



**INSTITUTO DE NEGOCIOS  
“HUMANE”**

**“ PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE ESTRATEGIAS COMERCIALES Y MEJORAS EN  
EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS FARMACIAS  
CRUZ AZUL, UBICADAS EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023 ”**

**TOMO I**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN  
OPCIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
TECNÓLOGO SUPERIOR EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JOSÉ LIBALDO ZAMBRANO MEZA**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

**2022**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**TÍTULO:** “ PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES Y MEJORAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL, UBICADAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023.”

**AUTOR:** José Libaldo Zambrano Meza

**TUTOR:** Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA

**INSTITUCIÓN:** Instituto de Negocios “HUMANE”

**FACULTAD:** Administración

**CARRERA:** Administración de Empresas

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** Noviembre de 2022

**Nº DE PÁG:** 63

**ÁREA TEMÁTICA:** Plan Comercial

**PALABRAS CLAVE:** Plan, liderazgo, servicio al cliente, estrategias, ventas.

**RESUMEN:** El objetivo de este estudio es desarrollar estrategias comerciales que permitan cambiar la tendencia decreciente en ventas que mantienen las franquicias Cruz Azul ubicadas en el centro sur de Guayaquil. Dichos resultados son producto del desabastecimiento de mercadería, deficiente conocimiento en temas de farmacología y falta de liderazgo por parte de los franquiciados. A partir de la ejecución del plan de mejoras, se espera mantener una cuota de mercado óptima.

**Nº DE REGISTRO:** A-EC-07-28

**Nº DE CLASIFICACIÓN:** A-EC-07-28

**DIRECCIÓN URL (trabajo de titulación en la web):**

**ADJUNTO PDF:**

SI

X

NO

**CONTACTO CON  
AUTOR/ES:**

**Teléfono:** 0968194518

**E-mail:** [jose.zambrano@es.humane.edu.ec](mailto:jose.zambrano@es.humane.edu.ec)

**CONTACTO EN LA  
INSTITUCIÓN:**

**Nombre:** Ing. Carlos Pazmiño Castillo, MBA

**Teléfono:** (04) 288 2710

**Mail:** [cpazmino@humane.edu.ec](mailto:cpazmino@humane.edu.ec)

Quito: Av. Whympers E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/1; y en la Av. 9 de octubre 642 y

Carrion edificio Prometeo, teléfonos 2569898/9. Fax: (593-2) 250-9054

## **AGRADECIMIENTO**

*En primer lugar, agradecer a Dios por ser quiénes somos, guiarnos en el día a día y darnos la oportunidad de compartir, conocernos y permitir llegar a esta importante etapa de nuestras vidas.*

*Agradezco a mis profesores de carrera por enseñarme todo lo aprendido, en especial a la Psicóloga Sandra Negrón que estuvo pendiente durante todo el proceso de nuestra carrera, al dedicarnos tiempo y abrirnos las puertas con paciencia, brindándonos confianza.*

*Eterna gratitud a Difare S.A por permitir prepararme y crecer profesionalmente en esta gran empresa, siempre preocupados por el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores.*

*Al Instituto Tecnológico Humane, que durante el transcurso de la carrera nos permitió formarnos y desarrollar nuestras habilidades.*

**José Libaldo Zambrano Meza**

## **DEDICATORIA**

*En primer lugar, debo dedicar este trabajo a mis padres, quienes me han enseñado el valor de las cosas y que todo el esfuerzo no tiene límites cuando te propones alcanzar un sueño. A ellos, todo mi agradecimiento por creer en mí, han sabido enseñarme el camino para poder crecer, emprender y volar, pero por sobre todo a levantarme ante la adversidad.*

*Quiero dedicar este trabajo profundamente a mi esposa, y a mis hijos. Me brindaron su apoyo, me comprendieron, tuvieron tolerancia e infinita paciencia y cedieron su tiempo para que estudiara, para permitir así llevar adelante un proyecto que pasó de ser una meta personal a otro emprendimiento más de familia. A ellos, mi eterno amor y gratitud.*

**José Libaldo Zambrano Meza**

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Santiago de Guayaquil, noviembre de 2022

Yo, **José Libaldo Zambrano Meza** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

De la misma forma, cedo mi derecho de autor al Instituto de Negocios "HUMANE", según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

---

José Libaldo Zambrano Meza

**C.I:** 1310477805

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santiago de Guayaquil, noviembre de 2022

Certifico que el trabajo titulado **"Plan de negocios para la implementación de estrategias comerciales y mejoras en el servicio al cliente de las Farmacias Cruz Azul, ubicadas en la ciudad de Guayaquil, a partir del año 2023."** ha sido elaborado por **José Libaldo Zambrano Meza** bajo mi tutoría. El presente trabajo reúne los requisitos para ser defendido ante el jurado calificador designado por el Instituto de Negocios "HUMANE".

---

**Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA**

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto ha sido desarrollado con el objetivo de mejorar el débil desempeño que presentan las Farmacias Cruz Azul ubicadas en el centro sur de Guayaquil, las mismas que han mostrado un nivel de ventas que vagamente sobrepasa los USD \$7.000. Estos resultados estarían asociados a la incorrecta proyección de abastecimiento del inventario, rotación frecuente del personal, débil conocimiento en farmacología de los auxiliares de venta, y ausencia en la delegación de funciones por parte de los dueños de franquicias.

La problemática antes descrita, pretende ser solucionada a partir de la aplicación de un plan de mejoras que permita emplear de forma eficiente el potencial de los auxiliares de venta, cuyas horas de trabajo actualmente están siendo infrautilizadas. Para ello, se plantea como propuesta de valor la contratación de un instructor que brinde clases on line enfocadas en dos ejes principales: primero, corregir los procesos en los cuales se ha detectado fallas; y segundo, fortalecer la falta de liderazgo observada a nivel interno, con la finalidad de que los dueños empiecen a delegar funciones, desconcentrar la realización de procesos que generan cuellos de botella, logrando así mejorar la productividad de sus locales.

Cabe resaltar que, tanto los auxiliares de venta como los dueños de las franquicias serán partícipes de este plan. Su ejecución necesita de una inversión en capital de trabajo de USD \$15.000, distribuidos de la siguiente manera: el 30% se financiará por medio de un préstamo al Banco Pichincha, y la diferencia será cubierta con aportes propios, es decir, el 70%.

Una vez que se logre ejecutar los planes de acción propuestos, se espera que la demanda tenga un incremento mensual del 2%, que las ventas adicionales generadas aumenten alrededor del 15% anual, y se disminuyan las novedades en recepción de productos en un 90%. Los resultados de los

cálculos financieros revelan que, una vez descontados los gastos desembolsables con los que se llevará a cabo la ejecución del plan, el proyecto mantiene una Utilidad del ejercicio positiva desde el primer año cuyo valor es de USD\$5941.53 dólares, y al final del año 5 la utilidad neta ha ascendido a USD \$13.116.61.

Debe tenerse en cuenta que, según las estimaciones realizadas, el tiempo de recuperación de la inversión es de 1 año 11 meses, el mismo que posee la solvencia necesaria para pagar las deudas, puesto que el flujo de caja supera los USD \$5.000 desde el primer año. Finalmente, se evidencia que la TIR es mayor que el WACC, debido a que este primer indicador tiene un valor de 77.34%, mientras que el WAAC presenta un porcentaje del 21%. La comparación de ambos indicadores con el valor positivo del VAN, ratifican que el proyecto es rentable para los accionistas, y contaría con la suficiente liquidez para pagar el préstamo en el primer año.

## **ABSTRACT**

This project has been developed with the objective of improving the weak performance of the Cruz Azul Pharmacies located in the south center of Guayaquil, which have shown a level of sales that vaguely exceeds USD \$7,000, which would be associated with the incorrect inventory supply projection, frequent staff turnover, weak knowledge in pharmacology of sales assistants and absence in the delegation of functions by franchise owners.

The problem described above is intended to be solved through the application of an improvement plan that allows efficient use of the potential of sales assistants whose working hours are currently being underused. For this, the hiring of an instructor who provides online classes focused on two main axes is proposed as a value proposition: first, correcting the processes in which failures have been detected, and second, strengthening the lack of leadership observed internally. , in order for the owners to begin to delegate functions, decentralize the execution of processes that generate bottlenecks and thus improve the productivity of their premises.

It should be noted that both the sales assistants and the franchise owners will participate in this plan, which for its execution requires an investment in working capital of USD \$15,000; 30% will be financed through a loan to Banco Pichincha and the difference will be covered with own contributions, that is, 70%.

Once the proposed action plans are executed, it is expected that the demand will have a monthly increase of 2%, that the additional sales that are generated will increase around 15% per year and the new arrivals of products will decrease in a 90% The results of the financial calculations

reveal that once the disburseable expenses with which the execution of the plan will be carried out are discounted, the project maintains a positive profit for the year from the first year whose value is USD\$5941.53 dollars, and at the end of the year 5 the net income has amounted to USD \$13,116.61.

It should be taken into account that, according to the estimates made, the recovery time of the investment is 1 year 11 months, the same one that has the necessary solvency to pay the debts since the cash flow exceeds USD \$5,000 from the first year. Finally, it is evident that the IRR is higher than the WACC, since this first indicator has a value of 77.34% while the WAAC presents a percentage of 21%; The comparison of both indicators with the positive value of the NPV confirm that the project is profitable for the shareholders and would have sufficient liquidity to pay the loan over time in the first year.

## ÍNDICE GENERAL

<b>Capítulo 1: Diseño de la investigación.....</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	4
1.1.1. Síntomas .....	4
1.1.2 Causas .....	5
1.1.3 Pronóstico.....	6
1.1.4 Control pronóstico.....	6
1.2 Formulación del problema .....	6
1.3 Sintetización del problema .....	6
1.4 Objetivos .....	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Justificación.....	7
1.6 Marco teórico .....	8
1.6.1 Concepto de competencia .....	8
1.6.1.1 Competencia perfecta .....	8
1.6.1.2 Competencia imperfecta .....	8
1.6.1.3 Tipos de competencia imperfecta del lado de la oferta .....	9
1.6.1.4 Tipos de competencia imperfecta del lado de la demanda....	9
1.6.1.5 Tipos de mercado .....	10
1.6.2 Estrategias de Marketing .....	11
1.6.2.1 Estrategias en el área comercial .....	12
1.6.2.2 Análisis del libro "Arte de Guerra" .....	12
1.6.3 Inventario y su concepto .....	13

1.6.3.1	Importancia del control del inventario.....	13
1.6.3.2	Tareas en el control del inventario .....	14
1.6.3.3	Tipos de sistema de inventario.....	14
1.6.3.4	Métodos de control del inventario .....	15
1.6.3.5	Buen manejo de Inventario .....	16
1.6.4	Evaluación de la demanda.....	16
1.6.4.1	Almacenamiento y su concepto .....	16
1.6.4.2	Recepción.....	17
1.6.4.3	Almacenamiento de forma correcta .....	17
1.6.4.4	Ordenamiento de los medicamentos.....	18
1.6.5	Recursos humanos y ambiente laboral .....	19
1.6.5.1	Cliente interno.....	19
1.6.5.2	Factores de evaluación del clima laboral .....	20
1.6.5.3	Acciones que genera un mal clima laboral .....	21
1.6.5.4	Costo de rotación de personal .....	22
1.6.5.5	Cliente externo.....	23
1.7	Marco conceptual.....	24
<b>Capítulo 2: Propuesta Comercial.....</b>		<b>26</b>
2.1.	Descripción de la empresa .....	27
2.1.1.	Visión.....	27
2.1.2.	Misión .....	27
2.2.	Objetivos .....	28
2.2.1.	Objetivo General:.....	28
2.2.2.	Objetivos específicos .....	28
2.3.	Segmento de Clientes: .....	28

2.4. Propuesta de Valor:.....	29
2.5. Estrategias Genéricas, ventajas competitivas .....	31
2.6. Estructura Organizacional .....	31
2.7. Plan de Marketing .....	32
2.7.1. Perfil del cliente: .....	32
2.7.2. Estrategia de Producto .....	32
2.7.3. Estrategia de producto.....	32
2.7.4. Estrategia de Promoción.....	33
2.7.5. Estrategia de Distribución .....	33
<b>Capítulo 3: Análisis Financiero del Proyecto .....</b>	<b>36</b>
3.1. Supuestos financieros .....	37
3.2. Inversión Financiera .....	37
3.3. Financiamiento del proyecto.....	37
3.4. Demanda esperada anual según categorías de productos.....	38
3.5. Ventas estimadas.....	39
3.6. Costos de venta .....	39
3.7. Gastos operacionales: administrativos y de ventas .....	40
3.8. Préstamo Bancario.....	41
3.9. Análisis de los Estados Financieros .....	43
3.9.1. Estado de Resultados y Flujo de caja.....	43
3.9.2. Balance General del proyecto.....	44
3.10. Evaluación financiera del proyecto .....	45
3.10.1. Recuperación de la inversión .....	45
3.10.2. La Tasa Interna de Retorno [TIR].....	46
3.10.3. Punto de equilibrio .....	47

3.10.4. Análisis de los ratios financieros .....	48
4. Conclusiones.....	52
4.1. Conclusiones.....	52
5. Recomendaciones .....	53
5. Bibliografía .....	54
Anexo 1. Demanda estimada mensual según categorías de productos .....	59
Anexo 2. Proyección de ventas adicionales mensuales .....	60
Anexo 3. Costos proyectados de manera mensual .....	61
Anexo 4. Proyección de ventas adicionales mensuales .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Planteamiento del Problema .....	4
Tabla 2. Plan de acción para el logro del objetivo #1 .....	34
Tabla 3. Plan de acción para el logro del objetivo #2 .....	34
Tabla 4. Plan de acción para el logro del objetivo #3 .....	35
Tabla 5. Supuestos financieros .....	37
Tabla 6. Inversión financiera .....	37
Tabla 7. Tipo de financiamiento requerido .....	38
Tabla 8. Demanda esperada por categorías de productos.....	39
Tabla 9. Proyección de ventas estimadas anuales .....	39
Tabla 10. Costo de ventas .....	40
Tabla 11. Resumen de gastos operativos.....	41
Tabla 12. Préstamo bancario .....	42
Tabla 13. Resumen del pago del préstamo.....	42
Tabla 14. Tabla de amortización del préstamo.....	42
Tabla 15. Estado de resultados y flujo de caja.....	44
Tabla 16. Balance General .....	45
Tabla 17. Recuperación del capital invertido.....	46
Tabla 18. Momento en que se recupera la inversión.....	46
Tabla 19. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	47

Tabla 20. Análisis del punto de equilibrio.....	48
Tabla 21. Resultado de los ratios financieros.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores que permiten un mercado más fragmentado .....	11
Figura 2. Valores .....	29
Figura 3. Modelo CANVAS para el plan estratégico en Farmacias Cruz Azul, año 2023 .....	30
Figura 4. Organigrama.....	31

## **Introducción**

El sector salud en el año 2020 y 2021 colapsó tanto a nivel hospitalario y sector farmacéutico por motivo de la pandemia de COVID 19, tras registrarse una alta demanda de atención médica y escasez de medicamentos a nivel nacional. Por ello, uno de los pilares principales que permitió cubrir esta demanda fue la tecnología, mediante plataformas y aplicaciones móviles se pudo brindar atención médica en forma virtual y emitir recetas online, para evitar aglomeración de personas y lograr abastecer la atención a los pacientes en esta emergencia sanitaria y estado de excepción. Esto incitó a la apertura de nuevos grupos de farmacias que conllevan a competir en precio, variedad de medicamentos y en especial la atención al cliente. Farmacias Cruz Azul siempre pensando en el bienestar de sus clientes, crea diferentes tipos de servicios, por ejemplo: servicio a domicilio, realizar alianzas con centro médicos y brindar descuentos especiales (día del bebé, lunes de medicina, día de productos naturales, cuidado oral, cuidado personal, etc). A pesar de brindar todos los beneficios anteriores mencionados, las ventas han decrecido.

Farmacias Cruz Azul es la primera franquicia de farmacias del Ecuador y actualmente considerada la más grande del país, con más de 1.300 farmacias y la mayor cobertura con presencia en más de 190 localidades abarcando las cuatro regiones. En toda su trayectoria, se ha reflejado que va más allá de la venta de medicinas, siendo sobre todo una marca entregada a sus clientes, que se preocupa por la salud del consumidor, brindándoles la mayor variedad de medicinas, productos complementarios, la mejor cobertura, atención profesional y los mejores precios. En el transcurso de los últimos años, se ha evidenciado una importante evolución en las técnicas de ventas en el sector farmacéutico, por lo que se ha obligado a desarrollar e identificar nuevas habilidades y estrategias para estar a la vanguardia de la competencia.

Para Michael Porter (1991), la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, habría que identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido, que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El objetivo de este estudio es desarrollar un plan de negocio que permita la estructuración e implementación de estrategias comerciales, y las mejoras en el servicio al cliente para mantener una cuota de mercado óptima en todas las farmacias Cruz Azul en la ciudad de Guayaquil.

# Capítulo 1: Diseño de la investigación

## 1.1 Planteamiento del problema

**Tabla No. 1**  
**Planteamiento del Problema**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA			
Síntomas	Causas	Pronóstico	Control de pronóstico
Disminución en las ventas	Apertura de nuevas competencias	Constante disminución en la venta está asociado a la incorrecta proyección de abastecimiento del inventario y el transporte del mismo	Implementar estrategias comerciales y el servicio al cliente. Esto mejoraría la participación en el mercado e incrementaría las ventas
Falta Stock de medicamentos en el Punto de Venta	Debilidad en la proyección de abastecimiento de inventario en los Puntos de Venta		
Productos en mal estado	Incorrecto almacenamiento de productos		
Ausencia de conocimiento del personal sobre productos para la venta	Contratación de personal no capacitado		

Fuente: Investigación de mercado

### 1.1.1. Síntomas

- **Disminución en las ventas**

Se ha observado una continua disminución de las ventas en los puntos analizados.

- **Falta de Stock de medicamentos en el punto de venta**

Los clientes acuden a la farmacia a comprar medicamentos recetados por el doctor, pero solo pueden adquirir 3 de 5 productos pre-escritos.

- **Productos en mal estado**

Un incremento en las devoluciones de medicamentos que se reciben golpeadas y dañadas en el empaque de presentación del producto.

- **Ausencia de conocimiento del personal sobre los productos para la venta**

El personal que gestiona el proceso de venta no brinda alternativas al momento de sugerir un producto

### **1.1.2 Causas**

- **Apertura de nuevas competencias**

El sector farmacéutico obtuvo un desempeño positivo en ventas con un incremento del 13% durante el año 2020. Para el año 2021, las cadenas de farmacia como Farmaenlace, Medicapharma y Cruz Azul tuvieron como desafío expandirse, y con ello, la competencia es más reñida con precios, descuentos y la atención al cliente para abarcar el mercado.

- **Debilidad en la proyección de abastecimiento del inventario en los puntos de venta**

A las franquicias de las farmacias Cruz Azul se les dificulta realizar su pedido de manera eficiente por complicación en el aprendizaje del manejo del sistema Neptuno, el cual les ayuda a identificar y evaluar los productos de mayor o menor rotación, sin embargo, los dueños no suelen utilizar estas herramientas que contiene el sistema.

- **Incorrecto almacenamiento de productos**

Al momento de receiptar el pedido, en una misma gaveta están los productos de consumo (cremas, shampoo, desodorante, etc) y medicamentos, provocando el daño del empaque y la presentación del producto, el cual termina siendo clasificado como producto en mal estado; como consecuencia, se efectúa una devolución, y se debe solicitar de nuevo el pedido, retrasando el abastecimiento óptimo de la farmacia.

- **Contratación de personal no adecuado**

El personal que se encuentra en la atención al cliente tiene carencias en los beneficios y características de los productos a comercializar, y no

implementa actividades promocionales en el punto de venta que ofrece el área comercial.

### **1.1.3 Pronóstico**

La disminución en las ventas se enlaza a un inadecuado método de proyección de abastecimiento, almacenamiento del producto, y debilidades en la preparación y experiencia del personal de farmacia.

### **1.1.4 Control pronóstico**

Implementar estrategias comerciales y servicio al cliente mejorará la participación en el mercado, e incrementará las ventas.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles serían las estrategias comerciales que deberían implementar Farmacias Cruz Azul para incrementar las ventas?

## **1.3 Sintetización del problema**

¿Cuáles son las competencias directas de farmacias Cruz Azul?

¿Cuáles son los parámetros que utiliza la farmacia para abastecer su stock de medicamentos?

¿De qué modo afecta el incorrecto almacenamiento de los productos en las ventas?

¿En qué influye la alta rotación de personal en la atención al cliente?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar un plan de negocios para la implementación de estrategias comerciales y mejoras en el servicio a los clientes de la farmacia Cruz Azul en Guayaquil.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar elementos importantes que diferencian a la competencia
- Evaluar el método de abastecimiento de medicamentos en las farmacias Cruz Azul
- Cuantificar la pérdida a causa de los productos almacenados en mal estado
- Evaluar los factores que determinan la rotación del personal

### 1.5 Justificación

La presente investigación tiene como objetivo realizar un plan de negocios para la implementación de estrategias comerciales en Farmacias Cruz Azul, con la finalidad de optimizar gastos, maximizar recursos, y mantener al personal capacitado bajo un solo lineamiento, ~~at~~ la necesidad que requiere el punto de venta. El padre del marketing moderno, Philip Kotler, aporta con una frase: "Nunca deberías ir al campo de batalla antes de haber ganado la guerra en el papel."; por lo tanto, es recomendable identificar problemáticas, plantear y organizar ideas que contribuyan a diseñar estrategias.

En las estrategias comerciales se incorpora un grupo de acciones razonadas para su debida aplicación y seguimiento de control que permita mejorar la atención brindada al cliente; esta acción tiene el propósito de consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado. Un buen análisis de información financiera es indispensable para poder tomar decisiones de manera asertiva en el punto de venta; por esta razón, afianzar lazos estratégicos comerciales con la distribuidora Difare sería viable. La experiencia que posee en el mercado farmacéutico podría contribuir con asesoría de alto nivel, bajo su punto de vista brindando las mejores alternativas para el punto de venta.

Como parte de la optimización de los gastos en las farmacias Cruz Azul, se busca que estas maximicen los recursos de los fármacos para el aumento

de las ventas; para ello, se deberá establecer estrategias comerciales de ventas que permitan a los propietarios de las farmacias tener un alto crecimiento empresarial, aprovechando los recursos adquiridos y evitando las pérdidas por los productos sin salida.

## **1.6 Marco teórico**

### **1.6.1 Concepto de competencia**

Para la Universidad de Guanajuato (2021), la competencia hace referencia a "la rivalidad entre empresas que participan en un mercado, aplicando sus mejores estrategias de manera que pueden minimizar sus costos, maximizar sus ganancias y así mantenerse activas e innovadoras frente a otras empresas rivales". En base al concepto mencionado anteriormente, se considera que al tener más competidores en el mercado, las empresas se exigen más en presentación de producto y la minimización de costos, para brindar al consumidor un precio competitivo, y que en la actualidad sea más fácil adquirirlo.

#### **1.6.1.1 Competencia perfecta**

En la competencia perfecta se considera un mercado donde existen la interacción del demandante y de oferentes de un bien o servicio, para establecer un precio, y ninguna de las dos partes tiene el poder de influir en el precio; mientras que existe una libertad absoluta para con los compradores y vendedores, equilibrando así los precios de la cantidad ofrecida con la demandada (Gómez, 2011).

#### **1.6.1.2 Competencia imperfecta**

Para los economistas Samuelson y Nordhaus (2010), la competencia imperfecta hace referencia a los "mercados en los que no existe competencia perfecta, porque al menos un vendedor (o un comprador) es suficientemente grande para influir en el precio de mercado, y por tanto, tiene una curva de demanda (o de oferta) de pendiente negativa" (p. 96).

Basada en esta definición, los autores indican que la competencia imperfecta alude que los mercados intervienen varios factores que influyen en el precio por parte de la oferta.

### **1.6.1.3 Tipos de competencia imperfecta del lado de la oferta**

Desde el punto de vista de Atucha & Gualdoni (2018), los tipos de competencia imperfecta son:

- **Monopolio**

Se da cuando existe un único oferente en el mercado; en consecuencia, el vendedor tiene la capacidad de influir en el precio del producto o servicio.

- **Duopolio**

Se considera duopolio cuando en la oferta existen dos empresas que compiten en el mercado, y los compradores no tienen mejoras en la calidad del producto o servicio.

- **Oligopolio**

Representa un grupo limitado de empresas que conforman la oferta, por lo que establecen sus propios lineamientos en el mercado, y obstaculiza el ingreso de nuevas empresas.

### **1.6.1.4 Tipos de competencia imperfecta del lado de la demanda**

- **Monopsonio**

Se conforma cuando todo el mercado lo representa un solo comprador, y posteriormente lo vende, fijando el precio en el mercado.

- **Duopsonio**

Se conforma cuando todo el mercado lo representa dos compradores, y posteriormente lo vende fijando el precio

- **Oligopsonio**

Se forma cuando un grupo limitado de empresas compra el total de la producción, y posteriormente posee la capacidad de determinar precios del bien o servicio.

#### **1.6.1.5 Tipos de mercado**

Existen dos tipos de mercado, uno segmentado y otro fragmentado, a continuación, se detallan cada uno de ellos:

- **Mercado segmentado**

La segmentación de mercados según Kotler & Armstrong (2013) constituye "un proceso que divide el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos" (p. 150). En efecto, la segmentación de mercado consiste en identificar las necesidades, condiciones y el poder adquisitivo que poseen los clientes (Da Silva, 2020). Por ello, los compradores se encuentran distribuidos en grandes campos, con el objetivo de beneficiar a los distintos clientes en sus necesidades y hábitos de compras, en la cual desarrollan estrategias comerciales para un mejoramiento continuo en la atención al cliente.

- **Mercado fragmentado**

El mercado fragmentado se constituye por varias empresas que compiten brindando los mismos productos o servicios. De esta manera, el mercado se reparte, y es más complejo posicionarse dentro del entorno competitivo. Así, desarrollarán estrategias de venta y publicitaria para mantenerse en el mercado (Vásquez, 2013). Cabe destacar que los mercados fragmentados asocian clientes y distribuidores por medio de los intereses, los cuales buscan la esencia pura de los grupos a ofertar.

**Figura No 1.**  
**Factores que permiten un mercado más fragmentado**



Fuente: Información adaptada de Quiroa (2022)

### 1.6.2 Estrategias de Marketing

Tomas (2020) da a conocer su opinión sobre las estrategias de Marketing y menciona que: "es el proceso que permite que una empresa se centre en los recursos disponibles y los utilice de la mejor manera posible para incrementar las ventas y obtener ventajas respecto de la competencia" (p. 1). Por lo tanto, las estrategias de marketing consisten en manejar y emplear de manera óptima los recursos, tanto físicos como humanos, para maximizar las utilidades y llegar a los objetivos realistas de manera eficiente y eficaz en un tiempo determinado.

El profesor de contabilidad estadounidense E. Jerome McCarthy definió el concepto de marketing en 1960 en cuatro variables referidas como "las 4P del marketing": Producto o Servicio, Precio, Promoción y Punto de Ventas

**El producto o servicio:** Es lo que ofrece una compañía a sus consumidores como variedad de producto, calidad, duración, e incluso exclusividad.

**El precio:** Es el valor monetario que se asigna al producto o servicio, el cual se ve afectado por diferentes variables como: costo de producción, margen de utilidad, descuento, promociones etc.

**La promoción:** Son formas de dar a conocer un producto o servicio.

**El punto de venta o distribución:** Consiste en brindar al cliente la capacidad de adquirir el producto de manera rápida y sencilla.

### 1.6.2.1 Estrategias en el área comercial

Desde la perspectiva de Michael Porter (1991), las estrategias en el área comercial son muy importantes para competir en el mercado. Estas son:

**Liderazgo en costes:** Plantea en brindar al consumidor el precio más bajo del mercado.

**Diferenciación:** Permite ofrecer un producto o servicio diferente al que ofrece el mercado, por lo que están dispuestos a pagar un mayor precio.

**Enfoque en nichos:** Esta estrategia va dirigida a ofrecer productos o servicios a clientes en concreto que tienen un gusto particular, y que están dispuestos a pagar un valor agregado.

### 1.6.2.2 Análisis del libro "Arte de Guerra"

El Arte de la Guerra de Sun Tzu (s.f.) describe que : "Un verdadero maestro de las artes marciales vence a otras fuerzas enemigas sin batalla, conquista otras ciudades sin asediarlas y destruye a otros ejércitos sin emplear mucho tiempo..." (p. 86). Se considera que el mensaje transmitido hace referencia que no siempre ir a la guerra es el mejor camino; acoplado este mensaje a la parte empresarial, es recomendable emplear de manera adecuada a los recursos y talento humano, ya que la mejor forma de ganar

es empleando estrategias, permitiendo identificar debilidades de los competidores para no repetir las, y a su vez, mejorar e innovar.

A criterio de Zumba (2021), en el año 2020 las cadenas farmacéuticas percibieron buenas utilidades, lo que conllevó a una notable apertura de puntos de ventas para el 2021. Unas de las cadenas que se apegó a la estrategia de expandirse fue Farmaenlace, Difare y MedicamPharma, con la misión de llegar a los lugares más remotos para que los consumidores puedan obtener sus medicinas.

El incremento de aperturas de nuevas farmacias genera un impacto negativo al fragmentar el mercado. Sin embargo, esto permite que las empresas desarrollen estrategias comerciales para sobresalir; de esta manera, brindarán al consumidor descuentos, precios bajos, y una mejor calidad en la atención, promoviendo así una expansión a lugares lejanos.

### **1.6.3 Inventario y su concepto**

Los inventarios o stocks según Díaz (1999, como se citó en Erazo et al., 2021), "son la cantidad de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento dado" (p. 400), bien sea para la venta ordinaria del negocio, o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Es decir, son productos que tienen el objetivo de estar destinados para la venta y generar una utilidad.

Gutiérrez (2009, como se citó en Sanchez, 2015) menciona que: "son bienes comprados y almacenados para ser vendidos como mercaderías; productos terminados y materiales para usarse en el proceso productivo" (p. 12).

#### **1.6.3.1 Importancia del control del inventario**

Desde el punto de vista de Westreicher (2022), "El control de inventario es el proceso por el cual una empresa administra las mercancías que mantiene en almacén" (p. 1); de esta forma, se puede llevar un monitoreo

del traslado del inventario desde su bodega hasta el consumidor, pasando por los diferentes tipos de controles, como calidad, control de precio y caducidad del producto: indispensables para minimizar el riesgo de despachar productos con errores, y también identificar costos innecesarios para maximizar la rentabilidad financiera.

### **1.6.3.2 Tareas en el control del inventario**

**Clasificación de inventarios:** Tipos de inventario de consumo o medicina; también por marcas o categorías.

**Definir máximos y mínimos de stock:** Analizar en base al registro de venta, cuáles son los productos con mayor o menor rotación, para poder proyectar cuanto solicitar al proveedor.

**Definir la frecuencia con la que se hará la revisión del inventario:** En base al tipo de negocio y rotación del inventario, se determinará cada qué tiempo se realiza una toma de inventario, con la cual se podrá confirmar que el stock que se encuentra en el sistema es el mismo que se observa en las perchas. Esta revisión podría ser de manera diaria, semanal, mensual, trimestral o semestral o anual; todo dependerá del tipo negocio, y que tanto rota el inventario.

### **1.6.3.3 Tipos de sistema de inventario**

- **Inventario Perpetuo**

Este sistema lleva registros continuos y diarios del inventario y del costo de las mercaderías vendidas. Muestra de manera permanente la mercancía disponible en el inventario, y permite desarrollar un adecuado control sobre las existencias por parte de los administradores. Bajo este sistema, el costo de venta se determina cada vez que se realiza una venta; además, ofrece un registro actualizado del inventario, pero se debe realizar un conteo físico por lo menos una vez por año (Roca y Tovar, 2016 como se citó en Chávez, 2020).

- **Inventario periódico**

Es implementado por las empresas que venden productos de alta circulación. Al momento de la venta, solo se registra el valor del artículo, y se espera hasta el final del ejercicio para calcular el costo de venta mediante la toma de un inventario físico. Este sistema no conserva un registro continuo de las mercancías existentes; sin embargo, al culminar el periodo, se realiza el conteo físico del inventario, y con base en los costos unitarios se determina el costo final. Generalmente, este sistema periódico es utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario muy bajo (Chávez, 2020).

#### **1.6.3.4 Métodos de control del inventario**

- **Método análisis ABC**

Peiró (2022), sostiene que el análisis ABC es un sistema que se utiliza para diseñar la distribución de inventarios en almacenes. La finalidad del método es mejorar la organización de los productos para que el cliente pueda visualizar y tenerlos disponibles para la venta:

**Tipo de artículos A:** Son los más importantes y son caros

**Tipo de artículos B:** Son de importancia intermedia y los ingresos generados son menores en relación con los artículos A.

**Tipo de artículos C:** Su importancia es mínima y reportan poco beneficio.

- **Método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas)**

El método PEPS, también conocido como FIFO, consiste en identificar los primeros productos en ingresar al punto de venta, para que sean los primeros en ser vendidos.

- **Método EOQ (Cantidad económica de pedido)**

El Método EOQ es una técnica que asigna el monto de pedido que reduce en mayor medida los costos de inventario.

#### **1.6.3.5 Buen manejo de Inventario**

Alistair Lane (2015) describe que un buen manejo de inventario ahorra dinero, es decir, optimiza los recursos y para ello hay que tener presente los siguientes puntos:

**Evitar deterioro de producto:** verificar la fecha de caducidad, utilizar el método PEPS primeras en entrar primeras en salir.

**Evitar pérdida de inventarios:** realizar el conteo físico y conservar los productos en buen estado.

**Ahorrar en costos de almacenamiento:** realizar pedidos en base a su histórico de registro de venta.

#### **1.6.4 Evaluación de la demanda**

El correcto control de inventario se ve dado por una buena compra, una correcta planificación en la demanda, implica hacer pedidos a tiempo para hacer sinergia con los puntos de reposición y evitar sobre stock que genere costos para la empresa, o deficiencia de mercadería que incida en la pérdida de clientes.

##### **1.6.4.1 Almacenamiento y su concepto**

Se define el almacenamiento como: "la actividad de depósito que permite mantener cercanos los productos, componentes y materias primas de los mercados y de los centros de producción y transformación, para poder así garantizar su normal funcionamiento" (Bureau, Veritas, 2018, p. 220). Es decir, consiste en conservar los productos en un lugar apropiado hasta que se vendan.

#### **1.6.4.2 Recepción**

Al realizar la recepción de productos según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2022), se debe considerar:

- Receptar pedidos en horarios de menor afluencia de clientes para realizar el debido check.
- Destinar un área donde se colocarán las gavetas de los pedidos.
- Los medicamentos receptados no deben mezclarse con los existentes hasta organizarlos por orden de fecha caducidad.
- Verificar el estado del producto y su presentación, que las etiquetas estén en buen estado, y cuenten con el debido registro sanitario.
- Verificar que las gavetas cumplan con la conservación de los medicamentos con la debida temperatura y exposición a la luz.
- Verificar que el producto contenga el precio fijado por el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso y consumo humano.

#### **1.6.4.3 Almacenamiento de forma correcta**

El almacenamiento correcto de los medicamentos es de vital importancia, debido a que los pacientes, familiares y profesionales buscan la seguridad de su salud. Por ello, St. Jude Children Research Hospital (2018) recomiendan algunos consejos:

- Almacenar los medicamentos en lugar limpio.
- Almacenar los medicamentos con la temperatura adecuada y lugar apropiado.
- Ubicar los medicamentos primeros los más antiguos y después

los recién receptados.

- Almacenar los medicamentos a una distancia de 15 centímetros lejos de la pared.
- No sobrecargar equipo de refrigeración para no obstaculizar circulación de frío.
- Controlar la temperatura de los refrigerios.
- Destinar un lugar para colocar los productos caducados.
- Guardar los instrumentos de limpieza en un lugar alejado de los medicamentos.
- Revisar de forma periódica los medicamentos para observar si tienen algún cambio físico.

#### 1.6.4.4 Ordenamiento de los medicamentos

El organizar los medicamentos optimiza el tiempo de atención para cada cliente y es fundamental al momento de los horarios picos. Existen 4 formas de ordenarlos:

- **Orden alfabético:** por nombre del medicamento.
- **Clase terapéutica/farmacológica:** ordenado por patologías.
- **Nivel de uso:** ordenados por medicamentos que más rotan.
- **Línea o marca farmacéutica:** ordenados por marca de producto.

El mal almacenamiento genera pérdidas, por lo que es necesario un adecuado almacenamiento y la aplicación de controles para identificar las anomalías que se puede presentar, para realizar los cambios o correcciones respectivas. De acuerdo con Flores (2015), el mal almacenamiento genera las siguientes problemáticas:

- Productos dañados.
- Despachos incorrectos o fuera de tiempo.
- Aumento de carga laboral a los trabajadores.

- Robo de mercadería.
- Falta de exactitud en el inventario.
- Competitividad en la compañía.
- Falta de comunicación.

El control de temperatura es indispensable al momento de transportar medicamentos o alimentos, puesto que al momento de no cumplir con la temperatura adecuada, el medicamento pierde su eficacia, perjudicando al tratamiento del consumidor, y en los peores de los casos, termina en consecuencia fatales (Logistec, 2022).

El empaquetar incorrectamente los productos conlleva al deterioro de sus empaques, por lo tanto, se debe almacenar productos de carácter homogéneo, con la finalidad de evitar una mala imagen a los empaques de los medicamentos y una mala percepción del producto.

### **1.6.5 Recursos humanos y ambiente laboral**

La doctora Martínez (2014) afirma que "el clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones" (p.5). Por lo tanto, el entorno de la organización se genera por el proceder y perspectiva que los empleados tengan hacia la empresa.

#### **1.6.5.1 Cliente interno**

Karl Albrecht en su libro "Cliente Interno" afirma: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro".

A criterio de García (2010), "el cliente interno es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, el cual es llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como una red interna de proveedores y clientes" (p. 28).

Basado en los dos conceptos anteriores, se considera que el recurso principal de una empresa es el empleado, porque es el que interactúa de manera directa con los clientes. Adicionalmente, se requiere que el personal se identifique con el objetivo de la empresa para trabajar en equipo; por esta razón, se elaboran varios lineamientos de comportamiento para mantener el orden, el respeto y la disciplina.

#### **1.6.5.2 Factores de evaluación del clima laboral**

Reyes (2010) en su investigación describe seis factores relevantes para el clima laboral, a saber:

- *Comunicación*

La comunicación en el interior de la organización debe ser mediante un sistema abierto y de forma horizontal. Esto significa que no poseen barreras jerárquicas, con la finalidad de generar un sentido de pertenencia, para orientarse hacia los mismos objetivos.

- *Colaboración*

Se evalúa el grado de disposición del empleado ante una labor o requerimiento de la empresa, y la forma de referirse a sus compañeros de trabajo.

- *Liderazgo*

Es el potencial del empleado para guiar y designar tareas con el fin de que todos lleguen al objetivo deseado.

- *Carrera profesional*

Se analiza la preparación profesional, habilidades y destreza adquiridas en el tiempo de labor en la empresa.

- *Satisfacción*

Se analiza el grado de satisfacción laboral y desempeño en su lugar de trabajo.

- *Condiciones físicas*

La empresa debe salvaguardar la salud de los empleados, mediante la colocación de medios de protección para los ruidos, o la iluminación en el lugar de trabajo para que no afecte su salud.

En el año 2020, el Ministerio de Trabajo identificó al Banco Central del Ecuador como institución ganadora del reconocimiento a la institución con mejor ambiente laboral; al conseguir el 96% de participación en la encuesta de medición de clima laboral del año 2019, y un incremento superior al 4 % en la valoración del clima laboral entre 2018 y 2019.

El Banco Central también se destacó en el Ranking de la Medición del Clima Laboral 2019, ocupando el tercer lugar entre las 97 instituciones públicas que obtuvieron el porcentaje de participación requerido. Con los resultados alcanzados, Verónica Artola Jarrín, Gerente General, reafirma su trabajo permanente para priorizar el bienestar de los servidores públicos y el compromiso de mejorar las condiciones del clima y del ambiente laboral en el Banco Central.

El ambiente laboral es importante en el lugar de trabajo, porque para el empleado se convierte en su segundo hogar. Adicionalmente, promover un buen ambiente laboral es otra forma de promocionar una buena imagen a la empresa, provocando que los trabajadores sientan orgullo de pertenecer al equipo.

### **1.6.5.3 Acciones que genera un mal clima laboral**

Existen siete acciones que genera un mal ambiente laboral desde el punto de vista de Pérez (2015):

- Mal manejo de los conflictos

- Problemas de comunicación
- Falta de inteligencia emocional
- Desorden, imprecisión y mal empoderamiento
- Deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento
- Trabajo poco estimulante

Implementar reconocimiento por méritos a los empleados por el desempeño profesional que brinda a la empresa y su comportamiento en el entorno, permite que se fomenten las buenas virtudes.

#### **1.6.5.4 Costo de rotación de personal**

En el departamento de recursos humanos es complejo determinar el costo que implica sustituir a un empleado, ya sean los motivos por despido por parte de la empresa o renuncia voluntaria. En la actualidad, en el mercado laboral del país hay una alta tasa de desempleo, y adicional a esto las empresas desean mantener una nómina reducida, pero con personal de alto potencial.

Para ello, se debe idear estrategias para conservar a los empleados que son claves en el negocio. El departamento de recursos humanos no considera apropiado la alta rotación de personal por el costo que implica tanto en tiempo y recursos para reemplazar a un empleado, que está al mismo nivel o que posee mayor rendimiento (Estrada 2015).

- **Costo directo del reclutamiento**

Al momento de sustituir a un empleado, se debe considerar el cargo y costo que involucra tanto el reclutamiento como la capacitación. Adicionalmente, la adaptación de este dependerá del nivel jerárquico; para eso se estima un lapso de tiempo entre 6 meses a 1 año para cubrir los conocimientos de la empresa (Deloitte, 2018).

- **Reducción temporal del costo de mano de obra**

El empleado, al momento de desvincularse de la empresa conlleva a una reducción del costo laboral tomando en consideración el sueldo del empleado y el número de días que el cargo está vacante. Según estudios realizados por Deloitte, el tiempo estimado para reclutar a una persona es de 45 días (Deloitte, 2018).

- **Costos por caída en la productividad**

Tomando en consideración los costos que conlleva en rotar personal y el impacto en la productividad, se recomienda realizar un reclutamiento exigente que cubra las necesidades del perfil del puesto, para evaluar su desempeño y seguir capacitándolo con el objetivo de que adquiera habilidades y destrezas, todo esto complementado con un excelente ambiente laboral. Todas estas son estrategias ideales para conservar a talentos claves en la empresa (Deloitte, 2018).

#### **1.6.5.5 Cliente externo**

Cliente externo es aquella persona que no pertenece a la empresa, pero es a quien la empresa dirige su atención, ofreciéndole sus productos y/o servicios. Es decir, que el cliente es un evaluador de la atención de calidad del servicio y del producto que se ofrece (Baumann, 2021).

- **Satisfacción del cliente externo**

Como lo hace notar el autor Oliver (citado por Zeithaml & Bitner, 2002): "Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo de un producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa" (p.94). "La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas" (Zeithaml & Bitner, 2002, p.95).

El análisis que refieren los autores señala que el nivel de grado de placer que siente el cliente al recibir un buen servicio o producto conlleva a la aceptación y consumo del mismo.

La gestión del talento humano es esencial para la empresa, porque al cubrir las necesidades de los empleados, proporciona capacitación constante y un buen ambiente laboral en el que cuidará su estado mental y físico; de esta manera, el personal se sentirá identificado con la organización al interconectar su crecimiento profesional con la de la compañía, generando incrementos en la productividad.

## 1.7 Marco conceptual

- *Demanda:*

"Cantidad de mercancías o servicios que los consumidores piden y están dispuestos a comprar" (RAE, 2021, p. 1).

- *Estrategia:*

"En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento" (RAE, 2021, p. 1).

- *Farmacéutico:*

Dícese de la persona que expende medicamentos, "Persona legalmente autorizada para ejercer la farmacia" (RAE, 2021, p. 1).

- *Franquiciados:*

"Titular de una franquicia" (RAE, 2021, p. 1).

- *Marketing:*

"La ejecución de actividades comerciales encaminadas a transferir productos o servicios del fabricante al consumidor, de modo que satisfaga al consumidor y cumpla con los objetivos de la empresa" (Garnica & Maubert, 2009).

- *Maximizar:*

"Hacer o intentar que algo alcance su máximo rendimiento" (RAE, 2021, p. 1).

- *Mercado:*

"Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado" (RAE, 2021, p. 1).

- *Minimizar:*

"Reducir lo más posible el tamaño de algo o quitarle importancia" (RAE, 2021, p. 1)

- *Precio:*

"Es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto" (Stanton et al., 2007, p. 338).

- *Recursos Humanos:*

"Refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales" (Chiavenato, 2011, p. 2).

# **Capítulo 2: Propuesta Comercial**

## **2.1. Descripción de la empresa**

Este proyecto se ha desarrollado considerando un pequeño grupo de farmacias Cruz Azul ubicadas en el centro sur de la ciudad de Guayaquil, las cuales presentan un debilitamiento en sus ventas y quiebres frecuentes en su inventario debido al mal manejo del abastecimiento de mercadería y fallas en los procesos de atención de clientes.

A esto se suma que, en los puntos de venta, no suele delegarse a los auxiliares mayores responsabilidades en los procesos de devolución, pedidos, controles de mínimos y máximos, etc., provocando cuellos de botella en el manejo de la farmacia. Por ello, se propone un plan de mejoramiento comercial, que permita lograr avances positivos en la atención al cliente y controlar eficientemente los niveles de inventario.

### **2.1.1. Visión**

Para el año 2023, haber mejorado notablemente en el servicio y atención al cliente de Farmacias Cruz Azul.

### **2.1.2. Misión**

Aportar al mejoramiento de los resultados de la cadena independiente, a través de la capacitación en procesos, estrategias comerciales, habilidades de negociación y servicios al cliente.

### 2.1.3. Valores

**Figura No. 2**  
**Valores**



Fuente: Investigación de mercado

## 2.2. Objetivos

### 2.2.1. Objetivo General:

Fortalecer los procesos internos a través del entrenamiento al personal franquiciado, para mantener adecuados niveles de venta y lograr mejoras en el abastecimiento de la mercadería.

### 2.2.2. Objetivos específicos

1. Alcanzar un crecimiento del 15% en ventas.
2. Disminuir las novedades en recepción de productos en un 90%.
3. Alcanzar un inventario optimo a 50 días en base a la venta.

## 2.3. Segmento de Clientes:































- Jefes Zonales
- Cliente Independiente
- Administradores Punto de Venta

- Auxiliares Punto de Venta

#### **2.4. Propuesta de Valor:**

- Capacitación y Asesoramiento Personalizada
- Equipos con tecnología avanzada
- Promociones Comerciales

**Figura No. 3**  
**Modelo CANVAS para el plan estratégico en Farmacias Cruz Azul, año 2023**

Socios clave 	Actividades Claves 	Propuesta de Valor 	Relaciones con el Clientes 	Segmento de Cliente 
<ul style="list-style-type: none"> <li> Farmacias Independientes</li> <li> Franquiciados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Guía estudio</li> <li> Materiales</li> <li> Evaluación</li> </ul> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Recursos Clave</b> </p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li> Cliente Independiente</li> <li> Auxiliares</li> <li> Jefes Zonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Capacitaciones y asesoramiento virtual en gestión y liderazgo.</li> <li> Ruta de trabajo aplicando las herramientas adecuadas en el sistema Neptuno</li> <li> Promociones Comerciales</li> <li> Entrega de comisiones e incentivos a los auxiliares más destacados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Procesos en el sistema Neptuno.</li> <li> Evaluaciones</li> </ul> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Canales</b> </p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li> Correo</li> <li> Capacitación</li> <li> Guía de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Farmacias independientes (café)</li> <li> Nivel de ventas de 7 mil dólares en adelante.</li> <li> Zona geográfica ubicada en el centro sur de Guayaquil.</li> </ul>
<b>Estructura de Costes</b>			<b>Fuentes de Ingreso</b> 	
<ul style="list-style-type: none"> <li> Nómina</li> </ul>		<b>Ventas de medicinas y de productos de consumos en Farmacias Cruz Azul</b>		

Fuente: Investigación de mercado

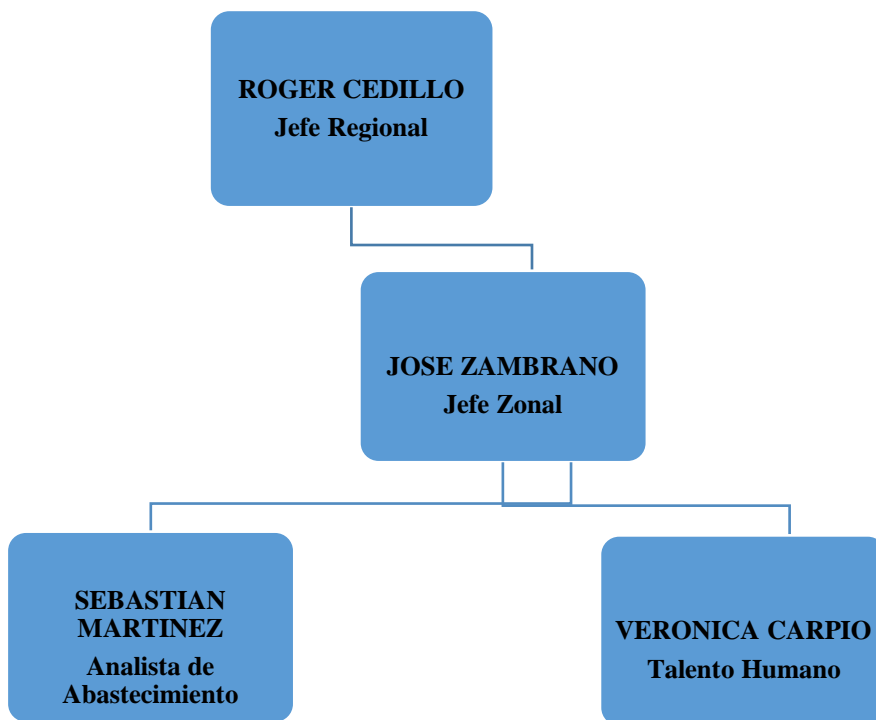
## 2.5. Estrategias Genéricas, ventajas competitivas

### Diferenciación.

Una estrategia de diferenciación consiste en generar lealtad hacia la marca entre los clientes, quienes al quedar satisfechos, realizan un proceso continuo de recompra del producto o servicio. La empresa a la que pertenece la marca Cruz Azul es la única que cuenta con su propio centro de distribución.

## 2.6. Estructura Organizacional

**Figura No.4  
Organigrama**



Fuente: Investigación de mercado

## **2.7. Plan de Marketing**

### **2.7.1. Perfil del cliente:**

Persona Natural o jurídica ambos sexos, el cliente es el protagonista de la farmacia en la zona centro sur de la ciudad de Guayaquil.

### **2.7.2. Estrategia de producto**

Consiste en la creación del plan comercial para farmacias, que permita ser líder en la adquisición de productos de medicinas y consumo, brindando un servicio de calidad con diversas marcas, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La oferta de productos de Farmacias Cruz Azul posee las siguientes características que le han permitido posesionarse en el mercado como una de las principales cadenas de farmacia a nivel nacional:

- **Calidad:** Calidad de los medicamentos, productos de consumo humano.
- **Aspectos:** Producto en buen estado.
- **Servicio:** Excelente servicio que muestra interés genuino en los clientes.
- **Garantía:** Un servicio integral que garantiza que el cliente tendrá una solución oportuna a cualquier necesidad de producto.
- **Utilidades:** Para mejorar la salud de los consumidores, y satisfacer sus necesidades de consumo.
- **Marca:** Productos de calidad reconocidos en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional.

### **2.7.3. Estrategia de precio**

Se espera que el cliente franquiciado dedique tiempo, esfuerzo y colabore en la implementación de cambios que se requieren para obtener mejoras

en los niveles de inventario y en el desempeño en ventas de sus locales. Entre las estrategias de precio se plantean las siguientes:

- Seleccionar productos próximos a caducar para aplicar descuentos especiales que reduzcan el 20% de gasto.
- Utilizar productos con margen de rentabilidad positiva.

#### **2.7.4. Estrategia de Promoción**

- Comunicar a los franquiciados de farmacia, por medio de visitas presenciales, el correcto proceso de abastecimiento de inventario y stock de medicamentos.
- Incrementar anuncios de productos farmacéuticos con mensajes que fomenten el consumo, a través de campañas en redes sociales.
- Dar a conocer los productos y promociones comunicando las ventajas de comprar en la marca Cruz Azul; de esta forma, se induce a comprar al cliente.

El enfoque de los beneficios reside en la capacitación al personal franquiciado vía on line, específicamente en los procesos referentes a ventas, devoluciones por vencimiento, abastecimiento de inventario, reducción de días de inventario y correcto stock de medicamento, permitiendo así, el buen funcionamiento e incremento de ventas en las Farmacias Cruz Azul

#### **2.7.5. Estrategia de Distribución**

- Abastecimiento de acuerdo a la rotación de productos en demanda.
- Entrenamiento al personal franquiciado respecto a sus funciones para disminuir los errores operativos, y mejorar los procesos internos del negocio.

**Tabla No.2**  
**Plan de acción para el logro del objetivo #1**

Alcanzar un crecimiento del 15% en ventas						
MEDIOS ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Porqué o para qué?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
Capacitar al cliente independiente y auxiliares en ventas y manejo de inventario (via on line)	Incrementar ventas	JZ/SF	ENERO 2023	Permanente	Personas/tiempo	% de incremento en ventas
Realizar bingos mensuales en cada farmacia	Incrementar las ventas	JZ/DF	ENERO 2023	Mensual	Personas/tiempo	%incremento de ticket promedio
Priorizar venta de los productos rentables	Incrementar la utilidad del negocio	JZ/DF	ENERO 2023	Permanente	Personas/tiempo	% incremento de utilidad de productos rentables

Fuente: Investigación de mercado

**Tabla No. 3**  
**Plan de acción para el logro del objetivo #2**

Disminuir las novedades en recepción de productos en un 90%						
MEDIOS ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Porqué o para qué?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
Capacitar al personal de farmacia en correcto proceso de reclamo de novedades	Evitar pérdidas económicas	DF	INDEFINID O	INDEFINIDO	Personas	%porcentaje de reducción de pérdidas económicas
Medir tiempo de respuesta de las novedades presentadas de los productos faltantes /sobrante/mal estados	Mejorar el inventario	AD/DF/JZ	INDEFINID O	INDEFINIDO	Personas	No. de errores
Capacitar al personal de farmacia en correcto proceso de recepción de mercadería	Mejorar el inventario	ST/DF	ENERO 2023	INDEFINIDO	Personas	Porcentaje de disminución de errores en novedades

Fuente: Investigación de mercado

**Tabla No. 4**  
**Plan de acción para el logro del objetivo #3**

Alcanzar un inventario óptimo a 50 días en base a la venta						
MEDIOS ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Porqué o para qué?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
Reducir productos en exceso por baja rotación, modificando mínimos y máximos	Mejorar la cartera de cobranza	JZ/DF	Permanente	Permanente	Personas/sistemas	# de días de cartera
Analizar compras de productos de alta demanda, modificando mínimos y máximos	Incrementar las ventas	JZ/DF	Permanente	Permanente	Personas	% incremento de ventas
Priorizar la venta de productos próximos a vencer	Reducir pérdida en dólares	DF	Permanente	Permanente	Personas	% porcentaje de incremento de la utilidad

Fuente: Investigación de mercado

# **Capítulo 3: Análisis Financiero del Proyecto**

### 3.1. Supuestos financieros

En este apartado se da inicio al análisis financiero, para el cual hubo la necesidad de proponer dos supuestos:

- Primero: el comportamiento de la demanda esperada debe tener un incremento mensual del 2%.
- Segundo: los gastos se incrementarán cada año un 10%.

**Tabla No.5**  
**Supuestos financieros**

Supuestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2023	2024	2025	2026	2027
Comportamiento de la demanda esperada		2%	2%	2%	2%
Comportamiento de los gastos		10%	10%	10%	10%

Fuente: Investigación de mercado

### 3.2. Inversión Financiera

La ejecución de los planes de acción para el logro de los objetivos propuestos requiere una inversión en capital de trabajo de USD \$15.000. Dicho activo corriente será utilizado para hacer efectivas cada una de las estrategias comerciales, que posteriormente serán medidas a través de los indicadores expuestos en el capítulo anterior.

**Tabla No. 6**  
**Inversión financiera**

DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Capital de trabajo	1. Activo corriente	1	15000,00	\$15.000,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>				<b>\$15.000,00</b>

Fuente: Investigación de mercado

### 3.3. Financiamiento del proyecto

Dado que se requiere USD\$15.000 en capital de trabajo, el 30% se financiará por medio de un préstamo al Banco Pichincha, y la diferencia

será cubierta con aportes propios, es decir, el 70%, tal como se observa en la tabla 7.

**Tabla No. 7**  
**Tipo de financiamiento requerido**

<b>Inversión Requerida</b>	<b>\$15.000,00</b>	
<b>Financiamiento</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Aportes propios	\$10.500,00	70%
Aportes de terceros (Bancos)	\$4.500,00	30%
<b>Total financiamiento</b>	<b>\$15.000,00</b>	
Tasa a pagar	16,00%	
Plazo de deuda (años)	1	

Fuente: Investigación de mercado

### 3.4. Demanda esperada anual según categorías de productos

La oferta de productos de las franquicias de Cruz Azul que serán parte de este proyecto de mejoras, está compuesta por 4 categorías principales:

- Medicinas: Conforman alrededor del 60% del total del inventario, y es la categoría de mayor rotación.
- Cuidado Infantil: Cerca del 15% del inventario está compuesto por esta categoría, que integra todo lo relacionado a la salud y cuidado de los infantes como pañales, fórmulas lácteas etc.
- Cuidado personal: Contiene productos para la higiene íntima, cuidado oral, protectores solares, entre otros. Esta línea es la que menor rotación tiene en los puntos de venta.
- Vitaminas y suplementos: los multivitamínicos rotan en menor cantidad que la categoría de medicinas; aproximadamente el 15% de los productos vendidos corresponde a esta categoría.

En la tabla 8 se propone un incremento del 2% mensual en las categorías de productos previamente detalladas. El [anexo 1](#) contiene los datos mensuales.

**Tabla No.8**  
**Demanda esperada por categorías de productos**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Medicinas	1.284	1.446	1.842	2.329	2.949
Cuidado Infantil	324	402	546	690	834
Cuidado Personal	216	216	216	216	216
Vitaminas y Suplementos	324	402	546	690	834
	<b>2.148</b>	<b>2.466</b>	<b>3.150</b>	<b>3.925</b>	<b>4.833</b>

Fuente: Investigación de mercado

### 3.5. Ventas estimadas

Actualmente, las 10 farmacias incluidas en este plan de mejoras tienen una venta promedio que oscila entre los USD \$7.000 y USD \$8.000 dólares mensuales, esto implica que no logren alcanzar los USD \$250.00 dólares de venta diaria. La proyección de ventas que podría darse posterior a la aplicación de las estrategias comerciales, permitiría lograr un incremento del 15% anual de tal manera que el valor agregado en ventas para el primer año producto del plan de negocios sería de USD \$135.033,79, USD \$156.741,09 para el año 2, llegando al quinto año a un valor de USD \$245.134,25 como se puede apreciar en la tabla 9. (Ver en el [anexo 2](#), los datos mensuales)

**Tabla No. 9**  
**Proyección de ventas estimadas anuales**

Ofertas productos o servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Medicinas	70.731,99	82.102,47	95.300,82	110.620,86	128.403,66
Cuidado Infantil	29.578,83	34.333,76	39.853,07	46.259,63	53.696,07
Cuidado Personal	15.432,43	17.913,27	20.792,91	24.135,46	28.015,34
Vitaminas y Suplementos	19.290,54	22.391,58	25.991,13	30.169,32	35.019,18
<b>TOTAL</b>	<b>135.033,79</b>	<b>156.741,09</b>	<b>181.937,93</b>	<b>211.185,27</b>	<b>245.134,25</b>

Fuente: Investigación de mercado

### 3.6. Costos de venta

Tomando en cuenta que las horas de trabajo del personal que labora en las farmacias no están siendo aprovechadas al máximo, es decir, estas horas se encuentran infrautilizadas, no se tiene la necesidad de contratar nuevo

personal, ya que, con las ventas adicionales se espera emplear de forma eficiente el potencial de los auxiliares de venta.

El costo de venta del proyecto en este caso corresponde al costo de los productos que ofertan las farmacias que se están analizando, presentando el mayor rubro de costos en la línea de medicinas y cuidado infantil. Los datos de la tabla 10 muestran los costos para un período de 5 años, los mismos que tienen una representatividad del 85% del total de las ventas, quedándole a la empresa un margen del 15% de utilidad bruta con la que podrá dar cara al pago de otros gastos: ya sean administrativos, de ventas, pago de utilidades, etc. Los datos mensuales se reportan en el [anexo 3](#).

**Tabla No. 10**  
**Costo de ventas**

Ofertas productos o servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Medicinas	60.122,19	69.787,10	81.005,70	94.027,73	109.143,11
Cuidado Infantil	25.142,01	29.183,70	33.875,11	39.320,69	45.641,66
Cuidado Personal	13.117,57	15.226,28	17.673,97	20.515,14	23.813,04
Vitaminas y Suplementos	16.396,96	19.032,85	22.092,46	25.643,93	29.766,30
<b>TOTAL</b>	<b>114.778,73</b>	<b>133.229,92</b>	<b>154.647,24</b>	<b>179.507,48</b>	<b>208.364,12</b>

Fuente: Investigación de mercado

### 3.7. Gastos operacionales: administrativos y de ventas

Tomando como referencia los supuestos planteados al inicio de este análisis, se espera que los gastos operativos mantengan una variación del 10% cada año, desde el inicio hasta que finalice el periodo. Este rubro contiene todos los gastos relacionados al giro de las farmacias; en este caso, son gastos asociados a las ventas de medicinas y demás categorías que es la razón de ser de la marca.

Para efectos de este proyecto, el rubro de gastos operacionales está conformado por el gasto que genere la contratación de un instructor que imparta clases vía online a los auxiliares y dueños de farmacia. Además de capacitarlos en temas técnicos sobre procesos de inventario y ventas, tendrá la misión de crear nexos de confianza entre los dueños de

franquicias y sus colaboradores, dado que se ha observado una falta de liderazgo a nivel interno, ausencia en la delegación de funciones y, en consecuencia, estancamiento de los procesos operativos.

Otro rubro importante que se ha incluido para el cumplimiento del objetivo de incrementar las ventas en un 15%, es la compra de premios que servirán para la realización de un bingo mensual entre los clientes de las franquicias; cada farmacia dispondrá de USD\$ 20.00 dólares mensuales para ejecutar este gasto, que al final del primer año ascendería a USD \$2400.00 (Ver tabla 11). Finalmente, el rubro que concentra menos gasto es el de Comisiones en venta, que empieza con un monto propuesto de USD \$500.00, y que al igual que el resto de los gastos operativos, crecerá 10% anualmente. Los datos mensuales pueden observados en el [anexo 4](#).

**Tabla No. 11**  
**Resumen de gastos operativos**

<b>Gastos operacionales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Capacitador on line	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60	9.663,06
Obsequios para bingo mensual	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84
Comisiones en venta	500,00	550,00	605,00	665,50	732,05
<b>Total</b>	<b>9.500,00</b>	<b>10.450,00</b>	<b>11.495,00</b>	<b>12.644,50</b>	<b>13.908,95</b>

Fuente: Investigación de mercado

### **3.8. Préstamo Bancario**

El préstamo de USD \$4500 dólares sería cancelado a un año plazo, en 12 cuotas, con dividendos de USD \$408.29 (tabla 12). El gasto de financiamiento generado al término del primer año asciende a un monto de USD \$399.47, lo cual mermaría la utilidad antes del reparto de trabajadores en el primer año (Véase tabla 13).

En la tabla 14 se presenta la amortización del préstamo, la misma que contiene el desglose del interés y capital pagado mensualmente, así como los saldos que van disminuyendo al final de cada mes hasta quedar en cero.

**Tabla No.12  
Préstamo bancario**

<b>Préstamo</b>	<b>\$4.500,00</b>
Tasa anual	16,00%
Pagos por año	12
Tasa por período	1,33%
Plazo Deuda (años)	1
Cuotas (número)	12
Dividendo	<b>\$408,29</b>

Fuente: Investigación de mercado

**Tabla No. 13  
Resumen del pago del préstamo**

Periodos anuales	0	1	2	3	4	5
Interés		\$399,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital Pagado		\$4.500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Dividendos		\$4.899,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Saldo	\$4.500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Fuente: Investigación de mercado

**Tabla No. 14  
Tabla de amortización del préstamo.**

Periodos mensuales	0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Interés		\$60,00	\$55,36	\$50,65	\$45,88	\$41,05	\$36,15	\$31,19	\$26,16	\$21,07	\$15,91	\$10,67	\$5,37
Capital Pagado		\$348,29	\$352,93	\$357,64	\$362,41	\$367,24	\$372,14	\$377,10	\$382,13	\$387,22	\$392,38	\$397,62	\$402,92
Dividendos		\$408,29	\$408,29	\$408,29	\$408,29	\$408,29	\$408,29	\$408,29	\$408,29	\$408,29	\$408,29	\$408,29	\$408,29
Saldo	\$4.500,00	\$4.151,71	\$3.798,78	\$3.441,14	\$3.078,73	\$2.711,49	\$2.339,36	\$1.962,26	\$1.580,14	\$1.192,92	\$800,53	\$402,92	\$0,00

Fuente: Investigación de mercado

### **3.9. Análisis de los Estados Financieros**

#### **3.9.1. Estado de Resultados y Flujo de caja**

El estado de resultados que se presenta en la tabla 15 desglosa y unifica los distintos rubros correspondientes a ingresos y egresos de manera anual. Empezando en la primera línea con las ventas anuales proyectadas a las mismas que se les resta el costo de ventas y dicho resultado corresponde a la Utilidad bruta con que cuenta la empresa para llevar a cabo el plan de mejoras.

Se observa que una vez descontados los gastos desembolsables (pago del instructor on line, obsequios para el bingo y comisiones por incremento de ventas), el proyecto mantiene una utilidad operacional positiva. Sumado a esto, la Utilidad del ejercicio es positiva al finalizar el primer año y mantiene esa tendencia el resto de los años.

En la tabla 15 también se puede visualizar que existe un flujo de caja positivo en el primer año, pese a que el financiamiento por parte de terceros se paga completamente en el año 1, esto revela que el proyecto posee la solvencia necesaria para pagar las deudas puesto que el resultado de los flujos de efectivo crece anualmente. En la opinión de Block, Hirt, & Danielsen (2013), " El estado de resultados es el principal instrumento que se usa para medir la rentabilidad de una empresa a lo largo de un periodo" (p. 23) , y los resultados aquí presentados permiten deducir que el proyecto puede generar rentabilidad a los inversores.

**Tabla No. 15**  
**Estado de resultados y flujo de caja**

Cuentas	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4	5
Ventas		135.033,79	156.741,09	181.937,93	211.185,27	245.134,25
- Costo de Ventas		114.778,73	133.229,92	154.647,24	179.507,48	208.364,12
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>20.255,07</b>	<b>23.511,16</b>	<b>27.290,69</b>	<b>31.677,79</b>	<b>36.770,14</b>
- Gastos desembolsables		9.500,00	10.450,00	11.495,00	12.644,50	13.908,95
- Gastos no desembolsables						
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>10.755,07</b>	<b>13.061,16</b>	<b>15.795,69</b>	<b>19.033,29</b>	<b>22.861,19</b>
- Gastos financiamiento		399,47	-	-	-	-
+/- Ing/Eg. No operacionales						
<b>Utilidad antes de Reparto a Trabajadores</b>		<b>10.355,60</b>	<b>13.061,16</b>	<b>15.795,69</b>	<b>19.033,29</b>	<b>22.861,19</b>
- 15% Reparto Ut. Trabajadores		1.553,34	1.959,17	2.369,35	2.854,99	3.429,18
<b>Utilidad antes de Impuesto Renta</b>		<b>8.802,26</b>	<b>11.101,99</b>	<b>13.426,34</b>	<b>16.178,30</b>	<b>19.432,01</b>
- 25% Impuesto Renta		2.200,57	2.775,50	3.356,58	4.044,57	4.858,00
<b>Utilidad antes de Reserva Legal</b>		<b>6.601,70</b>	<b>8.326,49</b>	<b>10.069,75</b>	<b>12.133,72</b>	<b>14.574,01</b>
- 10% Reserva Legal		660,17	832,65	1.006,98	1.213,37	1.457,40
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>5.941,53</b>	<b>7.493,84</b>	<b>9.062,78</b>	<b>10.920,35</b>	<b>13.116,61</b>
+ Gastos no desembolsables		-	-	-	-	-
+ Reserva Legal		660,17	832,65	1.006,98	1.213,37	1.457,40
+ Deudas no pagadas en el periodo		3.753,91	4.734,67	5.725,94	6.899,57	8.287,18
- Deudas pagadas			- 3.753,91	- 4.734,67	- 5.725,94	- 6.899,57
- Amortización (cap.pagado)		- 4.500,00	-	-	-	-
+ Valor en Libros (si se vende)						
Inversión	- 15.000,00					
Préstamo a largo plazo	4.500,00					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 10.500,00</b>	<b>5.855,60</b>	<b>9.307,26</b>	<b>11.061,02</b>	<b>13.307,35</b>	<b>15.961,62</b>

Fuente: Investigación de mercado

### 3.9.2. Balance General del proyecto

Antes de analizar el Balance General, es preciso hacer una breve distinción entre este Balance y el Estado de Resultados. Para eso, vale citar la opinión de Block et al. (2013), quienes argumentan que el primero hace referencia a todo lo que: "posee una empresa y cómo ha financiado sus activos, sea mediante pasivos o participaciones de capital. El propósito del estado de resultados es mostrar la rentabilidad de la empresa, mientras que el balance general describe sus propiedades y sus obligaciones" (Block et al., 2013, p. 27).

Una vez aclarada la diferencia entre ambos, se procede a examinar la tabla 16 del Balance General, donde se encuentra registrado en el primer renglón el efectivo que viene a ser igual al total del activo circulante, el mismo que crece anualmente desde el año 1. Le siguen las deudas no pagadas en el periodo ( Estado de Resultados), que se contabilizan en el Balance General como Cuentas y documentos por pagar, que al término del primer año suman un valor de USD \$3.753.91. Finalmente, destaca en la tabla que, el Capital Social, la reserva legal y las utilidades retenidas, contribuyen notablemente al incremento del patrimonio.

**Tabla No. 16**  
**Balance General**

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EFFECTIVO	15.000,00	20.855,60	30.162,86	41.223,88	54.531,23	70.492,85
A/F NETOS		-	-	-	-	-
<b>ACTIVOS</b>	<b>15.000,00</b>	<b>20.855,60</b>	<b>30.162,86</b>	<b>41.223,88</b>	<b>54.531,23</b>	<b>70.492,85</b>
CTAS.DOC. X PAGAR		3.753,91	4.734,67	5.725,94	6.899,57	8.287,18
PRÉSTAMO BCARIO.	4.500,00	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>4.500,00</b>	<b>3.753,91</b>	<b>4.734,67</b>	<b>5.725,94</b>	<b>6.899,57</b>	<b>8.287,18</b>
CAPITAL SOCIAL	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00
RESERVA LEGAL		660,17	1.492,82	2.499,79	3.713,17	5.170,57
UTILIDADES RETENIDAS		5.941,53	13.435,37	22.498,15	33.418,50	46.535,10
<b>PATRIMONIO</b>	<b>10.500,00</b>	<b>17.101,70</b>	<b>25.428,19</b>	<b>35.497,94</b>	<b>47.631,66</b>	<b>62.205,67</b>
<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>15.000,00</b>	<b>20.855,60</b>	<b>30.162,86</b>	<b>41.223,88</b>	<b>54.531,23</b>	<b>70.492,85</b>

Fuente: Investigación de mercado

### 3.10. Evaluación financiera del proyecto

Con la intención de examinar si el proyecto constituye una buena inversión, se evalúan algunos indicadores que facilitan la decisión de los inversores. En los párrafos posteriores se examinan brevemente algunos de ellos.

#### 3.10.1. Recuperación de la inversión

Tomando como referencia que el horizonte temporal es de 5 años, y este inicia en el 2023 (año 1) y culmina en el 2027 (año 5), se puede afirmar que el dinero se va a recuperar dentro de este periodo de tiempo.

Terminado el primer año se observa la recuperación de USD\$ 4.857.00, quedando pendiente por recuperar aún USD 5.643.00 dólares, no obstante, el PAYBACK muestra un valor positivo de USD \$760.47 en el año 2, siendo probable que entre el año 1 y 2 se pueda recuperar los montos invertidos (Véase tabla 17). Al calcular el tiempo exacto en que se recupera la inversión, los resultados sugieren que el tiempo es igual a 1 año + 11 meses (Ver tabla 18).

**Tabla No. 17**  
**Recuperación del capital invertido**

	0	1	2	3	4	5
FLUJO	-\$ 10.500,00	\$ 5.855,60	\$ 9.307,26	\$ 11.061,02	\$ 13.307,35	\$ 15.961,62
VALOR PRESENTE FLUJO	-\$ 10.500,00	\$ 4.857,00	\$ 6.403,47	\$ 6.312,27	\$ 6.299,10	\$ 6.267,02
PAYBACK	-\$ 10.500,00	-\$ 5.643,00	\$ 760,47	\$ 7.072,74	\$ 13.371,84	\$ 19.638,86

Fuente: Investigación de mercado

**Tabla No. 18**  
**Momento en que se recupera la inversión**

1	6.403
n - 1	5.643
n =	<b>1,88</b>
<b>AÑOS</b>	1
<b>MESES</b>	11

Fuente: Investigación de mercado

### 3.10.2. La Tasa Interna de Retorno [TIR]

Una manera muy eficaz de evaluar proyectos es a través del cálculo de la Tasa Interna de Retorno, la cual es el producto del flujo de caja planificado. La TIR se compara con el WAAC, y este último debe resultar menor para que la inversión sea aceptada; si por el contrario el WAAC excede a la TIR, dicho resultado implicaría que el proyecto no es viable, por lo tanto, la propuesta no será aceptada. La tabla 19 muestran 2 resultados que definitivamente definen la viabilidad del proyecto:

- ✓ La TIR es > que el WAAC = 77.34% > 21%

✓ El VAN es positivo = 19.638.86

**Tabla No. 19**  
**Tasa Interna de Retorno (TIR)**

<b>TIR</b>	<b>77,34%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 19.638,86</b>
<b>WACC</b>	<b>21%</b>

**Fuente:** Investigación de mercado

### **3.10.3. Punto de equilibrio**

Teniendo en cuenta el criterio de Van Horne & Wachowicz (2010), cuando se habla de punto de equilibrio se hace referencia al "volumen de ventas requerido para que los ingresos totales y los costos totales sean iguales; puede expresarse en unidades o en dinero de ventas" (p. 421), como lo indican otros autores, es el momento en el horizonte temporal en que no se generan ganancias y al mismo tiempo no se producen pérdidas.

El punto en que el proyecto no va a generar pérdidas ni ganancias en el año 1, es cuando se logró cumplir con el 49% de la venta estimada, lo cual supone que deba venderse como mínimo USD 65.996,44 en el 2023. Luego, a partir del segundo año el punto de equilibrio, empieza a ser menos restrictivo puesto que va descendiendo el porcentaje de ventas que se debe alcanzar (Véase tabla 20).

**Tabla No.20**  
**Análisis del punto de equilibrio**

Punto de equilibrio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Fijo	\$ 9.899,47	\$ 10.450,00	\$ 11.495,00	\$ 12.644,50	\$ 13.908,95
Ventas- Costo variable	\$ 20.255,07	\$ 23.511,16	\$ 27.290,69	\$ 31.677,79	\$ 36.770,14
<b>% Equilibrio</b>	<b>49%</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>	<b>40%</b>	<b>38%</b>
Ventas	\$ 135.033,79	\$ 156.741,09	\$ 181.937,93	\$ 211.185,27	\$ 245.134,25
Costos Variables	\$ 114.778,73	\$ 133.229,92	\$ 154.647,24	\$ 179.507,48	\$ 208.364,12
Costos fijos	\$ 9.899,47	\$ 10.450,00	\$ 11.495,00	\$ 12.644,50	\$ 13.908,95
Utilidad	\$ 10.355,60	\$ 13.061,16	\$ 15.795,69	\$ 19.033,29	\$ 22.861,19
<b>VERIFICACIÓN</b>					
Ventas	\$ 65.996,44	\$ 69.666,67	\$ 76.633,33	\$ 84.296,67	\$ 92.726,33
Costos Variables	\$ 56.096,98	\$ 59.216,67	\$ 65.138,33	\$ 71.652,17	\$ 78.817,38
Costos fijos	\$ 9.899,47	\$ 10.450,00	\$ 11.495,00	\$ 12.644,50	\$ 13.908,95
Utilidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Investigación de mercado

### 3.10.4. Análisis de los ratios financieros

Para medir las condiciones financieras de una empresa o un proyecto, los expertos aconsejan utilizar ratios financieras o razones financieras. Van Horne & Wachowicz (2010) sostienen que, una razón financiera es: "Un índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo uno entre el otro " (p. 135), y una vez calculadas, lo recomendable es compararlas con años anteriores y con los ratios que presenten otras empresas del mismo sector.

Dado que estas relaciones entre variables contables resultan de dividir una sobre otra, a continuación, se presenta en la tabla 21 los resultados de los ratios financieros en conjunto con su interpretación:

**Tabla No 21.  
Resultado de los ratios financieros**

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZÓN CORRIENTE	ACT. CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE.	\$ 5,56	\$ 6,37	\$ 7,20	\$ 7,90	\$ 8,51
CAPITAL DE TRABAJO	ACT. CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE.	\$ 17.101,70	\$ 25.428,19	\$ 35.497,94	\$ 47.631,66	\$ 62.205,67
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	VENTAS/ ACTIVOS	\$ 6,47	\$ 5,20	\$ 4,41	\$ 3,87	\$ 3,48
ENDEUDAMIENTO	PASIVOS /ACTIVOS	\$ 0,18	\$ 0,16	\$ 0,14	\$ 0,13	\$ 0,12
LEVERAGE TOTAL	PASIVO/ PATRIMONIO	\$ 0,22	\$ 0,19	\$ 0,16	\$ 0,14	\$ 0,13
COBERTURA PASIVO FINANCIERO	PAS. FIN. / VENTAS	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
MARGEN BRUTO	UT. BRUTA/ VENTAS	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150
MARGEN OPERATIVO	UT. OPERATIVA /VENTAS	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09
MARGEN NETO	UT. NETA /VENTAS	\$ 0,04	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05
ROA (Return On Assets)	UT NETA/ ACTIVOS	\$ 0,28	\$ 0,25	\$ 0,22	\$ 0,20	\$ 0,19
ROE (Return on Equity)	UT NETA /PATRIMONIO	\$ 0,35	\$ 0,29	\$ 0,26	\$ 0,23	\$ 0,21

Fuente: Investigación de mercado

### Razón corriente

Este índice permite medir si el proyecto va a contar con suficiente liquidez para hacer frente a las deudas que se presenten en el corto plazo. Su interpretación indica que: por cada dólar de pasivo, el proyecto asegura tener \$5.56 de activo para respaldar las obligaciones contraídas.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### Capital de trabajo

Tal como se observó en el Balance General, el activo corriente es superior al pasivo corriente, lo cual es un indicador que el proyecto cuenta con liquidez para ejecutar las estrategias planteadas. El Capital de trabajo muestra la relación en términos de dólares entre el Pasivo Corriente (PC) y Activo Corriente (AC). El resultado del proyecto indica que el AC > PC, lo que sugiere que hay liquidez considerando el corto plazo.

$$\text{Fórmula} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

### **Rotación del activo total**

Este indicador mide la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. El resultado del proyecto indica que se está obteniendo USD \$ 6.47 de retribución, por cada dólar que el proyecto ha invertido en activos en el primer año.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

### **Índice de Endeudamiento**

Este indicador de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que se financiaron con deudas. Los resultados de la tabla 21 indican que el proyecto está financiando sus activos, un 18% con fondos de terceros y la diferencia con aportes propio, en el año 1. El resto de años, este índice disminuye considerablemente.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$$

### **Margen bruto (Utilidad Bruta/Ventas)**

El porcentaje de venta en dólares con que cuenta el proyecto después de cumplir con sus obligaciones, para todo el horizonte temporal es del 15%, ya que el 85% le corresponde al costo de ventas. Este margen de apenas el 15% que se obtiene en el periodo se debe a que el costo es alto.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

### **Margen operativo (Utilidad operativa /ventas)**

Se calcula al dividir la utilidad operativa proyectada en el Estado de Resultados sobre las ventas para identificar la proporción de esta utilidad sobre los ingresos. En la tabla 21 se observa que el margen operativo oscila entre el 8% y 9%.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

### **Margen neto:**

Este indicador es el más relevante para los inversionistas y/o accionistas ya que su cálculo requiere el valor de la utilidad neta (a la que ya se le han descontado los costos y gastos) sobre las ventas. En la tabla 21, se observa que el margen neto con que cuenta el proyecto es del 4%, luego de restarse los costos y gastos en el primer año, y del 5% a partir del segundo año. El margen neto podría ser mayor si se redujeran los costos de venta y gastos operativos.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

### **ROA (Return On Assets)**

La finalidad del ROA es explicar el rendimiento del activo total; al dividir la utilidad neta para los activos se observa que, por cada dólar invertido en los activos del proyecto, se obtiene un retorno de 0.28 centavos de utilidad neta a partir del primer año.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$$

### **ROE (Return on Equity)**

Este indicador permite determinar cuál es el rendimiento sobre el capital, es decir, medir la rentabilidad financiera. Al dividir la utilidad neta entre el patrimonio, los resultados sugieren que por cada dólar invertido se está produciendo 0.35 centavos en ganancias (utilidad neta) en el primer año, 0.29 en el segundo y 0.21 en el quinto año.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

## 4. Conclusiones

### 4.1. Conclusiones

El objetivo de este estudio es desarrollar un plan de negocios que permita la estructuración e implementación de estrategias comerciales, y las mejoras en el servicio al cliente para mantener una cuota de mercado óptima en todas las farmacias Cruz Azul ubicadas en el centro sur de la ciudad de Guayaquil.

Al término de esta investigación, y posterior a la revisión de la literatura, investigación de mercado y cálculos financieros, los principales hallazgos se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- Se ha observado una continua disminución de las ventas en las farmacias analizadas, lo cual estaría asociado a la incorrecta proyección de abastecimiento del inventario, rotación frecuente del personal, débil conocimiento en farmacología que tienen los auxiliares de venta, y ausencia en la delegación de funciones por parte de los dueños de franquicias.
- Las farmacias que han sido objeto de este estudio, tienen en su mayoría una venta promedio mensual de USD \$7.000, un inventario en dólares de USD 10.000, y rotan aproximadamente 888 ítems al mes.
- Para alcanzar un crecimiento en ventas del 15% anual, disminuir las novedades en recepción, los problemas de abastecimiento y deficiencia en el servicio al cliente, se plantea como propuesta de valor, la contratación de un instructor que brinde clases on line una vez al mes a los auxiliares y dueños de farmacia, el cual se encargará de impartir conocimientos sobre procesos técnicos donde actualmente se han observado fallas y además, tendrá la misión de fortalecer la falta de liderazgo observada a nivel interno.

- El fortalecimiento del liderazgo y la confianza entre los franquiciados y sus colaboradores permitiría eliminar cuellos de botella e incrementar la productividad.
- En concordancia con la información previamente en el capítulo financiero, es preciso señalar que: una vez descontados los gastos desembolsables, el proyecto mantiene una utilidad operacional y utilidad del ejercicio positiva; además, el proyecto posee la solvencia necesaria para pagar las deudas puesto que el flujo de caja supera los 5.000 desde el primer año. Por otro lado, se estima que el tiempo de recuperación de la inversión es de 1 año 11 meses. Finalmente, al comparar la TIR (77.34%) con el WAAC (21%), se observa que la  $TIR > WACC$ , y dado que el VAN es positivo, estos tres indicadores revelan que el proyecto es rentable.

## 5. Recomendaciones

Una vez que se ha dado por terminado este estudio, se observa que uno de los principales hallazgos encontrados es el débil liderazgo que tienen los dueños de franquicias, lo cual dificulta la delegación de funciones a los colaboradores y se crean cuellos de botella en los procesos. Dicho lo anterior, se recomienda a futuro abrir nuevas líneas de investigación que profundicen en temas de liderazgo, ambiente laboral y en las consecuencias de no transmitir responsabilidades entre colaboradores, además de los efectos positivos que pueden generarse a partir de la delegación de tareas.

Dado que se pretende con este plan crear vínculos de confianza entre los dueños de franquicias y sus colaboradores a través de lecciones en materia de liderazgo y buen ambiente de trabajo (vía online), resultaría interesante a futuro realizar un estudio analizando el antes y el después de la implementación de este tipo de estrategias en las mismas farmacias que han sido objeto de este estudio. El análisis que se propone para la apertura

de un nuevo tema de investigación, implicaría recoger datos a través de entrevistas semi estructuradas y encuestas directas a los actores que han sido partícipes de estos posibles cambios.

## 5. Bibliografía

(s.f.).

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2022). Obtenido de Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte de Establecimientos Farmacéuticos y Establecimientos de Dispositivos Médicos, Notificación de Contratación de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte: <https://www.controlsanitario.gob.ec/procesos-de-buenas-practicas-de-almacenamiento-distribucion-y-o-transporte-para-establecimientos-farmaceuticos-y-establecimientos-de-dispositivos-medicos/>

Atucha, A. J., & Gualdoni, P. (Abril de 2018). El funcionamiento de los mercados. Mar del Plata, Argentina. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/2879/1/atucha-et-al-2018.pdf>

Baumann, H. (10 de Noviembre de 2021). *crehana*. Obtenido de Cliente interno y externo: ¿cómo ofrecer a tus empleados la misma satisfacción que a tus clientes: <https://www.crehana.com/blog/negocios/cliente-interno-externo/>

Block, S. B., Hirt, G. A., & Danielsen, B. R. (2013). *Fundamentos de administración financiera, decimo cuarta edición*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25469w/Fundamentos\\_de\\_Administracion\\_Financiera.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25469w/Fundamentos_de_Administracion_Financiera.pdf)

Bureau, Veritas. (2018). *Logística integral*. FC CONFEMETAL, .

Chávez, J. (octubre de 2020). CONTROL Y MEDICIÓN DE LOS INVENTARIOS EN EL SECTOR COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA. Santa Elena: Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5790/1/UPSE-TCA-2021-0013.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: The McGraw-Hill Companies. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Da Silva, D. (31 de Agosto de 2020). *Blog de Zendesk*. Obtenido de ¿Cuáles son los tipos de segmentación de mercados y cuál es su importancia para tu empresa?: <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-segmentacion-mercados/>

Erazo, C., Robles, D., Cifuentes, L., & Saquisari, D. (2021). Auditoría integral en inventarios y costos de ventas en negocios del Cacao Ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 27( Esp.3), pp. 391-403.

García, H. (2010). Business Lifestyle. *Emprendimiento & Marketing*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Espíritu Santo.

Garnica, C., & Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Estado de México: Pearson.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Mexico: Pearson.

Gómez, F. (19 de Noviembre de 2011). *Slideshare*. Obtenido de Competencia perfecta e imperfecta:

<https://es.slideshare.net/M1000N/competencia-perfecta-e-imperfecta>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

La Rosa, M. (2013). *Hay que educar a las empresas en el mundo digital de las web 2.0*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

Logistec. (febrero de 2022). *Telemetría y cadena de frío, un perfecto match para la conservación de productos*. Obtenido de Logistec: <https://www.revistalogistec.com/logistica/proveedores-estrategicos-2/4055-wisecool-telemetria-y-cadena-de-frio-un-perfecto-match-para-la-conservacion-de-productos>

Peiró, R. (2022). *Economipedia*. Obtenido de Análisis ABC: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-abc.html>

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. TRE FREE PRESS. Recuperado el 27 de 12 de 2021, de [file:///C:/Users/diana/Downloads/Ventaja%20competitiva%20Creacion%20y%20sostenibilidad%20de%20un%20rendimiento%20superior%20by%20Michael%20E.%20Porter%20\(z-lib.org\).pdf](file:///C:/Users/diana/Downloads/Ventaja%20competitiva%20Creacion%20y%20sostenibilidad%20de%20un%20rendimiento%20superior%20by%20Michael%20E.%20Porter%20(z-lib.org).pdf)

Quiroa, M. (noviembre de 2022). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/mercado-fragmentado.html>

RAE. (2021). *Real Academia Española (RAE)*. Obtenido de <https://dle.rae.es>

Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Economía*. McGraw-Hill Interamericana.

doi:<https://www.marcialpons.es/libros/economia/9788448151546/>

Sanchez, V. (noviembre de 2015). EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS Y SU APOORTE EN LOS ESTADOS. Machala, El Oro, Ecuador.

Serrano, C. (2020). Como se adaptan los centros de almacenamiento a la nueva normalidad. *Vistazo*, 1. Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/como-se-adaptan-los-centros-de-almacenamiento-la-nueva-normalidad-AEVI207016>

St. Jude Children Research Hospital. (2018). *St. Jude Children Research Hospital*. Obtenido de Almacenamiento y eliminación de medicamentos de forma segura: <https://together.stjude.org/es-us/diagn%C3%B3stico-tratamiento/medication-management/almacenamiento-y-eliminaci%C3%B3n-de-medicamentos-de-forma-segura.html>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Santa Fe: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Tomas, D. (octubre de 2020). *Ciberclick Estrategias de marketing: que es, tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos#:~:text=Una%20estrategia%20de%20marketing%20es,de%20negocio%20de%20la%20empresa.>

Tzu, S. (s.f.). *El arte de la Guerra*. Obtenido de El Arte de la Guerra: <https://www.elejandria.com/libro/descargar/el-arte-de-la-guerra/sun-tzu/847/1297>

Universidad de Guanajuato. (22 de Octubre de 2021). *Universidad de Guanajuato*. Obtenido de Clase digital 7: Disposiciones sobre

competencia económica: <https://blogs.ugto.mx/contador/clase-digital-7-disposiciones-sobre-competencia-economica/>

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Pearson. Obtenido de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>

Vásquez, K. (2013). *TodoMarketing*. Obtenido de ¿Qué es fragmentación de mercados?: <https://www.todomktblog.com/2013/10/fragmentacion-mercados.html>

Westreicher, G. (noviembre de 2022). *Control de inventario*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/control-de-inventario.html>

Zumba, L. (31 de Diciembre de 2021). *El Expreso*. Obtenido de Farmacias: después de un año de bonanza, mayor expansión: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/farmacias-despues-ano-bonanza-mayor-expansion-118561.html#:~:text=Las%20buenas%20utilidades%20que%20el,a%20brir%20mayores%20puntos%20de%20ventas.>

Zumba, L. (31 de Diciembre de 2021). Farmacias: después de un año de bonanza, mayor expansión. *El Expreso*, pág. 1. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/farmacias-despues-ano-bonanza-mayor-expansion-118561.html#:~:text=Las%20buenas%20utilidades%20que%20el,a%20brir%20mayores%20puntos%20de%20ventas.>

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES Y MEJORAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL, UBICADAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023"

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES Y MEJORAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL, UBICADAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023"

## Anexo 1. Demanda estimada mensual según categorías de productos

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA ESPERADA: AÑO 1 (cantidad de productos/servicios que se esperan vender cada mes)

OFERTA PRODUCTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Medicinas	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	1.284
Cuidado Infantil	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	324
Cuidado Personal	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Vitaminas y Suplementos	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	324
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>2.148</b>

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA ESPERADA: AÑO 2

OFERTA PRODUCTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Medicinas	109	111	113	115	117	119	121	123	125	128	131	134	1.446
Cuidado Infantil	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	402
Cuidado Personal	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Vitaminas y Suplementos	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	402
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>	<b>187</b>	<b>191</b>	<b>195</b>	<b>199</b>	<b>203</b>	<b>207</b>	<b>211</b>	<b>215</b>	<b>220</b>	<b>225</b>	<b>230</b>	<b>2.466</b>

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA ESPERADA: AÑO 3

OFERTA PRODUCTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Medicinas	137	140	143	146	149	152	155	158	161	164	167	170	1.842
Cuidado Infantil	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	546
Cuidado Personal	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Vitaminas y Suplementos	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	546
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>240</b>	<b>245</b>	<b>250</b>	<b>255</b>	<b>260</b>	<b>265</b>	<b>270</b>	<b>275</b>	<b>280</b>	<b>285</b>	<b>290</b>	<b>3.150</b>

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA ESPERADA: AÑO 4

OFERTA PRODUCTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Medicinas	173	176	180	184	188	192	196	200	204	208	212	216	2.329
Cuidado Infantil	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	690
Cuidado Personal	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Vitaminas y Suplementos	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	690
<b>TOTAL</b>	<b>295</b>	<b>300</b>	<b>306</b>	<b>312</b>	<b>318</b>	<b>324</b>	<b>330</b>	<b>336</b>	<b>342</b>	<b>348</b>	<b>354</b>	<b>360</b>	<b>3.925</b>

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA ESPERADA: AÑO 5

OFERTA PRODUCTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Medicinas	220	224	228	233	238	243	248	253	258	263	268	273	2.949
Cuidado Infantil	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	834
Cuidado Personal	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Vitaminas y Suplementos	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	834
<b>TOTAL</b>	<b>366</b>	<b>372</b>	<b>378</b>	<b>385</b>	<b>392</b>	<b>399</b>	<b>406</b>	<b>413</b>	<b>420</b>	<b>427</b>	<b>434</b>	<b>441</b>	<b>4.833</b>

Fuente: Investigación de mercado

## Anexo 2. Proyección de ventas adicionales mensuales

### VENTAS PROYECTADAS: AÑO 1

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Medicinas	5.500,00	5.568,75	5.638,36	5.708,84	5.780,20	5.852,45	5.925,61	5.999,68	6.074,67	6.150,61	6.227,49	6.305,33	70.731,99
Cuidado Infantil	2.300,00	2.328,75	2.357,86	2.387,33	2.417,17	2.447,39	2.477,98	2.508,96	2.540,32	2.572,07	2.604,22	2.636,78	29.578,83
Cuidado Personal	1.200,00	1.215,00	1.230,19	1.245,56	1.261,13	1.276,90	1.292,86	1.309,02	1.325,38	1.341,95	1.358,72	1.375,71	15.432,43
Vitaminas y Suplementos	1.500,00	1.518,75	1.537,73	1.556,96	1.576,42	1.596,12	1.616,07	1.636,28	1.656,73	1.677,44	1.698,41	1.719,64	19.290,54
<b>TOTAL</b>	<b>10.500,00</b>	<b>10.631,25</b>	<b>10.764,14</b>	<b>10.898,69</b>	<b>11.034,93</b>	<b>11.172,86</b>	<b>11.312,52</b>	<b>11.453,93</b>	<b>11.597,10</b>	<b>11.742,07</b>	<b>11.888,84</b>	<b>12.037,45</b>	<b>135.033,79</b>

### VENTAS PROYECTADAS: AÑO 2

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Medicinas	6.384,15	6.463,95	6.544,75	6.626,56	6.709,39	6.793,26	6.878,18	6.964,15	7.051,20	7.139,34	7.228,59	7.318,94	82.102,47
Cuidado Infantil	2.669,74	2.703,11	2.736,90	2.771,11	2.805,75	2.840,82	2.876,33	2.912,28	2.948,69	2.985,54	3.022,86	3.060,65	34.333,76
Cuidado Personal	1.392,91	1.410,32	1.427,95	1.445,80	1.463,87	1.482,17	1.500,69	1.519,45	1.538,44	1.557,68	1.577,15	1.596,86	17.913,27
Vitaminas y Suplementos	1.741,13	1.762,90	1.784,93	1.807,24	1.829,83	1.852,71	1.875,87	1.899,31	1.923,06	1.947,09	1.971,43	1.996,08	22.391,58
<b>TOTAL</b>	<b>12.187,92</b>	<b>12.340,27</b>	<b>12.494,52</b>	<b>12.650,71</b>	<b>12.808,84</b>	<b>12.968,95</b>	<b>13.131,06</b>	<b>13.295,20</b>	<b>13.461,39</b>	<b>13.629,66</b>	<b>13.800,03</b>	<b>13.972,53</b>	<b>156.741,09</b>

### VENTAS PROYECTADAS: AÑO 3

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Medicinas	7.410,43	7.503,06	7.596,85	7.691,81	7.787,96	7.885,31	7.983,87	8.083,67	8.184,72	8.287,03	8.390,61	8.495,50	95.300,82
Cuidado Infantil	3.098,91	3.137,64	3.176,86	3.216,58	3.256,78	3.297,49	3.338,71	3.380,44	3.422,70	3.465,48	3.508,80	3.552,66	39.853,07
Cuidado Personal	1.616,82	1.637,03	1.657,49	1.678,21	1.699,19	1.720,43	1.741,94	1.763,71	1.785,76	1.808,08	1.830,68	1.853,56	20.792,91
Vitaminas y Suplementos	2.021,03	2.046,29	2.071,87	2.097,77	2.123,99	2.150,54	2.177,42	2.204,64	2.232,20	2.260,10	2.288,35	2.316,95	25.991,13
<b>TOTAL</b>	<b>14.147,19</b>	<b>14.324,03</b>	<b>14.503,08</b>	<b>14.684,36</b>	<b>14.867,92</b>	<b>15.053,77</b>	<b>15.241,94</b>	<b>15.432,46</b>	<b>15.625,37</b>	<b>15.820,69</b>	<b>16.018,45</b>	<b>16.218,68</b>	<b>181.937,93</b>

### VENTAS PROYECTADAS: AÑO 4

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Medicinas	8.601,69	8.709,21	8.818,08	8.928,30	9.039,91	9.152,91	9.267,32	9.383,16	9.500,45	9.619,20	9.739,44	9.861,19	110.620,86
Cuidado Infantil	3.597,07	3.642,03	3.687,56	3.733,65	3.780,32	3.827,58	3.875,42	3.923,87	3.972,91	4.022,58	4.072,86	4.123,77	46.259,63
Cuidado Personal	1.876,73	1.900,19	1.923,94	1.947,99	1.972,34	1.997,00	2.021,96	2.047,23	2.072,83	2.098,74	2.124,97	2.151,53	24.135,46
Vitaminas y Suplementos	2.345,92	2.375,24	2.404,93	2.434,99	2.465,43	2.496,25	2.527,45	2.559,04	2.591,03	2.623,42	2.656,21	2.689,41	30.169,32
<b>TOTAL</b>	<b>16.421,41</b>	<b>16.626,68</b>	<b>16.834,51</b>	<b>17.044,94</b>	<b>17.258,00</b>	<b>17.473,73</b>	<b>17.692,15</b>	<b>17.913,30</b>	<b>18.137,22</b>	<b>18.363,93</b>	<b>18.593,48</b>	<b>18.825,90</b>	<b>211.185,27</b>

### VENTAS PROYECTADAS: AÑO 5

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Medicinas	9.984,45	10.109,26	10.235,62	10.363,57	10.493,11	10.624,28	10.757,08	10.891,54	11.027,69	11.165,53	11.305,10	11.446,42	128.403,66
Cuidado Infantil	4.175,32	4.227,51	4.280,35	4.333,86	4.388,03	4.442,88	4.498,42	4.554,65	4.611,58	4.669,22	4.727,59	4.786,68	53.696,07
Cuidado Personal	2.178,43	2.205,66	2.233,23	2.261,14	2.289,41	2.318,02	2.347,00	2.376,34	2.406,04	2.436,12	2.466,57	2.497,40	28.015,34
Vitaminas y Suplementos	2.723,03	2.757,07	2.791,53	2.826,43	2.861,76	2.897,53	2.933,75	2.970,42	3.007,55	3.045,15	3.083,21	3.121,75	35.019,18
<b>TOTAL</b>	<b>19.061,23</b>	<b>19.299,49</b>	<b>19.540,73</b>	<b>19.784,99</b>	<b>20.032,31</b>	<b>20.282,71</b>	<b>20.536,24</b>	<b>20.792,95</b>	<b>21.052,86</b>	<b>21.316,02</b>	<b>21.582,47</b>	<b>21.852,25</b>	<b>245.134,25</b>

Fuente: Investigación de mercado

### Anexo 3. Costos proyectados de manera mensual

COSTOS PROYECTADOS: AÑO 1

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Medicinas	4.675,00	4.733,44	4.792,61	4.852,51	4.913,17	4.974,58	5.036,77	5.099,73	5.163,47	5.228,02	5.293,37	5.359,53	60.122,19
Cuidado Infantil	1.955,00	1.979,44	2.004,18	2.029,23	2.054,60	2.080,28	2.106,28	2.132,61	2.159,27	2.186,26	2.213,59	2.241,26	25.142,01
Cuidado Personal	1.020,00	1.032,75	1.045,66	1.058,73	1.071,96	1.085,36	1.098,93	1.112,67	1.126,58	1.140,66	1.154,92	1.169,35	13.117,57
Vitaminas y Suplementos	1.275,00	1.290,94	1.307,07	1.323,41	1.339,96	1.356,70	1.373,66	1.390,83	1.408,22	1.425,82	1.443,65	1.461,69	16.396,96
compra de materia prima	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8.925,00</b>	<b>9.036,56</b>	<b>9.149,52</b>	<b>9.263,89</b>	<b>9.379,69</b>	<b>9.496,93</b>	<b>9.615,64</b>	<b>9.735,84</b>	<b>9.857,54</b>	<b>9.980,76</b>	<b>10.105,52</b>	<b>10.231,84</b>	<b>114.778,73</b>

COSTOS PROYECTADOS: AÑO 2

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Medicinas	5.426,53	5.494,36	5.563,04	5.632,58	5.702,98	5.774,27	5.846,45	5.919,53	5.993,52	6.068,44	6.144,30	6.221,10	69.787,10
Cuidado Infantil	2.269,28	2.297,64	2.326,36	2.355,44	2.384,88	2.414,70	2.444,88	2.475,44	2.506,38	2.537,71	2.569,43	2.601,55	29.183,70
Cuidado Personal	1.183,97	1.198,77	1.213,75	1.228,93	1.244,29	1.259,84	1.275,59	1.291,53	1.307,68	1.324,02	1.340,57	1.357,33	15.226,28
Vitaminas y Suplementos	1.479,96	1.498,46	1.517,19	1.536,16	1.555,36	1.574,80	1.594,49	1.614,42	1.634,60	1.655,03	1.675,72	1.696,66	19.032,85
<b>TOTAL</b>	<b>10.359,73</b>	<b>10.489,23</b>	<b>10.620,35</b>	<b>10.753,10</b>	<b>10.887,51</b>	<b>11.023,61</b>	<b>11.161,40</b>	<b>11.300,92</b>	<b>11.442,18</b>	<b>11.585,21</b>	<b>11.730,02</b>	<b>11.876,65</b>	<b>133.229,92</b>

COSTOS PROYECTADOS: AÑO 3

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Medicinas	6.298,87	6.377,60	6.457,32	6.538,04	6.619,76	6.702,51	6.786,29	6.871,12	6.957,01	7.043,97	7.132,02	7.221,17	81.005,70
Cuidado Infantil	2.634,07	2.667,00	2.700,33	2.734,09	2.768,26	2.802,87	2.837,90	2.873,38	2.909,30	2.945,66	2.982,48	3.019,76	33.875,11
Cuidado Personal	1.374,30	1.391,48	1.408,87	1.426,48	1.444,31	1.462,37	1.480,65	1.499,15	1.517,89	1.536,87	1.556,08	1.575,53	17.673,97
Vitaminas y Suplementos	1.717,87	1.739,35	1.761,09	1.783,10	1.805,39	1.827,96	1.850,81	1.873,94	1.897,37	1.921,08	1.945,10	1.969,41	22.092,46
<b>TOTAL</b>	<b>12.025,11</b>	<b>12.175,42</b>	<b>12.327,61</b>	<b>12.481,71</b>	<b>12.637,73</b>	<b>12.795,70</b>	<b>12.955,65</b>	<b>13.117,59</b>	<b>13.281,56</b>	<b>13.447,58</b>	<b>13.615,68</b>	<b>13.785,88</b>	<b>154.647,24</b>

COSTOS PROYECTADOS: AÑO 4

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Medicinas	7.311,44	7.402,83	7.495,37	7.589,06	7.683,92	7.779,97	7.877,22	7.975,68	8.075,38	8.176,32	8.278,53	8.382,01	94.027,73
Cuidado Infantil	3.057,51	3.095,73	3.134,43	3.173,61	3.213,28	3.253,44	3.294,11	3.335,29	3.376,98	3.419,19	3.461,93	3.505,20	39.320,69
Cuidado Personal	1.595,22	1.615,16	1.635,35	1.655,79	1.676,49	1.697,45	1.718,67	1.740,15	1.761,90	1.783,93	1.806,22	1.828,80	20.515,14
Vitaminas y Suplementos	1.994,03	2.018,95	2.044,19	2.069,74	2.095,61	2.121,81	2.148,33	2.175,19	2.202,38	2.229,91	2.257,78	2.286,00	25.643,93
<b>TOTAL</b>	<b>13.958,20</b>	<b>14.132,68</b>	<b>14.309,33</b>	<b>14.488,20</b>	<b>14.669,30</b>	<b>14.852,67</b>	<b>15.038,33</b>	<b>15.226,31</b>	<b>15.416,64</b>	<b>15.609,34</b>	<b>15.804,46</b>	<b>16.002,02</b>	<b>179.507,48</b>

COSTOS PROYECTADOS: AÑO 5

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Medicinas	8.486,78	8.592,87	8.700,28	8.809,03	8.919,15	9.030,64	9.143,52	9.257,81	9.373,53	9.490,70	9.609,34	9.729,45	109.143,11
Cuidado Infantil	3.549,02	3.593,38	3.638,30	3.683,78	3.729,82	3.776,45	3.823,65	3.871,45	3.919,84	3.968,84	4.018,45	4.068,68	45.641,66
Cuidado Personal	1.851,66	1.874,81	1.898,24	1.921,97	1.946,00	1.970,32	1.994,95	2.019,89	2.045,13	2.070,70	2.096,58	2.122,79	23.813,04
Vitaminas y Suplementos	2.314,58	2.343,51	2.372,80	2.402,46	2.432,49	2.462,90	2.493,69	2.524,86	2.556,42	2.588,37	2.620,73	2.653,49	29.766,30
<b>TOTAL</b>	<b>16.202,04</b>	<b>16.404,57</b>	<b>16.609,62</b>	<b>16.817,24</b>	<b>17.027,46</b>	<b>17.240,30</b>	<b>17.455,81</b>	<b>17.674,01</b>	<b>17.894,93</b>	<b>18.118,62</b>	<b>18.345,10</b>	<b>18.574,41</b>	<b>208.364,12</b>

Fuente: Investigación de mercado

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES Y MEJORAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL, UBICADAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023"

## Anexo 4. Proyección de ventas adicionales mensuales

GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS: AÑO 1

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Capacitador on line	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	6.600,00
Obsequios para bingo mensual	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Comisiones en ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500,00	500,00
<b>TOTAL</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>1.250,00</b>	<b>9.500,00</b>

GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS: AÑO 2

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Capacitador on line	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	7.260,00
Obsequios para bingo mensual	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	2.640,00
Comisiones en ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	550,00	550,00
<b>TOTAL</b>	<b>825,00</b>	<b>825,00</b>	<b>825,00</b>	<b>825,00</b>	<b>825,00</b>	<b>825,00</b>	<b>825,00</b>	<b>825,00</b>	<b>825,00</b>	<b>825,00</b>	<b>825,00</b>	<b>1.375,00</b>	<b>10.450,00</b>

GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS: AÑO 3

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Capacitador on line	665,50	665,50	665,50	665,50	665,50	665,50	665,50	665,50	665,50	665,50	665,50	665,50	7.986,00
Obsequios para bingo mensual	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	242,00	2.904,00
Comisiones en ventas												605,00	605,00
<b>TOTAL</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>1.512,50</b>	<b>11.495,00</b>

GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS: AÑO 4

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Capacitador on line	732,05	732,05	732,05	732,05	732,05	732,05	732,05	732,05	732,05	732,05	732,05	732,05	8.784,60
Obsequios para bingo mensual	266,20	266,20	266,20	266,20	266,20	266,20	266,20	266,20	266,20	266,20	266,20	266,20	3.194,40
Comisiones en ventas												665,50	665,50
<b>TOTAL</b>	<b>998,25</b>	<b>998,25</b>	<b>998,25</b>	<b>998,25</b>	<b>998,25</b>	<b>998,25</b>	<b>998,25</b>	<b>998,25</b>	<b>998,25</b>	<b>998,25</b>	<b>998,25</b>	<b>1.663,75</b>	<b>12.644,50</b>

GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS: AÑO 5

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Capacitador on line	805,26	805,26	805,26	805,26	805,26	805,26	805,26	805,26	805,26	805,26	805,26	805,26	9.663,06
Obsequios para bingo mensual	292,82	292,82	292,82	292,82	292,82	292,82	292,82	292,82	292,82	292,82	292,82	292,82	3.513,84
Comisiones en ventas												732,05	732,05
<b>TOTAL</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.098,08</b>	<b>1.830,13</b>	<b>13.908,95</b>

Fuente: Investigación de mercado

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES Y MEJORAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL, UBICADAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023"

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES Y MEJORAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL, UBICADAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2023"