valor Actual Neto: $VAN > 0$.

Tasa Interna de Retorno: $TIR > WACC$ y $CAPM$

Beneficio sobre Costo: $B/C > 1$

Periodo de Recuperación de la inversión: $PRI < 5$ (horizonte del proyecto).

Con los resultados obtenidos se demuestra que si existe factibilidad operacional y financiera para implementar este proyecto en la ciudad de Quito.

Tabla 29. Indicadores financieros

Valoración financiera	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 12.785,06	\$ 11.354,83
TIR	20,50%	30,51%
B/C	\$ 1,55	\$ 1,98
PRI	2,82	3,04

Punto de Equilibrio

Se calcula también el punto de equilibrio, que representa el nivel de ventas necesario para cubrir los costos fijos y variables de la empresa, y está determinado por la siguiente fórmula:

Costos fijos /1 - (Costos variables/ventas)

Es decir, que la empresa en el año 1 con el volumen de ventas no llega al punto de equilibrio, pero a partir del año 2 al 5 alcanza puntos de equilibrios muy por debajo del volumen de ventas.

Tabla 30. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 33.510	\$ 42.951	\$ 53.252	\$ 67.950	\$ 84.354
Costos variables	\$ 16.635	\$ 20.702	\$ 24.925	\$ 30.915	\$ 37.249
Costos fijos	\$ 22.562	\$ 21.101	\$ 21.327	\$ 20.906	\$ 21.138
Costo total	\$ 39.197	\$ 41.803	\$ 46.252	\$ 51.821	\$ 58.387
Punto de equilibrio económico	\$ 44.804	\$ 40.735	\$ 40.093	\$ 38.358	\$ 37.853

5.3. Impacto económico, regional, social y ambiental

El impacto económico del proyecto demuestra que la empresa contribuirá a la sociedad con la generación de empleo, pago de impuestos, mejoramiento de la

funcionalidad de las farmacias en su operación. Adicional se genera rentabilidad para los inversionistas de la empresa. El impacto ambiental que ocasionaría el giro comercial de la compañía es mínimo.

5.4. Conclusiones del capítulo

- Los resultados económicos que se presentaron en los estados financieros proyectados demuestran que la operación del proyecto posibilita disponer de liquidez, solvencia y rentabilidad.
- La evaluación financiera del proyecto demostró que si existe la factibilidad económica y financiera. Es decir, que hay posibilidad de generar rendimientos económicos sobre la inversión inicial, y la recuperación de la inversión es de 3 años.
- El punto de equilibrio económico de la empresa se da cuando el volumen de ventas sea superior a 40.000 USD, con esto se puede cubrir los costos fijos y variables.

CAPÍTULO 6: Conclusiones Generales /Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Los potenciales clientes y los expertos consideran que es importante que las farmacias mantengan asesoría en temas comerciales y de procesos considerando lo técnico y específico que maneja este sector.
- En esta época de pandemia las empresas ganadoras se encuentran en el sector estratégico como alimentos, salud, tecnológicas convirtiéndose una gran ventaja para enfocarse en este sector.
- Por otra parte, la encuesta realizada en la investigación de mercados reflejó que los propietarios de farmacias ven necesario que los ofertantes aseguren tener conocimiento de la industria, para garantizar mayores resultados siendo el precio una parte relevante para cerrar el convenio. La innovación comercial es de mayor demanda considerando que muchas farmacias se quedaron rezagadas en implementar por ejemplo servicio a domicilio, mantener presencia en medios digitales, fidelizar a sus clientes, entre otros.
- En el análisis Porter se identificó que existe un número bajo de competidores directos vinculados a la industria farmacéutica.
- La estrategia de diferenciación permitirá entrar en un mercado con exigencias distintas al actual, clientes que buscan experiencias mejoradas, tal como se evidenció en las encuestas buscando servicio personalizado, mayor conocimiento en la industria y oferta de servicios de asesoría más comercial y de mejora de procesos.

- El flujo de proceso inicia con el contacto del cliente, prestación del servicio y el servicio posventa.
- Se aplicó un modelo matemático para el análisis de la prestación del servicio y se estableció que únicamente el 20% de la capacidad del sistema en el año 1 se encontrará ocupado.
- Los resultados económicos que se presentaron en los estados financieros proyectados demuestran que la operación del proyecto posibilita disponer de liquidez, solvencia y rentabilidad.
- La evaluación financiera del proyecto demostró que si existe la factibilidad económica y financiera. Es decir, que hay posibilidad de generar rendimientos económicos sobre la inversión inicial, y la recuperación de la inversión es de 3 años.
- Los índices financieros son positivos como se muestra en el resumen.

Valoración financiera	Proyecto	Inversionista
VAN > 0	\$ 11.395,82	\$ 10.368,10
TIR > WACC y CAPM	19,73%	29,72%
B/C > 1	\$ 1,49	\$ 1,89
PRI < 5	2,86	2,98

Estos resultados se observan diferentes entre el proyecto y el inversionista considerando el flujo de caja que es diferente. En el proyecto se considera toda la estructura de capital (deuda + capital) mientras que en el flujo de caja del inversionista se considera únicamente el valor que aportan los socios, se descuenta

el valor del préstamo, amortización, intereses y por ende los resultados son diferentes e independientes.

Y si se los lleva a la tasa WACC (se descuenta a la tasa del proyecto) y CAPM (se descuenta a la tasa del inversionista) al ser dos tasas diferentes que al traerlo al valor presente van a dar resultados distintos considerando que en la inversión del año 0 es mucho mayor en el Flujo de Caja del proyecto que el Flujo de Caja del inversionista.

6.2. Recomendaciones

- Ampliar la cobertura de farmacias a nivel nacional siendo necesario incorporar más personal que pueda dar soporte simultáneamente de todos los servicios ofertados.
- Para este plan de negocios se requiere personal calificado y especializado con el fin de solventar las diferentes necesidades de cada cliente y así cumplir con los parámetros propuestos.
- Realizar un seguimiento de los indicadores financieros ya que serán útiles para una mejor toma de decisiones considerando cambios de escenarios por factores externos y asegurar mantenerse a través del tiempo.

REFERENCIAS

- ARCSA. (Nov de 2020). *Agencia de control y regulacion sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Augusto, B. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educacion.
- Banco Central del Ecuador*. (Diciembre de 2020). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BCE. (Septiembre de 2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- BCE. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>
- CECE. (2017). *Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico*. Obtenido de Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico: <http://cece.ec/>
- CECE. (junio de 2020). Recuperado el 23 de enero de 2021, de <https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-Covid19.pdf>
- Censos, I. N. (2010). *INEC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf
- CloseUpInternational. (Abril de 2020). Obtenido de https://www.closeupinternational.com/covid19/ECUADOR-ABRIL_2020.pdf
- Congreso Nacional. (1999). *Codificación de la Ley de Compañías*. Quito: Lexus.

Díaz, D. S. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Díaz De Santos.

EITelégrafo, D. (2012). *La industria farmacéutica mejora su tecnología y mantiene su crecimiento*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-industria-farmaceutica-mejora-su-tecnologia-y-mantiene-su-crecimiento.html>

Galindo, M., & Ríos, V. (2015). *Exportaciones*. México.

GOB.EC. (Julio de 2020). Obtenido de Portal Único de Trámites Ciudadanos

Googlemaps. (Enero de 2021). *Google maps*. Obtenido de https://www.google.com/search?safe=active&bih=626&biw=1366&hl=es&sxsr=srf=ALeKk03zOJ_tu9JRrQjapUP9XJQhghRvNA%3A1612994305472&ei=AVckYJuhHO6m_QaNxaLIDQ&q=republica+del+salvador+y+portugal&oq=republica+del+salvador+y+port&gs_lcp=CgZwc3ktYWlQAxgAMgIIADIGCAAQFhA

Hernández Sampieri. (2018). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 24 de enero de 2021

Idealista News. (Abril de 2020). Obtenido de <https://www.idealista.com/news/finanzas/economia/2020/04/13/781688-los-escenarios-que-maneja-deloitte-sobre-el-impacto-del-covid-19-en-el-retail>

IndustriaFarmacéutica. (2020). *Industria Farmacéutica - Somos Bacterias y Virus*. Obtenido de <http://www.somosbacteriasyvirus.com/industria.pdf>

INEC. (Diciembre de 2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf

INEC. (26 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

Ley de Compañías. (1999).

Líderes. (2018). *Una década de cambios en el mercado*. Recuperado el 14 de julio de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/decada-cambios-mercado.html>

MDMQ. (2020). Obtenido de https://pam.quito.gob.ec/MDMQ_PORTAL_LUAE_WEB/Autenticacion/AutenticacionPatentes.aspx

Perspectiva. (Abril de 2020). *El Sector Farmacéutico en el Ecuador*. Obtenido de <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2020/04/22/el-sector-farmaceutico-en-el-ecuador/>

Produccion. (Marzo de 2020). *Ministerio de Produccion*. Obtenido de https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/Gu%C3%ADa-Directrices-Laborales-Durante-Emergencia-Sanitaria_compressed-1.pdf

Santiago Martínez, H. (5 de Diciembre de 2017). *emprendices*. Recuperado el 12 de junio de 2020, de <https://www.emprendices.co/teoria-colas-lineas-espera/>

SEFAC. (2019). *Como debe ser la farmacia que necesita la Sociedad*. Recuperado el 14 de julio de 2020, de Sociedad Española de Farmacia Familiar y Comunitaria : https://www.sefac.org/sites/default/files/sefac2010/private/documentos_sefac/documentos/C%C3%B3mo%20deber%20ser%20la%20farmacia%20que%20necesita%20la%20sociedad_Conclusiones%20proyecto%20Refcom.pdf

SRI. (31 de diciembre de 2019). Recuperado el 22 de enero de 2021, de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-de-simplificacion-y-progresividad-tributaria>

SUPERCIAS. (25/05/2020 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

Supercias. (2020). *Super Intendencia de Compañías*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

Supercias. (Noviembre de 2020). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Universidad de las Américas . (Junio de 2018). *Mercado-farmacéutico-ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.udla.edu.ec/papers/mercado-farmacéutico-ecuatoriano/>

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Encuesta de carácter académico que tiene como objetivo determinar la existencia de demanda insatisfecha en las farmacias y poder incursionar con la creación de una empresa de asesoramiento en innovación comercial y de mejora de procesos en la ciudad de Quito.

Indicaciones: Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y señale una X donde corresponda según su respuesta.

Gracias por su gentil colaboración, la información recopilada es confidencial.

Elaboración: Autor (a) / Adaptado parcialmente del cuestionario estructurado sobre la perspectiva acerca de las empresas consultoras dirigidas a Pymes.

Datos informativos

Lugar donde se encuentra ubicada su farmacia:

Norte____ Centro____ Sur____ Periferias____

Preguntas

1) ¿Qué tan importante considera que las farmacias cuenten con asesoría en temas comerciales - marketing y de mejoramiento de procesos?

Importante _____ Regular _____

Nada necesario _____ *** (Fin de la encuesta)*

2) ¿Qué áreas son las que le parecen más relevantes contar con asesoría?

Financiera / contable / tributarios _____

Comercial / marketing (publicidad, alianzas, página web, delivery, ubicación)_____

De procesos (automatización, compras, ventas, cuentas por cobrar)_____

3) ¿Cuál considera el aspecto más importante que debe tener un servicio de consultoría?

Conocimiento de la industria _____ Atención personalizada _____

Amplio paquete de servicios _____ Confidencialidad _____

Precios competitivos / promociones_____

4) ¿Mantiene asesoramiento de alguna empresa consultora experta en temas comerciales - marketing y de mejoramiento de procesos?

Si _____ No _____ Otros _____

5) ¿Con que frecuencia haría uso de los servicios de consultoría en temas comerciales - marketing y de mejoramiento de procesos?

Mensual_____ Trimestral_____

Semestral_____ Anual_____

6) Por los servicios de consultoría en temas comerciales y de procesos ¿Cuánto es el valor promedio que su farmacia pagaría?

Inferior a \$500_____ De \$501 a \$1000_____

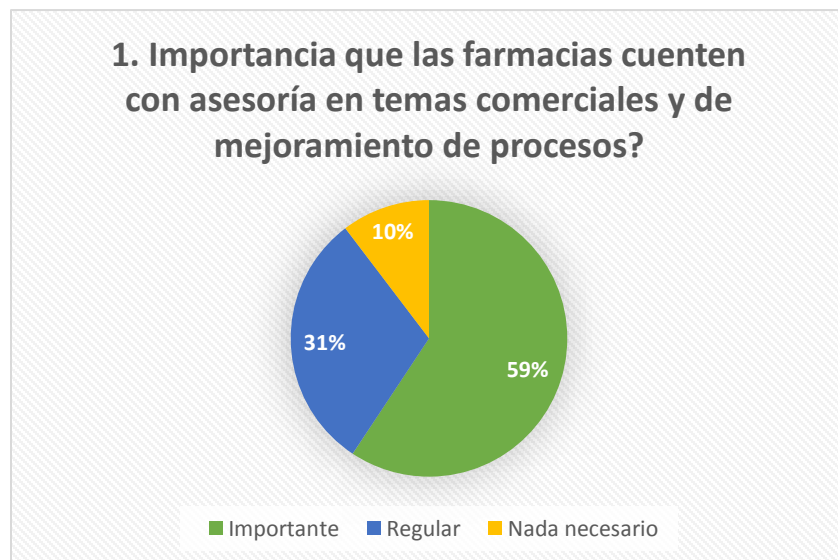
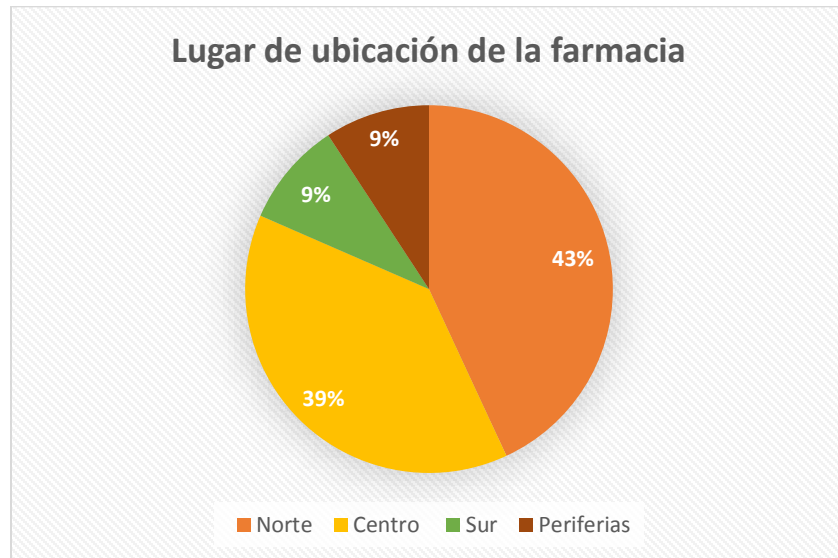
De \$1001 a \$1500_____ Superior a \$1500_____

7) Tomando en cuenta las nuevas tendencias ¿Señale el medio de comunicación para recibir publicidad e información de su interés para su farmacia?

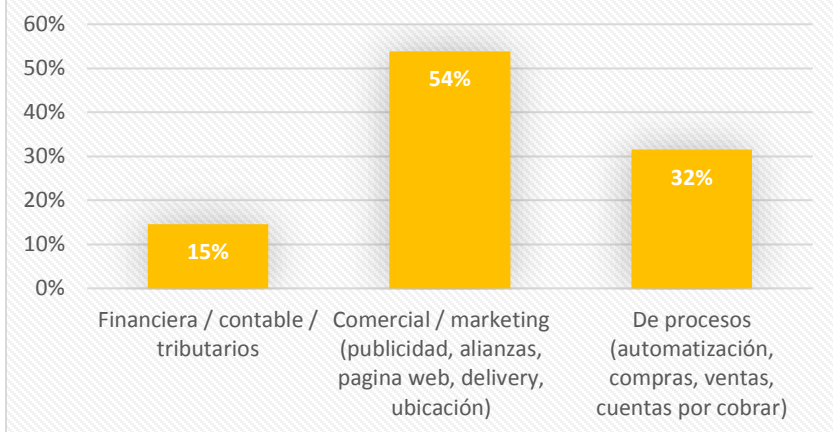
Redes sociales _____ Correo personal / profesional _____

Páginas web _____ Revistas especializadas _____

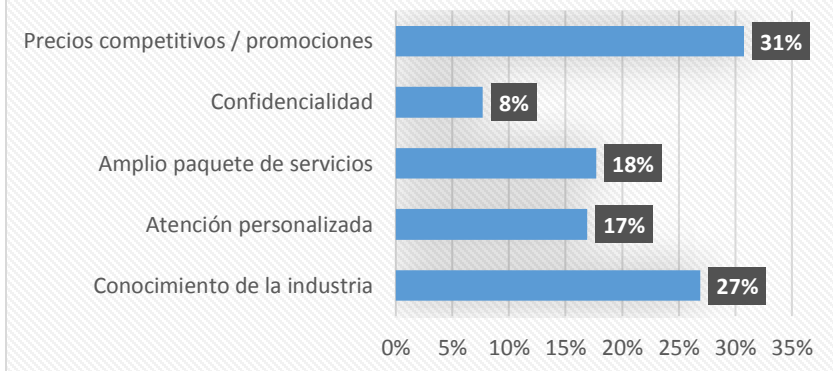
Anexo 2.- Resultados de la Encuesta



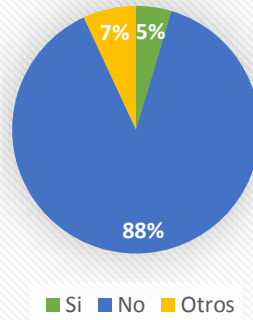
2. Que áreas son las que le parecen más relevantes contar con asesoría?



3. ¿Cuál considera el aspecto mas importante que debe tener un servicio de consultoría?



4. Mantiene asesoramiento de alguna empresa consultora en temas comerciales y de procesos?



5. Frecuencia de uso de los servicios de consultoría

