



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

Comercialización de medicinas de libre venta a través de maquinas expendedoras

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En
Dirección De Empresas
Elaborador Por:

Juan Carlos Gutiérrez Zúñiga

Guayaquil, a los **30** días del mes de **Noviembre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Juan Carlos Gutiérrez Zúñiga, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Raúl Moncayo

REVISORES:

[Signature]

[Signature]

[Signature]

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los 30 días del mes de Noviembre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **Juan Carlos Gutiérrez Zúñiga**

DECLARO QUE:

La Tesis "**Comercialización de medicinas de libre venta a través de máquinas expendedoras**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **30** días del mes de **Noviembre** del año **2013**

El autor:

Juan Carlos Gutiérrez Zúñiga
Juan Carlos Gutiérrez Zúñiga



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, **Juan Carlos Gutiérrez Zúñiga**,

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: **Comercialización de medicinas de libre venta a través de maquinas expendedoras**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Noviembre del año 2013

El autor:

Juan Carlos Gutiérrez
Juan Carlos Gutiérrez Zúñiga

Agradecimiento

*Agradezco primero a Dios.
A mi familia por el apoyo y la paciencia durante estos dos años de estudio
A mis amigos por toda la ayuda brindada y los momentos compartidos
A todos los que de alguna u otra forma contribuyeron a la
realización de este sueño*

Juan Carlos Gutiérrez Zúñiga

Índice

CAPÍTULO I	10
1. Resumen Ejecutivo	10
CAPÍTULO II	13
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Emprendimiento	13
2.2 Consumo Masivo	13
2.2 Innovación	13
2.3 Estrategia	14
2.4 Análisis de Porter	14
2.4.1 Amenaza de Nuevos Competidores	16
2.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores	16
2.4.3 Productos Sustitutos	16
2.4.4 Rivalidad Entre Competidores	17
2.5 Análisis PEST	17
2.6 Grupo focal	18
2.7 Marketing Mix	19
2.8 Procesos	20
2.9 Stock de seguridad	20
2.10 Planificación de necesidades de personal	21
2.11 Compensación	22
2.12 Capital de Trabajo	22
2.13 Valor Actual Neto	23
2.14 Flujo de Caja	23
2.15 Punto De Equilibrio	24
2.16 Tasa Interna De Retorno	24
CAPÍTULO III	26
3. Análisis de la Industria	26
3.1 Análisis PEST	26
3.2 Análisis de las Fuerzas de Porter	27
3.2.1 Amenaza de nuevos competidores (Baja)	27
3.2.2 Proveedores es Medio	28
3.2.3 La Rivalidad es Media	29
3.2.4 Sustitutos y complementos es Medio	29
3.2.5 Poder de negociación de los compradores es bajo	30
CAPÍTULO IV	32
4. El Mercado Objetivo	32

4.1	El Mercado Potencial	32
4.2	Demanda Potencial.....	32
4.3	Identificación del mercado	32
4.4	Descripción del mercado.....	32
4.5	Investigación de mercado	33
4.5.1	Objetivo General	33
4.5.2	Objetivos específicos.....	33
4.5.3	Población	33
4.5.4	Muestra.....	33
4.6	Diseño de la investigación	34
4.7	Encuesta	34
4.8	Grupo focal	41
4.9	Análisis de la Competencia	42
4-10	Resultados de la Investigación	43
	CAPÍTULO V.....	44
5.	Plan de Marketing	44
5.1	Producto	44
5.2	Precio	45
5.3	Plaza.....	46
5.4	Promoción - Comunicación	47
5.4.1	Nombre de la Empresa y Producto.-	47
5.4.2	Logotipo de la Compañía.....	47
5.5	Plan de Medios.-	48
5.6	Plan de Ventas.-	48
5.6.1	Objetivo de Ventas	48
5.6.2	Proceso de Ventas	48
5.6.3	Tácticas de Ventas	48
5.6.4	Control.....	48
	CAPÍTULO VI.....	49
6.	Plan de Operaciones	49
6.1	Espacio físico.....	49
6.2	Flujograma de procesos	51
6.3	Proceso de aprovisionamiento	52
6.4	Proceso de reposición de mercadería en punto de venta	52
6.5	Proceso de venta	53
6.6	Mano de obra	53
6.7	Capacidad.....	53

6.8	Stock	54
6.9	Plan de Compras	54
6.10	Plan de distribución.....	54
6.11	Plan de tecnología.....	54
CAPÍTULO VII.....		56
7.	Plan de Recursos Humanos	56
7.1	Política de Recursos Humanos	56
7.2	Misión	56
7.3	Visión	56
7.4	Valores de la empresa	56
7.5	Descripción de Cargos.....	57
7.6	Organigrama.....	62
7.7	Proceso de Selección	62
7.8	Definición de la Compensación	63
CAPÍTULO VIII		65
8.	Plan de Finanzas	65
8.1	Inversión Inicial.....	65
8.2	Estado de Pérdidas y Ganancias	65
8.3	Punto de Equilibrio	66
8.4	Balance Proyectados.....	67
8.4.1	Activos	67
8.4.2	Pasivos	67
8.5	Flujo del Accionista	68
8.6	Flujo de Caja libre.....	68
8.7	Indicadores Financieros.....	69
8.8	VAN y TIR	69
CAPÍTULO IX		71
9.	Conclusiones.....	71
CAPÍTULO X.....		73
10.	Bibliografía.....	73

Índice de Figuras

Figura 1: CANVAS	12
Figura 2: Fuerzas de Porter	15
Figura 3: PEST.....	18
Figura 4: Marketing Mix.....	20
Figura 5: Pregunta 1	36
Figura 6: Pregunta 2	37
Figura 7: Pregunta 3	38
Figura 8: Pregunta 4	39
Figura 9: Pregunta 5	41
Figura 10: Farmacorp	47
Figura 11: Farmatronix	47
Figura 12: Flujograma	51
Figura 13: Organigrama.....	62

Índice de Tablas

Tabla 1: Poblacion 2013	33
Tabla 2: Muestra	34
Tabla 3: Pacientes.....	35
Tabla 4: Distribución del Mercado Potencial.....	35
Tabla 5: Respuesta pregunta 1.....	36
Tabla 6: Respuesta pregunta 2	37
Tabla 7: Respuesta Pregunta 3.....	37
Tabla 8: Respuesta Pregunta 4.....	38
Tabla 9: Tipo de Producto y Uso.....	40
Tabla 10: Respuesta Pregunta 5	40
Tabla 11: Mix de Productos	44
Tabla 12: Precios para los Productos	45
Tabla 13: NOF.....	65
Tabla 14: Estados de Pérdida y Ganancias Proyectados	66
Tabla 15: Punto de Equilibrio.....	66
Tabla 16: Balance Proyectados	68
Tabla 17: Flujo del Accionista.....	68
Tabla 18: Flujo de Caja libre.....	69
Tabla 19: Indicadores Financieros.....	69
Tabla 20: VAN y TIR.....	70

CAPÍTULO I

1. Resumen Ejecutivo

FARMACORP S.A. es una empresa dedicada a la venta de medicinas de libre venta a través de maquinas expendedoras en las instalaciones de LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL: ESPOL, cuyo factor principal de éxito es la diferenciación por cobertura que el negocio provee.

Está enfocada principalmente a alumnos, profesores y personal administrativo que tenga la necesidad de aliviar algún malestar físico inmediatamente sin necesidad de trasladarse a otro punto de venta.

FARMACORP S.A. se desarrolla en la industria del consumo masivo en el sector farmacéutico, a través del negocio del vending, el cual es una forma diferente de llegar al consumidor como punto de venta.

El estudio de mercado realizado evidencia la necesidad existente en la ESPOL en relación a la carencia de la venta de este tipo de productos, principalmente por la ubicación de la misma, la que esta fuera del perímetro urbano.

Uno de los factores principales de éxito es la facilidad con la que la maquina va a proveer el producto. En el estudio de mercado se evidencia también la familiaridad que tienen los consumidores frente a este tipo de tecnología, lo que facilita la introducción del modelo de negocios.

El listado de productos a vender en las maquinas se escogieron en función de los resultados obtenidos en el estudio de mercado y la información secundaria de la ESPOL en relación a los informes del departamento médico sobre las patologías más frecuentes. Los precios oscilan entre \$1 y \$2,50 la tira de pastillas.

Existirán 5 maquinas y las mismas estarán ubicadas en las 5 edificaciones con mayores zonas de transito dentro de la universidad.

Para lograr darle una identidad propia al producto se decidió nombrar a las maquinas FARMATRONIX.

En el plan de operaciones se evidencian los procesos principales a seguir para asegurar el éxito del funcionamiento del negocio, los cuales son el abastecimiento por parte de las empresas farmacéuticas, la reposición en las maquinas expendedoras y el proceso de venta en la maquina.

Se mantendrá un stock de seguridad en la oficina para la operación del negocio de manera que se puedan reponer oportunamente las maquinas en el punto de venta.

Como recurso humano se contará con un administrador encargado de las tareas administrativas, pedidos a proveedores y reportes de ventas y a su vez existirá un asistente administrativo encargado de la reposición de los productos en el punto de venta, así como también del dinero recaudado.

Las ventas para el primer año se estiman en US\$62.100 y se espera un crecimiento anual del 5%. El margen bruto es de un 51%, mientras que el beneficio neto es de 10%. Se requiere de una inversión inicial de aproximadamente US\$18,000.

Figura 1: CANVAS

ASOCIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de Máquinas Expendedoras - Proveedores de productos farmacéuticos - La Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveer a estudiantes y personal administrativo de la universidad acceso fácil a medicinas genéricas - Mantenimiento y reposición continua de máquinas expendedoras - Distribución directa a través de máquina expendedora 	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil acceso - Disponibilidad 24/7 - Evitar tener que salir de las instalaciones del campus para comprar un medicamento - Evitar inasistencias a clases por malestares que pueden solucionarse rápidamente con un medicamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad hacia el concepto de venta y continuo uso del mismo - Mantener la confianza mediante abastecimiento oportuno y ubicaciones estratégicas de las máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de la universidad - Profesores y personal administrativo de la universidad
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de materias primas (medicinas) - Costos de electricidad - Costos de mantenimiento de la máquina - Costos de alquiler 		<ul style="list-style-type: none"> - Ventas diarias a través de las máquinas expendedoras 		

Fuente: Autor

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Emprendimiento

Para poder crear una empresa o definir un plan de negocios para una oportunidad existentes es necesario tener un espíritu emprendedor que motive la realización de estos objetivos.

Los autores David Urbano y Nuria Toledano Garrido definen este concepto como “una capacidad, cualidad o habilidad para concebir y hacer realidad una oportunidad de negocio (Urbano & Toledano Garrido, 2008, pág. 30)”.

Así mismo indican que si se incluyeran diferentes dimensiones se podría llegar al concepto de que “el espíritu empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar vinculada y suscitada por la búsqueda de una oportunidad de negocio. Su resultado es la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico sino también social, y no sólo para sus propietarios (los emprendedores o empresarios) sino también para todos los grupos de interés vinculados con ellos (empleados, clientes, proveedores, etc.) (Urbano & Toledano Garrido, 2008, pág. 31).” (Pág. 31)

2.2 Consumo Masivo

La sociedad de consumo occidental facilita a los consumidores una amplia gama de productos y servicios. Muchos observadores del siglo 19 recalcan sobre la gran variedad de productos y servicios durante su tiempo, la cual ha ido creciendo de igual manera durante los últimos 100 años.

Así mismo Vahrenkamp, indica que las sociedades actualmente están definidas como sociedades de consumo masivo y que su evolución se inicia en 1950 en Europa como un sistema económico de consumo masivo (p. 1) . Este periodo se caracteriza por crear una alianza entre las industrias de consumo de bienes y un sistema extensivo de negocios de cadenas que asegura el suministro oportuno de esos bienes (Vahrenkamp, 2012, p. 1). La producción masiva, la distribución masiva y el consumo masivo formaron un sistema (Vahrenkamp, 2012, p. 2).

2.2 Innovación

En el continuo mercado cambiante por las distintas mejoras en tecnología podemos encontrar muchos productos considerados como innovadores. ¿Pero qué es la innovación?

Los autores Nuria López Mielgo, José Manuel Montes León y Camilo José Vázquez Ordás indican que “la innovación es considerada como el proceso a

través del cual la empresa genera nuevos, o significativamente mejorados, productos y/o procesos productivos o nuevas formas de comercialización u organización, con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles (2007, pág. 3).”

En la tercera edición del Manual de Oslo, se indica que innovación es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Organización de Cooperación y desarrollo económicos y Eurostat Oficina de Estadísticas de las comunidades europeas, 2005, pág. 56)”.

Así mismo se indica que “para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa. Este concepto engloba los productos, los procesos y los métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas u organizaciones (Organización de Cooperación y desarrollo económicos y Eurostat Oficina de Estadísticas de las comunidades europeas, 2005, pág. 57)”.

2.3 Estrategia

Para que un negocio sea rentable y pueda subsistir en el tiempo es necesario definir una estrategia como uno de los primeros pasos a seguir para lograr estos objetivos.

María del Carmen Martínez Guillén define la estrategia como “un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa pueda ser más productiva que la competencia utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para diferenciarse de los competidores y satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los clientes (Martínez Guillén, 2003, pág. 140).”

La misma autora indica que hay cuatro aspectos que se deben tener en cuenta para entender este concepto y facilitar su aplicabilidad: Liderazgo, adaptación permanente, diferenciación o ventajas competitivas y la importancia del cliente (Martínez Guillén, 2003, pág. 141).

2.4 Análisis de Porter

Michael Porter, en su libro “Ser Competitivo” detalla las 5 fuerzas competitivas que moldean la estrategia de un negocio, y que ayudan a definir la rivalidad competitiva gracias a la combinación de las mismas para definir la estructura de una industria y moldear la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (2009, pág. 31). Esta herramienta se refleja en el gráfico inferior.

Figura 2: Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, ser competitivo

“Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo (Porter, 2009, pág. 33).”

“El análisis puede ampliarse fácilmente como herramienta para comprender los desafíos a los que se enfrenta un aspirante a miembro de esa industria. (Porter, 2009, pág. 37)”

Otra definición según Manuel Carneiro Cadena, es que es un método que plantea que en cada mercado, sector o negocio existen cinco fuerzas detectables que determinan, con su interacción, el nivel de competencia que en un momento determinado se produce en una industria concreta (2010, pág. 27). Estas cinco fuerzas de carácter competitivo, esto es, que definen las posibilidades de obtener rentas superiores a las de los competidores, son las siguientes: intensidad de la competencia actual, intensidad de los competidores potenciales, productos sustitutos, poder negociador de los proveedores y poder negociador de los clientes (Carneiro Cadena, 2010, pág. 27)

2.4.1 Amenaza de Nuevos Competidores

En relación a este punto los autores Daniel Martínez Pedro y Artemio Milla Gutiérrez indican que “la amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores (2012, pág. 41).

El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012, pág. 41)”..

Según los autores existen 6 principales barreras de entrada: economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, costes de cambio proveedor, acceso a los canales de distribución y desventajas en costes independientes de la escala (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012, pág. 43).

2.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Los autores indican que “los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera expresar la rentabilidad de un sector, por ello es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012, pág. 46)”.

2.4.3 Productos Sustitutos

En relación a los productos sustitutos, los cuales se podrían definir como productos por los cuales los clientes podrían reemplazar la compra del producto de una empresa, estos autores indican que “los productos y servicios sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012, pág. 47)”.

2.4.4 Rivalidad Entre Competidores

Es muy importante dentro del análisis de Porter tomar en cuenta la competencia, por eso uno de los ejes es la rivalidad entre los competidores.

Al respecto estos autores indican que “la rivalidad entre los competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición (Martínez Pedros & Milla Gutierrez, 2012, pág. 48)”.

2.5 Análisis PEST

En el análisis PEST, se definen cuatro factores claves que pueden tener una influencia directa sobre la evolución de un negocio: factores económicos, factores tecnológicos, factores políticos y factores sociales.

Según los autores Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, “Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad (2012, pág. 34). El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno (Martínez Pedros & Milla Gutierrez, 2012, pág. 34)”.

Otro autor Antonio Pulido, define el análisis PEST como “el esfuerzo realizado para captar con precisión las implicaciones para una empresa que se derivan del ambiente político, económico, social y tecnológico en el que debe desenvolverse (2006, pág. 64)”.

Pulido, enfoca el análisis PEST en el ámbito económico, mostrando las implicancias que pudieran existir y considerando las relaciones existentes entre teoría económica y gestión empresarial (2006, pág. 64). En el 2006, el mismo autor plantea interrogantes sobre el aporte de la ciencia económica en general a la empresa, la formulación de estrategias de las empresas, y si es posible hacer esto sin el uso de la predicción económica (pág. 64) .

Figura 3: PEST



Fuente: Autor

2.6 Grupo focal

Dentro de las técnicas cualitativas de investigación aplicadas se encuentran los grupos focales. El grupo focal es un grupo de discusión entre personas y se utiliza como herramienta de marketing para determinar las percepciones y opiniones de grupos de personas de características similares y tiene como objetivo obtener información relevante y concluyente.

“El grupo focal se basa en las siguientes premisas: el uso explícito de la interacción para producir datos que serían menos accesibles sin la interacción del grupo, la creencia de que las actitudes y los puntos de vista sobre un determinado fenómeno no se desarrollan aisladamente, sino en interacción con otras personas y la importancia de opiniones semejantes y diferentes, por lo que no se busca consenso ni acuerdos como en la técnica Delphi o en el grupo nominal (Icart Isem, Pulpon Segura, Garrido Aguilar, & Delgado Hito, 2012, pág. 184)”

“Concretamente, los objetivos perseguidos con la utilización de esta técnica colectiva son diversos:

- Obtener información sobre las percepciones, sentimientos y actitudes con relación a un tema determinado desde el punto de vista de los entrevistados
- Explicar cómo las personas perciben una experiencia, una idea o un hecho (Icart Isem, Pulpon Segura, Garrido Aguilar, & Delgado Hito, 2012, pág. 184)”.

2.7 Marketing Mix

Una vez realizado la investigación y el estudio de mercado y haber determinado el mercado potencial y haber llegado a las respectivas conclusiones es necesario determinar el marketing mix del modelo de negocios, el cual va a estar definido por las cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción.

Philip Kotler y Gary Armstrong define el marketing mix o mezcla de marketing como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto (2006, pág. 63)”.

Los autores Ana Belén Casado Díaz y Ricardo Sellers Rubio definen producto como “cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado (2006, pág. 61). Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, pág. 61).” Los mismos autores sugieren que “el concepto de producto debe centrarse, por tanto, en los beneficios que reporta y no en las características físicas del mismo (2006, p. 61)”.

El segundo factor importante de las 4Ps es el precio con el que el bien o producto será vendido en el mercado.

Al respecto los mismos autores indican que “el precio no es sólo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también, el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y las molestias necesarias para obtenerlo (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, p. 62).”

El tercer punto importante es la distribución, que es la manera en cómo va a llegar el producto o servicio al mercado objetivo. Casado Díaz y Sellers Rubio indican al respecto que “la distribución tiene como misión poner al producto demandado a disposición del mercado de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor (2006, p. 63)”.

Estos autores indican que para las decisiones de distribución se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: canales de distribución, logística o distribución física y merchandising (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, p. 63).

Como último punto de las 4Ps está la promoción, que es la forma en que se va a comunicar al mercado objetivo la existencia del producto o servicio. Los autores afirman al respecto que “la promoción es fundamentalmente un proceso de comunicación entre la empresa y el mercado con la finalidad de informar, persuadir o recordar la existencia, características o beneficios de un producto o de la empresa (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2006, p. 64).”

Figura 4: Marketing Mix



Fuente: Kotler & Armstrong

2.8 Procesos

Toda empresa debe definir procesos para poder operar en el día a día y poder entregar su producto o servicio de forma oportuna satisfaciendo las necesidades de sus clientes o mercado objetivo.

Lee J. Krajewski en su libro "Administración de Operaciones: estrategia y análisis" indica que "un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio" (Krajewski, 2000, pág. 89).

El autor así mismo acota que "la administración de procesos es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos". Así mismo indica que "las decisiones con respecto a los procesos deben ser congruentes con la estrategia de flujo de la organización y con la capacidad de esta última para obtener los recursos necesarios a fin de apoyar esa estrategia (Krajewski, 2000, pág. 89)".

2.9 Stock de seguridad

Dentro de la cadena logística de abastecimiento, un punto importante a considerar es el stock de seguridad, ya que en un determinado pico de demanda, cumple la función de suplir alguna deficiencia de stock existente.

Francisca Parra Guerrero en su libro “Gestión de stocks” define el stock de seguridad como “el volumen de existencias que tenemos en almacén por encima de lo que normalmente vamos a necesitar, para hacer frente a las fluctuaciones en exceso de la demanda, y/o a los retrasos imprevistos en la recepción de los pedidos (2005, pág. 21)”.

En relación a la función del stock de seguridad en relación a la demanda Parra Guerrero indica que “la cantidad de stock de seguridad depende de la variabilidad de la demanda, de la longitud y variabilidad del plazo de entrega, y del riesgo que la dirección esté dispuesta a admitir de encontrarse sin existencias (2005, pág. 21).”

Al respecto del tema el autor José Agustín Cruelles Ruiz indica “En condiciones de demanda y tiempo de entrega (lead time) aleatorios, como se ha planteado con anterioridad, existe la posibilidad de incurrir en ruptura de stocks, con sus incidencias negativas tanto en la calidad del servicio prestado como en los incrementos innecesarios de costos, que pueden presentarse por este concepto. En consecuencia, es necesario disponer de cantidades adicionales de productos almacenados. Este inventario se denomina stock de seguridad y su determinación está ligada al grado de fiabilidad o nivel de servicio que la empresa está dispuesta ofrecer a sus clientes, y no solo tendrá en cuenta los requerimientos del mercado, sino las implicaciones que en términos de costes traería para la entidad. (Cruelles Ruiz, 2012)”

2.10 Planificación de necesidades de personal

El proceso de selección de personal en una empresa es uno de los pilares dentro de la cadena de planificación de recursos humanos en una empresa. El éxito o fracaso del desempeño de un puesto de trabajo viene dado en parte por un eficaz proceso de selección, ya que si el perfil del candidato no está acorde con la necesidad de personal existente, probablemente los objetivos planteados no se cumplirán.

Manuel Olleros Izard , indica que “el proceso de selección necesita de una evaluación de necesidades tanto cuantitativa: número de individuos necesarios, como cualitativa: características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos. Por tanto, son necesarias unas técnicas de proyección de necesidades y unos instrumentos como los inventarios de puestos y de personal, que nos ayudarán a decidir, según los casos, entre el suministro interno y externo de candidatos (Olleros Izard, 2005, pág. 12).”

En relación al proceso de selección el autor Carlos María López-Fé y Figueroa afirma que “La selección tiene como objetivo final contribuir a la eficacia del trabajo. Pero ella sola no puede lograrla. Mediante la selección descubrimos las personas adecuadas a los puestos, pero el buen desempeño depende, además, de otros factores, como son el diseño adecuado del mismo puesto, la formación, las posibilidades de promoción y demás aspectos que contribuyen al desarrollo de la persona en la Organización (López Fé y Fuigeroa, 2002, pág. 100)”.

2.11 Compensación

Dentro de los procedimientos de recursos humanos, también se encuentra el plan de compensación, el cual está sujeto a ciertas variables previamente definidas en las necesidades de requisición de personal, las cuales están ligadas con el nivel de formación de la persona, experiencia, etc.

De acuerdo a R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, “La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios (2005, pág. 284)”.

Los mismos autores definen la importancia de una compensación adecuada. “Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados (Mondy & Noe, 2005, pág. 284)”

Al respecto del tema compensación, el autor Luis Puchol, dice que “la finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. La compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado (2007, pág. 228).

2.12 Capital de Trabajo

Un indicador que nos da pautas sobre la liquidez de la empresa, así como también de la gestión financiera que se está realizando en el negocio es el capital de trabajo. Según Gustavo Tanaka, “el capital de trabajo tiene dos definiciones: capital de trabajo bruto y capital de trabajo neto (2001, pág. 210) ”

El autor indica que “el capital de trabajo bruto equivale al activo corriente de la empresa. Representa las inversiones a corto plazo y está compuesto por partidas como Caja, Bancos, Valores Negociables, Cuentas por cobrar comerciales, otras cuentas por cobrar, existencias y cargas diferidas (Tanaka Nakasone, 2001, pág. 210)”.

En relación al capital de trabajo neto, el autor indica que es principalmente a lo que la mayoría de personas hace referencia cuando se utiliza el término capital de trabajo, y lo define de la siguiente manera: “consiste en la diferencia de activos corrientes menos pasivos corrientes, es decir, inversiones a corto plazo menos financiamiento de terceros a corto plazo (Tanaka Nakasone, 2001, pág. 210)”.

2.13 Valor Actual Neto

El valor del dinero en el tiempo es un aspecto importante a considerar al momento de evaluar una oportunidad de negocio y emprender el mismo. Para este efecto una de las herramientas más importantes a utilizar es el VAN, que como lo explican Diego Gómez Cáceres y Juan Jurado Madico, consiste en tomar cada flujo futuro y actualizarlo a hoy, en su valor presente, para presentar a financiadores y accionistas el valor real actual de la caja (2001, pág. 81).

“El VAN es la diferencia entre el valor presente o valor actualizado de las entradas en caja – flujos positivos en un momento del tiempo – y el valor actualizado de las salidas de caja – flujos negativos-. Si es positivo el proyecto, es rentable y valdrá la pena estudiar su ejecución (Gómez Cáceres & Jurado Madico, 2001, pág. 81).”

De acuerdo a los mismos autores el valor actual se define como el valor presente de un flujo de caja futuro traído a hoy usando un tipo de interés determinado para esta operación (Gómez Cáceres & Jurado Madico, 2001, pág. 81). La fórmula es:

$$\text{Valor actual} = \text{Caja futura} \times (1 + \text{tipo de interés})^{-\text{tiempo}}$$

2.14 Flujo de Caja

Otra herramienta importante para la toma de decisiones en un negocio y necesaria para lograr medir el nivel de liquidez de la compañía es el flujo de caja.

Según los autores Javier Duarte Schlageter y Lorenzo Fernández Alonso el flujo de caja resume las entradas y las salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un período próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio de año (2005, pág. 78).

Los autores indican que para presupuestar el flujo de caja es necesario proyectar las entradas y las salidas de efectivo, y las necesidades financieras, por periodos cortos que formen parte de un período mayor (Duarte Schlageter & Fernández Alonso, 2005, pág. 78).

Por otro lado Charles T. Horngren y Gary L. Sundem, y John A. Elliott plantean que ante la gran importancia del efectivo, no debe ser sorpresa que el estado de flujo de efectivo se haya convertido actualmente en uno de los más importantes estados financieros, ya que principalmente ofrece una explicación muy completa de los cambios ocurridos en los saldos de efectivo durante el periodo contable. Así mismo, permite a los inversionistas y a los gerentes ejercer control sobre uno de los aspectos esenciales de la compañía: el efectivo (2000, pág. 396)”

2.15 Punto De Equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador clave en el desarrollo de un plan de negocios ya que permite determinar las unidades necesarias a vender para poder cubrir los costos fijos y variables, y a partir de donde el negocio empezaría a generar utilidades.

Los autores Hector A Faga y Mariano Enrique Ramos Mejía definen el mismo como “el nivel de ventas en el cual el precio total (monto de ventas) absorbe todos los costos (fijos y variables) y no se gana ni se pierde. Dicho de otro modo, es el punto en el cual la contribución marginal iguala al costo fijo (Faga & Ramos Mejía, 2006, pág. 16)”.

Al respecto el autor Gilberto Ugalde Esquivel, quién también lo define como “punto neutro”, indica que “el punto neutro ofrece a la administración, lo que desea saber respecto a la relación entre costos, volúmenes y utilidades; ya que frecuentemente se desea saber las repercusiones, si cambiase alguno de estos factores, o una combinación de los mismos, y como consecuencia lógica, cuál cambio rendiría una utilidad más satisfactoria (Ugalde Esquivel, 1986, pág. 214)”.

2.16 Tasa Interna De Retorno

La TIR es otro indicador importante al momento de emprender un negocio ya que determina la tasa a la que se va a obtener el retorno de inversión.

Los autores Diana Mondino y Eugenio Pendas (2005, pág. 233) indican que “por definición, la TIR no es más que la tasa que hace igual a cero el Valor Presente Neto (VPN) de la expresión:

$$\text{TIR} \rightarrow \text{VPN} = \text{VP} - \text{P} = 0.$$

En el caso de un proyecto de inversión física, la TIR será la tasa de descuento, que iguala el valor actual de los flujos de dinero con signo negativo (“salidas de caja”) con el valor actual de los flujos de dinero con signo positivo (“entradas de caja”) (Mondino & Pendas, 2005, pág. 233)”.

El autor Joan Pasqual (1999, pág. 271) indica que “la principal ventaja de la TIR radica en que resume mucha información relevante, y es muy intuitiva. Resulta muy útil para comparar proyectos de inversión de distinto tamaño y para determinar el coste efectivo de dos o más alternativas de financiación.”

Así mismo el autor manifiesta que “a diferencia del VAN, para interpretar la TIR es necesario saber si el proyecto que se examina es una inversión o un crédito. Cuando se trata de una inversión, cuanto mayor sea la TIR, mejor, porque la TIR de una inversión mide la rentabilidad (Pasqual, 1999)”.

CAPÍTULO III

3. Análisis de la Industria

La industria de FARMACORP S.A. es la de consumo masivo, específicamente en el sector farmacéutico:

- G4472.01 -Venta al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados (Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas, 2013).

El análisis se enfocará en la distribución y cobertura de productos farmacéuticos sin la necesidad de prescripción médica a través del negocio vending.

3.1 Análisis PEST

Político-Legal

- Regulaciones emitidas por el Ministerio de Salud deben ser consideradas constantemente, ya que pudiera existir alguna que afecte el giro del negocio. Como ejemplo está la restricción que se dio en el 2013 para medicamentos antigripales y antiinflamatorios para prevenir complicaciones a causa del virus AH1N1.
- El gobierno ecuatoriano está promoviendo temas de seguridad y salud ocupacional en todas las instituciones dentro del Marco Legal sustentado en el art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de OIT, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Acuerdos Ministeriales (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013).

Económico

- La industria farmacéutica mueve cada año aproximadamente \$1300 millones en el Ecuador, sin embargo su balanza comercial sigue siendo deficitaria en más de 800 millones (El Universo, 2013).
- A partir del primer trimestre del 2014 el Ecuador empezaría a mostrar signos de recuperación del actual ciclo, el cual se encuentra en su fase final de desaceleración. Esta información de acuerdo a una herramienta que emplean países desarrollados para anticipar las fluctuaciones económicas y tomar medidas que eviten problemas (El Telégrafo, 2013).

Social

- Según la ministra de Desarrollo Social, el gobierno está promoviendo la inversión en salud se está invirtiendo alrededor de \$ 6.600 millones en el sector social, principalmente en el área de salud (El Universo, 2013).

Tecnológico

- El Gobierno del Ecuador, a través del Ministerio de Telecomunicaciones de la Sociedad de la Información, está apoyando todas las iniciativas encaminadas de forma responsable en el desarrollo tecnológico del Ecuador (Advicom, 2013).

3.2 Análisis de las Fuerzas de Porter

3.2.1 Amenaza de nuevos competidores (Baja)

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Alta	Media	Baja
1. La economía de escala son elevadas. La amenaza de los nuevos competidores es			x
2. La curva de la experiencia ayuda a reducir los costos. La amenaza de los nuevos competidores es			x
3. La diferenciación del producto es alto. La amenaza de nuevos competidores es		x	
4. Existen marcas claramente identificadas. La amenaza de nuevo competidores es			x
5. Se requiere grandes inversiones de capital . La amenaza de nuevos competidores es		x	
6. Se incurre en costos significativos para cambiar. La amenaza de nuevos competidores es		x	
7. El acceso a los canales de distribución son altos. La amenaza de los nuevos competidores es			x
8. La propiedad intelectual es media. La amenaza de los nuevos competidores es		x	
9. El control de acceso a los producto es medio. La amenaza de los competidores es		x	
La amenaza global de los nuevos competidores es	Media-Baja		

- La amenaza de los nuevos competidores es baja dado que este mercado lo ocupan pocas compañías grandes y por la fuerte inversión que representa la creación de empresas integradas en toda la cadena de valor, que es como actualmente están diseñadas estas empresas.

3.2.2 Proveedores es Medio

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Alto	Medio	Bajo
1. La concentración de los proveedores es bajo. El poder de negociación de los proveedores es	x		
2. La disponibilidad de los productos sustitutos es baja. El poder de negociación de los proveedores es		x	
3. La importancia del cliente al proveedor es bajo. El poder de negociación de los proveedores es	x		
4. La diferenciación del producto y del servicio del proveedor es bajo. EL poder de negociación de los proveedores es			x
5. Los costos de cambio son bajo. El poder de negociación de los proveedores es		x	
6. La amenaza de integración hacia adelante por el proveedor es alto. El poder de negociación de los proveedores es	x		
7. La importancia de la calidad de los insumos para el comprador es alto. El poder de negociación de los proveedores es			x
8. Los costos de los inputs en relación total de los costos es medio. El poder de negociación de los proveedores es		x	
La amenaza global de los proveedores es	Medio		

- El poder de negociación es medio, dado que existe un número reducido de distribuidoras farmacéuticas y laboratorios de fabricación local en el mercado que provean una mayor oferta de la paleta de productos y clientes
- Los proveedores de fármacos existentes actualmente están integrados verticalmente en su cadena de valor, lo que logra aumentar su poder de negociación gracias a la garantía de la venta y aprovisionamiento oportuno

3.2.3 La Rivalidad es Media

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	Alta	Medio	Bajo
1. Baja concentración de los competidores. La rivalidad de los competidores es		x	
2. La tasa de crecimiento de la industria es medio. La rivalidad de los competidores es		x	
3. Los costos fijos son elevados. La rivalidad de los competidores es		x	
4. Los costos de almacenamiento son de tamaño mediano. La rivalidad de los competidores es		x	
5. La diferenciación del producto es bajo. La rivalidad de los competidores es	x		
6. Los costos de cambiar son medio. La rivalidad de los competidores es		x	
7. Las barreras de salida son bajas. La rivalidad de los competidores es		x	
8. Las apuestas estratégicas son media. La rivalidad de los competidores es		x	
La rivalidad global de los competidores es	Media		

- Media, porque no existe este servicio actualmente en ninguna institución o empresa, pero a la vez hay una fuerte presencia de cadenas farmacéuticas con ubicaciones estratégicas de sus locales

3.2.4 Sustitutos y complementos es Medio

AMENAZA DE SUSTITUTOS	Alto	Medio	Bajo
1. La rentabilidad de la producción de la industria de sustituto es alta. La amenaza de sustitutos es	x		
2. La tasa de mejora en la relaciones entre precio y rendimiento del producto sustituto es medio. La amenaza de los sustitutos es		x	
3. El costo de cambiar de compradores es bajo. La amenaza de los sustitutos es		x	
La amenaza global de los sustitutos es	Medio		

- Los sustitutos pueden ser medicamentos adquiridos previamente en otro punto de venta
- En el departamento médico y enfermería de la universidad, luego de identificado el diagnóstico se facilita una dosis inicial de tratamiento compuesto de productos genéricos. Esto podría ser un sustituto, ya que alivia el malestar inicial y de ser necesario se puede proceder con la siguiente compra directamente en la farmacia al finalizar la jornada de clases o jornada laboral
-

3.2.5 Poder de negociación de los compradores es bajo

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	Alto	Medio	Bajo
1. La concentración del grado de los compradores es bajo. El poder de negociación de los compradores			x
2. Los clientes compran en pequeños volúmenes y frecuentemente. El poder de negociación de los compradores es			x
3. Los costos de cambiar de proveedores son bajos. El poder de negociación de los compradores es	x		
4. Los compradores están informados. El poder de negociación de los compradores es			x
5. La capacidad de los compradores para integrarse hacia atrás es bajo. El poder de negociación de los compradores es			x
6. Hay disponibilidad de productos sustitutos. El poder de negociación de los compradores es		x	
7. La diferenciación de productos de proveedores es bajo. El poder de negociación de los compradores es			x
8. El precio de los insumos en relación con el costo total de producto es alto. El poder de negociación de los compradores es		x	
9. El beneficio para los compradores es alta. El poder de negociación de los compradores es			x
La amenaza global de los compradores es	Bajo		

- Los clientes buscan aliviar su malestar inmediatamente, por lo que el poder de negociación de establecer el precio a pagar se reduce por la urgencia

- El poder de negociación de los clientes es bajo dado que el mercado es amplio y por su necesidad no tienen acceso a otras opciones, por lo que la única opción es comprar o no

CAPÍTULO IV

4. El Mercado Objetivo

4.1 El Mercado Potencial

El mercado objetivo se definió en relación a las necesidades insatisfechas actuales existentes en relación al sector farmacéutico dentro de la industria del consumo masivo. Como ya se mencionó anteriormente, dentro del plan del Gobierno está implementar medidas de salud ocupacional como requisito para la operación de empresas de un número mínimo de empleados. Luego de este análisis determinamos que en las universidades actualmente no existe en la mayoría de los casos acceso a compra de medicinas de libre venta

Como plan piloto se escogió la ESPOL para arrancar las operaciones de FARMACORP S.A.

Las razones principales fueron:

- Es la segunda universidad con mayor número de estudiantes en Guayaquil
- La ubicación geográfica de la misma es alejada del perímetro urbano, que va acorde con la estrategia de la empresa de diferenciación por cobertura.

El estudio de mercado fue realizado en la misma, donde se determinó el mercado potencial existente.

4.2 Demanda Potencial

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, el 71% realizaría compras de medicinas sin necesidad de prescripción médica en una máquina dispensadora, lo que representa un total de 9020 clientes potenciales al año.

4.3 Identificación del mercado

FARMACORP S.A. proveerá sus productos a los clientes que tengan algún malestar físico y necesiten aliviar el mismo de manera rápida y eficaz sin necesidad de tener que trasladarse o perder alguna clase o día de trabajo.

4.4 Descripción del mercado

El mercado serán los estudiantes, docentes y empleados de la ESPOL, ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil, fuera del perímetro urbano, cuya necesidad principal es aliviar malestares gripales, estomacales u otros mediante el fácil acceso a la compra de medicinas que no necesiten prescripción médica.

4.5 Investigación de mercado

Al ser un modelo de negocio nuevo, la investigación de mercado es un input de relevancia mayor en el desarrollo del plan de negocios para FARMACORP S.A. Por lo mismo se han definido los siguientes objetivos para la evaluación.

4.5.1 Objetivo General

Conocer el interés y la necesidad de tener acceso a un punto de venta de medicinas sin necesidad de prescripción médica dentro de las instalaciones de la universidad.

4.5.2 Objetivos específicos

- Conocer el tipo de producto que el consumidor preferiría o necesita
- Conocer el valor que el consumidor estaría dispuesto a pagar
- Establecer la frecuencia de la compra
- Determinar si la tecnología a utilizar es amigable para el consumidor
- Conocer si el uso de máquinas dispensadoras es conocido para el consumidor

4.5.3 Población

Para el desarrollo del estudio de mercado potencial, se ha definido como población el total de estudiantes, profesores y empleados de la universidad. Tomando como referencia la información del 2013, tenemos el siguiente resumen:

Tabla 1: Poblacion 2013

Población 2013	
Tipo	No.
Alumnos	11513
Empleados	938
Profesores	254
	12705

Fuente: Espol

4.5.4 Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula definida para el cálculo de una población finita:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población mercado meta = 12.705 personas

Z = % de fiabilidad = 1,96

PQ = % de ocurrencia y no ocurrencia = 50% y 50%

E = Margen de error = 5%

Al aplicar la fórmula obtenemos un tamaño de la muestra de 373 personas. Para distribuir este número entre las 3 clasificaciones de alumnos, empleados y profesores se tomaron los porcentajes reales de composición de la población total, es decir 91% alumnos, 7% empleados y 2% profesores, por lo que la muestra quedaría definida de la siguiente manera:

Tabla 2: Muestra

Muestra		
Alumnos	91%	339
Empleados	7%	26
Profesores	2%	8
Total		373

Fuente: Autor

4.6 Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación de mercado y la obtención de la información primaria a utilizarse, se realizaron 2 actividades principales:

- Encuesta
- Grupo focal

4.7 Encuesta

Tomando como referencia el objetivo principal y los objetivos específicos definidos previamente se procedió a elaborar la encuesta donde se recopiló información primaria relevante.

Como complemento a la encuesta se contó con información secundaria relevante, lo que facilitó la elaboración de ciertas preguntas para focalizarnos en los aspectos necesarios que se deseaban conocer.

La información secundaria provino de las estadísticas del departamento médico y enfermería de la universidad correspondiente al año 2012.

Del total de atenciones brindadas en el departamento médico en el año 2012, se obtiene la siguiente distribución, que es bastante similar a la composición del total de la población, por lo que no fue necesario realizar ajustes a la clasificación generada inicialmente en la muestra.

Tabla 3: Pacientes

Paciente	%
Estudiantes	80%
Empleados	16%
Profesores	4%

Fuente: Espol

Por otro lado otro un dato importante que nos facilitó los reportes del departamento médico, fue el momento en que se registraron dichos malestares, lo que nos indicó que el 47% de los casos se dieron en la mañana, un 26% en la tarde y por último un 28% en la noche.

Estos porcentajes fueron aplicados a la muestra calculada, lo que nos llevó a la siguiente distribución del mercado potencial para realizar las mismas:

Tabla 4: Distribución del Mercado Potencial

Muestra				
Tipo de cliente	Mañana	Tarde	Noche	Total
Alumnos	158	87	94	339
Empleados	14	12	-	26
Profesores	4	2	2	8
Total	176	101	96	373

Fuente: Autor

Para el caso de empleados se tomó únicamente como relevante la mañana y la tarde debido a que son muy pocas las personas que laboran en la noche en la universidad.

Las preguntas más importantes se listan a continuación con sus resultados:

Pregunta 1:

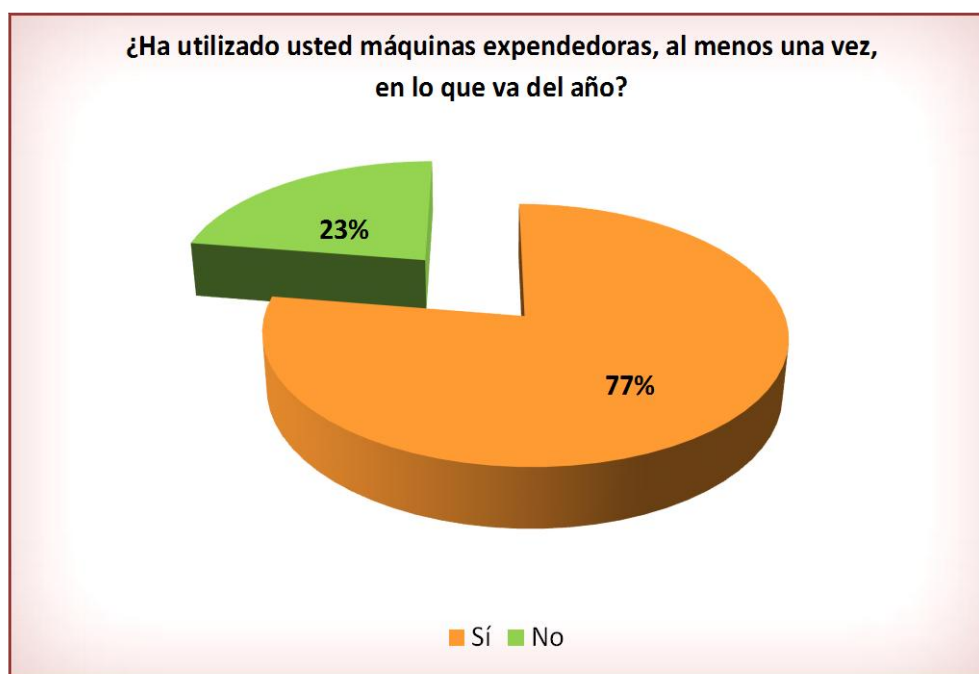
- **¿Ha utilizado usted máquinas expendedoras, al menos una vez, en lo que va del año?**

Tabla 5: Respuesta pregunta 1

Opciones	No. de encuestados	Porcentaje
Sí	289	77%
No	84	23%

Fuente: Autor

Figura 5: Pregunta 1



Fuente: Autor

Con esta pregunta se puede evidenciar que un 77% de los encuestados ha utilizado alguna vez en lo que va del año una máquina expendedora, lo que nos permite saber que hay una familiaridad al menos básica con esta forma de cobertura para comercializar productos y que hay un conocimiento previo de la tecnología que se utiliza y el manejo operativo de las maquinas por parte de los consumidores.

Pregunta 2:

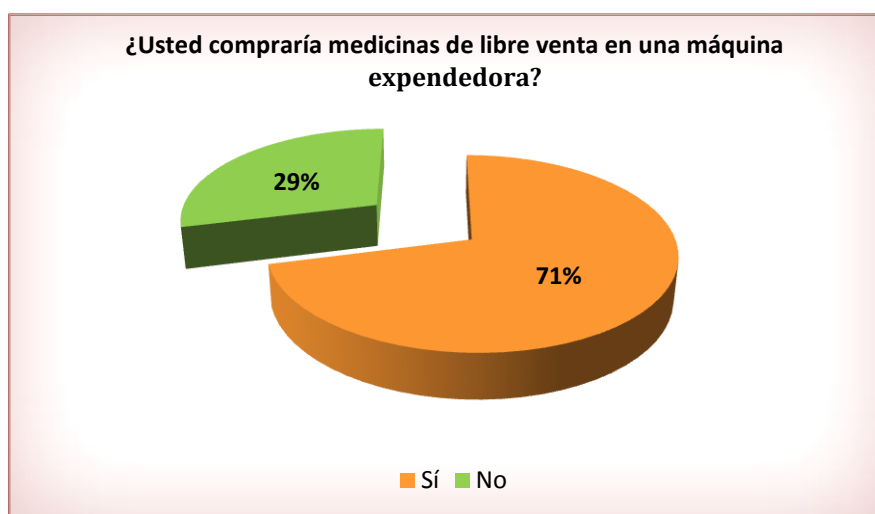
- **¿Usted compraría medicinas de libre venta en una máquina expendedora?**

Tabla 6: Respuesta pregunta 2

Opciones	No. de encuestados	Porcentaje
Sí	265	71%
No	108	29%

Fuente: Autor

Figura 6: Pregunta 2



Fuente: Autor

Con la información obtenida de esta pregunta podemos determinar que si existe aceptación hacia el producto y la nueva forma de venta a través de las máquinas expendedoras. Con este resultado logramos determinar nuestro mercado potencial.

Pregunta 3:

- **¿Le agradaría tener una máquina expendedora de este tipo en su universidad o trabajo?**

Tabla 7: Respuesta Pregunta 3

Opciones	No. de encuestados	Porcentaje
Sí	311	83%
No	62	17%

Fuente: Autor

Figura 7: Pregunta 3



Fuente: Autor

Como generalmente las maquinas expendedoras son ubicadas en centros comerciales o lugares donde generalmente las personas deben hacer una larga espera (aeropuertos, etc.), era importante conocer si este tipo de negocio tendría aceptación en una plaza como una universidad o empresa, para de esta manera abarcar todas las variables a considerar en este plan de negocios.

Pregunta 4:

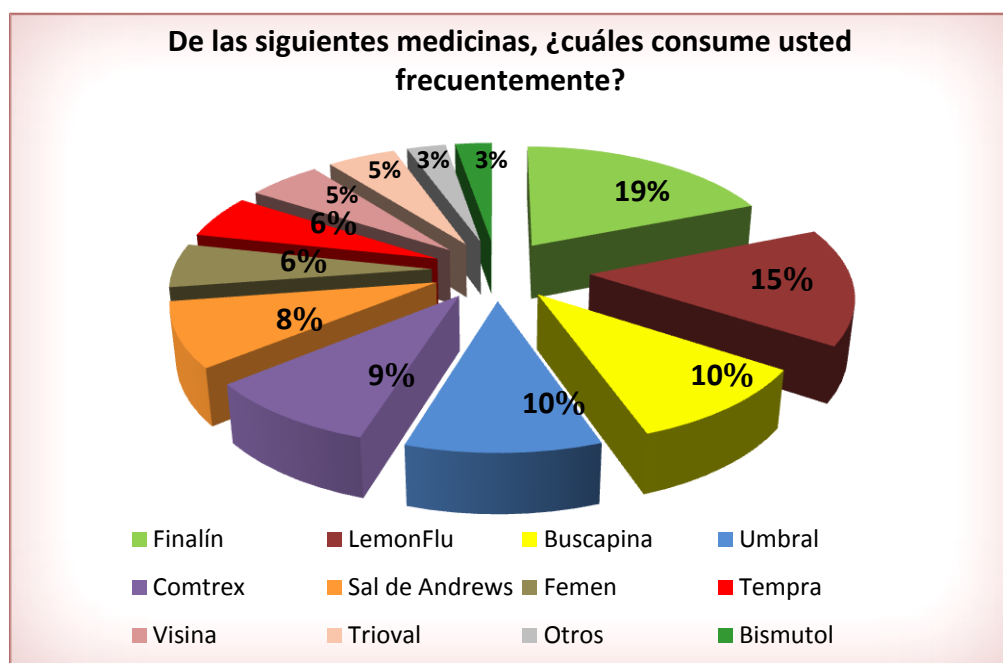
- De las siguientes medicinas, ¿cuáles usted consume frecuentemente?

Tabla 8: Respuesta Pregunta 4

Opciones	No. de encuestados	Porcentaje
Finalín	332	19%
LemonFlu	268	15%
Buscapina	182	10%
Umbral	179	10%
Comtrex	163	9%
Sal de Andrews	149	8%
Femen	101	6%
Tempra	100	6%
Visina	94	5%
Trioval	88	5%
Otros	50	3%
Bismutol	47	3%

Fuente: Autor

Figura 8: Pregunta 4



Fuente: Autor

Esta pregunta de opción múltiple fue clave en el desarrollo de la encuesta, ya que nos facilitó determinar el mix de productos en los cuales FARMACORP S.A. se iba a enfocar. Dentro de la información secundaria recopilada de los informes del departamento médico de la ESPOL también se detalla el tipo de patología por la cual el paciente había requerido asistencia, lo que nos facilitó la selección de los productos que queríamos ofrecer en las máquinas expendedoras.

Entre las patologías más frecuentes se encuentran:

- síndrome gripal
- molestias estomacales
- dolores corporales
- cólicos menstruales.

De esta forma identificamos el listado de productos de libre venta que ataquen estas patologías y de esta forma poder determinar cuáles son los que más aceptación tienen dentro del mercado potencial a evaluar.

Tomando en cuenta los datos obtenidos en las encuestas, se decidió enfocar en 6 productos para iniciar las operaciones de FARMACORP S.A.:

Tabla 9: Tipo de Producto y Uso

Tipo de Producto	Uso
Finalín	Dolor de cabeza
LemonFlu	Síndrome gripal
Buscapina	Dolor estomacal
Femen	Cólico menstrual
Sal de Andrews	Acidez / Digestión
Umbral	Fiebre / Dolor de cabeza

Fuente: Autor

Pregunta:5

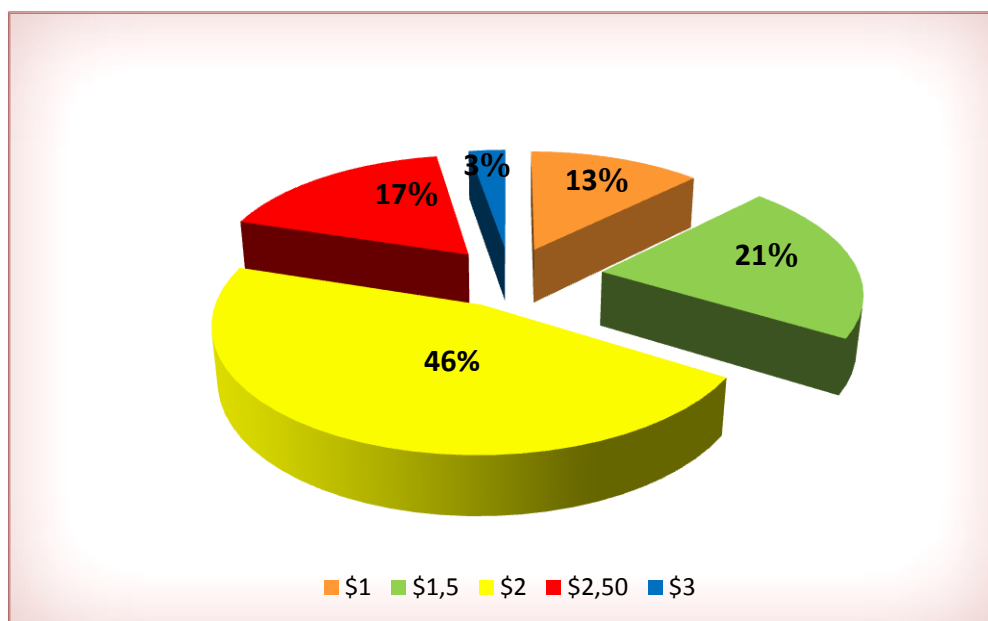
- De las medicinas escogidas en la pregunta anterior, ¿cuánto es lo máximo que estaría usted dispuesto a pagar por una tira de pastillas de alguna de ellas?

Tabla 10: Respuesta Pregunta 5

Opciones	No. de encuestados	Porcentaje
\$1	47	13%
\$1,5	79	21%
\$2	172	46%
\$2,50	65	17%
\$3	10	3%

Fuente: Autor

Figura 9: Pregunta 5



Fuente: Autor

Como podemos observar, el 66% de los encuestados están dispuestos a pagar más de US\$ 2 por la tira de pastillas, lo que nos da una referencia de que efectivamente la necesidad de los productos es de mucha importancia para estas personas. Las razones y justificaciones al nivel de precios se profundizan más adelante en el análisis del grupo focal, lo que también nos permitió entender a mayor detalle el por qué de este comportamiento.

4.8 Grupo focal

Como complemento de las encuestas realizadas y para entender a profundidad las razones y justificaciones acerca de la respuesta a ciertas preguntas se procedió a realizar un grupo focal, el cual estuvo compuesto de 15 personas, 11 alumnos y 4 empleados de la universidad.

La necesidad del grupo focal se dio también, ya que al tratarse de un producto nuevo, no existente en el mercado, se consideró necesario tener un acercamiento más directo con los potenciales consumidores para conocer a mayor detalle las opiniones y sugerencias en relación al producto y esta nueva forma de cobertura. El objetivo más importante de este espacio era evidenciar la aceptación o no aceptación del mismo.

Entre los distintos puntos e inquietudes que surgieron en el grupo focal por parte de los asistentes se encuentran:

- **Mix de productos a ofrecerse**
Qué productos se ofrecerían en la máquina y se tomó sugerencias acerca de otro tipo de productos que no se habían considerado hasta el momento
- **Tipos de forma de pago**
Se explicó que inicialmente la forma de pago sería efectivo, pero hubieron ideas de utilizar tarjetas de débito
- Necesidad de cambio para pagos en efectivo
- **Caducidad de los productos**
Se explicó que al igual que en una farmacia se llevará un control estricto de la vigencia de los productos de acuerdo al plan de abastecimiento con el que se cuenta. Además los productos vendidos tienen fechas de expiración superior a 6 meses
- **Fácil funcionamiento de la tecnología de la máquina**
Se mostró un bosquejo de la máquina, donde se explicó el funcionamiento de la misma
- Similitudes con máquinas dispensadoras de snacks o bebidas

Un tema crítico a tratarse fue el del precio. En los resultados de la encuesta se logró evidenciar que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar un valor superior por el producto, al que usualmente es vendido en una farmacia. La razón de este resultado es el costo – beneficio que representa el alivio inmediato del malestar que la persona tenga en ese momento y las posibles repercusiones que existan de no poder tener esa alternativa inmediata. Por ejemplo para el caso de los empleados representaría una interrupción de la jornada laboral, y para los estudiantes perder alguna cátedra importante o examen.

Adicionalmente no todas las personas poseen vehículo propio, lo que dificulta el acceso al punto de venta más cercano, y en el caso de las personas que si tienen una opción de movilización no les resulta atractivo tener que trasladarse con los síntomas de su malestar para poder aliviarlo.

4.9 Análisis de la Competencia

Actualmente dentro de las instalaciones de la universidad no existe ningún punto de venta de medicinas, por lo que no existe competencia vigente. Sin embargo, podría ser un factor atractivo para competidores como farmacias grandes como FYBECCA o PHARMACY'S en un futuro el poder adentrarse en este mercado, sin embargo más adelante en la estrategia de la compañía definiremos el factor diferenciador que nos permitirá mantenernos en el mercado.

Por otro lado las grandes cadenas, como las mencionadas anteriormente han diversificado muchísimo el negocio, por lo que es poco probable que las ventas únicamente de medicinas a través de las máquinas expendedoras les resulte atractivo, sin embargo es un factor que no podemos descartar completamente.

4-10 Resultados de la Investigación

- Existe un mercado potencial del 71% del total de la población de la ESPOL con una necesidad tangible y con interés en el producto.
- Se evidencia que los consumidores potenciales han utilizado previamente máquinas expendedoras para bebidas o snacks, lo que hace que estén familiarizados con este tipo de tecnología.
- Existe aceptación hacia el uso de máquinas expendedoras para venta de medicinas sin prescripción médica.
- El punto de venta más cercano de medicinas de libre venta esta a 2kms de distancia,
- Se evidencia el fácil uso y similitudes con máquinas de otro tipo en el grupo focal, lo que logra aceptación por parte de los clientes potenciales.
- Existe aceptación al pagar un precio superior al de farmacias regulares por el beneficio que representa tener al alcance la solución al malestar físico. Un 66% del mercado potencial está dispuesto a pagar un precio mayor a \$2 por tira de pastillas.
- Existe un alto nivel de consumo de los productos definidos en el mix, por lo que son marcas establecidas y ya posicionadas en el mercado.
- Durante la mañana es el momento en que se registran mayor numero de incidencias, por lo que se pronostica que exista un mayor número de ventas en esta horario, dado también por la cantidad de alumnos que asisten a estas horas
- Se evidencia que además de las medicinas de libre venta existe interés de los consumidores en otro tipo de productos que a futuro podría ayudar a diversificar el negocio y crecer en otros campos
- Las propuestas de promoción más atractivas para los potenciales clientes son las carteleras universitarias, además como contar con un logotipo llamativo en la máquina para captar la atención de las personas que transitan por las edificaciones universitarias

CAPÍTULO V

5. Plan de Marketing

FARMACORP S.A. es una empresa que se dedica a la venta de productos farmacéuticos que no requieren prescripción médica a través de máquinas expendedoras en la ESPOL. El beneficio principal es el fácil acceso a un producto que aliviará malestares comunes y que no es de comercialización dentro de la institución educativa.

Necesidad del cliente

Actualmente no existe ningún punto de venta para medicamentos sin prescripción médica dentro de la entidad educativa, lo que obliga tanto a los alumnos, como al personal administrativo y profesores buscar un punto de venta alternativo, el cual el más cercano se encuentra a 2kms de distancia.

5.1 Producto

Las máquinas expendedoras estarán ubicadas en puntos principales de acceso y zonas de tránsito dentro de la universidad. Los productos podrán ser visualizados a través de una lámina de vidrio transparente, donde en una etiqueta se especifica el nombre del mismo y el precio de venta.

El suministro del producto se dará de forma inmediata, luego de que el cliente digite el código del mismo e inserte las monedas por su valor.

La principal característica es el fácil acceso, eliminando las molestias de malestares comunes que podrían impedir la continuación del cronograma de clases o de trabajo.

El mix de productos que existirán dentro de la máquina de acuerdo al estudio de mercado previamente realizado se detalla a continuación:

Tabla 11: Mix de Productos

Tipo de Producto	Presentación	Dosis
Finalín	2 tabletas	2 cada 8 horas
LemonFlu	10 tabletas	1 cada 6 horas
Buscapina	10 tabletas	1 cada 8 horas
Femen	6 tabletas	1 cada 6 horas
Sal de Andrews	1 sobre	Por evento
Umbral	10 tabletas	1 cada 6 horas

Fuente: Autor

Los productos se venderán en tiras, principalmente por 3 razones:

- Los resortes de las máquinas no soportan productos con dimensiones menores a la de una tira de pastillas
- La venta por unidad no representa ingresos significativos para la empresa
- Las dosis necesarias son mínimo 2 tabletas diarias, y los malestares que atacan generalmente necesitan más de una dosis diaria

5.2 Precio

Para facilidad de los consumidores y la operación de la máquina, se establecieron precios entre US\$ 1 y US\$ 2,50. Si bien los mismos son superiores a los que normalmente una farmacia vende, en el estudio de mercado se pudo concluir que el consumidor está dispuesto a pagar un valor adicional por el beneficio que le representa aliviar su malestar rápidamente y eliminar el costo que implica el traslado hacia el punto de venta más cercano en términos económicos, de tiempo y extensión del período de malestar.

A continuación se detallan los precios para los 6 productos a venderse en FARMATRONIX:

Tabla 12: Precios para los Productos

Tipo de Producto	Presentación	Precio
Finalín	2 tabletas	1,00
LemonFlu	10 tabletas	2,50
Buscapina	10 tabletas	1,50
Femen	6 tabletas	2,50
Sal de Andrews	1 sobre	1,00
Umbral	10 tabletas	2,50

Fuente: Autor

Cada precio es por la tira que incluye el número de pastillas que se indican en la columna presentación.

5.3 Plaza

Las máquinas estarán ubicadas en 5 de los principales puntos de acceso y zonas de tránsito en la universidad:

- **Edificio del rectorado**

Aquí se encuentra la mayor cantidad de personal administrativo de la universidad, así mismo en esta locación es donde se concentran grandes cantidades de estudiantes ya que es aquí donde realizan todos los trámites importantes, como: inscripción, registro de materias y legalización de documentos para la titulación.

- **Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación**

Esta es la facultad con el mayor número de estudiantes, por lo que es de vital importancia contar con una de las máquinas en este edificio. Aproximadamente 2800 alumnos estudian aquí.

- **Facultad de Ciencias Administrativas**

Esta es la segunda facultad con el mayor número de estudiantes, aproximadamente 2200 alumnos.

- **Facultad de Diseño y Comunicación**

Aunque la universidad generaliza esta edificación el nombre de 2 carreras, aquí también funciona la carrera de turismo. En edificación que es la más alejada de todas, alberga aproximadamente 1600 estudiantes, y tiene un alto potencial de compradores debido a su ubicación física dentro del campus.

- **Edificio de la Biblioteca estudiantil**

Así como el edificio del rectorado, en esta edificación asisten en distintos horarios y momentos la mayoría de los estudiantes de las distintas facultades, por lo que consideramos imprescindible colocar una de las máquinas a la entrada de la biblioteca estudiantil.

Esta información fue extraída del análisis de mercado, así como también de la información estadística de la universidad, principalmente por el número de personas que asisten a cada facultad, determinando así donde se encontraría la mayor parte de los consumidores potenciales.

5.4 Promoción - Comunicación

5.4.1 Nombre de la Empresa y Producto.-

Si bien el nombre de la empresa es FARMACORP S.A. se consideraron varios nombres para las máquinas expendedoras de manera de poder personalizar el producto y darle una identidad propia.

Dentro del grupo focal se evaluaron varias opciones y la que mayor aceptación tuvo fue FARMATRONIX.

5.4.2 Logotipo de la Compañía

Para el logotipo de la empresa se decidió utilizar un formato de letra y colores sobrios. Lo que se busca transmitir es una imagen corporativa de seriedad. El color azul refleja confianza y paz y el color verde significa optimismo. Los cuales son valores de Farmacorp como empresa.

Figura 10: Farmacorp



Fuente: Autor

Logotipo del Producto

Para el logotipo del producto se quiso reflejar una imagen asociada con los productos a vender dentro de las máquinas. Asimismo, se escogió el color verde porque es uno de los colores que caracteriza la industria farmacéutica. Sin embargo, se buscó una tonalidad más llamativa ya que es el logo a mostrarse en el punto de venta y debe de ser visualmente atractivo.

Figura 11: Farmatronix



Fuente: Autor

Se escogió el nombre farmatronix debido a que es una fusión entre farmacia y electrónico.

5.5 Plan de Medios.-

El plan de medios es relativamente sencillo, ya que el principal medio de comunicación y publicidad es la máquina FARMATRONIX, por esto se ha destinado gran parte del presupuesto al diseño de la máquina en sí.

Como complemento se utilizarán banners pequeños (tamaño A4) que irán en las carteleras de las distintas facultades para recordar a los alumnos que las máquinas están presentes en el campus y la ubicación de las mismas.

5.6 Plan de Ventas.-

El plan de ventas de FARMACORP S.A. se enfocará en cumplir con los valores de la empresa que son operar de manera sostenible y responsable, mantener el liderazgo en ventas, eficiencia en la entrega de productos.

5.6.1 Objetivo de Ventas

Generar ventas de al menos US\$ 60.000 en LA UNIVERSIDAD a través de la venta de medicamentos de libre venta a través de máquinas expendedoras.

5.6.2 Proceso de Ventas

El proceso de ventas básicamente estará enfocado en el cuidado y mantenimiento de las máquinas, ya que la gestión de ventas será realizada únicamente a través del punto de venta, es decir de las máquinas FARMATRONIX.

5.6.3 Tácticas de Ventas

Ya que no se contará con fuerza de ventas propia, lo importante aquí y ya estipulado en el punto anterior es el correcto pronóstico de la demanda y llevar las respectivas estadísticas de ventas.

5.6.4 Control

El seguimiento de las ventas en las máquinas expendedoras se realizará a través de los siguientes indicadores:

- Ventas semanales por tipo de producto
- Ventas semanales por máquina
- Rotura de Stock
- Caducidad de productos

CAPÍTULO VI

6. Plan de Operaciones

Para proveer efectivamente los productos solicitados por el cliente y lograr satisfacer sus necesidades mediante la diferenciación de enfoque por cobertura, FARMACORP S.A. necesita focalizarse en las siguientes áreas de negocio para la operación efectiva del mismo:

- **Procesos de Ventas**

El principal proceso a definir dentro de la empresa es el de la venta, el cual va a estar en función de la operación de la máquina expendedora, de manera que sea amigable y de fácil uso para proveer al consumidor el producto de manera inmediata

- **Procesos de reposición de mercaderías en punto de venta**

Este proceso va directamente ligado al punto anterior, ya que para lograr la eficiencia para satisfacer la necesidad de la venta inmediata es imprescindible que exista siempre el stock necesario en cada máquina dispensadora

- **Procesos de abastecimiento por parte de proveedores**

De igual manera dentro de la cadena de valor de FARMACORP S.A., para lograr reponer la mercadería en el punto de venta es necesario el oportuno abastecimiento en la bodega del producto por parte de los proveedores

FARMACORP S.A. tiene 2 pilares fundamentales dentro de su operación para lograr sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades de sus clientes y estos son: el uso de tecnología de punta y una logística de abastecimiento íntegra.

6.1 Espacio físico

FARMACORP S.A. tendrá 2 puntos generales para su operación. El primero es en función del punto de venta y el segundo enfocado en el manejo operativo de las otras áreas de soporte para el correcto funcionamiento del negocio.

El punto de venta será en las instalaciones de la universidad. El espacio físico destinado para las máquinas es en las 5 edificaciones definidas en el plan de marketing:

- Edificio del rectorado
- Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación

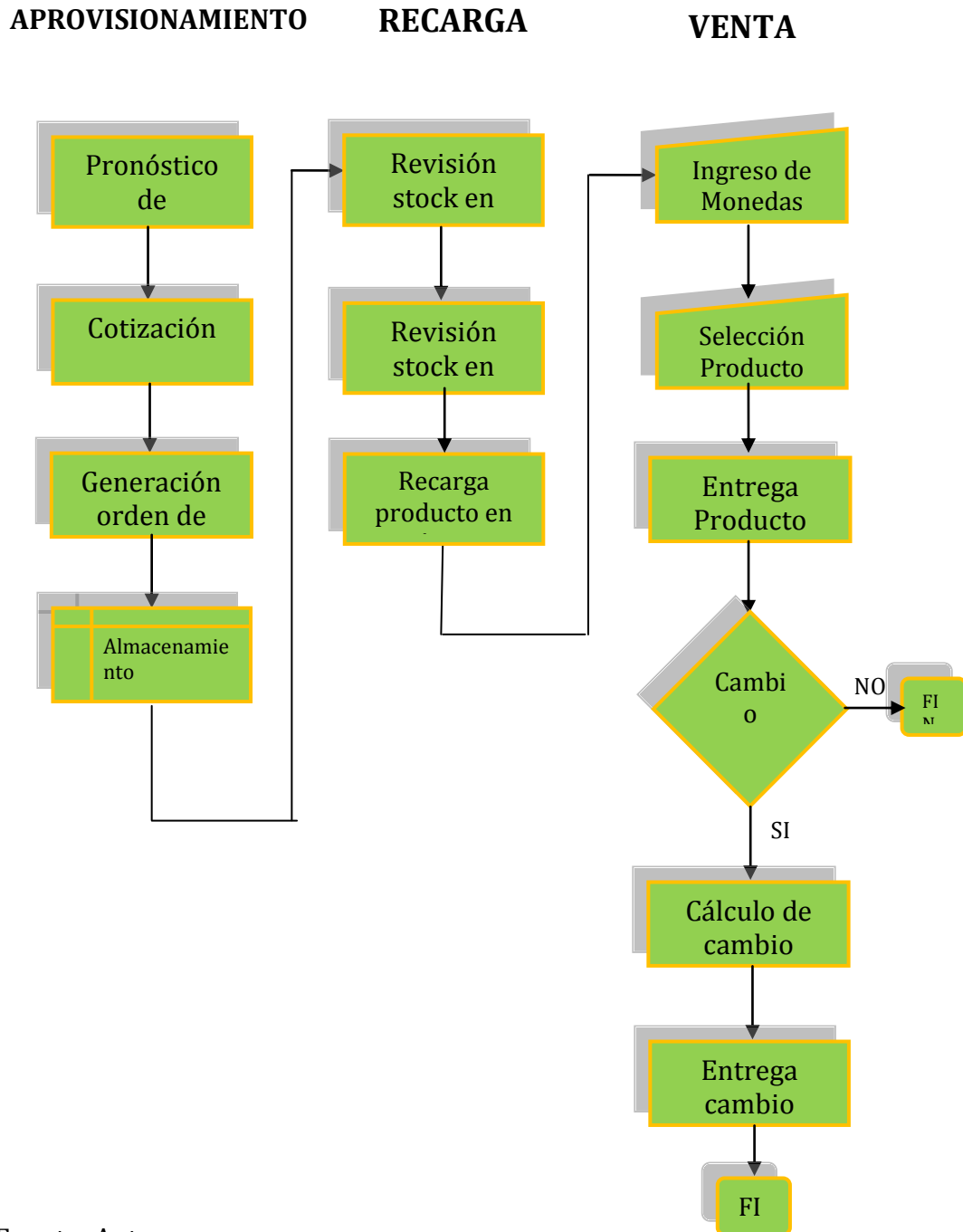
- Facultad de Ciencias Administrativas
- Facultad de Diseño y Comunicación
- Edificio de la Biblioteca estudiantil

En cada localidad la máquina se ubicará en los pasillos de mayor circulación de las personas y será dentro de las edificaciones, de manera que esté cubierto de la intemperie y sea de fácil visibilidad a todos los clientes potenciales. Adicional a eso las ubicaciones definidas se han escogido necesariamente donde exista un punto de corriente cercano, requerimiento indispensable para su funcionamiento.

Para la operación del negocio será necesaria una oficina donde el personal pueda realizar las funciones administrativas y comerciales de la empresa, principalmente los pedidos y pagos a proveedores, así como temas tributarios y financieros. Esta oficina también funcionará como bodega de almacenamiento para los productos a tener en stock. El espacio requerido para stock será de 5 metros cuadrados y tendrá una instalación de aire acondicionado, para mantener todos los productos en un ambiente fresco y cerrado para evitar cualquier tipo de posible deterioro y/o contaminación de los mismos.

6.2 Flujograma de procesos

Figura 12: Flujograma



Fuente: Autor

6.3 Proceso de aprovisionamiento

Dentro de la operación de FARMACORP S.A. el primer proceso definido es el de abastecimiento y es el que nos va a asegurar contar con el stock necesario a tiempo para posteriormente realizar la recarga en las máquinas FARMATRONIX.

Para realizar el mismo primero se realiza un pronóstico de la demanda, el cual consiste en evaluar los datos históricos de consumo para determinar un aproximado de ventas para cada mes. Al iniciar operaciones, al no contar con el estadístico de consumos, se tomará como referencia las estadísticas de patologías obtenidas por parte de LA ESPOL para realizar un cálculo de consumo pronosticado. A partir del tercer mes las estimaciones se realizarán en base al pronóstico indicado anteriormente.

Una vez establecidas las potenciales ventas para los 3 primeros meses, se procede a realizar la cotización, la cual es solicitada con un alcance de 6 meses, para poder tener un stock de seguridad.

Cuando la cotización es recibida se procede a la elaboración de la orden de compra hacia el proveedor, asegurando el tiempo de entrega ofertado por ellos y las condiciones contractuales de pago.

Por último el proveedor hace la entrega del producto en nuestra oficina, de acuerdo a lo negociado con el mismo, y se procede a almacenar el mismo en el cuarto de bodega considerado para este fin.

6.4 Proceso de reposición de mercadería en punto de venta

De acuerdo a la estimación de la demanda y las ventas proyectadas se definen 2 tipos de abastecimiento de acuerdo a la estacionalidad de la demanda:

- Enero – Marzo
- Abril – Diciembre

Para los 3 primeros meses del año, al ser meses de descanso y vacaciones para los alumnos, la reposición será necesaria 1 vez al mes. Para el segundo caso es necesaria la reposición del producto 1 vez a la semana por cada máquina. Se definió que esta actividad será realizada los lunes por la mañana por el asistente administrativo de la empresa. En promedio esta actividad toma aproximadamente 30 minutos por máquina. De igual manera estos tiempos iniciales calculados serán evaluados periódicamente para determinar si efectivamente la necesidad de reposición está acorde con los mismos o si es necesario evaluar y aplicar otro tipo de frecuencia.

De igual manera en este proceso se consideraría igualmente la reposición del dinero en cada máquina para facilitar el cambio a los clientes. El dinero depositado por los clientes se almacena en un compartimento independiente del que se deposita el dinero ingresado para facilitar el cambio. De esta manera se

logra facilitar el control de flujo de efectivo de la compañía, ya que de lo contrario sería complejo realizar el mismo.

Por último cada máquina lleva estadísticas de sus ventas por producto, cuyo informe será recolectado cuando se realice esta tarea y poder llevar los estados financieros de la compañía. Estos reportes los genera automáticamente cada máquina con un comando, el cual facilita el informe impreso por unidades de cada producto vendido.

6.5 Proceso de venta

El proceso de venta inicia en el punto donde se encuentre instalada cualquiera de las máquinas FARMATRONIX.

El cliente se acerca a la máquina e inserta la(s) moneda(s) por el monto del producto que desea adquirir. En la vitrina de la máquina se puede visualizar: nombre del producto, código del producto y precio del producto. Una vez insertadas las monedas en la ranura de la máquina, el cliente procede a digitar el código de 3 dígitos para especificar el producto que se desea adquirir. Una vez la máquina recibe esta señal procede a girar el resorte donde se encuentra el producto hasta expulsar el producto seleccionado. El cliente procede a tomar el producto de la máquina y en caso de ser necesario recibe el cambio por la diferencia de precios.

- a) Cliente inserta moneda (s) en la ranura de la máquina
- b) Cliente digita código de 3 dígitos identificando el producto a comprar
- c) Resorte gira y expulsa producto digitado
- d) Cliente toma el producto de la bandeja de la máquina
- e) Si la moneda insertada supera el precio del producto la máquina devuelve la diferencia al cliente

6.6 Mano de obra

No es necesaria mano de obra para la venta de los productos, ya que todos son comprados directamente a la distribuidora.

6.7 Capacidad

Cada máquina tiene una capacidad de almacenamiento de 360 tiras de pastillas compuesto por 36 selecciones con capacidad de 10 tiras cada una. De acuerdo al pronóstico de ventas, se estima que la reposición necesaria para cada máquina será 2 veces por semana, según la capacidad anteriormente mencionada.

Adicionalmente la máquina tiene una capacidad de almacenar \$150 en monedas de \$1, \$0,50 y \$0,25 para dar al cliente el cambio en caso de ser necesario.

6.8 Stock

Como se mencionó en el punto anterior de ubicación, FARMACORP S.A. tendrá una bodega de reposición de producto dentro de su oficina de ventas, de manera de contar siempre con el stock necesario para la reposición de las máquinas expendedoras.

6.9 Plan de Compras

El plan de compras para la operación del negocio corresponde a la provisión oportuna de las medicinas a ser vendidas en cada máquina dispensadora, es decir el mix de productos definido previamente en el estudio de mercado.

Los principales proveedores de los productos de FARMACORP S.A. son las distribuidoras farmacéuticas que existen actualmente en el mercado. Luego de una evaluación de costos y disponibilidad se escogió a la más idónea para proveer el producto a la empresa. La decisión de compra va a ir en función de tener un abastecimiento de 3 meses de ventas en las oficinas, principalmente por dos razones: el proveedor es un mayorista, por lo que no acepta pedidos por montos mínimos, además de que comprar al por mayor involucra tener un mejor precio por parte del proveedor en los pedidos a realizar.

La forma de pago que manejan los distribuidores farmacéuticos es crédito a 45 días, lo cual es beneficioso para el negocio en el flujo de caja, dado que los pagos recibidos por parte de los clientes son al contado.

6.10 Plan de distribución

El plan de distribución se ha definido que sea semanal en función de la rotación calculada de los productos. La misma será realizada por el asistente administrativo de la empresa en la moto de su propiedad para este fin. De igual manera él será el encargado del correcto abastecimiento del dinero que cada máquina necesita tener para proporcionar el cambio a los consumidores de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de recarga de las máquinas mencionado anteriormente.

6.11 Plan de tecnología

Dado que el activo principal de la empresa son las máquinas expendedoras y al ser éste el factor diferencial para el giro del negocio, un factor crítico es el mantenimiento oportuno de las mismas por parte de especialistas en la tecnología que las máquinas utilizan.

La garantía de fábrica de las máquinas es de 1 año, y se recomienda un mantenimiento cada 3 meses a las mismas. Para este fin se cuenta con el soporte de un proveedor que cuenta con amplia experiencia en el mantenimiento de las máquinas. Si bien el tipo de producto que las máquinas que ellos ofrecen es distinto, ya que son máquinas de snacks y bebidas, la funcionalidad de la máquina y el mantenimiento que requiere es exactamente el mismo.

CAPÍTULO VII

7. Plan de Recursos Humanos

7.1 Política de Recursos Humanos

Contar con personal comprometido con la ayuda a la comunidad de los centros estudios superiores de nuestra ciudad siendo sus aliados para el acceso inmediato a medicamentos que les permitan continuar sus jornadas de estudio o laborales.

Para este efecto procuraremos contar con personas que valoren en gran medida el esfuerzo que este segmento de nuestra comunidad realiza por su futuro y el de la sociedad.

7.2 Misión

Somos una empresa dedicada a proveer medicinas de libre venta a través de surtidores de fácil acceso para aliviar los dolores y malestares de la comunidad estudiantil

7.3 Visión

En el 2017 seremos la empresa con cobertura en el 60% de las universidades de Guayaquil dedicada a la comercialización de medicinas de libre venta en el mercado estudiantil superior

7.4 Valores de la empresa

Los valores de FARMACORP S.A. están orientados a la operación de una manera sostenible y responsable. Los mismos se detallan a continuación:

- Liderazgo
- Integridad
- Flexibilidad
- Eficiencia

7.5 Descripción de Cargos

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Coordinador Operativo


MISION

Mantener el stock necesario a tiempo para satisfacer la demanda en los puntos de venta

FUNCIONES	TAREAS (Como lo hace)
Gestionar las compras de productos para las máquinas	<ul style="list-style-type: none">- Proyectar la demanda de acuerdo a las estadísticas de consumo- Revisar acuerdos tarifarios con proveedores- Establecer calendarios de entregas con proveedores- Elaborar órdenes de compra- Generar pago a proveedores (transferencias, cheques)
Control de inventario	<ul style="list-style-type: none">- Recibir la mercadería en la oficina- Verificar estado correcto del producto (cantidades, marcas, presentación, caducidad, registro sanitario)- Actualizar registro de inventario- Registrar cambio de ubicación de inventarios por despachos a máquinas- Registrar egreso de inventario por venta- Estadísticas de rotación por producto y por máquina
Supervisar mantenimiento y cuidado de las máquinas	<ul style="list-style-type: none">- Establecer calendario de mantenimiento con el proveedor- Controlar cumplimiento del calendario- Llevar registro de reportes de fallas de las máquinas- Inspeccionar en intervalos preestablecidos el estado, funcionamiento y estética de las máquinas- Generar órdenes de compra por repuestos adicionales

<p>Manejar relación con la entidad donde se encuentra el punto de venta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar pagos por concepto de alquiler de espacio y consumo de energía eléctrica - Visita mensual de seguimiento - Coordinación con relaciones públicas de la entidad para publicidad interna - Reunión mensual con médico ocupacional de la universidad para evidencias estadísticas de consumos y patologías (con miras a proyecciones de demandas e inclusión de nuevos productos)
<p>Control del flujo de dinero</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de ventas cada 2 días - Reporte de ingresos y egresos de las cuentas bancarias cada 2 días - Pago a proveedores según condiciones contractuales - Pago mensual servicios básicos
<p>Coordinación de las labores del asistente administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Control de asistencia del AA - Definición del plan de trabajo semanal

<p>AUTORIDAD DEL CARGO</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar horas extras al asistente administrativo - Utilizar dinero de caja chica para pedidos extraordinarios de hasta \$100 - Aprobar las vacaciones o permisos del asistente administrativo 	

RELACIONES DE DEPENDENCIA		
Cargos que dependen de él:	Asistente administrativo	
Cargos de los que depende:	Accionista	
RELACIONES		Organigrama: 
INTERNAS	EXTERNAS	
Accionista	Gerente Administrativo, Relaciones Públicas y médico de La Universidad	
Asistente administrativo	Distribuidores farmacéuticos	
	Empresa mantenimiento de las máquinas	
	Proveedores en General	

PERFIL DEL CARGO		COMPETENCIAS REQUERIDAS
Formación Básica:	Mínimo 2 años de estudios superiores en carreras administrativas (Ing. Comercial, Administración de Empresas, CPA, Economía)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo
Formación Complementaria:	-	
Experiencia Requerida:	2 años	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis de la información
Idiomas:	-	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva
Programas especializados:	Office (Excel, Word, Outlook), Plataformas web para transferencias bancarias	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad
Horario:	07h30 – 16h30	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación/organización
Riesgos del cargo:	N/A	<ul style="list-style-type: none"> •

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Asistente administrativo

MISION

<p>Cumplir ágil y puntualmente las tareas designadas procurando ahorrar tiempo y recursos en el desempeño de las mismas</p>

FUNCIONES	TAREAS (Como lo hace)
Abastecimiento máquinas (punto de venta)	<ul style="list-style-type: none"> - Recoger los productos en la oficina, trasladarlos a los puntos de venta, colocarlos dentro de la máquina. Todo esto de acuerdo a la planificación realizada por el coordinador operativo - Reportar cualquier novedad encontrada en las máquinas
Recolección y depósito de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir reporte de venta en la máquina - Retirar el dinero de las máquinas expendedoras de acuerdo al procedimiento establecido por el fabricante - Contar todas las monedas y verificar que cuadre con el reporte de venta - Comunicar vía telefónica al administrador el valor recolectado y el estado del cuadro - Realizar el depósito en la cuenta bancaria - Entregar al coordinador operativo comprobantes de depósito y reporte de venta
Trámites varios	<ul style="list-style-type: none"> - Traslado de documentos a autoridades, clientes, proveedores - Entrega de cheques y retenciones - Atención de emergencias en puntos de venta a pedido del coordinador

AUTORIDAD DEL CARGO

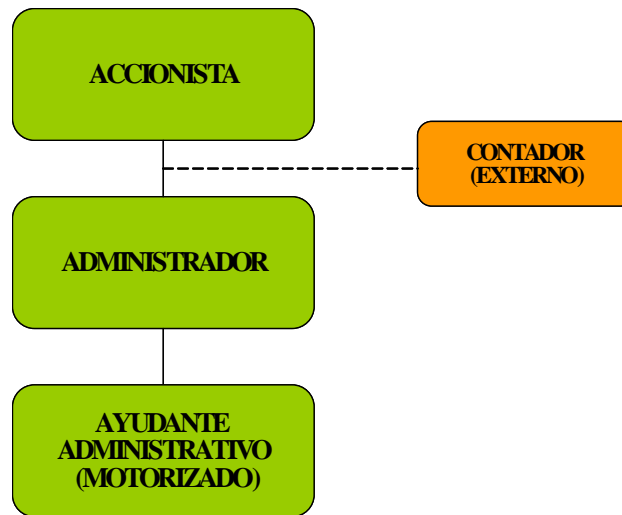
<ul style="list-style-type: none"> - - Firmar papeletas de depósito -
--

RELACIONES DE DEPENDENCIA		
Cargos que dependen de él:	N/A	
Cargos de los que depende:	Coordinador operativo	
RELACIONES		Organigrama:
INTERNAS	EXTERNAS	<pre> graph TD A[ACCIONISTA] --- B[ADMINISTRADOR] B --- C[AYUDANTE ADMINISTRATIVO (MOTORIZADO)] A -.- D[CONTADOR (EXTERNO)] </pre>
Coordinador operativo	Proveedores	
Accionista	Personal administrativo de la universidad	
	Bancos	

PERFIL DEL CARGO		COMPETENCIAS REQUERIDAS
Formación Básica:	Bachiller	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad
Formación Complementaria:	Curso de conducción de motocicleta	
Experiencia Requerida:	2 años	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva
Idiomas:	-	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro
Programas especializados:	-	<ul style="list-style-type: none"> •
Horario:	13h00 – 17h00	<ul style="list-style-type: none"> •
Riesgos del cargo:	Accidentes de tránsito	<ul style="list-style-type: none"> •

7.6 Organigrama

Figura 13: Organigrama



Fuente: Autor

7.7 Proceso de Selección

El proceso de selección en FARMACORP S.A. constará de x etapas:

Definición de especificaciones técnicas del cargo.

En este punto levantaremos toda la información básica necesaria para el desarrollo del cargo. Ejemplo: rango de edad, sexo, lugar de residencia, estado civil, número de hijos, nivel académico, tiempo de experiencia, conocimientos adicionales.

Definición del sueldo a ofertar.

Dependiendo de la situación financiera de la compañía se procurará ofrecer un salario que pueda cubrir el nivel de especialización requerido para el puesto y las necesidades básicas de la persona a contratar. El salario definido podría generar un cambio en las especificaciones técnicas del cargo.

Búsqueda estratégica

Habiendo definido las características técnicas y teniendo claro las necesidades básicas y el nivel de especialización que se puede cubrir con el sueldo que vamos a pagar procedemos a determinar los sitios donde buscaremos candidatos (universidades, competencia, colegios, bolsas de trabajo)

Recepción y filtrado de hojas de vida

Establecemos un plazo dentro del cual receptaremos curriculums, las cuales serán filtradas de acuerdo a una revisión donde prestaremos especial atención a su presentación, su esfuerzo por sintetizar la información allí establecida, cantidad de trabajos que la persona ha tenido en relación a su edad y naturalmente si las características se ajustan a lo preestablecido.

Pruebas técnicas

Dependiendo del cargo definimos las características indispensables que el individuo debe poseer para poder tener éxito en el cargo. Dichas características deberán ser medidas a través de pruebas diseñadas por nosotros mismos donde podamos observar los comportamientos o habilidades que buscamos. Para ellos se podrán realizar actividades de tipo role-play, dinámicas, pruebas simples o casos.

Entrevista de cualidades humanas

Los candidatos que hayan pasado los filtros anteriores serán entrevistados con miras a determinar su nivel de desarrollo en 5 cualidades humanas básicas que consideramos vitales para poder desempeñar adecuadamente un trabajo. Estas cualidades son: capacidad de perseguir objetivos comunes, carácter emprendedor, capacidad de afrontar lo nuevo, disposición para establecer relaciones y creatividad. Para poder descubrir esto realizaremos preguntas relacionadas con estos 5 aspectos donde las respuestas dadas por el candidato nos convencerán o no.

Candidato nos escoge

Luego de haber nosotros escogido a la persona le plantearemos a él o ella, la opción de que a manera de simulacro acuda durante un par de horas al que podría ser su puesto de trabajo. Dialogue con sus posibles compañeros y haga todas las preguntas que desee. Al finalizar esta sesión se le planteará la pregunta si él o ella desea trabajar con nosotros. El objetivo de este paso es obtener una aceptación conciente y mucho más objetiva de parte del candidato, lo cual nos pudiera evitar abandonos súbitos de la posición.

Contratación

El candidato es formalmente contratado, solicitándole toda la documentación legal correspondiente validando sus antecedentes penales y experiencias previas.

7.8 Definición de la Compensación

El salario será determinado de acuerdo al presupuesto de la compañía, el nivel de especificaciones técnicas requeridos para el puesto y las necesidades básicas que debe cubrir el candidato.

Se pagará una vez al mes, en el día 30. Si fuera feriado o fin de semana se anticipara el pago.

Los beneficios de ley (décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones) serán cancelados de acuerdo al calendario oficial previsto para estos rubros.

CAPÍTULO VIII

8. Plan de Finanzas

8.1 Inversión Inicial

FARMACORP S.A. para iniciar su operación necesita una inversión inicial de US\$ 29.323,63 que está compuesto básicamente por la compra de las 5 máquinas expendedoras necesarias para llevar a cabo el plan de negocios. El costo unitario de cada máquina asciende a US\$ 3.660 y las mismas deben ser pagadas de contado al proveedor que nos las facilitará.

Adicionalmente para arrancar el negocio se necesitan unas necesidades operativas de fondos de US\$ 11.023,63. Las mismas corresponden a la caja mínima necesaria a tener en el período 0, por concepto de cambio para las máquinas, así como pagos previos de alquileres y demás obligaciones. Por otro lado, para arrancar operaciones es necesario ya contar con un stock en las oficinas, por lo que también es necesario considerar este rubro dentro de las NOF.

A continuación se detalla el resumen de las necesidades operativas de fondos para FARMACORP S.A. en los 5 años de operación:

Tabla 13: NOF

Período	0	1	2	3	4	5
NOF	11,023.63	11,755.94	12,343.73	12,960.92	13,608.96	9,884.20

Fuente: Autor

8.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

FARMACORP S.A. tiene unas ventas estimadas para el primer año de US\$ 62.100,00, con un crecimiento anual del 5% para los años siguientes, ya que es el mínimo esperado considerando la inflación de los últimos 5 años en el Ecuador. El costo de venta equivale al 49% de las ventas, lo que nos genera un margen bruto bastante atractivo de un 51% aproximadamente.

El total de gastos de FARMACORP representan un 29% de las ventas, lo que es un porcentaje bastante alto considerando el tipo de negocio. De este rubro el 53% son gastos de personal, los cuales consideran todos los beneficios de ley vigentes, y el 47% restante corresponde a los gastos administrativos de alquiler, servicios básicos y demás necesarios para la correcta operación del negocio. Para estos gastos también se ha considerado un crecimiento del 5% anual.

Tabla 14: Estados de Pérdida y Ganancias Proyectados

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Ventas		62.100,00	65.205,00	68.465,25	71.888,51	75.482,94
Costos de venta		29.808,00	31.950,45	33.547,97	35.225,37	36.986,64
Margen Bruto		32.292,00	33.254,55	34.917,28	36.663,14	38.496,30
Gastos de Personal		9.558,30	10.036,22	10.538,03	11.064,93	11.618,17
Gastos de administración		8.400,00	8.820,00	9.261,00	9.724,05	10.210,25
Total Gastos		17.958,30	18.856,22	19.799,03	20.788,98	21.828,43
EBITDA		14.333,70	14.398,34	15.118,25	15.874,16	16.667,87
Depreciación		3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00
EBT		10.673,70	10.738,34	11.458,25	12.214,16	13.007,87
Impuesto a la Renta		2.668,43	2.684,58	2.864,56	3.053,54	3.251,97
Participación de Trabajadores		1.601,06	1.610,75	1.718,74	1.832,12	1.951,18
Impuestos y Obligaciones		4.269,48	4.295,33	4.583,30	4.885,67	5.203,15
BENEFICIO NETO		6.404,22	6.443,00	6.874,95	7.328,50	7.804,72

Fuente: Autor

8.3 Punto de Equilibrio

Para lograr cubrir sus costos fijos y llegar a su punto de equilibrio, FARMACORP S.A. necesita vender 18.872 tiras de pastillas al año, es decir aproximadamente 1572 tiras al mes, lo cual es inferior al pronóstico de demanda que tenemos actualmente.

Tabla 15: Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	
Período	1
Gastos de Personal	9.558,30
Gastos de administración	8.400,00
Total Gastos	17.958,30
Precio Promedio de Venta Unitario	1,83
Costo Variable Promedio Unitario	0,88
Margen Unitario	0,95
Cantidad de Equilibrio (en tiras)	18.871,69

Fuente: Autor

8.4 Balance Projectados

8.4.1 Activos

Para las operaciones de FARMACORP S.A. es necesario todos los meses tener una caja mínima necesaria para las obligaciones correspondientes que deben ser canceladas de contado, así como también para el dinero que es necesario tener en las máquinas para la operación del negocio.

De igual manera como ya se mencionó en el plan de operaciones, FARMACORP S.A. va a manejar un stock de 3 meses de manera que se pueda contar con el inventario suficiente para recargar las máquinas semanalmente, e incluso poder suplir algún incremento o variación significativa en la demanda.

Las cuentas por cobrar para este tipo de negocio son inexistentes, ya que al manejarse el mismo por ventas a través de las máquinas expendedoras exige que todos los pagos sean de contado. Este es un factor crítico de éxito para este tipo de negocio ya que contribuye a un flujo de caja positivo y atractivo hacia los distintos tipos de inversores.

Los activos fijos corresponden a las 5 máquinas expendedoras que serán adquiridas. Las mismas se deprecian a 5 años, por lo que al final del año 5 el valor en libros de las mismas será 0.

8.4.2 Pasivos

De igual manera como fue detallado en el plan de operaciones, las cuentas por pagar serán a 45 días por la negociación realizada con los distribuidores farmacéuticos, lo cual es conveniente para el negocio considerando el stock que se debe manejar mensualmente.

FARMACORP S.A. no dispondrá de préstamos ni deuda a largo plazo para financiar su operación. Considerando que el monto a invertir es un valor manejable por un inversor independiente, toda la inversión inicial será financiada por los accionistas, por esto el capital de la empresa es igual a la inversión inicial de la misma.

Teniendo en cuenta que desde el año 1 FARMACORP S.A. genera utilidades, los accionistas también podrán percibir sus dividendos a partir del primer año de operación del negocio.

En la siguiente tabla se detalla lo mencionado.

Tabla 16: Balance Projectados

Balances Projectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	7.297,63	7.762,13	8.150,24	8.557,75	8.985,64	9.884,20
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	7.452,00	7.987,61	8.386,99	8.806,34	9.246,66	-
Activos fijos	18.300,00	14.640,00	10.980,00	7.320,00	3.660,00	-
Total activos	33.049,63	30.389,74	27.517,23	24.684,09	21.892,29	9.884,20
Cuentas por pagar	3.726,00	3.993,81	4.193,50	4.403,17	4.623,33	-
Deuda	-	-	-	-	-	-
Capital	29.323,63	29.323,63	29.323,63	29.323,63	29.323,63	29.323,63
Utilidades retenidas	-	6.404,22	12.847,22	19.722,17	27.050,67	34.855,39
Dividendos retirados	-	(9.331,91)	(18.847,12)	(28.764,88)	(39.105,33)	(54.294,82)
Total pasivos	33.049,63	30.389,74	27.517,23	24.684,09	21.892,29	9.884,20

Fuente: Autor

8.5 Flujo del Accionista

En este cuadro se demuestra la atractividad que tiene FARMACORP S.A. como oportunidad de negocio para los accionistas que fueran a invertir su capital en el mismo. Si bien antes de iniciar operaciones es necesario realizar un desembolso considerable de dinero, desde el primer año el flujo del accionista se torna positivo

Tabla 17: Flujo del Accionista

Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BDT	-	6.404,22	6.443,00	6.874,95	7.328,50	7.804,72
Más depreciación	-	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00
Cambio en la deuda	-	-	-	-	-	-
Cambio en NOF	(11.023,63)	(732,31)	(587,80)	(617,19)	(648,05)	3.724,77
Cambio en activos fijos	(18.300,00)	-	-	-	-	-
ECF: flujo del accionista	(29.323,63)	9.331,91	9.515,20	9.917,76	10.340,45	15.189,49

Fuente: Autor

8.6 Flujo de Caja libre

De igual manera el flujo operativo del negocio es positivo desde el primer año de operación. En el caso de FARMACORP S.A. el flujo del accionista y el free cash flow (flujo de caja libre) son iguales. La razón de esto es debido a que FARMACORP S.A. no se financia con deuda externa, por lo que no existen intereses asociados a la operación de este negocio.

Tabla 18: Flujo de Caja libre

Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Periodo	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	(29.323,63)	9.331,91	9.515,20	9.917,76	10.340,45	15.189,49
Más intereses	-	-	-	-	-	-
Menos escudo fiscal interés	-	-	-	-	-	-
Reversa cambio en la deuda	-	-	-	-	-	-
FCF: flujo caja libre	(29.323,63)	9.331,91	9.515,20	9.917,76	10.340,45	15.189,49

Fuente: Autor

8.7 Indicadores Financieros

El ROE es un indicador muy importante para el accionista ya que relaciona la rentabilidad con los recursos que deben utilizarse para obtener ese beneficio.

En el caso de FARMACORP SA. el ROE resulta bastante atractivo y el valor del mismo incrementa en los años siguientes.

El ROA (índice de retorno de activos) es otro indicador que mide la rentabilidad sobre los activos, es decir qué tanto el uso de mis activos me ayuda a generar utilidades para la compañía.

En el caso de FARMACORP S.A. el ROA tiene un indicador bastante alto, lo que evidencia un muy buen manejo de los recursos, en este caso los activos de la compañía.

Tabla 19: Indicadores Financieros

Periodo	0	1	2	3	4	5
Roe: rentabilidad patrimonio		24.26%	27.62%	33.90%	42.44%	78.96%
Roa: rentabilidad activo		43.74%	58.68%	93.92%	200.23%	0.00%

Fuente: Autor

8.8 VAN y TIR

Por último tenemos 2 indicadores claves para la evaluación financiera de FARMACORP S.A., el VAN y la TIR.

En el caso del VAN, para un flujo de 5 años y considerando la inversión inicial se obtiene un valor positivo de US\$ 4.241,99.

La tasa interna de retorno para la inversión de FARMACORP S.A. es del 23%, lo cual resulta atractivo para el inversionista.

Tabla 20: VAN y TIR

VNA	4,241.99
TIR	23%

Fuente: Autor

CAPÍTULO IX

9. Conclusiones

El consumo masivo ha sido durante muchos años un elemento económico importante para el crecimiento del comercio a nivel mundial, creando así un sistema en el cual se encuentran concatenados la producción, distribución y el consumo.

Por lo mismo, los emprendedores siempre están buscando formas de generar nuevas propuestas de negocios de manera de lograr un alcance amplio para atacar este mercado extenso y en constante crecimiento.

Alineados con las regulaciones gubernamentales actuales en el Ecuador, donde se exigen mayores cuidados y se especifican estándares mínimos para el tema de salud ocupacional en las empresas, así como luego de una evaluación acerca de nichos de mercado donde se detectaron necesidades existentes, nace FARMACORP S.A.

FARMACORP S.A., a través de la venta de medicinas de libre venta, busca satisfacer a los consumidores de la ESPOL aliviando sus malestares de manera inmediata gracias a su diferenciación por cobertura por medio de la venta a través de máquinas expendedoras, utilizando como principal eje las ventajas que ofrece este tipo de tecnología.

El negocio de ventas a través de máquinas expendedoras puede parecer simple a primera vista, sin embargo existen muchas variables a considerar al momento de la implementación de un plan de negocios de este tipo.

Durante el plan de negocios de FARMACORP S.A. se evidenciaron todas las variables necesarias para que este tipo de negocio pueda ser exitoso y sostenible en el tiempo: tecnología de punta, amigable al cliente y que facilite la compra; una ubicación estratégica en una zona con alto tráfico de potenciales clientes; ofrecer un producto que no tenga competencia en aquella ubicación, y sobre todo buscar un financiamiento que logre generar una utilidad atractiva hacia el inversor.

Las actividades iniciales de FARMACORP S.A. serán enfocadas dentro de los productos farmacéuticos de libre venta, pero en relación al pronóstico de venta y los márgenes que manejan este tipo de productos sería interesante diversificar y ofrecer otro tipo de productos que complementen las medicinas y que también entren dentro de la clasificación de consumo masivo. Como evidenciamos en el estudio de mercado, los consumidores potenciales estarían abiertos a consumir de igual manera bebidas, o productos estéticos relacionados a la higiene (desinfectantes de manos, quita esmaltes, etc.), lo que ayudaría a darle mayor visibilidad al negocio con marcas más comerciales y de mayor alcance dentro de la industria del consumo masivo.

Así mismo, este tipo de negocios conlleva muchos riesgos, dado que, como pudimos observar en el análisis financiero, existen distintas formas de

financiación, así como varias formas de abordar el negocio, ya sea con activos propios por medio de adquisición de las máquinas, o incluso la renta de las mismas para evitar una inversión inicial alta. Sin embargo podemos concluir que para el caso de FARMACORP S.A. es recomendable la compra de las máquinas o dado que las ventas a generarse logran recuperar la inversión inicial. Al ser un negocio nuevo y por tratarse de ventas por volumen con márgenes relativamente pequeños en monto, no es recomendable iniciar de entrada con una inversión mayor a la propuesta, ya que el riesgo es moderadamente alto.

Para que FARMACORP S.A. pueda subsistir en el tiempo y sea un tipo de negocios atractivo para otros inversores es importante la continua evaluación del mercado, de las ventas y poder determinar el consumo y sus tendencias, los productos complementarios y las nuevas necesidades que se van creando. Por otro lado el alcance universitario, si bien es un nicho de mercado interesante, también representa un reto importante, debido a que cada administración es diferente y cada entidad tiene regulaciones propias que podrían dificultar la comercialización de los productos a través de máquinas expendedoras.

FARMACORP S.A. tiene el potencial para convertirse en un negocio interesante y con un crecimiento sostenible, sin embargo es mandatorio ser cauteloso en los aspectos de riesgo que se han mencionado a lo largo de este plan de negocios, ya que un pronóstico equivocado de ventas, un mercado no evaluado correctamente y una inversión inicial demasiado alta podría conllevar al quiebre del negocio.

El consumo masivo es una forma infinitiva de proveer productos y soluciones a un mercado cada vez más exigente y diferenciado, por lo que FARMACORP cumple con una nueva forma de satisfacer esta necesidad en el sector farmacéutico de la ESPOL y si es manejado cautelosa y responsablemente puede convertirse en un modelo de negocio a seguir y replicar en muchas otras universidades o incluso empresas privadas.

CAPÍTULO X

10. Bibliografía

- Advicom. (15 de Agosto de 2013). *Ministerio de Telecomunicacion apoya el desarrollo tecnológico en Ecuador*. Obtenido de http://www.advicom.ec/page-204-ministerio_de_telecomunicaciones_apoya_el_desarrollo_tecnologico_en_ecuador.htm
- Carneiro Cadena, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora Pero, ¿Hay Vida Después de Porter?*). La Coruña, España: GesBiblos, S.L. .
- Casado Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid, España: Editorial Club Universitario.
- Cruelles Ruiz, J. A. (2012). *Stock, Procesos, y Dirección de Operaciones: conoce y gestiona tu fábrica* (Primera edición ed.). Barcelona, España: Marcombo S.A. .
- Duarte Schlageter, J., & Fernández Alonso, L. (2005). *Finanzas operativas, un coloquio*. Ciudad de México, México: Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales.
- El Telégrafo. (1 de 10 de 2013). *La economía se fortalecerá en 2014*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-economia-se-fortalecera-en-2014.html>
- El Universo. (2 de 06 de 2013). *El peso de la industria local en la fabricación de genéricos es aún bajo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/02/nota/978441/peso-industria-local-fabricacion-genericos-es-aun-bajo>
- El Universo. (14 de Junio de 2013). *Gobierno ecuatoriano proyecta invertir \$ 6.600 millones en sector social en 2013*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/14/nota/1026806/gobierno-ecuatoriano-proyecta-invertir-6600-millones-sector-social>
- Faga, H. A., & Ramos Mejía, M. E. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales* (Segunda edición ed.). Madrid, España: Granica S.A.
- Gómez Cáceres, D., & Jurado Madico, J. Á. (2001). *Financiación global de proyectos. Project finance*. Madrid, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) Editorial.
- Horngrén, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera* (Septima edición ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Icart Isem, M. T., Pulpon Segura, A. M., Garrido Aguilar, E. M., & Delgado Hito, P. (2012). *Como Elaborar y Presentar un proyecto de investigación, una tesis y una tesis*. Barcelona, España: Publicaciones Edición de la Univesidad de Barcelona.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Fundamentos de Marketing* (Sexta edición ed.). (R. E. García, Trad.) Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Krajewski, L. J. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis*. Ciudad de México, Mexico: Pearson Educación.

- López Fé y Fuigeroa, C. M. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA Ediciones .
- Lopéz Mielgo, N., Montes León, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las PYMES*. Oviedo: Netbiblo S.L.
- Martínez Guillén, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. .
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Diaz de Santos, S.A.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (30 de 10 de 2013). *Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Mondino, D., & Pendas, E. (2005). *Finanzas para empresas competitivas*. Buenos Aires , Argentina: Granica S.A. .
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Olleros Izard, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal* (Tercera ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Organización de Cooperación y desarrollo económicos y Eurostat Oficina de Estadísticas de las comunidades europeas. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (Tercera edición ed.). Madrid: Grupo tragsa.
- Parra Guerrero, F. (2005). *Gestión de stocks* (Tercera edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Pasqual, J. (1999). *La evaluación de políticas y proyectos: criterios de valoración económicos y sociales*. Barcelona: Icaria Editorial .
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. (E. Deusto, Trad.) Barcelona, España: Harvard Business School Publishing.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz y Santos.
- Pulido, A. (2006). *Guía para usuarios de predicciones económicas*. Madrid, España: Editorial del Economista.
- Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas. (30 de 10 de 2013). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=G4772.01&ciiu=12
- Tanaka Nakasone, G. (2001). *Análisis de Estados Financieros Para la Toma de Decisiones*. Lima, Peru: Fondo Editorial de la Pontifica Universidad Catolica del Perú.
- Ugalde Esquivel, G. (1986). *Administración de Empresas Agropecuarias*. Editorial Universidad Estatal a Distancia .
- Urbano, D., & Toledano Garrido, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas* (Primera ed.). Barcelona, España: UOC.
- Vahrenkamp, R. (2012). *The Logistic Revolution: The Rise of Logistic in the Mass Consumption Society*. Colonia : Josef Eul Verlag GmbH.