



**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO  
ESCUELA DE NEGOCIOS**

**TEMA:**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA “FARMACIAS SANTA  
MARTHA” EN LA PROVINCIA DE MANABÍ.**

**AUTORES:**

Jorge Avellán

Noelia Muñoz

**DIRECTOR:**

Econ. José Boderó R.

Guayaquil, 13 de Enero del 2011

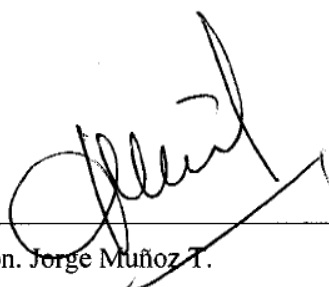
## DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad del Pacífico, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en el presente Trabajo de Terminación de Carrera “IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA FARMACIAS SANTA MARTHA EN LA PROVINCIA DE MANABÍ.”, de autoría de Jorge Luis Avellán Chávez y Noelia Pamela Muñoz Olvera, en razón que ha sido elaborada con información confidencial.

Cinco copias digitales, de este Trabajo de Terminación de Carrera quedan en custodia de la Universidad del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas únicamente para fines académicos y/o de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe:

Guayaquil 10 de enero de 2011



Econ. Jorge Muñoz T.

Rector

Universidad Del Pacífico

## CERTIFICACION

Yo Ec. José Bodero, profesor de la facultad de negocios de la Universidad del Pacifico, como Director del presente Trabajo de Terminación de Carrera, certifico que los señores, Jorge Luis Avellán Chávez y Noelia Pamela Muñoz Olvera, estudiantes de esta institución, son autores exclusivos del presente trabajo, el mismo que es autentico, original e inédito.

Guayaquil, 10 de enero de 2011



Ec. Jose Bodero

## DECLARACION DE AUTORIA

Nosotros, Jorge Luis Avellán Chávez y Noelia Pamela Muñoz Olvera declaramos ser los autores exclusivos del presente Trabajo de Terminación de Carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieron de la misma son de nuestra responsabilidad.

Por medio del presente documento cedemos nuestros derechos de autor a la Universidad del Pacifico –Escuela de Negocios- para que pueda hacer uso del texto completo del Trabajo de Terminación de Carrera “IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA FARMACIAS SANTA MARTHA EN LA PROVINCIA DE MANABÍ.” con fines académicos y/o de investigación.

Guayaquil, 10 de enero de 2011



Jorge Luis Avellán Chávez



Noelia Pamela Muñoz Olvera

## INDICE

<b>1 RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Objetivo y propósito del proyecto.....	10
1.2. Macroentorno .....	10
1.2.1. Nivel nacional .....	10
1.2.1.1. Compras privadas .....	10
1.2.1.2. Factores políticos.....	11
1.3. Problemática del sector .....	11
1.3.1. Ventaja competitiva.....	12
1.4. Mercados objetivos, domésticos e internacionales.....	13
1.5. Información macroeconómica del mercado estudiado .....	13
1.6. Tamaño y potencial crecimiento de la empresa.....	15
<b>2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>16</b>
2.1. Marco legal.....	17
2.1.1. Características de la sociedad .....	18
2.1.2. Propiedad accionaria .....	18
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>19</b>
3.1. Historia.....	20
3.2. Misión, visión y objetivos de la empresa.....	22
3.2.1. Misión .....	22
3.2.2. Visión .....	22
3.2.3. Objetivo general .....	22
3.2.3. Objetivos específicos.....	22
3.3. Estructura de la industria en general y del negocio en particular .....	23
3.3.1. Estructura de "Farmacias Santa Martha" S.A. ....	24
3.3.1.1. Perfil estratégico de la empresa .....	24
3.3.1.2. Gama de productos .....	24
3.3.1.2. Alcance geográfico.....	24
3.3.2.3. Forma en que la compañía define su posición competitiva. ....	24
3.3.2.3.1. Armas competitivas: .....	24
3.3.2.4. Posición relativa de la compañía.....	24

3.3.2.5. Forma en que la compañía define su concepto de sí misma .....	25
3.3.2.5.1. Mentalidad y cultura .....	25
3.3.2.6. Metas de ejecución.....	25
3.4. Implementación de la franquicia .....	25
3.5. Análisis FODA .....	26
3.5.1. Fortalezas.....	26
3.5.2. Oportunidades .....	27
3.5.3. Debilidades .....	27
3.5.4. Amenazas.....	28
3.6 Análisis cinco fuerzas de Porter .....	29
3.6.1 Amenaza de posibles entrantes: .....	30
3.6.2 Poder de negociación de proveedores: .....	30
3.6.3 Poder de negociación de consumidores: .....	30
3.6.4 Competencia actual:.....	30
3.6.5 Amenaza de productos sustitutos: .....	31
4. EQUIPO GERENCIAL .....	32
4.1. Estructura organizacional.....	33
4.2. Funciones .....	34
4.3. Experiencia previa de los miembros del equipo gerencial.....	38
4.4. Cultura empresarial .....	38
5. ANALISIS DEL MERCADO .....	39
5.1. Estudio específico del mercado .....	40
5.2. Identificación del mercado potencial y empresarial .....	42
5.3. Descripción de las regiones, segmentos o nichos .....	43
5.4. Mercado objetivo, nichos de mercado y bloques de compradores .....	44
5.5. Investigación de mercado, encuestas y resultados.....	44
5.5.1 Objetivos del estudio .....	44
5.5.2 Aplicación de la encuesta .....	45
5.5.2.1 Investigación cualitativa .....	45
5.5.2.2 Tipo de muestreo.....	45
5.5.2.3 Determinación del tamaño de la muestra .....	45
5.5.2.4 Investigación cuantitativa. ....	46
5.5.3 Tabulación de datos. ....	46
5.5.4 Resultados y análisis. ....	47

5.6. Análisis de la competencia.....	54
6. ESTRATEGIAS DEL MERCADO.....	55
6.2. Estrategias de producto, precio y estacionalidad.....	56
6.3. Estrategias de penetración, promoción y venta personal.....	57
6.4. Estrategia publicitaria y de comercialización.....	58
6.5. Estrategia de distribución.....	59
7. OPERACIONES.....	60
7.1. Riesgos internos.....	61
7.2. Riesgos externos.....	62
7.3. Planes de contingencia.....	63
7.4. Provisiones y seguros.....	64
8. ESTUDIO FINANCIERO.....	66
8.1. Presupuesto e inversiones.....	67
8.2. Proyección a cinco años.....	67
8.3. Análisis del punto de equilibrio.....	68
8.4. Flujo de caja.....	69
8.5. Estado de pérdidas y ganancias.....	72
8.6. Balances.....	73
8.7. Tasa interna de retorno.....	74
9. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.....	75
9.1. Requerimientos del capital.....	76
9.2. Razones financieras basadas en las proyecciones anuales.....	77
9.3. Evaluación: sensibilidad y rentabilidad.....	78
10. ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE.....	79
10.1. Proceso, procedimiento e impacto que se siguió y culminó.....	80
10.2. Resultados logrados.....	80
11. CONCLUSIONES.....	81
12. RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	85
ANEXOS.....	86
I.- Formulario de Encuesta.....	87
II.- Aspectos legales de la franquicia en el Ecuador.....	89
III.- Software Santa Martha.....	91
IV.- Locales de Farmacias Santa Martha.....	97

**V.- Anexos Financieros.....100**  
**VI.- Sugerencias del Trabajo de Terminación de Carrera .....105**



# **1 RESUMEN EJECUTIVO**

## ***1.1 Objetivo y propósito del proyecto***

La idea de establecer una franquicia nace al analizar el potencial del mercado farmacéutico de la provincia de Manabí y observar la cantidad de farmacias independientes que no pueden desarrollar todas sus capacidades por la falta, entre otros factores, de conocimientos administrativos.

Farmacias Santa Martha es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos con más de treinta años de experiencia. Debido a su trayectoria la empresa ha desarrollado un sistema administrativo que funciona eficientemente y que ha dado como resultado el posicionamiento de su marca y la fidelidad de sus clientes.

El objetivo principal del proyecto es ofrecerles una solución integral en las actividades administrativas a las farmacias independientes, además de garantizarles el permanente abastecimiento de los productos requeridos para el normal desarrollo de su actividad, logrando así una expansión conjunta del negocio, en el cual los participantes obtengan los mayores beneficios, mediante la implementación de tecnología, capacitación y logística.

## ***1.2. Macroentorno***

### ***1.2.1. Nivel nacional***

#### ***1.2.1.1. Compras privadas***

Las medicinas se adquieren directamente del fabricante o representante en Ecuador, en este caso los laboratorios farmacéuticos.

En otras ocasiones, existen fabricantes que tienen varios distribuidores, cuando esto sucede, se analizan las diferentes opciones y se compra al precio más conveniente.

### ***1.2.1.2. Factores políticos***

Debido a que en los últimos años no ha habido cambios radicales en la política del Ecuador, el sector farmacéutico no ha registrado variaciones agresivas, gracias a esto Farmacias Santa Martha no se ha visto afectada de manera significativa.

### ***1.3. Problemática del sector***

En un mercado donde las grandes cadenas y franquicias farmacéuticas ganan terreno, las pequeñas boticas de sectores populares y zonas rurales buscan sobrevivir.

La fórmula que está surgiendo para algunas de ellas no es distante al esquema de negocio que ahora se impone. Nuevas marcas han aparecido para tratar de asociar a las pequeñas farmacias que se asientan en las periferias y sectores rurales.

Detrás de esos modelos de negocios se intenta mantener a las boticas que luchan por subsistir frente a la oferta y descuentos que tienen para sus clientes las grandes cadenas. Descuentos que los pequeños locales se ven imposibilitados de transferir a sus usuarios por no adquirir grandes volúmenes de medicamentos.

El Grupo Difare, que tiene las marcas Cruz Azul y Pharmacys, entró con una nueva versión de franquicia para captar parte de ese nicho con Farmacias Comunitarias.

Con algún tiempo de haber introducido esa denominación, la compañía distribuidora logró instalar su marca en 150 farmacias que están en sectores urbano-marginales o en lugares rurales de 80 puntos del país.

Bajo esa modalidad, Difare llega con su asesoría a farmacias que estaban operando de manera independiente. El cambio para quienes acceden a la franquicia no está únicamente en cambiar el nombre, los modulares y la pintura del local. El grupo apoya a los propietarios con descuentos en la mercancía para que estos se traspasen al consumidor.

### La Caja farmacéutica

El mercado farmacéutico en el país, tanto de medicinas de prescripción como de venta libre, mueve anualmente US\$650Millones.

Se estima que existen 5.200 farmacias en el país. Casi 2.000 pertenecen a cadenas o franquicias, entre ellas: Fybeca, Sana Sana, Cruz Azul, Comunitarias, Victoria y otras.<sup>1</sup>

#### ***1.3.1. Ventaja competitiva***

La ventaja competitiva de Farmacias Santa Martha está dada por su bajo costo en la adquisición de productos farmacéuticos debido a que sus adquisiciones las realiza en volúmenes considerables para atender eficientemente su actividad empresarial, beneficio que se pretende extender a los franquiciados.

El efecto inmediato le permite a la compañía transmitir descuentos agresivos al consumidor final.

Por la excelente ubicación de la matriz (Av.109 entre Calle 102 y 103. Frente al mercado de Tarqui) y la gran capacidad de sus instalaciones para almacenamiento, Farmacias Santa Martha cuenta con gran eficiencia en la distribución y comercialización de sus productos.

---

<sup>1</sup> Bitácora Farmacéutica, <http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com>

#### ***1.4. Mercados objetivos, domésticos e internacionales***

El mercado objetivo actualmente es solamente local, puesto que las cadenas de farmacias se van fortaleciendo cada día y a las farmacias independientes se les van mermando las oportunidades de competir, es por eso que la mejor opción es la de pertenecer a una cadena reconocida que les garantice su supervivencia.

#### ***1.5. Información macroeconómica del mercado estudiado***

La industria farmacéutica tiene la responsabilidad de producir fármacos y biológicos para curar, proteger y mejorar la salud de la población. No obstante la crisis económica, la industria farmacéutica sobrevive y el mercado internacional de la misma sobrepasa los 1'192.000 millones de dólares.

El sector de los medicamentos debe lograr un equilibrio entre las regulaciones del medicamento y la atención que se da a la población con él, asimismo, no se ajustará a la regulación mercantilista oferta – demanda, pues atentará contra la calidad de sus productos.

Las actividades reguladoras de los fármacos y biológicos deben abarcar cuatro aspectos:

- Marco legal con toda la legislación necesaria.
- Actividades por tipo de las producciones.
- Universo que comprende
- Recursos requeridos.

## Tendencias y retos de la industria de medicamentos

La tendencia mundial avanza en sentido de:

- Las alianzas entre las transnacionales y países productores de medicamentos.
- Especialización de las producciones.
- Buscar nuevas formas farmacéuticas que alarguen la vida del producto.
- Diferenciación del producto.
- Interdisciplinariedad para obtener fármacos y biológicos de mayor calidad.
- Que el conocimiento se convierta en valor agregado.
- Legislación de la propiedad industrial.
- Relación entre la informática y el genoma humano.

Los retos que debe enfrentar la industria farmacéutica contemporánea son:

- El alto costo del cuidado de la salud.
- El largo tiempo requerido para producir un nuevo medicamento.
- Las dificultades con el suministro de los servicios.
- La desigualdad de los planes de beneficio con los medicamentos.
- Las nuevas tecnologías complejas.
- La tercera edad que conduce a enfermedades crónicas y degenerativas.
- La baja disponibilidad de médicos y otro personal de salud.

La industria se debe preparar para enfrentar la emergencia de nuevas tecnologías, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, el incremento en la competencia internacional, las demandas de los servicios y el surgimiento de nuevas enfermedades.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Slideshare.net, <http://www.slideshare.net/guestdb3d8d5/los-negocios-de-las-industrias-farmacuticas-3701589>

### ***1.6. Tamaño y potencial crecimiento de la empresa***

Actualmente Farmacia Santa Martha ha captado el diez por ciento del mercado de la provincia de Manabí y su expectativa de crecimiento es la de llegar aproximadamente a un 20% en un lapso de tres años.

## **2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**



## ***2.1. Marco legal***

Farmacias Santa Martha S.A. fue constituida mediante escritura pública en la ciudad de San Pablo de Manta cabecera del cantón Manta, provincia de Manabí, república del Ecuador día lunes cuatro de agosto del año 2008 ante el Doctor Simón Zambrano Vences Notario cuarto del cantón Manta e inscrita en el Registro Mercantil de dicha ciudad.

Su objetivo social está enfocado a los siguientes aspectos: a) la fabricación, comercialización de medicamentos y productos farmacéuticos, elaboración y comercialización de insumos hospitalarios. b) el establecimiento de laboratorios farmacéuticos, c) la comercialización, importación de medicamentos, equipos, artefactos, accesorios e insumos farmacéuticos en general; d) El arrendamiento y/o adquisición o administración de farmacias, laboratorios farmacéuticos, clínicas, policlínicos, afines a su objeto social; e) La creación y/o adquisición de establecimientos tendentes a la prevención de la salud; f) la provisión, asistencia médica ambulatoria e interna de pacientes que requieren de la atención especializada, dentro de los establecimientos médicos o fuera de ellos, g) la creación y/o adquisición de establecimientos de salud destinados al cuidado de pacientes en todas las áreas de especialización de la medicina h) así mismo podrá intervenir como socio en la formación de toda clase de sociedades, aportar capital a las mismas o adquirir, tener y poseer acciones, obligaciones o particiones de otras compañías , en general, la compañía podrá realizar toda clase de actos, contratos y operaciones permitidos por las leyes ecuatorianas que sean acordes con su objeto necesarios y convenientes para su cumplimiento.

El domicilio legal es la ciudad de Manta, cantón del mismo nombre, provincia de Manabí, República del Ecuador, sin perjuicio de las agencias o sucursales que se acuerde establecer en otras ciudades

El plazo de duración es de cincuenta años, a partir de la fecha de inscripción de la escritura pública del registro mercantil, pudiéndose restringirlo o ampliarlo por resolución de la junta general de accionistas.

El capital suscrito y pagado es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América dividido en ochocientas acciones de un dólar cada una de ellas.

Los títulos de las acciones serán emitidas del cero uno al ochocientos, y llevarán la fecha de otorgamiento e inscripción de la escritura constitutiva, el nombre del Notario que la autorizo, el de la compañía y de los demás datos establecidos por la ley. Los títulos llevarán también la firma del gerente.

### **2.1.1. Características de la sociedad**

Farmacias Santa Martha es una sociedad anónima inscrita de capital abierto. Se constituyó como sociedad anónima en consideración a que sus propietarios consideraron a futuro la posibilidad de requerir crecimiento del capital de la empresa.

Razon Social de la organización	Farmacias Santa Martha S.A.
Ruc	1391753195001
Provincia	Manabí
Cantón	Manta
Parroquia	Jorge Luis Avellán Zambrano
Representante Legal	Patricio Avellán Zambrano
Dirección de la Empresa	Avenida 109 y calle 102 junto al mercado de Tarqui
Actividad Económica	Distribución y Comercialización de productos farmacéuticos
Teléfono	05 - 2611099
Correo electrónico	grufave@hotmail.com

### **2.1.2. Propiedad accionaria**

Capital Suscrito de la Compañía (USD \$):						800.00
No.	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Incautado
1	1304665829	Avellan Zambrano Enrique Roy	Ecuador	Nacional	200.00	
2	1304923038	Avellan Zambrano Jorge Luis	Ecuador	Nacional	401.00	
3	1305142695	Avellan Zambrano Patricio Raphael	Ecuador	Nacional	199.00	
Total (USD \$):						800.00

### **3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### ***3.1. Historia***

Farmacias Santa Martha nace en el año 1980 en la ciudad de Manta, en un local de la Ave. 109 y calle 102 junto al mercado de Tarqui.

Sus mentalizadores, Enrique Avellán y Mercedes Zambrano, un matrimonio oriundo de la ciudad de Calceta en la provincia de Manabí, se trasladaron a la ciudad de Manta, para buscar el bienestar y una mejor educación para sus hijos. La idea de este matrimonio al comprar un local y montar una farmacia fue la de que sus hijos pudieran ocupar su tiempo libre de una manera productiva.

Gracias a la excelente ubicación y al desarrollo comercial del mercado de Tarqui, en poco tiempo esta farmacia se convirtió en una de las más importantes de la ciudad de Manta.

El año de 1995, la familia Avellán planea hacer crecer el negocio, y adopta la decisión de adquirir pequeñas farmacias para que sean administradas por los hijos del matrimonio, llamándolas con el mismo nombre: "Farmacias Santa Martha".

Liderados por Jorge Avellán Zambrano, en el año 1998, los hermanos incorporan al negocio nuevas farmacias pequeñas y crean una bodega central y una distribuidora exclusiva, unificando todas las compras y abaratando los costos de los productos farmacéuticos, lo que permitió transmitir estos descuentos al consumidor final, siendo las primeras farmacias en Manta en dar descuentos agresivos a sus clientes.

Para el año 2000 ya cuentan con 10 farmacias en la ciudad de Manta. Con la llegada de la dolarización y los cambios económicos subsecuentes, se ven en la necesidad de organizarse tanto contable como logísticamente para estar a la altura de las exigencias del mercado.



La adquisición de farmacias se retoma en el año 2001 llegando a tener 13 farmacias. En los años subsiguientes se decide incursionar en otros cantones de la provincia de Manabí, como Portoviejo, Tosagua, Jipijapa, Chone, y el Carmen.

El negocio que hasta entonces se había manejado familiarmente, sin perder esta característica se constituye formalmente en una compañía en el año 2008, con la razón social de “FARMACIAS SANTA MARTHA S.A.”

Farmacias Santa Martha S.A. es la principal cadena de farmacias independientes de la provincia de Manabí y en la actualidad cuenta con 26 sucursales en dicha provincia y cuenta con 47 trabajadores.

## ***3.2. Misión, visión y objetivos de la empresa***

### ***3.2.1. Misión***

Brindar servicios de salud a la comunidad, enfocándonos en la calidad, satisfacción de las necesidades de los clientes con una atención personalizada y ofreciendo los mejores precios del mercado en una amplia gama de productos.

### ***3.2.2. Visión***

Ser la cadena de farmacias más importante y representativa de la provincia de Manabí con la expectativa de llevarla hacia una proyección nacional.

### ***3.2.3. Objetivo general***

Expandir la actual cadena farmacéutica “Farmacias Santa Martha” mediante la aplicación de un modelo de franquicias que incorpore al sistema a las farmacias independientes de la provincia de Manabí, con la finalidad de fortalecer su participación en el mercado provincial, y en una segunda etapa, incursionar en el mercado nacional.

### ***3.2.3. Objetivos específicos***

- Tecnificar la distribución de medicinas
- Aplicar métodos y medidas para ofrecer una excelente atención al cliente
- Implementar un software de gestión administrativa
- Mejorar las infraestructuras
- Expandir nuestras actividades dentro de varios campos del negocio como:
  - ✓ Distribución y Logística
  - ✓ Marketing
  - ✓ Manejo y control de inventarios

### ***3.3. Estructura de la industria en general y del negocio en particular***

La industria farmacéutica se define como un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos y medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades, la cual reporta niveles de lucro económico altos.

Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y todas ellas los preparan para su uso médico mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria. Entre los procesos de producción secundaria, altamente automatizados, se encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas o sobres para administración oral, soluciones para inyección, óvulos y supositorios.<sup>3</sup>

La industria farmacéutica tiene un alcance geográfico mundial.

---

<sup>3</sup> Industria farmacéutica, [www.codigomatriz.blogspot.com](http://www.codigomatriz.blogspot.com)

### ***3.3.1. Estructura de "Farmacias Santa Martha" S.A.***

#### ***3.3.1.1. Perfil estratégico de la empresa***

Farmacias Santa Martha es una compañía que trabaja en función de sus clientes, consiguiendo medicinas y productos afines a los precios más bajos del mercado, obteniendo por su gestión una rentabilidad razonable.

#### ***3.3.1.2. Gama de productos***

Productos farmacéuticos en formas de líquidos, sólidos, semisólidos, inyectables, insumos médicos, cosméticos y de aseo personal, y otros similares.

#### ***3.3.1.2. Alcance geográfico***

Farmacias Santa Martha cuenta con un alcance geográfico provincial. Se encuentra en la provincia de Manabí, en los cantones: Manta, Portoviejo, Tosagua, Chone, Jipijapa, Puerto López, Rocafuerte, El Carmen y Calceta.

### ***3.3.2.3. Forma en que la compañía define su posición competitiva.***

#### ***3.3.2.3.1. Armas competitivas:***

- Calidad de los productos (respaldado por los estándares de calidad de los laboratorios farmacéuticos y demás proveedores).
- Stock completo de productos farmacéuticos, tanto de laboratorios nacionales como extranjeros.
- Mejoramiento continuo del servicio y asistencia a sus franquiciados.
- Bajos costos en todos sus productos.

#### ***3.3.2.4. Posición relativa de la compañía***

La compañía es líder en el mercado farmacéutico de la provincia de Manabí en base a su amplia experiencia y su innovación constante.



### ***3.3.2.5. Forma en que la compañía define su concepto de sí misma***

#### ***3.3.2.5.1. Mentalidad y cultura***

Las personas que laboran en Farmacias Santa Martha tienen una mentalidad hacia el cumplimiento de metas, a través de seminarios y charlas, mediante las cuales se ha incrementado la cultura de servicio al cliente, además de un apropiado nivel de asesoría en la comercialización de medicamentos.

Los valores que marcan la cultura empresarial de Farmacias Santa Martha se basan en los siguientes principios:

- Trabajo en equipo y convergencia de fuerzas
- Honestidad
- Respeto mutuo
- Lealtad

#### ***3.3.2.6. Metas de ejecución***

Son definidas en términos de volumen de ventas, crecimiento de utilidades y monitoreo de participación en el mercado.

### ***3.4. Implementación de la franquicia***

#### ***“Farmacia Santa Martha”.***

La diferenciación es la clave para tener el éxito y por este motivo es que “FARMACIAS SANTA MARTHA” planea ofrecer una estrategia de franquicias de conversión la cual consiste en aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, forma de operación, etc.<sup>4</sup> Para así ofrecer soluciones orientadas a cada uno de los clientes interesados a pertenecer a la franquicia y cumplir todas sus expectativas.

---

<sup>4</sup> Definición franquicia de conversión , [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

### **3.5. Análisis FODA**

#### **3.5.1. Fortalezas**

Empresa experimentada y con una excelente relación con los clientes.

Farmacias Santa Martha es una empresa con más de treinta años de experiencia en el sector farmacéutico, y es por esta razón que los clientes han desarrollado un alto nivel de fidelidad y creado una relación con la empresa.

La satisfacción del cliente es una prioridad para la empresa y por eso tiene el compromiso de mejorar constantemente para superar las expectativas de sus clientes.

Precios bajos, por compra de grandes volúmenes

Al comprar en grandes cantidades se accede a descuentos y precios especiales, lo que a su vez permite vender los productos a precios más bajos pero que todavía dejan un margen de ganancia aceptable.

Toma de decisiones rápidas, al no tener un ambiente burocrático.

Al ser una empresa familiar no existen múltiples niveles para la toma de decisiones ya que son los mismos dueños los que resuelven las opciones que más benefician a la empresa.

Negocio familiar bien coordinado

Al tratarse de un negocio familiar cada uno de los miembros conoce perfectamente sus funciones y las desempeñan de manera eficiente para aportar en el desarrollo de la empresa y de su familia.

### Puntos de venta estratégicamente ubicados

Farmacias Santa Martha tiene presencia en las zonas de mayor movimiento comercial, repartidas a lo largo de la provincia de Manabí. Lo que se busca es estar donde y cuando el consumidor lo necesita.

### ***3.5.2. Oportunidades***

#### Posibilidad de afiliación por parte de las farmacias independientes.

En la actualidad las cadenas pequeñas o las farmacias independientes no pueden competir, el hecho de que el mercado se haya tornado de esta manera es una oportunidad, ya que existe la posibilidad de negociar la afiliación de dichas farmacias independientes.

#### Fortalecimiento de la marca a nivel provincial.

Una marca conocida tiene más posibilidad de atraer nuevos clientes, al expandirse a lo largo de la provincia de Manabí se espera que más personas conozcan la marca "Farmacias Santa Martha" y la prefieran ante cualquier otra opción.

### ***3.5.3. Debilidades***

#### Canales de distribución

Cuando se necesita reabastecer a las farmacias fuera de la ciudad de Manta, se debe acudir a compañías de transporte, lo que hace imposible controlar la seguridad y el manejo de la carga hasta que arriben al punto deseado.

#### Personal administrativo reducido.

La empresa cuenta con una estructura organizacional simple, situación que debería ser corregida con el proceso de expansión, es necesario implementar un personal capacitado capaz de afrontar y resolver cualquier tarea que le sea delegada

#### No contar con un centro de formación para nuevos empleados

Esto afecta a la hora de seleccionar personal nuevo, ya que no se cuenta con un centro de capacitación y es necesario que el personal a contratar tenga experiencia previa, lo que reduce las opciones.

### ***3.5.4. Amenazas***

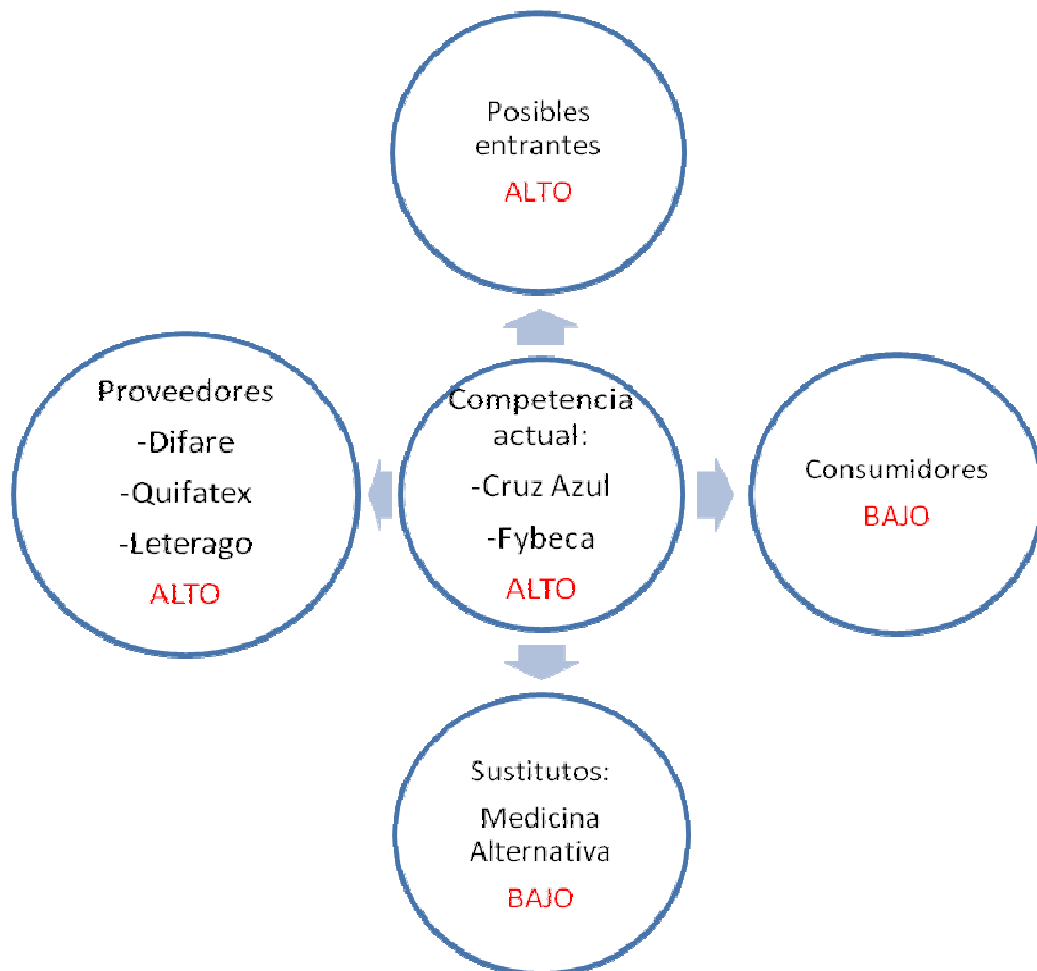
#### Compra de pequeñas cadenas independientes por parte de los líderes en el mercado.

Si Farmacias Fybeca y Farmacias Cruz Azul deciden comprar a su competencia más pequeña y ganar la participación en el mercado de las mismas, ganaran tal fuerza que el mercado dejaría de ser atractivo.

#### Posible creación de ley de manejo de fármacos.

La posibilidad de que el gobierno decidiera intervenir en esta actividad afectaría a todos los participantes mermando la oportunidad de que se convierta en una operación atractiva.

### 3.6 Análisis cinco fuerzas de Porter



### ***3.6.1 Amenaza de posibles entrantes:***

ALTO: El negocio farmacéutico se caracteriza por una competencia muy intensa, por lo cual si el potencial entrante no es lo suficientemente capaz estar al nivel de los demás participantes, es mejor que busque otra localidad para ejercer su trabajo, donde exista menos competencia, lo que haría más fácil la entrada al mercado.

### ***3.6.2 Poder de negociación de proveedores:***

ALTO. En el país existen unos cuantos proveedores muy bien organizados, por lo tanto es vital para la compañía mantener siempre buenas relaciones, con la finalidad de crear un ambiente de confianza mutua.

### ***3.6.3 Poder de negociación de consumidores:***

BAJO: Existen unas cuantas cadenas de farmacias en la provincia de Manabí, por lo tanto las opciones del consumidor se ven reducidas, por otro lado los laboratorios que desarrollan las medicinas son los que fijan los precios de sus productos, muchos de ellos de vital importancia para algunos consumidores (medicamentos de los cuales dependen para sobrevivir o para regular sus funciones corporales, por mencionar algunos ejemplos), se ven en la imperiosa necesidad de adquirirlos independientemente del precio.

### ***3.6.4 Competencia actual:***

ALTA. Debido al tipo de mercado y la competencia, las empresas ya existentes compiten incesantemente por copar las necesidades de los consumidores, por lo que nuestra compañía debería expandirse mediante la implementación de franquicias, es decir la integración de pequeñas farmacias independientes en el mercado de la provincia de Manabí, para así ir ganando poco a poco participación en el sector, de esta manera luego podríamos pensar en ubicarnos en un mercado más fuerte.

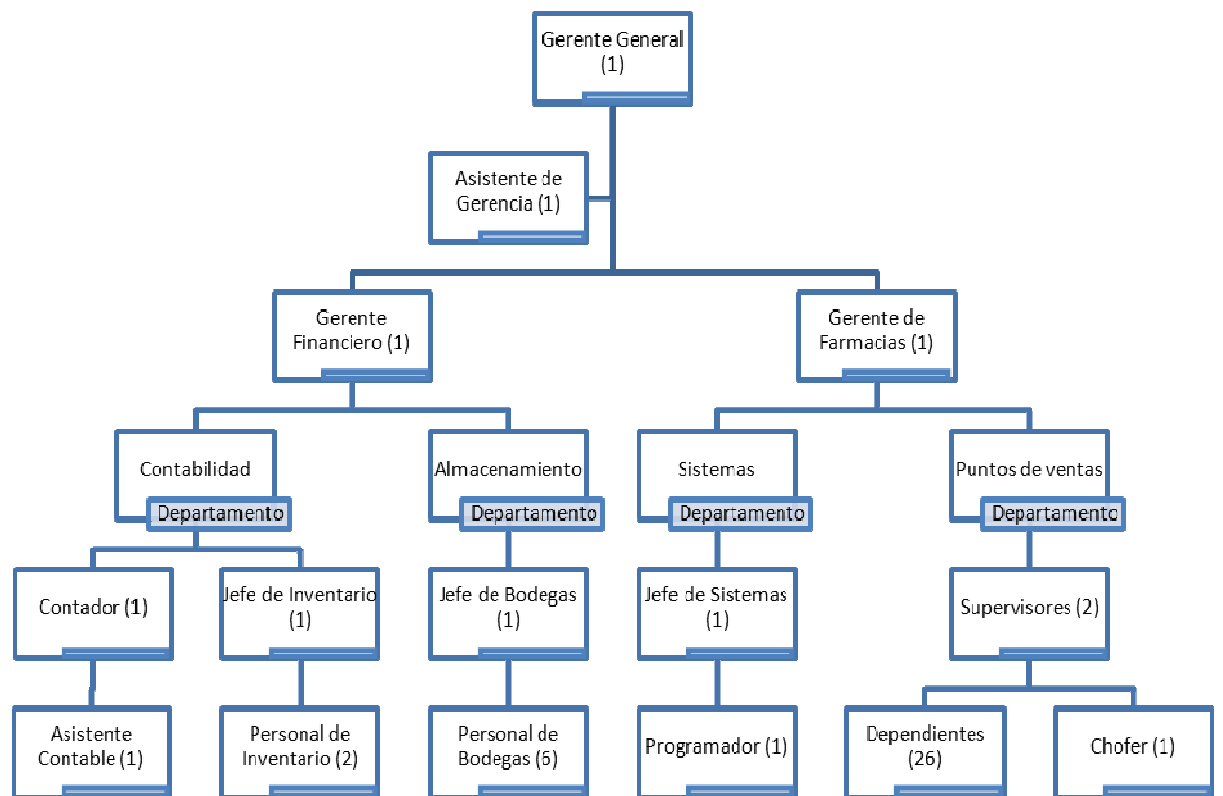
### ***3.6.5 Amenaza de productos sustitutos:***

BAJO: La medicina alternativa se basa en nociones supersticiosas, religiosas o pseudocientíficas y, por tanto, se opone a la medicina convencional, basada en la evidencia y procedimientos científicos. Actualmente existen muchos partidarios de los tratamientos alternativos, aunque así mismo todavía hay una gran mayoría que prefiere la utilización de la medicina convencional.

## **4. EQUIPO GERENCIAL**



### 4.1. Estructura organizacional



## **4.2. Funciones**

Cargo: Gerente General.

- Es el representante legal y responde ante el Directorio de la Empresa.
- Formula y ejecuta los planes y objetivos de la compañía.
- Planifica y supervisa las actividades de comercialización y ventas
- Aprueba objetivos, planes y programas de comercialización a corto y largo plazo.
- Promueve, ejecuta y controla la operación de la franquicia.
- Evalúa la actuación en comparación con las metas fijadas y pone en práctica mejoras de ser necesario.
- Se mantiene al tanto de las exigencias generales del mercado.

Cargo: Asistente de Gerencia.

- Apoya a la Gerencia General en el control de los actos de administración y toma de decisiones que le sean consultados.
- Participa en las comisiones y/o reuniones de trabajo en las que sea designado por la Gerencia General.
- Revisa los reportes de ventas diarias, y verifica su coincidencia con los ingresos por ventas y los depósitos bancarios.
- Mantenimiento de los archivos de la empresa.
- Programación de citas con los proveedores farmacéuticos.

Cargo: Gerente Financiero

- Ordena la ejecución y analiza los estados financieros.
- Determina la estructura de activos de la empresa.
- Fija la estructura de capital.
- Evalúa y selecciona clientes.
- Evalúa la posición financiera de la empresa.

Cargo: Contador

- Elabora los estados financieros
- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.

Cargo: Jefe de Sistemas

- Idea los programas informáticos de la empresa.
- Asesora en la adquisición de software según las necesidades.
- Mantiene y repara los equipos informáticos.
- Coordina con las otras áreas de la empresa las necesidades del servicio.
- Dirigir en forma administrativa y técnica todas las actividades del área de procesamiento de datos en la empresa.
- Dirige y supervisa el personal del departamento de sistemas.

Cargo: Programador

- Coopera con el jefe de sistemas en el diseño, programación y mantenimiento de software especializado utilizado en soporte de aplicaciones y control de sistemas.
- Determina las configuraciones óptimas para las interfaces entre el hardware y los sistemas de aplicación.
- Controla las modificaciones o mejoras de software para asegurar un mínimo impacto en la producción y sistemas bajo desarrollo.
- Establece y refuerza los estándares relativos al uso del software.

Cargo: Jefe de Bodegas

- Es responsable de recepcionar toda la mercadería y hacer los registros correspondientes. La mercadería debe ingresarse a bodega con los originales de la guía o factura del proveedor.
- Planifica el ordenamiento de la bodega de acuerdo a las disposiciones establecidas.
- Autoriza los egresos de bodega previa presentación del documento respectivo autorizado por el funcionario competente.
- Cooperar con el departamento contable en la toma de inventarios.

Cargo: Auxiliar de Bodega

- Controla y revisa la mercadería que ingresa a Bodega
- Responde por que el almacenamiento sea el adecuado, cumpliendo las normas establecidas.
- Entrega de pedidos y repastos a Servicios y Bodegas relacionadas de acuerdo a solicitudes mensuales.
- Prepara mensualmente, lista con artículos por vencer, dañados, con poca o ninguna rotación, etc. e informar por escrito al Jefe de Bodega lo que corresponda.

Cargo: Gerente de Farmacias

- Coordina, organiza, planifica y controla los recursos humanos, materiales y financieros que permitan un funcionamiento eficiente a nivel operativo y administrativo de las farmacias a su cargo, a fin de brindar un servicio que satisfaga los requerimientos del consumidor.
- Supervisa el cumplimiento y aplicación de manuales, instructivos, procedimientos y disposiciones generales entre el personal de las farmacias a su cargo.
- Vigila periódicamente que la mercancía localizada en el área de exhibición y perchas se encuentre debidamente acomodada y distribuida, que observe niveles de existencia adecuados y presente la correspondiente etiqueta de precio.

Cargo: Supervisor de Farmacias

- Responsable de la administración y buen funcionamiento de las sucursales correspondiente a su zona.
- Establece el control de entradas y salidas de los inventarios.
- Vigilará que se cubran las necesidades de cada farmacia a fin de evitar se entorpezca el buen funcionamiento, manejo, supervisión y capacitación del personal de su zona.
- Visita clientes y contacta nuevos a fin de promover la marca.

Cargo: Jefe de Inventarios

- Planifica, coordina, dirige y supervisa las labores desarrolladas por el personal a su cargo.
- Establece la metodología, procedimientos y períodos en que se tomaran los inventarios
- Define en coordinación con las normas contables de la Empresa, los sistemas y procedimientos para el registro, manejo y control de las mercancías.
- Elabora los informes técnicos finales de los inventarios.

Cargo: Dependientes de Farmacias

- Apertura y cierre de la caja
- Factura y empaca de los productos que la farmacia expende
- Aseo del punto de venta.
- Acomoda los pedidos o productos adquiridos por el propietario de la farmacia
- Colabora en la revisión de inventarios y productos vencidos

Cargo: Personal de Inventarios

- Es responsable de verificar físicamente que las existencias de la bodega respectiva, corresponden con la documentación que la respalda; tales como facturas, guías de despacho del proveedor, despachos y trasposos internos de mercaderías y ventas.

### ***4.3. Experiencia previa de los miembros del equipo gerencial***

La Empresa cuenta con un personal capacitado y eficiente además de vastos conocimientos en el mercado farmacéutico con treinta años de experiencia en el ramo.

El personal está entrenado para responder a cualquier duda de los clientes y guiarlos a la hora de realizar sus compras, además de ofrecer un trato personalizado lo que da como resultado la fidelidad de los usuarios.

Los administradores y el personal asisten constantemente a charlas y seminarios dictados por los laboratorios farmacéuticos para actualizar los conocimientos y estar al día con las últimas innovaciones en el ramo.

### ***4.4. Cultura empresarial***

Farmacia Santa Martha es una organización que promueve el respeto y los valores para mantener a todos sus colaboradores contentos y a su vez transmitir esa satisfacción al consumidor final.

Se fomenta en el personal el sentido de pertenencia con la compañía de manera que sientan que cuando exista una dificultad, los afectara directamente también a ellos y que por el contrario, cuando haya logros positivos o se cumplan las metas programada también saldrán beneficiados.

La cooperación, honradez y el esfuerzo son valores claves en la organización, se incentiva la propuesta de ser líderes de un equipo de salud que asesore, aconseje, oriente y aclare dudas a nuestros clientes.

## **5. ANALISIS DEL MERCADO**

### ***5.1. Estudio específico del mercado***

El mercado farmacéutico ecuatoriano es un mercado de 350 millones USD. De este total el 80% corresponde al mercado privado y el restante (20%) es la participación pública en el sector. Se calcula que entre un 25% y un 30% de los ecuatorianos ha tenido la posibilidad real de acceder a medicinas los últimos años.

Por encima del 60% del presupuesto total que los hogares dedican al segmento salud, corresponde a la compra de medicamentos. El gasto en este rubro el INEC lo incluye en la categoría misceláneos que suponen el 7% del gasto de una familia.

Determinadas asociaciones del sector afirman que el porcentaje de medicamentos genéricos ha ganado terreno últimamente hasta situarse en un 60% del total vendido, correspondiendo el 40% restante a los productos de marca. Esta tendencia se ha visto incentivada desde el sector público que prioriza el producto genérico frente al producto de marca.

Las medicinas en el Ecuador se comercializan en un mercado altamente regulado. El sistema de fijación de precios incentiva a las empresas farmacéuticas a distorsionar los costos de cada uno de sus productos, para así obtener autorizaciones de precios mucho más altas.

La escasa influencia de los precios fijados por las autoridades del Estado siguiendo las normas vigentes en la actualidad se demuestra al considerar que los productos de marca se comercializan en promedio con un 28% por debajo del precio autorizado.



Mientras que en los genéricos la diferencia es del 21%; esto se debe a que, si bien es cierto que un laboratorio tiene autorizado un precio más alto, no lo aplica, porque hacerlo significaría llegar a su techo con lo cual los otros laboratorios ofrecerían un menor precio y ganarían una ventaja competitiva.

Además el margen no utilizado es un colchón de seguridad en caso que necesiten subir el precio de sus productos sin necesidad de solicitar una revisión al Estado, ya que para que esto ocurra es necesario cumplir con una serie de requisitos, haber pasado una determinada cantidad de años desde la última revisión y que se hayan presentado ciertos cambios macroeconómicos que justifiquen el incremento en los costos.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Proyecto para la creación de una compañía dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos en el mercado ecuatoriano. Autor Rhony Estrella y Ma. Alejandra Ramírez

## ***5.2. Identificación del mercado potencial y empresarial***

Como cadena de farmacias dispuesta a ofrecer un sistema de franquicias para optimizar su presencia en la Provincia, los clientes objetivos serían los propietarios de farmacias independientes de Manabí que pudieran verse atraídos por los beneficios de una cadena ya posicionada en el mercado.

### Tamaño del Mercado

Según información primaria se ha llegado a la conclusión que existen alrededor de trescientas diez farmacias independientes en la provincia de Manabí.

Por su lado las cadenas de farmacias que operan bajo el sistema de franquicias son:

- Farmacias Cruz Azul
- Farmacias Comunitarias

El Grupo Difare con sus conceptos de Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias se ha convertido en la empresa con mayor número de unidades de franquicias en el Ecuador, con más de 700 puntos de venta. Farmacias Cruz Azul ya pasó de las 500 unidades, mientras Farmacias Comunitarias tiene aproximadamente 200.

### ***5.3. Descripción de las regiones, segmentos o nichos***

En el entorno en el cual se desarrollará el sistema de franquicias es la provincia de Manabí, comenzando por los cantones de mayor movimiento comercial, entre los cuales podríamos mencionar:

- Manta
- Portoviejo
- Jipijapa
- Chone
- El Carmen
- Tosagua
- Rocafuerte
- Puerto López

#### Corto Plazo:

La idea es la de ofrecer la franquicia inicialmente en la ciudad de Manta que es el lugar donde se encuentra la matriz de la cadena y donde tiene un mayor reconocimiento de imagen, para posteriormente ampliarla a ciudades adyacentes como Portoviejo y Jipijapa.

#### Mediano Plazo:

Con la experiencia obtenida en esta primera etapa, extenderse a las ciudades que se encuentren un poco más distantes de la matriz como Tosagua, Chone y El Carmen.

#### Largo Plazo

Una vez consolidado el mercado de la Provincia, desarrollar una estrategia que permita preparar las condiciones para ampliar la cobertura al mercado nacional, empezando por las ciudades de las provincias del Guayas y Santa Elena.

#### ***5.4. Mercado objetivo, nichos de mercado y bloques de compradores***

El sistema a emplearse asumiría la forma de conversión, que consiste en los acuerdos mediante los cuales un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia adoptando todas las características de la misma relativas a imagen, nombre comercial, forma de operación, etc.

El nicho de mercado al cual se desea penetrar abarca todas las farmacias independientes, es decir no comprometidas con ninguna cadena, de la provincia de Manabí.

#### ***5.5. Investigación de mercado, encuestas y resultados***

##### ***5.5.1 Objetivos del estudio***

- Determinar el grado de aceptación para la propuesta de implementar la franquicia farmacéutica Farmacias Santa Martha.
- Conocer la posición que ocupa Farmacias Santa Martha en la mente de los propietarios de farmacias independientes en la provincia de Manabí.
- Determinar cuáles serían las expectativas de los propietarios de farmacias independientes al ingresar a una franquicia.
- Conocer la tecnología, si la tuvieran, con que operan actualmente las farmacias independientes.
- Determinar el alcance de los inventarios con que cuentan para su operación las farmacias independientes.

## **5.5.2 Aplicación de la encuesta**

### **5.5.2.1 Investigación cualitativa**

Se basó en entrevistas personales con expertos en el área farmacéutica con la finalidad de conseguir la información necesaria para la elaboración del formulario para la encuesta.<sup>6</sup>

### **5.5.2.2 Tipo de muestreo**

Para la realización de la investigación se tomó la decisión de utilizar el método de muestreo aleatorio simple ya que el tamaño de nuestra población no es muy grande, por lo cual se realizaron las entrevistas tanto por vía telefónica como también personalmente.

### **5.5.2.3 Determinación del tamaño de la muestra**

El tamaño apropiado de la muestra para la realización de la encuesta se obtuvo aplicando la fórmula para poblaciones finitas o conocidas:

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

Dónde:

$z$  = % de fiabilidad deseado para la media muestral (en ocasiones aparece como  $k$ )

$e$  = Error máximo permitido para la media muestral

$N$  = Tamaño de la población

$p$  = % de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población

$q$  = Es la no ocurrencia del fenómeno ( $1 - p$ )

---

<sup>6</sup> Formulario de encuesta anexo # 1

P	0,5
Q	0,5
N	<b>310</b>
N-1	309
e	0,05
Z	1,95996398
Z <sup>2</sup>	3,84145882
e <sup>2</sup>	0,0025

NC	95%
$\alpha$	5%

n	<b>171,8039831</b>
---	--------------------

#### ***5.5.2.4 Investigación cuantitativa.***

- La información se la obtuvo, como se dijo anteriormente, mediante encuestas personales y telefónicas a los propietarios de farmacias independientes de la provincia de Manabí.
- Las entrevistas se llevaron a cabo en el transcurso del mes de Junio del presente año.

#### ***5.5.3 Tabulación de datos.***

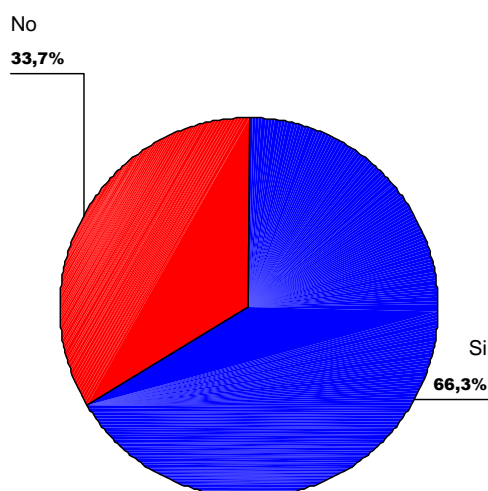
La revisión, codificación y transcripción de los datos obtenidos en las encuestas se realizó a través del programa SPSS.

### 5.5.4 Resultados y análisis.

#### Pregunta # 1

¿Conoce usted "Farmacia Santa Martha"?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	114	66,3	66,3	66,3
	No	58	33,7	33,7	100,0
	Total	172	100,0	100,0	



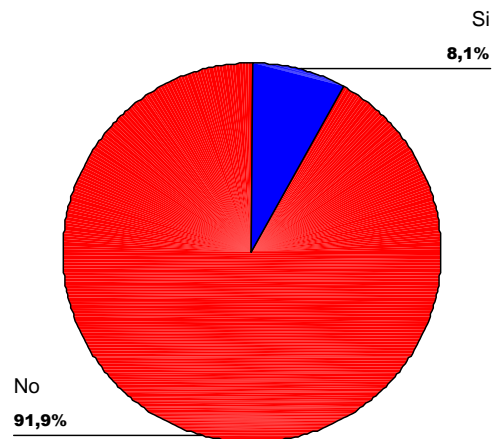
De las ciento setenta y dos encuestas realizadas a los dueños de farmacias independientes, el 66,3% está familiarizado con el nombre de Farmacia Santa Martha, lo que es perfectamente entendible por el hecho de que la empresa cuenta con por lo menos una farmacia en las ciudades de mayor movimiento comercial de la provincia de Manabí.

Otro factor favorable es que cuando se apertura una nueva sucursal en un cantón de la Provincia, por lo general se busca ingresar en la asociación de farmacias cantonales, porque allí se generan reuniones sociales que promueven las relaciones entre los integrantes del gremio.

Pregunta # 2

**¿Conoce usted lo que es una Franquicia de conversión y sus ventajas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	8,1	8,1	8,1
	No	158	91,9	91,9	100,0
	Total	172	100,0	100,0	



Un elevado porcentaje desconoce el término franquicia de conversión que puede resultar demasiado técnico para una persona sin conocimientos en el área de marketing.

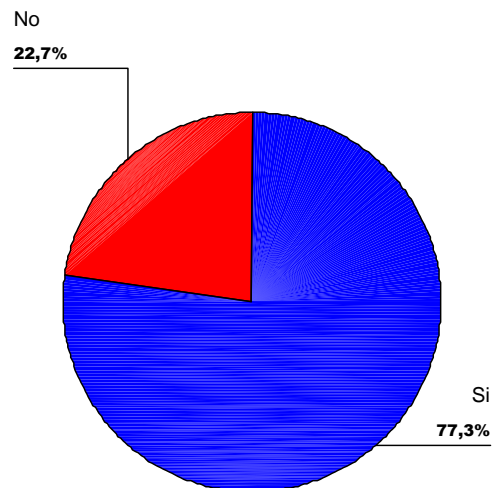
Hay que recordar que por lo general las pequeñas farmacias independientes han surgido como negocio familiar y los conocimientos que han adquirido a través de los años han sido de una manera empírica.



Pregunta # 3

**¿Cree usted que es mejor apostar por la franquicia antes que por continuar siendo una farmacia independiente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	133	77,3	77,3	77,3
	No	39	22,7	22,7	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

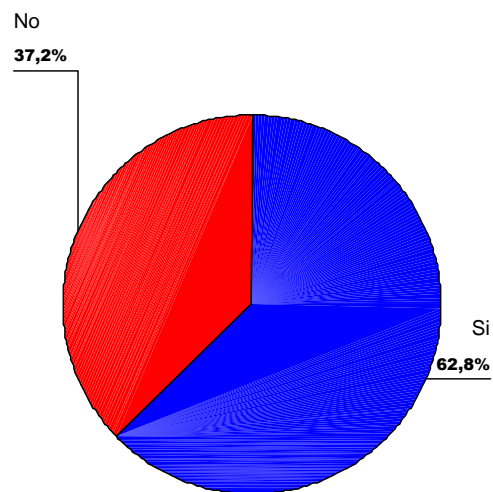


Al entrar en detalles en el tema de la franquicia y sus beneficios la mayoría de los encuestados reflexiono sobre el tema y considero que se encontraban frente a una oportunidad que podría tener una mejora en sus actividades y generarles una mayor rentabilidad.

Pregunta # 4

**¿Estaría usted dispuesto a ser parte de la Franquicia Santa Martha"?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	108	62,8	62,8	62,8
	No	64	37,2	37,2	100,0
	Total	172	100,0	100,0	



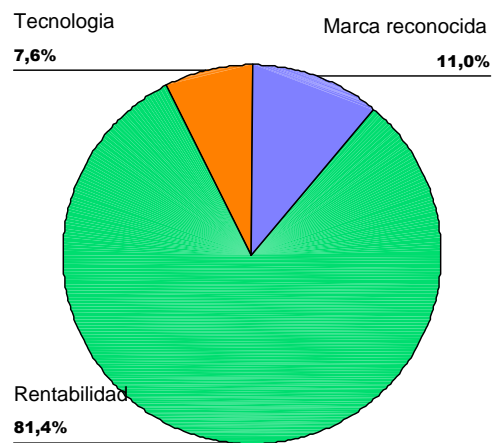
En relación con la pregunta anterior el porcentaje de aceptación disminuye de manera poco significativa, la explicación más lógica para esto es que el mercado ofrece más de una opción en cuanto a franquicias farmacéuticas.

Aun así el porcentaje de aceptación hacia Farmacia Santa Martha se encuentra en un rango aceptable para el propósito del proyecto.

Pregunta # 5

**¿Cuáles serian sus expectativas de pertenecer a dicha franquicia?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Marca reconocida	19	11,0	11,0	11,0
Mayor rentabilida	140	81,4	81,4	92,4
Implementacion de tecnologia	13	7,6	7,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

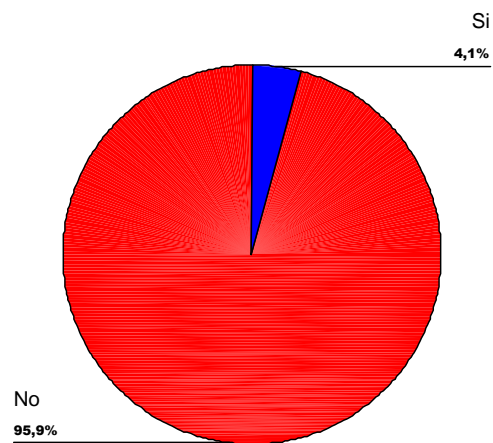


El principal motivo por el cual los entrevistados ingresarían a la franquicia seria por incrementar sus ingresos, las razones restantes aunque muy válidas en un principio no tuvieron buena acogida por parte de los entrevistados ya que las consideraron razones secundarias.

Pregunta # 6

**¿Cuenta usted con un software de gestión comercial especializado en farmacias?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	4,1	4,1	4,1
	No	165	95,9	95,9	100,0
	Total	172	100,0	100,0	



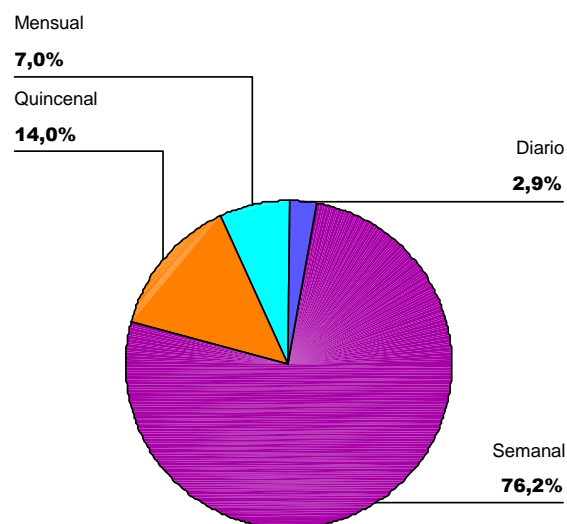
Claramente se puede apreciar que la gran la mayoría no cuenta con un software de gestión empresarial por el hecho de que son negocios empíricos que se han mantenido año tras año sin cambios significativos en su actividad.

Por citar un ejemplo, muchas de estas farmacias llevan su registro de inventarios en libros físicos.

Pregunta # 7

**¿Con que frecuencia se realiza el abastecimiento de su farmacia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diario	5	2,9	2,9	2,9
	Semanal	131	76,2	76,2	79,1
	Quincenal	24	14,0	14,0	93,0
	Mensual	12	7,0	7,0	100,0
	Total	172	100,0	100,0	



El resultado de la encuesta determinó que el abastecimiento semanal es la opción más utilizada por los entrevistados. Por el mismo hecho de ser farmacias independientes sería poco recomendable incurrir en mayores gastos, y por el contrario si el abastecimiento lo realizan frecuencia en períodos menores, podrían perderse ventas debido a la falta de inventarios.

### ***5.6. Análisis de la competencia.***

El negocio farmacéutico ecuatoriano se caracteriza por su alta competitividad, se trata de un mercado donde predomina fundamentalmente una estrategia de precios, en el cual, sus participantes buscan captar una mayor cantidad de clientes ofreciendo precios más bajos que sus competidores.

La competencia directa es la cadena de farmacias Cruz Azul, la cual opera bajo un sistema de franquicias de conversión a nivel nacional.

## **6. ESTRATEGIAS DEL MERCADO**

## ***6.2. Estrategias de producto, precio y estacionalidad***

### **Producto:**

De acuerdo con el análisis realizado, el sistema más conveniente para el mercado objetivo es el sistema de franquicias de conversión. Siguiendo este criterio dicho sistema sería el que se pretende ejecutar bajo este proyecto.

### **Precio:**

Asociarse al sistema de franquicias de conversión requiere que los adherentes se sometan, de acuerdo al contrato, al pago de las siguientes obligaciones:

#### Valor de la franquicia:

US\$3,000 por inscripción. Entiéndase por inscripción la adquisición del derecho de uso del nombre o de la marca registrada "Farmacias Santa Martha", lo que se conoce en términos generales como licencia de producto, mediante el pago inicial de US\$3000 por derecho de inscripción, más las regalías correspondientes.

#### Regalías o royalties:

Corresponden a los pagos periódicos que debe realizar el franquiciado, que de acuerdo a los términos del contrato, quedan establecidas en el 50% sobre la utilidad bruta de las ventas mensuales registradas en el sistema. El franquiciante se reserva el derecho de verificar en cualquier momento las existencias físicas en poder del franquiciado, el que adquiere la obligación de prestar todas las facilidades para el efecto.

#### Adquisición del software<sup>7</sup> operativo de la cadena:

US\$2,000 que incluye la capacitación para el manejo del sistema.

---

<sup>7</sup> Software Santa Martha, Ing. Carlos Almeida anexo # 3



Implementación de Imagen:

US\$ 3.000 – US\$5.000 aproximadamente, dependiendo del tamaño del local e incluye mobiliario, letreros, pintura, seguridad.

Inventario inicial de medicinas:

US\$30,000

**Estacionalidad:**

La etapa lluviosa en la región costa crea un ambiente idóneo para la proliferación de enfermedades de tipo bacteriano o viral. Debido a este factor, se puede afirmar con certeza que la etapa invernal corresponde al periodo de mayor productividad por el incremento de las ventas a consecuencia de las epidemias estacionales como el dengue, conjuntivitis, resfriados, enfermedades de tipo diarreico, etc.

Pese a lo anterior, debido al clima cambiante de la Costa, es común observar que las mismas enfermedades se presenten en el transcurso de todo el año.

***6.3. Estrategias de penetración, promoción y venta personal***

La estrategia de promoción pretende dar a conocer las ventajas y los beneficios que trae implícitos pertenecer a una cadena de farmacias operando bajo el sistema de franquicias. Se realizara en primera instancia de una forma directa mediante la visita de representantes de la cadena, que se pondrán en contacto con los potenciales interesados para explicarles el proceso de conversión.

Todos los planes de desarrollo futuro estarán ligados al cumplimiento de metas conjuntas entre la cadena y el franquiciado, logrando así formar una relación comercial idónea donde lo primordial sea la satisfacción del consumidor final.

#### ***6.4. Estrategia publicitaria y de comercialización***

Gracias a que Farmacias Santa Martha es una compañía que cuenta con una larga trayectoria en el mercado farmacéutico de la provincia de Manabí, no se ha necesitado de grandes campañas publicitarias para dar a conocer el negocio y su actividad.

A pesar de la poca publicidad que se ha realizado hasta el momento, la idea siempre ha sido la de ocupar un lugar en la mente de los consumidores, lo cual se ha conseguido a través de eventos de forma esporádica en el transcurso del año, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Fiesta anual de aniversario que se celebra en la Plaza Cívica de la ciudad de Manta
- Consultas gratuitas en los puntos de venta mediante convenio con médicos particulares (exámenes de osteoporosis, cáncer de mamas, diabetes, etc.)
- Homenaje en el día del trabajador

En lo que respecta a la publicidad de la franquicia, se la realiza también de forma directa, de boca en boca, gracias a la labor que los visitantes médicos han tomado a cargo, la de comentar a las farmacias independientes sobre el sistema de franquicias que Farmacias Santa Martha pretende ofrecer.

### ***6.5. Estrategia de distribución***

La distribución es una etapa esencial para una cadena de farmacias ya que siempre se debe tener un stock óptimo en cada punto de venta. En el caso de Farmacia Santa Martha, el abastecimiento se realiza mediante vehículos que transportan los fármacos diariamente a los distintos locales de atención. Gracias a la experiencia con la que se cuenta, se han podido diseñar rutas logísticas eficientes.

Para los puntos de venta que se encuentran fuera de la matriz, se utilizarán empresas de transporte reconocidas que llegaran a las ciudades en las que se requiera de abastecimiento.

## **7. OPERACIONES**

## **7.1. Riesgos internos**

- *Falta de experiencia*

Uno de los factores de mayor riesgo es la selección equivocada del personal, ya que por su falta de conocimientos se puede ver comprometida la actividad económica de la empresa.

- *Problemas de administración de los nuevos miembros*

Si la administración de las nuevas farmacias que ingresen a la cadena se aleja del enfoque de la empresa o de los objetivos de la misma, puede perjudicar la imagen corporativa y deteriorar el buen servicio que caracteriza a la franquicia.

- *Problemas con el sistema informático*

En el caso de que existiese un mal funcionamiento en el software se podrían cometer errores en la actividad diaria como por ejemplo: abastecimiento, facturación, pedidos, códigos de barras, etc.

- *Fallas en el personal de inventarios*

Si el personal responsable de realizar los inventarios comete alguna equivocación, perjudicaría al funcionamiento de la empresa, no solo en el aspecto económico, sino fundamentalmente en el administrativo al presentar cifras erróneas respecto de las existencias

## **7.2. Riesgos externos**

- *Falta de compromiso de proveedores*

El incumplimiento de la entrega de los fármacos a la matriz afectaría directamente el abastecimiento de todos los puntos de ventas, por ende se podrían perder ventas importantes e inclusive clientes.

- *Cambios en las normas estándar, con impacto sobre el desarrollo de una franquicia.*

Actualmente el Ecuador no cuenta con leyes que regulen el proceso creativo de un sistema de franquicias.

Se puede franquiciar cualquier tipo de negocio siempre y cuando se cumplan los parámetros legales del país anfitrión como por ejemplo los derechos del trabajador.

- *Cambios económicos que afecten el atractivo del proyecto*

En el caso de que se presentara alguna eventualidad en la economía del país que afecte significativamente el poder adquisitivo (inflación, crisis económica), el proyecto podría dejar de ser atractivo.

### ***7.3. Planes de contingencia***

Los objetivos del Plan de Contingencias de farmacia Santa Martha están basados en el cumplimiento de lo siguiente:

- Evaluar, analizar y prevenir los riesgos en nuestra actividad diaria.
- Evitar o mitigar las lesiones que las emergencias puedan ocasionar a nuestro personal y a terceros.
- Evitar o minimizar el impacto de los siniestros sobre la salud y el medio ambiente.
- Reducir o minimizar las pérdidas económicas y daños que puedan ocasionar a nuestra actividad diaria por afectación a su infraestructura.

#### **Falta de compromiso de proveedores**

Antes de tomar acción con todos los proveedores, es importante hacer una clasificación sobre los mismos, dividirlos en aquellos que son estratégicos y los que no lo son. Con los primeros, las acciones estarán más enfocadas a establecer alianzas y contratos “ganar – ganar” donde ambas empresas se vean beneficiadas con la relación comercial, mientras que a los segundos, habrá que darles seguimiento más operativo que estratégico y tener proveedores alternos en caso de presentarse eventualidades que lleguen a provocar situaciones de desabastecimiento.

*Cambios de normas, estándares, con impacto sobre el desarrollo de una franquicia*

Adaptar los contratos, el marco legal, las políticas de la empresa y todos los demás aspectos y compromisos legales a la situación actual.

*Cambios económicos que afecten el atractivo del proyecto*

Emprender acciones que vuelvan el proyecto un poco más asequible a la situación económica que llegara a presentarse, o en caso de ser imposible realizar este tipo de cambios, esperar que la situación mejore para la comercialización del proyecto.

#### ***7.4. Provisiones y seguros***

La empresa cuenta con los siguientes tipos de pólizas de seguro:

- **Póliza de Robo y Asalto**  
Ampara los bienes muebles, generando seguridad ante el acometimiento de uno de los eventos asegurados. Puede incluir dinero durante su permanencia en los locales cubiertos por la póliza y/o asalto a empleados de la empresa en desempeño de sus funciones.
  
- **Póliza de Incendio**  
Los bienes muebles e inmuebles estarán seguros y protegidos contra riesgos catastróficos como rayo, terremoto e inundaciones.
  
- **Póliza de Accidentes**  
Todo el personal que comprende farmacias Santa Martha cuenta con un seguro de vida personal.



- Póliza de Vehículos  
Cubrirá todos los vehículos contra choques, accidentes daños parciales o totales.

Las pólizas mencionadas solo amparan a los bienes y locales de la matriz "Farmacias Santa Martha S.A", pero no incluyen a las farmacias franquiciadas.

## **8. ESTUDIO FINANCIERO**

## 8.1. Presupuesto e inversiones

El monto total de la inversión es de \$33,320.00 detallado de la siguiente manera:

<u>COMPRA DE ACTIVOS FIJOS</u>	Valor Unitario	Cantidad	VALOR TOTAL	UNIDAD	DEPRECIO EN AÑOS	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>3.350,00 USD</b>			<b>1.116,67</b>	<b>93,06</b>
Computadora	700,00	3	2.100,00		3,00 AÑOS	700,00	58,33
Impresoras	250,00	1	250,00		3,00 AÑOS	83,33	6,94
impresora Multifuncional	1.000,00	1	1.000,00		3,00 AÑOS	333,33	27,78
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>			<b>1.470,00 USD</b>			<b>102,00</b>	<b>8,50</b>
Escritorios	120,00	4	480,00		10,00 AÑOS	48,00	4,00
Sillas	60,00	9	540,00		10,00 AÑOS	54,00	4,50
Archiveros	150,00	3	450,00		10,00 AÑOS	45,00	3,75
<b>VEHÍCULO</b>			<b>27.000,00 USD</b>			<b>5.400,00</b>	<b>450,00</b>
Camioneta capacidad 1.200 kg	27.000,00	1	27.000,00		5,00 AÑOS	5.400,00	450,00
<b>OTROS ACTIVOS</b>							
<b>SOFTWARE</b>		1	<b>1.500,00 USD</b>				
<b>TOTAL</b>			<b>33.320,00 USD</b>				

## 8.2. Proyección a cinco años

La proyección del estado de resultado va a ser a cinco años, siendo el año base el mes de octubre del 2009 (se toma como referencia este mes y año ya que fueron los últimos balances auditados de la compañía), y finalizará en el mes de diciembre del 2014.

Para el primer año del funcionamiento del proyecto se tomó una proyección del 12% y aproximadamente un crecimiento sostenido del 5%.

Las ventas para los próximos años que tenemos por meta son realizables, pero se debe tener una estrategia apropiada para ingresar a sectores donde la competencia ha disminuido su participación.

El costo de venta que representan los fármacos es relativamente elevado, pero gracias a la compra de grandes volúmenes se obtienen descuentos y promociones que podrían significar un ahorro substancial.

### 8.3. Análisis del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)	OCT-DIC - 09	ENE - DIC -10	ENE - DIC 11	ENE - DIC 12	ENE - DIC 13	ENE - DIC 14
COSTOS TOTALES	502.157,49	3.628.006,75	9.419.430,01	11.823.678,73	14.312.881,05	17.784.990,95
COSTOS VARIABLES	439.137,72	3.257.044,27	9.017.712,24	11.387.466,05	13.839.158,04	17.267.389,84
COSTOS FIJOS	63.019,77	370.962,48	401.717,78	436.212,68	473.723,01	517.601,12
UTILIDAD BRUTA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO NETO DEL PERÍODO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

COSTOS TOTALES	528.143,41	3.374.514,37	9.120.309,01	11.456.476,37	13.848.055,85	17.178.663,76
% Costo Variable en relacion a Costos Totales	0,88	0,89	0,96	0,96	0,97	0,97
% Costo Fijo en relacion a costos totales	0,12	0,11	4%	0,04	0,03	0,03
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

## 8.4. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA (S)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
<b>INGRESO DE EFECTIVO</b>	<b>33.320,00</b>	<b>255.382,50</b>	<b>303.259,21</b>	<b>306.595,06</b>	<b>309.967,60</b>	<b>313.377,25</b>	<b>316.824,40</b>	<b>320.309,47</b>	<b>323.832,87</b>	<b>327.395,03</b>	<b>330.996,38</b>	<b>334.637,34</b>	<b>338.318,35</b>	<b>342.039,85</b>	<b>345.802,29</b>
Ingreso por facturación															
Al contado		255.382,50	258.191,71	261.031,82	263.903,17	266.806,10	269.740,97	272.708,12	275.707,91	278.740,70	281.806,84	284.906,72	288.040,69	291.209,14	294.412,44
A crédito - 15 Días		0,00	45.067,50	45.563,24	46.064,44	46.571,15	47.083,43	47.601,35	48.124,96	48.654,34	49.189,53	49.730,62	50.277,66	50.830,71	51.389,85
A crédito - 30 Días		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión inicial	33.320,00														
<b>EGRESO DE EFECTIVO</b>	<b>31.820,00</b>	<b>57.055,08</b>	<b>302.850,14</b>	<b>300.507,36</b>	<b>303.650,79</b>	<b>306.828,80</b>	<b>319.528,86</b>	<b>314.076,46</b>	<b>317.373,62</b>	<b>320.707,05</b>	<b>324.077,15</b>	<b>327.484,32</b>	<b>337.996,47</b>	<b>334.411,51</b>	<b>372.059,89</b>
Pago a proveedores															
Al contado		46.546,92	47.058,93	47.576,58	48.099,92	48.629,02	49.163,94	49.704,74	50.251,50	50.804,26	51.363,11	51.928,10	52.499,31	53.076,81	53.660,65
A crédito - 60 Días		0,00	186.187,66	188.235,73	190.306,32	192.399,69	194.516,09	196.655,76	198.818,98	201.005,99	203.217,05	205.452,44	207.712,42	209.997,25	212.307,22
A crédito - 0 Días		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos y Bonificaciones			15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00
Décimo Tercer Sueldo			1.013,33												
Décimo Cuarto Sueldo							5.123,00								
Vacaciones													7.067,50		
Fondo de reserva			1.013,33												5.573,33
Aporte patronal			3.438,66												18.912,63
IECE - SECAP	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20
CONSEP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos generales		2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00
Mantenimiento y reparaciones	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Gastos de venta y publicidad	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Gastos de seguro		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Comisiones de venta			6.009,00	6.075,10	6.141,93	6.209,49	6.277,79	6.346,85	6.416,66	6.487,24	6.558,60	6.630,75	6.703,69	6.777,43	6.851,98
IVA			33.819,75	34.205,24	34.581,50	34.961,89	35.346,47	35.735,28	36.128,37	36.525,78	36.927,57	37.333,77	37.744,44	38.159,63	38.579,39
Participación de Trabajadores		5.285,96	6.123,27	6.228,52	6.334,93	6.442,51	6.551,27	6.661,23	6.772,40	6.884,79	6.998,42	7.113,29	7.229,44	7.346,86	6.732,37
Impuesto a la Renta							4.364,10	786,40	799,52	812,79	826,20	839,76	853,48	867,34	794,79
Equipos de oficina	3.350,00														
Muebles de oficina	1.470,00														
Vehículo	27.000,00														
Permisos															
Bomberos / Municipio			2.080,00												2.080,00
Sanidad			1.300,00												1.300,00
Registro de productos			1.508,00												1.508,00
<b>SALDO NETO DEL PERIODO</b>	<b>1.500,00</b>	<b>198.327,42</b>	<b>409,07</b>	<b>6.087,70</b>	<b>6.316,81</b>	<b>6.548,45</b>	<b>-2.704,46</b>	<b>6.233,00</b>	<b>6.459,25</b>	<b>6.687,98</b>	<b>6.919,22</b>	<b>7.153,02</b>	<b>321,88</b>	<b>7.628,34</b>	<b>-26.257,61</b>
Saldo Inicial	0,00	1.500,00	199.827,42	200.236,49	206.324,19	212.641,00	219.189,45	216.484,99	222.718,00	229.177,24	235.865,22	242.784,45	249.937,46	250.259,34	257.887,68
Saldo Sin financiar	1.500,00	199.827,42	200.236,49	206.324,19	212.641,00	219.189,45	216.484,99	222.718,00	229.177,24	235.865,22	242.784,45	249.937,46	250.259,34	257.887,68	231.630,07
Necesidad de financiamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo Final financiado	1.500,00	199.827,42	200.236,49	206.324,19	212.641,00	219.189,45	216.484,99	222.718,00	229.177,24	235.865,22	242.784,45	249.937,46	250.259,34	257.887,68	231.630,07
<b>NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO ACUMULADO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

El flujo de caja se lo ha realizado desde octubre del 2009 hasta diciembre del 2010, presentando mensualmente saldos finales positivos y principalmente sin financiamiento de ningún plazo, ya que la operatividad de la empresa permite auto sustentarse.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO (\$)							
	0	1	2	3	4	5	6
	OCT-DIC - 09	ENE - DIC -10	ENE - DIC 11	ENE - DIC 12	ENE - DIC 13	ENE - DIC 14	
<b>INGRESO DE EFECTIVO</b>	<b>596.813,98</b>	<b>4.503.908,98</b>	<b>11.358.200,56</b>	<b>14.304.386,69</b>	<b>17.442.803,09</b>	<b>21.848.632,05</b>	
Ingreso por facturación							
Al contado	518.426,48	3.845.121,71	5.154.041,85	6.339.471,47	8.051.128,77	10.546.978,69	
A crédito - Días	45.067,50	658.787,27	184.158,71	226.515,21	287.674,32	376.853,36	
Ingreso por franquiciados (Royalty)	0,00	0,00	5.880.000,00	7.568.400,00	8.904.000,00	10.684.800,00	
Derechos de uso de marca	0,00	0,00	42.000,00	51.000,00	60.000,00	72.000,00	
Software	0,00	0,00	28.000,00	34.000,00	40.000,00	48.000,00	
Adecuacion	0,00	0,00	70.000,00	85.000,00	100.000,00	120.000,00	
Inversión inicial	33.320,00						
<b>EGRESO DE EFECTIVO</b>	<b>365.027,80</b>	<b>4.091.132,57</b>	<b>9.916.742,10</b>	<b>12.538.921,26</b>	<b>15.085.828,87</b>	<b>18.611.632,53</b>	
Pago a proveedores							
Al contado	88.354,51	655.317,31	773.274,42	951.127,54	1.207.931,97	1.582.390,89	
A crédito - 30 Días	174.097,56	2.544.921,58	1.523.693,44	1.874.142,93	2.380.161,53	3.118.011,60	
Inventario entregado a franquiciados	0,00	0,00	5.174.400,00	6.660.192,00	7.835.520,00	9.402.624,00	
Pago adecuamiento			70.000,00	85.000,00	100.000,00	120.000,00	
50% de la utilidad que corresponde al franquiciado			352.800,00	454.104,00	534.240,00	641.088,00	
Sueldos y Beneficios sociales	15.420,00	185.040,00	194.292,00	204.006,60	214.206,93	224.917,28	
Décimo Tercer Sueldo	1.013,33	5.573,33	5.852,00	6.144,60	6.451,83	6.774,42	
Décimo Cuarto Sueldo	0,00	5.123,00	5.379,15	5.648,11	5.930,51	6.227,04	
Vacaciones	0,00	7.067,50	7.420,88	7.791,92	8.181,51	8.590,59	
Fondo de reserva	1.013,33	5.573,33	5.852,00	6.144,60	6.451,83	6.774,42	
Aporte patronal	3.438,66	18.912,63	19.858,26	20.851,17	21.893,73	22.988,42	
IECE - SECAP	308,40	1.850,40	1.942,92	2.040,07	2.142,07	2.249,17	
Gastos generales	2.312,00	27.744,00	29.686,08	31.764,11	33.987,59	36.366,72	
Mantenimiento y reparaciones	60,00	360,00	388,80	419,90	453,50	489,78	
Gastos de Venta	300,00	1.800,00	2.124,00	2.506,32	2.957,46	3.489,80	
Gastos de seguro	120,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	
Comisiones de venta	6.009,00	87.838,30	103.649,20	122.306,05	144.321,14	170.298,95	
Pago efectivo de IVA	33.964,83	496.672,90	1.215.279,47	1.521.910,21	1.831.093,90	2.280.900,85	
Pago efectivo de Participación de Trabajadores	0,00	25.149,54	134.349,88	204.619,99	262.072,22	336.860,79	
Pago efectivo de Impuesto a la Renta	1.908,18	15.860,75	289.878,32	371.268,97	477.219,45	631.508,83	
Pago efectivo por compra de Equipos de oficina	3.350,00	0,00			3.350,00		
Pago efectivo por compra de Muebles de oficina	1.470,00	0,00				1.470,00	
Pago efectivo por compra de Vehículo	27.000,00	0,00					
Pago efectivo de permisos a							
Bomberos	2.080,00	2.080,00	5.181,28	5.492,16	5.821,69	6.170,99	
Municipio	1.300,00	1.300,00					
Sanidad	1.508,00	1.508,00					
<b>SALDO NETO DEL PERÍODO</b>	<b>231.786,18</b>	<b>412.776,41</b>	<b>1.441.458,46</b>	<b>1.765.465,43</b>	<b>2.356.974,23</b>	<b>3.236.999,52</b>	
Saldo Inicial		215.622,77	628.399,18	2.069.857,64	3.835.323,07	6.192.297,30	6.192.297,30
Saldo Sin financiar		628.399,18	2.069.857,64	3.835.323,07	6.192.297,30	9.429.296,82	9.429.296,82
<b>Saldo Final financiado</b>	<b>215.622,77</b>	<b>628.399,18</b>	<b>2.069.857,64</b>	<b>3.835.323,07</b>	<b>6.192.297,30</b>	<b>9.429.296,82</b>	

FRANQUICIAS		
Valor de la Franquicia	\$	40.000,00
Royalty		50,00%
Compras mensuales proyectadas de la Franquicias		30.000,00
Ventas Proyectadas de la Franquicias		35.000,00
Incremento proyectado en ventas de franquiciados		6,00%
Derecho de uso de la marca		3.000,00
Software		2.000,00
Adecuamiento		5.000,00
% de venta		0,12
% Incremento de ventas de franquicia		0,19

PROYECCION DE FRANQUICIAS	AÑOS				
	0	1	2	3	4
Numero de Franquicias		14	17	20	24
Costo de venta de Franquiciados		5.174.400	6.660.192	7.835.520	9.402.624
Venta de Franquiciados		5.880.000	7.568.400	8.904.000	10.684.800
Utilidad Bruta Franquiciados		\$ 705.600	\$ 908.208	\$ 1.068.480	\$ 1.282.176

## 8.5. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADO (\$)	OCT-DIC - 09	ENE - DIC -10	ENE - DIC 11	ENE - DIC 12	ENE - DIC 13	ENE - DIC 14
<b>VENTAS</b>	<b>604.204,95</b>	<b>3.916.487,77</b>	<b>10.501.455,57</b>	<b>13.252.790,35</b>	<b>16.123.175,75</b>	<b>20.141.920,23</b>
Facturación Santa Martha	604.204,95	3.916.487,77	4.621.455,57	5.684.390,35	7.219.175,75	9.457.120,23
Facturas Franquicias			5.880.000,00	7.568.400,00	8.904.000,00	10.684.800,00
<b>Costo de Ventas</b>	<b>465.237,81</b>	<b>3.015.695,58</b>	<b>8.732.920,79</b>	<b>11.037.172,57</b>	<b>13.394.285,33</b>	<b>16.684.606,58</b>
Costo de Ventas en facturación	465.237,81	3.015.695,58	3.558.520,79	4.376.980,57	5.558.765,33	7.281.982,58
Costo de Ventas en franquicias			5.174.400,00	6.660.192,00	7.835.520,00	9.402.624,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>138.967,14</b>	<b>900.792,19</b>	<b>1.768.534,78</b>	<b>2.215.617,78</b>	<b>2.728.890,42</b>	<b>3.457.313,65</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>			<b>140.000,00</b>	<b>170.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>240.000,00</b>
Derechos de uso de marca			42.000,00	51.000,00	60.000,00	72.000,00
Software			28.000,00	34.000,00	40.000,00	48.000,00
Adecuamiento			70.000,00	85.000,00	100.000,00	120.000,00
<b>OTROS EGRESOS</b>			<b>422.800,00</b>	<b>539.104,00</b>	<b>634.240,00</b>	<b>761.088,00</b>
Adecuamiento de Franquicia			70.000,00	85.000,00	100.000,00	120.000,00
50% de la utilidad que corresponde al franquiciado			<b>352.800,00</b>	<b>454.104,00</b>	<b>534.240,00</b>	<b>641.088,00</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>62.905,60</b>	<b>358.818,78</b>	<b>387.388,22</b>	<b>419.303,80</b>	<b>453.770,52</b>	<b>494.057,19</b>
Sueldos	30.840,00	185.040,00	194.292,00	204.006,60	214.206,93	224.917,28
Décimo Tercer Sueldo	1.013,33	6.080,00	6.384,00	6.703,20	7.038,36	7.390,28
Décimo Cuarto Sueldo	1.707,67	10.246,00	10.758,30	11.296,22	11.861,03	12.454,08
Vacaciones	1.285,00	7.710,00	8.095,50	8.500,28	8.925,29	9.371,55
Fondo de reserva	1.013,33	6.080,00	6.384,00	6.703,20	7.038,36	7.390,28
Aporte patronal	3.438,66	20.631,96	21.663,56	22.746,74	23.884,07	25.078,28
IECE - SECAP	308,40	1.850,40	1.942,92	2.040,07	2.142,07	2.249,17
Pagos por permisos	4.888,00	4.888,00	5.181,28	5.492,16	5.821,69	6.170,99
Gastos Generales	4.624,00	27.744,00	29.686,08	31.764,11	33.987,59	36.366,72
Mantenimiento y reparaciones	60,00	360,00	388,80	419,90	453,50	489,78
Gastos de Venta	300,00	1.800,00	2.124,00	2.506,32	2.957,46	3.489,80
Otros Gastos de venta	240,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Comisiones de venta	12.084,10	78.329,76	92.429,11	109.066,35	128.698,29	151.863,99
Depreciación						
Equipos de Oficina	186,11	1.116,67	1.116,67	1.116,67	-186,11	0,00
Muebles de Oficina	17,00	102,00	102,00	102,00	102,00	1.045,00
Vehículo	900,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	4.500,00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>76.061,54</b>	<b>541.973,41</b>	<b>1.098.346,57</b>	<b>1.427.209,98</b>	<b>1.840.879,90</b>	<b>2.442.168,47</b>
<b>RESULTADO NETO DEL PERÍODO</b>	<b>76.061,54</b>	<b>541.973,41</b>	<b>1.098.346,57</b>	<b>1.427.209,98</b>	<b>1.840.879,90</b>	<b>2.442.168,47</b>
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	11.409,23	81.296,01	164.751,98	214.081,50	276.131,98	366.325,27
UTILIDAD GRAVABLE	64.652,30	460.677,39	933.594,58	1.213.128,49	1.564.747,91	2.075.843,20
IMPUESTO A LA RENTA	1.346,92	9.597,45	233.398,65	303.282,12	391.186,98	518.960,80
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPTOS</b>	<b>63.305,38</b>	<b>451.079,95</b>	<b>700.195,94</b>	<b>909.846,37</b>	<b>1.173.560,94</b>	<b>1.556.882,40</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>56.974,84</b>	<b>405.971,95</b>	<b>630.176,34</b>	<b>818.861,73</b>	<b>1.056.204,84</b>	<b>1.401.194,16</b>
RESERVA LEGAL	6.330,54	45.107,99	70.019,59	90.984,64	117.356,09	155.688,24



## 8.6. Balances

BALANCE GENERAL (\$)	0	1	2	3	4	5	6
		OCT-DIC - 09	ENE - DIC -10	ENE - DIC 11	ENE - DIC 12	ENE - DIC 13	ENE - DIC 14
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>248.591,16</b>	<b>368.129,07</b>	<b>1.530.443,54</b>	<b>2.944.948,64</b>	<b>4.849.301,37</b>	<b>7.483.907,83</b>
Caja bancos		200.236,49	295.288,34	1.405.436,36	2.754.002,64	4.578.350,61	7.113.322,29
Cuentas por cobrar		45.563,24	51.955,14	51.724,06	51.439,84	51.078,89	50.606,03
Inventario		2.791,43	20.885,60	73.283,13	139.506,16	219.871,87	319.979,51
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>30.716,89</b>	<b>24.098,22</b>	<b>17.479,56</b>	<b>10.860,89</b>	<b>8.895,00</b>	<b>4.980,00</b>
Equipos de oficina		3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	6.700,00	6.700,00
		-186,11	-1.302,78	-2.419,44	-3.536,11	-3.350,00	-3.350,00
Muebles de oficina		1.470,00	1.470,00	1.470,00	1.470,00	1.470,00	2.940,00
		-17,00	-119,00	-221,00	-323,00	-425,00	-1.470,00
Vehículo		27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00
		-900,00	-6.300,00	-11.700,00	-17.100,00	-22.500,00	-27.000,00
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		<b>0,00</b>	<b>406.390,82</b>	<b>1.538.443,32</b>	<b>2.957.984,36</b>	<b>4.659.069,41</b>	<b>6.769.658,67</b>
Impuestos fiscales		0,00	406.390,82	1.538.443,32	2.957.984,36	4.659.069,41	6.769.658,67
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>279.308,05</b>	<b>798.618,11</b>	<b>3.086.366,42</b>	<b>5.913.793,89</b>	<b>9.517.265,78</b>	<b>14.258.546,50</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>215.155,49</b>	<b>250.912,78</b>	<b>1.731.669,32</b>	<b>3.553.117,50</b>	<b>5.860.451,12</b>	<b>8.875.146,88</b>
Cuentas por pagar		188.235,73	214.642,60	1.685.470,41	3.496.362,69	5.792.458,34	8.795.172,20
Sueldos por pagar		15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00	15.420,00
Décimo tercer sueldo por pagar		0,00	506,67	1.038,67	1.597,27	2.183,80	2.799,65
Décimo cuarto sueldo por pagar		1.707,67	6.830,67	12.209,82	17.857,92	23.788,44	30.015,48
vacaciones por pagar		1.285,00	1.927,50	2.602,13	3.310,48	4.054,26	4.835,22
Fondo de reserva por pagar		0,00	506,67	1.038,67	1.597,27	2.183,80	2.799,65
Aporte patronal por pagar		0,00	1.719,33	3.524,63	5.420,19	7.410,53	9.500,38
Gastos generales por pagar		2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00	2.312,00
Gastos de seguro		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Comisiones por pagar		6.075,10	6.927,35	7.933,01	9.119,69	10.519,96	12.172,29
<b>PASIVO A MEDIANO PLAZO</b>		<b>1.346,92</b>	<b>0,00</b>	<b>106.795,84</b>	<b>202.928,76</b>	<b>325.506,10</b>	<b>495.208,66</b>
Participación de Trabajadores por pagar		0,00	0,00	83.455,97	149.260,69	232.719,32	350.525,81
Impuesto a la renta por pagar		1.346,92	0,00	23.339,86	53.668,08	92.786,77	144.682,85
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>182.682,67</b>	<b>250.912,78</b>	<b>1.838.465,16</b>	<b>3.756.046,26</b>	<b>6.185.957,21</b>	<b>9.370.355,54</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>96.625,38</b>	<b>547.705,33</b>	<b>1.247.901,27</b>	<b>2.157.747,63</b>	<b>3.331.308,57</b>	<b>4.888.190,96</b>
PATRIMONIO PROPIO		33.320,00	33.320,00	33.320,00	33.320,00	33.320,00	33.320,00
RESULTADOS ACUMULADOS		56.974,84	462.946,80	1.093.123,14	1.911.984,87	2.968.189,71	4.369.383,87
RESERVA LEGAL		6.330,54	51.438,53	121.458,13	212.442,76	329.798,86	485.487,10
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>279.308,05</b>	<b>798.618,11</b>	<b>3.086.366,42</b>	<b>5.913.793,89</b>	<b>9.517.265,78</b>	<b>14.258.546,50</b>

## 8.7. Tasa interna de retorno

FLUJO DE EFECTIVO (\$)	0	1	2	3	4	5	6
		OCT-DIC - 09	ENE - DIC -10	ENE - DIC 11	ENE - DIC 12	ENE - DIC 13	ENE - DIC 14
Utilidad Neta		80.715,98	670.909,70	422.800,00	539.104,00	634.240,00	761.088,00
G. Virtuales		1.103,11	6.618,67	6.618,67	6.618,67	5.315,89	5.385,00
Inversión Inicial	-33.320,00						
<b>Flujo Nominal</b>	<b>-33.320,00</b>	<b>81.819,09</b>	<b>677.528,37</b>	<b>429.418,67</b>	<b>545.722,67</b>	<b>639.555,89</b>	<b>766.473,00</b>
Factor deflactor	1,00	1,06	1,12	1,19	1,26	1,34	1,42
<b>Flujo Real</b>	<b>-33.320,00</b>	<b>77.187,82</b>	<b>602.997,83</b>	<b>360.548,19</b>	<b>432.263,47</b>	<b>477.913,36</b>	<b>540.333,22</b>
<b>TIR REAL</b>		<b>482,37%</b>					
<b>VAN REAL</b>		<b>1.206.039,05</b>					

La TIR del proyecto como podemos apreciar es muy alentadora y refleja el potencial y la capacidad de Farmacias Santa Martha para poner el sistema de franquicias. Por otro lado el VAN nos alienta a seguir pensando que es proyecto muy rentable para la empresa.

## **9. ANÁLISIS FINANCIERO DEL** **PROYECTO**

### 9.1. *Requerimientos del capital*

El capital suscrito y pagado de la Compañía es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América dividido en ochocientas acciones de un dólar cada una de ellas.

Los títulos de las acciones han sido emitidos del cero uno al ochocientos, y llevan la fecha de otorgamiento e inscripción de la escritura constitutiva, el nombre del Notario que la autorizó, el de la Compañía y los demás datos establecidos por la ley. Los títulos llevan también la firma del Gerente, como secretario del Directorio

Capital Suscrito de la Compañia (USD \$):						800.00
No.	Identificacion	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversion	Capital	Incautado
1	1304665829	Avellan Zambrano Enrique Roy	Ecuador	Nacional	200.00	
2	1304923038	Avellan Zambrano Jorge Luis	Ecuador	Nacional	401.00	
3	1305142695	Avellan Zambrano Patricio Raphael	Ecuador	Nacional	199.00	
Total (USD \$):						800.00

La Empresa no requiere de financiamiento externo porque los ingresos producto de su actividad, le proporcionan la liquidez necesaria para su normal operación.

## 9.2. Razones financieras basadas en las proyecciones anuales

Años		1	2	3	4	5	6
		OCT-DIC - 10	ENE - DIC -11	ENE - DIC 12	ENE - DIC 13	ENE - DIC 14	ENE - DIC 15
Liquidez General	Activo Cte	1,16	1,47	0,88	0,83	0,83	0,84
	Pasivo Cte						
Capital de Trabajo	Activo Cte - Pasivo Cte	33.435,67	117.216,29	-201.225,77	-608.168,86	-1.011.149,75	-1.391.239,04
Rotación Ctas x Cobrar	$\frac{\text{Ctas por Cobrar} * \text{días en el año}}{\text{Ventas anuales del crédito}}$	27,15	4,78	4,03	3,26	2,55	1,93
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ctas por Cobrar promedio} * \text{días en el año}}{\text{Ventas anuales del crédito}}$		4,48	4,04	3,27	2,56	1,94
Período de pago a Proveedores	$\frac{\text{Ctas X Pagar Promedio} * 360}{\text{Compras a Proveedores}}$		23,90	38,93	84,00	124,08	156,44
Rotación de Caja/ bancos	$\frac{\text{Caja/ bancos} * 360}{\text{Ventas}}$	119,31	27,14	109,48	174,41	228,31	270,78
Rotación de Activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	2,16	4,90	1,50	0,96	0,76	0,66
Estructura de Capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	1,89	0,46	1,47	1,74	1,86	1,92
Razón de endudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,65	0,31	0,60	0,64	0,65	0,66
Rentabilidad sobre el patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$		12,18	18,91	24,58	31,70	42,05
Utilidad Ventas	$\frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impts}}{\text{Ventas}}$	0,11	0,12	0,20	0,21	0,22	0,22
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23
Rendimiento sobre activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	0,20	0,51	0,20	0,14	0,11	0,10
Rendimiento sobre Capital (RSC)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivo Total}}$	0,31	1,62	0,34	0,22	0,17	0,15

### 9.3. Evaluación: sensibilidad y rentabilidad

Para realizar un análisis completo de la situación de la empresa y la rentabilidad del mismo, es muy importante considerar los siguientes escenarios que puede suceder dentro de la operación del negocio y como estos afectaran la situación de la compañía.

Escenario Optimista:

Se proyecta que en el primer año ingresarán a la cadena catorce farmacias franquiciadas. Esta es una cifra conservadora considerando el interés despertado entre los posibles asociados.

Escenario Pesimista:

Se proyecta que tan solo ingresarán cinco farmacias.

	# Franquicias	Vta. Mensual Unit.	Vta Anual Unit.	Vta en Farmacias	Total Vtas de Farmacias y Franquicias	% Crecimiento en relacion a # de Farmacias
Optimista	14	35.000,00	420.000,00	5.880.000,00	10.403.672,59	130%
Pesimista	5	35.000,00	420.000,00	2.100.000,00	6.623.672,59	46%

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑOS PROYECTADOS						2014	130%
	2009	2010	2011	2012	2013			
Ventas proyectadas	609.913,50	4.523.672,59	11.217.933,66	14.134.058,40	17.242.386,17	21.608.085,89		
Costo de ventas proyectada	439.137,72	3.257.044,27	9.017.712,24	10.871.921,09	13.907.339,79	18.087.615,12		
Utilidad neta	Inversión 80.715,98	670.909,70	1.442.115,64	1.850.203,08	2.455.672,50	3.352.810,59		
Flujo de efectivo	-33.320,00	77.187,82	602.997,83	1.223.608,61	1.477.591,23	1.844.157,05	2.372.329,80	

ESCENARIO NORMAL	AÑOS PROYECTADOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas proyectadas	609.913,50	4.523.672,59	5.337.933,66	6.565.658,40	8.338.386,17
Costo de ventas proyectada	439.137,72	3.257.044,27	3.843.312,24	4.727.274,05	6.003.638,04
Utilidad neta	80.715,98	670.909,70	627.053,47	804.496,00	1.067.763,16
Flujo de efectivo	77.187,82	602.997,83	532.043,34	642.478,79	801.867,09

ESCENARIO PESIMISTA	AÑOS PROYECTADOS					2014	46,42%
	2009	2010	2011	2012	2013		
Ventas proyectadas	609.913,50	4.523.672,59	7.815.933,66	9.613.598,40	12.209.269,97	15.994.143,66	
Costo de ventas proyectada	439.137,72	3.257.044,27	5.627.472,24	6.921.790,85	8.790.674,38	11.515.783,44	
Utilidad neta	Inversión 80.715,98	670.909,70	918.147,10	1.177.962,81	1.563.445,07	2.134.623,08	
Flujo de efectivo	-33.320,00	77.187,82	602.997,83	779.030,94	940.733,23	1.174.113,51	1.510.383,55

ESCENARIOS	VARIACIÓN	VAN	TIR
OPTIMISTA	130%	\$ 3.296.085,48	531,83%
NORMAL	0%	\$ 1.206.039,05	482,37%
PESIMISTA	46%	\$ 2.259.380,28	508,13%

**10. ECOLOGIA Y MEDIO**  
**AMBIENTE**

### ***10.1. Proceso, procedimiento e impacto que se siguió y culminó***

- Implementar una política empresarial basada principalmente en la reducción de impresiones en papel.
- Promover el uso del papel reciclado.
- Minimizar el consumo de energía manteniendo equipos, iluminaciones y artefactos eléctricos apagados cuando no estén siendo utilizados.
- Apoyar la utilización de fundas plásticas biodegradables
- Instaurar u plan de eliminación programada de medicamentos y otros productos caducados.

### ***10.2. Resultados logrados***

- Al utilizar papel reciclado se crea conciencia ecológica y se aporta a la preservación de los bosques.
- Apagando lo equipos que no están siendo utilizados se incentiva la reducción de energía la cual ayuda al medio ambiente.
- Con el uso de las fundas biodegradables se evita agravar la contaminación ambiental.
- Con una política de control de la caducidad de medicamentos y otros productos sanitarios, contribuimos al mejoramiento de las condiciones de salud de la población.



## **11. CONCLUSIONES**

Gracias a la vasta experiencia en el campo farmacéutico con que cuenta Farmacias Santa Martha, desarrollar y comercializar un modelo de franquicia de conversión es un desafío y una gran oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de los años, en beneficio de la comunidad de la Provincia a la que nos debemos.

El hecho de que Farmacias Santa Martha se expanda a través de la provincia de Manabí ayuda de manera significativa al posicionamiento de la marca y eventualmente cuando se planee ingresar a otras provincias del país tendrá una base sólida para respaldar sus operaciones futuras.

El estudio de mercado determinó que existe un 77,3% del total de propietarios de farmacias independientes, dispuestos a ingresar en un sistema de franquicias lo que se convierte en una oportunidad de crear relaciones comerciales en beneficio de todos los involucrados, los dueños de la franquicia por un lado y por el otro los nuevos participantes.

Al pasar a formar parte de la franquicia, las farmacias independientes tienen la oportunidad de participar de un negocio rentable ya que se les otorga el beneficio de un sistema que ha sido probado, funciona y da resultados.

Se espera que la franquicia no solamente cumpla con el objetivo de mejorar la rentabilidad de los nuevos miembros que ingresen al sistema de conversión, sino también de mejorar la eficiencia en su actividad diaria además de brindar un servicio de calidad y excelencia al usuario al que se deben.

En base al estudio realizado, hemos llegado a la conclusión de que el desarrollo y comercialización de la franquicia farmacéutica Farmacias Santa Martha es un proyecto factible y rentable que además lograría una expansión conjunta del negocio, en la cual los participantes obtendrán mutuos beneficios.

## **12. RECOMENDACIONES**

Terminado el estudio y vista la factibilidad del proyecto, podemos hacer las siguientes sugerencias puntuales:

Realizar campañas publicitarias en los diferentes puntos objetivos de la provincia de Manabí, para fortalecer el posicionamiento de la marca ya que actualmente los eventos se realizan únicamente en la matriz ubicada en la ciudad de Manta.

Conseguir acuerdos con los proveedores para que se encarguen de entregar sus productos directamente en los distintos puntos de venta, con el objetivo de agilizar la gestión de abastecimiento y reducir costos de almacenaje.

Definir que la comercialización de la franquicia, por obvios motivos, se deberá concentrar en primera instancia en la ciudad de Manta para adquirir una experiencia previa en el manejo de un sistema totalmente nuevo como es el de franquicias, (a pesar de que Farmacias Santa Martha cuenta con sucursales propias en diferentes ciudades de la Provincia), para luego, con la experiencia adquirida llegar a las otras ciudades dentro de la misma Provincia de Manabí.

Recomendar que una vez que el sistema haya tenido éxito sería conveniente crear un departamento especializado en el manejo de las franquicias el cual podría ofrecer soluciones rápidas y directas a cualquiera de las inquietudes que se presenten en las actividades diarias de los participantes.

## **BIBLIOGRAFIA**

### Información básica de Farmacias Santa Martha

- [www.farmaciassantamartha.com](http://www.farmaciassantamartha.com)

### Problemática del sector farmacéutico, Bitácora Farmacéutica

- <http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2008/09/01>

### Negocios de la Industria Farmacéutica

- [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

### Industria farmacéutica, Información general

- [www.codigomatriz.blogspot.com](http://www.codigomatriz.blogspot.com)

### Definición franquicia de conversión

- [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

### Información sobre la comercialización de productos farmacéuticos

- Proyecto para la creación de una compañía dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos en el mercado ecuatoriano. Autor Rhony Estrella y Ma. Alejandra Ramírez

### Asociación de Franquicias del Ecuador

- <http://www.aefran.org/index.html>

### Información Software Santa Martha

- Ing. Carlos Almeida, Jefe de Sistemas de Farmacias Santa Martha.

### Información de Procesos y temas varios sobre el funcionamiento de la Industria Farmacéutica en la Provincia de Manabí.

- Sr. Jorge Luis Avellán Zambrano, Gerente General de Farmacias Santa Martha S.A.

# **ANEXOS**

## ***I.- Formulario de Encuesta***

1.- ¿Conoce usted "Farmacia Santa Martha"?

Sí       No

2.- ¿Conoce usted lo que es una Franquicia de conversión y sus ventajas?

Sí       No

3.- ¿Cree usted que es mejor apostar por la franquicia antes que por continuar siendo una farmacia independiente?

Sí, porque cuenta con el respaldo de una marca

No, porque corro el riesgo de que la marca decaiga y con ella, mi negocio

4.- ¿Estaría usted dispuesto a ser parte de la Franquicia Santa Martha"?

Sí       No

5.- ¿Cuáles serían sus expectativas de pertenecer a dicha franquicia?

- Ser parte de una marca reconocida
- Mayor rentabilidad
- Implementación de tecnología

6.- ¿Cuenta usted con un software de gestión comercial especializado en farmacias?

Sí  No

7.- ¿Con que frecuencia se realiza el abastecimiento de su farmacia?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual



## ***II.- Aspectos legales de la franquicia en el Ecuador***

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios similares a los que existen en otros Países, principalmente en los Estados Unidos. Se han abierto también negocios originarios de Colombia, Venezuela, Brasil, México, etc., con la particularidad de que quienes los abren en nuestro País, son empresarios ecuatorianos -o radicados en el Ecuador- que han obtenido un permiso para hacerlo. Este permiso es el llamado franquicia.

También es conocido como franquicia el negocio en sí, el establecimiento que se ha abierto por permiso del dueño del concepto, con ciertas particularidades.

Esas particularidades consisten que lo que se da permiso no es solamente el uso del nombre de un establecimiento, sino de todo un sistema, también llamado formato de negocio. Jurídicamente, nos referimos justamente a la Franquicia de Formato de Negocio.

El boom internacional de las Franquicias de este tipo es la respuesta a la marcada tendencia de la preeminencia del comercio basado en la propiedad intelectual. En el formato de negocios se incluyen caracteres como el nombre comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utilizan, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música. Recordemos que cuando visitamos estos lugares, sus establecimientos tienen un sinnúmero de elementos comunes con otros del mismo nombre.

Al mismo tiempo, la Franquicia de Formato de Negocios, supone la obligación del Franquiciador de proveer asistencia técnica al Franquiciado, el know-how del manejo del negocio. En todo caso, siempre el riesgo empresarial le compete al franquiciado.

La Franquicia puede incluir la distribución de productos por parte del franquiciador o por parte de los proveedores que se establezcan. Podría significar que el franquiciado sólo deba adquirir dichos productos de aquellas fuentes, so pena de incurrir en violación contractual.

Sin embargo, una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia en Ecuador o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro País no existe legislación para las franquicias (como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos), y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes. Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio.

Sin embargo de lo expresado, en el tema laboral, al momento del desarrollo de la franquicia en el Ecuador, se deberán tomar en cuenta las disposiciones del Mandato 8 aprobado por la Asamblea Nacional Constituyente el 30 de abril del 2008, el cual se prohíbe la tercerización en las actividades a las que se dedique la empresa. Esto podría implicar que las empresas que se configuren como franquiciantes deban dedicarse a actividades de licencia de marcas y propiedad intelectual, y no al manejo y operación del negocio a franquiciarse. Es imprescindible contar con asesoría legal especializada para este efecto.

Quienes adquieran franquicias extranjeras para Ecuador u otros lugares podrán encontrar en sus contratos casos en los que se someten las controversias a leyes, tribunales y procedimientos de otros países.

### ***III.- Software Santa Martha***

Software de gestión comercial

Características generales del software de gestión comercial

- Multiempresa
- Multiusuario
- Posibilidad de customizar circuitos administrativos así como el nombre de los comprobantes
- Exportación de todos los listados a formatos populares. .xls (Excel)
- Contabilidad integrada de modo transparente (cada comprobante legal genera un asiento contable al instante)
- Claves por usuario / operación; funciones completas de auditoría (opcional)
- Motor de base de datos Microsoft MySQL Server, que le permite manejar enormes volúmenes de datos con excelente performance y con requerimientos standard de hardware.
- Absoluta transparencia para importación y exportación de datos (por ejemplo, las bases de datos de su actual sistema de gestión).

Módulos del software de gestión comercial:

#### Módulo de gestión de stocks

Realice ajustes en más y en menos de cantidades del stock, gestione movimientos de bienes. El módulo cuenta con un completo asistente para consultas, así como emisión de informes y exportación de datos para utilitarios externos (Excel, Word, etc.). Cargue, modifique o consulte valores de costo, valorizando el stock (por variación porcentual, importe fijo, precio última compra, costo standard de producción o por un precio referente en moneda extranjera).

Algunas de sus características destacadas son:

- Codificación alfanumérica de artículos hasta 15 caracteres.
- Códigos de barras por artículos.
- Manejo de descripciones breves (para búsqueda) y descripciones extendidas para formularios (facturas, etc.).
- Dos unidades de medida.
- Hasta 5 niveles de profundidad en rubros y sub-rubros.
- Generación de pedidos automáticos por cada farmacia.
- Generación de pedido automático de la bodega central.
- Artículos con lotes, partidas y números de serie. Completa trazabilidad de los mismos.
- Artículos con precios encadenados: si modifica el precio del artículo base, el resto de armado de combos (dos o más artículos ofertados como kits o promociones).
- Hasta cinco bodegas, asociadas a cada artículo.
- Control de bodega productos expirados.
- Artículos relacionados actualiza automáticamente su costo.

#### Módulo de gestión de ventas y clientes

Realice aquí tanto la carga de las fichas de clientes, la generación de listas de precios así como la emisión de facturas y otros comprobantes de ventas.

Algunas de sus características destacadas:

- Creación de clientes con asignación de condiciones de venta, límite de crédito (no solo de facturas, sino sumando cheques y otros documentos en cartera).
- Listo para facturación electrónica, standard (impresoras comunes) y fiscal
- Completa y práctica pantalla de facturación: puede realizar la facturación masiva de pedidos.

- Tecnología de ventanas múltiples, con lo cual el operador puede realizar todas las consultas que desee (stock, estado de cuenta corriente, operaciones anteriores, etc.) Sin salir de la pantalla de facturación.

#### Módulo de gestión de cobranzas

El sistema de gestión comercial le brinda un control total sobre la deuda de sus clientes. Trazabilidad total de valores, documentos, operaciones y por farmacias (usted puede rastrear hasta el origen mismo de la operación,

Otras características destacadas:

- Emisión de estados de cuenta (históricos, para cobranza, facturas pendientes por farmacias / general).
- Reimpresión de comprobantes.

#### Módulo de reporte de ventas

Reportes de ventas por artículo: filtre la información de acuerdo a las ventas por artículo (según monto total de ventas, utilidad bruta, ventas mensuales o cantidad), de acuerdo a fechas del período, rango de vendedores, rangos de clientes, por farmacias, etc.

#### Módulo de gestión de compras y proveedores

Realice aquí tanto el alta de proveedores como la carga de comprobantes de compras.

Algunas de las características del módulo:

- Alta de proveedores, con la posibilidad de asignar cuentas contables particulares. Entre otros datos puede cargar: el RUC, retenciones a realizarle (fuente o del IVA) condiciones de compra pactadas, y otros datos adicionales.

- Circuito de compras completamente customizable: Puede cargar las facturas directamente, o bien partir de una secuencia de: solicitud interna de compras.
- Ingreso de mercaderías con margen de tolerancia (cantidad mínima y máxima tolerable) respecto de la cantidad solicitada en la orden de compra.

#### Módulo de gestión de pagos

Con este módulo puede efectuar el control completo del estado de deuda de los proveedores. La carga de órdenes de pago puede ser por cancelación parcial / total de comprobantes, con múltiples formas de pago incluyendo el endoso de cheques. Al momento del pago, el sistema controla y liquida retenciones asociadas como IVA o retención en la fuente. Maneja tanto cuentas corrientes depuradas, con saldo remanente de deuda de comprobantes, así como el resumen histórico de todas las facturas / pagos efectuados desde el inicio de operaciones con dicho proveedor.

Otras características del módulo:

- Chequea las órdenes de compras emitidas al momento de visualizar el estado de cuenta con sus proveedores, y se obtiene una idea cabal de los montos de deuda que se están generando.
- Emite numerosos listados (vencimientos por proveedor, saldos entre fechas, composición de pagos efectuados, etc.).

#### Módulo de reportes de compras

Reportes de compras por artículo: Filtre la información de acuerdo a las compras por artículo (según monto total de compras, compras mensuales, ranking de importe o cantidad), de acuerdo a, fechas del período (de entrega o facturación), rangos de proveedores o laboratorios, el listado detalla totales o movimientos.

## Módulo de contabilidad general

El software de gestión comercial realiza asientos de manera automática cada vez que usted genera un comprobante legal (facturas de ventas y compras, pagos, cobranzas, depósitos, etc.). Con el módulo contable usted puede complementar la registración, realizando los ajustes pertinentes, y emitiendo los informes contables clásicos (balances, mayores, libro diario, etc.).

Algunas de sus características destacadas son:

- Multiempresa.
- Codificación de cuentas numérica o alfanuméricamente (hasta 20 caracteres).
- Posibilidad de intercalar cuentas contables no correlativas en el plan.
- Captura de asientos generados por los sistemas de facturación.
- Vista de saldos de mayor desde la misma carga de asientos.
- Exportación de listados a formato Excel.
- Manejo de asientos modelo y pendientes de grabado.
- Modificación y anulación de asientos en cualquier momento.
- Manejo de varios años contables en una base única, para listar contabilidades de varios ejercicios, con posibilidad de descargar a disco los períodos más antiguos ya cerrados y ajustados.
- Asientos automáticos de apertura y cierre.
- Inicio de ejercicio sin haber cerrado (o ajustado) el ejercicio previo.
- Posibilidad de habilitar fechas o períodos de carga.
- Numerosos informes, además de los clásicos como diario, mayor, balance de presentación, y sumas y saldos.
- Conciliación bancaria.
- Activos fijos.
- Anexos de compras y ventas para el SRI.

### Módulo de administración general del sistema

Donde define el ingreso de usuarios autorizados; personalización del acceso a reportes; reportes de auditoría (registro de uso con fecha y hora, usuarios ingresados al sistema, acciones efectuadas); generación de backups.

### Módulo de configuración central del sistema

Datos legales de la empresa, claves por módulo, asientos contables modelo para comprobantes (cuentas por defecto); parámetros generales de stock, clientes, cobranzas, comprobantes de compras, proveedores y pagos; tesorería, tarjetas y bancos; comprobantes de ventas; impresoras fiscales vinculadas al sistema; modalidades de operatoria entre bodega y farmacias.



#### ***IV.- Locales de Farmacias Santa Martha***

##### **Manta**

##### Tarqui:

- 1) Av.109 y entre Calle 102 y 103. Frente al mercado. Telf. 2611-099.
- 2) Av. 109 y calle 102. Telf. 2610827. Diagonal al Banco del Pichincha.
- 3) Calle 103 y Av. 109. Tarqui. Diagonal a Velboni.
- 4) Calle. 102 y Av. 109. Telf. 2610-827.
- 5) Av. 104 y Calle 106. Tarqui. Telf. 2620-031.
- 6) Av. 109 y Calle 102. Tarqui.
- 7) Av. 108 y Calle 105. Tarqui.

##### Centro:

- 8) Calle 11 y Av. 14. Telf. 2613-673. Frente al mercado central.
- 9) Av. 24 y Calle 15. Telf. 2613-673.
- 10) Av. 40 calle 18. Frente al Hospital.
- 11) Av. 2 #1128 y Calle 12.Frente al Bco. del Pichincha. Telf. 2613-673.
- 12) Av. 40 #101 calles 17 y 18. Frente al hospital.
- 13) Av. 40 S/N entre calles 17 y 18. Edificio Clínica del Sol.
- 14) Calle 13 entre 13 y 14. Telf. 2613-373.
- 15) Calle 13 y Av. 24.

16) Calle 13 y Av. 20, diagonal a Paco.

17) Av. Flavio Reyes y Calle 25 esq.

Barrio Jocay:

18) Av. 4 de Noviembre #101 y Calle J14. Edificio Peña.

19) Barrio Jocay J10 S/N Y J3.

Barrio Cuba:

20) Calle 319 y Av. 215 y 216. Barrio Cuba.

El Palmar:

21) Ciudadela El Palmar, entrada principal.

La Aurora:

22) Ciudadela La Aurora Villa 15 Mz. N.

**Portoviejo.**

1) Calle Ricauter y Calle Francisco Moreira.

2) Pablo Emilio Macías y Pedro Zambrano Barcia. Junto a la Clínica San Antonio.

**Jipijapa.**

1) Sucre y Montalvo. Teléfono 2602-477.

2) Calle Colon 906 y Sucre. Teléfono 2600-478.

**Puerto López**

1) Av. Machalilla, abajo del Hotel Rey Hoja. Frente a la Cooperativa Jipijapa.

**Chone**

1) Av. Washington y Calle Alajuela. Teléfono 2696-918

**Tosagua.**

1) Juan Montalvo y Calle 24 de Mayo.

**Rocafuerte.**

1) Pichincha y Rocafuerte. Diagonal al Parque.

**El Carmen.**

1) Av. Chone y Víctor Astudillo. Teléfono 2660-303.

2) Entre Calles Quito y Junín, frente al Hospital.

3) 4 de Diciembre y Eloy Alfaro.

**Calceta.**

1) Frente al mercado.

## V.- Anexos Financieros

<b>RAZON SOCIAL DE LA ORGANIZACION:</b>	FARMACIAS STA. MARTHA S.A.			
<b>RUC:</b>	12345678900001			
<b>ACTIVIDAD ECONOMICA:</b>	DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS			
<b>VENTAS:</b>				
<b>AL CONTADO</b>	85,00%	DE LAS VENTAS MENSUALES		
<b>A CRÉDITO</b>	15,00%	DE LAS VENTAS MENSUALES		
A DÍAS 30	15,00%			
A DÍAS	0,00%			
<b>COMPRAS:</b>				
<b>AL CONTADO</b>	20,00%	DE LAS COMPRAS		
<b>A CRÉDITO</b>	80,00%	DE LAS COMPRAS		
A 60 DÍAS	0,00%			
A 0 DÍAS	0,00%			
<b>CRECIMIENTO ANUAL ESPERADO:</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	12%	18%	23%	27%
	<b>5</b>			
	31%			

Permisos Requeridos	# Farmacias	Unidad	Total	Unidad
Bomberos / Municipio	Anuales	26	80,00	2.080,00 USD
Permisos de Funcionamiento	Anuales	26	50,00	1.300,00 USD
Ministerio de Salud	Anuales	26	58,00	1.508,00 USD

PROYECCION DE COMPRAS \$	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
TOTAL		232.734,58	235.294,66	237.882,90	240.499,61	243.145,11	245.819,70	248.523,72	251.257,48	254.021,31	256.815,55	259.640,52	262.496,57	265.384,03	268.303,25

VENTAS MENSUALES \$	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
TOTAL		300.450,00	303.754,95	307.096,25	310.474,31	313.889,53	317.342,32	320.833,08	324.362,24	327.930,23	331.537,46	335.184,37	338.871,40	342.598,99	346.367,58

COSTO DE VENTA MENSUAL \$	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
TOTAL		231.346,50	233.891,31	236.464,12	239.065,22	241.694,94	244.353,58	247.041,47	249.758,93	252.506,28	255.283,85	258.091,97	260.930,98	263.801,22	266.703,03

	CANTIDAD	P. UNITARIO	V. TOTAL	
<b>Sueldos y Beneficios</b>			<b>15.420,00</b>	Mensuales
Gerente General	1	1.200,00	1.200,00	Mensuales
Asistente de Gerente	1	400,00	400,00	Mensuales
Gerente Financiero	1	500,00	500,00	Mensuales
Contador	1	350,00	350,00	Mensuales
Asistente contable	1	240,00	240,00	Mensuales
Jefe de sistemas	1	350,00	350,00	Mensuales
Programador	1	240,00	240,00	Mensuales
Jefe de bodegas	1	400,00	400,00	Mensuales
Bodegueros	6	240,00	1.440,00	Mensuales
Jefe de Inventario	1	380,00	380,00	Mensuales
Personal de Inventario	2	240,00	480,00	Mensuales
Gerente de Farmacias	1	600,00	600,00	Mensuales
Supervisores	2	400,00	800,00	Mensuales
Dependientes de Farmacia	26	300,00	7.800,00	Mensuales
Chofer	1	240,00	240,00	Mensuales
<b>Total</b>	<b>47</b>			
<b>Décimo Tercer Sueldo</b>			<b>506,67</b>	Mensuales
Gerente General		100,00		
Asistente de Gerente		33,33		
Gerente Financiero		41,67		
Contador		29,17		
Asistente contable		20,00		
Jefe de sistemas		29,17		
Programador		20,00		
Jefe de bodegas		33,33		
Bodegueros		20,00		
Jefe de Inventario		31,67		
Personal de Inventario		20,00		
Gerente de Farmacias		50,00		
Supervisores		33,33		
Dependientes de Farmacia		25,00		
Chofer		20,00		
<b>Décimo Cuarto Sueldo</b>	218,00	853,83	<b>853,83</b>	Mensuales
<b>Vacaciones</b>		15.420,00	<b>642,50</b>	Mensuales
<b>Fondo de Reserva</b>			<b>506,67</b>	Mensuales
<b>Aporte patronal</b>	11,15%	15.420,00	<b>1.719,33</b>	Mensuales
<b>IECE - SECAP</b>	1,00%	15.420,00	<b>154,20</b>	Mensuales
<b>Gastos Generales</b>	<b># Locales</b>		<b>2.312,00</b>	Mensuales
Luz	26	50,00	1.300,00	Mensuales
Agua	26	12,00	312,00	Mensuales
Telefono / Internet	26	25,00	650,00	Mensuales
Impuestos Prediales	26	82,00	2.132,00	Anual
Licencia Consep	26	43,00	1.118,00	Anual
Quimica Farmaceutica	1	50,00	50,00	Mensuales
<b>Mantenimiento y reparaciones</b>			<b>30,00</b>	Mensuales
<b>Gastos de venta y publicidad</b>			<b>150,00</b>	Mensuales
	1	100,00	100,00	Mensuales
<b>Gastos de seguro</b>			<b>120,00</b>	Mensuales
<b>Se cancelará comisiones promedio sobre ventas</b>			<b>2,00%</b>	Sobre las Ventas

## ***VI.- Sugerencias del Trabajo de Terminación de Carrera***

Una vez culminado el proyecto de implementación de la franquicia “Farmacias Santa Martha” en la provincia de Manabí, con la experiencia obtenida durante su realización y acogiendo además las oportunas recomendaciones de los miembros del Tribunal, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

El proyecto señalado más que un desafío fue una excelente oportunidad para el desarrollo de la empresa en la provincia de Manabí y se espera en un futuro mediano, hacerlo también a nivel nacional.

Para el mejor cumplimiento de sus objetivos, será de gran importancia desarrollar un manual de procedimientos que además de resumir las políticas de acción de la empresa ganadas en sus más de 30 años de experiencia en la industria farmacéutica, incluya como no puede ser de otra manera, los aportes y sugerencias que los adelantos técnicos sugieran para que, de esta manera, los franquiciados dispongan de una herramienta de apoyo que les permita trabajar de una manera ágil y segura, evitando situaciones que pudieran comprometer su actividad diaria.

Farmacias Santa Martha tendrá que comprometerse con sus franquiciados como estaba previsto en los planteamientos, a brindarles el apoyo que sea necesario para la difusión de los nuevos puntos de venta mediante diversos y periódicos modos de publicidad o por medio de creativas promociones, alentando a los clientes a visitar los nuevos locales incorporados a la cadena.

La capacitación inicial debe abarcar todos los temas que la empresa considere relevantes, desde el uso apropiado del software, atención al cliente, vestimenta, horarios, limpieza de locales, manejo de productos expirados o por expirar, devoluciones, reclamos, etc., además de implementar una política de preguntas y respuestas para eliminar cualquier eventualidad de malentendidos .

Se deberán fijar fechas límite para la adecuación de los locales trabajando con un cronograma bien estructurado que incluya todas las actividades que deberán

desarrollarse y los tiempos en que deben cumplirse cada una de ellas. Cada local deberá ser pintado con los colores que identifican a la cadena (rojo, amarillo y blanco) y contar con los mostradores frontales, las perchas (colocadas de manera eficiente), el sistema informático de gestión farmacéutica instalado en los ordenadores, los letreros de identificación ubicados de una forma visible y por último el stock completo de productos.

Los supervisores como parte de su responsabilidad laboral tendrán que visitar de manera periódica los puntos de venta recabando información de utilidad para los objetivos previstos, de manera que se puedan activar de inmediato los mecanismos de apoyo cuando se presenten eventualidades, resolviendo de manera inmediata el inconveniente e instruyendo a los nuevos dependientes sobre las posibles causas del suceso y los efectos de sobrevivientes de no haber actuado oportunamente, de esta manera serán capaces de lidiar con situaciones similares en el futuro.

El abastecimiento de medicinas deberá en lo posible realizarse de manera diaria, con el fin de mantener un stock completo que pueda satisfacer las necesidades de los clientes, lo que se pretende es que los puntos de venta cuenten con los artículos necesarios para evitar al usuario cualquier tipo de molestias.