



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA FARMACIA VALWIS,
EN LA CIUDAD DE AMBATO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora

Valeria Estefanía Ocaña Escobar

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Manuel María Herrera Peña
Doctor en Administración de Empresas
C.C.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA 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”.

Valeria Estefanía Ocaña Escobar

C.C.: 050284309-7

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por todas sus bendiciones y por ser mi fortaleza en todo momento.

A mis padres, por su apoyo incondicional, su amor y guía en mi proceso formativo.

A mi tutor, Manuel María Herrera, por su gran dedicación.

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo a Dios, por ser mi guía en todo momento; a mis padres, Wilde Ocaña y Miriam Escobar, por todo el esfuerzo puesto durante mis años de carrera; a mis abuelitos, por su gran amor y aliento; y a mi hermanito y enamorado por su confianza y apoyo.

RESUMEN

La idea de un plan de mejoras para la farmacia Valwis, nace como consecuencia de su manejo empírico y el crecimiento sostenido de la competencia directa.

Mediante un diagnóstico interno, se encontró ausencia de planificación estratégica, sistema de costos y plan de marketing, aspectos que no han permitido fortalecer la marca ni convertirla en un competidor fuerte en el mercado. Tampoco existe inversión ni apalancamiento constante, lo que ha limitado la eficacia en su rendimiento.

En el análisis del entorno, se encontró que las cadenas farmacéuticas están ganando posicionamiento, así como también el sector público y de fabricación de medicamentos genéricos a bajo costo. El Gobierno ecuatoriano da impulso a la salud, promoviendo el crecimiento de la industria, alcanzando en el 2014 un 14% de desarrollo.

La investigación de mercados detectó que la farmacia tiene un índice de satisfacción del cliente del 61,5 % y que la antigüedad ha generado un posicionamiento en la mente de los clientes. El cliente potencial busca infraestructura, calidad y bajos costos a la hora de elegir una farmacia y se encuentra dispuesto a cambiar su lugar de compra si obtiene mejores beneficios que en las cadenas farmacéuticas.

Se propone mejorar las áreas internas en la empresa mediante un enfoque estratégico que permita dar valor agregado a los clientes, así como generar cambios en su infraestructura, énfasis en promoción y publicidad, fortalecimiento de la comunicación interna e inversión enmarcada en un sistema de costos apropiado.

Se hizo una evaluación financiera en función de las mejoras propuestas. Considerando un flujo normal, se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de USD

62 535,70 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 66%; con un flujo de caja incremental, se obtuvo un VAN de USD 62410,87 y una TIR del 89%. Los indicadores de ambos escenarios muestran la viabilidad del proyecto. Se recomienda utilizar el escenario con apalancamiento.

ABSTRACT

The idea of an improvement plan for Valwis pharmacy was born as a consequence of its empirical management and continued growth of its direct competitors.

An internal diagnosis was made which established that a strategic plan, a cost system and a marketing plan do not exist, which has not allowed Valwis to strengthen its brand and become a strong competitor in the market. There is no investment or constant leverage in the company, which has not allowed it to reach an efficient performance.

On the other hand, when the analysis of the surroundings was done, it was found out that pharmaceutical chains have gained market positioning. The public sector has improved its image thanks to the manufacture of generic drugs of low cost. The Ecuadorian government is currently supporting health, promoting a growth of the industry of 14%.

Market research detected that the pharmacy has a client satisfaction index of 61.5% and the years it has been present in the market have positioned it in the clients' minds. The potential client prizes the infrastructure, quality of products, and low cost when it comes to choosing a pharmacy and they are willing to change their purchase place if they get better benefits than those of the pharmaceutical chains.

The aim is to improve the internal areas of the company, providing it with a strategic focus which allows it offering added value to its clients, changes in infrastructure, emphasis on publicity and promotion, strengthening communication among employees, and investment in a cost system.

After the improvements were proposed, a financial evaluation was carried out, indicating a net present value (NPV) of \$62'535.70, and a rate of return of 66%

in the normal flow; in the leveraged flow there was an NPV of \$62'410.87 and an internal rate of return of 89%, which shows the viability of the project in both scenarios, recommending to use the leveraged one.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	1
1.2.1	Objetivo general.....	1
1.2.2	Objetivos específicos	2
2	EMPRESA Y ENTORNO	3
2.1	ORGANIZACIÓN.....	3
2.1.1	Misión	3
2.1.2	Visión	5
2.2	ANÁLISIS INTERNO	5
2.2.1	Situación general de la empresa.....	5
2.2.1.1	Administración y Recursos Humanos.....	5
2.2.1.2	Marketing y ventas	11
2.2.1.3	Portafolio de Productos y Servicios.....	11
2.2.1.4	Finanzas y Contabilidad	14
2.2.1.5	Servicio y Operaciones	20
2.2.2	Flujograma del proceso	22
2.2.2.1	Investigación y desarrollo.....	24
2.2.3	Cadena de valor.....	25
2.2.4	Matriz EFI	26
2.3	ANÁLISIS EXTERNO	27
2.3.1	Industria	27
2.3.2	Investigación de mercado	28
2.3.3	Análisis PESTEL.....	47
2.3.3.1	Factores Políticos, Gubernamentales y Legales.....	47
2.3.3.2	Factores Económicos.....	48
2.3.3.3	Factores Sociales, Demográficos y Culturales.....	51
2.3.3.4	Factores Tecnológicos	52
2.3.4	Fuerzas competitivas	53
2.3.4.1	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	57
2.3.5	Matriz EFE	60
2.3.6	Metodología	60
3	ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	62
3.1	ANÁLISIS FODA	62
3.1.1	Identificar los factores claves de éxito	66
3.1.2	Ponderación de factores	68
3.1.2.1	Punto de Vista de los factores Involucrados	69
3.1.2.2	Punto de Vista de Experto en la Industria	71

3.2	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART.....	73
3.2.1	Objetivos por área a intervenir.....	73
3.3	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS.....	74
3.3.1	Área Administrativa y de Talento Humano.....	74
3.3.2	Área de Finanzas y Contabilidad.....	75
3.3.3	Área de Marketing y Ventas.....	76
3.3.4	Área de Almacenamiento y Despacho.....	76
4	PROPUESTA DE CAMBIO.....	77
4.1	PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS.....	77
4.1.1	Propuesta de implementación.....	79
4.1.2	Cronograma de actividades.....	81
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	82
4.2.1	Costos involucrados.....	82
4.2.2	Flujo de efectivo incremental.....	84
4.2.3	Evaluación financiera del plan de mejoras.....	85
5	RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
5.1	CONCLUSIONES.....	88
5.2	RECOMENDACIONES.....	90
	REFERENCIAS.....	91
	ANEXOS.....	94

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Farmacia Valwis se constituyó en el año 2000 en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Desde su creación, la empresa ha logrado una importante acogida en el mercado; sin embargo, en los últimos años no ha tenido un crecimiento considerable, lo que podría obedecer al manejo empírico del negocio.

El actual propietario de Farmacia Valwis encuentra necesaria la implementación de un plan estratégico para promover la marca en la ciudad de Ambato, debido a que no ha obtenido crecimiento ni resultados deseados durante estos años.

El presente plan busca poner en práctica los conocimientos adquiridos del autor a lo largo de la carrera, los mismos que se aplicarán en el desarrollo del plan de mejoramiento de la empresa. Se propone entonces, fortalecer y establecer una estrategia de mejoramiento en la empresa.

El diagnóstico preliminar determinó mejoras en las áreas de: administración, finanzas y marketing y ventas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico interno y del entorno de la Farmacia Valwis, para la formulación de un plan de mejoramiento que permita incrementar sus ventas y rentabilidad.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico actual de Farmacia Valwis.
- Investigar la situación actual de la empresa frente a la industria.
- Determinar los factores críticos de éxito que involucran a la empresa.
- Desarrollar la respectiva investigación del mercado, respecto al cliente potencial y la competencia.
- Intervenir en las áreas que requieren del plan de mejora; área administrativa, financiera de marketing y ventas, área de almacenaje y despacho.
- Analizar las áreas susceptibles de mejora: administrativa, financiera, de marketing y ventas, de almacenamiento y despacho.
- Intervenir en las áreas que requieren acciones de mejora.
- Establecer objetivos y estrategias de mejoramiento a largo, mediano y corto plazo.
- Formular el plan de acción de mejoramiento.
- Calcular los costos involucrados en la implementación del plan de mejora.
- Evaluar el plan de mejoramiento, en su conjunto.

2 EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ORGANIZACIÓN

Fecha de Inicio:	2000
Razón social:	FARMACIA VALWIS
Nombre Comercial:	FARMACIA VALWIS
Dirección empresa:	Ambato. Av. Atahualpa y Celiano Monje
Teléfonos:	(03)2585604
Ruc:	0502843097001
Representante Legal:	Valeria Ocaña
Sector:	Sector de Comercio al por menor

2.1.1 Misión

Farmacia Valwis no posee una misión estructurada formalmente, pero al conversar con la administración, puede establecerse la siguiente:

“Proteger la salud de las personas proporcionando productos genéricos y de marca que se encuentren al alcance del bolsillo de los clientes. Además, brindar una línea de cosméticos y productos de aseo”.

Tabla 1. Matriz Misión

Clientes:	Hombres y mujeres de clase baja y media que viven en el sur de la ciudad de Ambato y desean tener una atención personalizada en una farmacia.
Productos y servicios:	Vendemos medicamentos genéricos y de marca; poseemos una línea de cosméticos y productos de aseo.
Mercados:	Nuestro mercado potencial se encuentra en el sur de la ciudad de Ambato.
Tecnología:	No se encuentra al día con la tecnología pero posee caja registrado y un computador.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:	Valwis muestra interés por mantener al día sus obligaciones financieras. Satisface las necesidades diarias que se presentan.
Filosofía	Toda labor realizada debe guiarse por principios éticos como responsabilidad, sentido de pertenencia, honestidad, trabajo en equipo y puntualidad.
Auto concepto	Brinda atención al cliente de manera rápida, sin largas colas de espera, y cuenta con el apoyo de personas con conocimiento de salud.
Preocupación por la imagen pública	Farmacia Valwis cumple con todos los requisitos estipulados por el Ministerio de Salud Pública, los cuales son obligatorios para la empresa.
Preocupación por los empleados	Los empleados son un pilar importante para farmacia Valwis, ya que son quienes manejan la comunicación directa con el cliente.

Comentarios:

La empresa maneja un concepto claro del negocio; sin embargo, no posee un alcance amplio que le permita generar estrategias u objetivos y diferenciar todos los actores involucrados en el negocio.

2.1.2 Visión

La visión de la administración de farmacia Valwis es: “Mejorar cada día la rentabilidad de la empresa para expandirse localmente”.

Comentarios:

La visión de la empresa no responde a la pregunta básica: “¿en qué quiere convertirse?”. Por tanto, no permite conocer hacia dónde quiere llegar, ni cuál es su identidad. Es necesario reestructurar la visión para cimentar las bases de una cultura organizacional.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación general de la empresa

2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos

Cultura Organizacional

Productos culturales: En farmacia Valwis la cultura organizacional es informal, lo que permite a sus miembros, desarrollar sus capacidades y desenvolverse de manera eficaz en su trabajo. El número de empleados son 2 vendedores y un administrador lo cual permite llevar de manera informal a la organización.

La cultura organizacional es débil, sin embargo va ligada a valores como respeto, solidaridad, puntualidad, cordialidad, honestidad y sentido de pertenencia. La empresa es flexible y dinámica, por lo que sus miembros pueden acoplarse libremente a las diferentes situaciones que surgen en el día a día.

Tabla 2. Aspectos a considerarse en la cultura organizacional de Farmacia Valwis

DIMENSIONES	GRADO				
	1	2	3	4	5
Ética de trabajo: (Llegar temprano y salir tarde)			x		
Apego a un código de ética	x				
Vestimenta casual					x
Fomento a la socialización fuera del trabajo	x				
Cuestionamiento a decisiones del administrador		x			
Programa de bienestar laboral	x				
Fomento a la creatividad, innovación	x				
Responsabilidad Social Corporativa	x				
Juntas de trabajo	x				
Fomento del estilo gerencial participativo			x		

Adaptado de David, 2009, p. 100

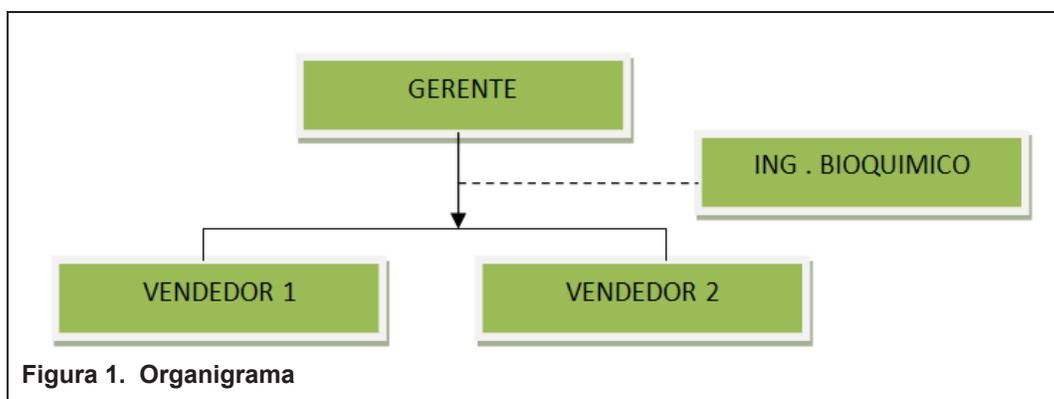
Farmacia Valwis posee una cultura organizacional flexible que facilita la comunicación. Pese a ello, la Tabla 2 refleja que se requieren fortalecer varios aspectos importantes para que la empresa pueda desarrollar un patrón de comportamiento que contribuya a la toma de decisiones y la solución de conflictos.

Gerencia

Planeación: Farmacia Valwis no cuenta con un plan estratégico definido formalmente. Todas las decisiones son tomadas a corto plazo y según lo que se presente en el día a día en la empresa. De manera permanente existen negociaciones con los proveedores de medicamentos para surtirlos y en casos fortuitos, se asignan tareas específicas a los colaboradores de la empresa.

Organización: Valwis se encuentra a cargo de la Dra. Miriam Escobar, quien ha tomado las decisiones desde la apertura de la empresa. La gerencia se encuentra a cargo del área administrativa y operativa de la empresa, desde

donde se delegan funciones hacia todos los miembros de la empresa. La delegación de tareas y funciones en farmacia Valwis depende del cargo y la función que posee cada colaborador, pues al no ser una empresa muy grande se facilita la comunicación entre la gerencia y los colaboradores, quienes se mantienen pendientes de sus tareas y responsabilidades.(Ver Figura 1).



La estructura organizacional debería contar con áreas establecidas o con una repartición clara de funciones de estas áreas, tales como: contabilidad y finanzas, marketing y ventas, recursos humanos, almacenamiento y despacho; y a su vez, cada área podría dividirse según la actividad de la empresa. Farmacia Valwis no posee ninguna de estas áreas, lo que entorpece el buen manejo de la organización.

Motivación: Se realiza de manera informal y en fechas especiales; no cuenta con una política oficial del tipo de incentivos a otorgar.

Tabla 3. Incentivos

FECHAS ESPECIALES	INCENTIVOS
Navidad	Agasajo Navideño, Entrega de Canastas
Día de la Madre o Padre	Regalo o incentivo Económico
Año Nuevo	Vacaciones o Incentivo Económico

Control

Evaluación de desempeño: No cuenta con un sistema formal de evaluación; las deficiencias que puedan darse en el rendimiento de los trabajadores, usualmente se dan a conocer personalmente y de forma verbal.

Análisis

Los incentivos presentes en Farmacia Valwis son muy limitados; no otorgan al miembro de la organización un sentido de pertenencia; tampoco se mide si los incentivos son los adecuados para mejorar el desempeño de las actividades en la organización.

Administración de Personal

Forma de contratación: Se realiza en función de los requerimientos de la empresa; la administración es quien realiza la contratación de manera informal. Se anuncia la vacante en periódicos locales, el costo de la publicación en el periódico el Heraldo es de USD 12; se recogen hojas de vida para una pronta entrevista con la gerencia, quien finalmente decide a quien contratar.

Fuentes de vinculación: Periódicos locales. La frecuencia se mide dependiendo el requerimiento de la empresa, el costo es relativo ya que depende de la extensión del anuncio, la empresa se ajusta al presupuesto requerido por el medio de comunicación.

Criterios para seleccionar el personal: La selección de personal se encuentra a cargo de la Dra. Miriam Escobar, encargada del estudio del perfil y funciones para el cargo requerido.

Los criterios de selección toman como referencia principal lo estipulado en la Ley Orgánica de Salud Pública, en donde se encuentran los requisitos del

personal en una farmacia; como es el caso de un bioquímico y los autorizados para la venta (Reglamento Control y Funcionamiento Establecimientos Farmacéuticos, 2009)

Prestaciones sociales: Todos los empleados se encuentran afiliados de acuerdo a lo que estipula la ley. (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Prestaciones sociales

Entidad	Número de Afiliados
IESS	Todos los empleados

Capacitación: La empresa no cuenta actualmente con programas de capacitación para los empleados, pero facilita al acceso al curso especial de capacitación en el manejo de medicamentos, el cual es obligatorio para el funcionamiento de la farmacia.

Forma de remuneración: Los vendedores, el profesional bioquímico y el administrador reciben un sueldo fijo que es cancelado mensualmente. Al contador de la empresa se le paga por los trabajos realizados, según su tarifa para cada tipo de trámite.

Perfil del equipo administrativo:

Tabla 5. Perfil del equipo administrativo

Cargo	Perfil	Funciones
Gerente	Profesional con título de Tercer Nivel	Gestion Administrativa
		Gestion de Mercadeo
		Gestion Financiera

Definición de perfiles de Cargos:

Tabla 6. Definición de perfiles de cargos

<i>Cargo</i>	<i>Perfil</i>	<i>Funciones</i>
Ing Bioquimico	Profesiona con titulo de tercer nivel	Responsable Tecnico
Contador	Profesiona con titulo de tercer nivel	Responsable de Contabilidad
Vendedores	Profesiona con titulo de segundo nivel	Responsable atencion del cliente Responsable de Ventas

Manual de funciones: Valwis no posee un manual de funciones.

Manual de procedimientos: Valwis no posee un manual de procedimientos.

Relaciones laborales: Las relaciones laborales en la empresa son marcadas por un aire de compañerismo y trabajo en equipo; el diálogo abierto permite que cualquier inconveniente se resuelva de manera rápida, sin entorpecer el proceso ni el servicio brindado a los clientes.

Los colaboradores: Son uno de los pilares más importantes de la empresa, ya que el trabajo en equipo es necesario para cumplir con las labores diarias y con los requerimientos de los clientes.

Comunicación: Los empleados se esfuerzan por mantener un diálogo abierto ya sea con nuestros clientes o entre colaboradores de esta forma el servicio brindado es eficiente y de calidad.

Clientes: Son la razón de ser de la empresa, por lo que todo esfuerzo realizado es guiado hacia la satisfacción de todas las necesidades de los clientes.

Estabilidad laboral: Farmacia Valwis no tiene un número alto de trabajadores, por lo que la rotación de personal es mínima. Cumple con todos los requisitos que obliga la ley para brindar seguridad y respaldo al trabajador.

2.2.1.2 Marketing y ventas

Políticas de área: La empresa no cuenta con políticas de área formalizadas, pero considera que es importante brindar un servicio médico de calidad en todo momento, desde que el cliente ingresa al establecimiento hasta que sale.

Análisis de clientes: Los clientes de farmacia Valwis son hombres y mujeres de clase social baja y media de entre 15 a 60 años, que residen en el sur de la ciudad de Ambato. El consumo promedio de los clientes es de USD 6.25 dólares americanos.

No se ha realizado un estudio profundo para evaluar gustos y preferencias de los consumidores.

Servicio al cliente: Farmacia Valwis maneja una política de respeto y de atención rápida al cliente, la cual comienza con un saludo grato al ingreso del cliente al establecimiento; posteriormente se va atendiendo conforme el orden de llegada; se solicita la receta o el pedido; se procede a verificar el stock de los productos para indicar al consumidor si desea adquirir o no; una vez que el cliente toma la decisión, se realiza el pago y luego se procede con el despacho del producto o medicamentos.

2.2.1.3 Portafolio de Productos y Servicios

La empresa cuenta con varios de los medicamentos y productos típicamente disponibles en una farmacia, y considerados como básicos por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (Ver Anexo 2). Además cuenta con un stock en artículos de tocador y cosméticos. (Ver Anexo 2).

Tabla 7. Estructura y nomenclatura del cuadro nacional de medicamentos básicos

Estructura y Nomenclatura del cuadro nacional de Medicamentos Basicos	
CODIGO	DESCRIPCION
A	Tracto alimentario y metabolismo
B	Sangre y organos formadores de sangre
C	Sistema cardiovascular
D	Dermatologicos
G	Sistema genitourinario y hormonas sexuales
H	Preparados Hormonales sistemicos
J	Antiinfecciosos para uso sistemico
L	Agentes Antioneoplasicos e inmunomoduladores
M	Sistema musculo esquelatico
N	Sistema Nervioso
P	Productos Antiparasitarios, insecticidas y repelentes
R	Sistema Respiratorio
S	Organos de los Sentidos
V	Varios

Características del Producto: Farmacia Valwis ofrece medicamentos, artículos de tocador, cosméticos y una consulta médica gratuita. Los medicamentos son directamente entregados por los proveedores en el local, los cuales se ponen a la venta mediante personal autorizado para hacerlo. El ofrecer consulta gratuita por un profesional en salud constituye una pieza fundamental del servicio, ya que los clientes aprecian mucho poderse atender con un experto en salud.

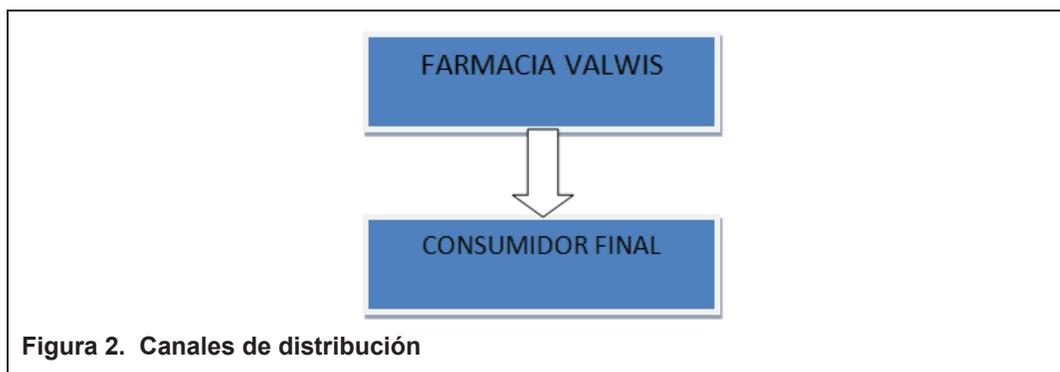
Empaque: Al ser una farmacia, la mayoría de los productos y medicamentos vienen con empaques finales; a pesar de esto, para poder dispensarlos se usan fundas plásticas que facilitan el manejo de los productos y medicamentos a los clientes.

Fijación de precios: El precio de los productos varía según el medicamento y el proveedor. La mayoría de los productos cuentan con un precio ya establecido por el fabricante o por el Ministerio de Salud. Usualmente todos los

medicamentos que poseen un precio impreso en el empaque vienen con un margen de ganancia previamente establecido.

Los precios varían desde USD 0,05 hasta un promedio de USD 50, según la presentación y cantidad requerida, pues los medicamentos pueden ser vendidos de forma unitaria o en cajas completas. También pueden ser de marca o genéricos (Anexo 3).

Canales de distribución: Farmacia Valwis vende directamente al consumidor final, ya que son productos y medicamentos terminados.



Investigación de mercados: No se ha realizado una investigación de mercados formal, pero la administración conoce el segmento al que se dirige: hombres y mujeres que viven en el sur de la ciudad de Ambato, de 15 a 64 años de edad.

Estacionalidad de las ventas:

Tabla 8. Estacionalidad de las ventas

TRIMESTRES	VENTAS EN DÓLARES 2013	VENTAS EN DÓLARES 2012
DICIEMBRE, ENERO, FEBRERO	\$39.450,00	\$38.920,00
MARZO, ABRIL, MAYO	\$23.950,00	\$22.520,00
JUNIO, JULIO, AGOSTO	\$17.845,80	\$ 15.920,00
SEPTIEMBRE, OCTUBRE, NOVIEMBRE	\$ 26.759,00	\$ 22.700,00

Nota: Se han tomado como referencia las ventas del año 2012 y 2013, de las que se obtiene como resultado que los meses de diciembre, enero y febrero son el trimestre con mayores ventas debido a las festividades que se realizan a nivel local y nacional. El trimestre con menor venta es el periodo de vacaciones de junio a agosto.

Publicidad y promoción: Farmacia Valwis no ha priorizado el tema de publicidad y promoción. Ha destinado recursos para publicidad en radio el detalle se lo puede ver en el Anexo 17 y se ha valido de un marketing boca a boca; es decir, ha conservado clientes y ellos han hecho conocer sobre la farmacia y sus servicios a sus contactos.

Marketing internacional: La empresa no realiza marketing Internacional.

2.2.1.4 Finanzas y Contabilidad

La empresa no cuenta con un software contable formalmente establecido, pero ha puesto énfasis en cumplir las obligaciones con los proveedores y colaboradores, alcanzar rentabilidad, obtener liquidez y cubrir todos los gastos financieros.

Las obligaciones financieras son prioridad para farmacia Valwis; el pago a proveedores se hace conforme lo que se estipule en la negociación. Existen proveedores que requieren el pago total antes de la entrega de los medicamentos y otros que permiten crédito de uno a dos meses. Es prioritario mantener pagos puntuales con los proveedores, ya que de esa forma se cuenta

a tiempo con los medicamentos para la adecuada operación de la empresa. Farmacia Valwis no cuenta con local propio, por lo que incurre en gastos mensuales de arrendamiento. Los gastos generales se manejan en función de los imprevistos que se presentan día a día.

Estados Financieros: Los Estados Financieros se encuentran en los Anexos 4, 5, 6 y 7.

El análisis respectivo se realizara más adelante usando razones financieras, análisis vertical y horizontal de los estados.

Sistema de costos: Farmacia Valwis no maneja un sistema de costos.

Inversión: Farmacia Valwis no cuenta con un programa de inversión.

Financiamiento: La empresa no cuenta con financiamiento. Se ha manejo con la liquidez que genera gracias a sus ventas.

Razones financieras:

Tabla 9. Razones financieras

	2012	2013
LIQUIDEZ		
RAZÓN CORRIENTE	3.71	3.63
PRUEBA ACIDA	0.475	0.442
ENDEUDAMIENTO		
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	23%	25%
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	1	1
ACTIVIDAD		
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	50.10	49.41
ROTACIÓN DE DÍAS DE INVENTARIO	3.64	3.71
RENDIMIENTO		
MARGEN NETO DE UTILIDAD	10%	9%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	36%	36%
CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE TRABAJO	23.045,00	24.021,00

Tomado de David, 2003

Análisis de las razones financieras: En 2012, por cada dólar de obligación, la empresa contaba con USD 3,71 y en 2013 sólo destina USD 3,63. La prueba ácida indica que si farmacia Valwis tuviera la necesidad de atender de forma inmediata las obligaciones corrientes, no las alcanzaría a cumplir sin liquidar parte de los inventarios. El nivel de endeudamiento no presenta cambios muy significativos ante los proveedores; respecto a la concentración de endeudamiento a corto plazo, que es del 100%, se debe a que la mayoría de los pagos con proveedores son inmediatos, a fin de que el despacho de los medicamentos y productos sean entregados a tiempo. La rotación de cuentas por cobrar presentó un leve empeoramiento, mientras que el promedio de pago muestra una ligera mejora al reducir el tiempo en un día. La rotación de los

inventarios en 2012 fue de 3,64 mientras que en el 2013, fue de 3,71 veces, lo que indica una leve mejora. La utilidad disminuye en 1%; el patrimonio se mantiene constante, en tanto que el capital de trabajo mejora para responder a las obligaciones que surgen en el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

Comentarios:

Varias de las razones financieras se mantienen estables. No obstante, razones fundamentales para un buen funcionamiento de la empresa, tales como la utilidad, no reflejan un mejoramiento considerable; lo mismo sucede con los resultados del patrimonio y el capital de trabajo.

Tabla 10. Análisis vertical Balance General

ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL					
	2012			2013	
ACTIVO		36,425.00	100%		37,171.40 100%
ACTIVO CORRIENTE	31,555.00		87%	33,161.00	89%
CAJA	2,501.00		7%	2,541.00	7%
CUENTAS POR COBRAR	1,544.00		4%	1,500.00	4%
INVENTARIOS MERCADERIAS	27,510.00		76%	29,120.00	78%
ACTIVOS FIJOS	4,870.00			4,010.40	
EQUIPO DE COMPUTO	1,620.00		4%	1,085.40	3%
MUEBLES Y ENSERES	3,250.00		9%	2,925.00	8%
PASIVOS		8,510.00			9,140.00
CORRIENTES		8,510.00			9,140.00
CUENTAS POR PAGAR	8,510.00		23%	9,140.00	25%
PATRIMONIO		27,915.00			28,031.40
CAPITAL	27,915.00		77%	28,031.40	75%
PASIVO MAS CAPITAL		36,425.00	100%		37,171.40 100%

Entre el año 2012 y el 2013, el activo circulante aumentó en 3% y el disponible en caja se mantuvo. El aumento del inventario en 2013 se debe a un incremento en el stock de medicamentos. El pasivo circulante aumenta en 2%

en 2013, y el capital aumenta en 2%, lo que indica solvencia para el funcionamiento de las empresas del ramo.

Tabla 11. Análisis vertical Estado de Resultados

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS				
Ventas Netas	\$ 100,060.00	100%	\$ 108,004.80	100%
Costo de Compras	\$ 62,000.00	62%	\$ 67,520.00	63%
Utilidad Bruta	\$ 38,060.00	38%	\$ 40,484.80	37%
Sueldos y Salarios	\$ 12,000.00	12%	\$ 13,420.00	12%
Ap. IESS. IECE, SECAP	\$ 3,110.00	3%	\$ 3,530.00	3%
Arriendo	\$ 5,000.00	5%	\$ 6,000.00	6%
Publicidad y Propaganda	\$ 1,000.00	1%	\$ 500.00	0%
Servicios Básicos	\$ 480.00	0%	\$ 480.00	0%
Depreciación	\$ 859.60	1%	\$ 650.68	1%
Utilidad Operacional	\$ 15,610.40	16%	\$ 15,904.12	15%
15% Utilidad Trabajadores	\$ 2,341.56	2%	\$ 2,385.62	2%
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 13,268.84	13%	\$ 13,518.50	13%
25% Impuesto a la renta	\$ 3,317.21	3%	\$ 3,379.63	3%
Utilidad Neta	\$ 9,951.63	10%	\$ 10,138.88	9%

La utilidad neta representó en 2012, el 10% de las ventas con relación en el año 2013, cuando la utilidad fue de 9%, debido a un aumento en gastos como arriendo y aportaciones.

Tabla 12. Análisis horizontal Balance General

ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL			
	2012	2013	
ACTIVO	36,425.00	37,171.40	2.05 %
ACTIVO CORRIENTE	31,555.00	33,161.00	5.09 %
CAJA	2,501.00	2,541.00	1.60 %
CUENTAS POR COBRAR	1,544.00	1,500.00	-2.85 %
INVENTARIOS MERCADERIAS	27,510.00	29,120.00	5.85 %
ACTIVOS FIJOS	4,870.00	4,010.40	-17.65 %
EQUIPO DE COMPUTO	1,620.00	1,085.40	-33.00 %
MUEBLES Y ENSERES	3,250.00	2,925.00	-10.00 %
PASIVOS	8,510.00	9,140.00	7.40 %
CORRIENTES	8,510.00	9,140.00	
CUENTAS POR PAGAR	8,510.00	9,140.00	
PATRIMONIO	27,915.00	28,031.40	0.42 %
CAPITAL	27,915.00	28,031.40	
PASIVO MAS CAPITAL	36,425.00	37,171.40	2.05 %

El activo aumentó en un 2,05 % debido al crecimiento de las mercaderías; respecto al pasivo, las cuentas por pagar aumentaron en 7,40% debido al aumento del inventario; y, el patrimonio refleja un aumento del 0,42% lo cual no es significativo.

Tabla 13. Análisis horizontal Estado de Resultados

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS			
	2012	2013	%
Ventas Netas	\$ 100,060.00	\$ 108,004.80	7.94
Costo de Compras	\$ 62,000.00	\$ 67,520.00	8.90
Utilidad Bruta	\$ 38,060.00	\$ 40,484.80	6.37
Sueldos y Salarios	\$ 12,000.00	\$ 13,420.00	11.83
Ap. IESS, IECE, SECAP	\$ 3,110.00	\$ 3,530.00	13.50
Arriendo	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	20.00
Publicidad y Propaganda	\$ 1,000.00	\$ 500.00	-50.00
Servicios Basicos	\$ 480.00	\$ 480.00	0.00
Depreciacion	\$ 859.60	\$ 650.68	-24.30
Utilidad Operacional	\$ 15,610.40	\$ 15,904.12	1.88
15% Utilidad Trabajadores	\$ 2,341.56	\$ 2,385.62	1.88
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 13,268.84	\$ 13,518.50	1.88
25% Impuesto a la renta	\$ 3,317.21	\$ 3,379.63	1.88
Utilidad Neta	\$ 9,951.63	\$ 10,138.88	1.88

La utilidad de la empresa ha tenido un crecimiento del 1,88%, lo que representa una mínima recuperación; pues a pesar de que las ventas aumentaron en 7,94%, los gastos como sueldo y salarios, arriendo y aportaciones, aumentaron.

Conclusiones del análisis vertical y horizontal de Estados Financieros:

Financieramente la empresa es débil, pues de año a año no maneja un aumento considerable en sus razones financieras. La empresa no tiene apalancamiento en sus operaciones, lo que impide generar mayores beneficios. Valwis maneja un capital a corto plazo que le permite trabajar; sin embargo, no cuenta con proyecciones de crecimiento a largo plazo. No existe un procedimiento para presupuestos, lo cual se maneja según los requerimientos diarios de la farmacia.

Punto de equilibrio: Farmacia Valwis no ha determinado su punto de equilibrio.

2.2.1.5 Servicio y Operaciones

Políticas de servicio: Farmacia Valwis no produce un bien, se dedica a brindar un servicio y es el de venta de medicamentos. La política de servicios es la siguiente:

- “Ofrecer un servicio de calidad brindando a nuestra clientela los mejores medicamentos.
- Brindar una atención especializada en salud.
- Capacitar de manera constante a los colaboradores para brindar un servicio médico eficiente.

- Realizar periódicamente inventarios para contar siempre con todos los productos necesarios.
- Controlar que el tiempo de atención y de espera sea el óptimo”.

Planeación estratégica: No cuenta con una planeación estratégica formalmente estructurada.

Proveedores y compras: Todas las compras se realizan directamente a diferentes proveedores, los cuales tienen diferentes productos y formas de pago. Para elegir al proveedor se consideran criterios de calidad, precio y presencia/cobertura en el mercado, pues ciertos medicamentos pueden ser reemplazados con otros que tengan el mismo efecto. Para más detalle (ver Anexo 18)

Materias primas: Farmacia Valwis no requiere comprar materias primas ya que comercializan productos finales que se adquieren según la demanda en el mercado.

Descripción del proceso productivo: Al ser un servicio de venta de medicamentos y productos varios el stock de productos se adquiere según la demanda en el mercado. Farmacia Valwis brinda también servicio gratuito de consulta general para complementar la venta de los medicamentos, de esta forma logra mayor eficiencia y calidad en el servicio brindado a los clientes.

2.2.2 Flujograma del proceso

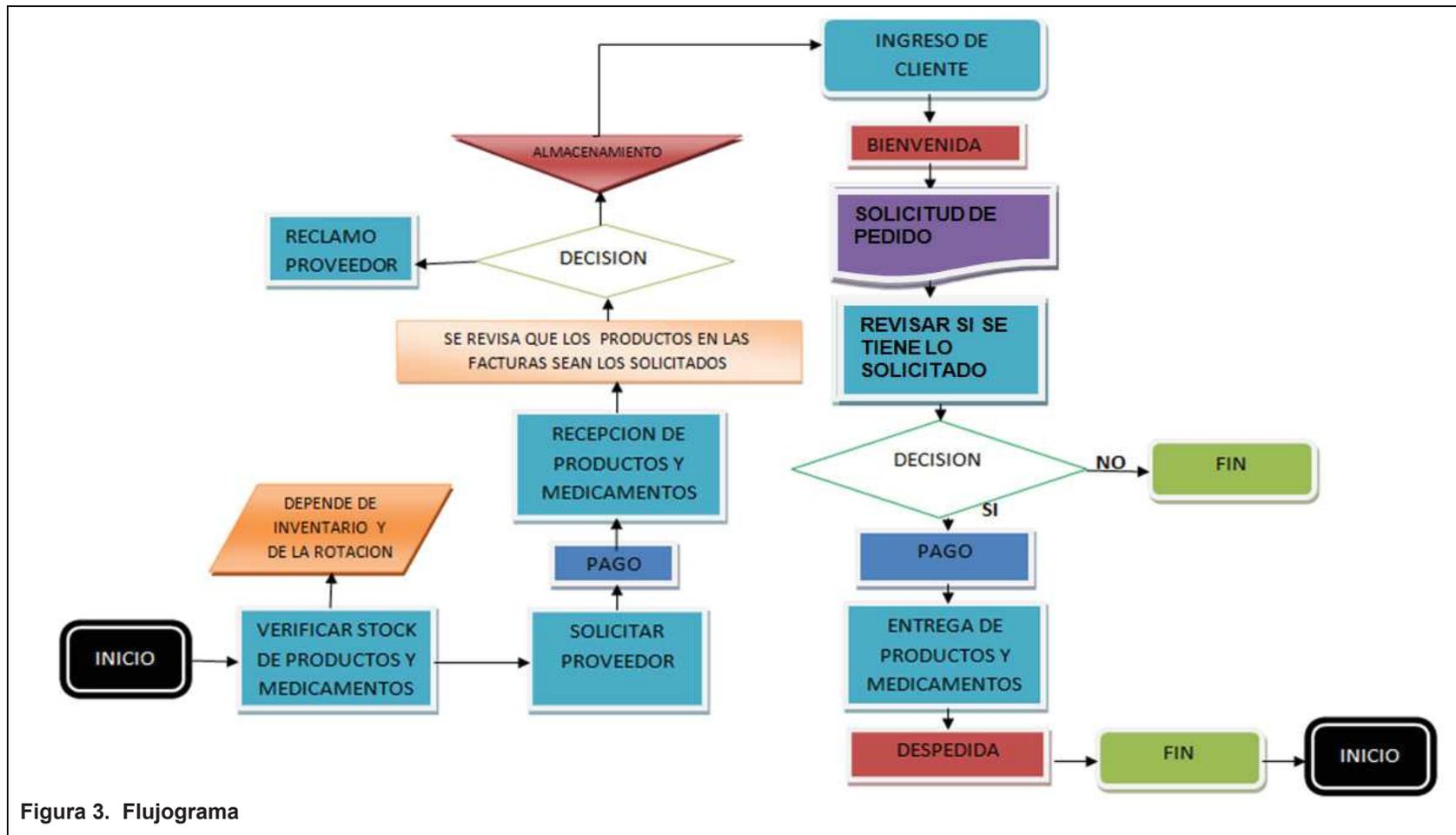


Figura 3. Flujograma

Distribución de la planta: Farmacia Valwis no fabrica ningún producto, por lo que la distribución del local es de la siguiente manera:

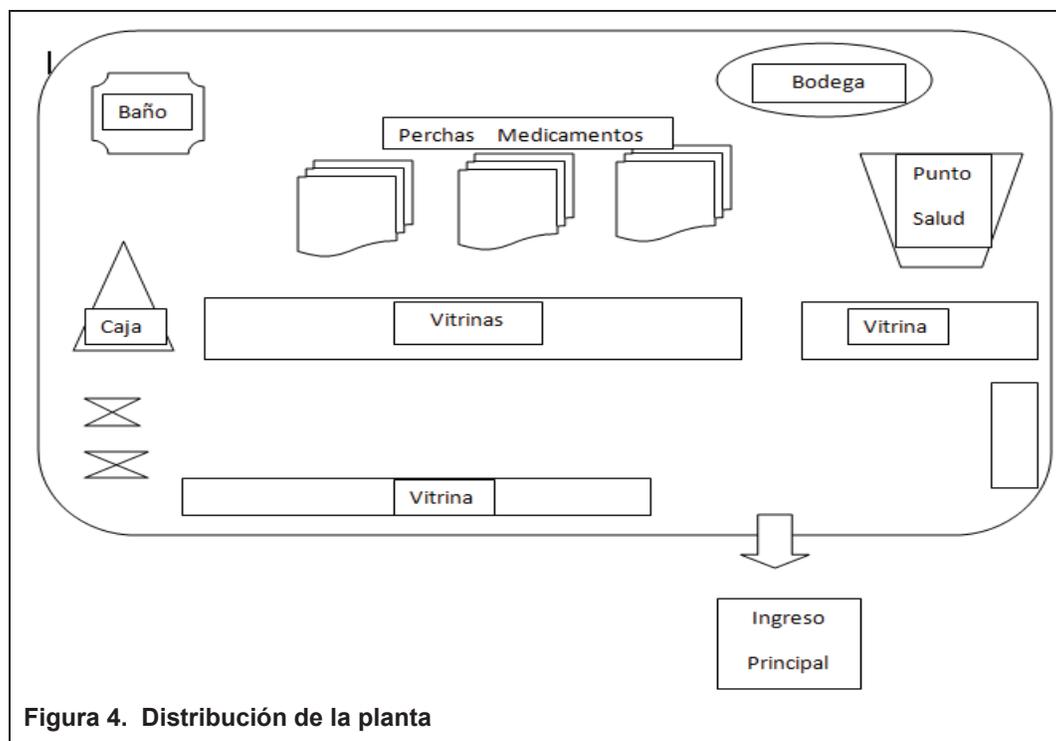


Figura 4. Distribución de la planta

El local de farmacia Valwis es bastante amplio y cumple con los requisitos del Ministerio de Salud según lo estipulado en el Art. 13 del Reglamento de Control y Funcionamiento Establecimientos Farmacéuticos. La ubicación esquinera facilita el estacionamiento de los vehículos. La empresa no ha mejorado su infraestructura, por lo que es recomendable adecuar su local para brindar un ambiente de mayor comodidad al consumidor.

Seguridad industrial: Los requerimientos que deben cumplirse según lo estipulado en el Art. 13 del Reglamento de Control y Funcionamiento Establecimientos Farmacéuticos, son: el local debe ser exclusivo para la farmacia y ninguna otra actividad; deberá poseer todos los servicios básicos; los pisos deben ser impermeables, lisos y de vinil; el cielo debe ser según lo requerido por el Ministerio de Salud ; debe poseer una ventanilla para la

atención nocturna, un baño completo, basureros, extintor de incendios y rótulos (Ver Anexo 8).

Control de calidad: La calidad de los productos y medicamentos es validada una vez que el proveedor despacha el pedido en el local, ya que al ser un producto terminado requiere que su empaque y fecha de caducidad se encuentren óptimos para la venta.

Condiciones y requerimientos ambientales: El Ministerio de Salud, en su Reglamento de Control para los Establecimientos Farmacéuticos, emite las condiciones necesarias y obligatorias a cumplir por cada farmacia en el país, Valwis cumple con éstas, y con lo estipulado en los artículos trece y catorce del registro oficial número 813 (Ver Anexo 8).

Inventarios: Farmacia Valwis no maneja un sistema de inventarios predeterminado. Se ha basado simplemente con facturas las cuales les sirve para colocar los productos en las perchas. No maneja ningún tipo de metodología.

2.2.2.1 Investigación y desarrollo

Farmacia Valwis no realiza investigación ya que trabaja con productos terminados.

2.2.3 Cadena de valor

Tabla 14. Cadena de Valor

Costo de proveedores	
	Revisar rotación de productos
	Compra de medicamentos y productos terminados
Costo de producción	
	Sistema de inventarios
	Recepción
	Control de buen estado de producto
	Almacenamiento en perchas
Costo de distribución	
	Se vende directo al consumidor final
Costo de ventas y marketing	
	Vendedores
	Promoción
	Publicidad
Costo de servicio al cliente	
	Teléfono
	Garantía
Costos administrativos	
	Administración
	Recursos humanos
	Prestaciones empleados
	Relaciones laborales
	Empleados
	Finanzas
	Contabilidad

Adaptado de David, 2003, p. 120

Conclusiones de la Cadena de Valor

La empresa no cuenta con determinados costos de su cadena de valor, debido a que no está obligada a llevar contabilidad según lo reglamentado en el Servicios de Rentas Internas (SRI), en donde se indica los montos establecidos que son: capital de trabajo mayor a USD 60000 y gastos mayores a USD 80000 (SRI, 2014), la empresa no registra estos valores y por lo tanto no se obliga a llevar contabilidad.

Benchmarking: Su cadena de valor no se encuentra determinada correctamente, por lo que no puede medirse si sus actividades son competitivas.

2.2.4 Matriz EFI

Definición:

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es un resumen en donde se evalúan las fortalezas y debilidades encontradas en la empresa. Esta es una herramienta que facilita la creación de estrategias y constituye la base para evaluar las relaciones entre las áreas involucradas de la empresa. (David, 2003, p. 122).

Metodología

- Se realiza una lista con los resultados obtenidos en la evaluación interna de farmacia Valwis.
- Se otorga una ponderación entre 0 -1; la sumatoria será igual a 1, donde lo más cercano a este valor es lo más importante y lo más cercano a 0 es sin importancia.
- La calificación será de 1-4. Para las fortalezas una calificación de 4 es muy bueno y 1 no se encuentra en buen estado. Respecto a las debilidades, una calificación de 4 indica un estado no tan crítico y 1 muy crítico.
- Para culminar, se multiplica la calificación por la ponderación y se procede a sumar para dar un valor total a la empresa (David, 2003, p. 122).

Tabla 11. Matriz EFI

Factores Críticos Para el Exito	Peso	Calificacion	Total Ponderado
Fortalezas			
Conocimiento amplio del sector farmacéutico.	0.05	3	0.15
Se cuenta con personal especializado en la rama de la salud.	0.04	3	0.12
Una buena relación con paciente, doctor y tratamiento.	0.01	2.5	0.025
Líneas de crédito abiertas con proveedores.	0.09	2.5	0.225
Cuenta con clientes.	0.14	3	0.42
Cuenta con una comunicación efectiva	0.15	1	0.15
Atención Personalizada valorada por los clientes	0.02	2	0.04
Debilidades			
No posee Manual de Funciones	0.01	1.5	0.015
No cuenta con planificación estratégica.	0.02	2	0.04
No posee políticas en ninguna de las áreas.	0.01	2	0.02
No posee manual Procedimiento	0.02	1	0.02
No posee un posicionamiento de marca.	0.1	3	0.3
No cuenta con un sistema contable.	0.05	3	0.15
No tiene plan de marketing establecido	0.03	3	0.09
La infraestructura no es la adecuada	0.1	2.5	0.25
No tiene estructura de Costos	0.1	2.5	0.25
No tiene sistema de Inventarios	0.02	2	0.04
Adolece de una estructura orgánica definida	0.01	1.5	0.015
No tiene asesor legal laboral	0.03	1.5	0.045
TOTAL	1		2.37

Nota: Las fortalezas y debilidades muestran un resultado de 2.37 que indica que la farmacia Valwis se encuentra con problemas internos; es una organización débil que necesita mejorar áreas para alcanzar un mejor puntaje el cual se vea reflejado en el progreso y el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa.

Adaptado de David, 2013, p. 124

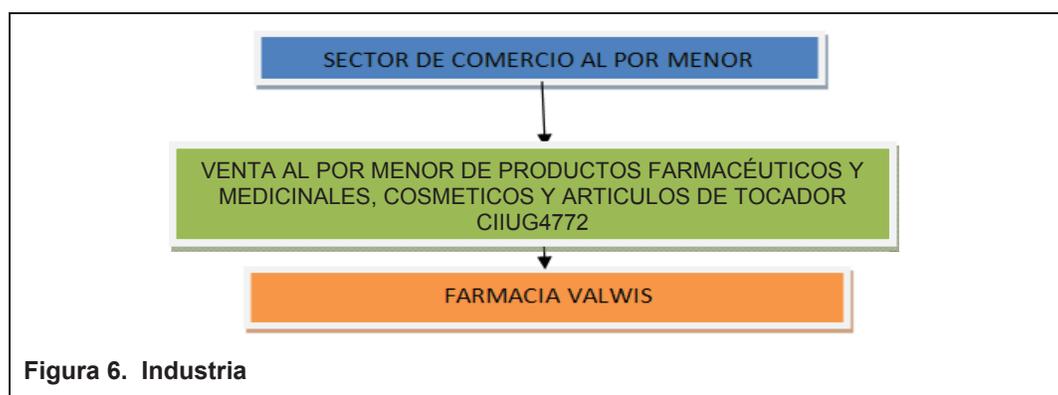
2.3 ANÁLISIS EXTERNO

Es necesario conocer el estado actual de la industria farmacéutica para evaluar la tendencia de los factores externos que influyen directa o indirectamente en el desempeño y toma de decisiones de farmacia Valwis. La evaluación del macro entorno de la empresa es necesaria para conocer oportunidades y amenazas, pues sirven para plantear eficientemente los objetivos que llevarán a la farmacia a un sistema de mejoramiento continuo.

2.3.1 Industria

Farmacia Valwis pertenece al código CIIU G4772 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. La industria farmacéutica se ha visto envuelta en cambios significativos dentro de nuestro país debido al interés del gobierno por incentivar a la inversión extranjera y privada en la industria, entre el año 2009 y 2013 el sector tuvo una tasa de crecimiento en promedio anual de 3.36%,

(Proecuador, 2013) las políticas gubernamentales han generado un crecimiento significativo ya que las plantas farmacéuticas establecidas en el Ecuador han aumentado su capacidad instalada y a su vez contribuyen al desarrollo tecnológico y aumento de empleo. Para el 2014 se enfoca en dar más valor agregado a los principios activos de los medicamentos y para esto se requiere la participación privada y estatal. En cuanto a crecimiento de farmacias las cadenas han tenido un alto crecimiento debido a que brinda al consumidor final facilidades, mejores servicios, mejores precios. Los canales de distribución se manejan mediante los laboratorios quienes realizan una difusión a través de un cuerpo de visitadores a médicos informándoles sobre nuevas técnicas y productos. De igual forma los visitadores dan a conocer a las farmacias los medicamentos para que los tengan en stock y puedan ser adquiridos por el consumidor final. (El mercado farmacéutico en el Ecuador, s.f.). La industria farmacéutica en el Ecuador es fragmentada debido al número de establecimientos constituidos en el país. En el cantón Ambato se encuentra registradas 156 farmacias y en el sur de la ciudad aproximadamente unas 80 registradas debido al crecimiento de la ciudad hacia ese sector. (La Hora, 2012). En el análisis PESTEL se profundizara más la industria y su entorno.



2.3.2 Investigación de mercado

La presente investigación de mercados permite conocer el estado de los clientes actuales y potenciales de la farmacia, para determinar cuáles son sus gustos, preferencias y motivaciones para decidir su compra en este u otro sitio.

Problema de gerencia.

¿Cuál es la viabilidad de proponer un plan de mejoramiento para Farmacia Valwis?

Problema de investigación de mercado.

No existe información actualizada de lo que espera el cliente actual y potencial de Farmacia Valwis que permita formular un plan estratégico para la empresa.

Tabla 16. Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

N	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Objetivos
1	¿Con qué frecuencia visita Farmacia Valwis?	Visita tres veces por semana	Averiguar la frecuencia de visita a Farmacia Valwis
2	¿Qué tan importante es la antigüedad comercial al momento de elegir una farmacia?	La antigüedad es muy importante.	La antigüedad de una farmacia es importante.
3	¿Es el costo un factor importante a la hora de elegir entre una u otra farmacia?	El costo es relevante a la hora de elegir una farmacia.	Conocer si el costo de los productos y medicamentos es relevante o no.
4	Califique el valor de los servicios y productos de Farmacia Valwis en comparación con el costo	Existe un excelente valor.	Determinar cuál es el valor del servicio, con relación a los productos y servicios.
5	¿Cuáles son las probabilidades de que recomiende a Farmacia Valwis con otras personas?	Recomendar a todas las personas	Verificar si las personas recomiendan la farmacia.
6	¿A su criterio, que es lo más importante a la hora de elegir una farmacia?	Los servicios extras que brinda.	Conocer cuáles son los factores más importante a la hora de elegir una farmacia.
7	¿Cuál es el factor más importante para decidir su retorno a una farmacia?	La calidad de atención es lo más importante.	Detectar el factor más importante para decidir su retorno a la farmacia.
8	¿Qué tan importante es la asesoría de personal especializado en productos farmacéuticos?	Es muy importante.	Conocer si es importante la existencia de personal especializado.

Diseño de la investigación.

Se utilizaron dos tipos de investigación: descriptiva cualitativa, por medio de grupos focales; y, descriptiva cuantitativa, por medio de encuestas.

Investigación Descriptiva Cualitativa

Grupo Focal

Es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada por los investigadores con el fin de obtener información acerca de la opinión de los usuarios sobre un determinado producto existente en el mercado o que pretende ser lanzado, también puede realizarse a fin de investigar sobre la percepción de las personas en torno a un tema en particular. (Malhotra, 2008, p. 147)

Metodología

Reunir dos grupos focales con el objeto de conocer las preferencias, gustos y necesidades de los consumidores a la hora de visitar Farmacia Valwis; de este modo se obtendrá una visión más amplia sobre las necesidades de los clientes.

La reunión se realizó en casa de uno de los participantes, por facilidad de movilización. Se comenzó con una dinámica para romper el hielo y generar mayor confianza y comodidad.

Se contó con un moderador encargado de realizar las preguntas con base en un cuestionario preestablecido, un asistente y un camarógrafo. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 30 minutos y fue filmada para registro.

Resultados:

- Eligen la farmacia por la atención personalizada que reciben.
- Prefieren a la farmacia por la cercanía.

- Los medicamentos de la farmacia son de marca conocida en el mercado, generando confianza para el cliente.
- Existen medicamentos que en cadenas grandes no se encuentran disponibles.
- El tiempo de atención es corto.
- Se espera un mejoramiento en la infraestructura para tener comodidad.
- Se necesita más personal especializado que permanezca en la farmacia.
- Se debe reforzar la publicidad y promoción en la farmacia.
- Es necesaria la ampliación de un nuevo local.
- Podría implementarse servicio a domicilio.

Conclusiones:

- Mantener y mejorar al personal especializado en medicamentos.
- Si se decide abrir otra sucursal de la farmacia, se deberá realizar un estudio de mercado para detectar la ubicación perfecta para el cliente.
- Todos los medicamentos de la farmacia deben ser de buena calidad y cumplir con la eficacia deseada.
- Tener siempre un stock de productos que en cadenas de farmacia son difíciles de adquirir.
- Mejorar y mantener el tiempo de atención a los clientes.

- Invertir en infraestructura para mantener un ambiente cálido para quienes visitan la farmacia.
- Proponer un plan de marketing que promueva la promoción y la publicidad.
- Implementar nuevos servicios para dar valor agregado a la farmacia.

Investigación Cuantitativa

Definición:

Tiene por objetivo estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente. (Malhotra, 2008, p. 140).

Mercado Objetivo

Grupos de familia de clase socioeconómica baja y media de la ciudad de Ambato, del sector sur, quienes usan frecuentemente una farmacia.

Segmentación De Mercado

Consiste en identificar al grupo de consumidores que se encuentran en el mercado y que posiblemente comprarían los productos.

- Numero ecuatorianos: 14'306.876
- Provincia (Tungurahua): 504.583
- Ciudad (Ambato): 329.856
- Mercado objetivo sur de Ambato: 69.514,17. (INEC, 2010)

Segmentación Geográfica

Familias que viven en la ciudad de Ambato, sector sur.

Segmentación Demográfica

Hombres y mujeres comprendidos entre 15 y 60 años de edad.

Nivel de Ingresos: Sueldo básico unificado

Nivel de Educación: 6.7 y 9.0 grados de escolaridad

Segmentación Psicográfica

Familias de clase socioeconómica baja y media que necesitan el servicio de una farmacia.

Encuestas.

Definición:

Es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos (Johnson y Kuby, 2005).

Metodología

Se efectuó una encuesta a los clientes actuales de farmacia Valwis, ubicada en la ciudad de Ambato. Las encuestas constan de 13 preguntas de selección múltiple. Ver Anexo 9.

También se efectuaron 382 encuestas conforme al cálculo de la muestra para clientes potenciales, las cuales se realizaron en el sur de la ciudad. Esta encuesta consta de nueve preguntas. (Ver Anexo 10).

Cálculo de la muestra para clientes potenciales.

$$\mathbf{Z=1.96 \quad e = 0.05 \quad N=69514.17 \quad P=Q=0.5}$$

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{N * e^2 + Z^2 * P * Q}$$

Ecuación 1

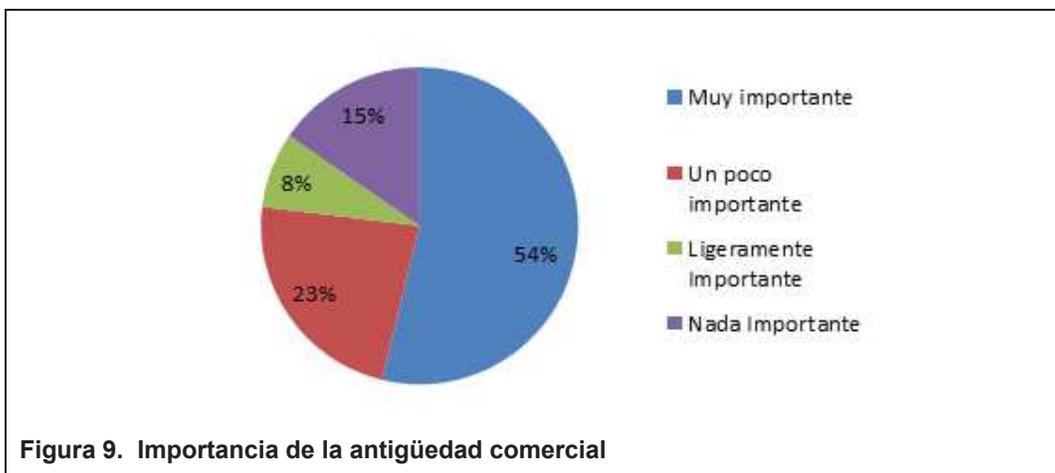
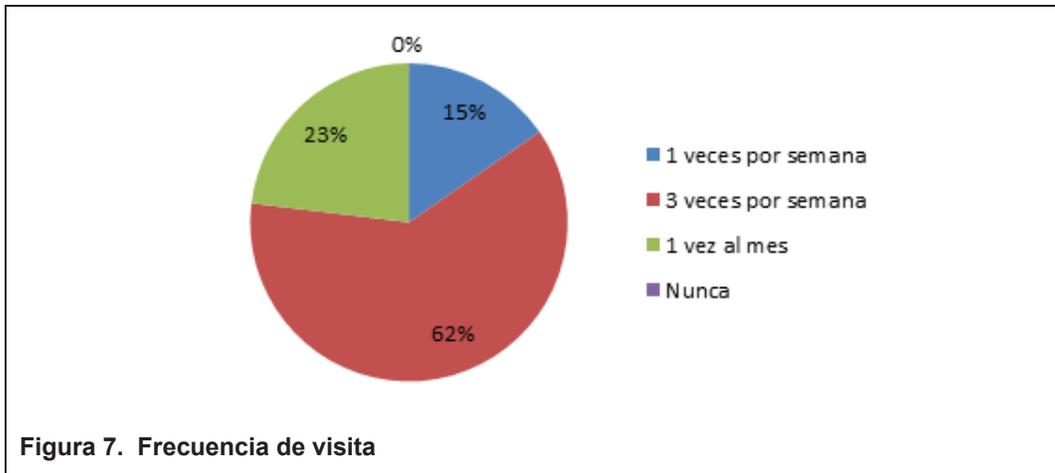
$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 69514.17}{69514.17 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

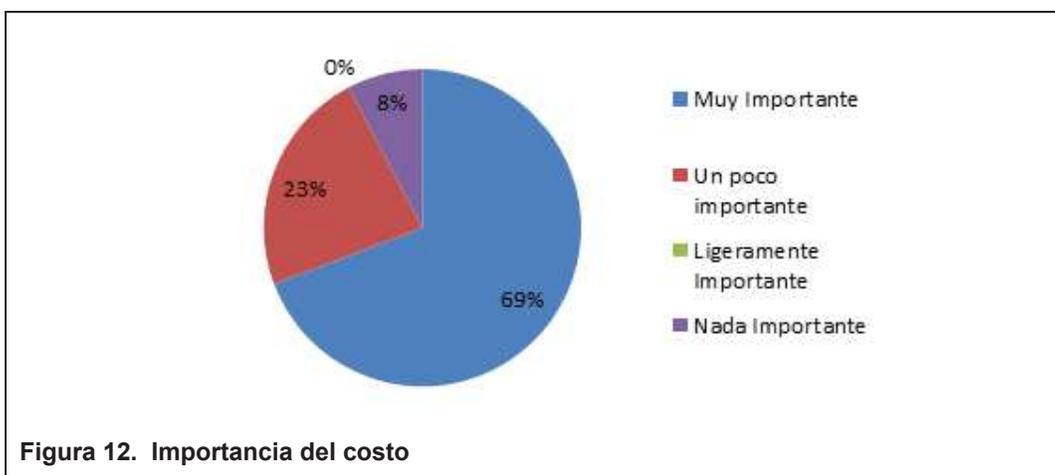
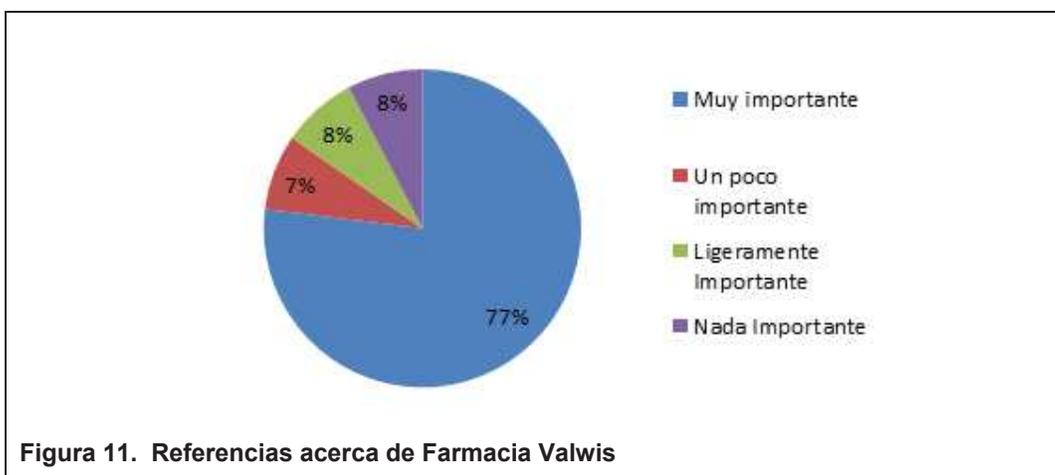
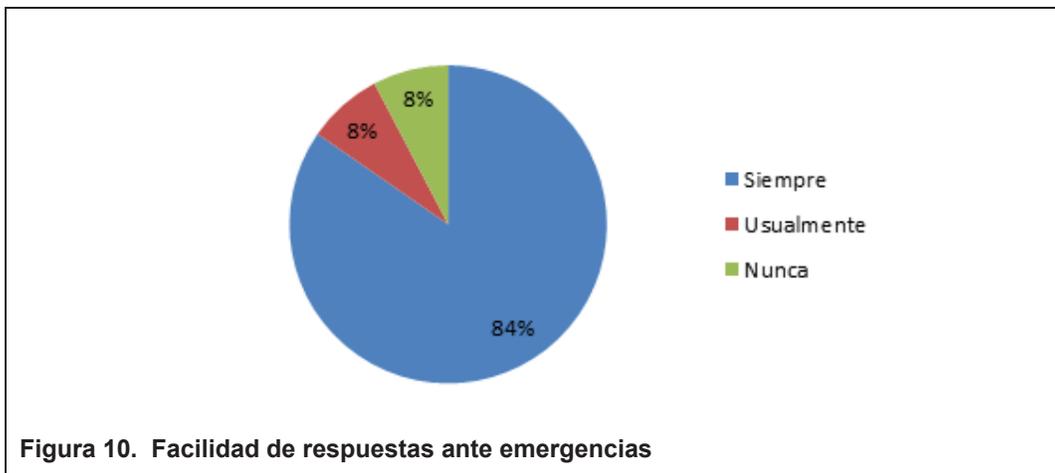
$$\mathbf{n = 382.06}$$

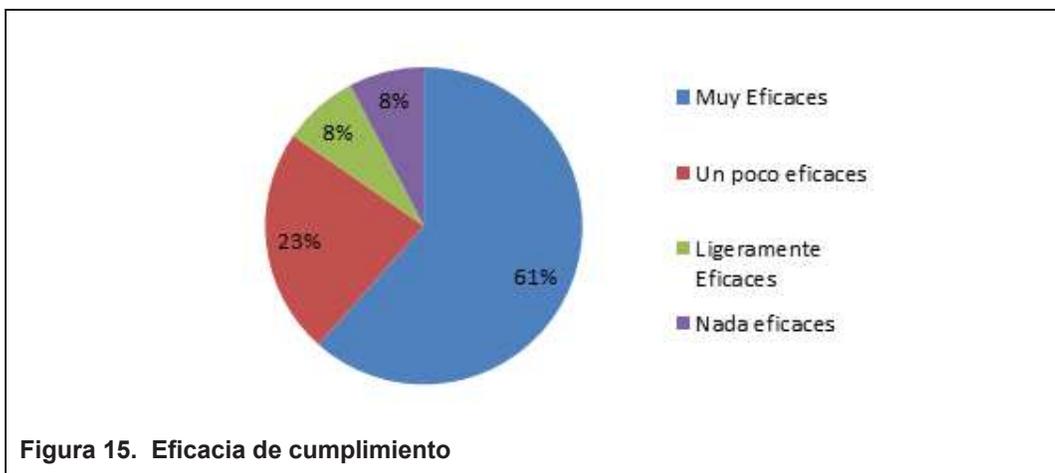
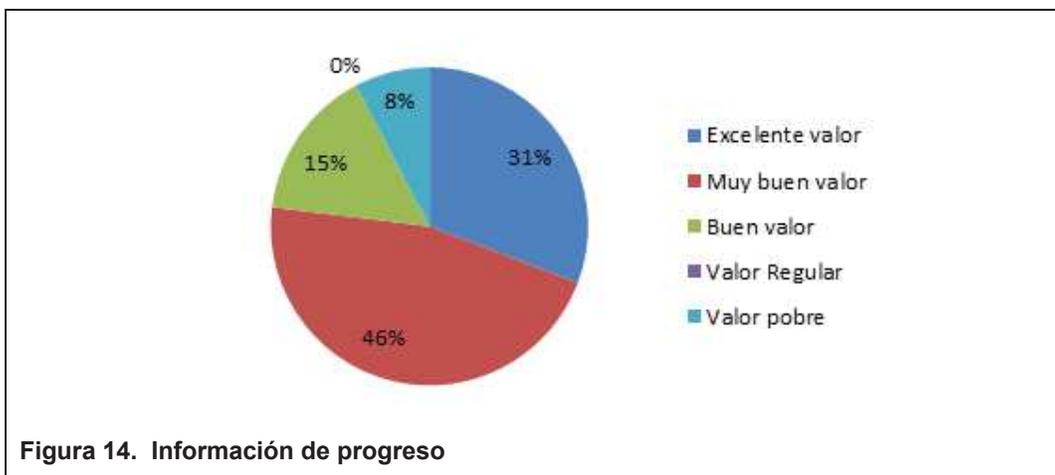
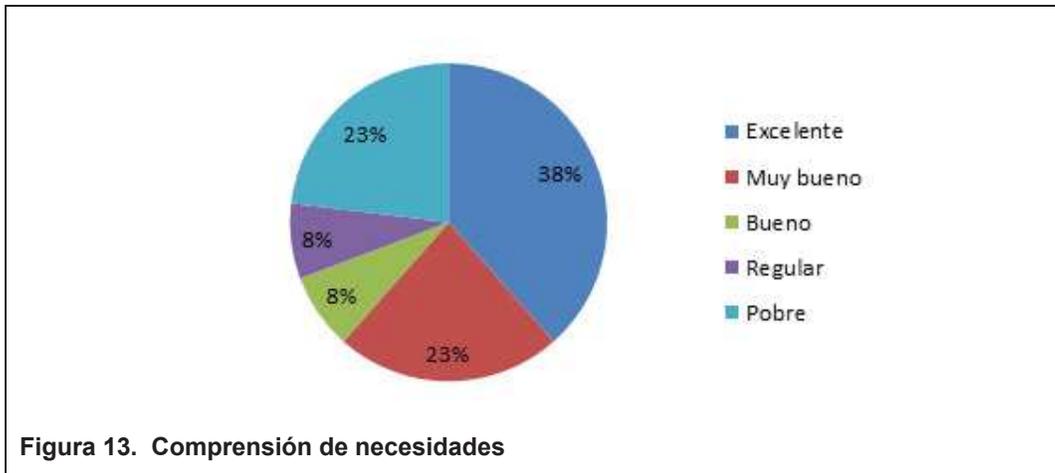
Resultados de la Encuesta Farmacia Valwis

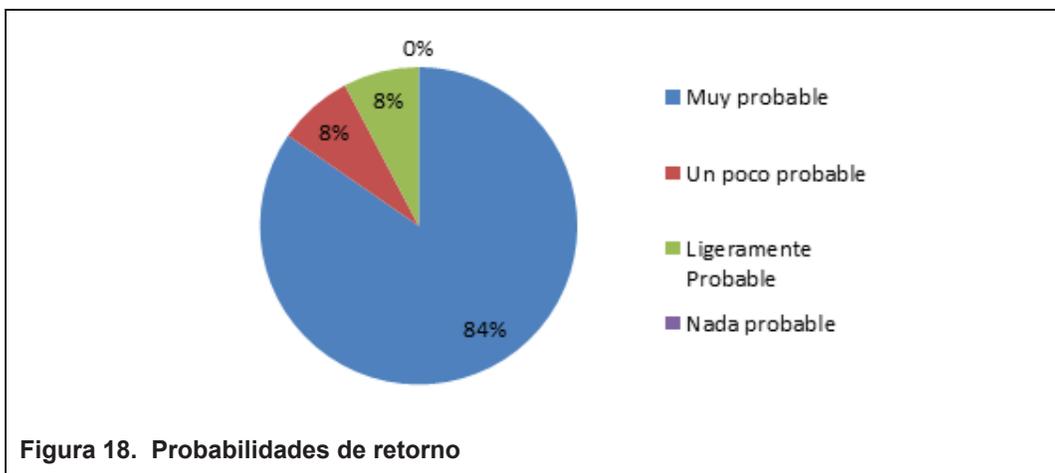
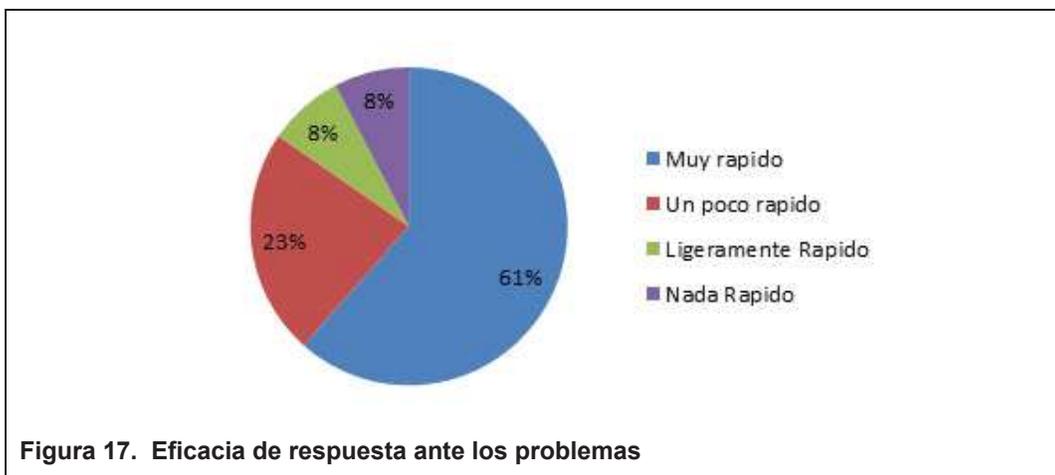
Metodología:

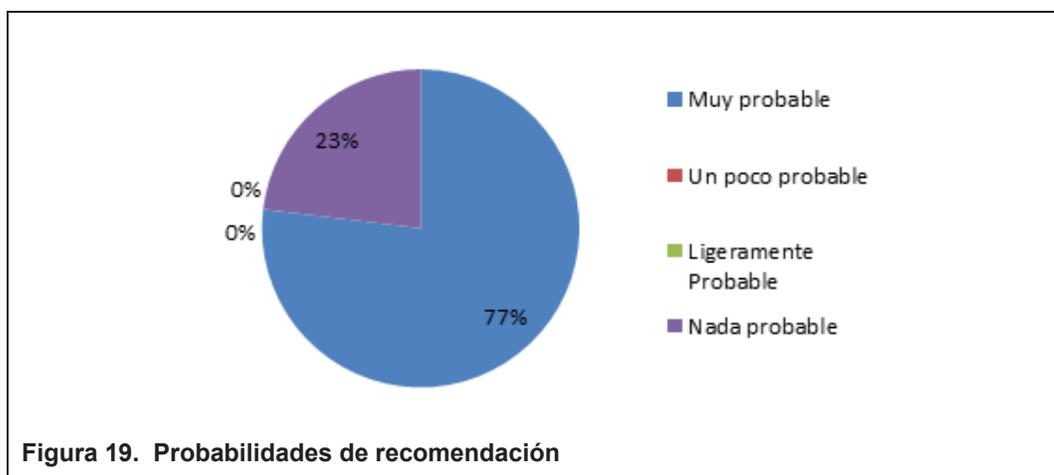
Para la presentación de los datos se utilizó un cuadro haciendo un análisis individual para cada pregunta y una respuesta gráfica como se muestra a continuación:











Análisis de Satisfacción al cliente

Tabla 17. Satisfacción al cliente

EVALUACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE						
PESO	ATRIBUTO	GRADO DE SATTISFACION			VALORES PARCIALES	
		(0)	(2.5)	(5)		
P1	16%	Frecuencia de Visita	Deficiente	Buena	Excelente	80
P2	2%	Atraccion a la Farmacia	Deficiente	Buena	Excelente	5
P3	1%	Antiguedad Comercial	Deficiente	Buena	Excelente	12.5
P4	1%	Facilidad de Consultas	Deficiente	Buena	Excelente	5
P5	15%	Referencia Personal	Deficiente	Buena	Excelente	37.5
P6	4%	El Costo como Factor de Eleccion	Deficiente	Buena	Excelente	10
P7	3%	Comprension de Necesidades	Deficiente	Buena	Excelente	15
P8	1%	Informacion de Progreso	Deficiente	Buena	Excelente	0
P9	3%	Cumplimiento de Requerimientos	Deficiente	Buena	Excelente	7.5
P10	2%	Ponderacion Costo - Servicio	Deficiente	Buena	Excelente	5
P11	12%	Respuesta a Problemas	Deficiente	Buena	Excelente	30
P12	25%	Nueva Probabilidad de Compra	Deficiente	Buena	Excelente	62.5
P13	15%	Probabilidad de Recomendacion	Deficiente	Buena	Excelente	37.5
	100%		TOTAL			307.5

$$INDICESDESATISFACCION = \frac{TotalValorParcial}{500}$$

Ecuación 2

$$ÍNDICES DE SATISFACCIÓN = \frac{307.5}{500}$$

$$ÍNDICE DE SATISFACCIÓN = 61.5\%$$

Conclusiones del Análisis de Satisfacción al cliente

Los atributos que caracterizan a Farmacia Valwis se encuentran sobre la media; sin embargo, todos los atributos deberían tener una calificación de excelencia. Se requiere de manera inmediata, iniciar un plan de mejoras y dar a conocer a los clientes que farmacia Valwis está realizando cambios para el beneficio de todos.

El índice de satisfacción del cliente es del 61,5% y se encuentra sobre la media, pero los resultados muestran clientes parcialmente satisfechos. La administración espera un índice superior al 90 %, de tal forma que los atributos muestren una mejora para la empresa.

Conclusiones de la Encuesta:

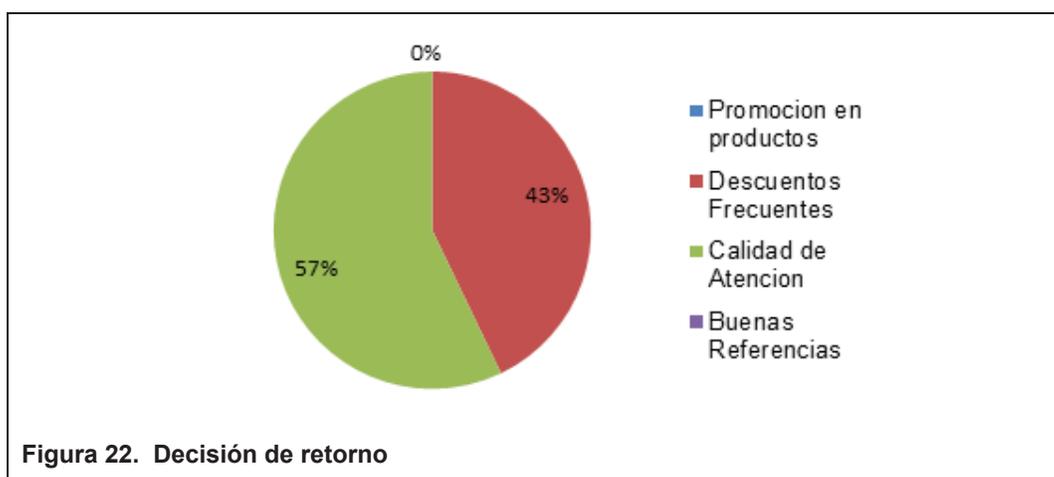
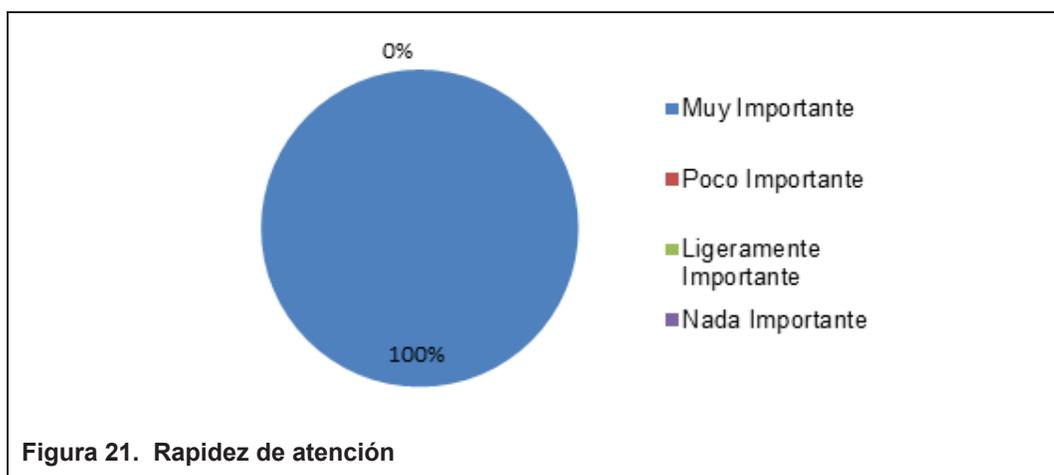
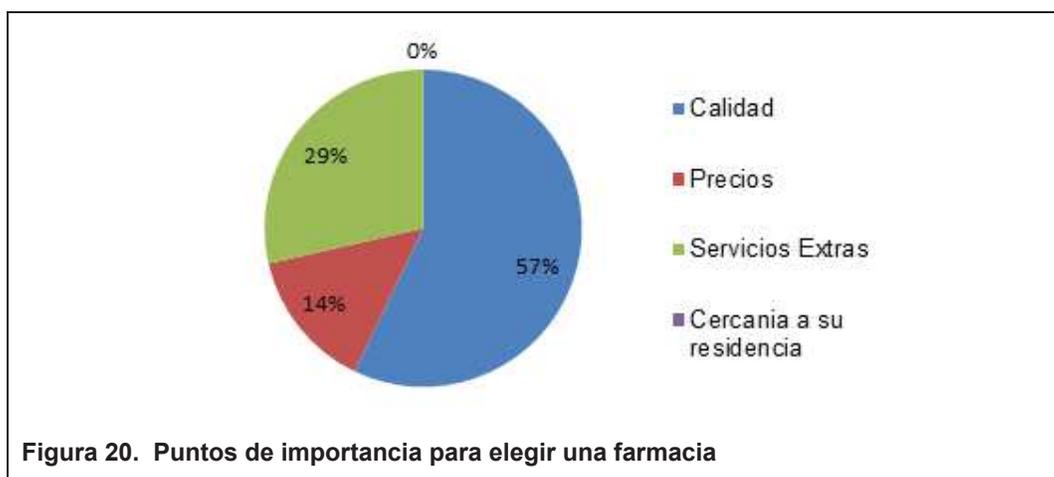
El resultado indica que se necesita mejorar varias áreas de la empresa para satisfacer y mantener contento al cliente.

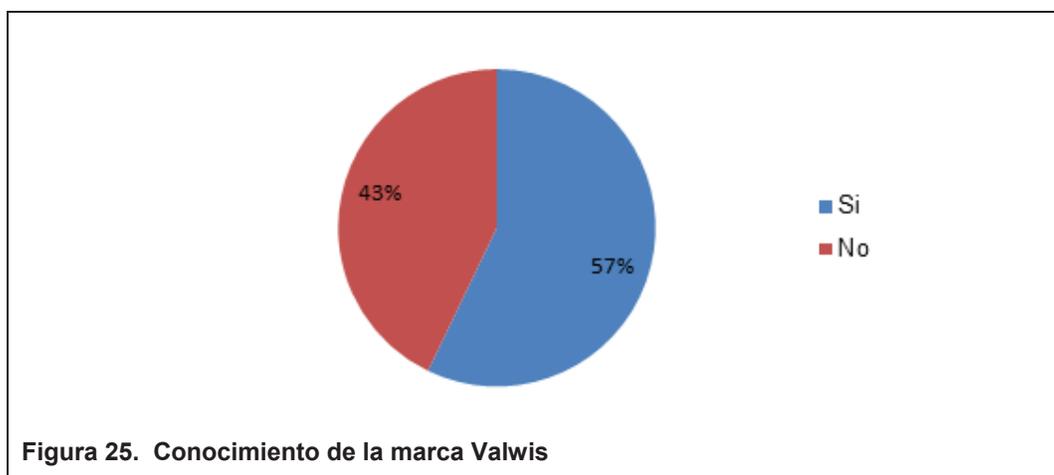
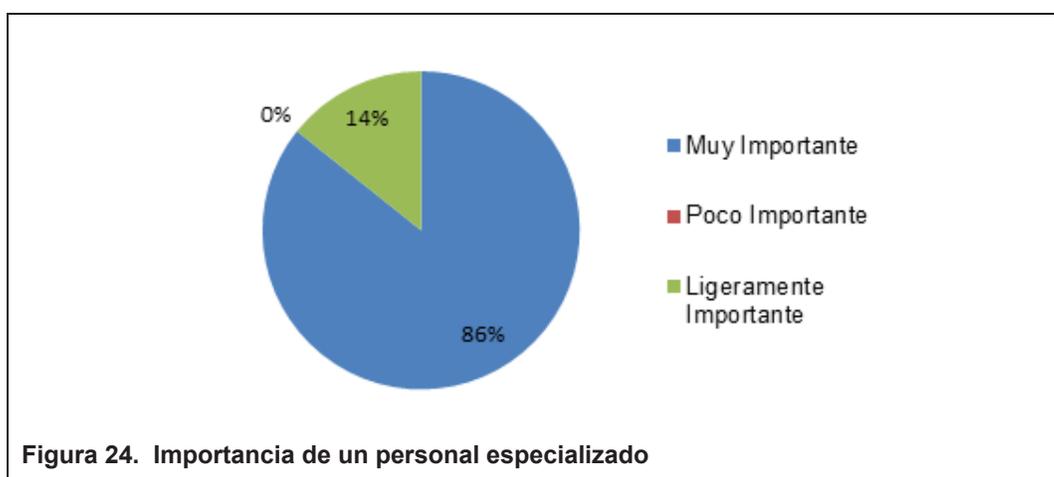
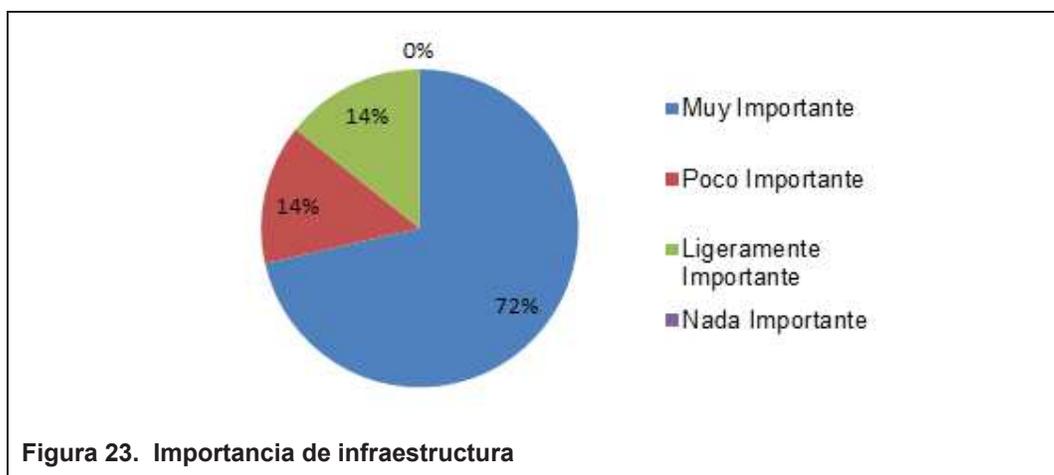
“Ayúdenos a Mejorar”

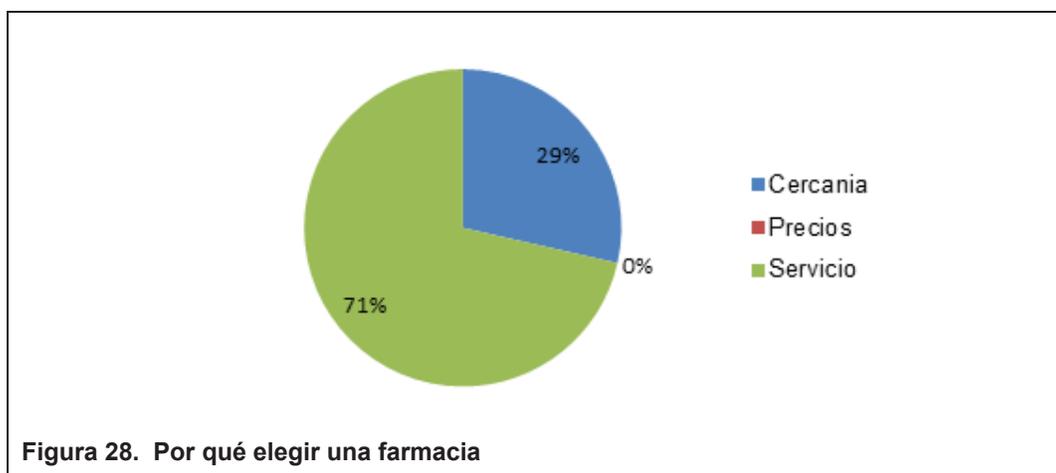
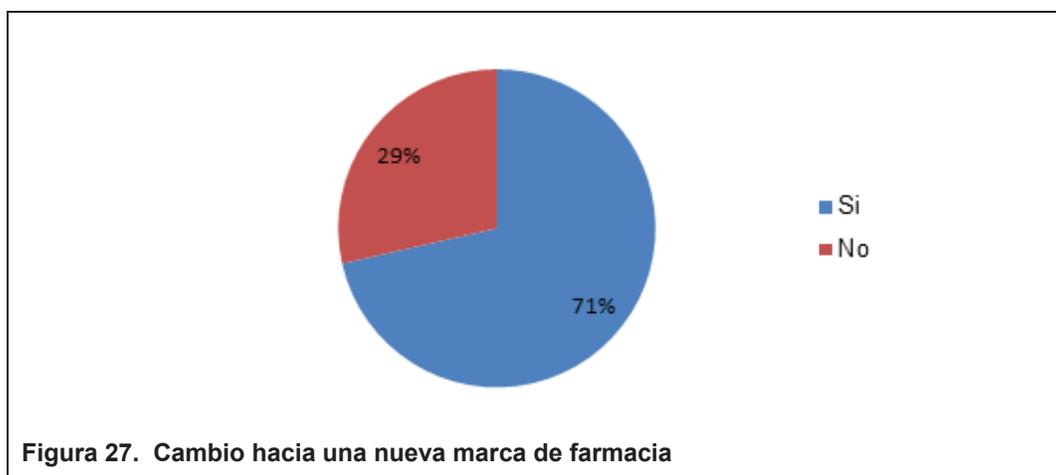
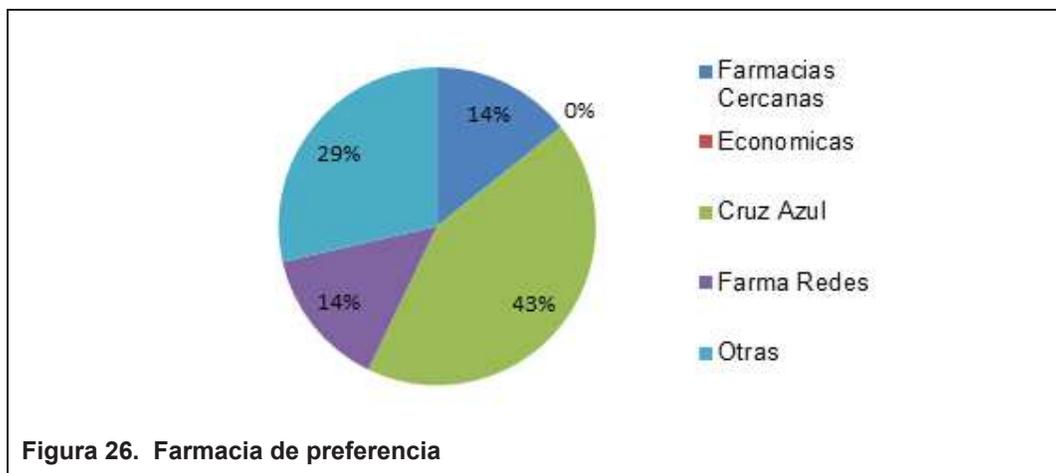
- Mantener la atención brindada a los clientes de farmacia Valwis para que la frecuencia de visitas sea la misma o superior.
- La ubicación es esencial para que las personas retornen a la Farmacia Valwis para una nueva compra.
- Velar porque el cliente se sienta único y resolver las inquietudes de manera eficiente y personalizada.
- Aprovechar los años de permanencia en el mercado ambateño como estrategia de publicidad y conocimiento del sector farmacéutico.

- Es necesario un nivel profesional de preparación del personal que atiende a la clientela de farmacia Valwis, el cual les permita responder toda inquietud.
- Crear un marketing boca a boca genera fidelidad y contribuye al retorno del cliente a la Farmacia.
- La comprensión de necesidades es un punto a favor de Farmacia Valwis debido a que si alguien presenta una enfermedad, la atención especializada responde al requerimiento.
- Vigilar los costos de cada uno de los productos y medicamentos de tal forma que se encuentren dentro de parámetros de satisfacción del cliente.
- El cliente debe conocer que es lo que está haciendo la Farmacia para mantenerlo contento.
- Las promesas deben siempre ser cumplidas a cabalidad para crear fidelidad en la empresa.
- Generar valor agregado en cada uno de los servicios y productos, contribuye a la mejora continua de Farmacia Valwis.
- Debido a la atención recibida, el cliente de Farmacia Valwis está dispuesto a retornar para una nueva compra.
- Farmacia Valwis ha construido cierto grado de satisfacción en sus clientes actuales, por lo que están dispuestos a recomendar a más personas.

Resultados Encuesta a Clientes Potenciales de Farmacia Valwis







Conclusiones

- La calidad de productos y medicamentos que se brindan en una farmacia deben tener especial atención y cuidado, ya que es de suma importancia para que una persona elija donde adquirirlos.
- El tiempo es considerado un factor importante para las personas, pues desean ser atendidas de forma rápida.
- Los clientes desean tener calidad en la atención que reciben para decidir su retorno a una farmacia.
- Es necesario mantener una infraestructura en óptimas condiciones para que el cliente se sienta cómodo y se decida por Farmacia Valwis.
- La existencia de personal especializado en el tema de salud, que permita satisfacer las necesidades inmediatas, es un factor de gran valor.
- La marca Valwis es conocida en el sector en donde se ubica, pero mucha gente de sus alrededores desconoce de su existencia.
- Farmacia Cruz Azul es un lugar de preferencia del consumidor. Se deben estudiar más de cerca las características de sus productos y la atención brindada para tomar como ejemplo y mejorar día a día.
- Existe una gran oportunidad y gran riesgo para Farmacia Valwis de ganar nueva clientela fiel, ya que varias personas se encuentran dispuestas a cambiar su farmacia de compra habitual.

2.3.3 Análisis PESTEL

2.3.3.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales

El objetivo del gobierno actual es promover una política que incluya a todos los actores de la industria farmacéutica, para mejorar la calidad y la capacidad instalada del sector; además, cubrir toda la demanda requerida para el país (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012).

En este marco, ENFARMA empresa pública ecuatoriana, fue creada con el objetivo de ser una herramienta para crear políticas y acciones que sirvan para abastecer al país de medicamentos y promover la industria nacional de los mismos (ENFARMA, 2009).

Actualmente, los laboratorios farmacéuticos dicen estar preparados para sustituir las importaciones y ahorrar al país USD 400 millones cada año, lo que va acorde con la actual política de gobierno (El universo, 2013).

El gobierno ecuatoriano ha optado por generar un cambio en el desarrollo de la salud pública, mediante la creación de alianzas estratégicas con el sector privado. El Instituto de Compras Públicas (INCOP) ha sido el encargado de generar subastas inversas, las cuales han permitido abastecer de mejor forma a la población con medicinas, al otorgar descuentos provenientes de laboratorios farmacéuticos privados. A partir de 2006, por ejemplo, la venta a través de las farmacias privadas se vio duplicada en USD 950 millones. La industria farmacéutica moviliza alrededor de USD 1300 millones convirtiéndose en un estimulante para quienes trabajan en este sector (Quezada, 2011).

El gobierno dictaminó un decreto de licencias obligatorias que libera a los medicamentos de la propiedad intelectual para que sus precios bajen, de tal manera de que se pueda contribuir con la producción nacional (Quezada, 2011).

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador implementó en 2011 la política de Farmacovigilancia, expedida en el Acuerdo Ministerial N° 705 y publicada en el Registro oficial 540. Su misión es la de constatar que los medicamentos de uso humano que circulan en el país sean de calidad y brinden total seguridad al ciudadano ecuatoriano. La Ley Orgánica de Salud vigente y los reglamentos que la componen velan por la comercialización de medicamentos óptimos y eficaces. Para la regulación existe una autoridad Sanitaria Nacional la cual notifica si pueden existir reacciones adversas peligrosas para el consumo humano; propende además brindar la información necesaria para que el ciudadano se mantenga informado sobre los medicamentos que circulan en el país. En agosto de 2011 se realizó la primera Jornada de Fármaco vigilancia, en la cual, las entidades del sector público se familiarizaron con el reglamento expedido en 2011. El Centro Nacional de Fármaco vigilancia realiza cursos de normativa y herramientas básicas en provincias como Azuay, Morona Santiago y Santa Elena. En 2012 se realizó un curso de capacitación para poder enfrentar acontecimientos adversos de medicamentos; los técnicos especialistas llegaron de Brasil y del comité de Farmacovigilancia de los países que conforman el proyecto. (Ministerio de Salud Pública, 2012).

La regulación de precios impulsada por el gobierno se dio debido al gran posicionamiento que tenían los laboratorios extranjeros en el país. Para ganar mercado se impuso que el Ministerio de Salud Pública de a conocer los precios para un mayor control quitando así el poder de mercado. (Ecuador Inmediato, 2012)

2.3.3.2 Factores Económicos

Aportación del PIB.

La actividad económica relacionada con productos farmacéuticos y medicinales aporta en 4,7% a los ingresos del país en relación con todas las categorías que se encuentran bajo el sector de comercio al por menor. A partir de 2006, las

ventas en el sector privado se duplicaron hasta llegar a USD 950 millones; respecto al sector público, éste ha crecido unas seis veces más a partir de 2006 hasta llegar a USD 1300 millones, de esta forma, el sector farmacéutico contribuye con el 0,11% al total del PIB. (Infoeconomía, 2012).

En el primer trimestre del 2014 debido a los incentivos que ha otorgado el Gobierno Ecuatoriano ha industrias como la farmacéutica, calzado y plástico han tenido una incidencia en el PIB del 10.24%, creciendo 4.91% con relación al mismo semestre del año 2013. (Poderes, 2014)

Desarrollo de empleo.

La industria farmacéutica se ha visto en total crecimiento debido a la iniciativa del gobierno por mejorar la salud pública y privada en el país. En los últimos tres años, esta industria creció en 14% debido a la alta inversión que se ha realizado en el país (El Telégrafo, 2012).

El plan de salud del actual gobierno es promover la industria farmacéutica nacional, de tal forma que contribuya a promover el empleo, tanto en la fabricación como en la venta de los medicamentos. En el último censo realizado en 2010 se registró que el personal empleado en la industria es del 12%, entre hombres y mujeres. (Infoeconomía, 2012). La industria farmacéutica empleo directamente a 4.862 personas e indirectamente a 9.435. (El Mercado Farmacéutico en Ecuador, 2014)

Inversión.

En los últimos tres años el sector farmacéutico ha crecido en 14% debido a la inversión que se ha realizado en el país. En 2009 se dio la nacionalización de los medicamentos, lo que en 2010 representó una inversión privada para proyectos farmacéuticos de USD 23000000, uno de los mejores años para la industria farmacéutica privada (Telégrafo, 2012). En el sector público se ha

destinado inversión a proyectos como "Mi Farmacia", pertenecientes al Ministerio de Salud Pública, con una inversión total de USD 68780,60 en 2012 y un aporte USD 19 040 en 2013 hubo. Lo que busca el Plan del Buen Vivir, desarrollado por el gobierno, es promover la industria nacional (Sistema Nacional de Información, 2014).

Comercio exterior.

La industria farmacéutica importa un alto número bienes, entre insumos y productos terminados. En 2009, por ejemplo, se invirtió USD 1288 millones para traer productos farmacéuticos desde el exterior, lo que representa el 27% de todos los insumos que se importan para la industria en general. Lo que se importa mayormente son suministros de medicamentos y en lo que concierne a las exportaciones, los antibióticos son los más solicitados (Estadísticas Económicas, 2009). Hasta el año 2011, el Ecuador importaba 86,3% de medicinas, ya que la población ecuatoriana demanda productos de laboratorios extranjeros, tales como: Novartis, Merck, Bayer, entre otros. Luis Monteverde, asesor de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE) asegura que existen fármacos que pueden ser elaborados localmente, lo que ayuda a disminuir las importaciones (El Comercio, 2011). Las importaciones para 2012, registradas hasta mayo, fueron de USD 2180017 dentro de las cuales USD 195197,4 miles USB (FOB) pertenecen a productos químicos y farmacéuticos (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012). La tendencia del Gobierno actual es promover esta industria, por lo que para el cierre del año 2012 se registró en exportaciones USD 254139 miles en términos FOB, que implica un aumento en USD 49013 registrados en 2011. Para el período enero-noviembre 2013 se registró un valor FOB de USD 184126 miles (Banco Central del Ecuador, 2013). Según datos de Pro Ecuador las exportaciones ecuatorianas del sector presenta en los 4 primeros meses del 2014 un incremento del 120.52% vs el mismo periodo del 2013. El cambio de la matriz productiva apunta a fortalecer la investigación de productos farmacéuticos para sustituir varios productos que se importan desde el exterior. (Senplades, 2014)

2.3.3.3 Factores Sociales, Demográficos y Culturales

La tendencia de estos últimos años ha sido promover el crecimiento de medicamentos genéricos; hace veinte años por ejemplo, sólo ocupaban el 2 % del mercado; a 2011 se registró un crecimiento del 3 %; y, a 2012 se estimó un crecimiento de hasta 45% de la demanda, lo que se lograría con el proyecto "Mi Farmacia" impulsado por el Ministerio de Salud Pública. El Ecuador ocupa el octavo lugar en ventas en la industria farmacéutica latinoamericana, después de países importantes como Argentina, Brasil y México. (El Comercio, 2011).

En el aspecto social, existen varias actividades que fomentan que un alto porcentaje de ecuatorianos se empleen en esta industria. El comercio al por menor y mayor es uno de los principales sectores en los que se ocupa la población ecuatoriana; representa el 27,18%, seguido por la manufactura (12,92%) y demás actividades (9,59%) (Guía Comercial, 2013).

La industria farmacéutica pertenece al sector salud la cual presenta estadísticas bastantes alentadores, como la tasa de mortalidad y natalidad que muestran tendencias decrecientes como resultado del control implementado en la salud de la población y los programas de planificación familiar promovidos por el gobierno. En los últimos cinco años los hospitales han mejorado la atención al público, con el equipamiento en varios hospitales públicos; los egresos hospitalarios han aumentado también. (Anuario Estadístico, 2013).

En los últimos treinta años el Ecuador ha tenido un avance en el sector salud; sin embargo, ha registrado los niveles más bajos con relación a los demás países de Latinoamérica, lo que pone en evidencia la desigualdad y malas condiciones en el sector salud. En 2002, el gasto en salud fue del 4,8% del PIB; en 2003 representó el 6,7%, un nivel bajo para países de Latinoamérica que en promedio representan el 7,9% del total del PIB. El sector privado en el país tiene más representación que el público, con un gasto del 46,2% del cual,

el gasto de hogares es del 31,4% y el restante, pago de seguros. (Empresa Nacional de Fármacos, 2013).

En lo que concierne a la elección de medicamentos, la población prefiere productos extranjeros, los cuales han contribuido a la idea errónea de que el precio más alto medirá la calidad del producto. Este aspecto se da por la falta de información; así, el consumidor ecuatoriano opta por el de mayor calidad y si elige el de menor precio, piensa que el medicamento cumple con su función pero causa un menor efecto en el paciente. (Fundación Ecuador Libre, 2010).

En cuanto a la ciudad de Ambato se encuentra ubicado en el centro del Ecuador capital de la provincia de Tungurahua llamada la "ciudad jardín del Ecuador" y " la ciudad de los tres Juanes" debido a tres intelectuales Juan Montalvo, Juan Benigno Vela, Juan León Mera quienes tuvieron un impacto en el desarrollo intelectual no solamente de Ambato si no también del Ecuador.

La sociedad ambateña es amable y gentil, les gusta el trabajo en mancomunidad, los hábitos de consumo son muy usuales y comunes al ser una ciudad pequeña su gente se centra en comprar en los lugares ya conocidos o frecuentados con anterioridad, no hay mayor conciencia para comprar y a veces se lo hace por impulso, prefieren un producto de calidad muchas veces es importante la marca ya que no existe la confianza para productos nuevos. Se recurre a las promociones y ofertas para adquirir mejores productos a menor precio. Es importante la ubicación del lugar en donde se adquirirá el producto o servicio ya que debe ser cercano y seguro.

2.3.3.4 Factores Tecnológicos

La industria farmacéutica ecuatoriana ha impulsado la creación de medicamentos genéricos. Actualmente existe ENFARMA, empresa pública que provee de medicamentos genéricos al país. A pesar del impulso que ha tenido esta industria, existen debilidades en los procesos productivos y la aplicación

de normas. (Debilidades de la Industria Farmacéutica, 2011). Si bien es cierto el Ecuador no se abastece solamente de laboratorios públicos, sino también de privados, se busca seguir fortaleciendo la producción nacional y la tecnología, lo que es un reto grande que el sector debe superar.

La tecnología hoy en día ha tomado fuerza en el sector farmacéutico ecuatoriano, lo que fomenta la industria nacional; además, se acogió a normas internacionales que respaldan al consumidor ecuatoriano. (El Telégrafo, 2012).

El uso de la tecnología a nivel de clientes en Tungurahua es bastante alentador ya que registra que un 45.3% posee teléfono celular activado, 6.8% usa celular inteligente el cual lo usan para mantenerse al tanto en primer lugar de redes sociales, en segundo lugar el acceso rápido a internet, y por ultimo chequear el correo electrónico. El segmento al cual va dirigido farmacia Valwis es de educación media y según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos indica que el segmento antes mencionado usa en un 65.6% smartphones para uso exclusivo de redes sociales. (INEC, 2010)

2.3.4 Fuerzas competitivas

En el país existen cadenas de farmacias que representan el 20% de este sector. El resto está conformado por otras farmacias independientes que se esfuerzan por atraer la fidelidad del consumidor. Al momento existen 1895 farmacias que son parte de grandes cadenas y 4095 independientes.

Las principales cadenas de farmacias están bajo la administración Farcomed y Difare, que representan el 75% de participación a nivel nacional. Difare, por ejemplo, cuenta con Pharmacy's y Cruz Azul y además se agregan todas las farmacias comunitarias existentes.

La estrategia de las cadenas es adquirir farmacias ya constituidas para ponerle su marca, los empleados y los productos. Al tener este gran número de establecimientos cuentan con una oferta amplia de descuentos otorgados por

los laboratorios, lo que representa una gran desventaja para las farmacias independientes (Quezada, 2011).

La Competencia y sus Ventajas

Tabla 18. La competencia y sus ventajas

Competencia	Ventaja Competitiva	Localización	Tipo de Servicio	Segmento de Mercado
Cruz Azul	Atención Rápida	Redondel Huachi Chico	Farmacia	Alto-Medio
Populares	Precios Bajos	Redondel Huachi Chico	Farmacia	Bajo
Económicas	Amplia Infraestructura	Redondel Huachi Chico	Farmacia	Medio-Bajo

Nota: Al estudiar la competencia se concluye que las farmacias cercanas a Farmacia Valwis tienen precios bajos, buena infraestructura y una atención rápida, además, pertenecen a varias cadenas farmacéuticas, hecho que permite acceder a productos a muy bajo costo y significa una gran ventaja sobre la empresa.

Matriz de Perfil Competitivo

Definición

La matriz de perfil competitivo (MPC) sirve para identificar los competidores de una empresa y estudiar sus fortalezas y debilidades en relación con su posición estratégica. (David, 2003, p. 83).

Metodología

- Se enlistan los factores críticos de éxito.
- Para este análisis se escogieron cuatro farmacias ubicadas en el sector de Farmacia Valwis, las cuales comparten el mismo segmento de mercado.

- Los factores críticos de éxito son características que describen a las farmacias más competitivas.
- Se otorga una ponderación para cada factor.
- Se da una calificación entre 1 y 4 para cada empresa.
- Se multiplica la ponderación con la calificación para obtener una sumatoria total.
- Se analizan los resultados obtenidos para ver la situación real de la empresa frente a la competencia. (David, 2008, p. 83).

Tabla 19. Matriz de perfil competitivo

Factores Criticos para el Exito	Cruz Azul			Populares		Economicas		Valwis		Fybeca	
	Ponderacion	Calificacion	Resultado								
Publicidad	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	0.05	0.0075	0.15	0.0225
Calidad de los productos	0.15	2.5	0.375	1.5	0.225	2.5	0.375	2.5	0.375	2.5	0.375
Competitividad de Precios	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1.5	0.075	3	0.15
Administracion	0.15	2	0.3	1.5	0.225	2	0.3	2	0.3	3	0.45
Posicion Financiera	0.1	2.5	0.25	1.8	0.18	1.5	0.15	1.5	0.15	2.5	0.25
Lealtad del Cliente	0.2	1.5	0.3	2	0.4	2	0.4	2	0.4	1.5	0.3
Participacion de Mercado	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4	0.5	0.1	1	0.2
	1		2.375		1.73		1.925		1.4075		1.7475

Los resultados indican que farmacias Cruz Azul es el competidor más fuerte; sus fortalezas son la competitividad de precios y la participación en el mercado. En segundo lugar se encuentra la cadena farmacias Económicas, cuya mayor ventaja son los bajos costos y su debilidad la publicidad. Por otra parte, Fybeca es muy reconocida en la población de clase alta; se encuentra ubicada en el centro comercial más cercano a Farmacia Valwis. Farmacias Populares tiene como debilidad la calidad de productos, publicidad y posición financiera. Valwis, en cambio, presenta una gran desventaja, ya que cuenta con una baja puntuación frente a la competencia.

2.3.4.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Definición.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un análisis competitivo que ayuda a crear estrategias para una variedad de industrias. (David, 2008, p. 75).

Metodología.

Después del análisis externo, se ubica el resultado en la fuerza de Porter que corresponda.

Rivalidad entre empresas competidoras.

- Los principales competidores son las grandes cadenas que se han conformado en el país. El sector público está ganando participación en el mercado con medicamentos de bajo costo, en comparación con el sector privado.

Entrada potencial de nuevos competidores

- Debido al gran número de farmacias establecidas, existen algunos lineamientos que han de seguirse para abrir una nueva, pues el número de farmacias existentes ya cubre la demanda que requiere el país.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

- Los medicamentos elaborados a base de plantas toman fuerza cuando el consumidor no tiene poder adquisitivo. Los remedios caseros culturalmente son muy utilizados en el país, ya que envuelven algunas tradiciones y creencias.
- Los productos de tocador y cosméticos son necesarios en la farmacia por lo que se requiere tener un amplio stock para que el consumidor no migre a otro lugar a adquirirlos ya que no solo pueden ser adquiridos en un solo lugar si no en varios.

Poder de negociación de los proveedores.

- Nuestros proveedores (Ver Anexo 18) son importantes para la empresa ya que proveen la materia prima necesaria su poder es medio ya que al haber una gran oferta se puede sustituir al proveedor sin embargo es mejor mantener una relación buena con los ya existentes.
- Se debe manejar de forma puntual y responsable el pago a los proveedores, de tal forma que las líneas de crédito directo siempre permanezcan abiertas.
- Los grandes laboratorios otorgan mejores precios a las cadenas de farmacias. Algunos de los laboratorios distribuidores son dueños de cadenas farmacéuticas, es decir, producen sus propios medicamentos.

- El gobierno ha creado Enfarma empresa generadora de medicamentos genéricos y bajo costo y buena calidad.

Poder de negociación con los consumidores:

- Las farmacias dependientes, generan su propia promoción y publicidad para atraer a sus clientes.
- El servicio personalizado crea fidelidad con los clientes. Las personas retornan debido a la atención única que reciben en los tratamientos médicos otorgados, por lo que no les molesta que el precio sea relativamente alto.
- Las cadenas grandes obtienen un número de clientes muy importante debido al bajo costo de los medicamentos.



2.3.5 Matriz EFE

Definición:

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es usada por los estrategas para evaluar información externa a la empresa: política, cultural, económica, ambiental y tecnológica, que influyen directamente a la empresa (David, 2008, p. 80).

2.3.6 Metodología

- Se enlistan los factores más importantes e influyentes encontrados en la evaluación externa a la farmacia Valwis.
- Se da una ponderación, en donde la sumatoria debe ser igual a 1.
- La calificación es de 1-4, en donde 4 es la más atractiva y 1 no tan atractiva. En las amenazas, 1 es la más relevante y 4 no tan relevante.
- Se procede a multiplicar para obtener resultados, la sumatoria total dará la calificación a la empresa (David, 2008, p.80).

Tabla 20. Matriz EFE

Factores Criticos Para el Exito	Peso	Calificacion	Total Ponderado
Oportunidades			
Oportunidad de realizar investigacion de medicamentos ya que el gobierno Ecuatoriano impulsa el desarrollo en la actualidad	0.1	2.5	0.25
Los Incentivos que promulga el gobierno para el sector farmaceutico contribuira para mejorar oferta y demanda en la industria	0.2	3	0.6
El gobierno ecuatoriano está implementando un control para los precios de los medicamentos, para controlar que grandes cadenas bajen los precios de manera excesiva.	0.15	3.4	0.51
El gobierno ecuatoriano esta promulgando resoluciones que respaldan a la industria farmaceutica para fortalecerla.	0.11	2.5	0.275
Amenazas			
Las cadenas farmacéuticas siguen adquiriendo farmacias ya constituidas.	0.2	3	0.6
Riesgo de que las farmacias independientes desaparezcan por completo	0.05	1.5	0.075
El sector publico gana participacion con medicina a bajo costo o incluso gratuita.	0.05	2	0.1
Las importaciones reducidas de medicamentos de marca pueden bajar las ventas	0.05	1.5	0.075
Seguro Social ofrece medicamentos gratis a las personas	0.04	1.3	0.052
Las farmacias existentes ya cubren la demanda de la ciudad.	0.05	1	0.05
Bajos costos de medicamentos que proporcionan las grandes cadenas.	0.03	2	0.06
Descuentos excesivos que brindan las cadenas farmacéuticas.	0.02	2	0.04
TOTAL	1		2.687

Adaptado de David, 2003, p. 81

3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 ANÁLISIS FODA

Tabla 21. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento amplio del sector farmacéutico. • Personal especializado en la rama de la salud. • Buena aceptación de la consulta médica gratuita por parte de los clientes • Líneas de crédito abiertas con proveedores. • Cartera de clientes. • Comunicación efectiva entre los colaboradores. • Atención personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de realizar investigación de medicamentos, pues el gobierno ecuatoriano impulsa el desarrollo en la actualidad. • Con un mayor número de sucursales se puede negociar un mejor precio con los proveedores. • El gobierno ecuatoriano está implementando un control para los precios de los medicamentos, lo cual hace que grandes cadenas bajen los precios de manera excesiva. • El gobierno ecuatoriano promulga resoluciones que respaldan a la industria farmacéutica para fortalecerla.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No posee manual de funciones • No cuenta con planificación estratégica. • No posee políticas administrativas en ninguna de las áreas. • No posee manual de procedimientos. • No posee posicionamiento de marca. • No cuenta con un sistema contable. • No tiene plan de marketing establecido • Infraestructura deficiente • No tiene estructura de costos. • No tiene sistema de inventarios. • Adolece de una estructura orgánica definida. • No tiene asesor legal laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las cadenas farmacéuticas siguen adquiriendo farmacias ya constituidas. • Riesgo de que las farmacias independientes desaparezcan por completo. • El sector público gana participación con medicina a bajo costo e incluso gratuita. • Las importaciones reducidas de medicamentos de marca pueden bajar las ventas • El Seguro Social ofrece medicamentos gratis a las personas. • Las farmacias existentes ya cubren la demanda de la ciudad. • Bajos costos de medicamentos que proporcionan las grandes cadenas. • Descuentos excesivos que brindan las cadenas farmacéuticas.

Análisis

Farmacia Valwis posee varias fortalezas respecto al mercado farmacéutico. Los años de antigüedad han permitido crear una buena relación de fidelidad de sus clientes. Las oportunidades del mercado son favorables, puesto que el gobierno ecuatoriano está implementando nuevas leyes y reglamentos que proyectan de forma atractiva a la industria farmacéutica en el país. Las debilidades radican en que la empresa no posee planificación estratégica; sin embargo, ha sabido manejarlas para poder mantenerse en el mercado. La principal amenaza en la industria es que las grandes cadenas se están apoderando de farmacias pequeñas, induciendo a que las farmacias independientes desaparezcan poco a poco. El FODA muestra que es necesario aplicar un plan de mejoras para integrar a la empresa al mercado y obtener ventajas para alcanzar un nivel alto de competitividad.

Estrategias para la matriz FODA

1) Estrategia DA (Mini- Mini) Debilidades y Amenazas

- Ya que los descuentos no pueden otorgarse de manera constante, se propone realizar rifas trimestrales con los números de las facturas, para que la próxima compra tenga un descuento significativo.
- A largo plazo, abrir una nueva sucursal para aumentar el volumen de compra y reducir costos.
- Inversión urgente en un sistema contable.
- Inversión en publicidad y promoción.
- Enfatizar en la marca Valwis para ganar participación en el mercado sin tener que formar parte de una cadena farmacéutica.

- Un sistema contable ayudará a manejar los ingresos y egresos de la farmacia.

2) Estrategia DO (Mini-Maxi) Debilidades y Oportunidades

- Al adquirir un sistema contable y de inventarios se espera obtener mayor manejo de la empresa para sostener la apertura de un nuevo local que permita disminuir costos de venta y lograr una mejor negociación con los proveedores.
- Los precios son controlados por las leyes promulgadas por el gobierno, lo que es un respaldo para la farmacia Valwis para prolongar su permanencia.
- Ofrecer un servicio diferenciador a los clientes actuales y futuros de farmacia Valwis

3) Estrategia FA (Fortalezas y Amenazas)

- El conocimiento medico en el sector le permite a Farmacia Valwis mantenerse en el medio farmacéutico sin tener que ser parte de una cadena farmacéutica.
- La atención rápida, de calidad y la buena relación es valorada por el cliente, por encima del factor precio.
- Farmacia Valwis posee liquidez para respaldar su desarrollo y crecimiento.

4) Estrategia FO (Fortalezas y Oportunidades)

- El personal de farmacia Valwis debe capacitarse constantemente en atención farmacéutica.

- La antigüedad comercial brinda confianza a la clientela, lo que ayuda en el momento de ofrecer nuevos servicios.
- Se mantendrá una buena relación paciente, médico y tratamiento, como un valor agregado para la clientela, por sobre el precio.
- Crear un plan de inversión adecuado para ofrecer servicios extras que resulten diferenciadores.
- Invertir en cursos de capacitación para sostener el conocimiento en el medio farmacéutico, sobrellevar los cambios en reglamentos y leyes de manera adecuada, y brindar los mejores medicamentos y atención especializada.

Conclusiones

- El FODA indica que Farmacia Valwis necesita reducir sus debilidades, las cuales son más numerosas que las fortalezas. Las oportunidades que brinda el mercado no son muchas, pero son las suficientes para implementar un plan de mejoramiento para la empresa. Las amenazas en el mercado farmacéutico están visibles, pero a la vez se recompensan con las oportunidades que se encuentran en el mercado.
- El diagnóstico que se realizó en la empresa muestra la necesidad de una reestructuración en todas de las áreas y la definición de objetivos, políticas y estrategias. La empresa tiene clara la definición del negocio: comercialización de medicamentos y productos de tocador.
- Al ser una farmacia, se requiere un área de marketing fortalecida, a fin de identificar los medios adecuados para dar a conocer la empresa al público ambateño.

- El área de finanzas y contabilidad no cuenta con un sistema que permita identificar el progreso de la farmacia.
- Se deben aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y responder a las amenazas con rapidez.

3.1.1 Identificar los factores claves de éxito

Antigüedad comercial: Farmacia Valwis tiene varios años de presencia en el mercado ambateño, aspecto que ha creado en el consumidor un grado de confianza para volver a realizar compras en el local. Es importante manejar a la antigüedad como una ventaja hacia los consumidores, ya que es indicio de experiencia y sabiduría en la industria farmacéutica.

Es importante conocer el mercado para poder brindar el mejor servicio; Farmacia Valwis entiende lo que significa brindar los mejores medicamentos y dar la seguridad de que los productos que compran los clientes son buenos para la salud.

Fidelidad del consumidor: La empresa ha logrado establecer un número de clientes fieles a la marca, que le ha dado a la Farmacia una buena reputación que se revertirá en clientes contentos y leales.

Al momento, Farmacia Valwis cuenta con un número de clientes fieles a la marca, debido a la atención personalizada y la buena ubicación. La cual se ha medido por técnicas de observación ya que no cuenta con un método específico.

Sostenibilidad empresarial: Farmacia Valwis ha atravesado por varias dificultades; la administración ha sabido sobrellevar el arduo camino, utilizando sus recursos para mantenerse de manera eficiente en el mercado.

A pesar de no contar con áreas definidas adecuadamente, la administración ha logrado aprovechar sus recursos para mantenerse en el medio farmacéutico.

Líneas de crédito abiertas: Pagos puntuales a los proveedores han creado relaciones estables y de abierto diálogo, lo que contribuye a una negociación favorable para ambas partes. Si la Farmacia Valwis requiere un crédito con algún laboratorio farmacéutico proveedor, se podrá contar con ello sin inconveniente.

Liquidez: A pesar de no manejar un sistema contable formal, la empresa mantiene sus gastos y pagos de deudas al día y ha logrado generar utilidades para seguir manteniéndose como empresa sostenible en el mercado.

Calidad de atención al cliente: Es importante manejar una atención adecuada para que el cliente sienta la calidad de servicio que se le está brindando. Farmacia Valwis considera que una atención personalizada y de calidad es importante para lograr cultivar y mantener sus clientes.

Productividad del personal: La empresa cuenta con un pequeño número de empleados, el cual permite supervisar de manera eficiente al personal. Al ser una empresa pequeña, facilita un proceso ágil de toma de decisiones que permitan solucionar problemas de manera oportuna, según los intereses del cliente y de la empresa.

Productos de calidad: La selección de productos y medicamentos se hace con mucha cautela, en cumplimiento de todos los requisitos y normas que estipula la ley. Es sumamente importante que todos los medicamentos se encuentren en óptimas condiciones para el consumo humano. Los proveedores despachan los mejores productos para que lleguen al consumidor de manera apropiada y que sea de su agrado.

Comprensión de necesidades: Tanto el personal administrativo como el personal de venta están conscientes de que la clientela es el sostén de la

empresa, por lo que siempre se trata de escuchar al cliente y buscar la mejor forma de satisfacer su necesidad.

Productos extras: Los servicios extras dan un valor agregado a la empresa ya que el cliente de Farmacia Valwis no sólo encuentra medicamentos, sino artículos de tocador y cosméticos que son de su interés y agrado; esto se ha comprobado porque los productos se han vendido de manera constante. Así, el consumidor sabe que encuentra mayor variedad frente a una farmacia tradicional.

Servicios extras: Farmacia Valwis cuenta con el servicio de atención médica en horarios preestablecidos, lo que permite que el cliente acceda a una atención especializada y que los productos que adquiere sean los adecuados para su tratamiento.

Ubicación: La ubicación de farmacia Valwis es óptima para lograr que el cliente se sienta cómodo mientras realiza una compra. La empresa se encuentra en el sur de la ciudad lo que permite que varias personas se acerquen a realizar su compra antes de retornar a sus hogares.

3.1.2 Ponderación de factores

La ponderación se apoyara en los datos obtenidos tanto en clientes potenciales como en clientes actuales. A los factores antes descritos se les dará una calificación de 1 a 10, donde 1 es de menor impacto y 10 de mayor impacto.

Tabla 22. Ponderación de factores

FACTOR	PONDERACIÓN
Antigüedad Comercial	7
Fidelidad del Consumidor	6
Sostenibilidad empresarial	5
Líneas de Crédito abiertas	7
Liquidez	6
Calidad de Atención al cliente	7
Productividad del Personal	4
Productos de Calidad	8
Comprensión de Necesidades	8
Productos Extras	6
Servicios Extras	6
Ubicación	7

Analizando el criterio de los clientes y tomando en cuenta el análisis interno se llegó a las ponderaciones previamente indicadas. Las ponderaciones con mayor puntaje son, antigüedad comercial, líneas de crédito abiertas, calidad de atención al cliente, productos de calidad, comprensión de necesidades, ubicación. Todos estos factores deberán ser tomados en cuenta a lo largo del plan de mejora.

3.1.2.1 Punto de Vista de los factores Involucrados

Se realizó una reunión con los colaboradores de Farmacia Valwis, a quienes se les presentó la situación actual de la empresa para que emitan sus comentarios y recomendaciones al respecto.

Tabla 23. Participantes en la reunión

Ing. Maritza Mejía	Área Contable
Dra. Jessica Tapia	Dra. Bioquímica
Dra. Miriam Escobar	Área Administrativa
Srta. Lorena Basantes	Vendedor

Resultados:

- Los colaboradores piensan que es una farmacia reconocida por la calidez y al servicio que ofrece.
- El personal considera que ha aprendido muchas cosas desde que formaron parte de farmacia Valwis.
- En el área contable se necesita de manera urgente un sistema que ayude al buen manejo de inventarios y control financiero.
- En cuestión de seguridad, los empleados solicitan la implementación de cámaras, equipos de gran utilidad en caso de un acto delictivo que brindan mayor comodidad y seguridad a los colaboradores.
- Se resaltó mucho el ambiente de trabajo, destacado por la calidez y cooperación entre compañeros.
- Los colaboradores tienen sentido de pertenencia con la farmacia, mientras que otros -por manejar de manera externa las funciones- no se sienten identificados.
- En la parte física el personal indica que desearía mayor iluminación para que llame más la atención el local.
- Consideran que se debe proponer un manual de procesos en el cual se puedan identificar de manera fácil las funciones y procedimientos de todo el personal.
- Los empleados desearían tener más beneficios, por ejemplo, que se les otorgue medicamento gratis en caso de enfermedad.

- Recomiendan que se controle más la organización de los medicamentos, pues se les hace difícil saber lo que se necesita.
- Se desea contar con un área en donde los empleados puedan descansar y recrear su mente para que no sea monótona su permanencia en el trabajo.
- Los colaboradores indican que se requiere fortalecer el área de marketing y publicidad para promover que más gente conozca la farmacia.

3.1.2.2 Punto de Vista de Experto en la Industria

Tabla 24. Experto a entrevistar

Ing. Diana Tello	Gerente área de mercadeo Grupo Difare.
------------------	--

Se realizó una entrevista a la Ing. Diana Tello, especialista en la industria farmacéutica, a quien se le dio a conocer la situación actual de la empresa para escuchar sus opiniones y recomendaciones.

Resultados:

- A pesar de las nuevas normas y leyes que ha implementado el gobierno actual, se ve un crecimiento en la industria farmacéutica, pero se requiere de bastante esfuerzo.
- El sostén de una farmacia es la implementación de una nueva línea de negocio ya no como una farmacia tradicional.
- La industria farmacéutica ya no se enfoca sólo en una farmacia como tal, sino más bien en el valor agregado que se da a este tipo de negocio.

- Es esencial ofrecer un servicio integral en el tema de salud que permita que los clientes tengan más oportunidades de aprovechar la farmacia de su preferencia.
- Respecto a la cobertura de farmacias, ya existe un gran número que se encuentran asentadas en grandes ciudades por lo que existen sectores o segmentos que no cuentan con servicios de farmacéuticos.
- Por ser una farmacia independiente resulta un poco más difícil competir hoy en día en el mercado, debido al número de cadenas de farmacias que se encuentran en el país.
- Para que una farmacia independiente pueda contrarrestar el peso de una cadena farmacéutica, se debe proponer un servicio diferenciador el que sobresalga en el mercado.
- Se deben encontrar nuevas necesidades en el mercado que actualmente no están siendo atendidas.
- En todo tipo de mercado existe competencia, lo importante es generar una estrategia diferenciadora.
- La estrategia que se implemente irá de la mano de la inversión que se realice.
- Al ser una farmacia pequeña, las áreas administrativas como tal no existen. ya que es una sola persona quien maneja el giro del negocio.
- Es necesario manejar procesos, principalmente en la contabilidad de la empresa, a fin de generar superávit.

- Se recomienda potencializar las áreas en el siguiente orden:

- 1) Reestructurar el área administrativa.
- 2) Fortalecer el área financiera para un mejor alcance de liquidez.
- 3) Invertir en el área de marketing y publicidad

3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART

Tabla 25. Objetivos Smart

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Alcanzar una utilidad neta mínima incremental del 20% en el primer año de implementación	Alcanzar una utilidad neta mínima incremental del 50% en el tercer año de implementación.	Aumentar la utilidad neta mínima sobre el 80% en el flujo incremental, al quinto año de implementación.
Alcanzar un ingreso mínimo de ventas del 14% en el primer año.	Incrementar el volumen de ventas en 50% en el segundo año de implementación.	Alcanzar un ingreso mínimo de ventas sobre 80% en el quinto año.
Incrementar en el primer año de implementación el índice de satisfacción del cliente al 80%.	Alcanzar un índice de satisfacción sobre el 90% en el tercer año de implementación.	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente sobre el 96% en el quinto año.
Aumentar la participación de mercado en 30% en el primer año.	Aumentar la participación de mercado mínimo en 50% en el tercer año.	Aumentar la participación del mercado mínimo en 95% en el quinto año.
Formular tablas de rendimiento en el primer año	Formular indicadores financieros en el tercer año de implementación.	

3.2.1 Objetivos por área a intervenir

Área Administrativa y de Talento Humano.

- Redefinir la Misión y la Visión.
- Proponer objetivos y estrategias.
- Elaborar un manual de funciones.

- Elaborar un manual de procedimientos.
- Evaluar el progreso y las operaciones de la Farmacia Valwis.

Área de Finanzas y Contabilidad.

- Adquirir un sistema contable.
- Evaluar alternativas de inversión y financiamiento.
- Mantener balances financieros trimestralmente.
- Calcular indicadores financieros.

Área de Marketing y Ventas.

- Proponer un plan de marketing.
- Mantener un índice de satisfacción sobre el 95%.
- Dar a conocer la marca Farmacia Valwis en la ciudad de Ambato.
- Incrementar en 30% la participación en el sur de la ciudad.
- Posicionar la marca en la mente de la gente ambateña.
- Establecer un sistema *Customer Relationship Management* (CRM).

Área de Almacenamiento y Despacho.

- Acondicionar la infraestructura del local.
- Mejorar el sistema de inventarios.
- Reducir en 1% el tiempo de entrega.

3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

3.3.1 Área Administrativa y de Talento Humano

Esta área seguirá siendo ejecutada por el propietario, además se contratará un nuevo vendedor y un abogado por prestación de servicios.

- Promover la comunicación interna y externa.
- Seleccionar el personal adecuado que cuente con las cualidades necesarias para atender una farmacia.
- Cultivar una buena relación con los clientes y proveedores.
- Establecer las actividades por área mediante el manual de funciones y el manual de procedimientos.
- Mantener una cultura organizacional en donde se destaquen los valores de la empresa e ideología de la misma.
- Crear un sistema de remuneración e incentivos adecuado para los empleados.

3.3.2 Área de Finanzas y Contabilidad

Esta área es manejada por el propietario en colaboración de un contador. Se adquirirá un sistema contable que permita manejar los recursos económicos de la farmacia de mejor manera.

- Elaborar los balances financieros en base a la información contable y financiera que presenta la empresa.
- Supervisar de manera eficiente los inventarios en farmacia Valwis ayudando a que se generen compras no necesarias.
- Optimizar los costos de tal forma que los ahorros crezcan en la empresa, esto permitirá generar liquidez y poder cumplir a largo plazo los objetivos planteados.

- La rentabilidad esperada para cada año debe superar a los gastos estimados.
- Controlar que todos los pagos a proveedores y a empleados sean de manera puntual y de acuerdo con la Ley.

3.3.3 Área de Marketing y Ventas

Es la encargada de promover la marca Valwis en el sur de la ciudad de Ambato, con el objeto de generar un crecimiento de las ventas.

- Proponer periódicamente una estrategia para el fortalecimiento de la marca Farmacia Valwis.
- Constante control en el marketing mix de la farmacia.
- Difundir información por medios de comunicación y redes sociales.
- Mantener la comunicación con el cliente de manera abierta y constante.
- Realizar un estudio de mercado periódicamente, para lograr interpretar lo que el cliente desearía recibir de la farmacia.

3.3.4 Área de Almacenamiento y Despacho

Esta área se encarga de despachar los medicamentos y productos, así como de controlar que sean manejados correctamente en bodega.

- Controlar el proceso de entrega sin demora y a tiempo.
- Cuidar que no existan daños en los medicamentos en bodega.

4 PROPUESTA DE CAMBIO

Después de realizar el estudio del FODA se ha determinado que las estrategias a plantearse están basadas en un mejoramiento continuo, permitiendo el cumplimiento de los objetivos planteados en el capítulo anterior.

4.1 PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

Área Administrativa y Talento Humano.

- Tanto el manual de funciones como el de procedimientos deben ser elaborados por un profesional externo a la organización.
- La evaluación del progreso y de las operaciones en Farmacia Valwis se ha de establecer mediante tablas de rendimiento.
- Promover la comunicación interna mediante reuniones mensuales que permitan intercambiar opiniones y evaluar el rendimiento del personal.
- Fortalecer la cultura organizacional de la empresa mediante una información clara y permanente a los miembros, sobre las responsabilidades, incentivos, derechos y obligaciones.
- Crear un sistema de remuneración e incentivos que contribuya a fomentar sentido de pertenencia en la organización.

Área de Finanzas y Contabilidad.

- Adquirir el sistema contable denominado *Anfibius* (Ver Anexo 14).
- Proporcionar al área de contabilidad los recursos necesarios para elaborar balances trimestrales que permitan evaluar la situación financiera de la empresa.

- Establecer anualmente un presupuesto para gastos y costos acorde con los objetivos planteados.
- Evaluar alternativas de inversión y financiamiento.
- Adquirir equipo de cómputo adecuado para la empresa (Ver Anexo 15).

Área de Marketing y Ventas.

- Medir el índice de satisfacción al cliente semestralmente con la ayuda del sistema CRM (*Anfibius*).
- Potencializar la marca Valwis mediante publicidad en medios de comunicación y marketing digital.
- En la remodelación del local, prestar atención al punto de salud, pues este permitirá brindar una mejor atención al cliente.
- Crear lealtad en el consumidor de Farmacia Valwis, al ofrecer productos, medicamentos y atención médica adecuada.
- Promocionar productos y medicamentos de Farmacia Valwis mediante cupones, promoción 2x1, regalos, rifas.

Área de Almacenamiento y Despacho.

- El sistema *Anfibius* proporcionará el manejo de los inventarios en la farmacia.
- Optimizar el tiempo de entrega de productos a través del mejoramiento de la logística de entrega con la creación de una página web que permita

realizar un pedido de manera previa. El estudio del Pest demostró que el segmento dirigido si se encuentra al alcance de internet y smartphones.

- En el punto de salud, manejar recetas con códigos para que éstas lleguen de manera eficiente a farmacia y puedan ser despachadas de forma rápida.
- La infraestructura no es la adecuada para el negocio, por lo que es importante realizar una remodelación del local (Ver Anexo 13).

4.1.1 Propuesta de implementación

Tabla 23. Implementación

Áreas de la empresa	Situación a Resolver	Acción	Tiempo de Implementación		Costos
			Inicio	Termino	
Administración y Talento Humano	El área no tiene una planeación estratégica formalmente estructurada Crear fidelidad e identificación de los empleados	Corrección de la misión y visión	1/1/2015	1/3/2015	\$ 3,000.00
		Proponer objetivos y estrategias	1/1/2015	1/3/2015	
		Elaboración de manual de funciones y procedimientos	1/1/2015	1/3/2015	
		Planificación Estratégica	1/4/2015	1/6/2014	
		Evaluar el progreso de la empresa	1/7/2015	31/12/2019	
Finanzas y Contabilidad	El área no posee una estructura sólida ni apoyo tecnológico	Adquirir un sistema contable	1/1/2015	1/3/2015	\$ 5,168.22
		Adquirir equipo informático	1/1/2015	1/3/2015	
		Presentar estados financieros trimestralmente	1/7/2015	31/12/2019	
		Evaluar alternativas de inversión y financiamiento	1/1/2016	1/3/2016	
		Cálculo de Indicadores Financieros	1/10/2016	1/12/2016	
Marketing y Ventas	Creación de un plan de marketing	Creación de un Plan de Marketing	1/4/2015	1/6/2015	\$ 7,500.00
		Campaña de Publicidad y Promoción	1/7/2015	1/7/2019	
		Creación de una página web	1/4/2015	1/6/2015	
	Mejorar la relación con el cliente	Medir el índice de Satisfacción del Cliente	1/1/2015	1/3/2015	
		Adquirir un sistema CRM	1/1/2015	1/3/2015	
Almacenaje y Despacho	Se requiere la remodelación de espacios físicos	Inversión en vitrinas y remodelación	1/7/2015	1/12/2015	\$ 15,920.15
	Se necesita mejorar sistema de inventarios y entrega	Adquirir un sistema de inventarios	1/1/2015	1/3/2015	\$ 1,500.00
		Estudio del proceso de entrega y servicio al cliente	1/7/2015	1/12/2019	

Comentarios Tabla de Implementación:

- Las actividades a realizarse se implementarán en un período de uno a cinco años. Varias de ellas son de corto plazo y las demás de inmediata aplicación, debido a que son base fundamental para una cultura organizacional sólida. Se requiere que varias de las labores establecidas sean realizadas durante todos los meses. En el diagrama de Gantt (Tabla 24) se muestra el tiempo de duración de cada actividad.
- El Anexo 11 detalla la situación a resolver, el encargado de la actividad y los costos totales involucrados.

4.1.2 Cronograma de actividades

Tabla 24. Cronograma

DIAGRAMA DE GANTT																				
Año	2015				2016				2017				2018				2019			
Mes	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Actividad																				
Crear el manual de funciones																				
Crear el manual de procedimientos																				
Mejorar la mision y vision de la empresa																				
Planificacion Estrategica																				
Evaluar el progreso de la empresa																				
Generar plan de incentivos, administración abierta a requerimientos																				
Adquirir un sistema contable																				
Adquirir un equipo informatico																				
Presentar estados financieros trimestralmente																				
Evaluar alternativas de inversion y financiamiento																				
Calculo de Indicadores Financieros																				
Creacion de un Plan de Marketing																				
Establecer un sistema Customer Relationship Management (CRM)																				
Creacion de una pagina web																				
Campaña de Publicidad y Promocion																				
Mejoramiento de espacios fisicos, vitrinas y decoracion																				
Adquirir un sistema de inventarios																				
Estudio del proceso de entrega y servicio al cliente																				

Nota: El cronograma de implementación está basado en el punto 4.1.1

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Involucra el análisis de los costos y el flujo de efectivo incremental, evaluados en escenario normal, proyectados para cinco años, con y sin apalancamiento.

4.2.1 Costos involucrados

En los siguientes puntos se desarrolla el plan financiero para las mejoras a realizarse en Farmacia Valwis.

Inversión Inicial.

Una vez elaborado y analizado el diagnóstico interno y externo de la empresa, la inversión a realizar se muestra en la Tabla 24. La inversión y el capital de trabajo detallados pueden verse en el Anexo 12.

Tabla 24. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activos Tangibles	
Sistema Contable	\$ 3,920.00
Equipos de Cómputo	\$ 1,248.22
Mejoramiento Infraestructura	\$ 15,920.15
Activos Intangibles	\$ 12,000.00
Capital de Trabajo	
Capital	\$ 3,840.00
TOTAL	\$ 36,928.37

Fuentes de Ingreso.

El ingreso de Farmacia Valwis son las ventas de los medicamentos, las cuales se muestran en la Tabla 25.

Supuestos de la proyección de ventas:

- 1) La proyección considera precios constantes en dólares americanos, a cinco años y en un escenario normal o esperado, con y sin apalancamiento.
- 2) La base para la proyección es el 45% de las ventas realizadas en el año 2013.
- 3) El incremento para cada año de proyección es el 14%, de acuerdo con el crecimiento de la industria.

Tabla 25. Proyección de ventas incremental

Proyección de Ventas Incremental				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 55,406.46	\$ 63,163.37	\$ 72,006.24	\$ 82,087.11	\$ 93,579.31

Gastos.

Los gastos generales y administrativos se indican en las Tablas 26 y 27.

Tabla 26. Gastos generales

GASTOS GENERALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3	Papelería	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
4	Publicidad y Promoción	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
TOTAL		\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00	\$ 2.150,00

Nota: Se incrementan gastos de papelería, publicidad y promoción.

Tabla 27. Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Prestación de Servicios	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
2	Sueldos	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
TOTAL		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00

Nota: Se requiere un abogado a quien se le pagará por servicio prestado, y un nuevo vendedor.

Costos Fijos.

Se trabaja con los costos fijos que históricamente muestra la empresa.

Tabla 28. Costos de venta

Proyección de Compra				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 16,621.94	\$ 18,949.01	\$ 21,601.87	\$ 24,626.13	\$ 28,073.79

La proyección fue realizada a cinco años, en un escenario normal, con base en el porcentaje del 30%, tomado entre las compras y ventas de 2013.

4.2.2 Flujo de efectivo incremental

Se considera la proyección de resultados en un escenario normal con y sin apalancamiento (Ver Anexo 16).

Tabla 29. Flujo de caja incremental con apalancamiento

FLUJO CAJA APALANCADO						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 55,406.46	\$ 63,163.36	\$ 72,006.24	\$ 82,087.11	\$ 93,579.30
TOTAL INGRESOS		\$ 55,406.46	\$ 63,163.36	\$ 72,006.24	\$ 82,087.11	\$ 93,579.30
EGRESOS						
Compras		\$ 16,621.94	\$ 18,949.01	\$ 21,601.87	\$ 24,626.13	\$ 28,073.79
Gasto Generales		\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00
Gastos Administrativos		\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Depreciaciones		\$ 2,262.74	\$ 2,262.74	\$ 2,262.74	\$ 540.00	\$ 540.00
Amortizaciones		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Intereses		\$ 1,493.92	\$ 1,128.45	\$ 720.68	\$ 265.73	
TOTAL EGRESOS		\$ 29,928.60	\$ 31,890.20	\$ 34,135.29	\$ 34,981.86	\$ 38,163.79
UTILIDAD BRUTA		\$ 25,477.86	\$ 31,273.16	\$ 37,870.94	\$ 47,105.24	\$ 55,415.51
15% Trbajadores		\$ 3,821.68	\$ 4,690.97	\$ 5,680.64	\$ 7,065.79	\$ 8,312.33
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 21,656.18	\$ 26,582.19	\$ 32,190.30	\$ 40,039.46	\$ 47,103.18
25% Impuesto a la renta		\$ 5,414.05	\$ 6,645.55	\$ 8,047.58	\$ 10,009.86	\$ 11,775.80
UTILIDAD NETA		\$ 16,242.14	\$ 19,936.64	\$ 24,142.73	\$ 30,029.59	\$ 35,327.39
Depreciacion		\$ 2,262.74	\$ 2,262.74	\$ 2,262.74	\$ 540.00	\$ 540.00
Amortizacion		\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Inversion de Activos Tangibles	\$	(21,088.37)				
Inversion de Activos Intangibles	\$	(12,000.00)				
Valor de Rescate						\$ 2,700.00
Capital de Trabajo	\$	(3,840.00)				
Recuperacion capital de trabajo						\$ 3,840.00
Flujo de caja libre		-36928.37	\$ 20,904.88	\$ 24,599.38	\$ 28,805.47	\$ 32,969.59
Prestamo	\$	15,000.00				
Pago de la Deuda		\$ 4,644.00	\$ 4,644.00	\$ 4,644.00	\$ 4,644.00	
Flujo Neto de Caja		-21928.37	\$ 16,260.88	\$ 19,955.38	\$ 24,161.47	\$ 28,325.59

Es un estado financiero que indica el efectivo utilizado en todas las actividades de la empresa; su objetivo es determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo para cumplir con sus proyectos de inversión y expansión. (Gerencie, 2010).

El flujo muestra un crecimiento anual, tanto en las ventas como en la utilidad. Esto demuestra que el proyecto es viable, lo cual puede contrastarse con el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN).

4.2.3 Evaluación financiera del plan de mejoras

El costo de oportunidad para la evolución del proyecto es considerado como la tasa de descuento del proyecto, y determinado con la siguiente fórmula:

$$CO = rf + \beta(rm - rf) + rp$$

Ecuación 3

Donde:

CO = Costo de Oportunidad

rf= Tasa libre de riesgo

β = Beta de la industria

rm= riesgo de mercado

rp= riesgo país

La tasa de los bonos de Estados Unidos a cinco años es empleada como tasa libre de riesgo (tomada del 31 de diciembre de 2013) y corresponde al 1,74 % (Tasas del Tesoro de EE.UU., 2013). La beta a usarse es la de la industria de Estados Unidos, semejante a la industria en la cual se encuentra Farmacia Valwis. (Demodaran, 2014). El riesgo del mercado (rm-rf) se refiere a la tasa libre de riesgo más el riesgo que se asume al invertir en Ecuador, la cual equivale a 6,16% según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2014).

Tabla 30. Costo de Oportunidad

CALCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD	
$r=r_f+\beta(r_m-r_f)+r_p$	
Rf	1.74
B	1.1
(rm-fr)	6.16
Rp	6.16
Tasa de Descuento r	14.68%

La tasa de descuento que se utilizara para evaluar el proyecto es de 14.68%.

El cálculo del VAN y la TIR se realiza en un escenario con y sin apalancamiento.

Tabla 32. VAN y TIR

SIN APALANCAMIENTO				
TASA DE DESCUENTO LIBRE	14.68%			
Año	VF	FA	VAN	VAN ACUMULADO
0	-36,928.37	1.00	-36928.37	-36928.37
1	21,857.25	0.87	19059.34	-17869.03
2	25,318.77	0.76	19251.62	1382.59
3	29,264.90	0.66	19403.67	20786.26
4	33,139.00	0.58	19159.70	39945.96
5	44,807.39	0.50	22589.74	62535.70
			VAN	62535.70
			TIR	66%

APALANCAMIENTO				
TASA DE DESCUENTO LIBRE	14.68%			
año	VF	FA	VAN	VAN ACUMULADO
0	-21,928.37	1.00	-21,928.37	-21,928.37
1	16,260.88	0.87	14,179.35	-7,749.02
2	19,955.38	0.76	15,173.46	7,424.44
3	24,161.47	0.66	16,019.92	23,444.36
4	28,325.59	0.58	16,376.77	39,821.13
5	44,807.39	0.50	22,589.74	62,410.87
			VAN	62,410.87
			TIR	89%

Al evaluar el proyecto, puede catalogarse como rentable, ya que presenta una TIR mayor a la tasa de descuento y el VAN es positivo. Debe destacarse que el apalancamiento en el plan de mejora retribuye a resultados superiores; es decir, la mejor decisión es apalancar el proyecto.

5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Con una planificación estratégica adecuada la farmacia logrará ser más competitiva en su segmento, pues sus acciones responderán a las necesidades del mercado.
- La toma de decisiones es centralizada, lo que genera sobrecarga de trabajo para la gerencia de la farmacia.
- Un sistema de incentivos adecuado logrará un mayor desempeño y motivación en los empleados, al generar mayor pertenencia.
- Las evaluaciones periódicas de desempeño medirán el verdadero rendimiento de la empresa, contribuyendo a la toma de decisiones.
- El sistema informático permitirá que los estados financieros se obtengan de forma eficaz.
- Realizar una investigación de mercado anual permitirá a la empresa conocer su participación en el mercado y establecer las metas de manera periódica.
- La elaboración del manual de procedimientos y de funciones contribuyen a un mejor desarrollo y al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- El estricto control de los inventarios permite controlar de forma eficiente la rotación de la mercadería.
- La evaluación interna evidenció que el desarrollo de un plan de marketing puede fortalecer la marca de la farmacia.

- Los clientes actuales indicaron que una mejor infraestructura en la empresa brindará comodidad y mayor satisfacción.
- El refuerzo del área comercial, a través de un vendedor más, puede contribuir al incremento de las ventas y una mejor atención al cliente.
- La evaluación oportuna de las diferentes alternativas de inversión y apalancamiento contribuye a dar mejor uso a los recursos de la empresa.
- Las actividades que involucra la propuesta incrementarán en 45% las ventas, lo que justifica la inversión.
- Durante el desarrollo del proyecto se detectó que es necesario conseguir financiamiento para cualquier inversión que deba realizar la empresa.
- El plan de mejoramiento demostró que si se usan de mejor manera los recursos de la empresa, existirá un mayor rendimiento en todas las áreas organizacionales.
- Se requiere un crédito de USD 15000 para lograr cumplir con los propósitos del plan de mejoras.
- El VAN y la TIR en los dos escenarios: con y sin apalancamiento, muestra factibilidad en la implementación de mejora.
- Tanto la TIR como el VAN presentan un mejor rendimiento si se trabaja con apalancamiento.
- El plan de mejoras es financiera, técnica y comercialmente viable.

5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de mejoras.
- Las metas y objetivos deben estar afines con la misión y visión de la empresa.
- Enfatizar la promoción y la publicidad.
- Fortalecer el servicio al cliente, ya que es una de las características fuertes de la empresa.
- Seguir capacitando al personal en conocimientos especializados del sector farmacéutico.
- Mantener buenas relaciones paciente-médico-tratamiento.
- Mantener un buen historial crediticio con proveedores.
- Buscar medios para promover de manera adecuada la comunicación efectiva con los clientes y colaboradores.
- Cultivar la fidelidad del consumidor actual de Farmacia Valwis.
- La atención personalizada debe prevalecer como un valor agregado, pues es una fortaleza frente a la competencia.
- Se recomienda trabajar el plan con apalancamiento.

REFERENCIAS

- Anuario Estadístico. (2013). *Estadísticas de salud*. Recuperado el 14 de enero de 2014 de http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/AnuarioDESAE_2013.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Comercio Exterior-Exportaciones no tradicionales*. Recuperado el 13 de enero del 2014 de http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/medicinas-importado_0_56994312
- Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB. (2012). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 13 de abril del 2013 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro082012.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación
- Demodaran. (2014). *Betas by Sector*. Recuperado el 23 de mayo del 2014 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas
- Ecuador Inmediato. (2012). *Gobierno y farmaceuticos discuten sobre regulacion de precio de medicinas*. Recuperado el 28 de enero del 2015 de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=172012&umt=gobierno_y_farmace9uticos_discuten_sobre_regulacif3n_de_precio_de_medicinas
- El Comercio. (2011). *El 86.3% de medicinas es importado*. Recuperado el 13 de enero del 2013 de http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/medicinas-importado_0_56994312
- El Mercado Farmacéutico en Ecuador. (2014). *El mercado farmacéutico en Ecuador: Diagnostico y Perspectiva*. Recuperado el 18 de enero del 2014 de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/EIMercadoFarmaceuticoenelEcuadorDiagnosticoyPerspectiva.pdf>
- El Telégrafo. (2012). *La industria farmacéutico mejora su tecnología y mantiene se crecimiento*. Recuperado el 8 de marzo de 2013 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-industria-farmaceutica-mejora-su-tecnologia-y-mantiene-su-crecimiento.html>
- El Universo. (2013). *El peso de la industria local en la fabricación de genéricos es aún bajo*. Recuperado el 8 de junio del 2014 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/02/nota/978441/peso-industria-local-fabricacion-genericos-es-aun-bajo>
- Empresa Nacional de Fármacos. (2013). *Comercialización*. Recuperado el 28 de junio del 2014 de <http://www.farmacos.gob.ec/enfarma>

- ENFARMA. (2009). *Quienes Somos*. Recuperado el 13 de enero del 2014 de <http://www.enfarma.gob.ec/interna.php?cd=9>
- Fundación Ecuador Libre. (2010). *Ley de producción, importación, comercialización y expendio de medicamentos genéricos de uso humano*. Recuperado el 13 de enero del 2014 de <http://www.ecuadorlibre.com/images/stories/pdf/resena189.pdf>
- Gerencie.com. (2010). *Estado de Flujos de Efectivo*. Recuperado el 23 de mayo del 2014 de <http://www.gerencie.com/estado-de-flujos-de-efectivo>
- Guía Comercial. (2013). *Sectores Económicos*. Recuperado el 28 de junio del 2014 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROE_C_GC2014_ECUADOR1.pdf
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Tungurahua*. Recuperado el 29 de junio del 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>
- Infoeconomía. (2012). Recuperado el 8 de marzo del 2013 de <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/info8.pdf>
- La Gran Batalla de las Farmacéuticas. (2012). *Semana*. Recuperado el 8 de marzo del 2013 de <http://www.semana.ec/ediciones/2012/04/29/actualidad/actualidad/la-gran-batalla-de-las-farmaceuticas>
- La Hora. (2012). *Las farmacias en proceso de control*. Recuperado el 23 de Enero del 2015 de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101345569/-1/Buscan_evitar_que_exista_la_automedicaci%C3%B3n_por_parte_de_la_colectividad_adem%C3%A1s_de_fortalecer_el_control_en_la_venta_de_medicamentos.html#
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Ministerio de Industrias Productividad. (2012). *Ekos Negocios*. Recuperado el 13 de abril del 2013 de <http://www.eluniverso.com/2011/03/21/1/1356/cadenas-farmacias-extienden-dominio.html>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). *Informe de Coyuntura Industrial*. Recuperado el 9 de abril del 2013 de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Coyuntura_Julio_2012.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Sistema nacional de farmacología*. Recuperado el 14 de enero del 2014 de <http://www.salud.gob.ec/sistema-nacional-de-farmacovigilancia>
- Poderes. (2014). *El PIB creció 4.91%*. Recuperado el 18 de Enero del 2015 de <http://poderes.com.ec/2014/el-pib-crecio-491-en-el-primer-trimestre-de-2014>

- Quezada, A. (2011). *La industria Farmacéutica en el Ecuador: Mirando hacia adelante*. Recuperado el 8 de marzo del 2013 de http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/EyE_Industria_Farmaceutica_2011.pdf
- Reglamento Control y Funcionamiento Establecimientos Farmacéuticos. (2009). *De la instalación y permiso de funcionamiento de farmacias*. Recuperado el 28 de junio del 2014 de https://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/reglamento_control_y_funcionamiento_establecimientos_farmacuticos.pdf
- Senplades. (2014). *Senplades articula el proceso de transformación de la matriz productiva*. Recuperado el 18 de enero del 2015 de: <http://www.planificacion.gob.ec/tag/matriz-productiva/>
- Servicios de Rentas Internas, (SRI). (2014). *Personas Naturales*. Recuperado el 16 de Enero del 2014 de <http://www.sri.gob.ec/de/31>
- Sistema Nacional de Información. (2014). *Ejecución de plan anual de inversiones*. Recuperado el 13 de enero del 2014 de <http://app.sni.gob.ec/web/sni>
- Tasa del tesoro de EE.UU. (2013). *Tasas del tesoro de EE.UU.* Recuperado el 23 de mayo del 2014 de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=677&Idioma=1&Feclnicial=2013/02/01&FecFinal=2014/02/21&Filtro=366>

ANEXOS

ANEXO 1

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO			
ÁREA		ESTADO	
ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
	MISIÓN		
	VISIÓN		
	PROPÓSITOS		
	VALORES		
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		
TALENTO HUMANO	POLÍTICAS DEL ÁREA		
CULTURA ORGANIZACIONAL	SELECCIÓN		
	CONTRATACIÓN		
	CRITERIOS DE SELECCIÓN		
	FORMA DE REMUNERACIÓN		
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO		
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS		
	MANUAL DE FUNCIONES		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	PLANEACIÓN		
	DELEGACIÓN		
	AUTORIDAD		
	CANALES DE COMUNICACIÓN		
	RELACIONES LABORALES		
	ESTABILIDAD LABORAL		
	CAPACITACIÓN		
	MOTIVACIÓN		
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	INDICADORES DE GESTIÓN		
CONTABLE FINANCIERA	POLÍTICAS DEL ÁREA		
	SISTEMA DE COSTOS		
	PUNTO DE EQUILIBRIO		
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO		
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO		
	CAPITAL DE TRABAJO		
	RAZÓN CORRIENTE		
	SOLIDEZ		
	PRUEBA ÁCIDA		
CONTABLE FINANCIERA	DÍAS DE CARTERA		
	DÍAS DE INVENTARIO		
	ENDEUDAMIENTO TOTAL		
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD		
	MARGEN NETO DE UTILIDAD		
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL		
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO		
PRODUCCIÓN	POLÍTICAS DEL ÁREA		
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
	CONTROL CALIDAD		
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO		
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA		
	PROVEEDORES		
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL		
	FLEXIBILIDAD		
COMERCIAL	POLÍTICAS DEL ÁREA		
MERCADEO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
VENTAS	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS		
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
	EMPAQUE		
	PRECIO		
	SERVICIO AL CLIENTE		
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO		
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		
	CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA		
	ÍNDICES DE GESTIÓN		
	MERCADEO INTERNACIONAL		
	REGISTRO DE MARCAS		
CÓDIGO DE COLORES			
	VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES	12	19.67%
	VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	19	31.14%
	VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	24	39.34%
	VARIABLE SIN EXISTENCIA	6	9.83%

ANEXO 2

LISTADO DE MEDICAMENTOS

Estructura y Nomenclatura del cuadro nacional de Medicamentos Básicos	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
A	Tracto alimentario y metabolismo
B	Sangre y órganos formadores de sangre
C	Sistema cardiovascular
D	Dermatológicos
G	Sistema genitourinario y hormonas sexuales
H	Preparados hormonales sistémicos
J	Anti-infecciosos para uso sistémico
L	Agentes antineoplásicos e inmunomoduladores
M	Sistema músculo-esquelético
N	Sistema nervioso
P	Productos antiparasitarios, insecticidas y repelentes
R	Sistema respiratorio
S	Órganos de los sentidos
V	Varios

ARTICULOS DE TOCADOR, COSMETICA Y PERFUMERIA	
Categoría de Productos	Principales empresas y marcas
Artículos de Tocador	Unilever(a) (Dove, Axe, Rexona, Lux, Impulse); Procter & Gamble (Old Spice); Colgate Palmolive(a) (Palmolive, Polyana); Coty(a) (Adidas, Dufour, Coty); La Fármaco(a) (Alberto VO5, Antiall, Veritas); Gillette(a) (Jovialle, Gillette)
Cremas	Beiersdorf(b) (Nivea); L'Oréal (L'Oréal Paris, Lancôme, Helena Rubinstein, Biotherm, Vichy y La Roche Posay); La Fármaco(a); Natura Cosméticos; Mary Kay Cosméticos, Unilever (Pond's)
Maquillajes	Cosméticos Avon(a); New Revlon(b); L'Oreal(b) (L'Oréal Paris, Miss Ylang- Maybelline, Lancôme, Helena Rubinstein, La Roche Posay); Compañía Americana de Lápices(a); Mary Kay Cosméticos; Natura Cosméticos; Gigot(a); T-su Cosméticos(a)
Capilares	Unilever(a) (Sedal, Dove); Procter & Gamble(b) (Head & Shoulders, Pantene); L'Oréal(Kérastase, L'Oréal Professionel, L'Oréal Paris, Garnier); Laboratorio Cuenca(a)(Issue); Capilatis(a) (Capilatis); Ondabel(a) (Wella); Plumari(a) (Nougat, Lindsay, Plumari Professional); Biferdil(a)
Niños y bebés	Johnson & Johnson (Johnson's Baby); Cannon Puntana(a) (Mujercitas, Pibe's, Paco, Coqueterías); La Fármaco(a) (Veritas); Saint Julien (a); L'Oréal (L'Oréal Paris)
Higiene Oral	Colgate Palmolive(b) (Colgate, Odol, Kolynos); Gillette (Oral B, Pro); Unilever (Close Up)
Higiene Descartable	Kimberly Clark(a) (Huggies, Pulls Up, Days); Procter & Gamble(a) (Pampers, Always), Johnson & Johnson(a) (Carefree, OB); Papelera del Plata(a) (Babysec, Ladysoft)
Hojas y sistemas de afeitarse	Gillette (Gillette Mach 3, Sensor, Women Sensor); Bic (Bic Confort, Bic Twin); Schick

ANEXO 3

 CONSEJO NACIONAL DE FIJACIÓN Y REVISIÓN DE PRECIOS DE MEDICAMENTOS DE USO HUMANO SECRETARÍA TÉCNICA DE FIJACIÓN Y REVISIÓN DE PRECIOS DE MEDICAMENTOS DE USO HUMANO PRECIOS DE MEDICAMENTOS APROBADOS POR EL CONSEJO Agosto 2011 - Febrero 2014													
ESTADO DE FIJACIÓN	NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO	PRINCIPIO ACTIVO (GENÉRICO)	CONCENTRACIÓN	PRESENTACIÓN COMERCIAL	EMPRESA FABRICANTE (Elaborado por:)	ENTIDAD QUE SOLICITA Fijación DE PRECIOS (A solicitud de:)	Fecha de Fijación O Revisión de precio	NOTIFICACION N°	UNIDAD POR PRESENTACIÓN	P.V.F. FABRICANTE/EXPORTADOR POR PRESENTACIÓN	PRECIO DE VENTA DISTRIBUIDOR	P.V.P. PRESENTACIÓN	P.V.P. UNITARIO
Revisión	—	FLCRASTIM-300-meg		Caja x 1-paríngoprednada-1 ml	BIOPROFARMA S.A.- ARGENTINA	LABORATORIO- BAGO-DEL-ECUADOR.S.A.	16/07/2012	STP-648-2012/5237	4	25,28	0,00	30,33	30,33
	COZAAR ® XQ 5 MG/50 MG COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	Losartán Potásico 50 mg+ Camelato de Amlodipina 7,84 mg	50mg + Equivalente amlodipina 5 mg	Caja x 3 blíster x 10 comprimidos recubiertos + prospecto	HAMNI PHARMACEUTICAL CO. LTD.	MERCK SHARP DOHME	2012-12-18	STP-1172-2012 / 5545	30	27.70	0.00	33.00	1.10
Actualización	LOPID 900 MG RECUBIERTAS	Gemfibrozilo (1) (CAS 25812-30-0)	900,00 mg	Caja x 2 blísters x 10 tabletas recubiertas	PFIZER	PFIZER CIA. LTDA.	2013-03-07	STP-0160-2012 / 5697	20	18.49	0.00	23.11	1.15
	3-A OFTENO (F. F. SOLUCION)	Diclofenaco Sódico	1 mg	Caja x 1 frasco gotero x 5 ml	LABORATORIOS SOPHIA S.A.	IMDIPROM FARMA S.A.	2013-06-21	STP-0481-2013 / 5899	1	5.99	0.00	6.70	6.70
	ABACAVIR 300 COMPRIMIDOS	ABACAVIR 300mg		Caja x 6 blíster x 10 comprimidos c/u	GINSBERG ECUADOR S.A	LIMERICKPHARMA CIA. LTDA.	10/07/2012	STP-654-2012/5244	60	126,69	0,00	157,80	2,63
	ABACAVIR 300 mg NIFA	ABACAVIR 300 mg		Caja x 1 frasco x 30 unidades + inserto	PROPHAR S. A. ECUADOR	PROPHAR S. A. ECUADOR	27/11/2012	STP-1073-2012/5489	30	111,22	0,00	139,02	4,63
fijación	ABACAVIR 300 MG TABLETAS RECUBIERTAS	Abacavir sulfato	351.4 mg Equivalente Abacavir 300 mg	CAJA X FRASCO X 60 TABLETAS RECUBIERTAS CAJ	HETERO DRUGS LIMITED.	ESKEGROU P.S.A.	2014-03-05	00097-2014/6392	60	130.80	143.88	179.40	2.99
	ABACAVIR 300mg NIFA	ABACAVIR 300 mg		Caja x 1 frasco x 60 unidades + inserto	PROPHAR S. A. ECUADOR	PROPHAR S. A. ECUADOR	27/11/2012	STP-1073-2012/5489	60	222,44	0,00	278,05	4,63
	ABACAVIR 600mg + LAMIVUDINA 300mg Comprimidos	ABACAVIR + LAMIVUDINA 600mg		Caja x 3 blíster x 10 comprimidos c/u + inserto	GINSBERG ECUADOR S. A. ECUADOR	LIMERICK PHARMA	05/11/2012	STP-989-2012/5443	30	166,82	0,00	208,50	6,95
fijación	ABL ECITALEX FT COMPRIMIDOS DE DESINTEGRACIÓN BUCAL 10 MG	Escitalopram oxalato	12,770 mg (equivalente a 10 mg de escitalopram)	Caja x 2 blísters x 15 comprimidos de desintegración bucal + inserto	LABORATORIOS ANDROMACO S.A.	ABL PHARMA ECUADOR S.A.	2014-03-10	000164-2014/6455	30	26.95	0.00	32.10	1.07
	ACAVIROX 300 MG TABLETAS RECUBIERTAS	Abacavir sulfato	0.315 g (Equivalente a 300 mg de Abacavir base)	Caja x 1 frasco x 60 tabletas + inserto	INDEUREC S.A.	OXIALFARM CIA. LTDA.	2013-09-16	STFP-0675-2013/6040	60	96.15	102.30	115.20	1.92
	ACCION 24 BALSAMO PARA DEPORTISTAS	Salicilato de Metilo + Mentol + Alcanfor + Cera de Abejas + Cera emulsificante + Alcohol Cetilico + Carbonero + Agua desmineralizada + Trietanolamina + Polisorbato + Vaselina Sólida	Cada 100 g de emulsión contienen: 10 g + 2 g + 2 g + 1 g + 2,4 g + 2,5 g + 0,150 g + 66,800 g + 0,150 g + 3 g + 10 g	Frasco x 122 g	LABORATORIOS H.G. C.A.	LABORATORIOS H.G. C.A.	2013-04-08	STP-0239-2013 / 5718	1	1.44	0.00	1.72	1.72

ANEXO 4

Balance General 2012

FARMACIA VALWIS		
SITUACIÓN FINANCIERA		
	FECHA DE CORTE	12/31/2012
ACTIVO		36,425.00
ACTIVO CORRIENTE	31,555.00	
CAJA	2,501.00	
CUENTAS POR COBRAR	1,544.00	
INVENTARIOS		
MERCADERÍA	27,510.00	
ACTIVOS FIJOS	4,870.00	
EQUIPO DE CÓMPUTO	1,620.00	
MUEBLES Y ENSERES	3,250.00	
PASIVOS		8,510.00
CORRIENTES	8,510.00	
CUENTAS POR PAGAR	8,510.00	
PATRIMONIO		27,915.00
CAPITAL	27,915.00	
PASIVO MAS CAPITAL		36,425.00

Ambato, 31 de diciembre de 2012

ANEXO 5

Estado de Resultados 2012

FARMACIA VALWIS	
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012	
Ventas Netas	\$ 100,060.00
Costo de Ventas	\$ 62,000.00
Utilidad Bruta	\$ 38,060.00
Sueldos y Salarios	\$ 12,000.00
Ap. IESS. IECE, SECAP	\$ 3,110.00
Arriendo	\$ 5,000.00
Publicidad y Propaganda	\$ 1,000.00
Servicios Básicos	\$ 480.00
Depreciación	\$ 859.60
Utilidad Operacional	\$ 15,610.40
15% Utilidad Trabajadores	\$ 2,341.56
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 13,268.84
25% Impuesto a la Renta	\$ 3,317.21
Utilidad Neta	\$ 9,951.63

ANEXO 6

Balance General al 31 de Diciembre del 2013

FARMACIA VALWIS	
SITUACIÓN FINANCIERA	
	FECHA DE CORTE 12/31/2013
ACTIVO	37,171.40
ACTIVO CORRIENTE	33,161.00
CAJA	2,541.00
CUENTAS POR COBRAR	1,500.00
INVENTARIOS MERCADERÍA	29,120.00
ACTIVOS FIJOS	4,010.40
EQUIPO DE CÓMPUTO	1,085.40
MUEBLES Y ENSERES	2,925.00
PASIVOS	9,140.00
CORRIENTES	9,140.00
CUENTAS POR PAGAR	9,140.00
PATRIMONIO	28,031.40
CAPITAL	28,031.40
PASIVO MAS CAPITAL	37,171.40

ANEXO 7

Estado de Pérdidas y Ganancias 2013

FARMACIA VALWIS	
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	
Ventas Netas	\$ 108,004.80
Costo de Compras	\$ 67,520.00
Utilidad Bruta	\$ 40,484.80
Sueldos y Salarios	\$ 13,420.00
Ap. IESS. IECE, SECAP	\$ 3,530.00
Arriendo	\$ 6,000.00
Publicidad y Propaganda	\$ 500.00
Servicios Básicos	\$ 480.00
Depreciación	\$ 650.68
Utilidad Operacional	\$ 15,904.12
15% Utilidad Trabajadores	\$ 2,385.62
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 13,518.50
25% Impuesto a la Renta	\$ 3,379.63
Utilidad Neta	\$ 10,138.88

ANEXO 8

Art. 13.- Los requerimientos del local, saneamiento ambiental y seguridad son los siguientes:

- a) El local estará destinado exclusivamente para la farmacia y no para otra actividad o vivienda;
- b) Deberá poseer luz natural y artificial suficiente y una ventilación adecuada;
- c) Los pisos del local deben ser impermeables y lisos, de baldosa, vinyl u otro material que pueda lavarse, paredes de superficie lisa y adecuadamente pintadas o tratadas con material impermeabilizante;
- d) El cielo raso ofrecerá una superficie lisa y limpia;
- e) Deberá poseer una ventanilla para atención nocturna al público cuando deba cumplir con los turnos establecidos;
- f) Instalación y aprovisionamiento de agua potable de acuerdo a las disposiciones sanitarias;
- g) Batería sanitarias y lavabo de manos, convenientemente aislados del área de trabajo y en buen estado de funcionamiento;
- h) Dispositivos adecuados para la eliminación de desechos, con su respectiva tapa;
- i) Ventanas protegidas con malla anti-insectos, cuando sea necesario;
- j) Instalación eléctrica indirecta o aislada, de acuerdo a lo establecido convencionalmente;
- k) Extintor de incendios; y,
- l) Rótulo con el nombre de la farmacia, y otro letrero adicional, luminoso, con la palabra TURNO, ubicado en el exterior del local y en un sitio visible.

ANEXO 9

Ayúdenos a Mejorar. Farmacia Valwis

Nombre:		Teléfono:	
Profesión:		Email:	
Edad:		Dirección:	
Sexo:	F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Encuesta #	Uso exclusivo encuestador <input type="checkbox"/>

Buenos días/tardes. Soy estudiante de la Universidad de las Américas, de la carrera de Negocios Internacionales. Estoy realizando una investigación con el propósito de recabar información sobre las posibles mejoras para satisfacer las necesidades de la selecta clientela.

Objetivo: Identificar debilidades y posibles mejoras inmediatas para Farmacia Valwis

1) ¿Con qué frecuencia visita Farmacia Valwis?

- 1 vez por semana
- 3 veces por semana
- 1 vez al mes
- Nunca

2) ¿Qué es lo que más le atrae de Farmacia Valwis?

- Atención personalizada
- Calidad de productos
- Precios bajos
- Cercanía a su hogar

3) ¿Qué tan importante es la antigüedad comercial al momento de elegir farmacias como la nuestra?

- Muy importante
- Un poco importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

4) ¿Existe facilidad para realizar consultas acerca de productos y servicios?

- Siempre
- Usualmente
- Nunca

5) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir nuestra farmacia?

- Muy importantes
- Un poco importantes
- Ligeramente importantes
- Nada importantes

6) ¿Es el costo de los medicamentos o productos un factor importante a la hora de elegir entre varias farmacias?

- Muy importante
- Un poco importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

7) Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Pobre

8) ¿Qué tan informado lo mantenemos acerca de nuestro progreso?

- Extremadamente informado
- Muy informado
- Un poco informado
- Nada informado

9) ¿Con qué eficacia cumplimos con sus requerimientos urgentes?

- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

10) Califique el valor de nuestro servicios y productos en comparación con el costo

- Excelente valor
- Muy buen valor
- Bueno valor
- Valor regular
- Valor pobre

11) ¿Qué tan rápido respondemos ante los problemas presentados en la atención?

- Muy rápido
- Un poco rápido
- Ligeramente rápido
- Nada rápido

12) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice nuevamente compras con nosotros, a futuro?

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

13) Las probabilidades de que nos recomiende a otras personas son

- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente Probable
- Nada probable

ANEXO 10

Encuesta Farmacia Valwis

Nombre:		Teléfono:	
Profesión:		Email:	
Edad:		Dirección:	
Sexo:	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Encuesta # <i>Uso exclusivo encuestador</i> <input type="checkbox"/>

Buenos días/tardes. Soy estudiante de la Universidad de las Américas, de la carrera de Negocios Internacionales. Estoy realizando una investigación con el propósito de recabar información sobre cuáles son las preferencias de los consumidores a la hora de elegir una farmacia.

Objetivo: Conocer cuáles son las preferencias de los clientes a lo hora de elegir un farmacia.

1) A su criterio, ¿qué es lo más importante a la hora de elegir una farmacia?

- Calidad
- Precios
- Servicios extras (Médico, productos varios)
- Cercanía a su residencia

2) ¿Es importante la rapidez con la que atienden su requerimiento en una farmacia?

- Muy importante
- Poco importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

3) ¿Cuál es el factor más importante para decidir su retorno a una farmacia?

Promoción en productos

Descuentos frecuentes

Calidad de atención

Buenas referencias

Otro

4) ¿Qué tan importante es para usted la infraestructura de una farmacia?

Muy importante

Poco importante

Ligeramente importante

Nada importante

5) ¿Qué tan importante es para usted la existencia de personal especializado en productos farmacéuticos?

Muy importante

Poco importante

Ligeramente importante

Nada importante

6) ¿Ha escuchado usted acerca de Farmacia Valwis?

Si

No

7) Marque con una x la farmacia de su preferencia

Farmacias Cercanas	Si	No
Económicas		
Cruz Azul		
Farma Redes		
Otras		

8) ¿Estaría usted dispuesto a cambiar su marca de farmacia habitual de compra?

Si

No

¿Por qué?

9) Al momento de elegir una farmacia la elige por:

Cercanía

Precios

Servicio

ANEXO 11

PLAN INTERNO

Farmacia Valwis

Ficha #: 1 **Fecha:** 01/11/2014

Situación a Resolver:

- No tiene planificación estratégica formalmente estructurada.

Acción:

- Mejorar Visión y Misión.
- Proponer objetivos y estrategias.
- Elaborar manuales de funciones y procedimientos.
- Planificación Estratégica
- Evaluar el progreso de la empresa.

Necesidades de Recursos Humanos:

Profesional experto en creación de manuales para empresas.

Necesidades de Recursos Económicos:

A) Total: Sera adquirido dentro del presupuesto de incentivos.

Tiempo Implementación: Trimestre

Fecha de Inicio: Enero 2015

Fecha de Terminación: Marzo 2015

Requisitos: Identificar las funciones y procesos en la farmacia.

Responsable: Gerencia

PLAN INTERNO

Farmacia Valwis

Ficha #: 2 **Fecha:** 25/03/2014

Situación a Resolver:

- Fidelidad del empleado hacia la empresa.

Acción:

- Generar plan de incentivos; administración abierta a requerimientos

Necesidades de Recursos Humanos: NO

Necesidades de Recursos Económicos:

A) Total: USD 3000 Anual

Tiempo Implementación: Un año

Fecha de Inicio: Enero 2015

Fecha de Terminación: Diciembre 2019

Requisitos: Análisis de los requerimientos de los empleados.

Responsable: Gerencia

PLAN INTERNO
Farmacia Valwis

Ficha #: 3 **Fecha:** 25/03/2014

Situación a Resolver:

- El área de finanzas y contabilidad no posee una estructura sólida ni apoyo tecnológico

Acción:

- Adquirir un sistema contable.
- Adquirir equipo informático.
- Evaluar alternativas de inversión y financiamiento.
- Calcular Indicadores Financieros.

Necesidades de Recursos Humanos: Contador

Necesidades de Recursos Económicos:

A) Total: USD 5168,22 Trimestre

Tiempo Implementación: Trimestre

Fecha de Inicio: Enero 2015

Fecha de Terminación: Marzo 2015

Requisitos: Resultado de las operaciones financieras de la empresa.

Resultado: Gerencia

PLAN INTERNO
Farmacia Valwis

Ficha #: 4 **Fecha:** 25/03/2014

Situación a Resolver:

Creación de un plan de marketing.

Acción:

- Proponer el plan de Marketing.
- Campaña de Publicidad y Promoción.

Necesidades de Recursos Humanos: Profesional Especializado

Necesidades de Recursos Económicos:

A) Total: USD 7500 Trimestral

Tiempo Implementación: Trimestral

Fecha de Inicio: Abril 2015

Fecha de Terminación: Junio 2015

Requisitos: Información contable.

Responsable: Gerencia

**PLAN INTERNO
Farmacia Valwis**

Ficha # **5** **Fecha:** 25/03/2014

Situación a Resolver:

Mejorar la relación con el cliente.

Acción:

Adquirir un sistema *CustomerRelationship Management* (CRM) para medir el índice de satisfacción al cliente

Necesidades de Recursos Humanos: NO

Necesidades de Recursos Económicos:

El sistema de CRM será adquirido junto con el sistema de contabilidad.

Tiempo Implementación:

Fecha de Inicio: Enero 2015

Fecha de Terminación: Marzo 2015

Requisitos: Comprar el sistema.

Responsable: Gerencia

PLAN INTERNO
Farmacia Valwis

Ficha#: 6 **Fecha:** 25/03/2014

Situación a Resolver:

Se requiere la remodelación de espacios físicos.

Acción:

- Inversión en vitrinas y remodelación del local.

Necesidades de Recursos Humanos: Arquitecto Interiorista.

Necesidades de Recursos Económicos:

A) Total: USD 15920,15 Semestre

Tiempo Implementación: Semestral

Fecha de Inicio: Julio 2015

Fecha de Terminación: Diciembre 2015

Inversión en el profesional arquitecto interiorista.

Responsable: Gerencia

PLAN INTERNO

Farmacia Valwis

Ficha #: 7 **Fecha:** 25/03/2014

Situación a Resolver:

Mejorar Sistema de inventarios y entrega.

Acción:

- Adquirir un sistema de inventarios
- Estudio del proceso de entrega y servicio al cliente

Necesidades de Recursos Humanos: NO

Necesidades de Recursos Económicos:

A) Total: USD 1500 Semestre

Tiempo Implementación: Semestre

Fecha de Inicio: Julio 2015

Fecha de Terminación: Diciembre 2015

Requisitos: Mejorar el ambiente de trabajo.

Responsable: Gerencia

ANEXO 12

Inversion Inicial	
Activos Tangibles	
Sistema Contable Anfibus	\$ 3,920.00
Activos Intangibles	
Presupuesto Planficacion estrategica	\$ 3,500.00
Presupuesto plan de Marketing	\$ 4,000.00
Plan de Incentivos	\$ 3,000.00
Proceso de entrega y mejoramiento servicio al cliente	\$ 1,500.00
Muebles y Equipos de Oficina	
Equipo de Computo	
2 Computadores AIO COMPAQ -HP AMDE 1 1.48 GHZ -4GB -500GB -18	\$ 1,248.22
Mejoramiento	\$ 15,920.15
Infraestructura	
TOTAL	\$ 33,088.37

CAPITAL DE TRABAJO	
Publicidad	\$ 167.00
Sueldos y Salarios	\$ 375.00
Pago de Intereses	\$ 138.00
Servicios Básicos	\$ 100.00
Arriendo	\$ 500.00
Capital de Trabajo	\$ 1,280.00
Numero de Meses	3
Total	\$ 3,840.00

ANEXO 13



PRESUPUESTO REFERENCIAL DE OBRA

Proyecto:	FARMACIA VALWI S	Fecha:	8 de junio del 2014		
Dirección:	Av. Atahualpa	RUC:			
Ciudad:	Ambato	Representante:	Valeria Ocaña		
Teléfono:	0994537045				
E-mail:					
Rubro Nº	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio unitario	TOTAL
COD.	DESCRIPCIÓN DEL RUBRO	UNIDAD	CANT.	P.UNIT	P.TOTAL
1	PRELIMINARES				
	Levantamiento Planimétrico	m2	40,00	1,80	72,00
	Protección de fachada posterior (lona en zona de escalera de emergencia)	m2	5,00	11,78	58,90
2	DERROCAMIENTOS				
	Derrocamiento de mamposterías	m2	15,00	15,35	230,25
	Desmontaje de puertas de madera con marco y tapamarco	u	1,00	15,00	15,00
	Retiro piezas sanitarias	u	11,00	14,07	154,77
	Retiro cielo falso	m2	40,00	4,86	194,40
	Desmontaje de instalaciones eléctricas y luminarias existentes	m2	40,00	2,30	92,00
	Rotura de baldosa paredes y pisos en baños	m2	40,00	6,24	249,60
	Retiro de barrederas y cenefas	ml	40,00	0,20	8,00
	Picado de pared para instalaciones	ml	15,00	3,63	54,45
3	DESALOJOS				
	Acarreo de material de desalojo	ml	80,00	0,35	28,00
4	ALBANILERIA				
	Nivelación de pisos (Hormigón simple 180kg/c2 e=.05cm)	m2	40,00	5,68	227,20
	Corchado de instalaciones Eléctricas y sanitarias	ml	15,00	6,50	97,50
5	REVESTIMIENTOS				
	Piso de porcelanato antideslizante 0.50x0.50m o similar	m2	40,00	50,00	2.000,00
	Porcelanato en paredes 0.50x0.50m (baños)	m2	5,00	60,25	301,25
	Barrederas de porcelanato	ml	40,00	15,34	613,60
6	TRABAJOS EN GYPSUM				
	Cielo Raso de Gypsum	m2	40,00	16,00	640,00
	Detalles decorativos en cielo raso gypsum	ml	20,00	18,00	360,00
7	VIDRIO TEMPLADO				
	Puerta corrediza vidrio templado 10mm	u	1,00	1.200,00	1.200,00
8	PUERTAS				
	Puerta Ciega en formica con tarjeta, marco y tapamarco 700	u	1,00	420,00	420,00
9	ACABADOS				
	Pintura permalatex interior paredes	m2	40,00	6,90	276,00
	Pintura cielo raso gypsum	m2	50,00	7,23	361,50
10	MOBILIARIO				
	Placas señalética vidrio 6mm pulido 0.35x0.15m sop.alum	u	20,00	10,00	200,00
	Vitrinas	u	5,00	400,00	2.000,00
	Modulo Counter	u	1,00	900,00	900,00
	Estanterías	u	10,00	250,00	2.500,00
				Subtotal	14214,42
				Discto 0%	
				IVA 12%	1705,73
VALOR TOTAL DEL PROYECTO				TOTAL	15920,15

NOTA: Los sistemas Constructivos y materiales, son de primera calidad considerando la optimización del tiempo, sus características físicas, garantía y su afectación al medio ambiente. Los acabados son de lujo con la finalidad de hacer más estéticos, confortables y funcionales los espacios.

ANEXO 14



Santo Domingo de los Tsáchilas, Mayo del 2014

De nuestra mayor consideración y estima personal,

Nos es grato dirigirnos a usted con el fin de presentar y ofrecer nuestros servicios informáticos que se detallan a continuación.

SOFTCORP, con más de 10 años de experiencia en el campo informático, se ocupa de analizar, asesorar y automatizar los procesos administrativos de las empresas, utilizando para ello tecnología informática y de telecomunicación. Logrando que los negocios operen de manera automatizada y eficiente, con precios que están al alcance del pequeño y mediano empresario.

Es un placer cotizarle lo siguiente:

CAN	DETALLE	V. UNIT.	V. TOT.
1	SISTEMA ADMINISTRATIVO CONTABLE Anfibus Versión 7.5 CONTABLE	3500	3500
		SUBTOTAL:	3500
		IVA 12%..:	420
		TOTAL.....:	3920

Especificaciones técnicas:

Anfibus Trabaja bajo la arquitectura Cliente-Servidor.

Es Multiempresa, Multiusuario y Multibodega.

Puede trabajar conectado con varias sucursales en línea mediante internet. (Opcional).

Programado en Microsoft Visual Basic y compatible con cualquier versión de Windows.

Sus datos son guardados en Microsoft SQL Server.

Entregables:

- Instalación y configuración del Sistema según políticas de su empresa.
- Configuración de impresiones en sus documentos.
- Capacitación a su personal (Asistencias técnicas personalizadas).+ Garantía técnica contra fallos por un año.
- Asistencias técnicas remotas.

ANEXO 15



The screenshot shows the Computron website interface. At the top, there is a banner with the slogan "COMPRAMEJOR, COMPRAN EN COMPUTRON" and icons for home and mail. Below the banner is a navigation menu with links: QUIENES SOMOS, NUESTROS LOCALES, NUESTRA MISION, DIRECTORIO, REGISTRO, MARCAS, and OFERTAS. A search bar is present with fields for "Usuario:" and "Contraseña:". Below the search bar is a sidebar menu with categories: Accesorios, Celulares, Componentes, Computo, Electrónica, Impresión, Monitores, Notebook, Redes, Software y Juegos, Suministros en General, and Video. The main content area displays a Samsung smartphone. To the right of the phone, the following information is listed: 18-3304LA, Marca: HP-COMPAQ, Stock: 16, and Precio: 624,11. Below the phone image, the product name "COMPUTADOR AIO COMPAQ-HP AMDE1 1,48GHZ-4GB-500GB-18" is shown in red, followed by specifications: "4GB de memoria PC3-8500 DDR3-1600 SDRAM 1x4GB (expandible a 8GB)" and "Tarjeta gráfica AMD Radeon™ HD". A note states "Precio no incluye 12% del IVA". A "REGRESAR" button is located to the right of the product details.

Se adquirirán dos computadoras por un total de USD 1398,00

ANEXO 16

Flujo de Caja Normal

FLUJO CAJA NORMAL						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas	\$ 55,406.46	\$ 63,163.36	\$ 72,006.24	\$ 82,087.11	\$ 93,579.30	
TOTAL INGRESOS	\$ 55,406.46	\$ 63,163.36	\$ 72,006.24	\$ 82,087.11	\$ 93,579.30	
EGRESOS						
Compra	\$ 16,621.94	\$ 18,949.01	\$ 21,601.87	\$ 24,626.13	\$ 28,073.79	
Gasto Generales	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	\$ 2,150.00	
Gastos Administrativos	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	
Depreciaciones	\$ 2,262.74	\$ 2,262.74	\$ 2,262.74	\$ 540.00	\$ 540.00	
Amortizaciones	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	
Intereses						
TOTAL EGRESOS	\$ 28,434.68	\$ 30,761.75	\$ 33,414.61	\$ 34,716.13	\$ 38,163.79	
UTILIDAD BRUTA	\$ 26,971.78	\$ 32,401.61	\$ 38,591.62	\$ 47,370.97	\$ 55,415.51	
15% Trbajadores	\$ 4,045.77	\$ 4,860.24	\$ 5,788.74	\$ 7,105.65	\$ 8,312.33	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 22,926.01	\$ 27,541.37	\$ 32,802.88	\$ 40,265.33	\$ 47,103.18	
25% Impuesto a la renta	\$ 5,731.50	\$ 6,885.34	\$ 8,200.72	\$ 10,066.33	\$ 11,775.80	
UTILIDAD NETA	\$ 17,194.51	\$ 20,656.03	\$ 24,602.16	\$ 30,199.00	\$ 35,327.39	
Depreciacion	\$ 2,262.74	\$ 2,262.74	\$ 2,262.74	\$ 540.00	\$ 540.00	
Amortizacion	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	
Inversion de Activos Tangibles	\$ (21,088.37)					
Inversion de Activos Intangibles	\$ (12,000.00)					
Valor de Rescate					\$ 2,700.00	
Capital de Trabajo	\$ (3,840.00)					
Recuperacion capital de trabajo					\$ 3,840.00	
Flujo de caja libre	-36928.37	\$ 21,857.25	\$ 25,318.77	\$ 29,264.90	\$ 33,139.00	\$ 44,807.39
Prestamo						
Pago de la Deuda						
Flujo Neto de Caja	-36928.37	\$ 21,857.25	\$ 25,318.77	\$ 29,264.90	\$ 33,139.00	\$ 44,807.39

ANEXO 17

Las tarifas de las cuñas comerciales en la Radio Ambato son las siguientes:

RADIO AMBATO
¡ Primer lugar en sintonía !
930 Khz



- Tungurahua
- Cotopaxi
- Chimborazo
- Pastaza
- Bolívar
- Sur de Pichincha

TARIFAS 2014 **A**

Pauta lunes a sábado	# Pasadas al mes (lunes a sábado)	Valor horario "AAA"
2 CUÑAS DIARIAS	52	\$600 Mensuales
4 CUÑAS DIARIAS	104	\$700 Mensuales
6 CUÑAS DIARIAS	156	\$800 Mensuales
8 CUÑAS DIARIAS	208	\$900 Mensuales
10 CUÑAS DIARIAS	260	\$1000 Mensuale

CAMPEONATO ECUATORIANO DE FÚTBOL

Transmisión directa desde todos los estadios del país series A y B.
15 menciones mínimo por partido. Derecho a una jugada, Ej.: Tiempo de Juego...
Bonificación: Transmisión directa del resto de partidos de la fecha.
Bono: Incluye 4 pasadas diarias en "DEPORTES Y GOLES".

Valor Mensual: USD \$ 1.000

CUÑA OCASIONAL
\$10
cada pasada

El mejor y más completo equipo de periodistas deportivos del centro del país.

Calle Sucre no. 09-42, Ambato - Ecuador. Telf.: (03) 2823897 / 2421602 - Fax (03) 2822450
www.radioambato.com.ec

ANEXO 18

Proveedores Importantes

PROVEEDORES	COMPRA ANUAL	CRÉDITO
Adisa	\$ 10,200.00	60 días
Ecuaquimica	\$ 8,400.00	60 días
Sumelab	\$ 10,800.00	60 días
Dialda	\$ 7,800.00	60 días
Bassel	\$ 4,500.00	45 días
Rocnarf	\$ 5,400.00	60 días
Quimica Ariston	\$ 4,800.00	45 días
Disfarco	\$,400.00	60 días
Jabocentro	\$ 3,000.00	30 días
Tesalia	\$ 4,800.00	Contado
Coparesa	\$ 3,000.00	Contado
Quala	\$ 2,400.00	Contado