

# Plan de negocios para la Fundación Sor Dominga Bocca en la ciudad de Guayaquil, para su autofinanciamiento.

MSC. María Cecilia Moreno, Gabriela Caicedo Salazar

Facultad de Economía y Negocios  
Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimcentral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil – Ecuador  
gcaicedo @espol.edu.ec

## Resumen

Innumerables veces se ha escuchado que las fundaciones suelen tener inconvenientes al momento de financiarse para su causa. Es por esto que el espíritu del presente proyecto fue realizar un plan de negocios que aporte al financiamiento de la Fundación Sor Dominga Bocca.

Para ello es relevante, como todo negocio, preparar un estudio a priori para reconocer las falencias y oportunidades del sector (Centro de la Ciudad de Guayaquil) y adecuar dichas necesidades a la idea de negocio.

El estudio de mercado determinó que la localidad requería de un establecimiento farmacéutico cercano a sus domicilios, por lo que se evaluó la idea de negocios según la naturaleza del mismo. En la investigación se detectó que las farmacias tradicionales se estaban viendo desplazadas por las abanderadas bajo una franquicia; por tal motivo el plan de negocios se desarrolló en base a la estructura de una franquicia de farmacia con el mero objetivo de obtener flujos adicionales para la fundación.

**Palabras Claves:** Fundación, Plan de Negocios, Franquicia, Farmacia.

## Abstract

Countless times we have heard that foundations usually have problems when they have to finance their mission. For that reason this business plan has been developed in order to contribute to Sor Dominga Bocca Foundation's financing.

As every business, is necessary making a study in which we can recognize lacks and opportunities of the sector (Guayaquil's downtown) and adjust those needs to the business idea.

The marketing research determined that the locality needs a drugstore near to their home address, whereby the business idea was evaluated according to its nature. The research found that traditional pharmacies were being displaced by the ones who belong to a franchise, for this reason the business plan was developed based on the structure of a franchise pharmacy for the sole purpose of obtaining additional flows for the foundation.

**Keywords:** Foundation, Business Plan, Franchise, Drugstore.

## 1. Introducción

Actualmente pocas son las tesis que alinean sus conocimientos hacia un propósito social. El objetivo de este proyecto fue proporcionar a la Fundación Sor Dominga Bocca una alternativa de financiamiento utilizando los recursos que ésta posee.

Fundación Sor Dominga Bocca, es un organismo no gubernamental que ayuda a proteger a niñas de la calle, albergándolas, dándoles alimentación y educación. Sin embargo, como toda fundación, ésta no posee el dinero necesario para gestionar su actividad. La

institución cuenta con un local comercial en la parte inferior de sus instalaciones, en el cual han implementado dos negocios, pero en los que no han tenido mucho éxito y han sido cerrados.

## 2. Métodos

Para preparar la alternativa de financiamiento adicional para la fundación es importante primero realizar un estudio de mercado el cual permita determinar las necesidades del sector. Para ello será indispensable utilizar diferentes

herramientas como entrevistas, encuestas, entre otros para reconocer las falencias y oportunidades del mercado.

Luego se deberá canalizar dichos requerimientos a la idea de negocio, y evaluar finalmente su rentabilidad.

Con la puesta en marcha del negocio se esperará que la fundación tenga los fondos disponibles sin depender íntegramente de las donaciones.

Referente a la metodología a la que se recurrió, se utilizó la investigación exploratoria (análisis de información secundaria, entrevistas, casos) y la investigación descriptiva (observaciones y encuestas).

### 3. Desarrollo del estudio

El Estudio fue realizado en la localidad de la fundación, 10 de Agosto entre Tungurahua y Carchi, en la que existen 1829 habitantes, según datos del INEC. Los negocios más explotados en el sector son los del comercio, Industrias Manufactureras, enseñanza, y de restaurantes.

Dada las observaciones se detectó que en la localidad existen muchos negocios relativos a talleres mecánicos. Incluso se evidenció en una misma cuadra hasta cinco negocios referentes al tema. Otro tipo de negocio profuso son los locales de comidas, que pese a la poca demanda existen muchos, que ofrecen platos iguales a precios muy similares.

El sector constituye a una clasificación económica media a baja, donde el foco comercial se encuentra localizado en las calles Carchi desde Sucre hasta Aguirre, y de igual manera con la calle Tungurahua.

Los factores que influyen en la concentración comercial son la escuela Cayetano Tarruell, San Juan Bosco, UPT de la FACSO, Mercado Oeste, negocios aledaños; pero por sobre todo por la siguiente situación:

Puntos neurálgicos que convergen al centro de la ciudad desde el Noroeste, Suroeste, y del Guasmo (Sur de la Ciudad). (Calles Carchi, Tungurahua, 10 de Agosto, y Clemente Ballén).

Luego, a partir de las entrevistas se pudo conocer que la fundación anteriormente ya había instalado dos negocios diferentes, pero por diversos motivos se cerraron.

Inicialmente la fundación había instalado un pulguero. Ésta actividad fue realizada ya que a la fundación solían donarles diferentes prendas, muchas de las cuales no eran adecuadas para la vestimenta diaria de las niñas, como por ejemplo ternos, sacos, etc. Por tal motivo la directiva organizó un pulguero como mecanismo de uso de aquella ropa donada, mas no para obtener fondos adicionales para la fundación, pese a que esta actividad ayudaba

para los gastos de alimentación. La Directiva fue perdiendo motivación en el negocio, y consecuentemente lo cerraron.

Después la Directiva emprendió una pastelería, en el que cinco niñas de entre catorce y quince años aprendieron a realizar tortillas de verde, pascualinas, entre otros para comercializarlos.

Sus clientes eran los bares de las escuelas aledañas, pero en una baja proporción los moradores del sector. Luego los bares a los que proveían sus productos se vieron afectados por la venta de los mismos y solicitaron a las escuelas que ya no permitieran a la fundación seguir vendiendo allí. Por último las niñas que laboraban en la pastelería se graduaron y salieron del albergue, quedando así sin personal y ocasionando el cierre definitivo.

La pastelería duró 5 años aproximadamente y su objetivo principal fue promover en las niñas el deseo de superarse y emprender negocios, mas no (una vez más) generar flujos adicionales para la fundación.

Analizando estos casos se puede denotar que en ambos negocios el objetivo no fue generar dinero para la fundación. Mientras que ya en el ámbito de los negocios, estos no fueron ajustados al target adecuado, sino por qué entonces vender pasteles de acelga (Pascualinas) a los niños. Asimismo tampoco se preocuparon en fortalecer su cartera de clientes, mucho menos de buscar nuevos mercados. Tampoco se evidenció una estrategia de comercialización, básico para cualquier negocio, más bien orientaron sus esfuerzos en la preparación de sus productos. Incluso en las encuestas realizadas el 84.59% negó haber conocido la pastelería de la fundación. Otro aspecto que se detectó a través de las entrevistas fue que no poseían un sistema de abastecimiento fijo. Muchas de las veces utilizaban parte de las donaciones (queso, manos de verde) para elaborar sus productos.

Siguiendo con las observaciones se identificó que en el sector existen locales de comida, el mercado oeste, y demás, sin embargo la localidad tan sólo cuenta con una farmacia, la cual suele pasar cerrada. Cuando se entrevistó a los moradores del sector, se logró comprender dicha situación. La dueña de la farmacia es una doctora que dedica su tiempo a su profesión, por lo que la farmacia generalmente pasa cerrada. Se reconoció entonces una falencia en el mercado, el cual bien pudiera significar como una oportunidad de negocio, la cual fue evaluada en las encuestas.

Los resultados del sondeo determinaron que el 51.6% requería un establecimiento farmacéutico en su localidad, por lo que se desarrolló la idea

de negocio en base a los resultados obtenidos en las encuestas.

Continuando con el estudio de mercado se averiguó que el sector farmacéutico se encuentra distribuido en 70% del mercado en farmacias independientes, mientras que el 30% restante en farmacias asociadas a una franquicia. Asimismo es importante indicar que el 70% de las ventas se encuentran conglomeradas en el 30% de las farmacias franquiciadas. Evaluando esta información se puede señalar que las farmacias tradicionales se están viendo desplazadas por las franquicias. Por tal motivo la idea de negocio se alineó bajo la estructura de instalar una farmacia en la localidad que esté asociada a una franquicia de acuerdo al target determinado, por lo que eligió las Farmacias del Grupo DIFARE, Farmacias Cruz Azul. Se acudió entonces a los funcionarios del Grupo para obtener mayor información referente al tema. Esta empresa posee innumerables estudios del sector en los que está la proyección de la demanda, por ejemplo.

El Ing. Gordon, Gerente de Franquicias se refirió al respecto y mencionó que los franquiciados manejan un promedio diario de 300 transacciones con un valor promedio de \$4 por transacción. La gran ventaja de adquirir una franquicia, es que es un modelo probado, y además es una marca reconocida en todo el Ecuador, inclusive en el sector de la fundación no existe un competidor muy fuerte que logre atenuar las probabilidades de éxito del negocio. En relación a la oferta existente se puede indicar que las farmacias que constituyen competencia directa son la farmacia de la localidad, Virgen del Lourdes, la que se encuentra ubicada dentro de la clínica Concepción, y la localizada en la séptima y Colón, la cual no posee nombre.

De estos tres competidores se conoce que dos de ellas poseen infraestructura antigua y no tienen un horario de atención establecido, mientras que la farmacia de la clínica Concepción si tiene adecuadas instalaciones, pero el sector no está bien iluminado y es inseguro.

Respecto a la demanda del proyecto, ésta se verá influenciada por diferentes factores que la futura farmacia deberá considerar. Factores como la imagen exterior / interior, el acceso, la atención, la publicidad, entre otros. Para cuantificar la demanda se recurrió a fijar un escenario conservador, utilizando el 80% del promedio de transacciones diarias y un crecimiento anual del 5% dando así los siguientes resultados:

Tabla 1: Estimación de la demanda

<i>Ingresos</i>	
<b>Año 1</b>	\$ 345.600,00
<b>Año 2</b>	\$ 362.880,00
<b>Año 3</b>	\$ 381.024,00
<b>Año 4</b>	\$ 400.075,20
<b>Año 5</b>	\$ 420.078,96

Los ingresos brutos luego fueron utilizados en el flujo de efectivo respectivo, el cual será presentado posteriormente.

Los gastos se encuentran estructurados sobre el 84% del ingreso bruto, lo que significa un 16% de margen bruto para el franquiciado. En dicho costo de venta se incluye también el 1.5% de regalías en el que comprende publicidad en medios masivos, mandiles, suministros, fundas con la marcas, folleto, etc. Mientras que para acceder al Know How y los manuales de procedimientos de Cruz Azul será necesario un pago único por concepto de canon de entrada de \$5000.

Como se mencionó, para todo negocio es relevante definir las estrategias de comercialización, se utilizó el marketing mix para establecer la estrategia.

Según lo que afirma el Director Corporativo de Grupo Difare, Ing. Quezada, hoy en día en nuestra legislación no permite el marketing para los medicamentos, ya que una medicina en teoría no necesita ser publicitada. No obstante, la farmacia no deja de ser un negocio y necesita del marketing. Por tanto Grupo Difare ha ajustado sus manuales de imagen y procedimientos para estar acorde a la legislación actual.

**Producto.** El monto promedio que el dueño de farmacia requiere para el inventario es de 4.000 unidades y así tener un stock surtido.

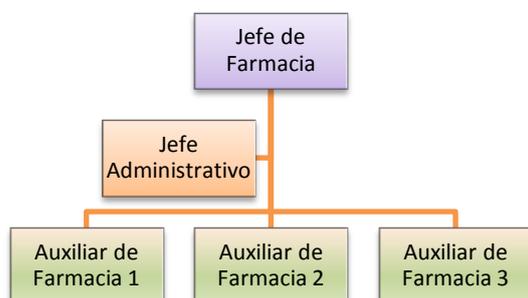
**Precio.** Los precios de los medicamentos se encuentran regulados por el Reglamento General para la fijación, revisión y control de los precios emitido por el Ministerio de Salud. El precio del producto es el resultado de un algoritmo de fijación de precios donde la mediana de una serie de precios de un mismo producto es seleccionada. Este método es utilizado con la finalidad de desechar los precios más altos y los más bajos, según la explicación del Director de DIFARE. Como Farmacias Cruz Azul compite en un target general, donde los precios deben ser su estrategia, Cruz Azul

generalmente propone descuentos de hasta el 30%.

**Promoción.** Farmacias Cruz Azul dispone de una revista mensual donde se notifican ofertas de determinados productos, Cruziofertas. Asimismo dispone de publicidad a través de medios masivos, páginas web, eventos, etc. Adicionalmente al 1.5% pagado en regalías en la que incluye también publicidad, se destinará adicionalmente \$200 mensuales para reafirmar la promoción de la nueva farmacia en el sector.

**Distribución.** Dado que el proveedor entrega los productos en el local determinado, se deberá entonces enfocar en cómo concretar la comercialización del producto en el punto de venta, por lo que se recurrirá al Merchandising. Por otro lado, a continuación se presenta la estructura organizacional de la futura botica:

Figura 1 Estudio Organizacional



La misión de la farmacia será “Ser una farmacia respaldada por una gran franquicia ecuatoriana, que brinde un servicio cálido y personalizado, y que cumpla con las más altas expectativas del cliente”. Mientras que la visión se definirá como sigue: “Ser reconocidos por contar con un excelente servicio, con una gran disponibilidad de medicamentos a un precio accesible, y ser así merecedores de la lealtad del cliente.”.

En el estudio técnico se consideró las inversiones en equipos, en los que se tendrá que destinar \$9.062 para la compra de los activos necesarios. Por otro lado también se examinó los gastos necesarios para adecuar el local para la farmacia. Para la obra civil será entonces importante invertir un total de \$2.858.

Figura 2 Local comercial Fundación



En este estudio también se evaluó todos los gastos en los que hay que incurrir concerniente a los sueldos y salarios, inclusive los beneficios sociales dando así un total de \$ 25.268,07.

Por lo tanto se destinará un total de \$11.920 en equipos y obra civil, mientras que un \$25.268,07 para sueldos y beneficios sociales. Adicionalmente hay que incluir el costo del canon de entrada de \$5000 dando un resultado de \$16.920.

Para el estudio financiero se consideró la estructura de margen bruto descrito anteriormente. Para el Capital de trabajo, pese a que Grupo Difare sugirió \$10.000, se consideró el costo de venta del primer mes, y así asegurar la operatividad del negocio mientras genera flujos. \$24.192.

Para el cálculo del valor de salvamento del proyecto se consideró la venta de todos los activos que posee el negocio y a la vez el pago del canon de entrada de \$5.000,00. Dando un total de \$7.185,00.

Como en cualquier proyecto, es indispensable calcular la tasa de descuento, se la obtuvo con los datos de una empresa comparable, Walgreen C.O. Aplicando los conceptos y fórmulas del CAPM se consiguió una tasa del 25,18%. A partir de ello y conjuntamente con el flujo respectivo se determinó una tasa interna de rendimiento del 50.06% y un periodo de recuperación de aproximadamente 4 años. Se realizó también un análisis de sensibilidad con el VAN y la TIR y éste demostró que son parámetros totalmente sensibles ya que con el incremento de los costos en un 5% dejaría un VAN negativo. (VAN -\$ 8.655,77 TIR 10,66%)

Tabla 2: Sensibilidad Costos

	Variación	VAN	TIR
Variación de los Costos	10%	-\$ 32.029,93	-27,70%
	8%	-\$ 22.680,27	-12,56%
	5%	-\$ 8.655,77	10,66%
	2%	\$ 5.368,73	34,24%
	0%	\$ 14.718,39	50,06%
	-5%	\$ 38.092,55	89,71%

Mientras que si los Ingresos decrecieran en un 10% el VAN y la TIR resultarían negativos. (VAN -\$ 40.934,37 TIR -41,79%).

**Tabla 3: Sensibilidad Ingresos**

Variación de los Ingresos	Variación	VAN	TIR
	5%	\$ 42.544,77	97,27%
	<b>0%</b>	<b>\$ 14.718,39</b>	<b>50,06%</b>
	-2%	\$ 3.587,84	31,23%
	-5%	-\$ 13.107,99	3,23%
	-10%	<b>-\$ 40.934,37</b>	<b>-41,79%</b>

De manera adicional también se evaluó la alternativa de tan solo alquilar el local considerando una inversión por concepto de adecuación del local para poder así arrendarlo. Se consideró los siguientes rubros:

**Tabla 4: Adecuación del Local - Alquiler**

ADECUACIÓN DEL LOCAL PARA ALQUILER	
<b>Pintura</b>	\$ 650,00
<b>Luminarias</b>	\$ 250,00
<b>Anuncio en el periodico</b>	\$ 36,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 936,00</b>

En total será necesario una inversión de \$936 que deberá ser incluido en el flujo de caja correspondiente. Respecto a los ingresos por alquiler del local se consideró \$300 de ingresos con un incremento anual del 5%. Mientras que para los egresos se consideró pagos por concepto de impuesto predial de \$105,00 para el primer año, con un incremental del 5%. Se utilizó una tasa de descuento de referencial del 17.45%, que es el rendimiento del sector inmobiliario en Ecuador. El estado de resultado nos dio un VAN de \$ 11.105,34 TIR de 378%.

El valor de la TIR muy alto se debe lógicamente a que no se realiza una inversión inicial muy fuerte y porque no se considera mayores gastos. Analizando los resultados de los dos escenarios, sería más representativo si se invirtiera en el proyecto de la farmacia, el cual significaría ganar un 32.53% más invirtiendo en el proyecto de la franquicia Cruz Azul. Por tal motivo se sugiere aplicar el proyecto de instalar la farmacia Cruz Azul en las instalaciones de la fundación.

#### 4. Conclusiones

El proyecto ofrece una tasa de retorno interna del 50.06% y un VAN de \$14.718,39. Anualmente el negocio dispone de una producción promedio de \$381.931,63 con una desviación estándar de \$29.445,64. Su estructura de costos está generalizada en un 84% de los Ingresos Brutos resultando así un Margen Bruto del 16%. Lo importante de este plan de negocios es que ha considerado al mercado farmacéutico, siendo asesorado por expertos de Grupo DIFARE como lo son el Ing. Gordon, Gerente de Franquicias, y el Ing. Quezada Director Corporativo del Grupo. No suficiente con ello, este plan de negocios responde a un estudio minucioso de mercado, en el que se profundizó en las necesidades desatendidas del sector aledaño a la fundación, donde el 51.60% de la muestra consultada opinó que necesitaba una farmacia en la localidad. En conclusión, esta idea de empresa desarrollada bajo los requerimientos del mercado, conforman un tipo de negocio óptimo que la fundación puede emprender con todas las estrategias detalladas en este plan de negocio aprovechando el local y el sector.

Figura 3: Flujo de Efectivo

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 345.600,00	\$ 362.880,00	\$ 381.024,00	\$ 400.075,20	\$ 420.078,96
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 290.304,00</b>	<b>\$ 304.819,20</b>	<b>\$ 320.060,16</b>	<b>\$ 336.063,17</b>	<b>\$ 352.866,33</b>
<b>U. Bruta</b>		<b>\$ 55.296,00</b>	<b>\$ 58.060,80</b>	<b>\$ 60.963,84</b>	<b>\$ 64.012,03</b>	<b>\$ 67.212,63</b>
Gastos Operativos		\$ 31.280,51	\$ 34.065,56	\$ 37.116,20	\$ 40.458,34	\$ 44.120,47
Gastos por Arriendo		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos por Servicios Básicos		\$ 1.658,88	\$ 1.741,82	\$ 1.828,92	\$ 1.920,36	\$ 2.016,38
Gastos por Sueldos y Beneficios		\$ 25.268,07	\$ 27.794,87	\$ 30.574,36	\$ 33.631,79	\$ 36.994,97
Gastos por Depreciacion		\$ 385,77	\$ 385,77	\$ 385,77	\$ 385,77	\$ 385,77
Gastos por publicidad		\$ 2.400,00	\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,30	\$ 2.917,22
Gastos varios		\$ 1.105,92	\$ 1.161,22	\$ 1.219,28	\$ 1.280,24	\$ 1.344,25
Gastos por mantenimiento del local		\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88	\$ 461,88
Gastos Financieros		\$ 2.883,73	\$ 2.403,95	\$ 1.847,03	\$ 1.200,60	\$ 450,24
Amortización de Gastos de Constitución		\$ 192,35	\$ 192,35	\$ 192,35	\$ 192,35	\$ 192,35
<b>U. Operativa</b>		<b>\$ 20.939,41</b>	<b>\$ 21.398,95</b>	<b>\$ 21.808,26</b>	<b>\$ 22.160,74</b>	<b>\$ 22.449,58</b>
15% Trabajadores		\$ 3.140,91	\$ 3.209,84	\$ 3.271,24	\$ 3.324,11	\$ 3.367,44
10% Reserva legal		\$ 2.093,94	\$ 2.139,89	\$ 2.180,83	\$ 2.216,07	\$ 2.244,96
<b>U. antes Impuestos</b>		<b>\$ 15.704,56</b>	<b>\$ 16.049,21</b>	<b>\$ 16.356,20</b>	<b>\$ 16.620,56</b>	<b>\$ 16.837,18</b>
Impuestos 22%		\$ 3.455,00	\$ 3.530,83	\$ 3.598,36	\$ 3.656,52	\$ 3.704,18
<b>U. despues Impuestos</b>		<b>\$ 12.249,55</b>	<b>\$ 12.518,38</b>	<b>\$ 12.757,83</b>	<b>\$ 12.964,04</b>	<b>\$ 13.133,00</b>
Depreciación		\$ 385,77	\$ 385,77	\$ 385,77	\$ 385,77	\$ 385,77
Amortización de Gastos de Constitución		\$ 192,35	\$ 192,35	\$ 192,35	\$ 192,35	\$ 192,35
Capital de trabajo						\$ 24.192,00
Inversión						
Valor de Salvamento						\$ 7.185,00
Pago Deuda-Amortización	\$ 20.556,00	\$ 2.984,58	\$ 3.464,36	\$ 4.021,28	\$ 4.667,71	\$ 5.418,07
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>-\$ 20.556,00</b>	<b>\$ 9.843,09</b>	<b>\$ 9.632,14</b>	<b>\$ 9.314,67</b>	<b>\$ 8.874,44</b>	<b>\$ 39.670,05</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 14.718,39</b>		<b>TIR</b>	<b>50,06%</b>		