

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



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

Tesis de Grado

Previa la obtención del Título de:

INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:

Caicedo Salazar Gabriela Magdalena

Guayaquil-Ecuador

2013

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia quien me ha apoyado siempre con sus consejos, y sabiduría, quien siempre está allí cuando las dificultades afligen.

AGRADECIMIENTO

A mi padre, Luis Caicedo Salazar, quien siempre ha confiado en sus hijas, quien lo ha dado todo por el éxito de su familia, quien trabaja arduamente, madrugando mañana a mañana, quien no descansa para que su familia salga adelante.

Él es mi mentor, me ha guiado desde siempre, me ha enseñado a tener carácter, me ha heredado el don del liderazgo y de la decisión.

A mi madre, Yolanda Salazar Gilces, quien me ha colmado de amor y paciencia. Me ha inculcado valores, me ha convertido en una mujer íntegra, deseosa de algún día tener el temple que siempre ha tenido, y lo que realmente la caracteriza.

A mi abuelita, Magdalena Salazar, que nunca nos ha desamparado, que nos ha cuidado, y que siempre nos ha apoyado incondicionalmente.

A mi hermanita, Sofía, que ha sabido comprender mi carácter. Le deseo de corazón que encuentre la carrera que verdaderamente la apasione.

A mi Directora de tesis, que más allá de asesorarme con la elaboración de esta tesis, ha sabido tenerme paciencia, y me ha ayudado a canalizar todos los conocimientos aquí aplicados.

A mi compañera Valeria Viscarra quien desde el prepolitécnico siempre ha estado para escucharme y apoyarme.

A Dios por brindarme esta maravillosa familia, colmarnos de bendiciones, y sobre todo nos ha dado salud.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**MSC. Iván Dávila Fadul
Presidente**

**Msc. Cecilia Moreno
Director de proyecto**

**Msc. Iván Rivadeneyra
Vocal Principal**

**Msc. Pedro Gando
Vocal Alterno**

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

Gabriela Caicedo Salazar

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	15
1.1. Antecedentes	15
1.2. Planteamiento Del Problema	17
1.3. Justificación	18
1.4. Marco De Referencia	19
1.5. Objetivo General	20
1.6. Objetivos Específicos	20
1.7. Metodología	21
1.7.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	21
1.7.1.1. Análisis de Información Secundaria	21
1.7.1.2. Entrevistas de profundidad	22
1.7.1.3. Análisis de casos	23
1.7.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	24
1.7.2.1. Observaciones	24
1.7.2.2. Encuesta	25
1.7.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	25
1.7.3.1. Tipo de Muestreo	25
1.7.3.2. Tamaño de la muestra	26
1.7.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA	28
CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO	32
2.1. Análisis Del Macro Entorno	32
2.1.1. Estudio Demográfico	32
2.1.2. Condiciones Económicas	36
2.1.3. Factores Sociales Y Culturales	37
2.2. Análisis Del Micro Entorno	38
2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	39
2.2.2. Evaluación de la Investigación Exploratoria	43
2.2.2.1. Evaluación De La Información Secundaria	43
2.2.2.2. Entrevistas De Profundidad	44
2.2.2.3. Análisis De Casos	47
2.2.3. Evaluación De La Investigación Descriptiva	50
2.2.3.1. Análisis de las observaciones	50
2.2.3.2. Análisis de las encuestas	52
2.2.3.3. Análisis de los resultados de las encuestas	55
2.3. Conclusiones Macro y Micro Entorno	71
2.4. DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO	72
2.4.1. EL PROBLEMA	72
2.4.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	73
2.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA	76
2.5.1.1. Oferta Existente	76
2.5.1.2. Análisis de las fuerzas que mueven la competencia	78
2.6. Análisis de la Demanda	82

2.6.1.	Potenciales Clientes	82
2.6.2.	Base de decisión de compra de los clientes	84
2.6.3.	Estimación de la Demanda	87
2.7.	<i>Análisis de los Precios</i>	89
2.7.1.	Análisis económico del Sector	89
2.7.2.	Barreras de Entrada y Salida	90
2.8.	<i>Comercialización del Producto/Servicio</i>	92
2.8.1.	Marketing Mix	92
2.8.1.1.	PRODUCTO	93
2.8.1.2.	Precio	94
2.8.1.3.	Distribución	96
2.8.1.4.	Promoción	96
CAPÍTULO 3: ESTUDIO ORGANIZACIONAL		100
3.	<i>Misión, Visión</i>	100
3.1.1.	Misión	100
3.1.2.	Visión	100
3.2.	<i>Organigrama</i>	100
3.3.	<i>Descripción del Equipo de Trabajo</i>	101
3.3.1.	Jefe de farmacia	101
3.3.2.	Jefe administrativo	101
3.3.3.	Auxiliar de farmacia	102
CAPÍTULO 4: ESTUDIO TÉCNICO		105
4.1.	<i>Antecedentes del Estudio Técnico</i>	105
4.1.1.	Balance de Activos Fijos	105
4.1.2.	Balance de Personal Técnico	106
4.1.3.	Balance de Obras Físicas	107
4.2.	<i>Conclusiones del Estudio Técnico</i>	110
CAPÍTULO 5: ESTUDIO FINANCIERO		113
5.1.	<i>Estimación de Costos</i>	113
5.2.	<i>Inversiones del Proyecto</i>	114
5.2.1.	Gastos de Constitución de farmacia	114
5.2.2.	Monto total de Inversiones	115
5.2.3.	Capital de Trabajo	117
5.3.	<i>Ingresos del Proyecto</i>	118
5.3.1.	Ingresos por Venta de Productos o Servicios	118
5.3.2.	Valor de desecho comercial del Proyecto	119
5.4.	<i>Tasa De Descuento</i>	119
5.4.1.	Modelo CAPM	119
5.5.	<i>Flujo De Caja</i>	122
5.5.1.	VAN, TIR	124
5.6.	<i>Período de recuperación de la Inversión</i>	124
5.7.	<i>Análisis De Sensibilidad</i>	125
		128
5.8.	<i>Análisis de Arriendo del local</i>	129
5.9.	<i>Conclusiones del estudio financiero</i>	131
CONCLUSIONES GENERALES		132
RECOMENDACIONES		133
BIBLIOGRAFÍA		135

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	27
TABLA 2: POBLACIÓN ZONA 218 Y 219	33
TABLA 3: RAMA DE ACTIVIDAD DE LA POBLACIÓN	35
TABLA 4: TABLA DE FRECUENCIA - CLASIFICACIÓN DEL ENCUESTADO	55
TABLA 5: FRECUENCIA DE VISITA	57
TABLA 6: RELACIÓN FRECUENCIA DE VISITA	58
TABLA 7: NEGOCIO QUE HACE FALTA EN EL SECTOR	59
TABLA 8: PANADERÍA EN LA QUE REALIZA SUS COMPRAS	60
TABLA 9: CONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS	61
TABLA 10: PASTELERÍA DE LA FUNDACIÓN	62
TABLA 11: PRODUCTOS DE LA PASTELERÍA	63
TABLA 12: AGRADO DE LOS PRODUCTOS	64
TABLA 13: FARMACIA QUE FRECUENTA EL ENCUESTADO	66
TABLA 14 FARMACIA QUE FRECUENTA EL ENCUESTADO Vs. CLASIFICACIÓN DEL ENCUESTADO	66
TABLA 15: FARMACIA QUE FRECUENTA EL ENCUESTADO * SERVICIO BRINDADO POR LA FARMACIA	67
TABLA 16: DISPONIBILIDAD DE LOS MEDICAMENTOS * FARMACIA QUE FRECUENTA EL ENCUESTADO	67
TABLA 17: CORRELACIÓN ENTRE CLASIFICACIÓN DEL ENCUESTADO Y EL TIPO DE NEGOCIO QUE HACE FALTA EN EL SECTOR	68
TABLA 18: FRECUENCIA DEL ENCUESTADO	69
TABLA 19: FRECUENCIA GÉNERO DEL ENCUESTADO	69
TABLA 20: FRECUENCIA DE OCUPACIÓN DEL ENCUESTADO	70
TABLA 21: OFERTA ACTUAL	76
TABLA 22: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPRA	85
TABLA 23: CONDICIONES INTERNAS PARA LA COMPRA	86
TABLA 24: DESGLOCE INGRESOS PROMEDIOS	89
TABLA 25: PROYECCIÓN DE INGRESOS	89
TABLA 26: TARGET MARKET	90
TABLA 27: BALANCE DE EQUIPOS	105
TABLA 28: CALENDARIO DE REPOSICIONES	106
TABLA 29: BALANCE DE PERSONAL	106
TABLA 30: BALANCE DE OBRAS FÍSICA	109
TABLA 31: GASTOS DE CONSTITUCIÓN	114
TABLA 32: INGRESOS PROYECTADOS	118
TABLA 33: VALOR SALVAMENTO DEL PROYECTO	119
TABLA 34: DATOS WALGREEN	121
TABLA 35: CAPM	122
TABLA 36: PERIODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN	125
TABLA 37: ESCENARIO VARIACIÓN DE INGRESOS	126
TABLA 38: ESCENARIO VARIACIÓN DE LOS COSTOS	128
TABLA 39 ADECUACIONES PARA ALQUILER DEL LOCAL	130
TABLA 40 EVALUACIÓN FINANCIERA ALQUILER DEL LOCAL	130

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MAPA DEL SECTOR	34
FIGURA 2: ENFOQUE DE CUADRAS SELECCIONADAS	36
FIGURA 3: SECTOR COMERCIAL	40
FIGURA 4: MERCADO MUNICIPAL	41
FIGURA 5: INSTITUCIONES EDUCATIVAS	41
FIGURA 6: FARMACIA VIRGEN DEL LOURDES	43
FIGURA 7: CLASIFICACIÓN DEL ENCUESTADO	56
FIGURA 8: FRECUENCIA DE VISITA	57
FIGURA 9: NEGOCIO QUE HACE FALTA EN EL SECTOR	59
FIGURA 10: PANADERÍA EN LA QUE REALIZA SUS COMPRAS	61
FIGURA 11: CONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS	62
FIGURA 12: PASTELERÍA DE LA FUNDACIÓN	63
FIGURA 13: PRODUCTOS DE LA PASTELERÍA	64
FIGURA 14: PRODUCTOS DE LA PASTELERÍA	65
FIGURA 15: FARMACIA QUE FRECUENTA EL ENCUESTADO	65
FIGURA 16: MAPA DEL SECTOR	74
FIGURA 17: FUERZAS DE PORTER	80
FIGURA 18: PERÍMETRO ESCOGIDO	83
FIGURA 19: TIPOS DE COMPRAS	84
FIGURA 20: PROMOCIONES CRUZ AZUL	95
FIGURA 21: LOCAL DE LA FUNDACIÓN	107
FIGURA 22: FARMACIA CRUZ AZUL	108
FIGURA 23: ORGANIGRAMA	100
FIGURA 24: DISTRIBUCIÓN DE COSTOS Y UTILIDAD BRUTA	113
FIGURA 25: LOCAL COMERCIAL CON GARAJE	116
FIGURA 26: PANORAMA DEL LOCAL COMERCIAL	116
FIGURA 27: ESCENARIO VARIACIÓN DEL VAN	126
FIGURA 28: ESCENARIO VARIACIÓN DE LA TIR	127
FIGURA 29: ESCENARIO EVALUACIÓN DEL VAN	128
FIGURA 30: ESCENARIO EVALUACIÓN DE LA TIR	129

RESUMEN EJECUTIVO

Muchas veces se ha escuchado que las crisis son sinónimo de oportunidades, pero lo que no nos dicen es el cómo o cuándo llega esa oportunidad, es allí donde el líder, el que tiene carácter, decisión, se arriesga para salir de los problemas.

Fundación Sor Dominga Bocca, es un organismo no gubernamental que enfrenta diariamente la falta de dinero para poder ayudar a las niñas de la calle, su razón de ser.

El problema se agudiza aún más ya que los directivos de la fundación se encuentran sentados en muchos recursos y herramientas que podrían generar dinero para su causa y no depender íntegramente de las donaciones.

Esta ONG cuenta con un local comercial en un sector neurálgico poco explotado, y en el que se ha puesto en marcha dos negocios en el pasado, pero con poco éxito.

Ahondando en los antecedentes del problema se orientó la elaboración de un estudio de mercado que demostrara las necesidades del sector con el objetivo de instalar un negocio en el local propiedad de la fundación.

A partir del estudio de mercado, se detectó falencias en establecimientos farmacéuticos en el sector, por lo que de allí se desarrolló la idea de negocio.

El proyecto es instalar una farmacia de la cadena Cruz Azul en las calles 10 de Agosto entre Carchi y Tungurahua, diagonal al Mercado Municipal Oeste.

Las principales características de esta franquicia es proveer a los habitantes y moradores del sector medicinas y demás productos que no han sido antes atendidos en la localidad.

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 no existe un competidor muy fuerte que logre atenuar las probabilidades de éxito del negocio.

Esta idea se la ha encontrado atractiva debido a que el área solamente cuenta con una farmacia, la cual generalmente pasa cerrada o no tiene una gran disponibilidad de medicamentos.

Lo apropiado para entrar en el mercado sería bajo el abanderamiento de una marca que respalde la operatividad del negocio y que aproveche el *Know how* del grupo DIFARE.

La inversión requerida para poner en marcha este proyecto es de \$41.112 financiado al 50%. Dicha inversión considera la compra de equipos, capital de

trabajo, y el canon de entrada único que se debe destinar a Grupo DIFARE para acceder a la marca y las capacitaciones.

El proyecto ofrece una tasa de retorno interna del 50.06% cuando la tasa mínima atractiva de retorno es de 21.06%. 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 y altos funcionarios del 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.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Se abarcará en este capítulo todos los detalles concernientes al problema a plantearse en este proyecto, es decir el problema que se pretende solucionar con este estudio.

Luego se describirá los antecedentes de la dificultad permanente de la Fundación Sor Dominga Bocca para tener así una idea generalizada del problema.

Se establecerá también los objetivos del estudio, y la debida justificación del proyecto.

En este capítulo se hallaran también las guías para poder elaborar el plan de negocios, donde se incluirá la descripción a detalle de la metodología a emplearse.

Finalmente se indicará la población y el tamaño de la muestra, no sin antes establecer el tipo de muestreo a utilizar.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La Fundación Sor Dominga Bocca ha trabajado por 15 años con el INFA y la DINAPEN para rescatar niñas de la calle, darles apoyo psicológico, educación y alimentación.

Esta fundación se encuentra ubicada en el Centro de Guayaquil y actualmente tiene bajo su tutela 26 niñas entre 4 y 19 años. En ella laboran tres educadoras, dos psicólogas, y el Directorio conformado por un grupo de ex-alumnas de la Unidad Educativa María Auxiliadora.

El financiamiento de la Fundación Sor Dominga Bocca se basa en donaciones, becas, y otros eventos organizados por la Directiva. En los últimos años, la organización emprendió dos negocios diferentes en un local comercial que se encuentra en la parte baja de sus instalaciones, pero que en la actualidad ya no operan.

Inicialmente el Directorio organizó un "Pulguero" que aportaba para gastos de alimentación de las niñas, pero debido a la falta de colaboración y empeño de la misma Directiva, decidieron cerrarlo.

En el 2004, el Consejo Directivo y las educadoras decidieron abrir una Pastelería con el ánimo de que las niñas participen, se vean motivadas a emprender negocios y tengan deseos de superarse. Es por esto que cinco niñas de entre 14 y 15 años con la ayuda de una profesional, aprendieron a elaborar tortas de choclo, tortillas de verde y demás productos para comercializarlos.

Sus clientes eran los bares de las escuelas aledañas, como la Escuela Padre hogar Cayetano Tarruel, Escuela San Juan Bosco, incluso el Colegio Mazzarelo, pero muy pocos moradores del sector.

En el 2004 la Pastelería empezó a enfrentar una gran disminución en sus ventas ya que la mayoría de planteles en los que distribuían sus productos ya no les permitían seguir vendiendo allí. Por último, las niñas que trabajaban en ese proyecto, se graduaron y salieron del albergue, por lo que la Directiva cerró el negocio debido a que no existía el personal que continúe laborando en la Pastelería.

Este proyecto duró seis años y desde entonces, la fundación no ha organizado programas parecidos para aprovechar la instalación y debemos reconocer que los ingresos que la fundación percibe no abastecen para las actividades que ésta debe desempeñar.

También se conversó con una de las educadoras del establecimiento, y ella indicó que el sector no era un área comercial como para implementar un

negocio. No obstante reconoció que la Pastelería no se abrió completamente al público, porque generalmente elaboraban sus productos bajo pedido.

En conclusión, la situación actual que atraviesa la fundación es sin duda la falta de dinero para los gastos que ésta debe afrontar diariamente, pese a que dispone un local comercial en el que pudiera instalar un negocio y obtener dichos recursos.

Indudablemente es preciso realizar un estudio antes de implementar un negocio, para así evaluar la capacidad comercial del sector, luego detectar las necesidades no abastecidas en éste, y finalmente tomar dichas necesidades para canalizarlas a través de una adecuada estrategia de comercialización. Para lo cual será necesario considerar las experiencias de los anteriores negocios instalados por la fundación y así elaborar una nueva idea de negocio adecuándolo a los requerimientos del mercado.

1.2. Planteamiento Del Problema

Una de las preocupaciones constantes de la Fundación Sor Dominga Bocca es el hecho de que no dispone del dinero necesario para suplir todas las necesidades y recursos indispensables para el desarrollo y sustento de las niñas.

Es notable que la organización no cuenta con un sistema de financiamiento adicional al de las donaciones como por ejemplo un negocio que le permita

tener ingresos para la fundación considerando que tiene un local que puede ser utilizado por la Directiva.

Tal es la situación que durante la entrevista a la educadora de la institución se indicó que muchas de las veces no tienen para los gastos de alimentación, o de educación, y les toca ingeniárselas para satisfacer dichas insuficiencias. Se comentó inclusive que a pocos días de comenzar el año escolar, las niñas no tenían siquiera un lápiz para la escuela.

Sería bueno que la fundación pudiera contar con un negocio que le permitiera producir ese dinero necesario para los gastos diarios de la institución. Por lo tanto se plantea en este proyecto diseñar una idea de negocio sostenible basado en un estudio de mercado, y con los resultados del mencionado estudio elaborar un plan de negocio que contenga todas las directrices para implementar dicho proyecto.

1.3. Justificación

Como se mencionó en la sección anterior, la fundación no tiene el dinero suficiente para todos los egresos que el albergue afronta, por lo que es imperativo buscar una alternativa de financiamiento adicional al de las donaciones para que la organización esté en la posibilidad de gestionar todas sus actividades y obviamente el sustento de las niñas.

El propósito de este estudio es presentar a la fundación una propuesta de financiamiento con todas las directrices necesarias para que la organización emprenda el negocio y se auto-gestione, sin depender íntegramente de las donaciones.

Es trascendental realizar este estudio para escoger el negocio óptimo a emprender basado en las necesidades del mercado. El proyecto debe ser factible y que utilice la capacidad instalada del edificio para aprovechar el local comercial disponible.

1.4. Marco De Referencia

La mayoría de negocios emprenden sin considerar primero la elaboración de un estudio de mercado, un plan de negocios, mucho menos una estrategia de mercado o comercialización, cuando estos en realidad constituyen un requisito indispensable para evaluar el éxito o el fracaso de una idea de negocio.

En este caso se efectuará el debido estudio de mercado para conocer las falencias y oportunidades que el mercado presente y estructurar el plan de negocios en base a las exigencias de los consumidores.

Con este proceso se maximiza la oportunidad de poseer una idea de negocio rentable, y sostenible a largo plazo.

1.5. Objetivo General

Exponer una propuesta o alternativa adicional de financiamiento permanente y sustentable a la fundación Sor Dominga Bocca para su autogestión, en base a un estudio de mercado y al plan de negocios.

Se espera que con la puesta en marcha del proyecto, la fundación tenga los recursos necesarios para suplir algunos de los gastos que esta institución tiene y que continúe esforzándose en su causa.

1.6. Objetivos Específicos

1. Identificar las necesidades no satisfechas de los moradores del sector, a través de un estudio de mercado.
2. Diseñar una idea de negocio que supla dichos requerimientos en base el estudio de mercado.
3. Determinar la oferta actual en relación a dichas necesidades.
4. Evaluar la demanda, aceptación real y potencial del proyecto.

5. Elaborar un plan estratégico para la implementación del negocio que sirva de guía para la posterior puesta en marcha del proyecto.

1.7. Metodología

El diseño de esta investigación se encuentra dividido en Método de Investigación Exploratoria y Descriptiva; para los cuales se utilizarán determinadas técnicas que se describirán a continuación.

Diseño y técnicas de recolección de información

1.7.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Se precisará para esta investigación conocer el esquema o idea generalizada del ambiente en estudio, por lo cual se dispondrá de información secundaria, y de entrevistas de profundidad para conocer las opiniones de los moradores con las que se comprenderá exactamente las necesidades del sector en el que se va a implementar el negocio.

1.7.1.1. Análisis de Información Secundaria

Se obtendrán del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos datos de la población, los que formarán parte de la Información Secundaria de este estudio. Con los datos de la población se podrá saber el número aproximado

de los habitantes del área específica, y el número de cuadras cercanas al local comercial de la Fundación. Asimismo se solicitará al INEC información respecto a las ramas de actividades desempeñadas en ese sector, es decir cuáles son las actividades comerciales, financieras, educativas, y demás actividades que se han instalado en el sector, con el mero objetivo de conocer cuáles son los tipos de negocios que más se han desarrollado en el sector y cuáles no.

Luego del debido análisis de la información colectada se considerará los datos que nos pueda facilitar la fundación de sus archivos respecto a los negocios anteriores.

1.7.1.2. Entrevistas de profundidad

Se utilizará esta técnica que consiste en un sistema de preguntas dirigidas al entrevistado (Educadores de la Fundación y Ciertos Moradores) para averiguar sus percepciones y experiencias. Así también poder empaparse de las necesidades de los moradores del barrio a través de una conversación abierta. También es preciso denotar que se aplicará una **ENTREVISTA NO ESTANDARIZADA**¹ donde se elaborará un listado de asuntos a tratarse en la entrevista, las cuales conforman parte de la Información Secundaria del proyecto.

¹ Sandoval, P.(1992). *Metodología de la Investigación Científica*. Cuenca, Ecuador: Editorial Don Bosco.

En primera instancia se desarrollará una entrevista a un educador de la fundación, dicha entrevista permitirá proveer ciertas generalidades para el comienzo del proyecto tales como los antecedentes de la problemática.

Igualmente se realizarán entrevistas a cinco moradores del sector, para conocer ampliamente sus necesidades y requerimientos en el sector. Para ello será importante primero conocer el lugar y sus costumbres, y así facilitar la elaboración de las preguntas de las entrevistas.

A los moradores se les consultará su opinión acerca de los negocios allí instalados, como por ejemplo la panadería que hay cerca de sus domicilios, como también qué tipo de negocio hace falta en esa área. Estas entrevistas permitirán palpar la realidad del mercado y conocer cuales son las falencias y necesidades que constatan día a día los habitantes de ese sector.

1.7.1.3. Análisis de casos

En esta técnica se analizará los casos de los negocios antes desarrollados en la organización. Para lo cual se deberá evaluar detalle a detalle el desempeño que tuvo tanto la panadería como el pulguero, y con ello se podrá conocer los siguientes pormenores:

- objetivos de fondo de los negocios instalados,
- forma en que se preparó al personal antes de la implementación de los negocios,
- desarrollo a través del tiempo de cada negocio y
- finalmente se podrá determinar las causas del cierre de cada negocio.

Para dicha interpretación se dispondrá de la información colectada en la entrevista.

1.7.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Este método permitirá interpretar y describir la realidad del mercado apoyándose en las técnicas de Observación y encuesta, para luego obtener la Información Primaria de este estudio.

1.7.2.1. Observaciones

Ésta técnica se utilizará esencialmente para el levantamiento de información primaria, la cual ayudará analizar la realidad del mercado y el comportamiento de los consumidores.

Por otro lado es importante resaltar que esta técnica de **OBSERVACIÓN NO ESTRUCTURADA**² tendrá que ser objetiva, y para que sea objetiva, se deberá contar con una lista de aspectos o factores de control, los cuales serán evaluados al momento de realizar las observaciones. Es por esto que se realizará un sondeo para conocer específicamente los siguientes aspectos:

GUÍA DE OBSERVACIÓN

- Reconocer los negocios instalados en el sector
- Conocer la capacidad instalada en los negocios existentes

² Sandoval, P.(1992). *Metodología de la Investigación Científica*. Cuenca, Ecuador: Editorial Don Bosco.

- Evaluar el servicio al cliente que actualmente brindan los diversos negocios
- Explorar las fortalezas de los negocios instalados
- Examinar las debilidades y falencias del mercado
- Denotar la afluencia de consumidores respecto al negocio observado.

1.7.2.2. Encuesta

Se enfocará esta técnica de investigación en obtener las opiniones, preferencias, y necesidades de los habitantes del sector para lo cual será primordial diseñar una encuesta estructurada para la determinación de las necesidades del sector y la demanda potencial del proyecto.

Para analizar la información obtenida por medio de los cuestionarios se tabulara los datos recolectados de las encuestas en **SPSS** que serán analizados para generar la información estadística relevante para el proyecto.

1.7.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Habitantes del sector

Segmentación geográfica: Ciudad de Guayaquil

1.7.3.1. Tipo de Muestreo

Se usará un **MUESTREO NO PROBABILÍSTICO**, enfocándose en el **Muestreo a Conveniencia**, ya que las probabilidades de seleccionar miembros de una población en una muestra no son conocidas.

1.7.3.2. *Tamaño de la muestra*

Respecto al tamaño de la muestra se considerará el método tradicional:

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

Y ya que la Población es Finita (Dato proveído por el INEC), utilizaremos de la siguiente Fórmula:

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

Donde:

N = Total de la Población = 1.829

Z = 1,96 (Nivel de Confianza del 95%)

P = Probabilidad de seleccionar al encuestado en la muestra

Q = 1-P

E = Error permitido del 5% dado el nivel de confianza

Descrito las variables de la fórmula, es importante recordar que se desea escoger en la muestra habitantes del sector o individuos que muy frecuentemente se encuentre en el sector ya sea por trabajo o cualquier otra circunstancia. Tenemos entonces:

Tabla 1: Cálculo del tamaño de la muestra

Variables	Resultados
N	1.829
Z	1,96
P	0,5
E	0,05
<i>n</i>	318

Fuente: Experimento
Elaborado por: La autora

En la tabla anterior se puede observar que se utilizó una probabilidad del 50%. Se toma este valor ya que se basa en el supuesto de que se desconoce la probabilidad de ocurrencia o la probabilidad de éxito del negocio.

Otra de las razones a considerar se halla en la importancia del nivel de confiabilidad de los resultados, lo cual puede ser logrado a través de la p anteriormente indicada. Por tales motivos es necesario usar el 50% de probabilidad para el cálculo de la n y así aumentar la confiabilidad de los resultados.

Esta técnica de recolección de datos se la desarrollará in situ, por lo que es evidente que la mayoría de intervinientes serán moradores frecuentes o habitantes del sector.

En conclusión respecto a la población y muestra, se considerará la elaboración de 318 cuestionarios para el respectivo levantamiento de datos.

1.7.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Una vez desarrollado las técnicas antes descritas, se tomará la decisión respecto a la segmentación de mercado, como también el área al cual el proyecto se enfocará.

Referente al estudio de mercado, el cual se basará en la investigación exploratoria y descriptiva, se podrá analizar el macro y micro entorno, reconocer falencias y oportunidades del mercado y diseñar la idea de negocio considerando la aceptación del segmento seleccionado.

Conforme a dichos resultados, se preparará el Estudio Técnico, en el cual se podrá determinar la cuantía de las inversiones en Activos fijos, y el costo operativo.

Luego en el Estudio Organizacional se detallará la misión, visión y estructura del negocio en relación al personal a solicitar.

Adicionalmente para el Estudio Financiero, de acuerdo a la Demanda proyectada del Estudio de Mercado, se indicarán los Costos Totales, las

Inversiones necesarias en el Capital de Trabajo, las fuentes del financiamiento, las depreciaciones de los equipos (Método de línea recta), y los ingresos proyectados para los periodos pertinentes.

Finalmente con dicha información se podrá realizar el Flujo de Efectivo respectivo para la vida útil del proyecto y con los resultados de las Utilidades de cada periodo se traerá a valor presente todos los flujos esperados para conseguir el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa de Retorno Interno (TIR) del proyecto. Será también importante obtener el periodo de recuperación de la inversión utilizando el método de Payback Descontado, y un Análisis de sensibilidad considerando escenarios Optimista, Normal y Pesimista en relación a los precios y costos, concluyendo con los comentarios y sugerencias del Estudio.

CAPÍTULO 2

ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se observará a un nivel macro, es decir las generalidades del sector donde se desea realizar el proyecto, y a nivel de microentorno, donde se describirá el mercado, se detallará cuáles son los factores de concentración comercial, para poder tomar ventaja sobre ello al momento de puntualizar las estrategias de mercado.

Asimismo se entrevistará a moradores del sector para conocer a profundidad todas sus necesidades, luego se recurrirá a encuestas para así finalmente tomar la decisión de negocio adecuado a las exigencias del mercado con su respectivas estrategias de marketing.

CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis Del Macro Entorno

En esta sección se describirá el ambiente externo al cual se desea incursionar, para lo cual será indispensable realizar el debido reconocimiento del área de investigación incluyendo todos los factores demográficos como la población y ciertas características de ésta.

También será importante conocer los aspectos culturales y sociales a breves rasgos, pero con un mayor enfoque en las condiciones económicas en las cuales el sector se encuentra inmerso. Por tanto este análisis macro dará una idea generalizada del sector a partir de la información secundaria disponible.

2.1.1. Estudio Demográfico

Se requirió datos de la población del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para recabar información respecto al número de habitantes específicos del sector. Allí un cartógrafo de la institución indicó las Zonas y sectores que se buscaban tomando como punto central la dirección de la fundación (10 de Agosto entre Tungurahua y Carchi). Dicho sector corresponde, según las nomenclaturas del INEC, a la Zona Z-218, Sectores S5, S6, S7 y la Zona Z-219, Sectores S3, S4 respectivamente.

Por consiguiente se obtuvo los siguientes datos del censo del año 2010, los cuales se resume en la siguiente tabla:

Tabla 2: Población Zona 218 y 219

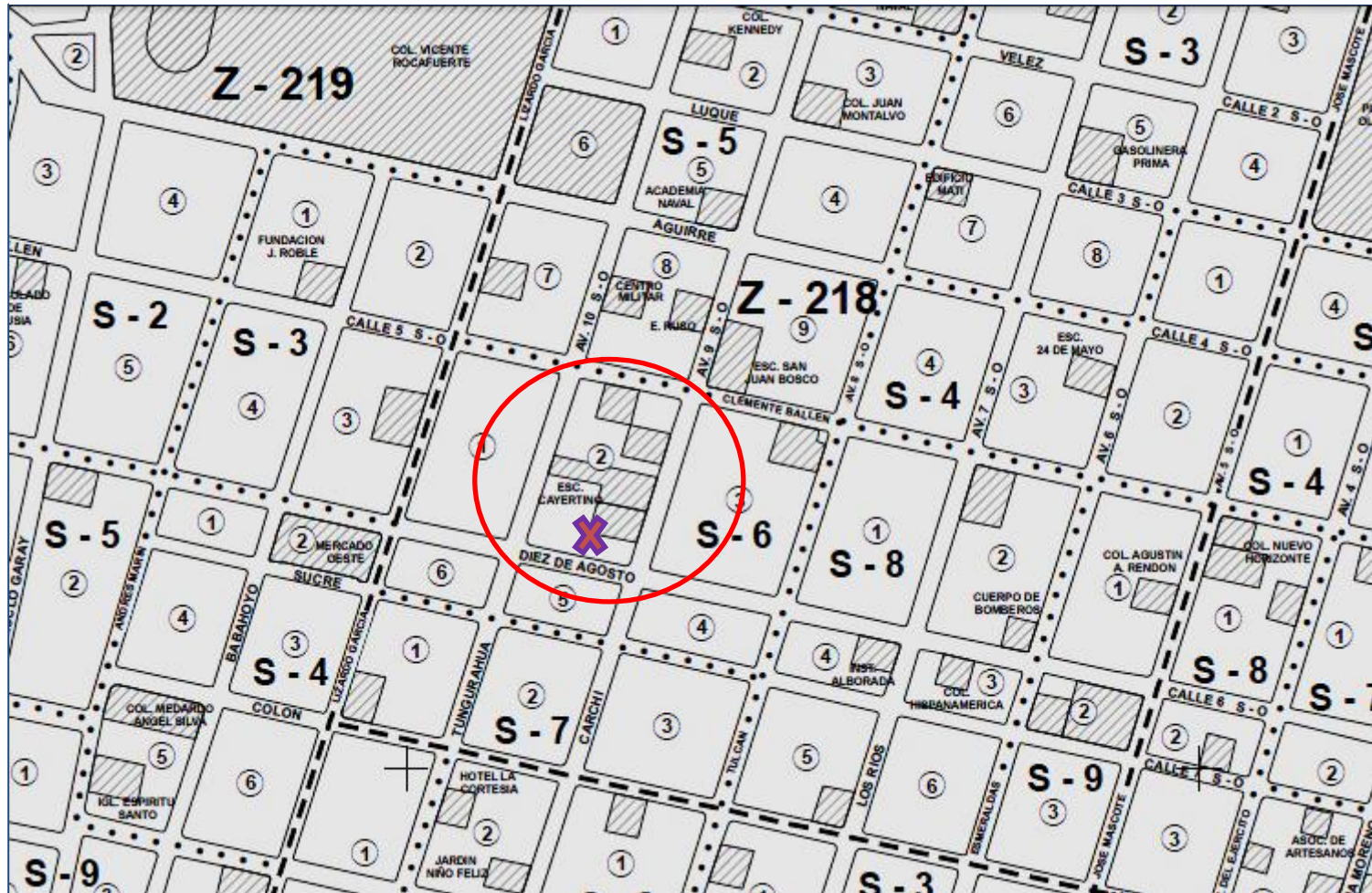
POBLACIÓN POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD		
Grupos de edad	Sexo	
	<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>
Menor de 1 año	13	7
De 1 a 4 años	45	49
De 5 a 9 años	51	59
De 10 a 14 años	68	57
De 15 a 19 años	78	62
De 20 a 24 años	81	92
De 25 a 29 años	87	65
De 30 a 34 años	68	77
De 35 a 39 años	52	53
De 40 a 44 años	50	60
De 45 a 49 años	71	78
De 50 a 54 años	50	53
De 55 a 59 años	44	58
De 60 a 64 años	50	37
De 65 a 69 años	23	25
De 70 a 74 años	21	31
De 75 a 79 años	14	31
De 80 a 84 años	16	20
De 85 a 89 años	6	18
De 90 a 94 años	5	3
De 95 a 99 años	1	-
Total	894	935

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

En total existen 1.829 habitantes en dichos sectores, destacando que el grupo donde existe un mayor número de personas corresponden a las edades de 20 a 24 años en mujeres y de 25 a 29 años en varones.

MAPA DEL SECTOR CIRCUNDANTE A LA FUNDACIÓN

Figura 1: Mapa del Sector



Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

Otro dato muy relevante que se requirió del INEC fue el porcentaje de explotación de sectores económicos o rama de actividad:

Tabla 3: Rama de actividad de la población

POBLACIÓN OCUPADA DE 10 AÑOS Y MÁS		
Rama de actividad (Primer nivel)	Casos	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	7	0,8 %
Industrias manufactureras	70	8,2 %
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2	0,2 %
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	3	0,4 %
Construcción	28	3,3 %
Comercio al por mayor y menor	298	35,1 %
Transporte y almacenamiento	25	2,9 %
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	51	6,0 %
Información y comunicación	25	2,9 %
Actividades financieras y de seguros	13	1,5 %
Actividades profesionales, científicas y técnicas	54	6,4 %
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	30	3,5 %
Administración pública y defensa	31	3,7 %
Enseñanza	58	6,8 %
Actividades de la atención de la salud humana	49	5,8 %
Artes, entretenimiento y recreación	7	0,8 %
Otras actividades de servicios	23	2,7 %
Actividades de los hogares como empleadores no declarado	17	2,0 %
no declarado	58	6,8 %
Total	849	100,0 %

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

Las actividades que más se han desarrollado en el sector son la de Comercio al por mayor y menor con 35.1%; la de las Industrias Manufactureras con 8.2%, la de enseñanza con el 6.8%, la de actividades Profesionales con el 6.4% y la de Alojamiento y Servicio de Comidas con 6%.

2.1.2. Condiciones Económicas

Los habitantes del sector, en su mayoría, se encuentran en un Rango o Clasificación Económica Media a Baja. Por lo que se ha evidenciado a través de Observaciones que el sector constituye un área levemente comercial, donde el flujo de habitantes se focaliza en las calles Carchi desde Sucre hasta Aguirre, y de igual manera con la calle Tungurahua.

Figura 2: Enfoque de cuadras seleccionadas



Fuente: INEC
Elaborado por: La autora

Por otro lado es relevante conocer las horas pico del sector, las cuales fluctúan de 06:45 a.m. hasta 7:30 a.m. aproximadamente y de 12:55 hasta las 14:15 p.m. Estos intervalos corresponden sin duda alguna a las horas de entrada y salida de estudiantes y trabajadores.

Del mismo modo es también fundamental indicar cuáles son los factores que influyen en la concentración comercial, las cuales posteriormente serán puestas en consideración al momento de ubicar la idea de negocio.

- 1) Escuela Cayetano Tarruel
- 2) Escuela San Juan Bosco
- 3) Iglesia San Juan Bosco
- 4) UPT (Unidad de Producciones Tecnológicas)
- 5) Centros de Estimulación Temprana
- 6) Talleres automotrices y afines
- 7) Mercado Municipal Oeste
- 8) Dos estaciones de la Metrovía (10 de Agosto y Tulcán)
- 9) Clínicas
- 10) Transporte Público que convergen al centro de la ciudad desde el Noroeste, Suroeste, y del Guasmo (Sur de la Ciudad), por lo que representa varios puntos neurálgicos muy representativos. (Calles Carchi, Tungurahua, 10 de Agosto, y Clemente Ballén)

Otro dato notable que es meritorio destacar es que el tráfico de vehículos es mucho mayor al de la circulación de peatones por el sector, por lo que se deberá prestar atención, por ejemplo utilizándolo en aspectos publicitarios, y demás.

En resumen, todos estos factores incorporan un potencial de usuarios sustancial para el proyecto y que no se debe pasar por alto.

2.1.3. Factores Sociales Y Culturales

Patrones de los consumidores:

- 1) Su estilo de vida es conservador y hogareño.

- 2) Poco se ve la interacción entre vecinos, mucho menos que se encuentren fuera de sus casas.
- 3) En el Sector se ve movimiento hasta las 18:00 horas, por lo que hay que considerar con vital atención el horario del flujo comercial.
- 4) Su educación va desde instrucción primaria, hasta universitaria; y en casos muy específicos de masterado.
- 5) Prefieren hacer compras en el mercado debido a la comodidad de este y el nivel de precios que en éste se maneja.
- 6) Gustan de comida tradicional, y por lo general lo adquieren en el Mercado Municipal.

2.2. Análisis Del Micro Entorno

En esta sección se evaluará todos los componentes del micro-entorno que influirán directamente en la estructuración de la idea de negocio.

Por tanto es imperativo prestar sumo detalle al mercado a través del desarrollo de la investigación descriptiva (observaciones) y examinando diversos factores como:

- Dónde influye el movimiento comercial
- Los negocios instalados (Oferta existente)
- La saturación comercial (la actividad más desarrollada en el sector)
- Detectar posibles falencias y oportunidades potenciales para constituir un negocio factible y exitoso.

2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Se sondeó el sector cercano a la Fundación Sor Dominga Bocca, y se reconoció el área comercial, que aunque leve, se desarrolla en las calles Carchi desde Aguirre hasta Sucre y de igual modo con la calle Tungurahua. Ya direccionándonos a la Descripción del mercado, respecto a las cuadras delimitadas, el tipo de negocio más profuso es el de talleres automotrices y afines:

- Lubricadoras
- Locales de repuestos
- Lavadoras de autos
- Talleres eléctricos
- Talleres y venta de radiadores
- Taller de aires acondicionados para vehículos
- Taller y repuestos de motos
- Venta de llantas
- Venta de baterías
- Vulcanizadoras

Tal es el escenario de que al menos en cada cuadra existen 5 negocios relativos al tema, lo cual es evidente que el sector comercial se encuentra saturado en contraste a otras actividades (ref.: Carchi entre 10 de Agosto y Clemente Ballén).

Otra área comercial que también se ha extendido en este sector es el de restaurantes y servicios de comidas pese a la baja demanda que éste posee, por lo que denota una sobreoferta de este Servicio, incluso se pudo observar

que en la misma cuadra del ejemplo anterior hasta tres locales ofrecen desayunos y almuerzos a tarifas muy parecidas.

Realizando las debidas observaciones, se halló en las calles Tungurahua y Clemente Ballén, en toda la esquina, una gran instalación con parqueadero incluido, llamado Cristóbal Bolón, en el que se comercializan bolones, y el cual cuenta con una publicidad muy vasta y llamativa.

Figura 3: Sector Comercial



Fuente: Revista Líderes.ec
Elaborado por: Revista Líderes.ec

Así mismo es sustancial recalcar que en las calles 10 de Agosto entre Lizardo García y Babahoyo (a dos cuadras de la fundación) se encuentra el Mercado Municipal Oeste, donde también hay un área de venta de comidas, y al cual la mayoría de los moradores concurren.

Figura 4: Mercado Municipal



**Fuente: La autora
Elaborado por: La autora**

Cerca del mismo mercado, se puede encontrar marisquerías y demás negocios relativos fundamentando así el supuesto de que el área de Venta de Comidas se encuentra basto y suficiente.

Por otro lado, se pudo observar a algunas cuadras de la organización dos escuelas, dos colegios, dos Centros de Estimulación Temprana, y una extensión de la Universidad Estatal llamada FACSO-UPT (Unidad de Producción y Tecnología).

Figura 5: Instituciones Educativas



**Fuente: La autora
Elaborado por: La autora**

Complementario a esta actividad, se notó tres papelerías no muy cercanas a estas locaciones, con servicios de fotocopiado, dos cyber's y cabinas. Uno de

ellos contaba con 12 terminales, los cuales no se encontraban ocupados ni la mitad, y en plena hora pico.

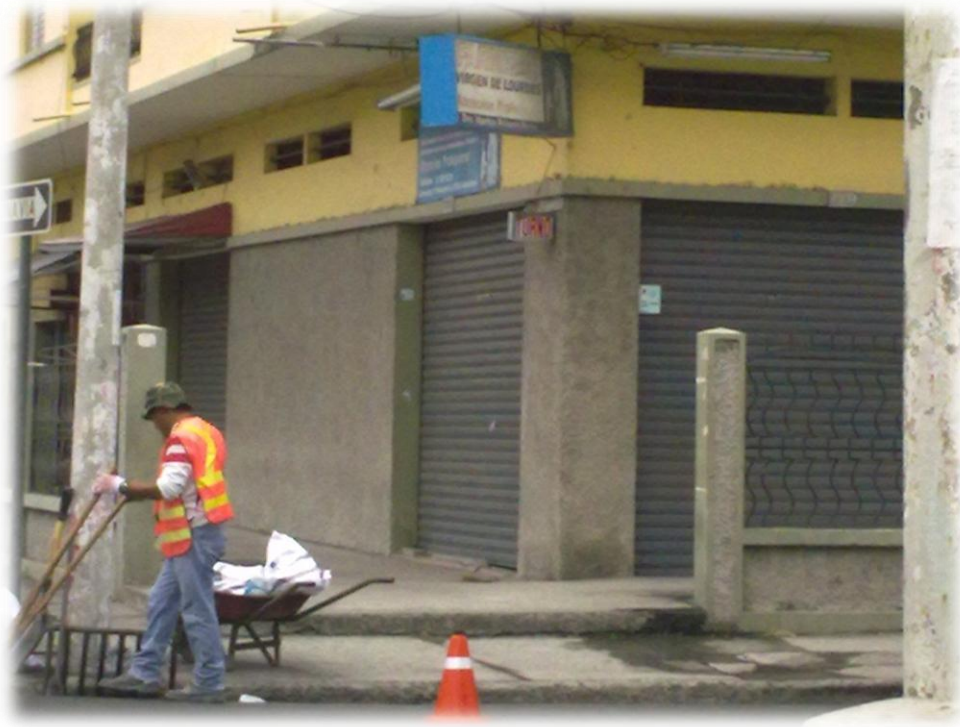
Otros negocios que se hallaron en el sector fueron:

- 1 consultorio dental
- 4 clínicas
- 2 mueblerías
- 1 heladería
- 1 discoteca
- 1 distribuidor de plásticos
- 1 distribuidor de botellones de agua
- 1 ferretería
- 1 mini comisariato
- 1 panadería
- 1 farmacia
- 2 locales de gigantografías

Concluyendo esta sección, es imperativo recalcar que en la zona determinada (12 cuadras aproximadamente) no se pudo divisar ningún tipo distribuidor de Gas, ni mucho menos un centro de entretenimiento.

También vale indicar que la única farmacia cercana al sector, ubicada en 10 de Agosto y Babahoyo, casi siempre se encuentra cerrada. El motivo se halla en que la dueña de la farmacia, una doctora, por lo general se dedica a su profesión. Incluso en mencionada farmacia, los moradores no suelen encontrar los medicamentos que regularmente necesitan y tienen que movilizarse a otras farmacias lejanas a sus domicilios.

Figura 6: Farmacia Virgen del Lourdes



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

2.2.2. Evaluación de la Investigación Exploratoria

2.2.2.1. Evaluación De La Información Secundaria

En base a los datos recolectados en el INEC sobre el censo del 2010, se verificó que existen 1 829 habitantes de la Zona Z-218, y la Zona Z-219. Se obtuvo también del INEC la rama de actividad que más se ejerce en el sector, el cual corresponde a Comercio al por mayor y menor con el 35.1%.

Cabe entonces la pregunta ¿cuál es la necesidad común que tienen 1.829 personas en el sector, que puedan integrar una oportunidad de negocio?

2.2.2.2. Entrevistas De Profundidad

Se entrevistó a la Señora Rocío Coral, quien es educadora de la Fundación Sor Dominga Bocca, y quien también fue encargada de la organización y control de la Pastelería. Me comentaba que la idea surgió del Directorio y de las educadoras, con el objetivo de motivar a las niñas para que puedan emprender una microempresa.

Como fue indicado en el capítulo anterior, este programa atrajo a cinco adolescentes de 14 y 15 años, las cuales estudiaban en la tarde, lo que les permitía laborar en las mañanas.

Ellas fueron asesoradas por una profesional, quien les enseñó a preparar tortillas de verde, tortas de choclos, pasteles de acelga, y otros productos para la venta en su pastelería.

Sus únicos clientes eran los bares de las escuelas aledañas, el bar del colegio María Mazzelelo, y ciertos moradores del sector, pero empezaron a tener inconvenientes con las disposiciones de los bares por lo que tuvieron que dejar de venderles sus productos.

Afirma la Señora Rocío que el sector no constituye un sector comercial e incluso explicaba que los moradores del sector no estaban dispuestos a pagar por los productos, pese a que eran de altísima calidad.

Un ejemplo que mencionaba la educadora era referente a la preparación de las tortillas, las cuales eran elaboradas con mantequilla y queso mozzarella.

Me indicaba también que por la cultura y costumbres de los vecinos, preferían gastar la misma cuantía en otros productos en el Mercado Oeste que está ubicado a dos cuadras de la Fundación.

Después de seis años las chicas que trabajaban en el negocio se graduaron y salieron del albergue, por lo que la pastelería cerró debido a que en la fundación no contaban con el personal disponible que continúe el proyecto.

Por otro lado se habló también respecto al Pulguero que se desarrollaba anteriormente en la organización. Allí se aceptaba todo tipo de prendas como donaciones, las cuales muchas de las veces no eran adecuadas para la vestimenta diaria de las niñas (ternos, sacos, etc).

Es por esto que la Directiva decidió organizar un Pulguero, donde primero arreglaban la ropa y luego la vendían. Los ingresos percibidos por el negocio ayudaban en los gastos de alimentación de las niñas.

Al final la educadora expresó que por la falta de organización del Directorio se dejó de realizar la venta de ropa usada.

Adicionalmente se entrevistó a cinco moradores que trabajan y viven en el sector para poder conocer a profundidad sus opiniones y necesidades. Los entrevistados en su mayoría eran de clase media a baja, propietarios de negocios en el sector. El rango de edad variaba entre los 45 y 60 años de edad.

Se les consultó qué tipo de negocio consideraban que hacía falta en su sector y unánimemente respondieron una farmacia, pese a que disponen de una frente al Mercado municipal. La razón que expresaban los moradores era que la farmacia solía estar cerrada, y por lo general no encontraban los fármacos que necesitan. Los entrevistados también indicaban que la dueña de la botica es una doctora, y que normalmente ella se dedica más a su profesión que a la atención de la farmacia. Se demostró esta afirmación con las observaciones, ya que muchas de las veces que se acudió al sector, la farmacia se encontraba cerrada, y la única vez que se la vio abierta fue un Viernes a las 7 a.m; y en esa ocasión se pudo detectar que la botica era bastante antigua y precaria.

Ya que todos los entrevistados mencionaban que la farmacia era lo que escaseaba en su sector, se les consultó a cuál botica solían recurrir. Algunos contestaban que por la calle Sucre había una, pero que también no tenía un horario fijo, por el contrario otros se trasladaban a la calle 9 de Octubre para comprar los medicamentos, pero entre los cinco entrevistados no existió un lugar común al cual concurrían.

Entre los negocios que también les hacía falta era una ferretería completa, y un gimnasio.

También se les preguntó referente a la panadería del sector, cuatro de ellos compran allí, y se sienten conformes con los productos que ésta provee,

mientras que una de las señoras entrevistadas señalaba que acudía a otra panadería debido a que no se encontraba satisfecha con la de su sector.

Para concluir las entrevistas se les consultó si consideraban la necesidad de la apertura de otra farmacia en su sector por lo que respondieron afirmativamente.

2.2.2.3. Análisis De Casos

A partir de las entrevistas, se debe analizar la situación de los negocios que fueron instalados por la Fundación, y notar cuáles fueron las razones del cierre de los mismos.

Comenzando con el Pulguero, se debe indicar la baja importancia que se le dedicó a esta actividad, pese a que ayudaba en los gastos de alimentación.

Lo que se esperaba de esta actividad, era tener un mecanismo de uso de aquella ropa donada, que no podía ser vestida por las niñas. Por lo que se debe tomar en cuenta que su objetivo principal no era el de generar flujos adicionales para los gastos de la organización. La consecuencia de éste fue la pérdida de motivación en el pulguero, falta de organización de la Directiva y finalmente su cierre.

En el caso de la Pastelería, su finalidad principal era la de incentivar a las niñas a emprender negocios para que se desenvuelvan por sí mismas, mas no por tener ingresos extras para la organización, como en el caso anterior.

En la entrevista se logró entender ciertas falencias en el desempeño y organización de la pastelería, en la cual sus esfuerzos se vieron orientados en la elaboración del producto, y no en la comercialización del mismo.

En el programa no se definió a qué mercado ellos iban a vender, mucho menos detectaron algún tipo de necesidad a suplir con el ejercicio de su actividad.

Respecto a ello, no se consideró el lugar donde iban a comercializar sus productos, es más, no se encontraban dirigidos al segmento de mercado adecuado, ni siquiera lo tenían definido inicialmente. Por mencionar un ejemplo, si ellos deseaban vender en los bares de las escuelas, ¿por qué preparar pascualinas?, ¿es acaso del agrado de los niños? O si trasladamos el mismo ejemplo al sector de la fundación, ¿podría ser éste comercializado?

Es notable que el sector constituye a una clasificación media a baja, donde sus necesidades y preferencias podrían ser resueltas comprando en la sección de comidas del Mercado Municipal, a un precio modesto, que es por lo que realmente optan.

Un aspecto que tampoco consideró la fundación en relación a su Pastelería era adecuar el local que disponían para la comercialización de sus productos

en el sector, es decir, las puertas de su local no se habían abierto al público, ya que los productos eran elaborados bajo pedido. Por lo que obviamente tampoco se diseñó una estrategia de mercadeo, mucho menos la publicidad necesaria para la promoción de sus productos.

Por otro lado, es necesario indicar que los productos que la pastelería preparaba, no estaban elaborados en base a un factor comercial, es decir que no se trataba de comprar la materia prima acorde al segmento escogido ni el precio. Ellos utilizaban queso Mozzarella en las tortillas, por lo que no se podía abaratar costos y tener un mayor margen de utilidad.

Además en la entrevista, tampoco se mencionó un mecanismo de abastecimiento fijo, es más, utilizaban parte de las donaciones que llegaba a la fundación (manos de verde, harina, entre otros) demostrando así la carencia de procedimientos para el debido abastecimiento, ni un modo idóneo para asegurar el control en la producción.

Por la parte de las ventas, se debe indicar que la pastelería dependía mucho de los bares de las escuelas aledañas, y esta dependencia ocasionó el desequilibrio del negocio al momento de las nuevas disposiciones de dichas escuelas.

La Fundación pudo haber previsto esta situación, fortaleciendo la comercialización de los productos de la pastelería en su sector, o buscando nuevos clientes, o nuevos mercados. Asimismo la Organización descuidó el

renovar su personal para la Pastelería con el mismo ímpetu de emprender y continuar con el proyecto, provocando así el cierre definitivo del negocio.

Referente a las entrevistas a los moradores, el aspecto que más destaca es la oportunidad de negocio en este sector. Los habitantes detectaron fácilmente sus necesidades en relación a una botica debido a que la actual (10 de Agosto y Babahoyo) no cuenta con un horario fijo de atención al cliente, ni tampoco una suficiente variedad de productos.

Esta falencia sin duda constituye una oportunidad de negocio para explotar en el sector debido a que la competencia y la rivalidad del competidor aparenta ser muy baja.

2.2.3. Evaluación De La Investigación Descriptiva

2.2.3.1. Análisis de las observaciones

En esta sección se evaluará todo en cuanto a lo observado en el sector referente a negocios instalados, horas pico, afluencia de personas, etc (GUÍA DE OBSERVACIONES). Se debe recordar la meta principal de esta técnica, es de reconocer una oportunidad de negocio.

GUÍA DE OBSERVACIONES

- Reconocer los negocios existentes en el sector

- Evaluar el servicio al cliente que actualmente brindan los diversos negocios
- Explorar las fortalezas de los negocios instalados
- Examinar las debilidades y falencias del mercado
- Denotar la afluencia de consumidores respecto al negocio observado.

Desarrollando la guía de observaciones se pudo denotar que en las cuadras seleccionadas se halló una panadería detrás del mercado Oeste, quien provee a los vendedores del mercado, cevicherías cercanas y a moradores del sector.

El producto que ellos ofrecen es de buena calidad y a un precio razonable.

Por otro lado, se visualizó algo muy particular en el sector, existían muchos restaurantes o locales de comidas, pero en plena hora pico, se encontraban casi vacíos, reflejando una sobreoferta en relación a la demanda.

Otro tipo de negocio que también se encuentra saturado es el de talleres mecánicos y relativos, en el que se evidenció hasta cinco locales en una misma cuadra.

Se debe recalcar que debido al sector, la afluencia de vehículos es mayor que la de transeúntes; la razón pudiese ser que las calles principales imposibilitan a los niños estar jugando fuera de sus casas, o que los moradores se encuentren fuera de ella. Otro factor importante es el de la inseguridad, no

hay una unidad de vigilancia de la Policía circundante y regularmente no pasan patrulleros.

Otro aspecto que también se debería considerar es que en la locación se encontró una sola farmacia, por lo que sería primordial visualizarlo como un posible potencial a desempeñar en la zona.

2.2.3.2. Análisis de las encuestas

Se debe recordar que el objetivo de esta técnica de investigación está orientado en conocer las percepciones y necesidades de los habitantes del sector. Por tal razón se diseñó un cuestionario para conseguir la información primaria para este estudio y a través de la fórmula correspondiente y el número de habitantes de la población se halló el número de encuestas a realizar. Se obtuvo entonces el número de encuestas a realizar, las cuales eran de 318 ejemplares.³

A continuación se muestra un modelo de cuestionario, instrumento que será utilizado para obtener los datos necesarios para este proyecto.

³ El cálculo del tamaño de la muestra, es decir el número de encuestas a realizar, se encuentra detallada en el Capítulo 1 sección 1.8.3, pág. 14.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Investigación de Mercado para la Fundación Sor Dominga Bocca

Encuesta dirigida a habitantes y moradores del sector cercano a la Fundación Sor Dominga Bocca para conocer sus necesidades y opiniones respecto a la instalación de un potencial negocio en su sector. Su opinión es muy valiosa por lo que le pedimos seriedad para contestar esta encuesta. De antemano agradecemos su tiempo y colaboración.



1) **¿Usted vive, trabaja, o estudia en este sector?** Si **vive** en el sector pasar a la pregunta No. 3

Vive Trabaja Estudia Todas Otro (Indicar)

2) **¿Con qué frecuencia visita el sector?**

- a. Todos los días
- b. 2 o 3 veces a la semana
- c. 1 vez por semana
- d. 2 veces al mes
- e. 1 vez al mes

3) **¿Qué tipo de negocio cree usted que hace falta en su sector?**

Ferretería Farmacia Gimnasio Panadería Otro (Indicar)

4) **¿En cual panadería realiza sus compras?**

Comisariato Mercado Panadería Otro (Indicar)
Joselin

5) **¿Está conforme con los productos que venden en esta panadería?**

SI NO

6) **¿Ha escuchado de la pastelería que la Fundación Sor Dominga Bocca tuvo hace algunos años?**

SI NO (Pasar a la preg. 9)

7) ¿Compró alguna vez sus productos?

SI

NO (Pasar a la preg. 9)

8) ¿Fueron estos de su agrado?

SI

NO

9) ¿Qué farmacia frecuenta usted?

En su sector
(10 de Agosto
Y Babahoyo)

Clínica
Concepción
(Sucre y Tulcán)

Fybeca
(Tungurahua y
Quisquis)

SanaSana Otro (Indicar)
(Machala y
Clemente B.)

10) ¿Cómo califica usted el servicio brindado por la farmacia?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Pésimo

11) ¿Encuentra en dicha farmacia todos los medicamentos que necesita?

SI

NO

12) Edad:

10-20

21-31

32-42

43-53

Mayor a 53

13) Género:

Femenino

Masculino

14) Ocupación:

Estudiante

Ama de Casa

Comerciante

Empleado

Jubilado

2.2.3.3. Análisis de los resultados de las encuestas

Una vez realizadas las encuestas se procedió a tabular los datos en el programa SPSS, por lo que se logró los siguientes resultados.

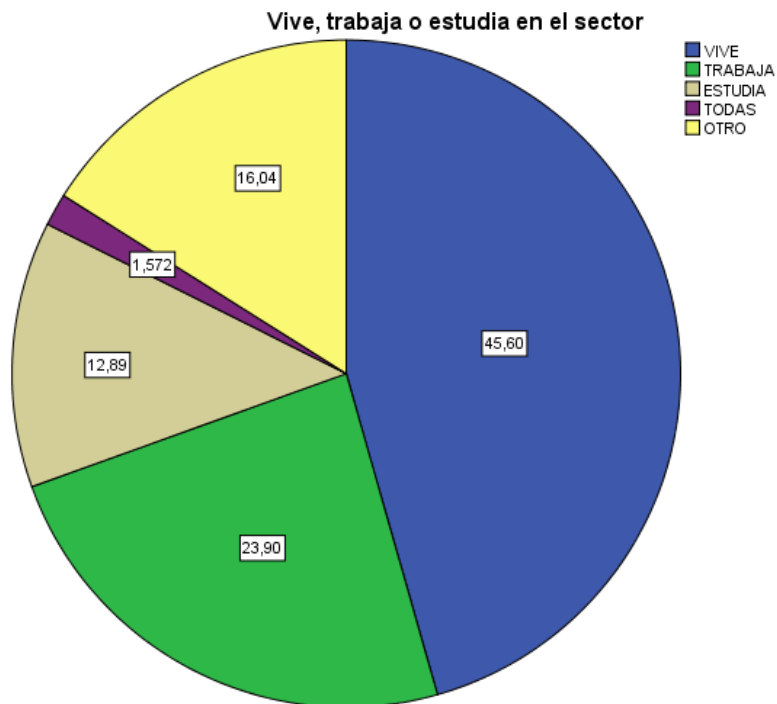
En la pregunta número uno se deseaba clasificar a los encuestados en diferentes categorías, por lo que se debe recordar que todos los encuestados debían pertenecer a la muestra es decir que los encuestados debían vivir trabajar, estudiar o muy frecuentemente visitar el sector. Los resultados que se obtuvieron en relación a los encuestados fueron:

Tabla 4: Tabla de Frecuencia - Clasificación del encuestado

Vive, trabaja o estudia en el sector				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	VIVE	145	45,6	45,6
	TRABAJA	76	23,9	69,5
	ESTUDIA	41	12,9	82,4
	TODAS	5	1,6	84,0
	OTRO	51	16,0	100,0
	Total	318	100,0	100,0

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 7: Clasificación del encuestado



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

De los 318 encuestados el 45.60% corresponden a personas que habitan en el sector, 23.90% de la muestra trabajan en el sector, mientras que el 16.04% pertenece a la categoría "OTROS", categoría que representa a personas que concurren al sector muy frecuentemente, como padres de familia que van a dejar a sus niños a las escuelas cercanas o también individuos que van a la iglesia San Juan Bosco todos los domingos.

Continuando con la clasificación de los encuestados resta indicar que el 12.89% de los encuestados eran estudiantes y solo 1.57% representaban a todas las categorías, es decir que vivían, trabajaban y estudiaban en el sector.

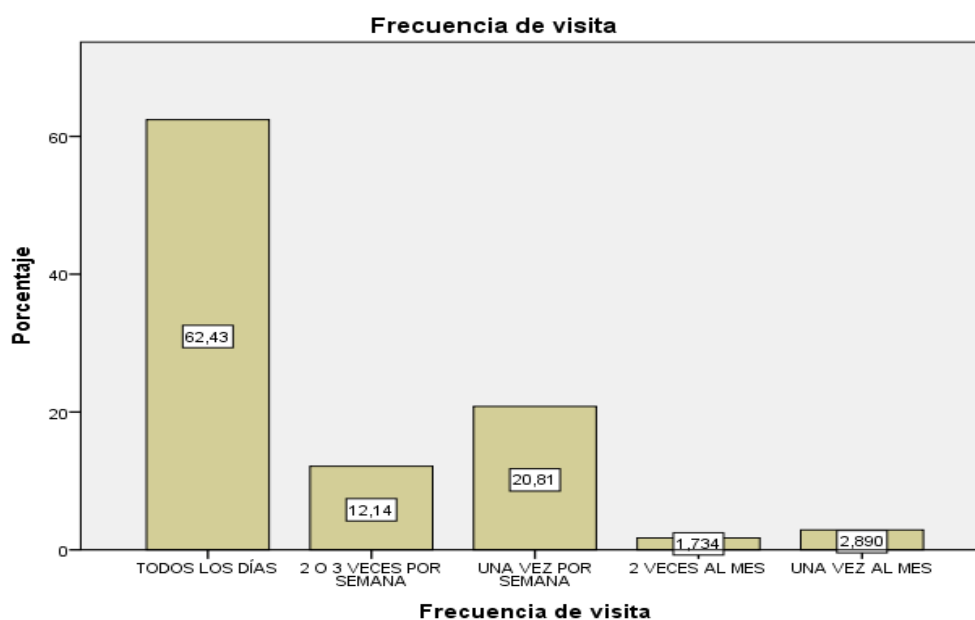
En relación a la frecuencia de visita, sería adecuado aclarar que de los encuestados se exceptuó a los 145 individuos que viven en el sector, ya que no aplicarían en este caso, por lo que dichos valores han sido considerados como perdidos por la autora y el programa SPSS.

Tabla 5: Frecuencia de visita

Frecuencia de visita				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TODOS LOS DÍAS	108	34,0	62,4
	2 O 3 VECES POR SEMANA	21	6,6	74,6
	UNA VEZ POR SEMANA	36	11,3	95,4
	2 VECES AL MES	3	,9	97,1
	UNA VEZ AL MES	5	1,6	100,0
Total	173	54,4	100,0	
Perdidos	No aplica	145	45,6	
Total	318	100,0		

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 8: Frecuencia de visita



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Tabla 6: Relación Frecuencia de visita

Tabla de contingencia Vive, trabaja o estudia en el sector * Frecuencia de visita

		Frecuencia de visita					Total
		TODOS LOS DÍAS	2 O 3 VECES POR SEMANA	UNA VEZ POR SEMANA	2 VECES AL MES	UNA VEZ AL MES	
Vive, trabaja o estudia en el sector	TRABAJA	48	11	16	0	1	76
	ESTUDIA	31	5	5	0	0	41
	TODAS	5	0	0	0	0	5
	OTRO	24	5	15	3	4	51
Total		108	21	36	3	5	173

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

La tabla de contingencia que se muestra en la parte superior indica la relación entre la categoría del encuestado con la frecuencia de visita al sector, por lo que se tiene:

El 63.15% de la categoría "TRABAJA" frecuentan todos los días el sector, es decir 48 de los 76 encuestados pertenecientes a dicha categoría.

Sería también importante conocer que el 62.42% de la muestra frecuentaba el sector diariamente; mientras el 20.80% de la muestra visitaba el lugar una vez por semana.

Se consultó también a los encuestados su percepción referente a los negocios que hacían falta en el sector, por lo que ellos manifestaron lo siguiente:

Tabla 7: Negocio que hace falta en el sector

Tipo de negocio que hace falta en el sector		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FERRETERÍA	47	14,8	14,8	14,8
	FARMACIA	164	51,6	51,6	66,4
	GIMNASIO	30	9,4	9,4	75,8
	PANADERÍA	18	5,7	5,7	81,4
	OTRO	59	18,6	18,6	100,0
	Total	318	100,0	100,0	

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 9: Negocio que hace falta en el sector



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

El 51.57% de los encuestados indicaron que en el sector hace falta una farmacia, por otro lado el 14.78% opinó que necesitaban una ferretería en su sector.

En el cuestionario se indagó también respecto a la panadería en la que los encuestados realizan sus compras.

La intención de esta pregunta se dirigía en evaluar la participación de la panadería más conocida en el sector, la panadería "Joseline", ya que se deseaba considerar el aspecto de que la fundación anteriormente tenía una pastelería, y aún cuenta con ciertos instrumentos y equipos, los cuales pudiesen servir en la apertura de un nuevo negocio.

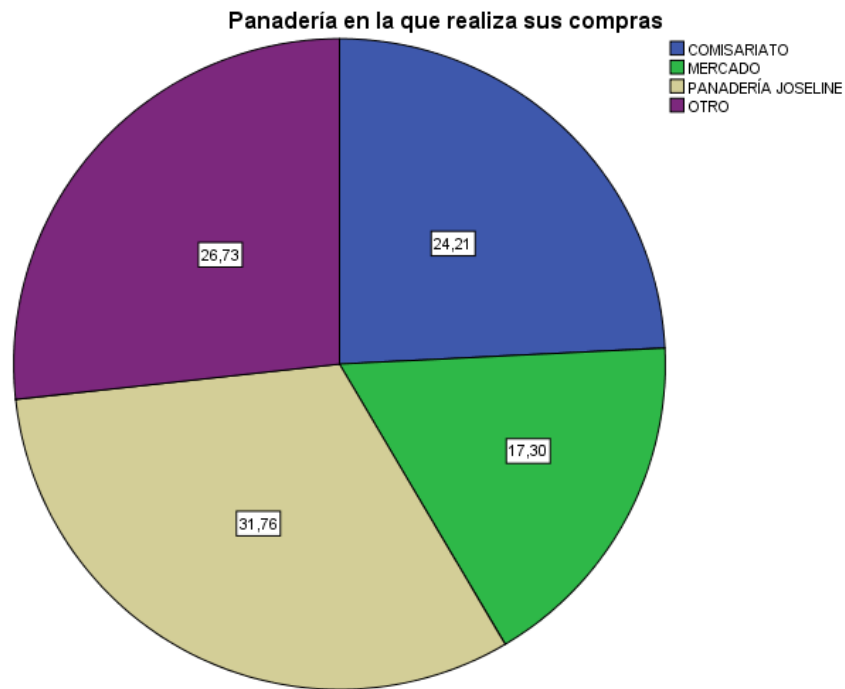
En los resultados de las encuestas se obtuvo que el 31.76% de la muestra realizan sus compras en la panadería Joseline, 24.21% lo hace en el comisariato mientras que el 17.30% en el mercado. Por lo que denota que la panadería Joseline es la que mayor participación cuenta en el sector.

Tabla 8: Panadería en la que realiza sus compras

Panadería en la que realiza sus compras				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	77	24,2	24,2	24,2
	55	17,3	17,3	41,5
Válidos	101	31,8	31,8	73,3
	85	26,7	26,7	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 10: Panadería en la que realiza sus compras



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

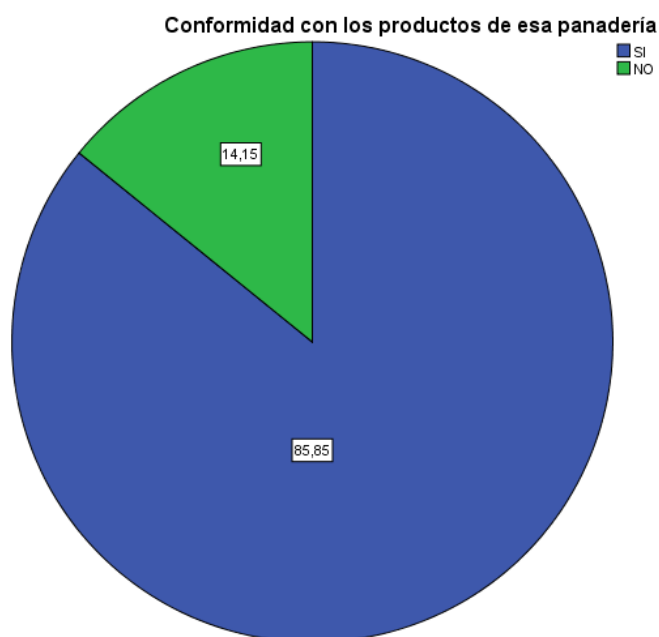
En relación a la pregunta anterior, se cuestionó a los encuestados si estaban conformes con los productos que vendían en la panadería que escogió, por lo que la mayoría de los encuestados comentó que si (85.85%), mientras que un 14.15% respondió que no.

Tabla 9: Conformidad con los productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	273	85,8	85,8	85,8
Válidos NO	45	14,2	14,2	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 11: Conformidad con los productos



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

A propósito de las preguntas respecto a la panadería, se consultó si los encuestados habían escuchado sobre la pastelería que la fundación Sor Dominga Bocca había instalado hace un par de años, por lo que el 15.41% respondieron que si y un 84.59% respondieron negativamente. Lo cual evidentemente denota que la pastelería se despreocupó de la publicidad en su propio sector.

Tabla 10: Pastelería de la Fundación

Conocimiento de la pastelería de la fundación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	49	15,4	15,4	15,4
Válidos NO	269	84,6	84,6	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 12: Pastelería de la fundación



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

De las 49 personas que mencionaron conocer o haber escuchado de la pastelería de la fundación Sor Dominga Bocca, sólo 28 encuestados, es decir 57.1%, afirmaron que alguna vez compraron los productos de la pastelería, y de los cuales solo a tres de ellos indicó su desagrado hacia el producto.

Tabla 11: Productos de la pastelería

		¿Compró alguna vez los productos de la pastelería de la fundación?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	28	8,8	57,1	57,1
	NO	21	6,6	42,9	100,0
	Total	49	15,4	100,0	
Perdidos	No aplica	269	84,6		
Total		318	100,0		

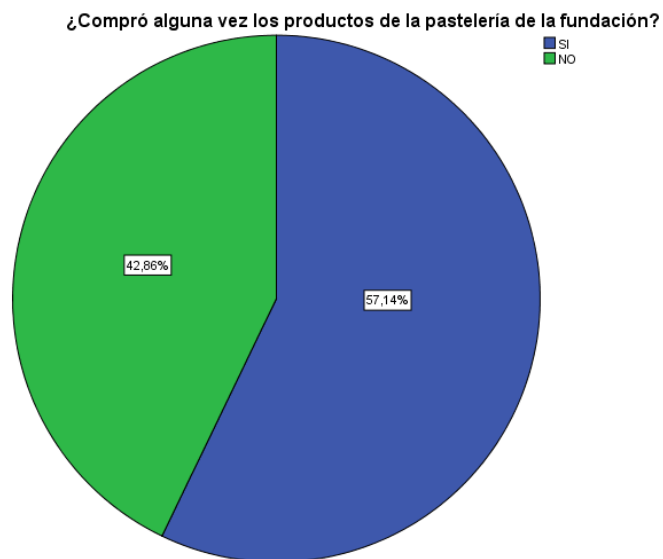
Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Tabla 12: Agrado de los productos

		Agrado del producto			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	26	8,2	89,7	89,7
	NO	3	,9	10,3	100,0
	Total	29	9,1	100,0	
Perdidos	No aplica	289	90,9		
Total		318	100,0		

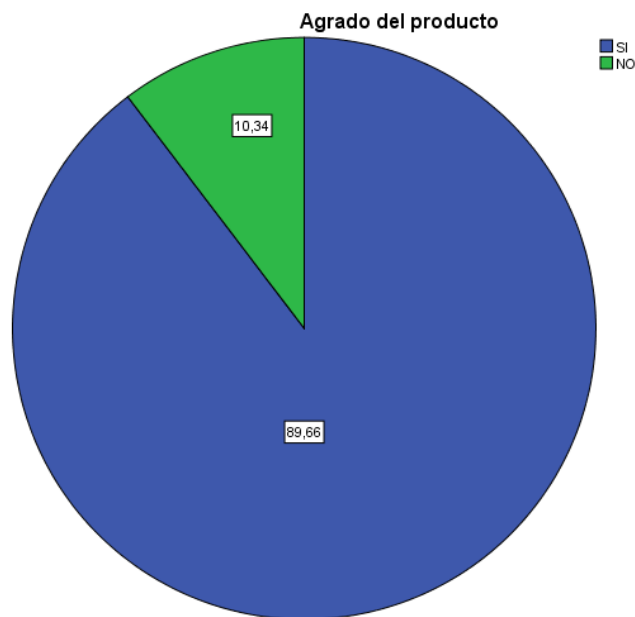
Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 13: Productos de la pastelería



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

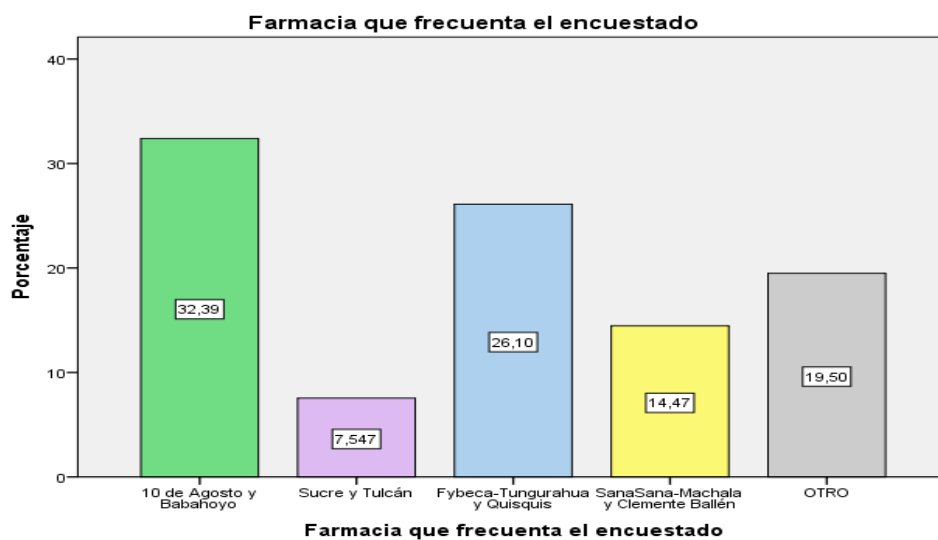
Figura 14: Productos de la pastelería



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

En las siguientes dos preguntas se analizó la farmacia donde regularmente recurren los encuestados y también se les preguntó referente al servicio brindado en dicha farmacia; se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 15: Farmacia que frecuenta el encuestado



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Tabla 13: Farmacia que frecuenta el encuestado

Farmacia que frecuenta el encuestado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
10 de Agosto y Babahoyo	103	32,4	32,4	32,4
Sucre y Tulcán	24	7,5	7,5	39,9
Fybeca-Tungurahua y Quisquis	83	26,1	26,1	66,0
SanaSana-Machala y Clemente Ballén	46	14,5	14,5	80,5
OTRO	62	19,5	19,5	100,0
Total	318	100,0	100,0	

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Tabla 14 Farmacia que frecuenta el encuestado Vs. Clasificación del encuestado

Tabla de contingencia Vive, trabaja o estudia en el sector * Farmacia que frecuenta el encuestado

	Farmacia que frecuenta el encuestado					Total
	10 de Agosto y Babahoyo	Sucre y Tulcán	Fybeca-Tungurahua y Quisquis	SanaSana-Machala y Clemente Ballén	OTRO	
VIVE	79	15	24	11	16	145
Vive, trabaja TRABAJA	14	7	27	18	10	76
o estudia en ESTUDIA	4	2	17	6	12	41
el sector TODAS	4	0	0	0	1	5
OTRO	2	0	15	11	23	51
Total	103	24	83	46	62	318

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Tabla 15: Farmacia que frecuenta el encuestado * Servicio brindado por la farmacia

Tabla de contingencia Farmacia que frecuenta el encuestado * Servicio brindado por la farmacia

		Servicio brindado por la farmacia					Total
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	
Farmacia que frecuenta el encuestado	10 de Agosto y Babahoyo	2	6	51	37	7	103
	Sucre y Tulcán	0	5	8	9	2	24
	Fybeca-Tungurahua y Quisquis	51	26	6	0	0	83
	SanaSana-Machala y Clemente Ballén	21	14	10	1	0	46
	OTRO	4	7	33	16	2	62
Total		78	58	108	63	11	318

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Tabla 16: Disponibilidad de los medicamentos * Farmacia que frecuenta el encuestado

Tabla de contingencia Disponibilidad de los medicamentos * Farmacia que frecuenta el encuestado

		Farmacia que frecuenta el encuestado					Total
		10 de Agosto y Babahoyo	Sucre y Tulcán	Fybeca-Tungurahua y Quisquis	SanaSana-Machala y Clemente Ballén	OTRO	
Disponibilidad de los medicamentos	SI	43	9	81	39	45	217
	NO	60	15	2	7	17	101
Total		103	24	83	46	62	318

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

En los cuadros estadísticos y tablas de contingencia mostrados anteriormente se muestra que el 32.39% de los encuestados recurren a la farmacia del sector ubicada en las calles 10 de Agosto y Babahoyo (farmacia “Virgen de Lourdes”). De aquellas 103 personas, el 49.51% han catalogado su servicio

como bueno, pese a que el 58.25% de ese grupo afirma que en dicha farmacia no encuentran todos los medicamentos que regularmente necesitan.

Asimismo el 26.10% de los encuestados recurren a la Farmacia Fybeca ubicada en las calles Tungurahua y Quisquis, mientras que el 19.5% de la muestra concurren a la categoría "Otra", la cual corresponde en la mayoría de los casos a la Farmacia ubicada en la 7º y Colón.

Esta farmacia fue incluso calificada como buena y es en la que generalmente encuentran las medicinas que necesitan los encuestados.

Continuando con el análisis estadístico se dispone presentar una prueba de correlación entre las variables de Clasificación del encuestado (Vive, trabaja, estudia en el sector) y el tipo de negocio que hace falta en el sector. A través de este procedimiento se podrá evaluar según el coeficiente de Pearson el grado de correlación entre ambas variables.

Tabla 17: Correlación entre Clasificación del Encuestado y el tipo de negocio que hace falta en el sector

		Correlaciones	
		Vive, trabaja o estudia en el sector	Tipo de negocio que hace falta en el sector
Vive, trabaja o estudia en el sector	Correlación de Pearson	1	,280**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	318	318
Tipo de negocio que hace falta en el sector	Correlación de Pearson	,280**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	318	318

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Como demuestra la tabla, se evidencia un factor de correlación de Pearson de 0.280, lo que da entender que existe una correlación positiva, directa y leve entre ambas variables, ya que el valor de r , o la correlación de Pearson⁴, es próxima a uno.

Por tal razón se concluye que la clasificación del encuestado está levemente correlacionado a la selección del tipo de negocio en el sector.

Por otro lado, se muestra a continuación el análisis de las variables demográficas, tales como género, edad, ocupación.

Tabla 18: Frecuencia del Encuestado

Edad del encuestado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	10 a 20 años	28	8,8	8,8
	21 a 31 años	77	24,2	33,0
	32 a 42 años	109	34,3	67,3
	43 a 53 años	73	23,0	90,3
	Mayor a 53 años	31	9,7	100,0
	Total	318	100,0	100,0

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Tabla 19: Frecuencia Género del encuestado

Género del encuestado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	134	42,1	42,1
	Masculino	184	57,9	100,0
	Total	318	100,0	100,0

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

⁴ Ref.: http://www.cca.org.mx/cca/cursos/estadistica/html/m14/coef_pearson.htm

La correlación de Pearson, r , es el parámetro que evalúa el grado de correlación entre variables, la cual puede ser negativa, positiva, fuerte o leve; como también podría ser nula. $-1 < r < 1$

Tabla 20: Frecuencia de ocupación del encuestado

Ocupación del encuestado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estudiante	53	16,7	16,7
	Ama de casa	61	19,2	35,8
	Comerciante	101	31,8	67,6
	Empleado	96	30,2	97,8
	Jubilado	7	2,2	100,0
	Total	318	100,0	100,0

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

En las tablas de frecuencias mostradas anteriormente se puede resumir que la mayoría de encuestados, 34.3%, representan al grupo etario de 32 a 42 años, mientras que en una baja proporción, 9.7%, a los mayores de 53 años. También se puede indicar que el 57.9% eran hombres, y el 42.1% eran mujeres. De las mismas tablas de frecuencias se puede mostrar que la mayor parte de los encuestados eran comerciantes regulares del sector, es decir un 31.8% comerciantes, un 30.2% eran empleados, mientras que 2.2% eran jubilados.

2.3. Conclusiones Macro y Micro Entorno

Gracias a los diferentes análisis del micro y macro entorno respecto al potencial económico del sector, es posible ahora indicar las necesidades que los habitantes de la locación han reflejado.

Desde el momento que se recolectó la información secundaria, se pudo notar la saturación comercial de talleres y demás relativos, al igual que el de servicios de comidas. Tal información se confirmó cuando se realizaron las observaciones.

No solamente se pudo observar los negocios allí instalados, si no también las falencias de ciertos negocios del sector.

Un caso especial en el que se profundizó, está relacionado con una farmacia. La farmacia Virgen de Lourdes se encuentra ubicada en las calles 10 de Agosto y Babahoyo, pero ésta suele estar cerrada. En las entrevistas se logró conocer el motivo, y es porque la dueña se dedica más a su profesión de doctora y en segunda instancia a la botica.

Por esta razón se puede afirmar que esta falencia podría significar una oportunidad de negocio, la cual fue corroborada al momento de las encuestas, donde el 51.60% de los encuestados señalaron que necesitaban una farmacia en su localidad.

En las encuestas también se pudo detectar la posible competencia directa a este tipo de negocio, la misma farmacia del sector (Virgen de Lourdes), la

Fybeca ubicada en Tungurahua y Quisquis y la botica que se encuentra ubicada en la 7º y Colón. Respecto a la competencia indirecta pudiera significar el Mini comisariato de dicha locación.

Por consiguiente es recomendable instalar una farmacia completa en las instalaciones de la fundación, ya que constituiría un tipo de negocio acorde a las necesidades de los moradores del sector, con un amplio horizonte de crecimiento y una bajo rango de rivalidad y competencia.

2.4. DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO

2.4.1. EL PROBLEMA

Actualmente en la localidad cercana a la Fundación Sor Dominga Bocca, Zona Z-218 y 219, no cuenta con una farmacia completa, cercana a sus domicilios y que esté comprometida al buen servicio de los moradores.

Los habitantes del sector recurren a una botica que usualmente pasa cerrada o en la que no encuentran todos los medicamentos que requieren, por lo que deben trasladarse a otras farmacias lejanas a su sector.

Una botica que esté bajo las exigencias de los habitantes del lugar debe estar acorde a las nuevas tendencias y aspectos como:

Servicio al Cliente: que el personal de la botica no sólo sea tecnificado en el área de farmacéutica, si no que también guarde el buen trato y servicio que el cliente se merece.

Servicios relacionados: ofrecer servicios adicionales que generen valor al cliente.

Infraestructura: se debe tener sumo cuidado en el aprovechamiento físico de las instalaciones, para que pueda brindar las facilidades al consumidor y a la conservación adecuada de los inventarios.

Control de Inventarios: ya en aspectos internos, es importante evitar los inconvenientes comunes de los negocios farmacéuticos tradicionales, donde el control de inventarios no es automatizado, generando costos generales altos.

Es notable que el mercado presenta una oportunidad que pudiese ser aprovechada con un rango muy bajo de competencia y rivalidad. Por tanto es sugestivo desarrollar una farmacia en el sector, ya que va de acuerdo a las necesidades que presentan los habitantes de la localidad.

2.4.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El sector farmacéutico juega un rol importante en las fases Médico-Laboratorio-Paciente, donde el objetivo primordial no es tan sólo vender un medicamento, si no ayudar en los tratamientos y en la prevención de la salud de una sociedad.

El negocio estará ubicado en las calles 10 de Agosto entre Carchi y Tungurahua, en un local comercial, propiedad de la Fundación Sor Dominga Bocca.

Figura 16: Mapa del Sector



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

La farmacia deberá contar con las siguientes características para garantizar el éxito del proyecto:

Atención al Cliente:

Personalizar el servicio al cliente, con profesionales no solo en el área de salud y farmacéutica, si no también en el aspecto humano, con una atención cálida y eficiente.

Paquete de Servicios

Para brindar un servicio completo y personalizado, que constituya un valor agregado para los usuarios, será necesario no sólo ofrecer medicamentos al consumidor si no también los siguientes:

- Descuentos para afiliados.
- Seguimiento en diferentes tratamientos médicos.
- Espacio de Salud: como una opción adicional, se podría contar con un área en la que se apliquen sueros, inyecciones, se tome la presión arterial o test de glicemias para afiliados.

Sistema para control de Inventarios

Es imperativo que el negocio cuente con una herramienta que facilite el control del stock para evitar daños en la mercadería debido a su mal manejo, caducidad u otros.

El control de inventarios también ayudará a conocer los tiempos de renovación de inventarios, rotación de los mismos, y planificación de la demanda.

2.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA

2.5.1.1. Oferta Existente

Para el análisis de la Oferta actual en relación a los negocios farmacéuticos del sector se dispondrá de una matriz⁵, la cual se compondrá de los siguientes determinantes:

Razón Social: Se detallará el nombre del negocio.

Ubicación: Se escribirá la dirección exacta y también se describirá cuán cercano se encuentra el negocio (el local propiedad de la fundación).

Tipología: Se especificará si la competencia afecta a la futura farmacia de manera directa o indirecta.

Comportamiento Actual: En este aspecto se evaluará cómo funciona la competencia determinando aspectos que restringen o ayudan al crecimiento del negocio estudiado.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE OFERTA ACTUAL

Tabla 21: Oferta Actual

Razón Social	Ubicación	Tipología	Comportamiento Actual
Virgen Lourdes	10 de Agosto y Babahoyo esquina, a 3 cuadras de la fundación	Competencia Directa	Opera a horarios variables, infraestructura antigua, buen servicio al cliente.
Clínica Concepción	Sucre y Tulcán, a 2 cuadras de la fundación	Competencia Directa	Funciona en los mismos horarios que la clínica, buen servicio al

⁵ Tomado de: “Estudio de factibilidad de un proyecto” de Acevedo, Ariza, Barrios, 2010, Universidad del Atlántico, Pag. 11.

			cliente, infraestructura promedio.
Sin Nombre	Colón y Asisclo Garay, a 6 cuadras de la fundación	Competencia Directa	Instalaciones Precarias y descuidadas, mala atención al cliente.
Sana Sana	Machala y Clemente Ballén, a 8 cuadras de la fundación	Competencia Indirecta	Excelentes instalaciones y servicio al cliente.
Fybeca	Tungurahua y Quisquis, a 8 cuadras de la Fundación	Competencia Indirecta	Excelentes instalaciones y servicio al cliente.

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Revisando la matriz anteriormente detallada, denotamos que la farmacia que constituye la competencia directa para el proyecto sería la botica Virgen del Lourdes, por encontrarse cercana a las instalaciones de la fundación.

Este establecimiento mantiene ciertas falencias como la de operar en un horario variable, reflejando así su falta de compromiso hacia el cliente.

Por otro lado, se evidencia una infraestructura antigua, la cual no atrae la atención del cliente, mas bien todo lo contrario.

Otra farmacia que también representa a la competencia directa, se encuentra ubicada a dos cuadras de la fundación llamada Clínica Concepción.

Este negocio en cambio tiene buena infraestructura, pero se halla en un lugar que tiene poca circulación de personas o de vehículos, puesto que es una calle alterna a las principales. Una vez más en esta farmacia se confirma que

no tiene una gran disponibilidad de productos, lo cual significa una gran falencia de la que se debe tomar atención para este proyecto.

Revisado los competidores directos, es necesario mostrar ahora cuales son los indirectos. Se los ha categorizado de esa manera debido a que se encuentran muy lejanos al sector, y tampoco se encuentra en el perímetro escogido.

Los competidores indirectos son Fybeca que queda cerca a la Universidad Estatal, Sana Sana en las calles Machala y Clemente Ballén, y una farmacia que no dispone de nombre, pero que se encuentra en condiciones pocas deseadas para el consumidor, debido al sector y a la falta de medicamentos, ésta a diferencia de las dos farmacias antes mencionadas no dispone de excelentes instalaciones.

2.5.1.2. Análisis de las fuerzas que mueven la competencia

En esta sección se profundizará en la competencia en base a un modelo de Michael Porter, "Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad de un sector"⁶.

Porter en su libro afirma que las cinco fuerzas del modelo aplican especialmente en los casos de productos farmacéuticos y otros detallados al principio del capítulo. Por lo que quiere decir que el análisis de "las cinco

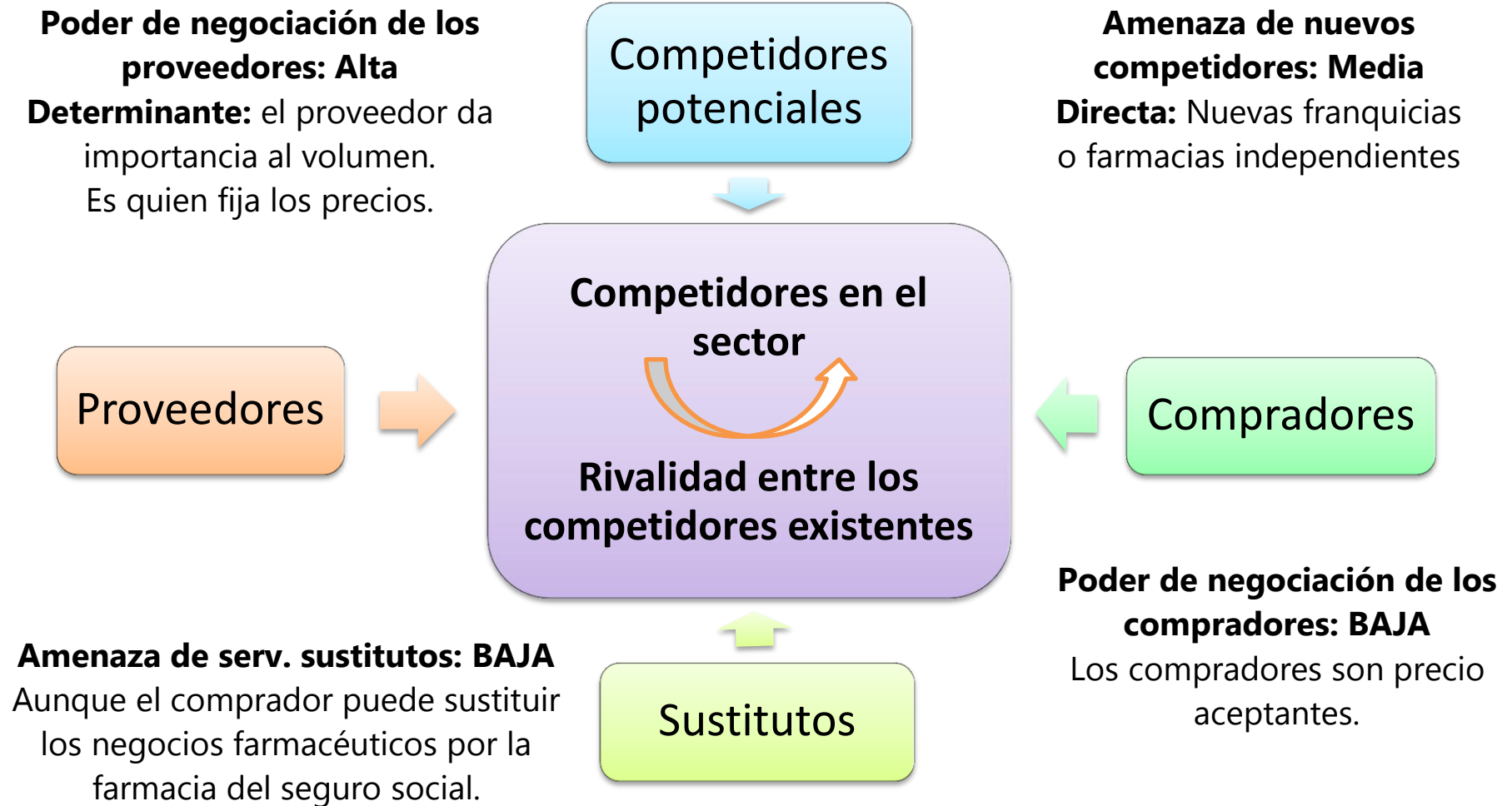
⁶ PORTER, M., VENTAJA COMPETITIVA, CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR, EDITORIAL REI ARGENTINA S.A., 1991, Cap. 1 Pág. 23

fuerzas competitivas” para este proyecto en particular se alinea perfectamente a las afirmaciones del escritor.

A continuación el diagrama de “Las cinco fuerzas competitivas”.

Figura 17: Fuerzas de Porter

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: "VENTAJA COMPETITIVA"
Elaborado por: La autora

En los competidores del sector se considera de manera directa a la farmacia Virgen del Lourdes, porque influye directamente en la decisión de compra del consumidor en el sector especificado.

Examinando los determinantes que conceptualiza Porter en su modelo se analiza lo siguiente:

1. Los negocios farmacéuticos requieren de mucho capital para insumos e infraestructura lo cual constituye una barrera de entrada.
2. En este negocio una barrera de salida pudiera constituir los altos costos e inversiones, lo cual pudiera incrementar el grado de rivalidad de los competidores, en el caso de que lo hubiera.
3. En los determinantes de sustitución se consideró la posibilidad de que el comprador acuda a las farmacias del seguro social.
4. Respecto al poder de negociación por parte del consumidor reconocemos que es muy baja, ya que el consumidor se alinea a la condición de precio aceptante, por lo que no se posee poder de negociación. Es decir el proveedor es quien fija los precios de los insumos por lo que tendría un alto poder de negociación en el flujo.

Se visualizó también la posibilidad de la amenaza basada en los niveles de integración, sobre todo la integración Vertical hacia atrás, donde la amenaza

de que un distribuidor instale una farmacia independiente en el sector afectaría la demanda del proyecto.

Ese supuesto fuera verdadero si es que en el sector hubiera una farmacia con dichas características, pero en el pasar de los años no se ha registrado hasta hoy un negocio similar. Por lo que no sería una amenaza latente y se lo ha evidenciado a través de las necesidades de los moradores.

2.6. Análisis de la Demanda

2.6.1. Potenciales Clientes

Para el establecimiento farmacéutico se considerará una segmentación de mercado combinada, donde se incluye la segmentación geográfica, y demográfica.

Respecto a la división geográfica, se escogerá el sector aledaño al local comercial de la fundación, la Zona Z-218, Sectores S5, S6, S7 y la Zona Z-219, Sectores S3, S4 respectivamente.

Figura 18: Perímetro escogido



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Por otra parte se utilizará para la segmentación demográfica la característica edad, donde se incluirán a los habitantes desde los 15 años en adelante.

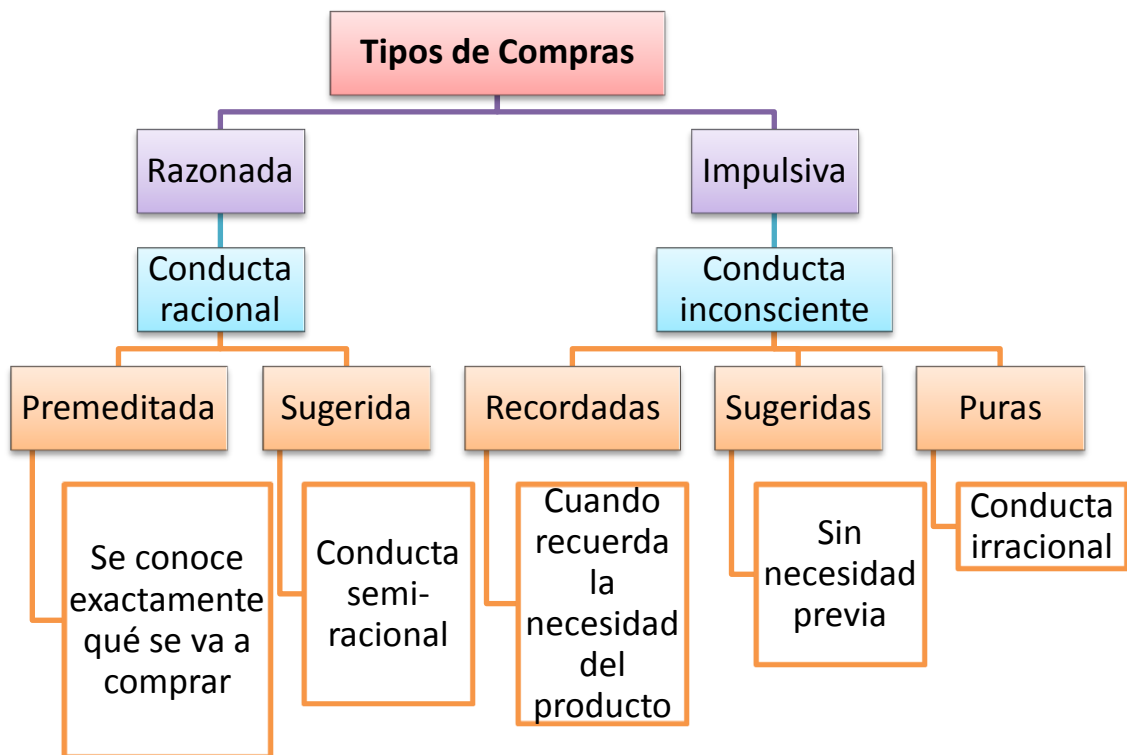
Esta muestra sumaría 1.480 habitantes del sector, sin contar la población de trabajadores y estudiantes de la localidad ya que no se posee una cifra exacta de dicha información.

Finalmente se deberá también considerar la ventaja que se obtendría de la locación, ya que como se ha mencionado sólo existe un competidor directo en el sector, el cual funciona de manera variante.

2.6.2. Base de decisión de compra de los clientes

Antes de indicar la base de decisión de compra de los potenciales clientes, sería adecuado conceptualizar los tipos de compras⁷ que existen:

Figura 19: Tipos de compras



Fuente: mcgraw-hill.es
Elaborado por: La autora

Para el caso específico de la farmacia, generalmente se encontrarán con compras razonadas, ya que el comprador mantendrá una conducta racional hacia su pedido, es decir el cliente sabrá exactamente qué medicinas deberá comprar en la mayoría de casos.

⁷ Tomado de la página web: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>

Por otra parte es necesario detallar qué tipo de factores⁸ afectarán la base de decisión de compras en el sector donde se ubicará la farmacia:

Tabla 22: Factores que influyen en la compra

Factor	Comportamiento
Cultural	La cultura influirá directamente en la decisión de compra. Ésta se basará en experiencias y en la cotidianidad. En nuestro país es muy común que el cliente se acerque a las farmacias a requerir sugerencias del boticario respecto a alguna medicina para luego comprarlas.
Económico	El aspecto monetario es otra de las características que influyen al momento de la compra en nuestra sociedad, y hará que el cliente escoja entre un medicamento genérico o de marca.
Personales	En los aspectos personales se podrían incluir diferentes características personales del individuo tales como la edad, el sexo, la profesión, estilo de vida, etc.
Psicológicos	Las creencias, percepciones y actitudes del individuo definitivamente afectarán la decisión de la compra.

Fuente: mcgraw-hill.es
Elaborado por: La autora

Respecto a los factores que afectan la decisión de compra tenemos que el factor cultural será relevante, ya que cuando se acerque un cliente al establecimiento, será necesario asesorarlo adecuadamente para que el cliente decida realizar la compra en el local.

⁸ Tomado de:
<https://www.sidweb.espol.edu.ec/public/download/doDownload?attachment=415460&websiteId=4501&folderId=1317&docId=700256&websiteType=1>

Pero para ello el estrato económico que se maneja en el área circundante a la fundación, inclinará al cliente a adquirir productos genéricos o de menor coste.

En este caso, la clase económica reflejada en el sector es de media a baja, por lo que dicho factor económico afectará la compra.

En los aspectos personales y psicológicos conocemos que en nuestro país, el cliente basa sus compras bajo estereotipos o creencias, lo que también dependerá de la instrucción a la que pertenezca, el género, etc.

Otros aspectos⁹ que también condicionarían la compra serían aspectos internos característicos del local tales como:

Tabla 23: Condiciones internas para la compra

Factores	Incidencia
Localización	Si el lugar se encuentra ubicado en una zona segura, o para el caso particular del proyecto que queda cercano a los domicilios de los clientes.
Accesibilidad	Para personas foráneas al sector pudiese implicar los parqueaderos o garajes. Mientras que para los habitantes del sector influye el horario que maneje el local.
Imagen exterior	Fachada, letreros, banners.

⁹ Tomado de la página web: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>

<i>Imagen interior</i>	Colores, ubicación de las perchas, iluminación, decoración, mobiliarios, comodidad, etc.
<i>Merchandising</i>	Presentación de los productos en perchas, publicidades, distribución del espacio, iluminación.
<i>Publicidad</i>	Información referente a los productos, descuentos, etc.

Fuente: mcgraw-hill.es
Elaborado por: La autora

Para concluir se resumirá los factores internos que afectan la decisión de compra en el local de la fundación.

Es necesario que la farmacia se halle cerca de los domicilios de los moradores del sector, al igual que cuide la imagen y prolijidad del negocio, dicho en otras palabras que hayan letreros, que tenga una buena fachada, colores apropiados, que se busque la manera adecuada de hacer llamativo los productos. Para ello es importante brindar toda la información posible al consumidor a través de la publicidad.

2.6.3. Estimación de la Demanda

Para la estimación de la demanda se recurrió a dos expertos en franquicias de farmacias, el Ing. Antonio Quezada Pavon, Director Corporativo del Grupo DIFARE, y al Ing. Enrique Gordon Lascano, Gerente de Franquicias.

Grupo DIFARE, dueña de las franquicias Pharmacy's, Cruz Azul y Farmacias Comunitarias, poseen estudios periódicos del mercado, y a través del Ing. Quezada versado en el mercado farmacéutico expresa que el mercado se encuentra distribuido de la siguiente manera:

70% del mercado en Farmacias independientes, y

30% del mercado en farmacias asociadas a cadenas o franquicias.

Por otro lado es importante aclarar que el 70% de las **ventas totales** se concentran en las farmacias que se encuentran asociadas a una cadena, mientras que el porcentaje restante para las farmacias independientes.

Tal información hace reflexionar a quien decidiera instalar una farmacia independiente, ya que cada vez las boticas independientes están perdiendo participación del mercado¹⁰. Por tal motivo se decidió evaluar el proyecto de instalar una farmacia bajo el abanderamiento de una franquicia.

Los modelos de franquicia de farmacias garantiza el desarrollo del negocio debido a que es un modelo probado y estudiado. El Director Corporativo informó también que el mercado de franquicias farmacéuticas actualmente maneja un crecimiento anual del 5%, dicha información está avalada por los estudios que el Grupo posee.

A lo largo de la entrevista, el Ing. Gordon, especialista en la franquicia CRUZ AZUL, indicaba que entre todos sus franquiciados el promedio de

¹⁰ Se halló varios periódicos donde indican la situación actual de las farmacias independientes versus las pertenecientes a una cadena. Se sugiere revisar el siguiente link:
<http://www.semana.ec/ediciones/2012/04/29/actualidad/actualidad/la-gran-batalla-de-las-farmaceuticas/>

transacciones diarias se encontraba en 300 transacciones, con un promedio de \$4,00 por transacción, por lo que tendríamos:

Tabla 24: Desgloce Ingresos Promedios

Transacciones promedio diario	240
Monto promedio por transacción	\$ 4,00
Ingresos promedio diario	\$ 960,00
Ingresos promedio mensual	\$ 28.800,00
Ingresos promedio anual	\$ 345.600,00

Fuente: Ing. Gordon, Director de Franquicias
Elaborado por: La autora

Tabla 25: Proyección de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 345.600,00	\$ 362.880,00	\$ 381.024,00	\$ 400.075,20	\$ 420.078,96

Fuente: Ing. Gordon, Director de Franquicias
Elaborado por: La autora

En conclusión para la debida estimación de demanda tendremos un ingreso anual de \$345.600,00 con una tasa de crecimiento del 5% anual.

2.7. Análisis de los Precios

2.7.1. Análisis económico del Sector

Tal como se mencionó al comienzo del estudio de mercado, la mayoría de los habitantes del sector se encuentran en un estrato o clasificación económica media a baja.

Este estrato económico se adecúa al target que toma en consideración la franquicia. Por tal razón es necesario mencionar el segmento de mercado al cual este proyecto se enfocará:

Tabla 26: Target Market

Mercado de Consumo ¹¹	
Factor	Descripción de la Variable
Geográfico	Zona Z-218, Sectores S5, S6, S7 y la Zona Z-219, Sectores S3, S4
Socioeconómico	Estatus socioeconómico Medio-bajo

Fuente: Strategic Management
Elaborado por: La autora

En el ámbito competitivo, Cruz azul pugna en el Target general, donde su principal ventaja competitiva es el costo.

La franquicia ofrece continuamente descuentos y ofertas para sus clientes, por tanto sigue una estrategia de liderazgo en costos.

Estas estrategias están estrechamente relacionadas con el estrato económico del sector por lo que es totalmente compatible con el modelo de franquicia.

2.7.2. Barreras de Entrada y Salida

Se conoce que la barrera de entrada más significativa para este tipo de proyecto es el monto de inversión requerido para la adquisición de la franquicia.

Para comprar el derecho de utilizar la marca de Cruz Azul, es decir el canon de entrada a la franquicia, se deberá destinar un único valor de \$5.000 para acceder al *Know How* del Grupo DIFARE.

¹¹ Hitt M., Ireland R., Hoskisson R., (2007) Strategic management, Séptima edición, USA, Editorial Thomson South Western, Cáp. 4

También es importante saber que para el inicio de cualquier negocio es relevante adquirir todos los activos para la operatividad del proyecto, el monto aproximado de inversión en activos fijos asciende a \$10.000.

Adicionalmente será trascendental destinar \$10.000 como respaldo al Capital de trabajo, el cual comprende todas las erogaciones necesarias para la operatividad diaria del negocio, siendo el protagonista el inventario.

Todos estos rubros suman un total aproximado de \$25.000. Este total será profundizado en el siguiente capítulo, pero aún así no deja de ser una gran barrera de entrada al negocio.

Otra barrera que se debiera considerar es el costo de cambio¹², es decir el costo en el que incurre un comprador por cambiar de proveedor.

Es evidente que el comprador incurre en un bajo costo de cambio, ya que la decisión de elegir otra farmacia, es prácticamente sencilla. Es por esta razón que será relevante reforzar las estrategias del marketing para superar el costo de cambio y fortalecer la lealtad del cliente.

Otra barrera influyente para entrar al mercado se relaciona con las regulaciones gubernamentales, que para el caso específico de la farmacia sería la obtención de los permisos de funcionamiento.

¹² Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980), New York: Free Press.

Para ello se necesita que haya cupos según el estudio de sectorización emitido por la Dirección Nacional de Control Sanitario, y así la Dirección Provincial de Salud otorge la autorización pertinente.

Dicho estudio de sectorización indica los lugares en donde se requieren nuevas farmacias, por tal motivo representa una barrera de entrada al mercado muy importante.

Para concluir es sustancial indicar que el hecho de haber incurrido en una alta inversión para la franquicia y el capital de trabajo, constituyen una fuerte barrera de salida, debido a que si se decide cerrar el negocio, muy difícilmente se podrá vender todo el inventario de manera ágil.

2.8. Comercialización del Producto/Servicio

2.8.1. Marketing Mix

Se utilizarán las cuatro P's del *Marketing Mix* como herramienta para promover el negocio e implementar las estrategias de mercadeo. No obstante vale la pena resaltar que la farmacia pese a ser un negocio *retail*, hace uso del Marketing Farmacéutico¹³.

Hoy en día en nuestra legislación no permite el marketing para los medicamentos, tal como lo afirma el Director Corporativo del Grupo DIFARE según lo que indica la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado y su respectivo borrador del reglamento.

¹³ <http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2009/09/24/peculiaridades-del-marketing-farmaceutico-2/>

La razón explicada por el Ing. Quezada se halla en el supuesto de que las medicinas no necesitan de publicidad. Sin embargo una farmacia vende medicamentos, y una empresa para vender sus productos necesita de estrategias y mercadeo.

Por ello la cadena de Cruz azul posee un Manual de Imagen y de procesos donde se indica cómo se manejará su marca (CRUZ AZUL) y que está acorde a las normativas vigentes de nuestro País.

Se detalla a continuación los elementos del Marketing Mix de acuerdo a sus manuales.

2.8.1.1. PRODUCTO

Farmacias Cruz Azul ofrece a sus clientes una gran cartera de productos y medicamentos, pero para ello requiere que el franquiciado tenga un alto Capital de trabajo para mantener un Stock surtido.

El monto que el dueño de farmacia requiere para el inventario asciende a \$10.000, y un promedio de 4.000 unidades, afirmaba el Gerente de Franquicias, Enrique Gordon.

El por qué de este valor fue explicado por el Ing. Quezada, cuya causa principal se halla en las políticas de cobranza de los proveedores, donde generalmente venden los productos a sesenta días plazo, y obviamente en ese periodo no se logrará comercializar todo los productos.

Todos los productos para poder ser comercializados deben de cumplir con las formalidades de Registros Sanitarios y demás. También deberá haber sido registrado en el sistema de fijación de precios de la Dirección de Salud, caso contrario no podrá ser puesto a la venta.

2.8.1.2. Precio

El precio de los productos tiene un reglamento específico para garantizar la disponibilidad de los medicamentos en el país.

Dichos precios se encuentran en un listado de todos los medicamentos con sus respectivos precios máximos permitidos en todo el mercado nacional.

Este listado se basa en un sistema de precios aprobado por la autoridad competente y normado en el Reglamento General para la fijación, revisión y control de los precios de los medicamentos de uso humano.

Respecto a este mismo sistema se consultó al Ing. Quezada e ilustró la metodología utilizada para la debida fijación del precio del medicamento.

El P.V.P 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.

Pese a las condiciones descritas, el Gerente en Franquicias señala que la cadena de farmacias continuamente ofrece descuentos de hasta el 30% en sus productos para así atraer al cliente.

Las promociones que regularmente brinda la cadena de farmacias de Cruz Azul son:

- Cruzi20, 20% de descuento los días 20 de cada mes.
- Descuentos para tratamiento de enfermedades crónicas.
- FarmVip, tarjeta de descuentos.

Cabe indicar que se recurre a estas promociones y descuentos debido al target en el que opera la farmacia. Adicionalmente estas medidas están estandarizadas para todas las farmacias franquiciadas en esta cadena, y constantemente el grupo dispone diferentes tipos de descuentos.

Figura 20: Promociones Cruz Azul

The figure consists of three horizontal promotional banners stacked vertically, each with a light blue border. The top banner features the 'CRUZI VEINTE' logo in blue and pink, with a large '20%' in pink and blue. Text to the right states: 'El 20 de cada mes todas las farmacias de Cruz Azul tienen un descuento del 20% en todos sus productos.' The middle banner shows a clock and a pill, with the 'CRUZI medical' logo. Text to the right says: 'Mecanismo de entrega de beneficios adicionales como bonificaciones y descuentos para tratamientos de enfermedades crónicas.' Below this is a link: 'LISTA DE ENFERMEDADES'. The bottom banner features the 'Farmavip' logo in green. Text to the right says: 'Tarjeta de descuentos corporativa, exclusiva para empleados a nivel empresarial e industrial. También permite acceder a planes de medicación'.

Fuente: Cruz Azul (Facebook)
Elaborado por: La autora

Se debe también aclarar que en las compras a DIFARE para los insumos se debe incluir el 1.5% por las políticas de regalías con el que funciona el grupo. Este rubro da acceso a ciertos suministros, mandiles, soporte del software, publicidad masiva, entre otros.

2.8.1.3. 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.

El Merchandising¹⁴ se basa en ciertas técnicas creativas para exponer el producto al cliente.

2.8.1.4. Promoción

Farmacias Cruz Azul dispone de una revista mensual donde se notifican ofertas de determinados productos, Cruziofertas.

Como se indicaba en la sección anterior, el franquiciado debe pagar un porcentaje por concepto de regalías cuyo valor cubre para todos los franquiciados lo siguiente:

- Mandiles, suministros, fundas con la marcas, folletos
- Publicidad en medios masivos como televisión, radio y prensa escrita.
- Página web de Cruz Azul, páginas sociales.

¹⁴ Tomado de la página web: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>

➤ Volantes, etc.

Es relevante recordar que pese al porcentaje de regalías del 1.5% cobrado directamente en cada compra que realice el franquiciado que entre otros rubros está el de publicidad, se incurrirá en un gasto adicional de \$200 mensuales para reafirmar la promoción de la nueva farmacia en el sector.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Toda empresa indudablemente debe mantener una estructura y filosofía organizacional, por ello en este capítulo se dará a conocer la misión y visión, al igual que el organigrama del negocio.

Adicionalmente se describirá todas las funciones y responsabilidades que deberá desempeñar el personal.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3. Misión, Visión

3.1.1. Misión

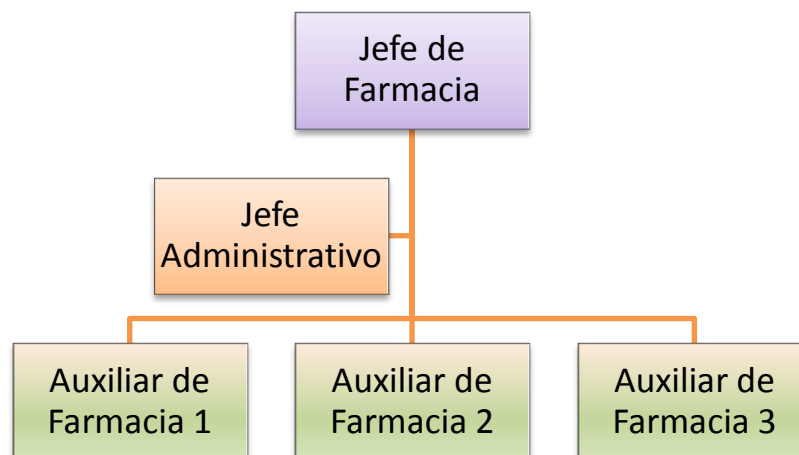
Ser una farmacia respaldada por una gran franquicia ecuatoriana, que brinde un servicio cálido y personalizado, y que cumpla con las más altas expectativas del cliente.

3.1.2. Visión

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.

3.2. Organigrama

Figura 21: Organigrama



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

3.3. Descripción del Equipo de Trabajo

3.3.1. Jefe de farmacia

Funciones:

- Representante legal de la farmacia.
- Negociación con proveedores.
- Adquisición de inventario.
- Control del área administrativa.
- Coordinar auxiliares de farmacia.
- Establecer estrategias para el negocio.
- Control de caducidad de los medicamentos.
- Almacenamiento correcto de medicamentos.
- Formulación de preparados.
- Establecer políticas de seguridad dentro de la farmacia.

3.3.2. Jefe administrativo

Funciones:

- Selección y capacitación del personal.
- Presupuestos.
- Soporte financiero.
- Llevar registros contables.
- Control de inventario.

3.3.3. Auxiliar de farmacia

Funciones:

- Atención al cliente.
- Conocimientos de química y farmacia.
- Venta directa de medicinas al cliente.
- Atender los estantes y perchas.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DE TÉCNICO

Una vez escogido el tipo de negocio a evaluar, será necesario contener en este capítulo todos los balances en inversiones, equipos, activos fijos, software, etc.

Asimismo se detallará un listado del personal que se requerirá con sus respectivas remuneraciones y beneficios.

Por último se incluirá el valor a invertir respecto a las adecuaciones físicas indispensables para la operatividad del negocio.

CAPÍTULO 4: ESTUDIO TÉCNICO

4.1. Antecedentes del Estudio Técnico

4.1.1. Balance de Activos Fijos

Para el funcionamiento operativo de la farmacia será necesario invertir en activos fijos como:

Tabla 27: Balance de Equipos

BALANCE DE EQUIPOS					
ÍTEM	CANTIDAD	COSTO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL (Años)	VALOR RESIDUAL
Computador	2	\$500	\$1.000	3	\$400 c/u
Impresora Epson	2	\$279	\$558	3	\$195 c/u
Lector de barras	2	\$119	\$238	3	\$85 c/u
Software para Farmacia "Neptuno" DIRES S.A.	1	\$4.000	\$4.000	-	-
Refrigerador	1	\$220	\$220	10	\$95
Perchas	6	\$166	\$996	10	\$55
Mostrador	2	\$490	\$980	10	\$400
Rotulo luminoso	1	\$220	\$220	12	-
Split 18000 BTU	1	\$850	\$850	10	-
TOTAL					\$9.062

Fuente: Investigaciones
Elaborado por: La autora

Tabla 28: Calendario de reposiciones

CALENDARIO DE INVERSIONES DE REPOSICIÓN					
ÍTEM	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Computador			\$500		
Impresora			\$279,01		
Lector de barras			\$119		

Fuente: Investigaciones
Elaborado por: La autora

4.1.2. Balance de Personal Técnico

Para esta sección será necesario describir el costo de la contratación del recurso humano para el funcionamiento de la farmacia. A continuación se presenta la matriz que detalla el balance del personal.

Tabla 29: Balance de Personal

BALANCE DE PERSONAL			
CARGO	No. PUESTOS	REMUNERACIÓN MENSUAL	
		UNITARIA	TOTAL
<i>Jefe de farmacia</i>	1	\$333,17	\$333,17
<i>Jefe administrativo</i>	1	\$331,49	\$331,49
<i>Auxiliares de farmacia</i>	3	\$322,77	\$968,31
Total Mensual			\$1.632,97
Total Anual			\$19.595,64
Beneficios Sociales	Jefe de farmacia	Jefe administrativo	Aux. de farmacia
<i>Sueldo base Mensual</i>	\$333,17	\$331,49	\$322,77
<i>Décimo Tercer sueldo</i>	\$333,17	\$331,49	\$322,77
<i>Décimo cuarto sueldo</i>	\$318,00	\$318,00	\$318,00
<i>Vacaciones</i>	\$166,59	\$165,75	\$161,39
<i>Fondos de reserva</i>	\$333,17	\$331,49	\$322,77
TOTAL BENEFICIOS ANUALES		\$ 5.672,43	
TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS		\$ 25.268,07	

Fuente: Investigaciones
Elaborado por: La autora

4.1.3. Balance de Obras Físicas

Para la prolijidad e imagen del negocio será indispensable destinar un monto esencial para la adecuación del local según la operatividad del negocio.

Actualmente el local se halla en un buen estado, pero se requerirá realizar modificaciones acordes a la farmacia.

A continuación se presentará fotos del local, y cómo aproximadamente debe quedar.

Figura 22: Local de la fundación



**Fuente: La autora
Elaborado por: La autora**

Figura 23: Farmacia Cruz Azul



Fuente: Extra.ec
Elaborado por: Extra.ec

Como se puede observar en la foto del local de la fundación, existen ciertos puntos que se deben arreglar para así adaptarlo a la farmacia.

En primera, se debe extraer los dos mesones, que para este caso (la farmacia), no son útiles; para ello la remoción de mesones asciende a un valor de \$50 por cada mesón.

Posteriormente será necesario adecuar el piso, y cambiar las valdosas, ya que las que están actualmente instaladas se encuentran en mal estado. Tal obra asciende a un coste de \$868 incluida la mano de obra.

Se debe recalcar que en dicho costo se ha incluido la nivelación del piso, lo que ha hecho incrementar los gastos de adecuación del local.

Por otro lado se debe considerar el costo de la pintura y el empaste, tanto interna como la fachada externa. Para la parte interna del local tiene un costo

de \$500 incluida la mano de obra, mientras que para la fachada \$150 respectivamente.

Para la debida instalación del baño serán necesarios unos \$250 y también se deberá considerar un gasto para el desalojo de \$40.

Respecto a las instalaciones eléctricas se tiene que destinar \$300, mientras que para las luminarias externas e internas \$250 incluido todo el material eléctrico a necesitar.

Por otro lado será indispensable para la seguridad de la farmacia instalar un enrejado, el cual tiene un costo de \$400.

Para resumir todo este presupuesto para obra civil, se lo dispondrá a continuación.

Tabla 30: Balance de obras física

BALANCE DE OBRAS FÍSICAS	
Obra	Costo
<i>Remoción de mesones</i>	\$100
<i>Instalación eléctrica</i>	\$300
<i>Luminarias</i>	\$250
<i>Pintura y empaste externo e interno</i>	\$650
<i>Instalación y cambio de valdosas</i>	\$868
<i>Baño</i>	\$250
<i>Desalojo</i>	\$40
<i>Enrejado</i>	\$400
Total	\$2.858

Fuente: Investigaciones
Elaborado por: La autora

4.2. Conclusiones del Estudio Técnico

El estudio técnico demostró los costos e inversiones en los que se deberá incurrir para poner en marcha la farmacia.

Tal inversión asciende a un monto de \$11.920 el cual incluye todos los valores relacionados a la adquisición de equipos, adecuaciones para el local comercial, es decir la obra civil.

Respecto al balance del personal se conoce que se debe incurrir en un costo anual de \$ 25.268,07 incluido las debidos beneficios estipulados en la ley.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero es el capítulo más importante de todo proyecto. En esta sección se conocerá los ingresos proyectados, la estimación de los costos, todo detallado en un estado de resultados.

De igual forma se detallará el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rendimiento del proyecto.

Lo primordial de este estudio se halla en la conclusión del mismo, donde se indicará si el proyecto es o no es rentable.

CAPÍTULO 5: ESTUDIO FINANCIERO

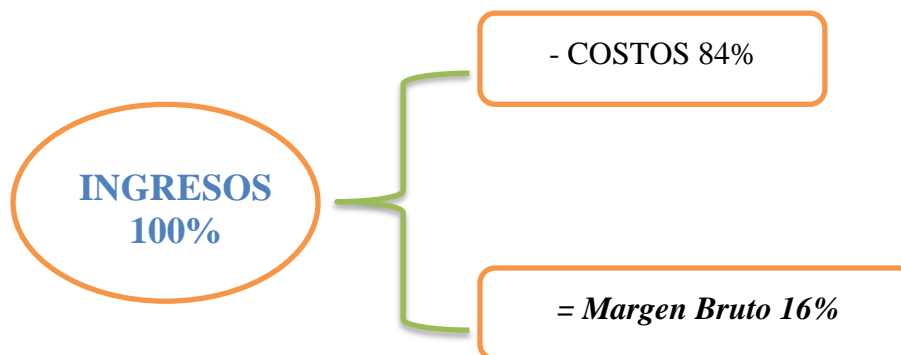
5.1. Estimación de Costos

La estructura de costos de este proyecto ha sido minuciosamente estudiada por el Grupo DIFARE.

Funcionarios del Grupo sugirieron que el costo de venta anual del proyecto bordeará el 84% de los ingresos brutos.

Dicho 84% de la estructura de costos es un dato histórico proveído por el Gerente de Franquicias de Cruz Azul, dado ese porcentaje se puede conocer que el Margen Bruto de Utilidad Anual se encontraría aproximadamente en un 16%.

Figura 24: Distribución de costos y utilidad Bruta



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Para la estructura de gastos operativos se tomará de base ese 16% de margen bruto, por lo que se destinará el 2% aproximadamente en gastos varios. Se lo podrá apreciar de mejor forma en el Flujo de Caja presentado posteriormente.

5.2. Inversiones del Proyecto

5.2.1. Gastos de Constitución de farmacia

Para los gastos de constitución de la farmacia será necesario considerar los los costos por concepto de abogado, las tasas del registro mercantil, y en todas las entidades que emiten los permisos de funcionamiento.

El gasto total asciende a un costo de \$961,74, amortizables en \$192,35 por cinco años, lo cual se lo ha detallado en la tabla siguiente:

Tabla 31: Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Costo	Valor
<i>Abogado</i>	\$500
<i>Notario</i>	\$80
<i>Registro Mercantil</i>	\$120
<i>Municipio</i>	\$5
<i>SRI</i>	\$5
<i>Permisos de Funcionamiento</i>	\$201,74
<i>Varios</i>	\$50
TOTAL	\$961,74

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
TOTAL	Valor a Amortizar anualmente
<i>\$961,74</i>	\$192,35

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

5.2.2. Monto total de Inversiones

Es necesario recordar al momento de elaborar el estado de resultado el monto de inversión necesario.

Parte de ello se encuentra detallado en el capítulo 4, que es el estudio técnico en el cual se halló que en el balance de equipos se debe destinar un valor de \$9062, mientras que para la obra física se debe incurrir en \$2858.

Por otro lado es necesario notar que ya que la fundación cuenta con un local comercial, se podrá usufructuar de ello y ahorrarse los gastos de alquiler, pero cabe entonces la pregunta de por qué no incluirlo en el flujo.

El local no ha sido alquilado hasta hoy, es más no se le ha dado ningún uso hasta la actualidad, por lo que se debe considerar como costo hundido y obviarlo del flujo.

Otra justificación estaría basado en el sustento tributario. ¿Cómo se justificaría al ente correspondiente los gastos de alquiler? Por todas estas razones no se incluirá en flujo los gastos de arriendo.

Figura 25: Local comercial con garaje



Fuente: La autora

Elaborado por: La autora

Figura 26: Panorama del local comercial



Fuente: La autora

Elaborado por: La autora

Concluyendo esta sección, se notó que la inversión total en equipos, adecuaciones, obra civil, asciende a un monto de \$11.920,00. Mientras que el pago del canon de entrada tiene un costo de \$5.000,00 resultando así una inversión total de \$16.920,00.

5.2.3. Capital de Trabajo

El Capital de trabajo según Nassir Sapag indica que es la inversión necesaria y disponible para financiar los desfases normales para la operación del negocio¹⁵.

Respecto a este rubro el Ing. Gordon opina que al franquiciador se le propone mantener \$10.000,00 como capital de trabajo disponible para la operatividad de la farmacia.

Como fue enunciado, este valor se justifica sobre el supuesto de que los proveedores venden los inventarios a 60 días plazo, por lo que el Ing. Quezada, Director Corporativo de DIFARE dispone que los \$10.000,00 serán necesarios para cubrir dicho desfase.

No obstante revisando los ingresos proyectados se notó que dada la naturaleza del negocio se dispone de una alta liquidez al igual que en el primer mes se venderá un aproximado de \$28.800.

Analizando el volumen de ventas será necesario cubrir el Costo de Ventas del primer mes, por lo que se incrementará el Capital de Trabajo a \$24.192 y lo respectivo para los siguientes meses se cubrirá con la operatividad del negocio.

¹⁵ SAPAG, N. PROYECTOS DE INVERSIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN (2007), MÉXICO.

5.3. Ingresos del Proyecto

5.3.1. Ingresos por Venta de Productos o Servicios

Según lo mostrado en la estimación de la demanda del capítulo dos, el mercado refleja un crecimiento anual del 5%, un promedio de transacciones diarias de 240 transacciones, con un promedio de \$4,00 por transacción.

Esto significa que diario se tiene un ingreso aproximado de \$960. Este valor fue suministrado por el Ing. Gordon, Gerente de franquicias, el cual posee estudios financieros de todos los franquiciados.

Partiendo de ese dato histórico, se realizó el cálculo de los ingresos anuales considerando la tasa de crecimiento del mercado, por lo que se revisa una vez más la matriz con los Ingresos anuales durante el horizonte del proyecto, recordando que estos datos fueron ya profundizados en la estimación de la demanda del capítulo dos.

Tabla 32: Ingresos proyectados

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

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

En conclusión se tiene un ingreso anual promedio de \$381.931,63 aproximadamente, con una tasa de crecimiento del 5%.

5.3.2. Valor de desecho comercial del Proyecto

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.

Se hace este supuesto debido a que se pretende vender el negocio con la marca, y como no existe algún tipo de prohibición para el traspaso de la franquicia a otro dueño, se podrá realizar la venta del negocio con la franquicia y la venta respectiva de activos fijos. Tal venta llega a un valor de \$7.185,00, el cual será detallado en la siguiente tabla.

Tabla 33: Valor Salvamento del proyecto

Valor de salvamento	Año 5
Canon de entrada	\$5.000,00
Valor de salvamento de Activos Fijos	\$2.185,00
Total	\$7.185,00

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

5.4. Tasa De Descuento

5.4.1. Modelo CAPM

Indudablemente cuando se desee invertir en cualquier proyecto es indispensable conocer a priori la rentabilidad y el riesgo que el negocio

posee. Para ello se calculará el modelo de Valoración de activos financieros o CAPM (capital asset pricing model)¹⁶.

Este modelo permite obtener la rentabilidad de un activo o proyecto a través de la siguiente fórmula:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(r_m - r_f) + r_p$$

Donde:

$E(r_i)$	Tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i.
r_f	Tasa libre de riesgos, T-BONDS.
r_m	Rentabilidad del mercado de cadena de farmacias en U.S.
β_{im}	Riesgo Beta desapalancada.
r_p	Riesgo País.

Para antes de hacer el debido cálculo del CAPM, es necesario primero hallar la beta desapalancada de una compañía comparable, es decir que la beta de la empresa no involucre deudas en su estructura de capital.

A continuación se presentan los datos correspondientes a la compañía WALGREEN Co. de Agosto 2012¹⁷.

Walgreen se dedica a la venta al por menor de medicinas en U.S., similar a la de las farmacias de Cruz Azul.

Walgreen maneja los siguientes niveles de activos y pasivos:

¹⁶ <http://www.encyclopediainanciera.com/gestioncarteras/capm.htm>

¹⁷ <http://finance.yahoo.com/q/ks?s=WAG>

Tabla 34: Datos Walgreen

Beta	1.22
Total Activos	\$33.462.000
Total Pasivos	\$15.226.000
Nivel de deuda L	45.50%
Tasa de Impuestos	40%

Fuente: Yahoo Finance
Elaborado por: La autora

Estos datos son muy necesarios ya que hay que retirar los efectos del total de deudas de WALGREEN, para posteriormente incluir la estructura de financiamiento del proyecto de la farmacia CRUZ AZUL.

Entonces para aislar dichos efectos se deberá utilizar la siguiente fórmula:

$$\beta_a = \frac{(1 - L)\beta_i}{(1 - LT)}$$

$$\beta_a = \frac{(1 - 45.5\%) * 1.22}{(1 - 45.5\% * 40\%)} = 81.28\%$$

Una vez aislado la estructura del financiamiento de WALGREEN, se incluirá el nivel de endeudamiento propio del proyecto en estudio.

$$\beta = \frac{81,28\%(1 - (50\% * 22\%))}{(1 - 50\%)} = 1,4468$$

Ya con el Beta calculado se podrá utilizarlo en la fórmula del CAPM.

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(r_m - r_f) + r_p$$

Tabla 35: CAPM

<i>CÁLCULO DEL CAPM</i>	
r_f	0,62%
r_m	12%
β_{im}	1,4468
r_p	8,1%
$E(r_i)$	25,18%

Fuente: Investigaciones
Elaborado por: La autora

Por tanto la rentabilidad mínima que se exigirá del proyecto será 25,18%, tasa calculada de la formula del CAPM y la que será considerada al momento de descontar los flujos futuros para el debido cálculo del VAN.

5.5. Flujo De Caja

En esta sección será imperativo demostrar la utilidad anual del proyecto a través del Estado de Resultado, para posteriormente poner en consideración diferentes rubros como la depreciación, capital de trabajo, inversión, el debido valor de salvamento y la amortización de la deuda. En el caso específico de este proyecto, se notó un flujo de caja positivo durante los cinco años de evaluación. A continuación se presenta el flujo respectivo.

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 345.600,00	\$ 362.880,00	\$ 381.024,00	\$ 400.075,20	\$ 420.078,96
Total Costos		\$ 290.304,00	\$ 304.819,20	\$ 320.060,16	\$ 336.063,17	\$ 352.866,33
U. Bruta		\$ 55.296,00	\$ 58.060,80	\$ 60.963,84	\$ 64.012,03	\$ 67.212,63
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
U. Operativa		\$ 20.939,41	\$ 21.398,95	\$ 21.808,26	\$ 22.160,74	\$ 22.449,58
<i>15% Trabajadores</i>		\$ 3.140,91	\$ 3.209,84	\$ 3.271,24	\$ 3.324,11	\$ 3.367,44
<i>10% Reserva legal</i>		\$ 2.093,94	\$ 2.139,89	\$ 2.180,83	\$ 2.216,07	\$ 2.244,96
U. antes Impuestos		\$ 15.704,56	\$ 16.049,21	\$ 16.356,20	\$ 16.620,56	\$ 16.837,18
<i>Impuestos 22%</i>		\$ 3.455,00	\$ 3.530,83	\$ 3.598,36	\$ 3.656,52	\$ 3.704,18
U. despues Impuestos		\$ 12.249,55	\$ 12.518,38	\$ 12.757,83	\$ 12.964,04	\$ 13.133,00
<i>Depreciación</i>		\$ 385,77	\$ 385,77	\$ 385,77	\$ 385,77	\$ 385,77
<i>Amortización de Gastos de Constitución</i>		\$ 192,35	\$ 192,35	\$ 192,35	\$ 192,35	\$ 192,35
<i>Capital de trabajo</i>						\$ 24.192,00
<i>Inversión</i>						
<i>Valor de Salvamento</i>						\$ 7.185,00
<i>Pago Deuda-Amortización</i>		\$ 20.556,00	\$ 2.984,58	\$ 3.464,36	\$ 4.021,28	\$ 5.418,07
Flujo de Efectivo Total		-\$ 20.556,00	\$ 9.843,09	\$ 9.632,14	\$ 9.314,67	\$ 8.874,44
VAN		\$ 14.718,39		TIR	50,06%	

5.5.1. VAN, TIR

Dado el respectivo flujo de caja, se podrá calcular el VAN y la TIR del proyecto, los cuales demostrarán si se deberá invertir en el negocio o rechazarlo.

Los parámetros para optar por la inversión serán si el Valor actual neto es mayor que cero, y si la Tasa interna de rendimiento que ofrece el proyecto es mayor que la Tasa exigida por el inversionista, es decir la tasa del CAMP.

Por tanto haciendo los debidos procesos se obtuvo que el VAN asciende a un valor de \$14.718,39, mientras que la Tasa Interna de Rendimiento del proyecto refleja un 50.06% concluyendo así que el proyecto es rentable.

Dado que el VAN es mayor que cero y la TIR es mayor que la TMAR es decir 21.06%.

Sera incluso necesario explicar en esta sección el porqué de una TIR muy alta.

La razón se halla en que la inversión en infraestructura es mínima ya que se cuenta con el local.

5.6. Período de recuperación de la Inversión

En todo proyecto luego de conocer el monto de inversión y los flujos futuros, es importante evaluar el periodo de recuperación del proyecto PRI y a través de este procedimiento hallar el tiempo necesario para recuperar lo invertido.

Por tanto tenemos que se podrá recuperar la inversión en 4 años aproximadamente, según el costo de capital de 21.06%.

Tabla 36: Periodo de Recuperación de Inversión

TMAR		0,2518		
Periodo	Saldo de Inversión	Flujo de caja	Rentabilidad exigida	Recuperación de la inversión
1	\$ 20.556,00	\$ 9.843,09	\$ 5.176,95	\$ 4.666,14
2	\$ 15.889,86	\$ 9.632,14	\$ 4.001,80	\$ 5.630,34
3	\$ 10.259,52	\$ 9.314,67	\$ 2.583,82	\$ 6.730,85
4	\$ 3.528,67	\$ 8.874,44	\$ 888,68	\$ 7.985,76
5	-\$ 4.457,08	\$ 39.670,05	-\$ 1.122,50	\$ 40.792,55

Fuente: Investigaciones
Elaborado por: La autora

Cuando se aplicó los costos de la tasa de retorno pertinente, el periodo de recuperación aproximado se encuentra en el cuarto año. Su valor de recuperación asciende a \$25.013,08 el cual es superior a la inversión de \$20.556,00.

5.7. Análisis De Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad de este proyecto, se bosquejará diferentes escenarios, donde las variantes principales serán los ingresos y gastos.

Este procedimiento generalmente se realiza para ver la volatilidad, varianza, o susceptibilidad de las variables.

Este análisis es importante ya que bajo determinados escenarios, si se llegara a dar el caso, se puede cambiar sobre la marcha la estrategia para ser lo menos afectado posible.

Se comenzará variando los ingresos desde un rango de +5% a -10%, es decir se evaluará el supuesto que los ingresos aumenten o disminuyan en tanto por ciento para luego examinar el VAN y la TIR.

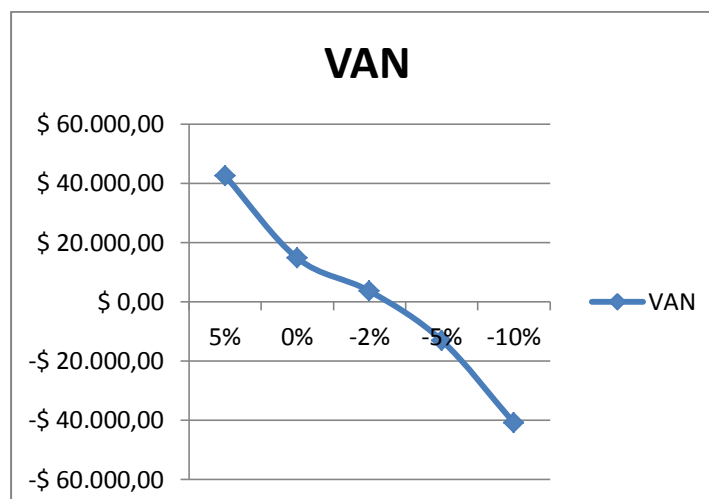
A continuación se presenta una matriz con las variaciones al igual que el gráfico respectivo.

Tabla 37: Escenario Variación de Ingresos

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

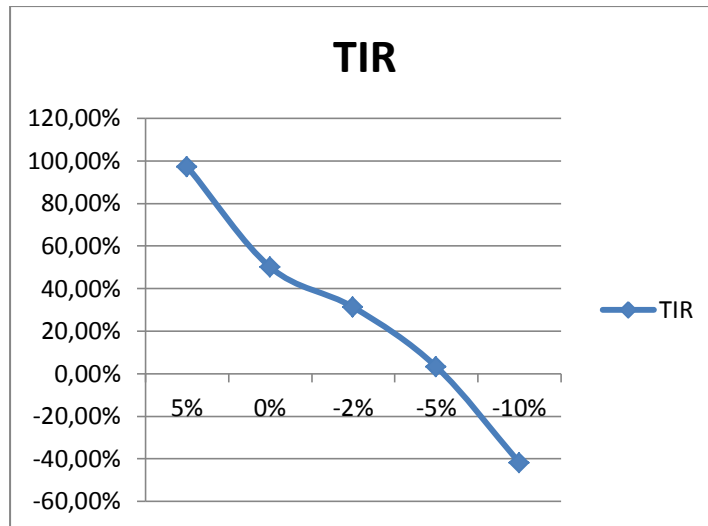
Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 27: Escenario Variación del VAN



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 28: Escenario Variación de la TIR



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Los anteriores recursos demuestran que ante una variación de los ingresos del 5%, el VAN aumentará a \$ 42.544,77 mientras que la TIR incrementaría a 97,27%.

Sin embargo con el tan solo hecho de que los ingresos disminuyan 5%, éste afectaría el VAN reduciéndolo a -\$ 13.107,99 de igual manera con la TIR con 3.23%.

Si continuara disminuyendo hasta el 10% el VAN resultaría en -\$ 40.934,37 y la TIR en -41.79% lo cual sería alarmante.

Por otro lado se evaluó la variabilidad de los costos, este por el contrario se evalúa el efecto del VAN y la TIR si aumentaran los gastos.

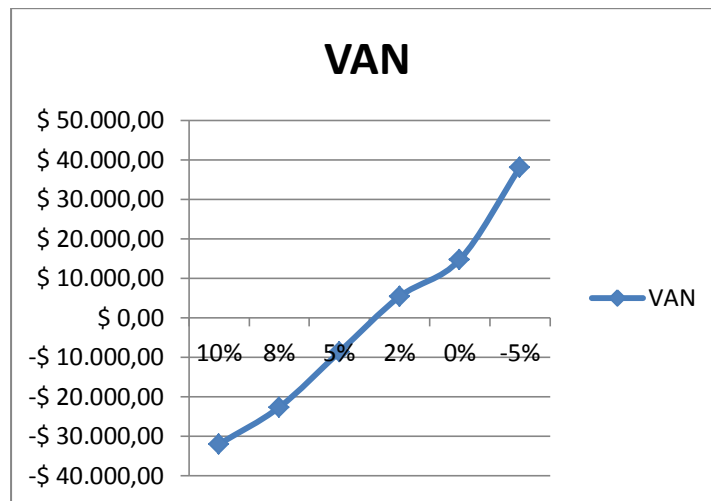
Se analizó entonces un rango de variabilidad desde -5% hasta un incremento de 15% en los costos del negocio. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 38: Escenario Variación de los Costos

Variación de los Costos	Variación	VAN	TIR
	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%

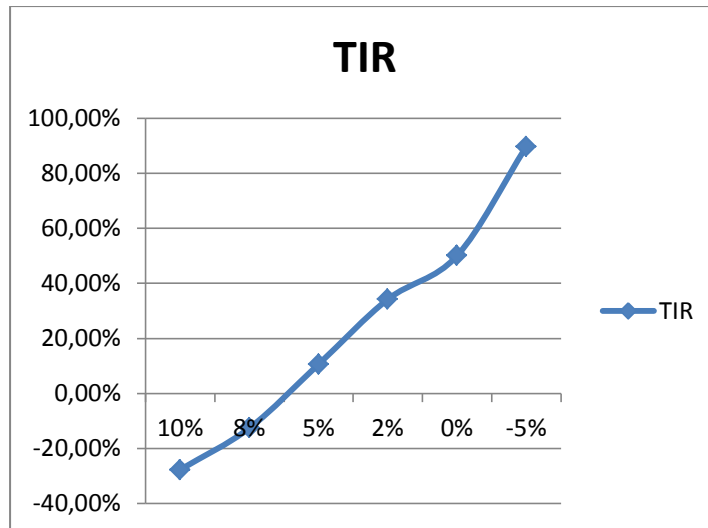
Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 29: Escenario Evaluación del VAN



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

Figura 30: Escenario Evaluación de la TIR



Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

El análisis de variación de costos refleja que si este rubro aumentara tan sólo un 5% el VAN resultaría negativo, es decir -\$ 8.655,77 mientras que la TIR bajara a 10.66%.

Por tanto se puede concluir que estas variables son críticas del proyecto, ya que afectan directa y significativamente en el VAN y la TIR con tan solo una variación del 5% en los costos y -5% en los Ingresos.

5.8. Análisis de Arriendo del local

Como segunda alternativa, se analizó también el escenario de alquilar el local y no realizar el proyecto para evaluar así su factibilidad.

Para ello será necesario invertir en la adecuación del local para poder arrendarlo. Se consideró los siguientes rubros:

Tabla 39 Adecuaciones para alquiler del local

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

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

En total será necesario una inversión de \$936 que deberá ser incluido en el flujo de caja respectivo.

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%.

Para traer a valor presente todos los flujos futuros, se utilizó una tasa de descuento de referencial del 17.45%, que es el rendimiento del sector inmobiliario en Ecuador¹⁸.

Tabla 40 Evaluación Financiera Alquiler del Local

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por alquiler		\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82
Gastos						
Impuestos Prediales		\$ 105,00	\$ 107,10	\$ 109,24	\$ 111,43	\$ 113,66
Utilidad		\$ 3.495,00	\$ 3.672,90	\$ 3.859,76	\$ 4.056,02	\$ 4.262,17
(-)Local	-\$ 936,00					
Flujo de Caja	-\$ 936,00	\$ 3.495,00	\$ 3.669,75	\$ 3.853,24	\$ 4.045,90	\$ 4.248,19
VAN	\$ 11.105,34					
TIR	378%					

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora

¹⁸ Tomado de la página web http://www.fideicomisoplusvalia.com/entorno_inmobiliario_ecuador.php
<http://www.fideicomisoplusvalia.com/rendimiento.php>

En conclusión se tiene que una utilidad promedio de alquilar el local sería de \$3.869,17 ± \$303,31, mientras que el VAN de \$11.105,34 y una TIR de 378%. La razón da la TIR muy alta se debe a que la inversión es mínima, la cual bien puede ser recuperada en los cuatro primeros meses.

5.9. Conclusiones del estudio financiero

Dada la inversión requerida de \$16.920 en equipos, el local, el capital de trabajo, y el canon de entrada único; financiado al 50%, el proyecto de la farmacia ofrece una TIR del 50.06% y un VAN de \$14.718,39 con un periodo de recuperación de 4 años aproximadamente.

Por otro lado percibimos un VAN de \$11.105,34 respecto a la evaluación del alquiler del local, lo que representaría ganar un 32.53% más invirtiendo en el proyecto de la farmacia CRUZ AZUL.

Por tal motivo se sugiere aplicar el proyecto de instalar la franquicia de Cruz Azul en las instalaciones de la fundación.

CONCLUSIONES GENERALES

En este plan de negocios se ha expuesto una idea de comercialización acorde a las exigencias del mercado, las cuales han sido meticulosamente evaluadas en el estudio de mercado realizado en el sector.

Dicho estudio de mercado fue realizado con la meta de buscar las necesidades desatendidas en el lugar, y gracias a las encuestas practicadas se detectó que el 51.60% de la muestra requiere una farmacia en la localidad.

Por tanto se investigó las condiciones actuales del mercado farmacéutico y se descubrió que las farmacias independientes estaban en decadencia, ya que en la actualidad las boticas pertenecientes a una cadena poseen el 70% de las ventas Totales.

Por tales razones se consultó a altos funcionarios del Grupo DIFARE, dueña de las cadenas Pharmacy's, Cruz Azul, y Farmacias Comunitarias para conocer los por menores del negocio.

El grupo tiene información actualizada del mercado y de todos su franquiciados, por ello pudimos obtener el promedio de ganancias y la estructura de costos de la farmacia.

Tomando los datos históricos proveídos por Grupo DIFARE, se realizó el debido flujo de caja para obtener el VAN, la TIR, periodo de recuperación de inversión.

Se obtuvo entonces que el Valor actual neto del proyecto asciende a \$14.718,39, con una TIR de 50.06% siendo mayor a la TMAR de 21.06%. Todos estos parámetros reflejan un negocio factible que puede emprender la fundación.

RECOMENDACIONES

Se puede recomendar a la Directiva de la Fundación Sor Dominga Bocca en base al plan de negocios elaborado lo siguiente:

1. Considerar la adaptación del local, obviando la parte del garaje, para conseguir mayor espacio y crear una bodega mucho más amplia o en su defecto modificar la estructura de la farmacia y habilitar una sección para autoservicio. Para ello será necesario una mayor obra civil.
2. Tomar en cuenta que este negocio es muy diferente al de dirigir una fundación, por lo que se deberá administrar la farmacia de manera independiente, y que pueda tener libertad de decisión. Para esto es importante que se contrate un administrador que rinda cuentas a la directiva.
3. Dado que en el sector hay un mayor flujo de vehículos que de peatones, colocar publicidad amplia, que pueda ser vista desde los mismos autos con facilidad.
4. Como una forma de atraer a los clientes, se puede sugerir poner puntos de corresponsales no bancarios, o si existe la posibilidad de poner cajeros, hacerlo. En el sector no hay ninguna agencia bancaria

cerca, y cuando se realizó las encuestas, muchos de los moradores indicaron dicha necesidad.

Actualmente existen diferentes tipo de corresponsales no bancarios, como por ejemplo del Banco Guayaquil, Banco Pichincha, Banco del Pacífico entre otros.

Por experiencia propia sugiero esta alternativa ya que ayuda aumentar la afluencia de clientes, y la publicidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Sandoval, P.(1992). Metodología de la Investigación Científica. Cuenca, Ecuador: Editorial Don Bosco.
- "Estudio de factibilidad de un proyecto" de Acevedo, Ariza, Barrios, 2010, Universidad del Atlántico, Pag. 11.
- PORTER, M., VENTAJA COMPETITIVA, CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR, EDITORIAL REI ARGENTINA S.A., 1991, Cap. 1 Pág. 23
- Hitt M., Ireland R., Hoskisson R., (2007) Strategic management, Séptima edición, USA, Editorial Thomson South Western, Cáp. 4
- Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980), New York: Free Press.
- SAPAG, N. PROYECTOS DE INVERSIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN (2007), MÉXICO.

Páginas Web

- http://www.cca.org.mx/cca/cursos/estadistica/html/m14/coef_pearson.htm
- <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>
- <https://www.sidweb.espol.edu.ec/public/download/doDownload?attachment=415460&websiteId=4501&folderId=1317&docId=700256&websiteType=1>
- <http://www.semana.ec/ediciones/2012/04/29/actualidad/actualidad/la-gran-batalla-de-las-farmaceuticas/>
- <http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2009/09/24/peculiaridades-del-marketing-farmaceutico-2/>
- <http://www.encyclopediainanciera.com/gestioncarteras/capm.htm>
- <http://finance.yahoo.com/q/ks?s=WAG>