

**UNIVERSIDAD DON BOSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



***“PLAN DE NEGOCIOS TIPO PARA LAS PEQUEÑAS DROGUERÍAS DEL  
AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO PRACTICO  
DROGUERÍA DROQUISAL”***

**TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE:  
Licenciatura En Administración De Empresas**

**PRESENTADO POR:**

**Cecile Lissette Meléndez Sosa**

**SEPTIEMBRE DEL 2007**

**SOYAPANGO – EL SALVADOR – CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DON BOSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**RECTOR:**

**Ing. Federico Miguel Huguet Rivera.**

**VICE – RECTOR:**

**Presbítero Víctor Bermúdez.**

**SECRETARIO GENERAL:**

**Lic. Mario Rafael Olmos.**

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:**

**Msc. Herbert Humberto Belloso Funes.**

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Lic. Fidas Edgardo Alfaro Arévalo.**

**SEPTIEMBRE DEL 2007**

**SOYAPANGO – EL SALVADOR – CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DON BOSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**“PLAN DE NEGOCIOS TIPO PARA LAS PEQUEÑAS DROGUERÍAS  
DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO  
PRACTICO DROGUERÍA DROQUISAL”.**

**Lic. Ernesto Pineda.  
Quiteño.**

**Jurado Vocal**

**Lic. Sigfredo Serpas.**

**Jurado Presidente**

**Lic. Héctor**

**Jurado Vocal**

**Licda. Miriam de Henríquez**

## Asesor

### AGRADECIMIENTOS

Hoy, después de un largo camino lleno de diferentes situaciones que parecían imposibles de solventar, he logrado encontrar el éxito final que representa para mí el culminar mi carrera con la elaboración del presente documento.

Por este motivo, quiero en primer lugar y ante todo, darle Gracias a Dios, quien me ilumino desde años atrás y permitió que mi meta de ser Licenciada en Administración de Empresas hoy sea una Realidad. GRACIAS DIOS POR ESTE GRAN REGALO PARA LA VIDA.

Así mismo darle las Gracias a la Santísima Virgen Maria, quien como Madre Intercesora, estoy segura ha acompañado mis esfuerzos y ha suplicado ante su Hijo por mí. GRACIAS MADRE SANTISIMA DEL CIELO POR TU COMPAÑÍA EN ESTE CAMINO.

Ahora también quiero darle las gracias a todos mis seres queridos que de una u otra manera han apoyado mis esfuerzos para continuar y culminar esta etapa de mi vida.

A mi Abuelo, **Jorge Alberto Meléndez**, quien ha sido mi Padre desde que era una niña; y quien sacrificadonse enormemente me dio la oportunidad de estudiar la carrera de mis sueños y no descanso hasta que culminara dicho sueño. GRACIAS PAPA POR TODO LO QUE ME HAS DADO HASTA AHORA, NO SOLO MIS ESTUDIOS SINO TODA TU CONFIANZA Y AMOR. DIOS TE BENDIGA PAPA.

A mi Abuela, mi Mamá, **Marta Lidia de Meléndez**, con quien muy a pesar de todas las diferencias se que he podido y podré contar para siempre salir delante; donde siempre encuentro la fortaleza para seguir aun contra la corriente. GRACIAS MAMA, POR TU PACIENCIA Y AMOR. DIOS NOS DE LA OPORTUNIDAD DE SEGUIR JUNTAS Y TE BENDIGA SIEMPRE.

A ambos, quiero decirles que espero algún día no lejano, pueda compartir con ustedes los frutos de este éxito que Dios nos ha regalado.

También, en esta oportunidad quiero agradecer a mi Papá, **José Antonio Meléndez**, quien desde pequeña represento para mí un ejemplo a seguir, no solo por su intelecto sino también por sus esfuerzos por seguir adelante en la vida como un profesional de la Administración de Empresas.

Mi Madrina, esa mujer que en muchas ocasiones me ha apoyado como una verdadera Madre, **Carmen Medrano**, gracias Madrina por todo lo que ha hecho por mí sin reparo ni queja alguna. DIOS LE BENDIGA POR SIEMPRE. Así mismo a todas mis Tías que aun estando lejos siempre me llevan en su corazón y sus oraciones brindándome y todo su cariño: **Margoth Medrano, Rosa Medrano, Gloria Medrano y Manuel Medrano**. También va por Ustedes este triunfo.

A mi Mamá, **Gloria Isabel Romero**, quien de una u otra forma a pesar de la distancia ha intentado con sus limitaciones, colaborar durante mi vida y también durante el desarrollo de esta carrera.

No podía quedarse fuera de estos agradecimientos Mi Compañera de Equipo, la **Licenciada Miriam de Henríquez**, quien más que mi asesora, fue mi compañera de Tesis. GRACIAS LICENCIADA POR NUNCA DEJARME CAER DURANTE ESTA BATALLA.

Tampoco puedo dejar de lado a mi Jurado Evaluador, esos Profesionales que con sus conocimientos y carisma fueron mas que un Jurado Evaluador, Maestros dispuestos a compartir sus conocimientos para ayudarme a crecer como Profesional, muchas veces privando sus vidas y a sus familiares de tiempo para aportar al desarrollo de este trabajo; GRACIAS A TODOS : **Lic. Sigfredo Serpas, Lic. Ernesto Pineda y Lic. Héctor Quiteño**.

Por ultimo, agradecer a todas aquellas personas, que de una u otra forma me acompañaron en este largo camino con su Apoyo y Oraciones, que tuvieron fe en mi y no me dejaron vencida, Familiares y Amigos, en especial a Ti Mi Incansable Amigo y a veces Enemigo GRACIAS, QUE DIOS TE BENDIGA POR TU TIEMPO Y APOYO, A ESTA QUE HICISTE TU CAUSA.

Dios les Bendiga a todos...y de corazón les digo que espero que todo esto sea el comienzo de una serie de triunfos que juntos o a distancia disfrutaremos si Nuestro Buen Dios lo Permite.

Abuelito **Vicente**, espero desde el Cielo este contento conmigo por este éxito que también se lo dedico a Usted.

CECILE LISSETTE MELENDEZ SOSA.

## INDICE

Introducción.....	1
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1. Definición de la Situación Problemática.....	2
1.1 Enunciado del Problema.....	4
2. Justificación.....	4
3. Delimitacion de la problema.....	6
4. Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	6
<b>CAPITULO II FUNDAMENTACION TEORICA</b>	
Objetivo General del Estudio.....	8
Objetivos Específicos del Estudio.....	8
1. Marco Histórico.....	9
1.1 Evolución de las Droguerías en el Sector Comercio.....	9
1.2 Desarrollo de las Droguerías en El Salvador.....	10
1.3 Modos de Operar de las Droguerías en El Salvador.....	10
1.4 Importancia Económica de las Droguerías en el Sector Comercio.....	11
2. Marco Teórico de Referencia.....	11
2.1 El Proceso de la Administración y Funciones de los Administradores.....	11
2.2 Naturaleza de la Planeación.....	14
2.3 Proceso de la Planeacion.....	14
2.4 Naturaleza y Propósito de las Estrategias.....	19
2.5 El Proceso de la Planeacion Estratégica.....	19
2.6 Clasificación de la Pequeña Empresa en El Salvador.....	25
2.7 Impulso de los Planes de Negocios en la Pequeña Empresa.....	28
2.8 El Plan de Negocios.....	34
2.9 Competitividad y Ventaja Competitiva.....	43

2.10 Las incubadoras de Negocios.....	43
2.11 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) del Sector Comercio.....	45
3. Marco Legal.....	47
3.1 Aspectos Jurídicos que Rigen a las Droguerías.....	47
3.2 Como Aperturar Formalmente una Droguería en El Salvador.....	48
3.3 Otros Requisitos Establecidos por la Ley.....	49
CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
Objetivo General de la Investigación.....	
.....	50
Objetivos Específicos de la Investigación.....	50
1. Método de Investigación.....	51
2. Tipo de Investigación.....	51
3. Sistema de Hipótesis y Operativización de las Variables.....	51
3.1 Hipótesis General.....	51
3.2 Hipótesis Especifica.....	53
4. Fuentes de Recolección de Datos.....	56
4.1 Datos y Fuentes Primarias.....	56
4.2 Datos y Fuentes Secundarias.....	56
5. Definición de la Población.....	56
6. Unidades de Análisis.....	56
7. Sujetos de Estudio.....	57
8. Marco Muestral.....	57
8.1 Censo.....	57
9. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
10. Prueba Piloto.....	
.....	58
11. Procedimiento para la Realización de la Investigación.....	58

12. Tabulación y Análisis de los Datos.....	59
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones y Recomendaciones.....	100
CAPITULO V PROPUESTA DE UNA PLAN DE NEGOCIOS TIPO PARA LAS PEQUEÑAS DROGUERIAS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR CASO PRACTICO DROGUERIA DROQUISAL	
1. Importancia del Plan de Negocios.....	112
2. Justificación.....	113
3. Objetivos de la Propuesta.....	114
3.1 Objetivo General.....	114
3.2 Objetivos Específicos.....	115
4. Beneficio de la Propuesta.....	115
5. Desarrollo de la Propuesta de Plan de Negocios Tipo Caso Práctico	
Droguería DROQUISAL.....	116
I. Resumen Ejecutivo.....	118
II. Plan de Negocios Tipo.....	119
Nombre de la Empresa.....	119
Antecedentes de la Empresa.....	119
Misión de la Empresa.....	121
Visión de la Empresa.....	
121	
Objetivos de la Empresa.....	
.....121	
Objetivo General....	
.....122	
Objetivo a Corto Plazo.....	122
Objetivo a Mediano Plazo.....	122
Objetivo a Largo Plazo.....	122
1. Definición del Mercado.....	122
A) Descripción del Sector.....	122

	A.1) Descripción de la Actividad Primaria del Negocio.....	122
	A.2) Características y Tendencias del Sector.....	123
	A.3) Grupo de Clientes Importantes al Negocio.....	
123		
	B) Clientes.....	123
	B.1) Descripción del Mercado.....	123
	B.2) Tamaño del Mercado Primario.....	124
	B.3) Penetración de Mercado.....	124
	B.4) Precio y Margen de los Productos.....	125
	B.5) Medios por los cuales se comunican con sus Clientes en el Mercado Objetivo.....	126
	B.6) Mercado Secundario.....	126
	C) Competencia.....	126
	C.1) Identificación de la Competencia.....	
.....		126
	C.2) Fortalezas de la Competencia.....	127
	C.3) Debilidades de la Competencia.....	
127		
	C.4) Importancia del Mercado Objetivo para la Competencia.....	128
	C.5) Barreras de Entrada al Mercado.....	128
	D) Proveedores.....	130
	D.1) Identificación de los Proveedores.....	130
	D.2) Gestión de Proveedores.....	131
	2. Recursos Disponibles.....	131
	A) Capital Requerido y Uso.....	131
	A.1) Requerimientos Actuales de Capital.....	131
	A.2) Estrategias de Financiamiento a Largo Plazo.....	131
	3. Plan de Operaciones.....	131
	A) Operaciones de Compra – Venta.....	131

B) Ventajas Competitivas de la Operación.....	133
4. Plan Económico – Financiero.....	134
A) Historia Financiera de la Empresa.....	134
A.1) Ventas Proyectadas.....	135
A.2) Ventas Proyectadas para 5 Años DROQUISAL.....	136
A.3) Balance General.....	137
A.4) Estado de Resultados.....	138
A.5) Flujo de Caja.....	139
A.6) Flujos de Caja Proyectados para 5	
Años.....	140
A.5) Punto de Equilibrio.....	144
5. Costos de Operación.....	146
A) Costos Variables.....	146
B) Costos Fijos.....	146
C) Costos Financieros.....	147
6. Plan de Mercado.....	147
A) Productos.....	147
A.1) Detalle de los Productos y Servicios.....	147
A.2) Beneficios Específicos del Producto y/o servicio y	
Habilidades para Satisfacer las Necesidades de	
los Consumidores.....	148
A.3) Ventajas Competitivas de los Productos.....	148
B) Precio.....	149
B.1) Estrategia de Fijación de Precios.....	149
B.2) Estrategias de Precios.....	149
B.3) Estrategia de Precio en penetración de Mercado.....	150
C) Plaza.....	151
C.1) Canales de Distribución.....	151
D) Comunicación o Promoción.....	151
D.1) Estrategia de Publicidad.....	151

	D.2) Estrategia de Venta Personal.....	
151		
	D.3) Marketing Directo.....	151
	D.4) Estrategias de Promoción de Ventas.....	152
7.	Plan de Organización.....	152
	A) Descripción de Puestos de Trabajo, Perfil Requerido y Responsabilidades de los Cargos.....	152
8.	Evaluación del Negocio.....	165
	A) Análisis de Riesgos Bajo las 5 Fuerzas Competitivas De Porter para DROQUISAL y Medidas de Contingencia.....	165
	B) Análisis de Droquisal por medio de la Matriz F.O.D.A.....	169
	B.1) Matriz F.O.D.A Aplicada a DROQUISAL.....	169
	B.2) Cruce de las Variables del F.O.D.A.....	170

## ANEXOS

- a. Currículo del Equipo Gestor
- b. Fotografías de los Productos
- c. Contratos Importantes
- d. Otros.

## GLOSARIO

## BIBLIOGRAFIA

## ANEXOS

## **INTRODUCCION**

En el país, la pequeña empresa tiene una importancia trascendental, razón por la cual el presente estudio pretende ser de beneficio al sector de Pequeñas Droguerías ubicadas en el área Metropolitana de San Salvador, las cuales día a día se enfrentan con los retos impuestos por un mercado altamente competitivo en el cual se debe procurar una planificación adecuada que permita la eficientización de actividades en la empresa, sobresaliendo entre ellas, la importancia de aquellas operaciones de comercio, puesto que generan los ingresos necesarios para la subsistencia y desarrollo de las empresas.

Para un mejor desarrollo del estudio, se ha enfocado el Plan de Negocios Tipo dentro del sector pequeña empresa a una empresa en particular: Droguería Química Salvadoreña, DROQUISAL. El interés al desarrollar el documento con esta orientación, radica en lo trascendente del sector para la economía nacional, por lo cual se busca que el estudio aunado a los múltiples esfuerzos de organismos

nacionales e internacionales, sirva como referente para el desarrollo de las pequeñas empresas dedicadas al comercio de medicamentos.

El documento esta estructurado por apartados capitulares. En el primer capitulo se encuentra definida la Situación Problemática abordada por el estudio. El segundo capitulo comprende el Marco Teórico, en el que se proporciona un reseña histórica del sector en estudio, además de la teoría administrativa que tiene relación al tema puesto en estudio y un resumen del contexto legal bajo el cual se rigen estas empresas en el país. El tercer capitulo desarrolla la Metodología de la Investigación realizada y se presentan los datos obtenidos durante dicho estudio a las pequeñas droguerías.

El cuarto capitulo consiste en las Conclusiones y Recomendaciones que con base a los resultados de la investigación se formularon, por ultimo, en el quinto capitulo se encuentra la Propuesta de Plan de Negocios Tipo para el sector Pequeñas Droguerías del Área Metropolitana de San Salvador.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1. DEFINICION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA**

El mundo es cada vez más competitivo, y toda gerencia administrativa que se precie de ser competitiva debe de innovar periódicamente su gestión con el propósito de actualizar la organización que dirige de acuerdo a las exigencias y tendencias económicas que se experimentan tanto en el mercado nacional como internacional, es así que la empresa que quiera lograr y mantener una posición competitiva en el mercado debe buscar las herramientas administrativas que le permita obtenerlo.

Sin embargo, a pesar de que se conocen las exigencias actuales para estar dentro de una industria o sector, no todas las empresas toman en consideración el afianzar una herramienta de esta índole, o si lo hacen, no lo llevan a cabo con la debida

formalidad para obtener los resultados esperados. Tampoco se puede afirmar que todos los negocios carecen de estas directrices en sus planificaciones. Por lo general, son las pequeñas empresas que carecen de dichas herramientas.

Una de las alternativas que posibilitan la innovación administrativa de cualquier empresa es el Plan de Negocios, herramienta que tiene principalmente dos usos: El primero y más conocido que es el de iniciación de un negocio y un segundo, el Uso Corporativo, que será el utilizado durante el desarrollo de la presente investigación, puesto que a través de este enfoque del Plan de Negocios se hace un análisis de la empresa con el propósito de mejorarla integralmente.

El sector en estudio no es la excepción, droguerías clasificadas como pequeñas empresas, las cuales según información obtenida de empresarios que han logrado subsistir en el medio, manifiestan que año con año este sector sufre el cierre de algunos de los establecimientos dedicados a estas actividades del comercio de medicamentos.

De acuerdo al Ingeniero Dawson<sup>1</sup>, estas Pequeñas Empresas cuentan con algunos planes tales como: Planes Operativos, entre otros; no así con planes de negocios que contribuya al análisis integral de mejoras en la organización, lo cual puede repercutir en la satisfacción de expectativas en general de todos aquellos grupos de interés involucrados: clientes, empleados, proveedores y dueños del negocio, por no contar con la información de carácter estratégico que provee un Plan de Negocios, sobre todo cuando día con día los clientes demandan productos de calidad a precios bajos y una mejor atención a sus necesidades, es decir, demandan de competitividad del sector.

Esto representa un punto crítico en el reto para la organización de las Pequeñas Droguerías, puesto que otro tipo de empresas similares pueden implementarlos, afectando así significativamente la relación entre cliente y empresa.

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada con el Gerente Administrativo de Droguería DIELSA.

Para las empresas de este tipo – como para toda empresa - es importante evaluar las herramientas con que cuentan y definir aquellas que hagan posible servir de soporte a mejoras en la planificación, caso concreto el Plan de Negocios, herramienta que les permitirá que conozcan, el mercado en que se encuentran, conocer además sus clientes, lo que les gusta, disgusta, sus necesidades y expectativas, conocer a su competencia, sus ventas y mercadeo, el perfil de su personal administrativo y su administración financiera para poder operar su negocio en forma eficiente y poder lograr así crecimiento para la empresa por medio del comercio.

Por estas razones, en el país existen varios entes gubernamentales y no gubernamentales que se han propuesto dar a conocer los planes de negocios en el sector pequeña empresa. Conociendo esta información y tomando en cuenta la importancia del sector, se pretende abordar la problemática radicada en el, puesto que dichas droguerías aunque cuentan con un sistema de administración, por las condiciones cambiantes del entorno que genera la globalización necesitan nuevos sistemas administrativos que proporcionen mejoras en la planificación de actividades, tornándose particularmente importantes, aquellas que sean las que generen los ingresos al negocio.

Por ultimo es posible decir que es posible el solventar la problemática dentro del sector por medio de la herramienta propuesta, dado que el Plan de Negocios ofrece una relación ganar-ganar, las droguerías pueden servir con más eficiencia a los clientes y de paso desarrollar mejor áreas funcionales de la empresa.

Es con base a toda esta situación que surge la siguiente interrogante como enunciado:

## **1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿En que medida la elaboración de un Plan de Negocios, permite contribuir a la efectividad de la planificación en las actividades de comercio de las pequeñas droguerías del área metropolitana de San Salvador?

## **2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

La justificación para la presente investigación, radica en que con base a la importancia del sector en estudio, se denota cuan trascendente y necesario es el proveerles una herramienta que pueda proporcionarles la oportunidad de conocer en una visión lo suficientemente amplia, el contexto bajo el cual se encuentran desarrollando sus actividades.

Esta visión amplia se logra dado que la herramienta del Plan de negocios por medio de los análisis que conlleva permite la determinación de factores a nivel interno y externo de la organización los cuales influyen determinantemente en el adecuado desarrollo de la planificación de actividades para las empresas.

Además de este beneficio de un panorama general de la empresa, el Plan de Negocios por ser una herramienta de carácter administrativo flexible, brindará al sector de Pequeñas Droguerías la oportunidad de actualizar y readecuar los objetivos y metas empresariales, así mismo, permitirá el reconocimiento de necesidades, todo esto con la finalidad última de que las empresas aglutinadas en el sector Pequeñas Droguerías puedan desarrollarse sostenidamente en el mercado tan competitivo de distribución de medicamentos con la adecuada formulación de la planificación de actividades de comercio.

Al exponer que el sector en estudio logrará desarrollarse en el mercado, se espera que en un determinado momento los negocios observen ciertas mejoras en cuanto a su situación económica y que estos beneficios puedan ser a su vez transmitidos a los empleados y la sociedad en general.

El Plan de Negocios se espera responda a las necesidades de planificación de los administradores, - al poder ser adaptado con facilidad a las necesidades de cada empresa - proporcionándoles procedimientos específicos dirigidos a establecer y fortalecer los conocimientos administrativos.

Por ultimo, se espera que el presente trabajo permita la proyección del Pensamiento Salesiano de la Universidad Don Bosco, debido al tema y su orientación para con la sociedad, buscando acercar así a los estudiantes con la práctica cotidiana de los Planes de Negocios en la realidad de las empresas salvadoreñas.

### **3. DELIMITACION DE LA PROBLEMÁTICA**

- ❖ **Temporal.** El estudio de la investigación se efectuó en el período comprendido del 20 de noviembre 2006 al 31 de abril 2007, en el cual se determinó la problemática y las soluciones al mismo.
- ❖ **Espacial.** La investigación fue aplicada a las Droguerías catalogadas como Pequeñas Empresas del Área Metropolitana de San Salvador.
- ❖ **Sectorial.** El estudio se efectuó en el sector de las pequeñas droguerías.

### **4. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

#### **4.1 ALCANCES**

- ❖ El trabajo se realizó en las Droguerías ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador que poseen las mismas características de capital financiero y de personal (Pequeña Empresa).

- ❖ Proporcionar una herramienta administrativa que complemente las existentes dentro de las empresas en estudio y que se adecue a las necesidades actuales para reorientar su enfoque administrativo

## 4.2 LIMITACIONES

Entre las principales limitantes que se encontraron para el presente trabajo, se tienen:

- ❖ **Tiempo:** El período comprendido para la ejecución de la investigación que corresponde a seis meses, no permite que se elabore un trabajo mucho mas profundo sobre la situación planteada.
- ❖ **Información:** Muchas de las droguerías proporcionaron información con cierto grado de sesgo, evidenciada por el temor a que ésta sea mal usada y/o por ser de carácter privada.
- ❖ **Documentación:** Actualmente se carecen de documentos relativos a los Planes de Negocios aplicados a las droguerías.

Queda a criterio de las personas encargadas de la administración de estas empresas el aplicar la propuesta que se presenta en este estudio.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACION TEORICA SOBRE EL PLAN DE NEGOCIOS COMO PROPUESTA PARA CONTRIBUIR A LA EFECTIVIDAD EN LA PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE COMERCIO EN LAS PEQUEÑAS DROGUERIAS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

#### **OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO**

Elaborar un Plan de Negocios Tipo, que contribuya a la efectividad en la planificación de las actividades de comercio en las pequeñas droguerías del área metropolitana de San Salvador.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO**

- ❖ Analizar la situación actual en cuanto a actividades de comercio en las pequeñas droguerías del área metropolitana de San Salvador, a fin de identificar oportunidades de mejora.

- ❖ Realizar una investigación de campo para identificar factores que influyen en la planificación de las actividades de comercio de las pequeñas droguerías del área metropolitana de San Salvador.
- ❖ Proponer un Plan de Negocios Tipo, que genere información necesaria para la efectividad de las actividades de comercio en el sector pequeñas droguerías del área metropolitana de San Salvador.

## **1. MARCO HISTORICO**

### **1.1 EVOLUCIÓN DE LAS DROGUERIAS EN EL SECTOR COMERCIO**

Hablar de la historia de las droguerías en El Salvador resulta bastante difícil, pues no hay mucha documentación que refleje verdaderamente cuando aparecen como tal, y para ello, lo que se encontró fueron algunos datos que son obtenidos del Libro Historia de la Medicina en El Salvador, escrito por el investigador e historiador Dr. Carlos Infante Meyer (Médico Oftalmólogo).

Según el Dr. Infante, cabe mencionar un dato curioso e importante, y es que los medicamentos que eran recetados por los médicos en el siglo XIX y hasta a mediados del XX, era que el paciente llevaba la receta para que en la farmacia le hicieran su medicina, y es después de esta época que el nombre “droguería” aparece en los diferentes medios de información allá por el año de 1950 donde se anunciaban los diferentes productos que muchas veces eran importados y otras veces producidos en el país<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Historia de la Medicina en El Salvador por Dr. Carlos Infante Meyer, 3ª. Edición, Noviembre 2003

En ese período, la ciencia química farmacéutica iniciaba sus ensayos, las medicinas que se elaboraban en forma manual, consistían en jarabes, polvos y pastillas debido a limitaciones técnicas y científicas.

Para ese entonces, las farmacias eran conocidas por el nombre de Boticas, las cuales desde 1893 están regidas por la Ley de Farmacias que controlaba la venta de sus productos por parte del Gobierno de la República.

Esa Ley estaba supervisada por la Facultad de Farmacia y Ciencias Naturales de la Universidad de El Salvador, institución que velaba por el cumplimiento de dicha ley.

## **1.2 DESARROLLO DE LAS DROGUERIAS DE EL SALVADOR**

El desarrollo de las Droguerías en El Salvador ha ido en constante crecimiento, ya que en la Década de los Años 70 existían alrededor de 20 droguerías funcionando en el país.

Posteriormente en los años 80, hubo gente emprendedora que observó que el negocio de Droguerías era fructífero, puesto que las ofertas venían de laboratorios extranjeros buscando representaciones en El Salvador, lo que les daba la oportunidad a estos emprendedores de abrirse un espacio en el campo de la salud, creando nuevas Droguerías, ofreciendo al público medicamentos con mejor calidad, pero no competitivos en precios; y es por esta razón que también los Laboratorios nacionales se multiplicaron y ofrecieron también sus productos con calidad, con precios más accesibles para el público, a través de las Droguerías.

### **1.3 MODOS DE OPERAR DE LAS DROGUERIAS EN EL SALVADOR**

Droguería es un establecimiento que se dedica a la importación, depósito, distribución de medicamentos y materia prima, su venta al por mayor a los establecimientos autorizados por el Consejo Superior de Salud Pública (CSSP), quedando prohibido en tales droguerías el suministro directo de Medicamentos al Público, preparación de recetas y envasado de medicamentos.<sup>3</sup>

Las droguerías en El Salvador, tienen una forma bien particular de operar, pues son empresas que se dedican a comercializar productos farmacéuticos para consumo humano y en algunos casos para consumo animal o materias primas para la fabricación de los mismos. Por ley, las droguerías son empresas constituidas de tal forma que solamente operan como intermediarios, es decir compran productos ya sean nacionales (en plaza) o de importación, para luego venderlos a los diferentes clientes tales como farmacias, hospitales nacionales y/o privados, clínicas y otros, pero nunca a una persona en particular, es decir al menudeo, de conformidad al Artículo 27 Capítulo V del Código de Salud.

### **1.4 IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LAS DROGUERIAS EN EL SECTOR**

#### **COMERCIO**

La importancia de las Droguerías como fuente para generar riqueza se inserta en el Sector Comercio, como una actividad comercial muy lucrativa que se refiere a la compra y venta de productos farmacéuticos para consumo humano; los cuales deben llegar a las farmacias, hospitales, clínicas privadas entre otros, para su venta al consumidor.

---

<sup>3</sup> Tomado del “Manual del Ejercicio Profesional Químico Farmacéutico” de la Junta de Vigilancia de la Profesión Químico Farmacéutica 2001-2002

En el transcurso de los años, las droguerías en El Salvador han venido desarrollándose como parte del Sector Comercio, de tal manera que ahora forman un rubro económico que aporta trabajo directo e indirectamente a miles de personas; generando operaciones de venta que andan por el orden de los cien millones de dólares al año, lo que pone de manifiesto su importancia económica en El Salvador.<sup>4</sup>

## **2. MARCO TEORICO DE REFERENCIA**

### **2.1 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES**

Básicamente, el Proceso de la Administración, comprende cinco importantes componentes; los cuales según Harold Koontz son:

- Planeación
- Organización
- Integración de Personal
- Dirección y
- Control

---

<sup>4</sup> Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos / División de Encuestas Económicas

Cada uno de ellos, encierra una parte importante dentro del trabajo que ejercen los Administradores en la formulación de un plan de negocios por las diferentes funciones que se derivan de ellos. Al realizar la tarea de Administrar una empresa, estas funciones constituyen una útil estructura para lograr organizar los conocimientos Administrativos.

Estas se derivan así:

➤ La Planeación

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como la determinación de acciones que sean necesarias para cumplirlos. Esta función requiere de la toma de decisiones que a su vez se refiere a: “La elección de cursos de acción futuros a través de diversas alternativas”.

➤ La Organización

“En la organización debe de considerarse como va a ser construida, cual va a ser su estructuración, que niveles o jerarquías tendrán, cuales serán las funciones o actividades de los diferentes puestos, que política será adoptada y como intervendrá el personal para conseguir los objetivos generales de la empresa” esto nos dice Jack Fleiman en su libro Negocios Exitosos.

El desarrollar un negocio y mantenerlo en marcha implica trabajar en grupo. Las personas deben tener una meta en común y estar plenamente identificados con los roles que van a desempeñar, todo esto con el propósito de que se conozca la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal, a través de la definición de autoridad y con los instrumentos e información necesaria para cumplir sus tareas. Al sintetizar, se tiene que la “Organización, supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”.

➤ Integración de Personal

Al referirse a este termino de Integración de Personal según Harold Koontz, se esta haciendo referencia a el hecho de “Llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la Estructura Organizacional”. En la elaboración de un plan de negocios la identificación de requerimientos necesarios para cada elemento de la fuerza laboral es muy importante pues si el capital humano no cumple las estipulaciones necesarias para el negocio nada funciona adecuadamente. Así existe el reclutamiento, selección, ubicación, evaluación, ascenso, planeación de carrera, compensación y capacitación. Esto con la única finalidad de lograr un eficaz y eficiente desarrollo de tareas.

➤ Dirección

Al hablar de la función de Dirección, se hace referencia al hecho de que se tiene cierto nivel de influencia sobre los individuos con la finalidad de que estos contribuyan al oportuno cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Dadas estas circunstancias, los administradores para ser eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. El liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les proporcionan satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, entonces la Dirección supone motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

➤ Control

La función de control realiza la medición y corrección del desempeño con base en metas y planes previamente determinados para un plan de negocios. En el libro Administración, Una Perspectiva Global, de Harold Koontz y Heinz Weihrich se dice que: “El Control es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para

garantizar que los hechos se apeguen a los planes”. Lo importante es coordinar todas y cada una de estas funciones ya que es lo que permite la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales.<sup>5</sup>

## **2.2 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN**

En la medida que las organizaciones han evolucionado, la planeación ha recibido una mayor atención en todo el conjunto de desarrollo que ha tenido la Teoría Administrativa.

La necesidad de ejercer la planeación se hace mas obvia conforme las personas y las organizaciones desarrollan el entendimiento de la naturaleza precisa de esta función y sus objetivos. Así, se inicia toda planeación sin importar la índole; con el establecimiento consciente y explícito de los objetivos finales. Podría decirse que de cierta manera, la Planeación es un elemento que complementa a la Administración. Los planes que se van generando, son de vital importancia para el empleado de forma individual. Es decir, que se identifica una pauta clara acerca de las futuras acciones, la cual debe brindar referencia para todos los miembros de la organización que deben comprender como sus proyectos que son realizados de forma individual, encajan en el plan general de conjunto. Para concluir este apartado se puede decir que: “la Planeación proporciona formas de referencia para las decisiones de los individuos en una organización”.<sup>6</sup>

## **2.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN**

---

<sup>5</sup> Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, “Administración una Perspectiva Global”, Editorial Mc Graw Hill, 12ª Edición, 2003. Pág. 30-33.

<sup>6</sup> L. Massie, Joseph, “Bases Esenciales de la Administración”, Editorial Diana, 1ª Edición, 1969. Pág. 96-98

El proceso a seguir durante el desarrollo de la Planeación puede considerarse muchas veces en forma general, mas al desarrollar un negocio es importante determinar la factibilidad de todos los posibles cursos de acción en cada etapa. El proceso puede resumirse en las etapas expuestas en la siguiente figura:

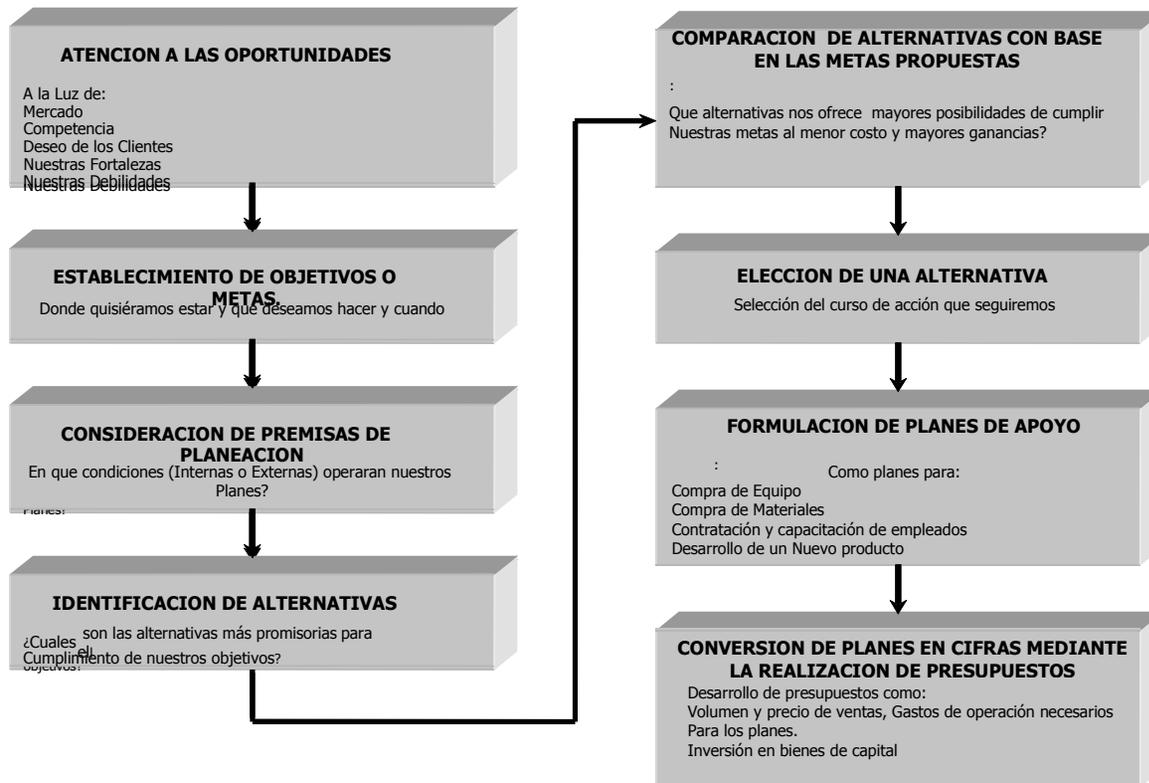


Figura 1. Fuente: Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. "Administración, una Perspectiva Global", Mc Graw Hill 12a Edición 2003, Pág. 130.

### 2.3.1 Atención a las Oportunidades

Es el primer paso que debe realizarse con base a aquellas condiciones tanto externas como internas de la organización y que no debe limitarse solamente a la identificación de oportunidades, sino que también debe procurar detectar aquellas posibles problemáticas con que se pueda enfrentar la organización en el mercado donde se encuentra operando.

Debe ponerse una particular atención en un diagnóstico realista de las oportunidades, fortalezas y debilidades, pues esto permitirá el establecimiento de Objetivos Realistas para la organización.

### **2.3.2 Establecimiento de Objetivos**

Al proceder a establecer objetivos para un negocio, primero se deben de señalar aquellos que serán dirigidos a toda la organización, posteriormente los que serán para cada una de las unidades de trabajo y serán determinados para realizarse tanto a corto como a largo plazo.

Los objetivos deben expresar lo que se espera obtener en cuanto a resultados, todo a razón de la interrelación existente entre estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas dentro de la organización.

Al orientar los planes de toda la organización los objetivos lo hacen por medio de una jerarquía de objetivos como lo muestra la siguiente figura:

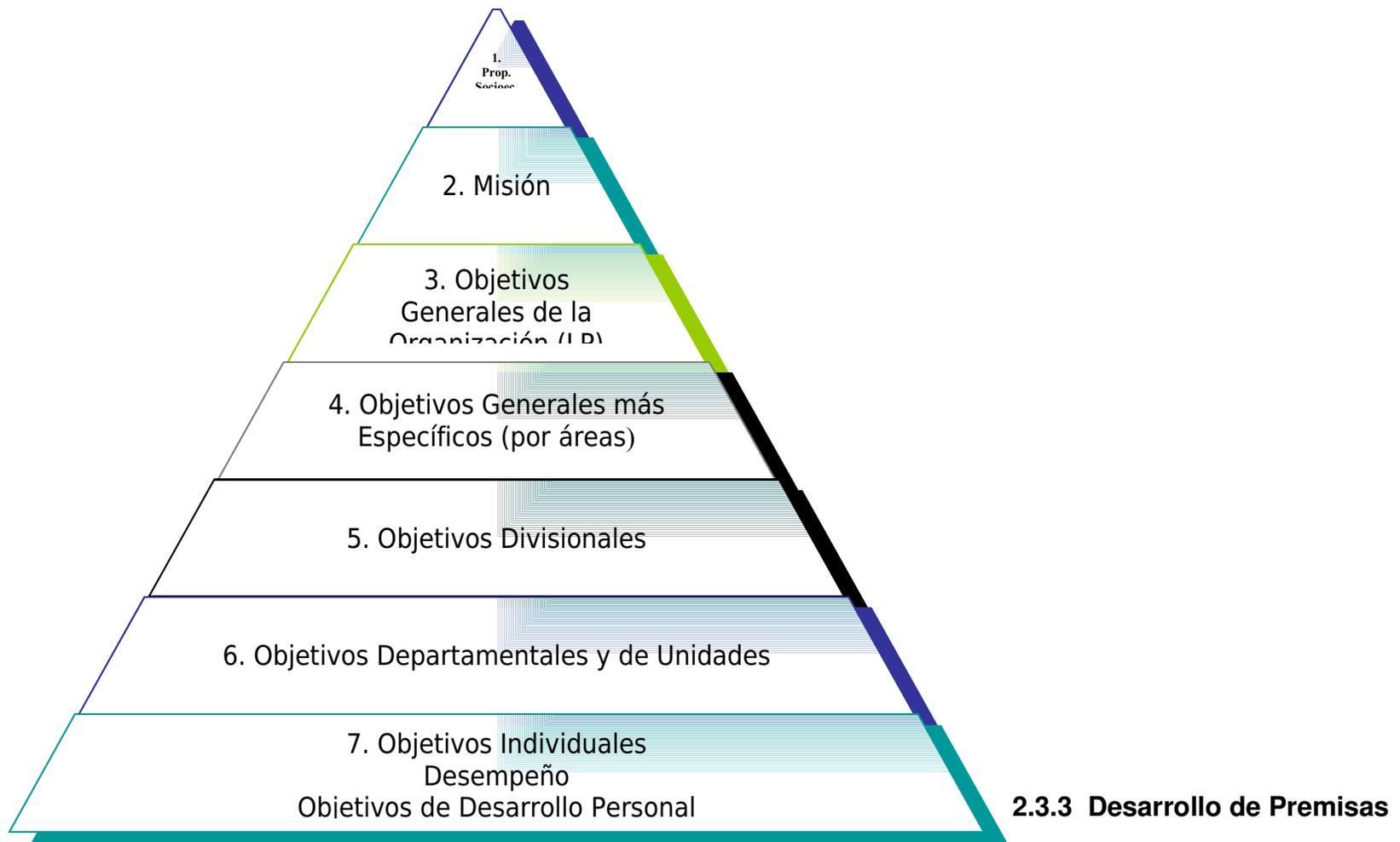


Figura 2: Fuente: Koontz, Harold. "Administración, Una Perspectiva Global", Mc Graw Hill, 12a Edición, 2003. Pág. 137.

Premisas: son aquellos supuestos acerca de las condiciones en las que un plan se lleva a cabo y además de establecerlas, ponerlas en circulación hay que obtener su aceptación al ser utilizadas como pronósticos o políticas básicas aplicables.

Para esta etapa es importante conocer el Principio Básico de Premisas de Planeación el cual dice: “Cuanto mejor comprendan y mayor sea el acuerdo entre los individuos encargados respecto de la utilización de premisas de congruentes, tanto mas coordinada será la empresa.”<sup>7</sup>

Para el desarrollo de estas premisas en las organizaciones, habrá que tener en cuenta aspectos controlables y aquellos no controlables con respecto a la organización, realizándolo por medio del análisis de estos en forma de preguntas tan sencillas como:

¿Qué tipo de Mercado habrá?

¿Cuál será el volumen de ventas? o

¿Cuáles serán los precios?, entre otras.

### **2.3.4 Determinación de Cursos de Acción Alternativos**

Al realizar esta etapa, hay que buscar y examinar las alternativas en cuanto a acciones a tomar, esto poniendo un especial énfasis e aquellas opciones que suelen no ser evidentes.

---

<sup>7</sup> Koontz, Harold, Wehrich, Heinz. “Administración, Una Perspectiva Global”, Mc Graw Hill, 12a Edición, 2003. Pág. 132.

En esta etapa el problema más común muchas veces, no es el encontrar alternativas, sino el descartarlas a fin de encontrar la optima.

### **2.3.5 Evaluación de Cursos de Acción Alternativos**

Al hacer la evaluación de las alternativas de un negocio, hay que realizarlo a la luz de las premisas y metas aunque esto suele resultar difícil, se deben examinar las ventajas y desventajas de cada una.

### **2.3.6 Selección de un Curso de Acción**

Esta es la etapa del Proceso de Planeación en la cual se adopta un plan y representa el verdadero punto de Toma de la Decisión. Por lo general, tras el análisis y evaluación de cursos alternativos se encuentra que dos o más son aplicables de modo que al administrador corresponde el optar por seguir el mejor de estos.

### **2.3.7 Formulación de Planes Derivados**

Al tomarse la decisión raras veces según los entendidos en el tema, la planeación puede darse por concluida y debe proseguirse con esta etapa pues prácticamente siempre se requiere la elaboración de planes derivados que sirvan de apoyo al plan básico de la organización.

### **2.3.8 Traslado de Planes a Cifras por Medio de la Presupuestación**

Cuando se ha concluido la Toma de Decisiones y se ha establecido los planes a seguir, es importantísimo el darles significado esto por medio del trasladarlos a cifras convirtiéndolos así en Presupuestos.

Estos si son elaborados correctamente llegan a constituir un medio para la combinación de los diversos planes y fijan estándares importantes con lo cuales se puede medir el progreso de los planes.

## **2.4 NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LAS ESTRATEGIAS**

En el uso del término estrategia existen diferencias en un aspecto primordial de implícito en la efectividad de un plan de negocios. Algunos estudiosos del tema consideran como parte de la Estrategia todos los puntos terminales tales como:

- Propósito(o Visión) y Misión
- Metas
- Objetivos

Mientras que por otra parte, existen quienes afirman que el proceso estratégico lo que importa son los medios para obtener fines.

El concepto básico de estrategia para los negocios es:

“La Estrategia consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los Administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización.”<sup>8</sup> Las

---

<sup>8</sup> Thompson y Strickland. “Administración Estratégica, Textos y Casos”, Mc Graw Hill 13ª Edición, 2004. Pág. 3.

Estrategias dentro de un plan de negocios, orientan y dan estructura a los planes dado que son la base de los Planes Operativos y afectan todas las áreas de la organización.

## **2.5 EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Antes de la década de los setenta, existían los planes a Largo Plazo, y por lo general todos estos auguraban tiempos mejores dado que eran simplemente extensiones de lo que las organizaciones habían realizado en el pasado. Sin embargo es en el periodo que se da entre los setentas y ochentas que ante los impactos del entorno se desecho este tipo de enfoques de Largo Plazo obligando a los Gerentes a desarrollar un enfoque sistemático para poder analizar el entorno tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de las organizaciones, además de identificar oportunidades de posibles Ventajas Competitivas; comenzó a tenerse pensamiento en Términos Estratégicos.

La Planificación Estratégica es aquella que proporciona metas específicas y una visión unificada la cual culmina en la mayoría de oportunidades como una mejora de resultados financieros.

Al momento de desarrollar la Planeación Estratégica, se tiene que existen una serie de pasos a seguir, los cuales se ilustran en la siguiente figura:

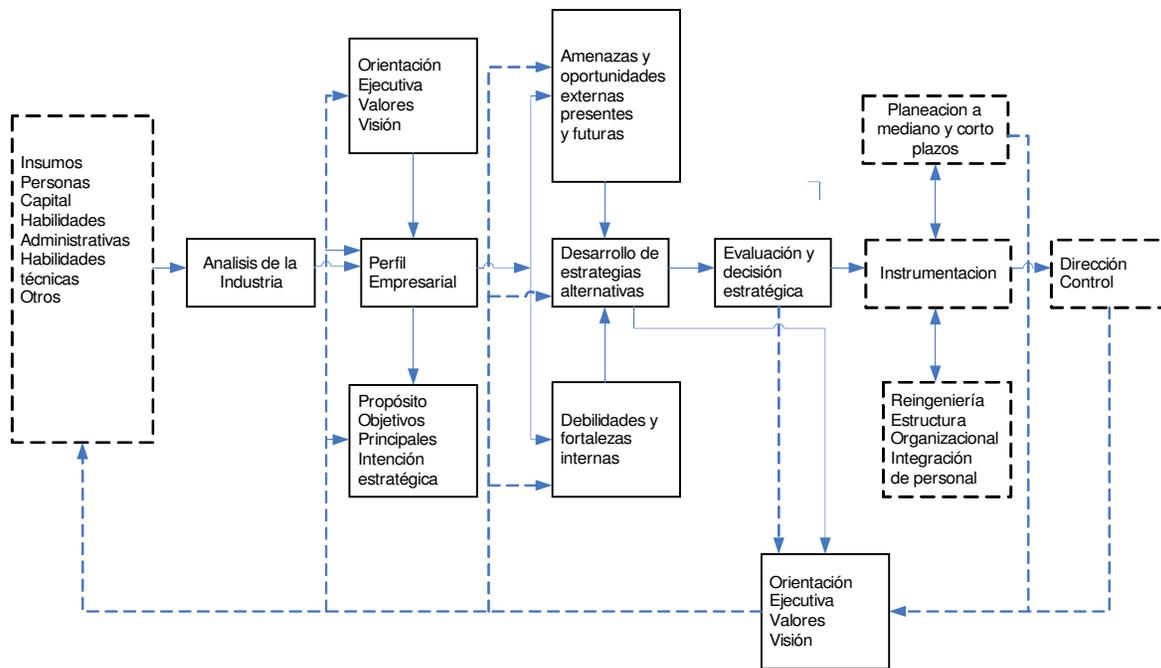


Figura 3 Fuente: Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. "Administración, una Perspectiva Global", Mc Graw Hill 12a Edición 2003, Pág. 130.

## 2.5.1 Insumos

Para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos es necesario que cuente con ciertos recursos que al irse interrelacionando colaboren a que exista un adecuado funcionamiento de la organización los que pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Personas
- Capital

- Habilidades Administrativas
- Habilidades Técnicas
- Otros...

El Capital Humano es realmente muy importante pues como se menciono el poseer personal capacitado asegura el éxito o el fracaso de una organización y los objetivos que han sido trazados. El Capital, hace referencia al elemento monetario con que cuenta la empresa. Las Habilidades Administrativas son el compendio innato de habilidades para desempeñar ciertas funciones administrativas dentro de las organizaciones.

Mientras que al hablar de Habilidades Técnicas se refiere al hecho de poseer los conocimientos sobre la manera de hacer las cosas en base a la tecnología. Como puede observarse los insumos provienen por lo general del ambiente externo.

## **2.5.2 Análisis de la Industria**

La formulación de una Estrategia para Michael Porter, implica la evaluación de lo que resulta atractivo de una industria, todo mediante el análisis de aquellas condiciones externas existentes. La atención en dicho análisis debe centrarse en el tipo de competencia que existe dentro de la industria y cuan posible es que nuevas empresas entren al mercado. También se debe determinar cuanta es la disponibilidad de productos o servicios que puedan ser sustitutos y determinar la posición de armonía entre oferentes y compradores.

Es importante el tomar en cuenta el análisis de estas 5 Fuerzas Competitivas pues el negocio de las droguerías debe planificarse detenidamente dado que de no ser así es probable que la competencia que como se menciono anteriormente es fuerte en el sector, vaya devorando a los pequeños al no estar preparados para decidir que rumbo tomar con sus estrategias a largo plazo por no comprender la situación estrategia de la compañía.

### **2.5.3 Perfil de la Empresa**

Por lo general el determinar el perfil de la empresa es determinar el punto de partida para identificar donde se encuentra una compañía y hacia donde debe dirigirse. Una vez que los administradores determinan el propósito básico de la empresa, pueden precisar su orientación en todos los sentidos, inclusive geográficamente.

### **2.5.4 Orientación de Ejecutivos, Valores y Visión**

El perfil de la empresa es producto de los altos mandos de una organización cuya orientación y valores son importantes para la formulación de una estrategia. Esto se afirma puesto que ellos crean el ambiente organizacional y por medio de su respectiva visión se responde a que se desea llegar a ser como organización. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes deben ser examinados detenidamente pues causan un impacto sobre la estrategia de la organización.

### **2.5.5 Propósito (Misión) y Objetivos Principales e Intención Estratégica de la Empresa**

La Misión o “Propósito” es lo que surge luego de haber identificado cual es nuestro modelo de negocio y determina la función de una empresa o de una parte de esta. Los Objetivos Principales o Visión, se refiere a los puntos determinantes a los cuales se dirigen las actividades de una empresa de forma razonable.

La Intención Estratégica no es más que la determinación de éxito ante el entorno competitivo.

### **2.5.6 Ambiente Externo Presente y Futuro**

Al profundizar en el ambiente externo presente y futuro debe de evaluarse en términos de Amenazas y Oportunidades, en torno de la situación competitiva, y otros factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos además, se examina el entorno en función de lo que conocemos como avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado más otros factores que resulten indispensables para la determinación de la situación competitiva de la empresa.

### **2.5.7 Ambiente Interno**

En el desarrollo de la Planeación Estratégica, no basta con la evaluación de factores externos, sino que también se debe evaluar el ambiente interno de la empresa en factores tales como sus recursos y fortalezas, además debilidades que se puedan tener en todas la áreas de la empresa. Otros factores importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos, financieros, y la imagen de la compañía, su estructura y clima organizacional, la planificación, el control y las relaciones con los clientes dado que muchas veces son estos factores internos los que no permiten el logro de la estabilidad económica.

### **2.5.8 Desarrollo de Estrategias Alternativas**

Estas se desarrollan con base al análisis del ambiente interno y externo de la organización. Existen muchos tipos diferentes de estrategias los cuales puede seguir una organización entre los cuales tenemos:

- Especialización o concentración
- Diversificación
- internacionalización o extensión de operaciones en otros países
- Alianzas Estratégicas
- Liquidación o
- Atrincheramiento

En la practica muchas veces lo que suele hacerse es combinar estrategias.

### **2.5.9 Evaluación y Elección de Estrategias**

Todas aquellas estrategias posibles de implementar en una organización determinada deben ser evaluadas con mucho cuidado antes de hacerse una elección ya que al tomar las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos que implican. En muchas ocasiones puede darse el caso de que hay que dejar pasar oportunidades que sean considerablemente redituables, pero que resultan de alto riesgo y podrían llevar a la quiebra de una empresa.

### **2.5.10 Planeación de Mediano y Corto Plazo, Instrumentación mediante la**

## **Reingeniería de la Estructura, Liderazgo y Control de la Organización**

La Planeación de Mediano y Corto Plazo además de la instrumentación de los planes, - a pesar de no estar estrechamente relacionadas con el proceso de planeación estratégica - también deben ser tomados en cuenta en todas las fases del proceso. La Instrumentación de la estrategia implica la reingeniería de la organización, la integración de personal a la estructura organizacional y la dirección. Asimismo debe determinarse la forma de ejercer control en el desempeño todo en referencia a los planes. La retroalimentación es básica en este proceso.

### **2.5.11 Prueba de Congruencia y Planes Contingenciales**

El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica es la realización de una prueba de congruencia y la elaboración de planes contingenciales. La prueba de congruencia es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica pues aunque una estrategia resultara atractiva si no concuerda con el sistema de valores, por ejemplo, puede ser rechazada de inmediato.

Mientras que al hablar de un Plan podría denominarse como un curso premeditado de acción referente a un evento, mas no es en si todo lo que incluye la Planeación, pues esta incluye también la búsqueda de posibles problemas que pueden emerger en un determinado momento y desestabilizar el ámbito en el cual se desarrolla una organización.

Los Planes Contingenciales pueden ser creados cuando se tiene una probabilidad lo suficientemente grande de que ciertos eventos ocurran. Esta clase de planes, se convierten en premisas para las decisiones que deben ser tomadas en el futuro.

## 2.6 CLASIFICACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR

La clasificación de la pequeña empresa se realiza bajo los criterios que se clasifican las empresas salvadoreñas, la cual es realizada de la siguiente forma:

### 2.6.1 Por su actividad económica:

Estas se presentan de la siguiente manera:

#### ❖ **Empresa agropecuaria:**

En este tipo de empresa se encuentran las que se dedican a actividades agrícolas como el cultivo de diferentes productos y a actividades pecuarias.

#### ❖ **Empresas Industriales:**

En este tipo de empresa se encuentran comprendidos aquellas que obtienen materias primas e insumos y posteriormente los transforman en productos terminados mediante un proceso productivo.

#### ❖ **Empresas Comerciales:**

Tienen como giro empresarial la compra y venta de productos con el objeto de obtener utilidades, teniendo como misión distribuir los artículos o productos de forma que lleguen a manos del consumidor.

### ❖ **Empresas de Servicio:**

Su actividad empresarial esta orientada a la comercialización de productos intangibles para satisfacer las necesidades personales o derivadas de la industria o del comercio, como su denominación lo indica brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

### **2.6.2 Por su tamaño:**

La clasificación de la empresa salvadoreña según su tamaño pueden ser: micro, pequeña, mediana y grande, los cuales han sido determinadas por diferentes organismos como: FUSADES, BMI y CONAMYPE, que guardan una estrecha relación económica y comercial, bajo los criterios más usuales como el número de empleados, monto de los activos y ventas anuales de las empresas, estos varían de acuerdo al criterio específico de cada institución.

Para lograr una mejor comprensión se presentan a continuación las diferentes clasificaciones que han sido establecidas por los entes anteriormente mencionados como lo son FUSADES, el BMI y CONAMYPE, vale la pena mencionar que este ultimo enunciado es el ente gubernamental que se encarga de velar por que las Pequeñas Empresas en nuestro país, cuenten con los conocimientos y herramientas necesarias para su estabilidad y desarrollo.

A continuación se presentan las diferentes clasificaciones que han elaborado estos entes para la clasificación de las empresas en nuestro país:

**Clasificación según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).<sup>9</sup>**

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	CRITERIOS INSTITUCIONALES	
	No. DE EMPLEADOS	MONTO DE LOS ACTIVOS DE LAS EMPRESAS
MICROEMPRESA	DE 1-10	Menos de ¢100,000.00
PEQUEÑA EMPRESA	DE 11-19	De ¢100,000.01 a ¢750,000.00
MEDIANA EMPRESA	DE 20-99	De ¢750,000.01 a ¢2.000,000.00
GRAN EMPRESA	DE 100 ó MAS	Mayor de ¢2,000,000.01

**Clasificación según el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).<sup>10</sup>**

<sup>9</sup> Fuente: Revista Dinámica Empresarial, editora FUSADES.

<sup>10</sup> Información proporcionada por BMI

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	CRITERIOS INSTITUCIONALES	
	No. DE EMPLEADOS	VENTAS ANUALES
MICROEMPRESA	DE 1-10	Menor de ¢600,000.00
PEQUEÑA EMPRESA	DE 11-49	De ¢600,000.01 a ¢6,000,000.00
MEDIANA EMPRESA	DE 50-199	De ¢6,000,000.01 a ¢40,000,000.00
GRAN EMPRESA	DE 200 ó más	Mayor de ¢40,000,000.01

### **Clasificación según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).**

Para CONAMYPE, pequeña empresa es toda aquella unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados o menos y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados.<sup>11</sup>

Básicamente al delimitar esta clasificación se hace uso de la dimensión laboral y financiera de una empresa.

Para el presente trabajo, se clasificará las Droguerías de pequeñas empresa de acuerdo al criterio de clasificación de la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) de El Salvador, que lo hace en base a la cantidad de empleados que tienen las empresas y el volumen de ventas anuales de las mismas, ya que es más viable obtener la

<sup>11</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

información de un promedio de ventas de las Droguerías que conseguir datos más confidenciales como el total de sus activos o su capital social.

## **2.7 IMPULSO DE LOS PLANES DE NEGOCIOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA**

Durante los últimos años, la información referente al Plan de Negocios se ha proliferado en nuestro medio como una respuesta ante los preocupantes niveles de desempleo en el país.

Los esfuerzos son encaminados en cuanto orientar a las personas emprendedoras y a aquellas que bajo circunstancias difíciles, deben afrontar la realidad y abrirse campo en el mundo con un negocio propio tratando así de subsistir en el medio. Lo que se pretende con la difusión de las diferentes metodologías sobre el Plan de Negocios es orientar adecuadamente los conocimientos, ideas y aspiraciones de las personas interesadas en desarrollar sus propias empresas.

Trabajando en este sentido se encuentran una serie de organismos internacionales y nacionales los cuales publican en Internet toda la información referente al Plan de Negocios, sus principales usos, aplicaciones, etc. Todo esto para que aquellas personas interesadas en el tema pueda documentarse y tomar decisiones al respecto con las providencias de cada caso en particular.

Entre los importantes organismos internacionales que se esmeran en dar a conocer metodologías de apoyo a emprendedores tenemos los siguientes:

- ❖ **Banco Mundial (BM):**

El Banco Mundial promueve los planes de negocios por medio de un portal en Internet llamado My Own Bussines, el cual es creado bajo la creencia de que enseñando a las personas a iniciar su propio negocio es lo mejor que pueden hacer, pues cada nuevo negocio representa una fuente de empleos, nuevas oportunidades y crecer económicamente, pues la prosperidad es buena para todos. Fue fundado en 1992 y está diseñado para ayudar a propietarios de pequeños y medianos negocios<sup>12</sup>. En este portal se puede encontrar toda la información respecto al Plan de Negocios, desde la orientación a la toma de decisión sobre un negocio, el plan de negocios en su estructura, como equipar un negocio, etc.

Cada una de las 14 sesiones en las que está diseñado el proyecto provee la información necesaria para la comprensión del tema.

#### ❖ **Organización de las Naciones Unidas (ONU)**

También se encuentra el Plan de Negocios que promueve las Naciones Unidas por medio de la UNCTAD. De forma directa el programa es denominado Empretec y en El Salvador es representado exclusivamente por FUNDEMAS además de la co – financiación del Fondo Multilateral de Inversiones del BID. Este programa busca contribuir a la modernización y competitividad del sector privado, con énfasis en la pequeña y mediana empresa y en personas ejecutivas de espíritu emprendedor, a través de una capacitación basada en las actitudes y comportamientos, detectando las potencialidades, fortaleciendo la capacidad emprendedora y modificando el comportamiento en el corto plazo.

Desde 1980 la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD) con este programa ha ingresado a 24 países y ha capacitado a 43,000 emprendedores<sup>13</sup>. En cada país el programa comprende:

---

<sup>12</sup> <http://www.myownbussines.org>

<sup>13</sup> <http://www.unctad.org>

- ❖ Identifica emprendedores prometedores.
- ❖ Provee servicios de consultoría y seguimiento para realzar la productividad, la competitividad y las prácticas empresariales modernas.
- ❖ Fomenta el intercambio de experiencias y el desarrollo de redes y contactos.
- ❖ Ayuda a conformar sociedades entre compañías nacionales y extranjeras.
- ❖ Organiza y brinda capacitación a dichos emprendedores con el objeto de desarrollar los rasgos y conductas empresariales.

La capacitación provista en este proyecto comprende todo el material de apoyo como guías y plantillas para que los planes de negocios sean desarrollados de forma fácil y efectiva<sup>14</sup>.

#### ❖ **El Innovateur (México)**

Puede hacerse referencia al proyecto denominado Innovateur de origen mexicano, donde se encuentra la primera división nacional del exitoso foro Innovateur del Reino Unido, creado en el 2000 por emprendedores, para emprendedores. El foro global de Innovateur ha obtenido muchísimo éxito en ayudar a emprendedores a nivel mundial en la creación y continuidad de proyectos empresariales de gran potencial de crecimiento<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> <http://www.empretec.org.ar>

<sup>15</sup> <http://www.innovateur.com.mx>

En este se encuentra una estructura general del plan de negocios, como introducirse a los negocios, información sobre como determinar productos, etc. Por medio de planteamientos en forma de preguntas se logra clarificar las acciones a tomar por los emprendedores y es complementado con guías y plantillas de forma similar a los anteriores.

#### ❖ **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

Otro organismo internacional interesado en la formación de negocios para subsanar necesidades en los países en vías de desarrollo es la OIT con su proyecto Inicie su Negocio (ISUN) que de forma particular es orientado al sector informal.

Inicie su negocio (ISUN) es un programa de capacitación en gestión desarrollado por la OIT e implementado por sus organizaciones colaboradoras. ISUN guía al empresario potencial sobre los pasos para iniciar una empresa, dando como resultado un Plan de Negocios (estudio de factibilidad) para dicha propuesta de empresa. ISUN es una parte del programa IMESUN (Inicie y Mejore su Negocio), ya que se le da continuidad por medio de Mejore su Negocio (MESUN).

Los objetivos del proyecto de forma particular son:

- ❖ ayudar a los países integrantes de la Organización a mejorar el marco jurídico y reglamentario en el que funciona la pequeña empresa;
- ❖ fortalecer las instituciones que ofrecen servicios de desarrollo comercial;
- ❖ dirigir el apoyo a las mujeres empresarias; y
- ❖ crear redes de conexiones y de colaboración entre pequeñas empresas.

Las labores que la OIT dedica a promover a la pequeña empresa en los países en

Desarrollo están dirigidas tanto a la creación de empresas nuevas como a una mejor viabilidad y productividad de las empresas existentes. El programa de capacitación gerencial «Inicie y Mejore su Negocio» es un componente clave de las labores de desarrollo de la pequeña empresa. Además, contribuye a la creación de trabajos de calidad por parte de las pequeñas empresas a través de un mejor desempeño de las mismas. Este programa se concentra en mejorar las habilidades técnicas y gerenciales de los empresarios pequeños, ya que la importancia de éstos es crítica en el crecimiento de las pequeñas empresas. Es ampliamente reconocido que adquirir las habilidades vocacionales, técnicas y comerciales pertinentes y necesarias es una de las condiciones preliminares decisivas para tener éxito en la pequeña empresa. La alfabetización básica y la consciencia empresarial se ven como factores particularmente importantes que habilitan a las personas para que hagan crecer a sus empresas<sup>16</sup>.

#### ❖ **CONAMYPE en El Salvador**

Ahora bien, a nivel nacional, el ente oficial de apoyo a la Micro y Pequeña empresa es la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la cual desarrolla el Programa Nacional de Emprendedores que se encarga de apoyar a las personas que quieren iniciar un nuevo negocio, todo, desde la concepción de su idea de negocio hasta la puesta en marcha de la nueva empresa, y de ser necesario incluye asesoría y direccionamiento con la institución financiera idónea para adquirir crédito.

Entre otros el apoyo consiste en otorgar Bonos Emprendedores para que el emprendedor obtenga capacitación y orientación en los siguientes temas:

---

<sup>16</sup> <http://www.cinterfor.org>

- Diagnostico del Emprendedor
- Capacitación Grupal en Desarrollo Emprendedor y Plan de Negocio
- Capacitación Individual para la Formulación del Plan de Negocios
- Tutoría para la implementación del Plan de negocios

Todos estos temas de apoyo, son cubiertos casi en su totalidad por medio de los bonos otorgados al interesado en aperturar su negocio, con dichos bonos casi cubren en su totalidad los costos. Vale la pena mencionar que esto se ha logrado gracias a la colaboración de la Unión Europea la cual ha otorgado un total de \$1, 000,000.00 para ser distribuidos en este proyecto de ayuda a los micro y pequeños empresarios.

Los costos son cubiertos de la siguiente manera:

Servicio	No. De Bonos	Valor del Servicio	Valor que aporta CONAMYPE (Bono Emprendedor)	Valor que aporta el Emprendedor
Diagnostico del Emprendedor	1	\$75.00	\$75.00	- - -
Capacitación Grupal para el Desarrollo del Emprendedor	2	\$80.00	\$40.00 cada Bono	- - -
Capacitación Individual para la Formulación de un Plan de Negocios	1	\$400.00	\$380.00	\$20.00

Tutoría en la Implantación de un Plan de Negocios	1	\$720.00	\$648.00	\$72.00
Totales:	5	\$1,275.00	\$1,143.00	\$92.00

Es decir que el Emprendedor que participe en el programa se beneficiará al recibir capacitación y tutoría valorada en \$1,275.00 solamente con un aporte de \$92.00. El emprendedor durante el desarrollo de esto, contara con material de apoyo que facilitara la realización de todos los movimientos, pues encontrara plantilla en Word para el desarrollo del Plan de Negocios con todos sus apartados y así mismo, contara con una plantilla de Excel que facilita la generación de ciertos análisis financieros<sup>17</sup>.

Para terminar, este apartado se ha dedicado a tratar de dar a conocer cuan trascendental es en nuestros tiempos el contar con una herramienta que permita el buen funcionamiento y la rápida adaptación de los negocios a las exigencias del mercado, permitiendo que los esfuerzos e ideales de las personas emprendedoras no se queden limitadas ni mucho menos frustradas por falta de conocimientos, puesto que no siempre los negocios que se basan completamente en la intuición del empresario logran mantenerse y desarrollarse en el cambiante mundo de las organizaciones.

## 2.8 EL PLAN DE NEGOCIOS

El Plan de Negocios, es una herramienta de índole administrativa que permite de forma rápida y clara se desarrollen las ideas y objetivos de los empresarios.

---

<sup>17</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

Una definición podría ser: “Un proyecto sistemático que define al mayor detalle posible lo que se necesita para abrir un negocio, incluyendo una visión realista de lo que se espera obtener financieramente a partir del inicio de operaciones y por un periodo razonablemente largo.”<sup>18</sup>

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que El Plan de Negocios al ser un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios, facilita el análisis. Además, es dinámico, por lo que ha de ser actualizado y renovado de acuerdo con las necesidades del momento.

La importancia de esta herramienta administrativa radica en que proporciona un panorama general del mercado y de los requerimientos de la empresa para su crecimiento. Es así, que el desarrollo de un Plan de Negocios puede darse para una empresa de reciente creación o para una que ya esta operando y tiene planes de desarrollo, pues si la empresa ya esta operando y en crecimiento, un Plan de Negocios sirve para replantear objetivos, metas y necesidades así como para solicitar créditos para ampliación y/o proyectos especiales.

Al desarrollar un Plan de Negocios se requiere tener las siguientes características:

- Realismo
- Creatividad
- Conocimientos básicos de Administración o Asesoría externa
- Disciplina para llevarlo a cabo

---

<sup>18</sup> Sánchez y Cantu, “El Plan de Negocios del Emprendedor”. Mc Graw Hill, 1998.

## **2.8.1 Estructura básica del Plan de Negocios**

Podría decirse que no existe una estructura fija para la realización del Plan de Negocios, esta puede variar según el caso y puede estar comprendido así:

### **A. Resumen ejecutivo**

Esta es la descripción del negocio, contiene la definición de la empresa o proyecto y la idea de sus productos, las oportunidades del mercado, principales ventajas competitivas, componentes de la estrategia de comercialización y principales proyecciones económicas y financieras.

Es el resumen o la sinopsis de la totalidad del plan y su elaboración es posterior al desarrollo completo del Plan de Negocios.

### **B. Plan de negocios**

#### **B.1 Definición del Mercado**

##### **B.1.1 Clientes**

Son quienes compran a un comerciante, y que lo hacen habitualmente donde estén localizados o por otros medios, contemplándose también, quines mas pueden comprar el producto

### **B.1.2 Competencia**

Empresas que pueden, y de hecho ofrecen, productos y/o servicios capaces de satisfacer las mismas necesidades del consumidor, y tales productos pueden ser completamente diferentes. Sobre esto, se debe conocer cuanto tiempo llevan en el mercado, a que precio venden, donde venden

### **B.1.3 Proveedores**

Son las personas encargadas de abastecer de lo necesario a una entidad o negocio. Son los proveen la materia prima entre otros elementos indispensables al negocio.

## **B.2 Recursos Disponibles**

### **B.2.1 Humanos**

Se debe analizar en base a nuestro modelo de negocio que clase de recurso humano necesitamos en nuestra organización pues son las personas las encargadas de sacar a flote una empresa.

### **B.2.2 Materiales**

Hay que tomar en consideración a la hora de iniciar un negocio aquellos recursos materiales disponibles con que se cuenta tales como instalaciones, equipos, entre otros.

### **B.2.3 Capital**

Se refiere al capital semilla para la iniciación de un negocio, o sea conocer exactamente lo que cada uno de los socios va aportando en dinero para la creación de la empresa.

## **B.3 Inversión Inicial**

### **B.3.1 Instalaciones**

Las instalaciones es importante determinar si van a ser parte de nuestro patrimonio o serán arrendadas al iniciar el negocio, dependiendo la decisión de los beneficios de cada opción.

### **B.3.2 Maquinaria y Equipo**

El proceso productivo permite establecer las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas y otros necesarios para llevar a cabo la elaboración de productos y/o prestación de servicios de la empresa.

### **B.3.3 Costo de Materia Prima**

Para cada uno de los productos que se van a elaborar enumerar las materias primas necesarias, indicando proveedor, plazo de entrega, unidad de medida, precio, plazo de pago y disponibilidad en el mercado.

### **B.3.4 Otros Bienes: transporte y suministros**

Hay que tomar en cuenta por que medio vamos a realizar la distribución de nuestro producto en la inversión inicial, además de tomar en cuenta aquellos otros insumos tales como papelería u otros que serán necesarios para complementar el desarrollo de actividades dentro de la organización.

### **B.3.5 Varios: salarios**

Los salarios que serán pagados al personal de la empresa deben ser tomados en cuenta para la inversión inicial pues si sabemos cuantos trabajadores y cuan especializados serán puede ser previsto este apartado.

## **B.4 Plan de Producción**

En este apartado, se describirá paso a paso un procedimiento para realizar un análisis técnico en detalle, que proporcione estimaciones de costos e inversiones para el proceso productivo. Debe realizarse con mucho cuidado pues si es inadecuado, introduce riesgos para la empresa que pueden hacerlo fracasar.

### **B.4.1 Proceso de Producción**

Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. Como esta dividido el trabajo y responsabilidades

### **B.4.2 Mano de Obra**

Una vez revisado el proceso de producción a implementar es fácil el identificar la clase y cantidad de mano de obra requerida para el funcionamiento de la empresa.

### **B.4.3 Planta de Producción**

La planta de producción debe ser apropiada para el desarrollo del proceso de producción dependiendo de la forma en que se dispondrán las herramientas, equipo, máquinas y los flujos de producción, lo cual permitirá ordenar el trabajo eficientemente.

#### **B.4.4 Control de Calidad**

El control de calidad se refiere a aquellas actividades de supervisión que ayudan a mejorar la forma de hacer las cosas y la calidad del producto resultante.

#### **B.5 Plan Económico – Financiero**

Esta evaluación consiste en la preparación de los estados financieros pro forma, en la proyección de flujos de efectivo. Al preparar las proyecciones financieras, se deberá tener especial cuidado del tiempo, sobre todo en la proyección de los flujos de efectivo, ya que una posible falta de liquidez en cualquier periodo de vida del proyecto puede hacerlo fracasar.

##### **B.5.1 Capital Inicial**

Una vez conocido el tipo de inversión que se va a realizar, hay que determinar si los fondos para el negocio serán propios o se obtendrán por medio de préstamos.

##### **B.5.2 Objetivos de Ventas**

Los objetivos son los que marcaran el rumbo de un negocio y sus diferentes áreas. Una importante es el área de ventas por lo que hay que trazar objetivos para el desempeño de los encargados de esta área.

##### **B.5.3 Ventas Proyectadas**

Estimar las ventas (en unidades) durante un periodo determinado de tiempo que puede ser mensual, durante el primer año de operación o según conveniencia.

#### **B.5.4 Utilidades**

Es la ganancia que se genera de las actividades de una empresa una vez deducidos los costos de operación.

#### **B.5.5 Balance General**

El Balance General es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital con que cuenta la empresa. Muestra la situación financiera de la empresa, o sea, qué se posee, qué se deba y qué se ha pagado.

#### **B.5.6 Estados de Resultados**

Informe financiero que muestra los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un periodo determinado.

#### **B.5.7 Flujo de Caja**

El flujo de efectivo es un estado financiero que muestra el total de efectivo que entró o salió de la empresa, durante un lapso de tiempo determinado.

### **B.6 Costos de Operación**

#### **B.6.1 Variables o Directos**

Variables: son los que se realizan proporcionalmente al nivel de producción, y forman parte básica del producto.

### **B.6.2 Fijos**

Son los que se dan con una misma frecuencia y que no pueden identificarse específicamente con el producto o servicio, ya que no cambian con el volumen de los mismos.

### **B.6.3 Comercialización**

Son aquellos que se generan por la promoción de ventas que comprende actividades que dejan presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa.

### **B.6.4 Financieros**

Son aquellos costos que se generan a razón de los posibles préstamos que suelen generarse con la iniciación del negocio.

## **B.7 Plan de Mercado**

El Plan de Mercado es un conjunto útil de técnicas para obtener información acerca del medio ambiente en el que se encuentra la empresa, así como pronosticar tendencias a fin de reaccionar con oportunidad. Implica que una vez seleccionada o dado el caso, cuando ya se tiene definida la empresa, se procede a realizar un estudio de mercado. Cualquier proyecto de empresa requiere un mínimo de ventas para ser económicamente operativa.

El objetivo principal del Estudio de Mercado es: determinar si se esperan ventas superiores al mínimo deseado y trae muchos beneficios adicionales a toda empresa ya sea que inicie, o como para el caso del estudio, empresas que ya se encuentren operando.

El Plan de Mercado básicamente es utilizar las estrategias de la mezcla de marketing como:

### **B.7.1 Producto**

Se refiere a los bienes que la empresa proporcionará a los consumidores para satisfacer sus necesidades. Descripción del producto o servicio, características que lo diferencian de la competencia, requerimientos de empaque y diseño, los elementos de la marca

### **B.7.2 Precio**

Se refiere al análisis que debe efectuarse para el establecimiento de un adecuado costo del producto, a qué precio estará disponible el producto en el mercado.

### **B.7.3 Plaza**

Se refiere a la ubicación que tendrá el producto dentro de una región o un país, especialmente sus canales de distribución para productos.

### **B.7.4 Promoción**

Incluye todas las actividades y elementos necesarios para dar a conocer el producto al consumidor. Así mismo, todas las estrategias de comunicación.

## **B.8 Plan de Organización**

Toda empresa, sin importar el giro, enmarca ciertas áreas funcionales, por lo general son: Planeación, Mercadotecnia, Finanzas y Organización.

Para complementar la parte medular de un Plan de Negocios falta la organización que se decida dar a una empresa.

### **B.8.1 Puestos de Trabajo**

Es el definir por su cargo el lugar que se va a ocupar en la empresa por medio de las actividades a realizar.

### **B.8.2 Organigrama y Líneas de Autoridad**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones y autoridad que guardan entre sí los órganos que la componen.

### **B.8.3 Responsabilidades del Cargo**

Son las funciones predeterminadas que cada puesto de trabajo exige.

## **B.9 Evaluación del Negocio**

### **B.9.1 Debilidades Vrs. Fortalezas**

Hay que contraponer en la evaluación de los factores internos aquellas que pueden considerarse como debilidades para el proceso de incursión al mercado con aquellas que pueden ser tomadas como fortalezas ante el entorno del negocio.

### **B.9.2 Oportunidades Vrs. Amenazas**

También hay que analizar cuales de los factores externos conocidos como oportunidades pueden ser aprovechados por nosotros y al mismo tiempo determinar cuales representan amenazas del entorno externo pueden frenar el desarrollo del negocio.

Es importante antes de finalizar este apartado teórico que la efectividad de un plan de negocios puede guiar a una organización a obtener también una ventaja competitiva por la información que este provee sobre el entorno completo a la empresa.

## **2.9 COMPETITIVIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA**

Entendemos por [competitividad](#) a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico y tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de [negocios](#).

Mientras que la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Según [Michael Porter](#) puede decirse que una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus competidores, si su [rentabilidad](#) está por encima de la rentabilidad media del [sector industrial](#) en el que se desempeña.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

- ❖ Difícil de imitar
- ❖ Única
- ❖ Posible de mantener,

- ❖ Netamente superior a la competencia y
- ❖ Aplicable a variadas situaciones<sup>19</sup>

## 2.10 LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS

Se hace mención de este tema, dadas las circunstancias que determinan una relación con la realización de un Plan de Negocios, pues además de los beneficios al iniciar un negocio o lograr que crezca, un Plan de Negocios, permite que surjan nuevas expectativas, específicamente en cuanto a innovación, todo por medio de un negocio ya existente. En si, las incubadoras de negocios son: “organizaciones (como universidades, institutos de investigación, etc..) que detectan y potencian ideas emprendedoras e innovadoras para otorgarles asesoría especializada, infraestructura física, redes de contacto, acceso a financiamiento y capacitación continua en un ambiente empresarial estimulante”, esta definición según los miembros de la Incubadora de Negocios de la Universidad Católica de Chile. Para comprender el concepto de "Incubadora de Negocios", relativamente nuevo en el ámbito de las PyMEs, se vale recurrir a la imagen de una incubadora de huevos. Se trata de un mecanismo, el de la incubadora de huevos, que proporciona las condiciones necesarias de temperatura y humedad para que los futuros pollitos nazcan. Sin estas condiciones los huevos se quedarían en esa fase de latencia, encerrando un potencial asombroso que nunca se desarrollaría por carecer del ambiente propicio y al paso del tiempo se descompondrían sin haber dado ningún fruto. Así, los negocios que inician, igual que los huevos, requieren condiciones que les permitan desarrollar todas sus posibilidades, o por lo menos las más importantes, desde esa primera fase equiparable a la gestación.

---

<sup>19</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)

Una empresa enfrenta retos múltiples interna y externamente: hacia el interior, cumplir cabalmente con sus objetivos planteados al inicio de operaciones. Externamente, sortear las dificultades propias del entorno económico y evitar que éstas entorpezcan su desempeño, competitividad, operatividad. Es ahí donde surge el accionar de la incubadora de negocios que es un equipo de asesores especializados que guiarán a la PyME durante sus años más difíciles.

Los apoyos que brindan las incubadoras van desde la asesoría para lograr una administración eficiente de la empresa, hasta conseguir espacios físicos adecuados para el desarrollo de los nuevos negocios, pasando por aspectos como publicidad, promoción y obtención de créditos. Es bajo esta perspectiva que se identifica una oportunidad para que las pequeñas Droguerías objeto de estudio puedan avanzar en el sentido de generar crecimiento para ellas, y porque no, nuevos negocios relacionados.

## **2.11 CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU) DEL SECTOR COMERCIO**

La versión original de la “Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas” (CIIU) fue adoptada en 1948.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), es utilizada por la mayoría de instituciones a nivel nacional (como FUSADES) e internacional para clasificar los datos según la clase de actividad económica en las esferas de la población, la producción, el empleo, el ingreso nacional y otras estadísticas económicas. Varios países han empleado las CIIU como base para preparar su plan de clasificación de las industrias.

La CIIU tiene por objeto satisfacer las necesidades de clasificar los datos según categorías de actividad económica internacionalmente comparables y de conciliar las diferentes necesidades y posibilidades de los países, dada la prioridad de las necesidades internacionales. Así pues, la CIIU no necesariamente identifica a la clasificación de un país determinado. Constituye una clasificación independiente en categorías separadas de las clases de actividad económica importantes en casi todos los países o que ocupan un lugar destacado en la economía mundial, aunque sólo existan en determinados países. Al establecer las categorías, la clasificación refleja la estructura de la producción, es decir, la forma en que las actividades económicas se combinan en las unidades de producción y en que se distribuyen entre ellas, tal como se ha comprobado existen en la mayoría de los países.

Por lo tanto, la CIIU no tiene por objeto sustituir a las clasificaciones de los países, sino establecer una estructura que permita comparar internacionalmente las estadísticas nacionales. Cuando las clasificaciones de los países difieren de la CIIU, esa comparación puede lograrse reagrupando los datos que proporcionan las citadas clasificaciones nacionales, pero para ello es esencial que puedan obtenerse de las estadísticas nacionales todos los elementos requeridos para ese reagrupamiento<sup>20</sup>.

La CIIU del Sector Comercio (Código del 610101 al 610943) es el siguiente:

❖ **Comercio al por mayor:**

La reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados a comerciantes al por menor, a usuarios industriales o comerciales, instituciones, profesionales y a otros mayoristas, o a las actividades de los agentes que compran

---

<sup>20</sup> Clasificación Industrial Internacional de todas las Actividades Económicas. Informes Estadísticos. Departamento Asuntos Económicos y Sociales. Naciones Unidas. New York, 1969

mercaderías para esas personas o empresas o que las venden a las mismas. Las clases principales de comercio incluidas en este grupo son:

Materias primas agrícolas

Minerales, metales y productos químicos industriales

Madera aserrada y materiales de construcción

Maquinaria y materiales para la industria, el comercio, la agricultura y vehículos automotores.

Artículos de ferretería y eléctricos

Muebles y accesorios para el hogar

Géneros textiles y prendas de vestir

Productos alimenticios, bebidas y tabaco

Otro tipo de comercio al por mayor

#### ❖ **Comercio al por menor:**

La reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados al público en general para consumo o uso personal o doméstico, por tiendas, grandes almacenes, puestos, entre otros. La mayoría de los vendedores, al por menor reciben el título de los productos que venden, pero algunos actúan como agentes y venden en consignación o a comisión.

Su clasificación es la siguiente:

Abarroterías y otras tiendas para la venta de productos alimenticios y bebidas alcohólicas

Farmacias, ventas de cosméticos y productos veterinarios  
Tiendas de género textiles, prendas de vestir y calzado  
Muebles y accesorios para el hogar  
Ferreterías  
Vehículos, automotores y motocicletas  
Estaciones de gasolina  
Grandes almacenes y bazares  
Otro comercio al por menor  
Hoteles

Las Droguerías se encuentran ubicadas en el rubro de Minerales, Metales y productos Químicos Industriales (610-2) de Comercio Al Por Mayor (61).

### **3. MARCO LEGAL**

#### **3.1 ASPECTOS JURIDICOS QUE RIGEN A LAS DROGUERIAS**

Es preciso definir primero que existen leyes reguladoras que contemplan los procesos necesarios para que una Droguería pueda existir, esas leyes se encuentran específicamente definidas en Capítulo V del Código de Salud, del Consejo Superior de Salud Pública de El Salvador. Cabe mencionar que dicho código no solamente se refiere a la formación y procesos de control para que una droguería pueda funcionar, sino que también regula todas aquellas actividades y profesiones relacionadas con la salud del pueblo.

El Consejo Superior de la Salud Pública (CSSP) es el organismo encargado de velar por la salud del Pueblo. Este ente a través de su dependencia, la Junta de Vigilancia de la Profesión Químico-Farmacéutica, cuenta con cinco inspectores para recorrer los 21 mil kilómetros cuadrados de El Salvador y verificar que las empresas relacionadas con las medicinas (farmacias, droguerías y laboratorios) cumplan con la normativa de salud. Eso incluye verificar que se cumpla con las buenas prácticas de manufactura, revisar que no se vendan productos vencidos y se respete la venta de medicamentos controlados o con recetas.

### **3.2 COMO APERTURAR FORMALMENTE UNA DROGUERÍA EN EL SALVADOR**

Hay que comprar la solicitud de Primera Inspección (Ver Anexo), que será presentada a la Junta de Vigilancia de la Profesión Químico Farmacéutica. Dicha solicitud contiene los requisitos mínimos para la apertura de una droguería. La inspección contendrá el aval del inspector que la realice y de ser necesario se hará una segunda inspección si no se cumplen todos los requisitos.

#### **El marco legal bajo el cual se rigen las droguerías en El Salvador:**

Este marco regulatorio, contiene una serie de requisitos mínimos que son esenciales para su apertura, para poder ser inscrita como tal, y que por ningún motivo pueden ser obviados, estos se detallan en dos partes:

##### **Primera Parte**

- ❖ Área mínima 120 mts<sup>2</sup> de construcción
- ❖ Distribución del área, se refiere a que debe existir un área para oficinas administrativas y otra para bodega.

## **Segunda parte**

- ❖ Dos contratos de distribución y/o representaciones nacionales o extranjeras de productos farmacéuticos.
- ❖ Farmacéutico a tiempo completo (Regente).
- ❖ Acceso a la calle: se refiere a que debe de existir un paso adecuado para el libre tráfico de personas o mercaderías, de afuera hacia adentro del edificio y viceversa.
- ❖ Buenas prácticas de almacenamiento: se refiere a que los medicamentos deben estar ubicados de tal forma que puedan ser identificados fácilmente por su categoría.
- ❖ Ventilación adecuada: se refiere a que los medicamentos necesitan estar en un medio ambiente fresco y seco (25º grados centígrados de temperatura más o menos).
- ❖ Extintores: necesarios para solventar cualquier siniestro por incendio que pueda ocurrir.
- ❖ Botiquín de emergencia: se refiere también a la necesidad de tenerlos por los accidentes que puedan ocurrir.
- ❖ Luz natural y artificial apropiada: se refiere al medio ambiente en que deben almacenarse los productos y/o materias primas.
- ❖ Servicios sanitarios: se refiere a que estos deben estar en buenas condiciones físicas para ser usados y a que su mantenimiento de limpieza debe ser clínico.
- ❖ Nombre del farmacéutico responsable en lugar visible: esto se refiere a que se debe de saber el nombre del regente de la droguería.
- ❖ Certificado de la OPAMS (aplica solo a droguerías que son importadoras de materias primas para la fabricación de productos farmacéuticos y productos químicos).

### **3.3 OTROS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR LA LEY.**

Con los requisitos cumplidos arriba mencionados se obtendrá en el Consejo Superior de Salud Pública un “Modelo para solicitar apertura de establecimientos” que contiene los datos personales del ente que lo solicita si se tratare de persona natural, o los datos legales presentados por un abogado en calidad de apoderado si se tratare de una sociedad. (Ver anexos copias de las solicitudes). Es así, que bajo este contexto se puede dar inicio a las actividades de comercio de medicamentos que realizan las droguerías en nuestro país y la respectiva legislación.

### **CAPITULO III**

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION REALIZADA EN LAS PEQUEÑAS DROGUERIAS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR CON LA FINALIDAD DE CONTRIBUIR A LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES DE COMERCIO EN EL SECTOR PEQUEÑAS DROGUERIAS.**

### **OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION**

Identificar factores internos y externos que influyen en el comercio, crecimiento y desarrollo de las Pequeñas Droguerías del área Metropolitana de San Salvador.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACION**

- ❖ Identificar los elementos administrativos que utilizan en sus actividades de comercio las Pequeñas Droguerías del área Metropolitana de San Salvador.

- ❖ Determinar los procedimientos y estrategias mercadológicas que son utilizadas por las empresas del sector pequeñas droguerías para obtener ventajas competitivas.
- ❖ Conocer factores de planificación que puedan mejorarse en cuanto al desarrollo de actividades en el sector Pequeñas Droguerías del Área Metropolitana de San Salvador.

## **1. METODO DE INVESTIGACIÓN**

El Método Científico de Investigación permitió trabajar con base a conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores durante la elaboración de la presente investigación. De forma específica por medio de los métodos Inductivo y Deductivo así:

El método Inductivo es el que sirvió para conocer los fenómenos particulares de las droguerías en estudio, llegando a conclusiones de carácter general que se generan de las empresas observadas. Con el método deductivo se partió de los fenómenos de carácter general que se observan en las droguerías llegando a conclusiones y premisas de carácter particular de las situaciones de estas empresas.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se considera como un estudio de tipo descriptivo por las características de los elementos que intervienen en él. El propósito fue hacer un análisis descriptivo en las variables de estudio buscando conocer las necesidades en cuanto a planificación de actividades en las pequeñas droguerías del área metropolitana de San Salvador.

## **3. SISTEMA DE HIPOTESIS Y OPERATIVIZACION DE LAS VARIABLES**

### **3.1 HIPOTESIS GENERAL**

La elaboración de un Plan de Negocios Tipo, contribuye a mejorar la planificación de las actividades de comercio en las Pequeñas Droguerías del área Metropolitana de San Salvador.

## OPERATIVIZACIÓN:

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Definición de Pregunta
Plan de Negocios	Planificación de las actividades comerciales.	Oportunidades Análisis interno y externo Plan de Mercado Aspecto Financiero	¿Qué áreas geográficas cubren actualmente?  ¿Cuentan con un plan de Promoción y Publicidad?  ¿El tiempo de estipulación para sus presupuestos es?

### 3.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

**H1:** Analizar la situación actual de las actividades de comercio en las pequeñas droguerías, permite identificar oportunidades de mejora

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Definición de Pregunta
Situación Actual	Analizar la forma de mejorar las operaciones de comercio de las pequeñas droguerías.	Plan de Negocios Tipo.	¿Posee la empresa una misión? ¿En la empresa que clase de planificación utilizan?
Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Definición de Pregunta
Oportunidades de Mejora.	Procurar una mejora en todos los aspectos relacionados al comercio que permitan un mejor control.	Mejor planificación. Mejoras en la dirección. Mejor organización. Mejoras en el control.	¿Con que frecuencia revisan sus planificaciones? ¿Para que periodos estipulan sus presupuestos? ¿Qué controles utilizan con la fuerza de ventas en la empresa?

**H2:** Al realizar una investigación de campo, se identifican factores que influyen en la actividad de comercio en las pequeñas droguerías.

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Definición de Pregunta
Investigación de Campo.	Definir los factores que están afectando la actividad de comercio en el sector de estudio.	Forma de planificación. Forma de organización. Dirección. Controles aplicados.	¿Para que tiempo estipulan sus presupuestos? ¿Cumplen sus metas de ventas?

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Definición de Pregunta
Factores que influyen en la situación de comercio.	Proponer a las pequeñas droguerías un plan de negocios que ayude a mejorar sus actividades de comercio.	Producto Precio Plaza Promoción	¿Qué producto tiene mayor rotación en su empresa? ¿Cuál es su número de vendedores?

**H3:** Proponer un Plan de Negocios (Tipo), contribuye a la efectividad de las actividades de comercio en el sector pequeñas droguerías.

Variable Dependiente Variable Independiente	Dimensiones Dimensiones	Indicadores Indicadores	Definición de Pregunta Definición de Pregunta
Plan de Negocios Tipo.	Proporcionar a las pequeñas droguerías una herramienta técnica que ayude a la efectividad en las actividades de comercio.	Proyecciones de Ventas Supervisión en actividades de comercio. Políticas de Ventas	¿Cumplen sus metas de ventas? ¿Cuál es su política de ventas al crédito? ¿Cómo controlan al equipo de ventas?

## **4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **4.1 Datos y Fuentes Primarias**

Como fuentes primarias de información, se tomaron a los Gerentes de las áreas de Administrativas en las Pequeñas Droguerías objeto de estudio. Fue en esta etapa que se procedió a la realización de la investigación de campo. La información que recolectada sirvió específicamente a las necesidades inmediatas de investigación y para su obtención se hizo uso de encuestas con el fin de obtener información confiable dentro de este sector.

### **4.2 Datos y Fuentes Secundarias**

En las fuentes secundarias se hizo uso de datos publicados y recolectados con anterioridad para diferentes propósitos de investigación. Dentro del desarrollo de la presente investigación se procedió a la utilización de fuentes Externas, tales como: Libros, Investigaciones, Revistas, Sitios de Internet, Folletos etc., que contenían información enriquecedora para la misma.

## **5. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN**

Para efectos de la presente investigación se tomó como Población las pequeñas droguerías del área metropolitana de San Salvador que de acuerdo al criterio de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), se encuentran registradas un total de 27 droguerías.

## **6. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Las unidades de análisis para efecto del presente estudio, fueron las Droguerías que se encuentran dentro de la categoría de pequeña empresa del área metropolitana de San Salvador.

## 7. SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos de estudio durante el desarrollo de la presente investigación fueron los Gerentes de las áreas Administrativas en las Pequeñas Droguerías, los cuales hacen un total de 27 Gerentes.

## 8. MARCO MUESTRAL

### 8.1 Censo

Dentro del contexto bajo el cual llevo a cabo el estudio, se tomo el 100% de la población, por lo cual se procedió a la realización de un censo para dicha población.

A continuación se presenta el cuadro de las Droguerías que se visitaron para la realización de la investigación:

	<b>Nombre Comercial</b>	<b>Dirección</b>
1	DROGUERIA QUIMICA SALVADOREÑA	CLL. GERARDO BARRIOS Y 33 AV SUR #2 SAN SALVADOR
2	DROG NVO SIGLO	ENTRE 23 Y 25 AV. SUR PJE. PALOMO # 3
3	GALEMI, S.A. DE C.V.	F. 18 C. PTE. Y 25 AV. SUR PJE. PALOMO #708, COL.
4	FARMAVIDA	C. JUPITER #10-A CDAD. SATELITE
5	DROGUERIA UNIVERSAL, S.A. DE C.V.	73 AV. NTE. #239 COL. ESCALON
6	DROGUERIA RODAS	Bo SAN MIGUELITO, SAN SALVADOR.
7	MERMA, S.A. DE C.V.	KM. 23 CARRETERA AL PTO. DE LA LIBERTAD, ZARAGOZA
8	RAUN, S.A. DE C.V.	QUINTA FIGUEROA FINAL COL. AMERICA
9	FARMACEUTICOS NATURALES, S.A. DE C.V.	PJE.GOMEZ MIRA # 217 COL. STA. URSULA
10	DROGUERIA PRO-MEDICI, S.A. DE C.V.	FNAL.C.CONSTITUCION POLG. X #8 CDAD.SATELITE
11	LANCASCO SALVADOREÑA, S.A. DE C.V.	C.EL PROGRESO #2633 COL.FLOR BLANCA
12	MEDIDENT, S.A. DE C.V.	COND.PLAZA REAL L.LA-15 C.ARCE
13	DROGUERIA NOVA, S.A. DE C.V.	8A. C.PTE. Y 8A.SUR #6 RPTO.EL CARMEN
14	DROGUERIA BUENOS AIRES, S.A. DE C.V.	COL. EL ROBLE AV. C. #136
15	DAMASCO, S.A. DE C.V.	27 C. PTE. # 1231 COL. LAYCO
16	DROGUERIA DIDELSA S.A DE C.V	URB MA. AUXILIADORA PJE LOS OLIVOS #41 MEJICANOS S.S
17	DROGURIA FARLAB	37 C. OTE. PJE.YSI # 365 COL. RABIDA
18	DROGUERIA CALLVEN	19 AV. NTE. #1709 COL. LAYCO
19	DROGUERIA BUTTER PHARMA	F. 14 C. PTE. PJE. LINDO #110 COL. FLOR BLANCA
20	DROGUERIA GRIMALDI	39 AV. NTE. #873 COL. SAN JOSE
21	DROGUERIA RARPE SA DE CV	COL VISTA HERMOSA CLL PPAL # 42 A SAN SALVADOR
22	REPRESENTACIONES LATINOAMERICANAS, S.A. DE C.V.	C. MOTOCROSS REPARTO MONTE VERDE # 2-3 MIRALVALLE
23	QUIMEX, S.A. DE C.V.	3A. C. PTE. /77 Y 79 AV. NTE. COL. ESCALON
24	DISTRIBUIDORA PRINCIPAL, S.A. DE C.V.	C FCO. MENDEZ Y 23 AV SUR # 950
25	DROGUERIA JERUSALEM	25 CLL OTE Y 18 AV NTE #6 C SAN SALVADOR
26	DROGURA JOMI	CLL SAN CARLOS # 366 SAN SALVADOR
27	DROGUERIA J&G	29 CLL PTE SAN SALVADOR

Tabla 2. Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

## 9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

## **9.1 Técnica**

Para recolectar la información primaria se utilizó como técnica la encuesta, que se fundamentó a través del cuestionario.

## **9.2 Diseño del Instrumento de Investigación**

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario, dirigido a los encargados del área administrativa en las Pequeñas Droguerías las cuales se visitaron durante la investigación. El cuestionario constó de una serie de preguntas cerradas y abiertas que se elaboraron con datos esenciales de los indicadores que se establecieron, Con ello se obtuvo información valiosa, en cuanto al tema objeto de investigación. (Ver anexo).

## **10. PRUEBA PILOTO**

Con la finalidad de comprobar la viabilidad del cuestionario, se hizo necesario el llevar a cabo una prueba piloto, la cual consistió en una muestra pequeña de cinco empresas, para verificar si el cuestionario cumpliría con los objetivos de la investigación de brindar información de suma importancia para la identificación de factores internos y externos que influyen en el comercio, crecimiento y desarrollo de las Pequeñas Droguerías del área Metropolitana de San Salvador. El resultado de esta prueba piloto fué que en la estructura de las preguntas se tendrían que realizar algunos cambios y después de estos, quedaría listo para proporcionar los insumos suficientes a la investigación de campo, y así fue.

## **11. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar la investigación se utilizó el método de la encuesta para la recolección de la información la cual se fundamentó a través de un cuestionario que permitió obtener la información sobre la situación actual de las Pequeñas Droguerías. Este

instrumento se aplico de forma directa sobre las fuentes de información primaria que fueron los encargados del área administrativa de las Pequeñas Droguerías.

Para la programación de las visitas en las empresas se concertaron citas con los encargados del área administrativa de las Pequeñas Droguerías, luego se procedió a la identificación y localización de los encuestados, el acceso y presentación a ellos, solicitando su colaboración, finalizando con el registro de los datos en el cuestionario.

## **12. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Luego de la recolección de datos se procesó la información para presentarla de manera ordenada, clara y completa con el fin de visualizar la situación en las Pequeñas Droguerías y proceder a elaborar un Plan de Negocios tipo para este sector. El procesamiento de la información obtenida a través del cuestionario, que fué el instrumento que se utilizó para obtener toda la información necesaria de los sujetos de estudio, se realizó en tablas de frecuencia en las cuales se refleja la información recolectada, acompañada de un grafico de barras que servirá de respaldo a los resultados obtenidos permitiendo así, una mayor comprensión de los mismos.

Se anexa además una breve interpretación en cada pregunta del cuestionario.

Para dar inicio a la investigación de campo se hizo necesaria la identificación geográfica de las Pequeñas Droguerías y lograr así acceso a ellas.

Finalmente, con el acceso al encuestado, la debida presentación y persuasión a colaborar, se procedió al registro de la información, obteniendo los datos que se presentan a continuación:

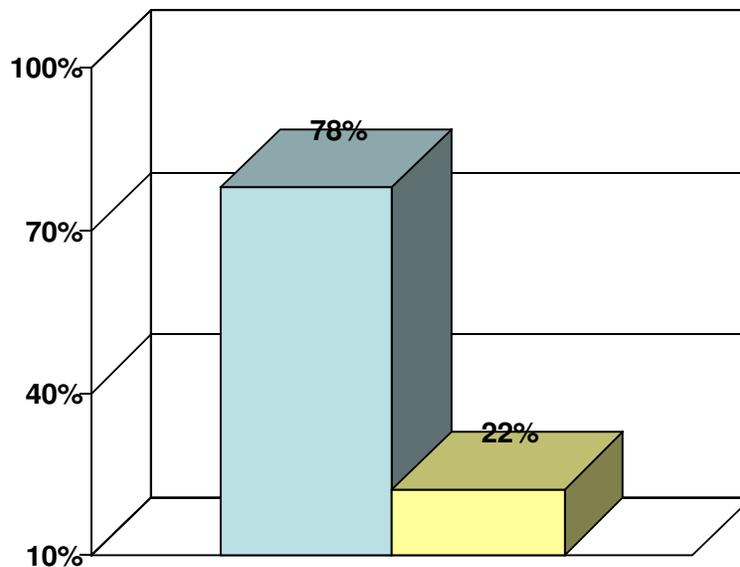
### PREGUNTA 1:

¿Tiene la compañía una misión de empresa?

### OBJETIVO:

Determinar si en las empresas se posee una idea clara de lo que se pretende ser, plasmado en una misión para su futuro.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	21	78%
No	6	22%
Total	27	100%



1. Tiene la compañía una mision de empresa ?	
■ Si	78%
■ No	22%

### INTERPRETACIÓN:

El 78% de las droguerías visitadas han confirmado que si poseen una declaración de misión, lo cual resulta un signo positivo para el logro de objetivos empresariales.

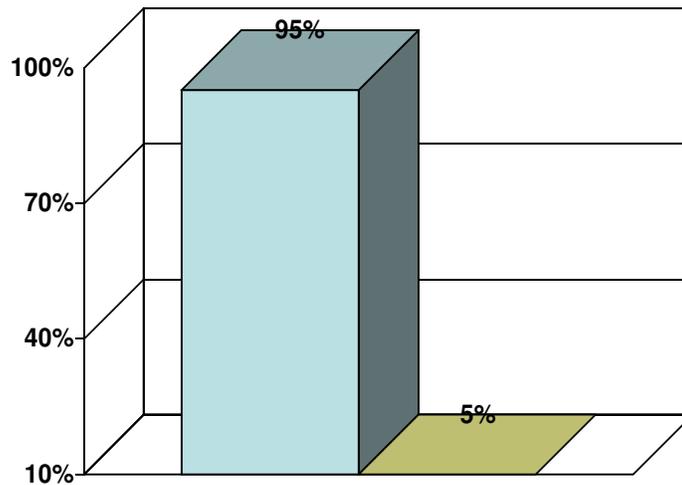
**PREGUNTA 2:**

¿Los objetivos de planificación están congruentes con la misión de empresa?

**OBJETIVO:**

Determinar si la planificación en las empresas esta congruente con los objetivos plasmados en la misión.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	20	95%
No	1	5%
Total	21	100%



2. Los objetivos de planificación estan congruntes con la mision de la empresa ?	
Si	95%
No	5%

### INTERPRETACIÓN:

De las droguerías investigadas, un 95% encuentra que sus objetivos de planificación resultan congruentes con lo plasmado en la misión de empresa, esto es positivo pues refleja que existe una clara definición de lo que se pretende como empresa.

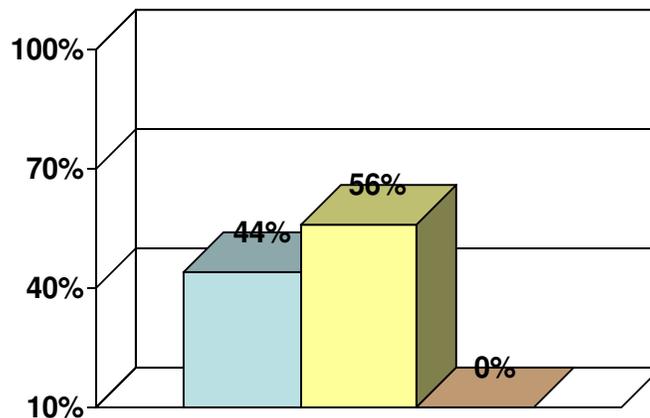
### PREGUNTA 3:

¿En la empresa que clase de planeación utilizan para sus actividades?

### OBJETIVO:

Conocer el tipo de planeación que utilizan las empresas, ya sea corto o largo plazo.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Estratégica/ Operativa	12	44%
Operativa	14	56%
Ninguna	0	0
Total	27	100%



3. En la empresa que clase de planeacion utilizan para sus actividades ?	
■ Estrategica/ Op.	44%
■ Operativa	56%
■ Ninguna	0%

### INTERPRETACIÓN:

En su mayoría, las empresas investigadas se encuentran trabajando con planes a corto plazo al utilizar la planeación operativa, trabajando erróneamente pues no existe una proyección trascendental para el futuro de la empresa.

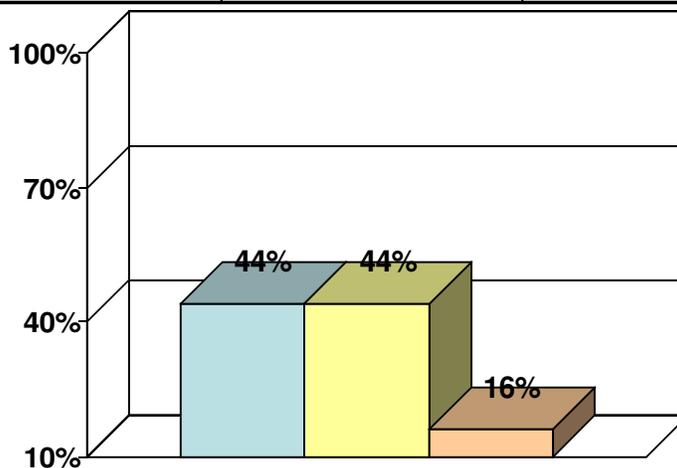
### PREGUNTA 4:

¿Con que frecuencia revisan sus planificaciones?

### OBJETIVO:

Conocer si las empresas llevan un control de las actividades planificadas y aplicar así medidas que les orienten al logro de sus objetivos.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Trimestral	12	44%
Semestral	12	44%
Anual	3	11%
Total	27	100%



4. Con que frecuencia revisan sus planificaciones ?	
■ Trimestralmente	44%
■ Semestralmente	44%
■ Anual	16%

### INTERPRETACIÓN:

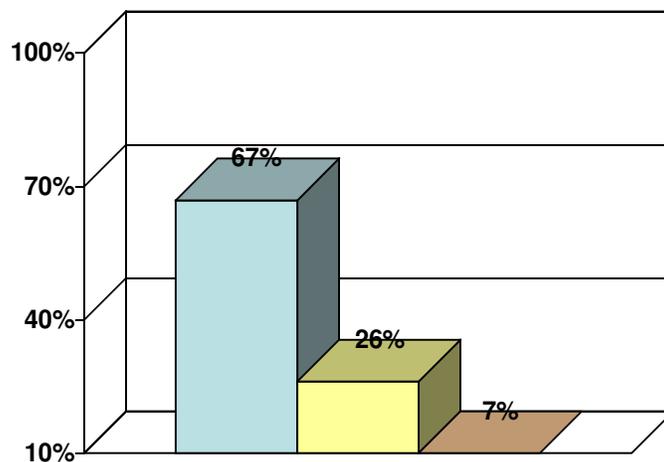
En su gran mayoría dentro de las pequeñas droguerías se revisan las planificaciones en periodos cortos que van de 3 a 6 meses, lo que permite tener una mayor certeza en sus actividades propiciando la mejora en los negocios.

### PREGUNTA 5:

¿Con base a que método estipulan su presupuesto departamental?

### OBJETIVO:

Conocer el método utilizado en las empresas para la elaboración de sus presupuestos y determinar que tan reales pueden ser.



5. Con base a que estipulan su presupuesto departamental ?	
Estadístico	67%
Tendencias	26%
Ninguno	7%

### INTERPRETACIÓN:

Un 67% de las droguerías están tomando datos históricos para la elaboración de presupuestos, lo que permite a estos sean generados con una base realista de la situación bajo la cual se esta trabajando.

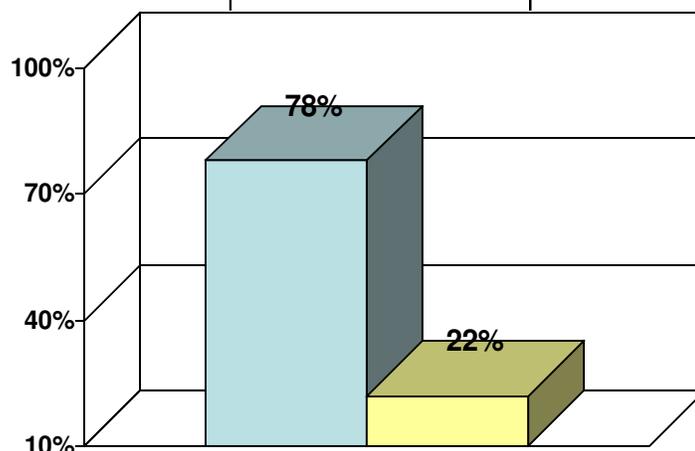
### PREGUNTA 6:

¿Determinan en la empresa un presupuesto para el área de ventas?

### OBJETIVO:

Determinar si se le da suficiente importancia y recursos al área de ventas ya que es la que se encarga de generar los ingresos para la empresa.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	24	78%
No	3	22%



6. Determinan en la empresa un presupuesto para el area de ventas ?	
Si	78%
No	22%

**INTERPRETACIÓN:**

En un 78% de las empresas visitadas si realizan un presupuesto para el área de ventas de la empresa, permitiendo así la distribución adecuada de recursos y que se trabaje efectivamente en dicha área.

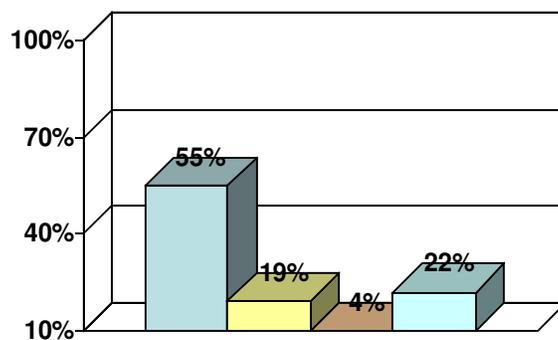
**PREGUNTA 7:**

¿A que departamento le asignan mayor presupuesto?

**OBJETIVO:**

Indagar sobre la distribución del presupuesto por departamento en las empresas.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Ventas	15	55%
Administración	5	19%
RRHH	1	4%
Todos	6	22%
Total	27	100%



7. A que departamento le asignan mayor presupuesto ?	
Ventas	55%
Administracion	19%
Recursos Humanos	4%
Todos	22%

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de empresas asignan mayor presupuesto al área de ventas, son un 55%, denotando que se le da la debida importancia a esta área que es la encargada de generar los ingresos que permiten mantener la empresa activa en el mercado.

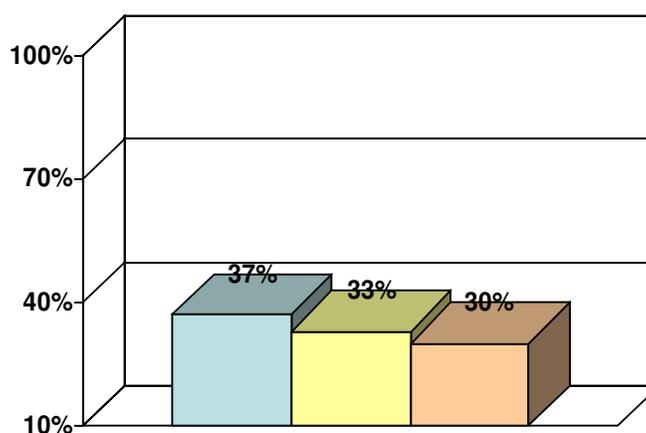
**PREGUNTA 8:**

¿El tiempo de estipulación para sus presupuestos es?

**OBJETIVO:**

Definir para qué periodos preparan económicamente el funcionamiento de la empresa.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Trimestral	10	37%
Semestral	9	33%
Anual	8	30%
Total	27	100%



8. El tiempo de estipulación para sus presupuestos es ?	
Trimestralmente	37%
Semestralmente	33%
Anual	30%

### INTERPRETACIÓN:

En la mayoría de pequeñas droguerías realizan presupuestación para periodos trimestrales, esto es conveniente pues los periodos de tiempo cortos permiten una mejor distribución y uso de recursos en las actividades que se esperan realizar.

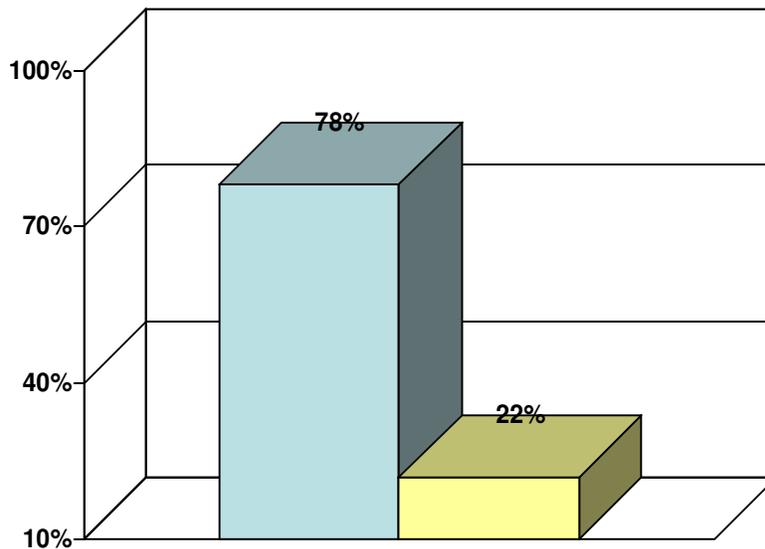
### PREGUNTA 9:

¿Hacen análisis de los factores competitivos en el mercado?

**OBJETIVO:**

Determinar si las acciones que se realizan en la empresa son realizadas con base a elementos estratégicamente determinados.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	21	78%
No	6	22%
Total	27	100%



9. Hacen analisis de los factores competitivos en el mercado ?	
■ Si	78%
■ No	22%

### INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que un 78% de las droguerías analizan los factores competitivos en el mercado con la finalidad de observar áreas de oportunidad.

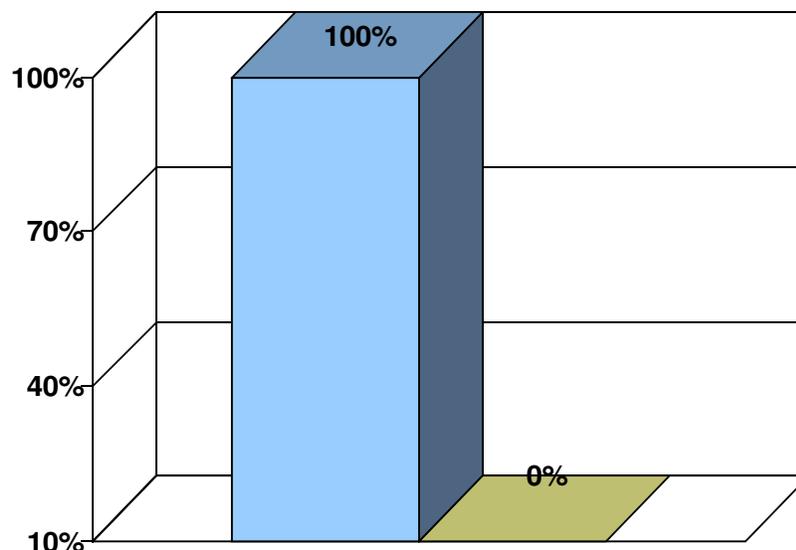
### PREGUNTA 10:

¿Poseen una definición clara de los productos que venden?

### OBJETIVO:

Analizar si las empresas conocen claramente su mercado.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
SI	27	100%
No	0	0
Total	27	100%



10. Poseen una definicion clara de los productos que venden ?	
■ Si	100%
■ No	0%

### INTERPRETACIÓN:

En el 100% de las empresas visitadas durante el desarrollo de la investigación, dicen tener una clara definición de los productos que venden al mercado.

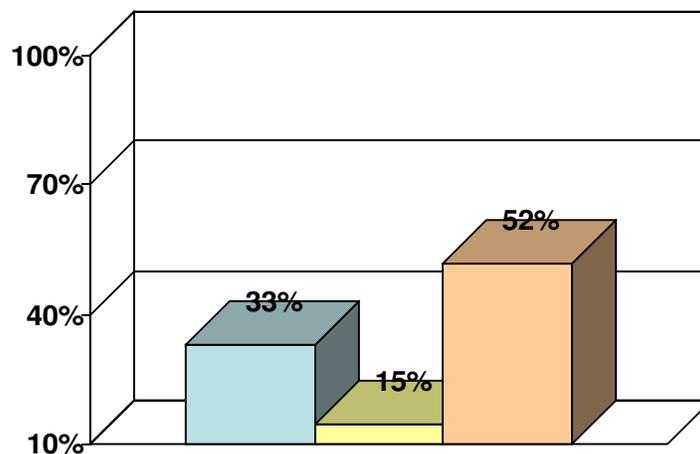
### PREGUNTA 11:

¿Que tipo de productos tienen mayor rotación en su empresa?

### OBJETIVO:

Identificar los productos de mayor rotación en el sector estudiado.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Popular	9	33%
Ético	4	15%
Genérico	14	52%
Total	27	100%



11. Que tipo de productos tienen mayor rotación en su empresa ?	
<input type="checkbox"/> Popular	33%
<input type="checkbox"/> Ético	15%
<input type="checkbox"/> Genérico	52%

**INTERPRETACIÓN:**

En el 52% de las empresas ven al producto genérico como el de mayor rotación en el mercado permitiendo se genere un fortalecimiento a las estrategias de ventas respecto a este, mejorando por ende las ganancias del mismo.

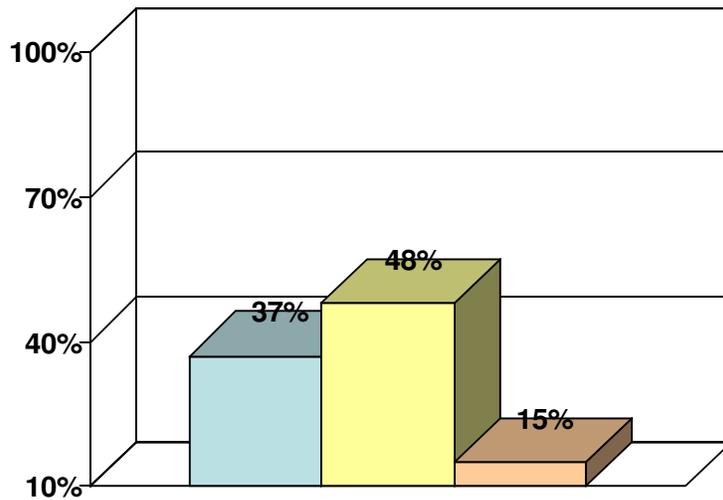
**PREGUNTA 12:**

¿Cuales considera que son los beneficios del producto que estimula la compra?

**OBJETIVO:**

Determinar que atributos del producto resultan más atractivos dentro del mercado de este sector de empresas.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Calidad	10	37%
Precio	13	48%
Atención al Cliente	4	15%
Total	27	100%



**12. Cuales considera que son los beneficios del producto que estimula la compra ?**

Calidad	37%
Precio	48%
Atencion al Cliente	15%

### **INTERPRETACIÓN:**

En el 48% de las droguerías se considera el precio de los productos que venden como lo que estimula la compra del mismo, propiciando oportunidades para ampliar los aspectos que hagan al producto atractivo en el mercado.

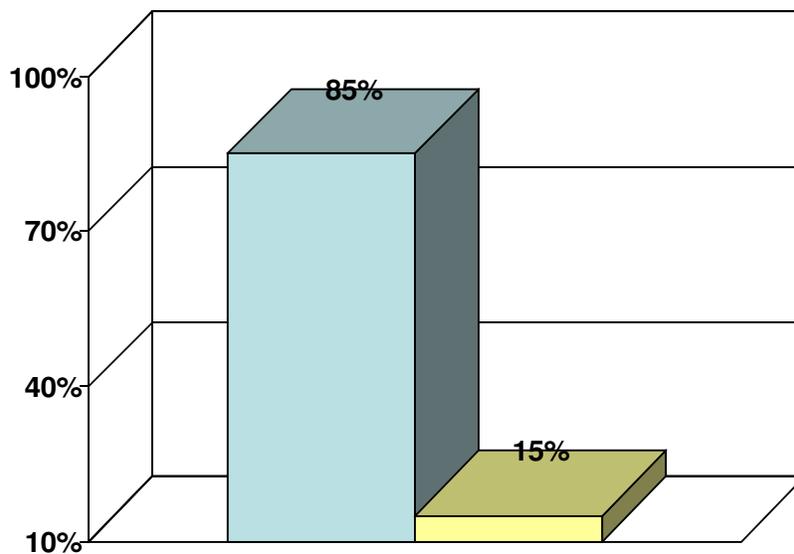
### **PREGUNTA 13:**

¿Hacen un análisis de sus clientes potenciales?

### **OBJETIVO:**

Indagar si se toman en cuenta los clientes potenciales con la finalidad de ampliar los negocios de las empresas.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	23	85%
No	4	15%
Total	27	100%



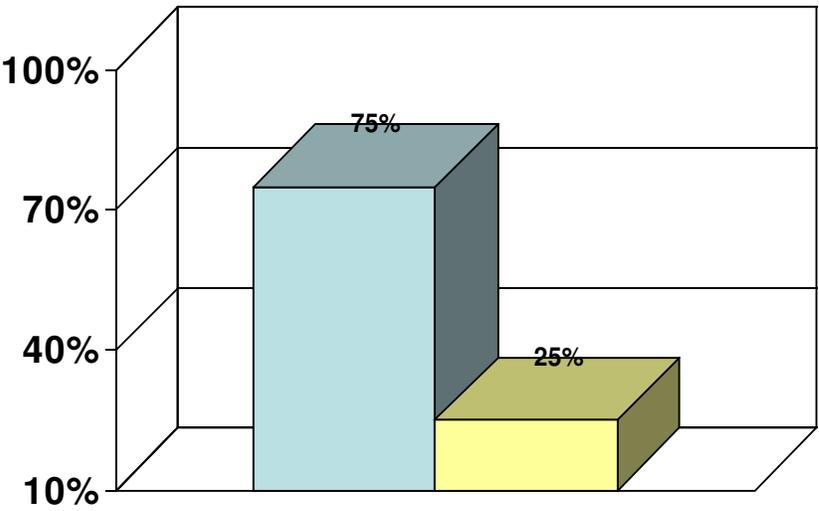
13. Hacen un analisis de sus clientes potenciales ?	
Si	85%
No	15%

### INTERPRETACIÓN:

Un 85% de las empresas investigadas realizan una actividad primordial para toda empresa, como lo es un análisis de clientes potenciales, para ampliar sus alternativas en el mercado.

Para el pequeño porcentaje de pequeñas droguerías que respondieron que no hacen un análisis de sus clientes potenciales, se les planteo la pregunta de porque no realizarlo, si es un elemento determinante para el desarrollo de la empresa, ante lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Ante esta pregunta, la gran mayoría de empresas afirman que no han realizado un análisis para clientes potenciales por diferentes limitantes para realizarlo, mientras que en un menor porcentaje dicen percibir saturación del mercado, por lo cual no creen que tenga razón de ser.



	Porque ?
■ Limitantes para realizar analisis	75%
■ Perciben saturacion del mercado	25%

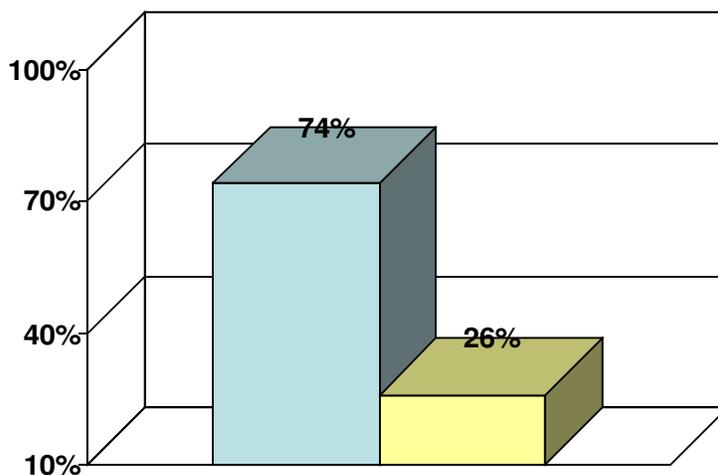
**PREGUNTA 14:**

¿Cual es el porcentaje de crecimiento o disminución de clientes en los últimos años?

## OBJETIVO:

Determinar como se han desarrollado las empresas en los últimos periodos de actividad en el mercado.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Creció	20	74%
Disminuyo	7	26%
Total	27	100%



14. Cual es el porcentaje de crecimiento o disminucion de clientes en los ultimos años ?	
■ Crecio	74%
■ Disminuyo	26%

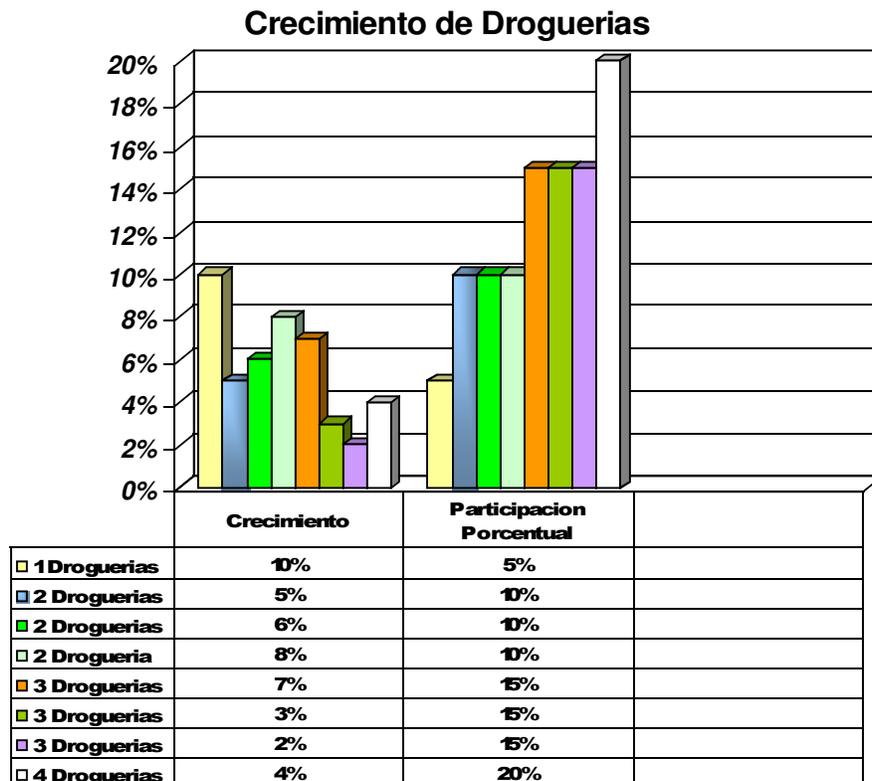
## INTERPRETACIÓN:

Para la mayoría de pequeñas droguerías, específicamente para un 74% de ellas, su cartera de clientes ha aumentado, lo cual es alentador para el sector en estudio,

pues refleja que aun con lo competitivo del sector se puede subsistir y desarrollarse en el.

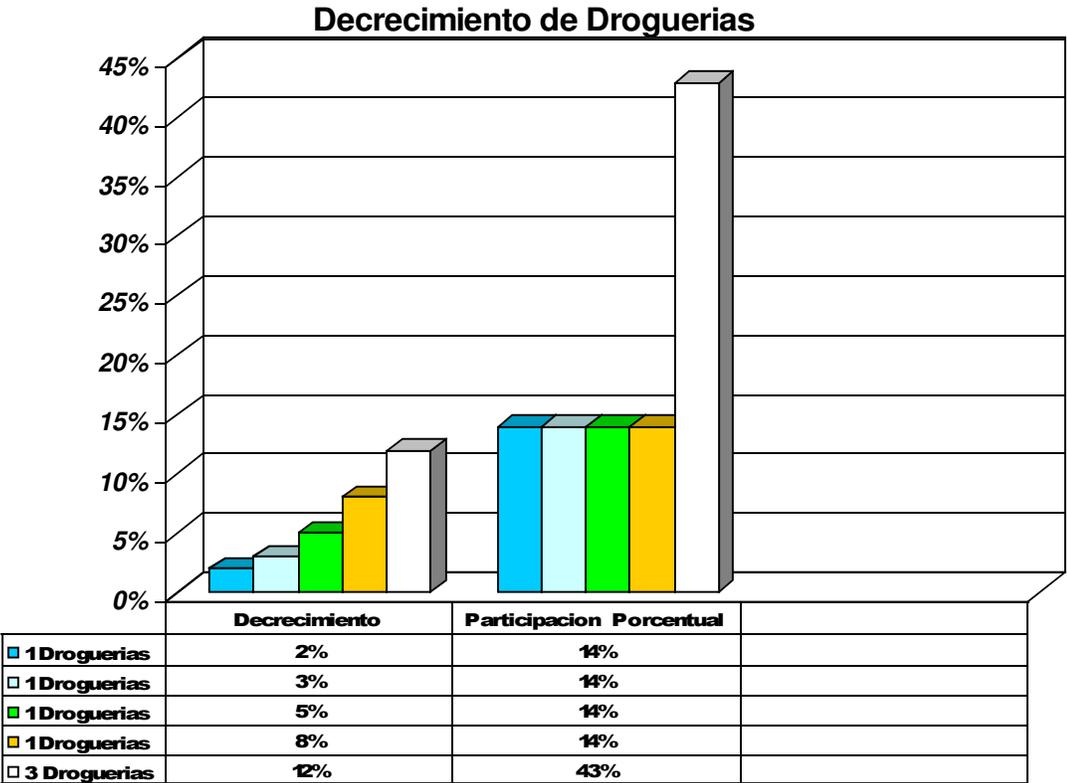
Además de indagar sobre si consideran que su cartera de clientes ha incrementado o disminuido, se pregunto en cuantos puntos porcentuales han afrontado dicho fenómeno en sus empresas para documentar mejor la investigación.

Aquellas empresas que manifiestan que ha crecido su nivel de clientes, en su mayoría afirman que este ha crecido en un 4%. El resto de empresas, han logrado aumentar su cartera de clientes en porcentajes entre 2% a 8%, mientras que tan solo una droguería logro un crecimiento de un 10%, siendo la mas beneficiada de las veinte pequeñas droguerías que han logrado aumentar su cartera de clientes.



Las siete pequeñas droguerías que han afrontado un decrecimiento de su cartera de clientes afirman que lo han afrontado de la siguiente manera:

La mayoría de estas empresas han afrontado un decrecimiento de 12%, el resto cada una ha decrecido en diferentes porcentajes que van desde 2%, 3%, 5% y 8% respectivamente.



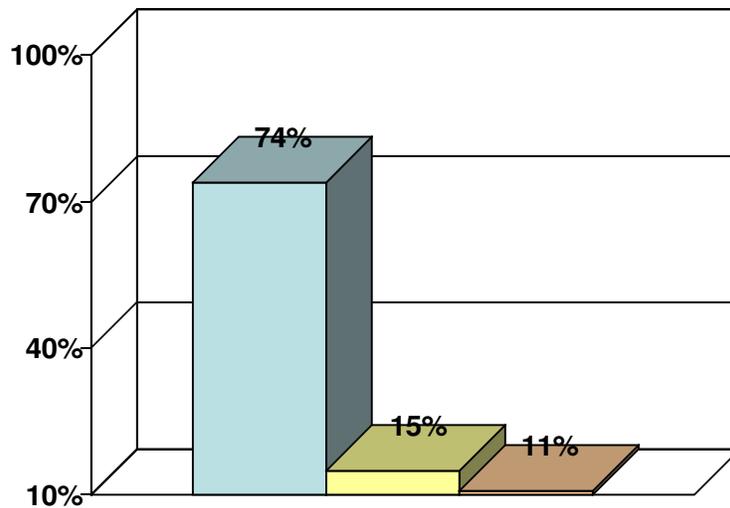
**PREGUNTA 15:**

¿Quienes son sus principales clientes?

**OBJETIVO:**

Clasificar la cartera de clientes del sector pequeñas droguerías con base a la demanda.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Farmacias	20	74%
Mayoristas	4	15%
Otros	3	11%
Total	27	100%



15. Quienes son sus principales clientes ?	
■ Farmacias	74%
■ Mayoristas	15%
■ Otros	11%

### INTERPRETACIÓN:

Para un 74% de las pequeñas droguerías sus principales clientes son las farmacias, permitiendo que a través de esta respuesta se pueda determinar que existen áreas en las cuales se puede tomar partido para que el sector en estudio logre hacer mayor presencia, mejorando así los niveles de ingresos para las empresas.

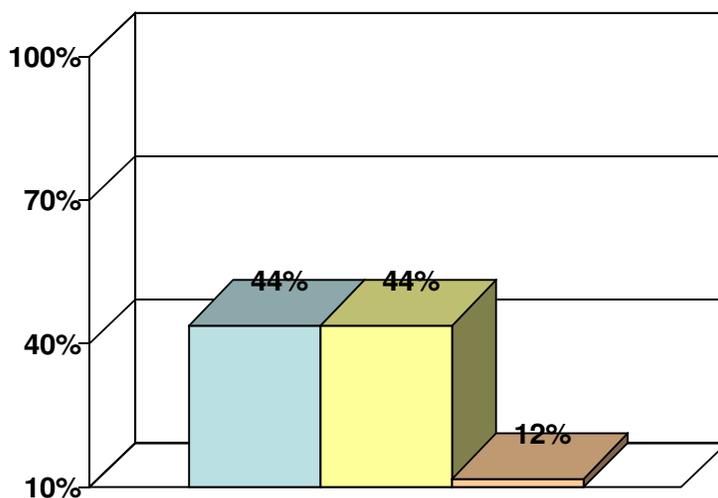
### PREGUNTA 16:

¿Como piensan ampliar su cartera de clientes?

### OBJETIVO:

Determinar que estrategias utilizan para fortalecer la cartera de clientes en las empresas del sector pequeñas droguerías.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Mas vendedores	12	44%
Publicidad y Promoción	12	44%
Otros	3	12%
Total	27	100%



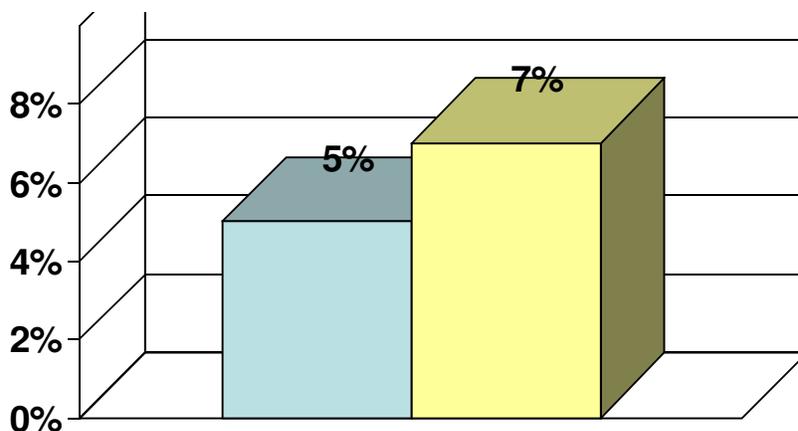
16. Como piensan ampliar su cartera de clientes ?	
Mas vendedores	44%
Publicidad y Promocion	44%
Otros	12%

### INTERPRETACIÓN:

Las empresas visitadas se encuentran coincidentes en el hecho de ampliar cartera de clientes por medio de dos opciones mayoritarias que son a través de contratación de más vendedores y publicidad y promoción, ambas reflejando un 44%.

Para el 12% de pequeñas droguerías que afirman para ampliar su cartera de clientes utilizaran un medio diferente a los planteados durante la investigación, se les realizó la pregunta de cuáles serían esos medios a utilizar para estos fines, obteniendo el siguiente resultado:

La mayoría, que para el caso constituye un 7% afirman que pretenden ampliar las zonas geográficas que cubre con sus productos y el resto, en un 5% consideran que una nueva línea de productos les permitirá el ampliar su cartera de clientes.



	Otros
■ Nueva línea de producto	5%
■ Ampliar zonas de ventas	7%

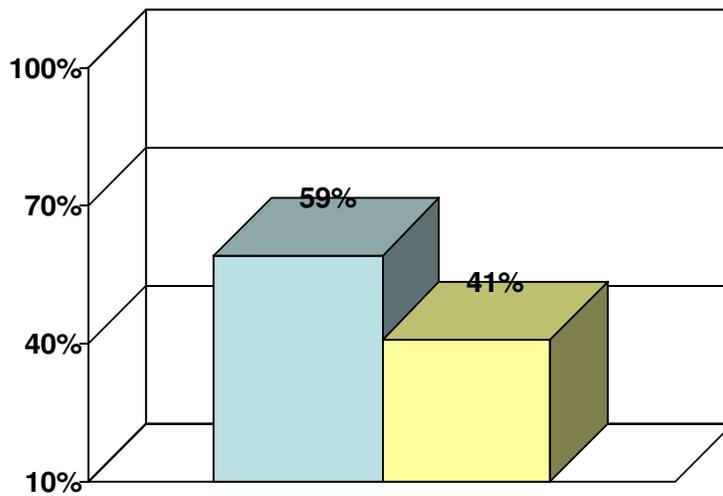
**PREGUNTA 17:**

¿Tiene un plan basado en las ventas estimadas para determinar el tamaño de sus Inventarios?

**OBJETIVO:**

Analizar si los inventarios son manejados de forma adecuada en las pequeñas droguerías.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	16	59%
No	11	41%
Total	27	100%



17. Tiene un plan basado en las ventas estimadas para determinar el tamaño de sus Inventarios ?	
Si	59%
No	41%

### INTERPRETACIÓN:

En el 59% de droguerías se trabaja adecuadamente el tamaño de los inventarios por medio de una base en las ventas de la empresa, evitando así el mal manejo en lo que a inventarios respecta tomando en cuenta lo delicado de estos.

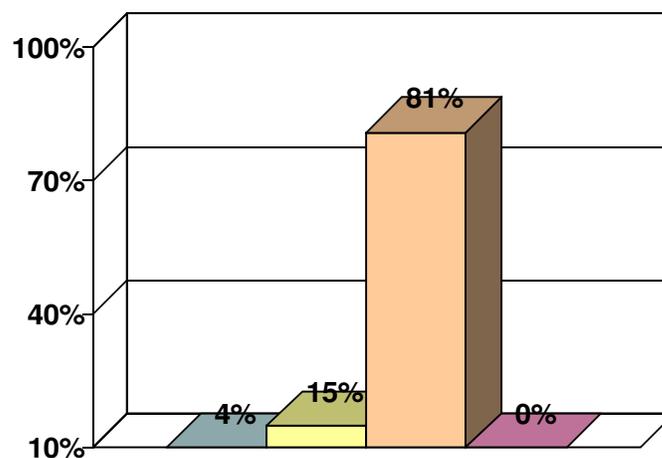
### PREGUNTA 18:

¿Que métodos de evaluación de inventarios utilizan en la empresa?

### OBJETIVO:

Determinar si el método utilizado para la evaluación de inventarios es adecuado al tipo de productos que se manejan.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
PEPS	1	4%
UEPS	4	15%
Costo Promedio	22	81%
Ninguno	0	0
Total	27	100%



18. Que metodos de evaluacion de inventarios utilizan en la empresa ?	
■ PEPS	4%
■ UEPS	15%
■ Costo Promedio	81%
■ Ninguno	0%

### INTERPRETACIÓN:

El método comúnmente utilizado para inventarios en las droguerías visitadas es el de costo promedio con 81%, este método permite a las empresas el mantener un costo actualizado, por lo cual resulta acertado su uso en ellas.

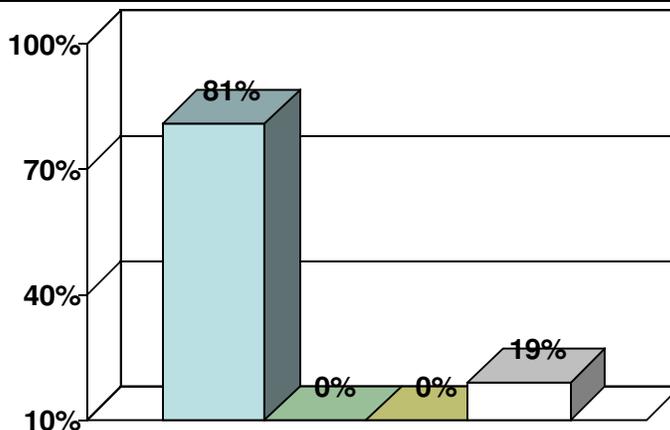
### PREGUNTA 19:

¿Que tipos de ventas realizan?

### OBJETIVO:

Identificar las técnicas de ventas que utilizan las pequeñas droguerías.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Directas	22	81%
Telefónicas	0	0
Mostrador	0	0
Todos	5	19
Total	27	100%



19. Que tipo de ventas realizan?	
<input type="checkbox"/> Directas	81%
<input type="checkbox"/> Telefonicas	0%
<input type="checkbox"/> Mostrador	0%
<input type="checkbox"/> Otros	19%

**INTERPRETACIÓN:**

Un total de 81% de las droguerías visitadas ejercen ventas directas, mostrando que se puede tomar otro rumbo en cuanto a las formas de vender dentro de dicho sector.

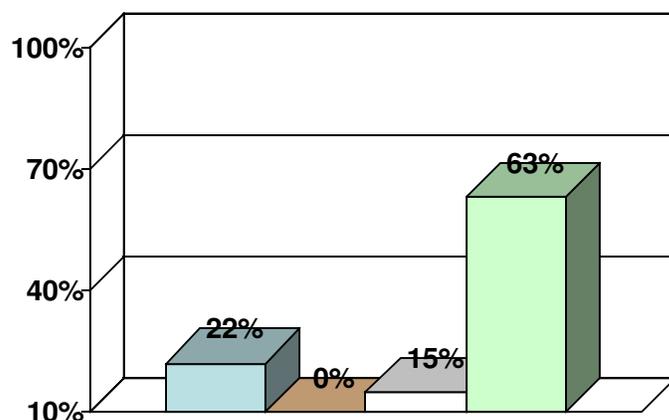
**PREGUNTA 20:**

¿Que áreas geográficas cubren actualmente?

**OBJETIVO:**

Conocer el mercado que logra cubrir la empresa y definir oportunidades de ampliarlo.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Occidente	6	22%
Oriente	0	0
Central	4	15%
Todo el País	17	63%
Total	27	100%



20. Que areas geograficas cubren actualmente ?	
■ Occidente	22%
■ Oriente	0%
■ Central	15%
■ Todo el Pais	63%

### INTERPRETACIÓN:

El 63% de las pequeñas droguerías realizan sus actividades de comercio en todo el país, lo cual es resultado un factor positivo de las empresas en estudio, ya que en su mayoría no se limitan en cuanto a el mercado que atienden.

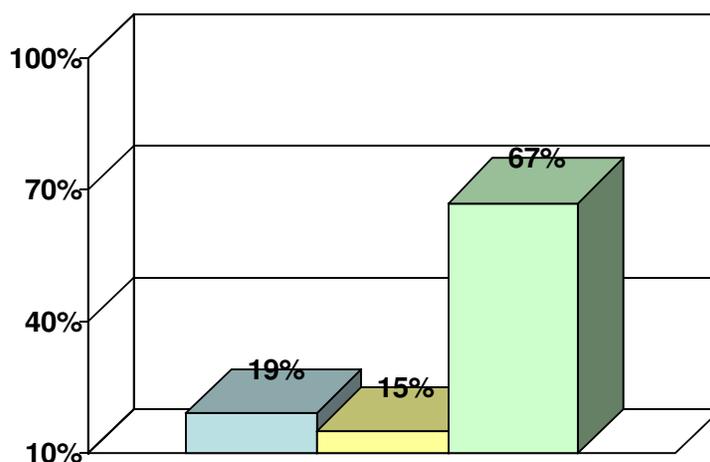
### PREGUNTA 21:

¿Que zonas generan mas ventas a su empresa?

### OBJETIVO:

Establecer la rentabilidad del mercado para las zonas que atienden las droguerías en estudio.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Oriente	5	19%
Occidente	4	15%
Central	18	67%
Total	27	100%



21. Que zonas generan mas ventas a su empresa ?	
■ Oriente	19%
■ Occidente	15%
■ Central	67%

### INTERPRETACIÓN:

Para un 67% de las empresas investigadas al cuestionárseles sobre la zona que genera más ventas, respondieron que es la zona central la que genera más ganancia por ventas.

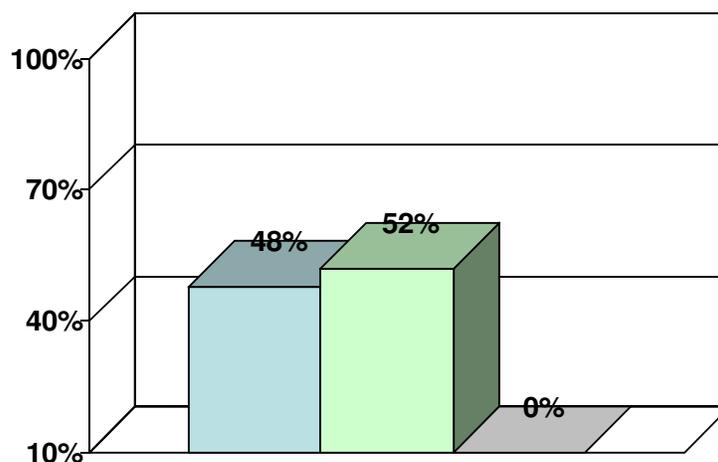
### PREGUNTA 22:

¿Cual es su política de ventas al crédito?

## OBJETIVO:

Indagar sobre la rotación de las cuentas por cobrar en las empresas.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
30 días	13	48%
60 días	14	52%
Mas de 60 días	0	0
Total	27	100%



22. Cual es su politica de ventas al credito ?	
■ 30 Dias	48%
■ 60 Dias	52%
□ Mas de 60 Dias	0%

## INTERPRETACIÓN:

Para el 52% de pequeñas droguerías censadas, la política de cuentas por cobrar es a 60 días, lo cual puede resultar negativo para las mismas, dado que es un periodo

amplio de tiempo que puede generar iliquidez dentro de las empresas al no ser cumplidos los compromisos de pago por parte de los clientes.

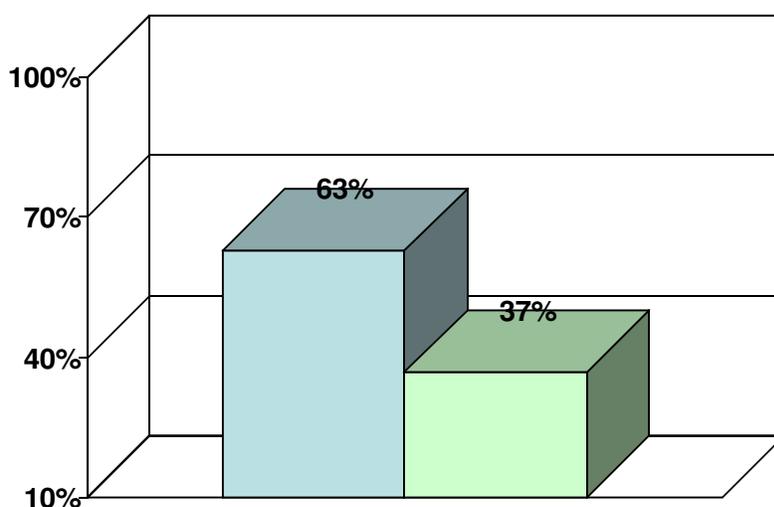
**PREGUNTA 23:**

¿Cumplen sus metas de ventas?

**OBJETIVO:**

Determinar si las actividades de comercio en las pequeñas droguerías están siendo eficientes.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	17	63%
No	10	37%
Total	27	100%



23. Cumplen sus metas de ventas ?	
Si	63%
No	37%

### INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a un 63% de droguerías investigadas, se encuentra que según la información proporcionada si cumplen sus metas de ventas, lo cual puede interpretarse como que existe una clara identificación por parte de la fuerza de ventas con los objetivos de la empresa.

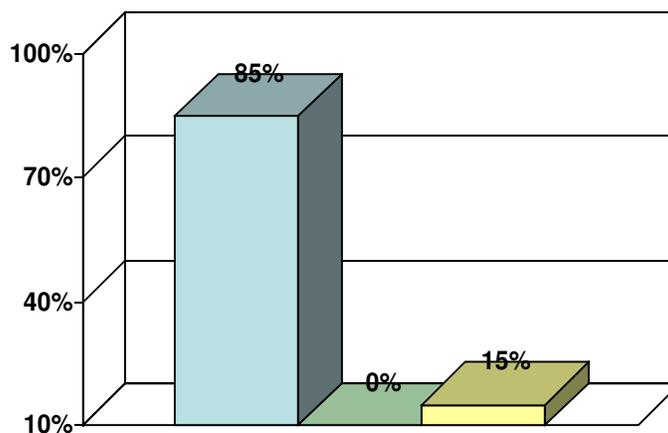
### PREGUNTA 24:

¿Que canales de distribución utiliza la empresa?

### OBJETIVO:

Indagar sobre la composición de márgenes de ganancia que pueden tener las pequeñas droguerías.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Directo	23	85%
Mayorista	0	0
Detallista	4	15%
Total	27	100%



24. Que canales de distribucion utiliza la empresa ?	
■ Directo	85%
■ Mayorista	0%
■ Detallista	15%

### INTERPRETACIÓN:

Para un 85% de las empresas visitadas, el canal de distribución mas utilizado es el directo resultando positivo pues permite que los márgenes de ganancia para las empresas sean mayores.

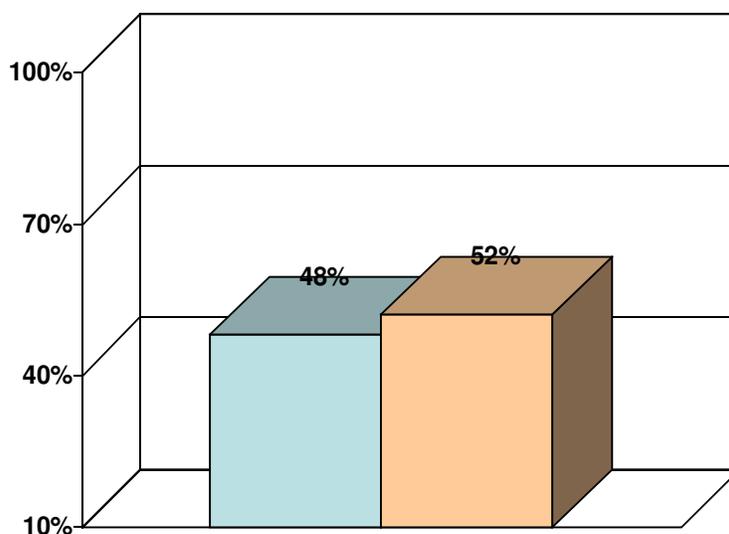
### PREGUNTA 25:

¿Cuentan con un plan de promoción y publicidad?

### OBJETIVO:

Conocer si las pequeñas droguerías realizan esfuerzos en el área de mercadeo para dar a conocer sus productos y mejorar los niveles de comercio de estos.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	13	48%
No	14	52%
Total	27	100%



25. Cuentan con un plan de promocion y publicidad ?	
□ Si	48%
■ No	52%

### INTERPRETACIÓN:

En un 52% de las empresas sometidas a la investigación, no se cuenta con un plan de promoción y publicidad, lo que puede traer consecuencias negativas para estas empresas pues si no se dan a conocer en el mercado se puede incurrir en errores que generen la fuga de clientes o el estancamiento.

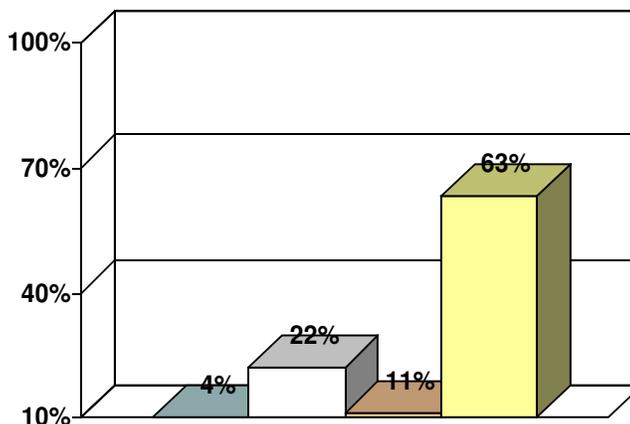
### PREGUNTA 26:

¿Que medios utilizan para dar a conocer sus productos?

### OBJETIVO:

Determinar cuales son los medios publicitarios que se utilizan para dar a conocer sus productos las droguerías.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Televisión	1	4%
Medios Escritos	6	22%
Radio	3	11%
Visita Medica	17	63%
Total	27	100%



26. En que medios dan a conocer sus productos ?	
<input type="checkbox"/> Television	4%
<input type="checkbox"/> Medios Escritos	22%
<input type="checkbox"/> Radio	11%
<input type="checkbox"/> Visita Medica	63%

**INTERPRETACIÓN:**

En un 63% de las droguerías se dan a conocer por medio de la visita médica, permitiendo que la difusión de los productos en el mercado sea mucho más personalizada y completa.

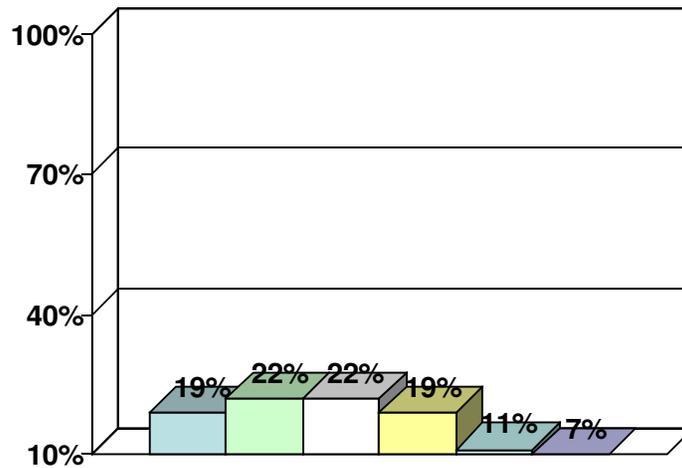
**PREGUNTA 27:**

¿Cual es el número de vendedores que posee su empresa?

**OBJETIVO:**

Conocer la composición de la fuerza de ventas en las pequeñas droguerías.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
6 Vendedores	5	19%
7 Vendedores	6	22%
8 Vendedores	6	22%
10 Vendedores	5	19%
12 Vendedores	3	11%
16 Vendedores	2	7%
Total	27	100%



27. Cual es el numero de vendedores que posee su empresa ?	
6 Vendedores	19%
7 Vendedores	22%
8 Vendedores	22%
10 Vendedores	19%
12 Vendedores	11%
16 Vendedores	7%

### INTERPRETACIÓN:

En la mayoría de empresas visitadas durante la investigación, tienen compuesta su fuerza de ventas por 7 y 8 vendedores, esto reflejado por el 22%.

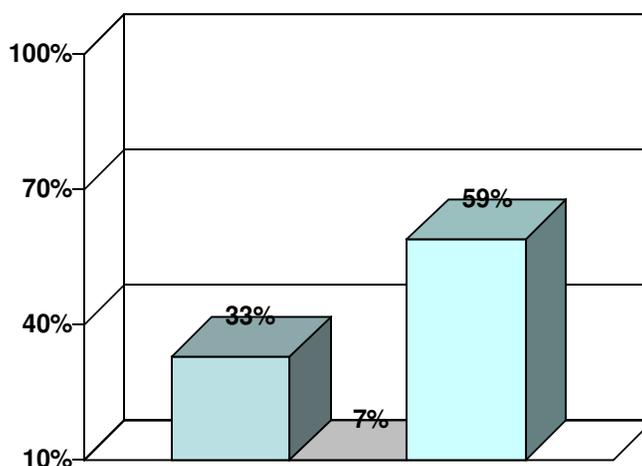
### PREGUNTA 28:

¿Que controles utilizan con la fuerza de ventas de su empresa?

### OBJETIVO:

Determinar si el control que es realizado a la fuerza de ventas en las droguerías es adhoc y contribuye a los fines de la empresa.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Supervisión Directa.	9	33%
Monitoreo	2	7%
Cumplimiento de Metas	16	59%
Total	27	100%



28. Que controles utilizan con la fuerza de ventas de su empresa ?	
<input type="checkbox"/> Supervision Directa	33%
<input type="checkbox"/> Monitoreo	7%
<input checked="" type="checkbox"/> Cumplimiento de Metas	59%

### INTERPRETACIÓN:

El 59% de las droguerías utilizan como control sobre su fuerza de ventas el cumplimiento de metas, lo que resulta apropiado para el tipo de empresas investigadas.

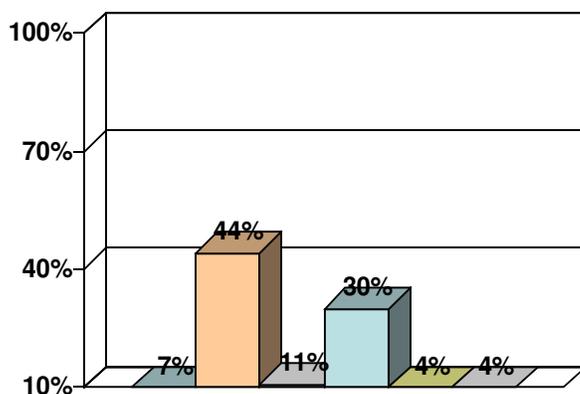
### PREGUNTA 29:

¿Que tipo de promociones de ventas utilizan?

### OBJETIVO:

Analizar si los tipos de promoción que realizan son adecuados al tipo de empresa.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Ofertas	2	7%
Bonificaciones	12	44%
Push Money	3	11%
Muestreo	8	30%
Patrocinio de Eventos	1	4%
Ninguno	1	4%
Total	27	100%



29. Que tipo de promociones utilizan	
<input type="checkbox"/> Ofertas	7%
<input type="checkbox"/> Bonificaciones	44%
<input type="checkbox"/> Push Money	11%
<input type="checkbox"/> Muestreo	30%
<input type="checkbox"/> Patrocinio de Eventos	4%
<input type="checkbox"/> Ninguno	4%

### INTERPRETACIÓN:

En la mayoría de droguerías visitadas, específicamente el 44%, utiliza las bonificaciones como medio para promocionarse, esto considerando la efectividad que tienen las bonificaciones en comparación al resto de promociones.

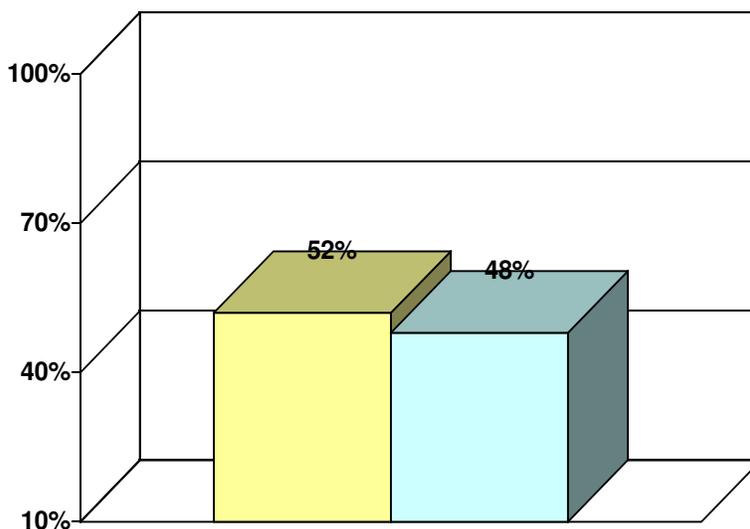
**PREGUNTA 30:**

¿Cuentan con vehículos propios para la distribución?

**OBJETIVO:**

Determinar si se cuenta con los recursos necesarios para la realización de distribución en las pequeñas droguerías.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	14	52%
No	13	48%
Total	27	100%



30. Cuentan con vehiculos propios para la distribucion ?	
■ Si	52%
■ No	48%

### INTERPRETACIÓN:

La mayoría de estas empresas cuentan con vehículos propios para la distribución de los productos que venden. Este 52%, refleja un punto positivo, pues al contar con recursos propios las empresas pueden realizar en una forma eficiente sus actividades de comercio.

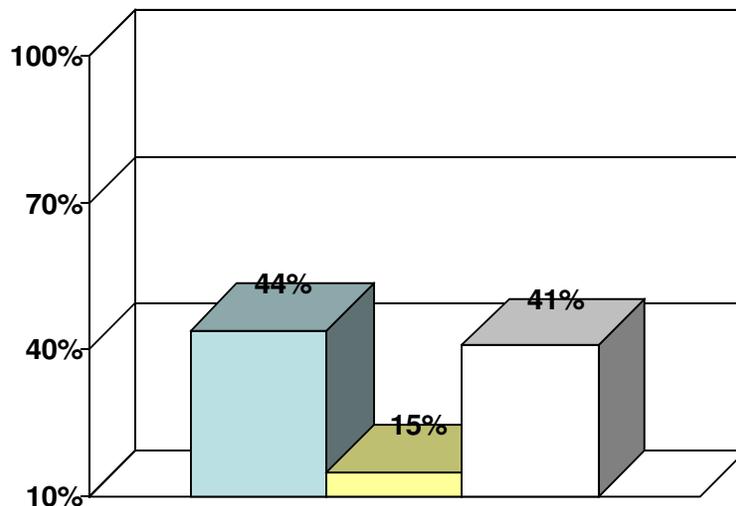
### PREGUNTA 31:

¿Para que periodo establecen sus flujos de efectivo?

### OBJETIVO:

Conocer si en las pequeñas droguerías se tienen las proyecciones necesarias que permitan mejorar las condiciones de las mismas.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
1 Año	12	44%
3 Meses	4	15%
6 Meses	11	41%
Total	27	100%



31. Para que periodo establecen sus flujos de efectivo.	
1 Año	44%
3 Meses	15%
6 Meses	41%

### INTERPRETACIÓN:

Para un 44% de empresas se establecen flujos de efectivo en periodos de 1 año, que resulta ser lo más indicado para tratar de prever la situación financiera de los negocios.

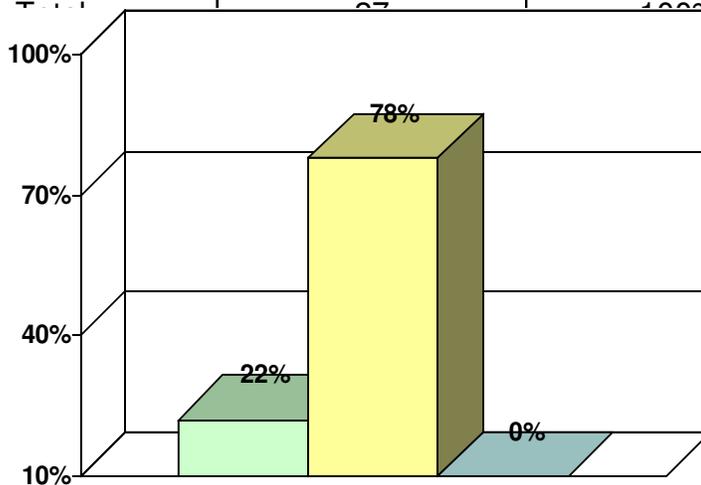
### PREGUNTA 32:

¿Que clase de contabilidad emplean?

### OBJETIVO:

Determinar si la forma de llevar registros contables es lo suficientemente buena para agilizar los procesos en las pequeñas droguerías.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Manual	6	22%
Mecánica	21	78%
Otro	0	0



34. Que clase de contabilidad emplean ?	
Manual	22%
Mecánica	78%
Otro	0%

**INTERPRETACIÓN:**

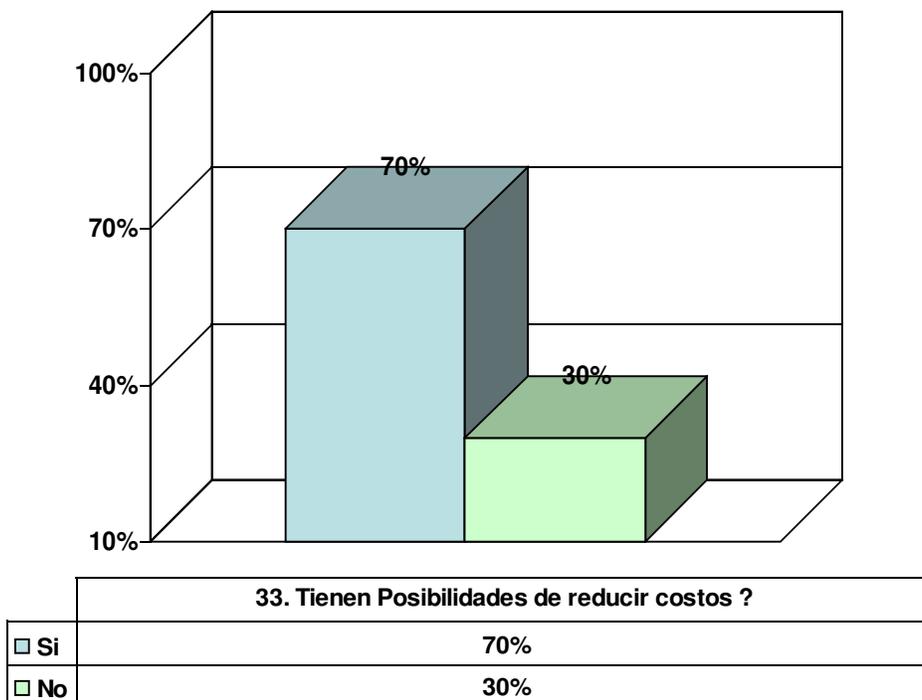
En un 78% de empresas visitadas, están utilizando el medio apropiado para llevar los registros contables, como son los medios mecanizados manteniendo así un orden en cuanto al almacenamiento de la información.

**PREGUNTA 33:**

¿Tienen Posibilidades de reducir costos?

**OBJETIVO:**

Indagar si las empresas consideran que tienen márgenes para maniobrar los costos a favor de las mismas.



**INTERPRETACIÓN:**

Resulta positivo el conocer que para un 70% de pequeñas droguerías censadas si es posible la disminución de costos.

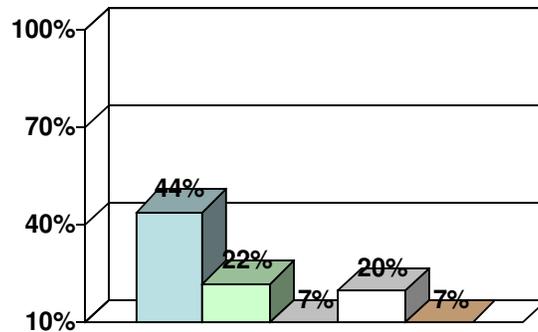
**PREGUNTA 34:**

¿Que áreas de la empresa considera Usted que necesita mejorar?

**OBJETIVO:**

Determinar como se contemplan las empresas que se encuentran en su ámbito interno y así concentrar esfuerzos.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Ventas	12	44%
Administración	6	22%
RRHH	2	7%
Todos	5	20%
Ninguno	2	7%
Total	27	100%



34. Que areas de la empresa considera usted que necesita mejorar ?	
■ Ventas	44%
■ Administracion	22%
■ Recursos Humanos	7%
■ Todos	20%
■ Ninguno	7%

### INTERPRETACIÓN:

En la mayoría de droguerías, que resulta ser un 44%, se considera que deben mejorar el área de ventas, si se considera la importancia de esta para el sector en estudio, es positivo que se le de esta trascendencia a esta dentro de las empresas.

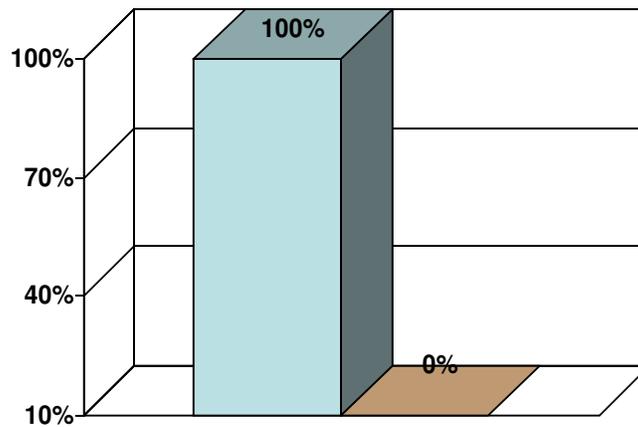
### PREGUNTA 35:

¿Considera Usted, que el conocimiento de un plan de negocios para el sector Droguerías, le ayudaría a mantenerse y crecer en el mercado?

### OBJETIVO:

Conocer la opinión acerca de las mejoras que se pueden obtener por medio de la herramienta a proponer.

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	27	100%
No	0	0
Total	27	100%



**35. Considera Usted, que el conocimiento de un plan de negocios para el sector Droguerías , le ayudaría a mantenerse y crecer en el mercado ?**

<input type="checkbox"/> Si	100%
<input type="checkbox"/> No	0%

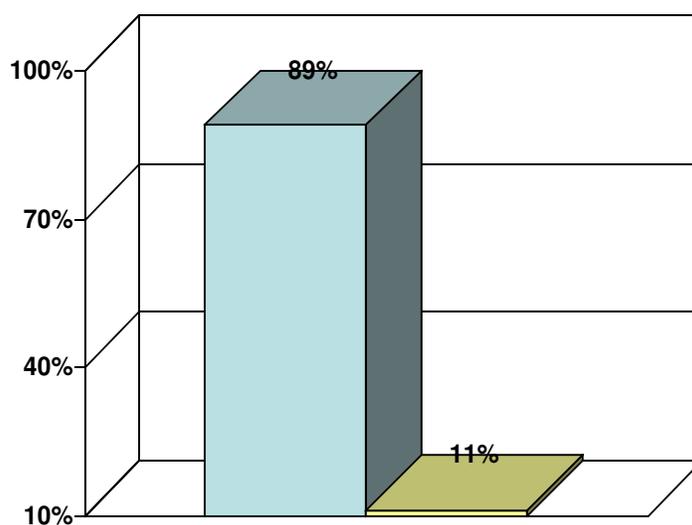
### **INTERPRETACIÓN:**

El 100% de la población censada considera que el conocer a profundidad la herramienta del Plan de Negocios les permitirá mantenerse en el mercado y así mismo crecer dentro de el.

### **PREGUNTA 36:**

¿Le gustaría tener una copia del presente estudio, como una guía para mejorar la planificación de las actividades de comercio en su empresa?

Grupo de Respuestas	Frecuencia de Respuesta	Porcentaje %
Si	24	89%
No	3	11%
Total	27	100%



36. Le gustaría tener una copia del presente estudio , como una guía para mejorar la planificación de las actividades de comercio en su empresa ?	
■ Si	89%
■ No	11%

### INTERPRETACIÓN:

Un 89% de empresas visitadas considera interesante el tener una copia de la presente investigación, pudiendo esto convertirse en algo productivo si se toma en cuenta el estudio como referente para la planificación de actividades en las empresas.

## CAPITULO IV

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización de la investigación al sector de pequeñas droguerías del área metropolitana de San Salvador, se han identificado diferentes situaciones positivas y negativas referente a las actividades administrativas que realizan en su que hacer diario. Entre los aspectos que influyen de forma negativa en las pequeñas droguerías podría mencionarse que algunas empresas no poseen una declaración de misión, lo cual no permite que estas se desarrollen plenamente, aunado a esto sus planificaciones son revisadas anualmente, repercutiendo esto de forma directa en el logro de objetivos para la empresa. Son estas las razones que generan la importancia de proporcionar conocimiento del contexto en el que se dan estas situaciones. Vale la pena mencionar que no todo es negativo dentro del sector pues también existen puntos positivos que lo fortalecen, entre ellos el que en su mayoría las empresas le den la importancia necesaria al área de ventas, además, realizan análisis de factores competitivos en el mercado y se tienen expectativas para ampliar carteras de clientes. Claro esto no disminuye el efecto negativo bajo el cual subsisten aquellas pequeñas droguerías que muy a pesar de sus esfuerzos no han obtenido más que una disminución en dicha clientela.

Bajo este contexto, se realizó el estudio, con la finalidad de conocer las principales razones que dan origen a estas situaciones enfrentadas por las pequeñas droguerías por lo cual se han propuesto una serie de recomendaciones que de ser aplicadas adecuada y oportunamente pueden beneficiar a este sector.

A continuación se presentan estas conclusiones con sus respectivas recomendaciones que han sido divididas en elementos; según el plan de negocios y otros de orden general administrativo que en igual forma se encuentran relacionados con dicha herramienta:

## ❖ **Análisis del Mercado**

### **Conclusiones**

Para la mayoría de las pequeñas droguerías es importante el ampliar su cartera de clientes por lo que realizan un análisis de aquellos clientes potenciales. Solo un pequeño porcentaje no lo llevan a cabo, limitando así sus actividades al mercado que ya atienden. Por otra parte, la mayoría de empresas investigadas han visto incrementada su cartera de clientes, aunque este fenómeno se ha dado en porcentajes pequeños, mientras que una minoría afirma que sus clientes han disminuido y en un mayor porcentaje. Los principales clientes de las pequeñas droguerías resultan ser las farmacias y por ello se están enfocando a ellas dejando en segundo plano otras opciones de clientes que también pueden constituirse en nichos importantes para las actividades de las pequeñas droguerías. Por último, la información recavada durante la investigación refleja que las droguerías pretenden ampliar su cartera de clientes por medio del fortalecimiento en la fuerza de ventas además de la inversión en publicidad y promoción. Solo un pequeño porcentaje de estas empresas consideraría otras formas para ampliar su cartera de clientes.

### **Recomendaciones**

Bajo esta panorámica en las empresas investigadas se recomienda en primer lugar, que el análisis de clientes potenciales al negocio sea considerado a realizarse por todas las empresas con la finalidad que la información generada sirva para definir estrategias adecuadas hacia el logro de la ampliación del número de clientes en el negocio de distribución de medicamentos. En segundo lugar, para las empresas que consideran han logrado un incremento en cartera de clientes, es recomendable generen día a día factores claves en relación al producto y servicio que proveen con lo cual lograrán lealtad en los clientes así como también una referencia al resto de personas ampliando así su mercado en puntos porcentuales significativos. Para las pequeñas droguerías que han enfrentado el decrecimiento, se debe determinar el origen de la fuga de clientes y trabajar en esos puntos específicos buscando revertir el efecto. En tercer lugar, los principales clientes de las empresas estudiadas son farmacias, por lo cual es importante mejorar el servicio que les proveen y buscar otro

tipo de clientes, mejorando así el nivel de ingresos. En cuarto lugar la recomendación sería para ampliar la cartera de clientes en las pequeñas droguerías se debe no solamente pensar en la contratación de mas vendedores, sino que ante todo deben optar por un buen plan de promoción y publicidad, aunado a la búsqueda de nuevas líneas de productos que posean atributos lo suficientemente atractivos para proliferarse fácilmente en el mercado y ampliar zonas de ventas, todo para multiplicar el numero de clientes a las empresas.

### ❖ Recursos Disponibles

#### Conclusiones

En lo que respecta a los recursos de las organizaciones, el más importante de ellos es el humano. En este aspecto la mayoría de empresas investigadas cuentan con un promedio de entre 7 a 8 vendedores con los que buscan cubrir adecuadamente las zonas de ventas, el resto poseen desde 6 a 16 vendedores. En lo que respecta al control ejercido sobre la fuerza de ventas resulta acertado realizarlo por medio del cumplimiento de metas, manejando la generación de ingresos como fundamental para la empresa. Otro porcentaje importante utiliza la supervisión directa, el resto emplea monitoreo con los mismos fines de control sobre la fuerza de ventas.

#### Recomendaciones

Las recomendaciones serian en primer lugar determinar si la fuerza de ventas cuenta con el suficiente personal para la realización del trabajo en el mercado, y con base a los resultados de este análisis, ampliar o reducir las zonas de ventas según a conveniencia de cada empresa. En segundo lugar, el cumplimiento de metas como forma de control sobre la fuerza de ventas podría ser complementado con la supervisión directa, logrando así conocer detalladamente las debilidades del sistema actual y mejorar continuamente.

## ❖ **Inversión Inicial**

### **Conclusiones**

Otro aspecto importante a mencionar, es que un poco más de la mitad de pequeñas droguerías investigadas cuentan con medios propios para la distribución de los productos que comercializan en el mercado, el resto que es también un porcentaje significativo, no cuentan con estos medios, ubicándolas en una posición desfavorable para la realización de sus actividades en el mercado.

### **Recomendaciones**

Lo recomendable para las empresas que poseen propios medios para la distribución es verificar su uso eficiente a través del establecimiento de rutas, controles de entradas/salidas o controles por kilometraje para el equipo de distribución. El resto, deberían involucrarse en la generación del capital necesario para comprar equipo de distribución por la vía más conveniente para las empresas, con el propósito de mejorar la realización del trabajo, siempre y cuando esto no represente un elevado costo en lo que a situación financiera de los negocios se refiere. De no ser viable la adquisición de los medios para el trabajo de distribución, puede contemplarse la idea del leasing de vehículos, el cual ha tenido un auge importante en nuestro país durante los últimos años como opción bastante interesante ante los problemas de transporte para las empresas.

## ❖ **Plan Económico – Financiero**

### **Conclusiones**

Para la mayoría de empresas visitadas la zona central del país es considerada como la mayor generadora de ingresos por ventas, dejando en segundo y tercer lugar a oriente y occidente respectivamente. Otro aspecto relevante, es que la rotación de cuentas por cobrar en la mayoría de pequeñas droguerías se encuentra a 60 días plazo, lo cual es un periodo con muy poco margen de maniobra ante la insolvencia económica, mientras que el resto con casi igual porcentaje brinda créditos con un mejor lapso de tiempo para la recuperación a 30 días plazo.

Por otro lado, un alto porcentaje de empresas proyectan sus ingresos para un año por medio del cash flow, generándose una idea clara de lo que será la utilización de recursos durante ese periodo. El resto de pequeñas droguerías proyectan los flujos de efectivo para periodos de 3 a 6 meses, lo cual no resulta conveniente a los fines de la proyección en los negocios.

### **Recomendaciones**

Bajo esta perspectiva, se recomienda que las zonas identificadas como mayores generadoras de ingresos sean provistas de mejoras en cuanto a atención en todos los aspectos que incluyen producto y servicio, para así lograr la consolidación de la empresa, además siempre en el mismo sentido, se deben determinar que aspectos negativos se están dando en el resto de zonas para que no se generen los ingresos óptimos atacando los puntos negativos buscando invertir la situación negativa. Además, se debe analizar la factibilidad del momento y forma para un cambio del tiempo de cobro a 30 días máximo para mejorar así la liquidez de las empresas. En lo que respecta al uso de flujos de efectivo, lo recomendado para dominar la incertidumbre en todas las empresas es realizarlos para periodos de un año.

### **❖ Costos de Operación**

#### **Conclusiones**

Por otra parte, por sus propias circunstancias en particular, más de la mitad de empresas investigadas consideran que tienen una oportunidad en la disminución de costos en sus operaciones, no presentándose igual panorama al resto de empresas que no lo ven como algo viable.

#### **Recomendaciones**

La mayoría de empresas que considera viable la baja en sus costos de operación, deben realizar un análisis detenido de cómo reducirlos evitando así acciones arrebatadas que puedan afectar de cierta forma el buen funcionamiento en las empresas. Como una sugerencia mas específica, pueden realizar una reingeniería de procesos determinando así la efectividad y rentabilidad de estos.

## ❖ Plan de Mercado

### Conclusiones

En lo que respecta al mercado, gran parte las empresas visitadas lo atienden por medio de ventas directas con su fuerza de ventas aunque también realizan otros esfuerzos en lo que respecta a ventas telefónicas y de mostrador. Con respecto a las metas para el área de ventas son cumplidas a totalidad dentro de la mayoría de empresas, el resto de ellas, no lo logran.

Por otro lado, las empresas investigadas tienen un claro conocimiento de los productos que comercializan, siendo el producto conocido como genérico con el que más surten el mercado, los productos conocidos como populares son los segundos en rotación dentro del mercado, mientras que solo un pequeño porcentaje de las empresas rotan más los productos denominados éticos. El precio de los productos comercializados por las empresas del sector funciona como elemento clave para su aceptación, relegando a un segundo y tercer lugar como generadores de ventas otros atributos como calidad y atención al cliente. El canal directo para distribuir productos es el más utilizado ya que este permite obteniendo así un mayor margen de ganancia, dejando solamente a una pequeña parte del 100% el detallista como principal canal de distribución.

Siempre en lo relacionado al mercado de las pequeñas droguerías, la mayoría de empresas visitadas se encuentran cubriendo la totalidad del país con sus productos y en porcentajes menores, el resto se dedican solamente a las zonas de occidente y central del país.

Así mismo, gran parte de las pequeñas droguerías no cuentan con un plan de promoción y publicidad lo que limita la difusión y conocimiento de sus productos al mercado. Solamente poco menos del 50% tiene un plan de promoción y publicidad, siendo el medio más utilizado para dar a conocer sus productos la visita médica resultando esta una buena elección por la efectividad y ahorro de costos que representa. Solamente un 37% de pequeñas droguerías utiliza medios escritos, televisión y radio para promocionarse. Por último en el aspecto de promociones se utiliza principalmente las bonificaciones, resaltando también el uso de muestreo, el

resto de empresas se encuentran utilizando en menor proporción ofertas varias, push Money y el patrocinio de eventos como medios para promocionarse en el mercado.

### **Recomendaciones**

En estos aspectos, es recomendable, además de realizar ventas directas que resulta completo y conveniente, considerar la innovación para las formas de vender, como por ejemplo realizando ventas telefónicas o en Internet generando confianza en los clientes para estas nuevas formas de venta. Por otra parte, es importante el no estancarse en las metas de ventas logradas, hay que procurar superarlas racionalmente en cada nuevo periodo.

Otro aspecto importante a explotar es el conocimiento y definición clara de los productos, puesto que este conocimiento puede darse a conocer para mejorar la imagen del producto y de la empresa en la mente de los clientes. También deben orientarse los esfuerzos en explotar la imagen de aquel producto considerado estrella para cada pequeña droguería, dándolo a conocer ampliamente buscando siempre la mejora en los ingresos, además se deben impulsar las demás líneas de productos para que estos no se encuentren únicamente generando costos a la empresa. El precio que resulta ser para la mayoría de pequeñas droguerías una ventaja competitiva que les genera la mayoría de sus ventas, debe complementarse con otros atributos como los planteados durante la investigación que pueden ser calidad y atención al cliente, los cuales combinándolos de forma exacta generaran una importante participación y posicionamiento en el mercado. Además, es conveniente que las pequeñas droguerías en su totalidad opten por la distribución directa de sus productos, pues esto permite tener mayores ganancias, sin dejar de lado la exploración de otros canales de distribución determinando su factibilidad y rentabilidad.

Algo importante para las empresas que cubren todo el país con sus productos es tomar en consideración la revisión constante de la forma en que están realizando sus actividades comerciales en las diferentes zonas del país para que estas aunadas a los productos de calidad sirvan como una referente dentro del mercado. Para aquellas que no están cubriendo el país en su totalidad se recomienda la realización

de un análisis de factibilidad en la realización de ventas a nivel nacional para incrementar ganancias, rechazando la idea si lo que se incrementa son los costos.

Otra recomendación en general para todas las empresas es la formulación de un plan de promoción y publicidad que les permita una amplia difusión de sus productos en el mercado, resaltando beneficios en la compra, recordando que esto es una inversión generadora de ingresos futuros para las empresas. Con respecto al uso de la visita médica, si bien es cierto que surte buenos resultados en la difusión de medicamentos, también debe considerarse la inversión en otros medios publicitarios. Por último, el uso de las promociones en cada pequeña droguería queda a criterio de la misma, lo único que debe considerarse es el no caer en una monotonía respecto a esto considerando la factibilidad al momento de realizarlas.

#### ❖ **Evaluación del Negocio**

##### **Conclusiones**

En lo que respecta el análisis de debilidades Vrs. Fortalezas y de Oportunidades Vrs. Amenazas, en la mayoría de pequeñas droguerías consideran que deben mejorar el área de ventas, resultando esto acertado dada la naturaleza del negocio, claro que no implica descuido del resto de áreas funcionales de la empresa. En otro aspecto siempre relacionado, la mayoría de empresas realizan análisis de factores competitivos del mercado, generando así un mejor manejo mejor los cambios dentro del mismo, sin embargo un pequeño porcentaje que no lo realizan no poseen esta importante información para actuar estratégicamente. Otra herramienta que aunque no la utilizan de forma general consideran importante en la totalidad de empresas es el plan de negocios por las ventajas que provee al funcionamiento de las empresas en el mercado. Por ello, la positividad de casi la totalidad de empresas que consideran pertinente el tener una copia del trabajo genera una idea sobre el ánimo de mejorar el funcionamiento de los negocio.

## **Recomendaciones**

Lo recomendable en lo que respecta a la disyuntiva de que área mejorar dentro de las empresas es que todas deben mejorarse, sin embargo debe ponerse especial atención al área de ventas por la importancia que tiene al ser generadora de ingresos para las pequeñas droguerías. Ahora bien, todas las empresas deben realizar dentro de sus actividades un análisis de aquellos factores que resulten claves en el mercado, sin excepción alguna, para poder afrontar aquellos que resulten negativos y aprovechar oportunidades. Aquellas que ya lo realizan, deben procurar la mejora de su aplicación. También es recomendable que si las empresas tienen claras las ventajas provenientes de un plan de negocios para todo tipo de empresa, busquen su aplicación en la realidad del mercado.

### **❖ Planificación**

## **Conclusiones**

En lo que respecta a la planificación, la mayoría de pequeñas droguerías afirman tener una declaración de misión, que les permite tener una idea clara en la orientación de esfuerzos para lograrla, solo un porcentaje pequeño de empresas no poseen una declaración de misión. Por ello en este sentido, para las empresas que poseen una declaración de misión, es importante el mantener una concordancia entre objetivos de planificación y misión, dado que los primeros permitirán a las empresas lograr en mayor o menor grado alcanzar la misión planteada, curiosamente, solo una de las empresas visitadas no encuentra concordancia entre ambos elementos, lo que resulta negativo para los propósitos empresariales. Así mismo, la mayoría de empresas investigadas en la realización de actividades utilizan planeación operativa que implica uso de planes a corto plazo sin mayores expectativas a largo plazo, el resto de pequeñas droguerías utilizan planes estratégicos, complementados con operativos que resulta mejor para alcanzar objetivos de forma clara y estabilidad en el mercado. En el control de actividades planificadas resulta conveniente hacerlo en periodos trimestrales o semestrales, lo equivoco es realizarlo anualmente, que es lo que hacen en un menor porcentaje algunas empresas.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones en este sentido son: las empresas que se encuentran sin una declaración de misión deben formularla, con el objetivo de definir los anhelos de la empresa para el futuro y orientar sus esfuerzos hacia ello, para aquellas empresas que poseen una misión, se debe considerar su revisión, determinando si existen logros y replantearla con base a las nuevas expectativas del mercado. Aquellas empresas que aun teniendo una declaración de misión no poseen una concordancia entre esta y los objetivos de planificación, deben poner especial atención a su situación y enmendar el error en el cual se encuentran, pues los objetivos de planificación en mayor o menor grado permiten que la empresa logre ubicarse en el ideal que ha sido plasmado en la misión, y de no haber conexión entre ambos, la empresa no podrá encontrar el rumbo del desarrollo en el mercado. Respecto a que la mayoría de empresas investigadas utilizan la planeación operativa, se debe optar por el uso de planeación estratégica, pues permite logros trascendentales en cuanto al desarrollo de las empresas dentro del mercado, además conlleva planes operativos que la complementan y guían hacia el crecimiento y desarrollo, de lo contrario, se estarán limitando a actuar reactivamente sin mayores expectativas, luego, para aquellas que ya se encuentran utilizando la planeación estratégica/operativa deben revisarla constantemente. Para la revisión de planificaciones, se recomienda a las empresas que se encuentran realizándolas en periodos de 6 a 12 meses, abandonen esta forma de control, así mismo, aquellas que las revisan cada 3 meses, deben mantenerse pendientes como hasta el momento, pues así lograrán tener un mayor grado de certidumbre.

### **❖ Presupuestos**

## **Conclusiones**

La mayoría de empresas al estar utilizando el método estadístico en la elaboración de sus presupuestos, le imponen una base realista a estos, permitiendo que sean de gran utilidad para la toma de decisiones y distribución de recursos, además de esto un porcentaje menor se encuentra utilizando el método basado en tendencias que les permite también, ordenar el proceso de asignación de recursos.

Otra área de oportunidad esta en aquella minoría de empresas que no basan sus presupuestos en ninguno de estos métodos.

El área de ventas para estas empresas es trascendental por lo que en la mayoría se asigna un presupuesto específico al área de ventas dándole la importancia necesaria, asignando los recursos en forma ordenada. El pequeño porcentaje que no lo realizan de esta manera puede generarse un estancamiento en el mercado por la mala utilización de recursos.

A otras áreas se les da mayor asignación de recursos en algunas de estas empresas, entre estas áreas se pueden mencionar la administrativa, recursos humanos o en algunas todas reciben igual presupuestacion, lo importante es que la mayoría de pequeñas droguerías asignan mayor presupuestacion al área de ventas esto por la generación de ingresos que de ella proviene. Vale la pena mencionar, la función de la presupuestacion para proyectar la utilización de recursos, con base a esto puede decirse que parte de estas empresas lo hacen adecuadamente al trabajar periodos de un año, mientras el resto dividido en porcentajes similares lo hacen para periodos de 3 a 6 meses.

### **Recomendaciones**

Para la presupuestacion se recomienda adoptar el método estadístico en la formulación de presupuestos, por otra parte, el realizar un presupuesto específico para el área de ventas es lo indicado y es recomendable someterlo a una constante revisión para ver si esta estructurado adecuadamente en cuanto a periodo y montos.

#### **❖ Inventarios**

### **Conclusiones**

Otro aspecto importante son los inventarios, y con respecto a estos, la información obtenida es que el producto manejado por las pequeñas droguerías hace a la mayoría de empresas trabajar sus inventarios basados en ventas, el resto no lo realiza así, lo cual no es adecuado por los costos que genera. Lo último en este sentido, es que la mayoría de empresas evalúan los inventarios por medio del costo

promedio dada la conveniencia del método, el resto utilizan métodos como el PEPS o UEPS para dichos propósitos.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones con respecto a la administración de inventarios es que los manejen por medio de estimaciones basadas en ventas evitando así las pérdidas por merma de producto. Por otra parte, utilizar el costo promedio es la mejor opción para evaluar inventarios, dado que este método permite generar costos actualizados y por consiguiente mucho más reales.

### **❖ Contabilidad**

#### **Conclusiones**

Como ultimo punto, en la mayoría de empresas investigadas emplean contabilidad mecanizada para llevar sus registros de operaciones.

#### **Recomendaciones**

El llevar la contabilidad mecanizada es recomendable pues mejora la efectividad en el registro de las operaciones y disminuye la demora en el mismo sentido, haciendo más efectivas las actividades en general, la contabilidad manual resulta en estos tiempos obsoleta ya que carece de recursos y herramientas, además aumenta el tiempo para el registro de actividades.

Estas son las conclusiones y recomendaciones generadas a razón de la investigación realizada a las pequeñas droguerías, esperando que sean de utilidad para aquellas empresas interesadas en su aplicación.

## **CAPITULO V**

### **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS TIPO QUE PERMITA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE COMERCIO DE LAS PEQUEÑAS DROGUERIAS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO PRACTICO: DROGUERIA QUIMICA SALVADOREÑA, DROQUISAL.**

#### **1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS**

La falta de planificación y control es uno de los factores mas importantes que explican los fracasos de las pequeñas empresas, por ello resulta imprescindible que toda empresa comience con un Plan de Negocios debidamente documentado, pues este consiste en una forma de pensar sobre el futuro del negocio permitiendo definir hacia donde ir, como hacerlo o como disminuir la incertidumbre y los riesgos; todo esto por el hecho de que incluye las acciones futuras que deberán ejecutarse tanto por el empresario como por sus colaboradores para procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y al mismo tiempo establecer mecanismos que permitan controlar dichos logros.

De esto se desprende la importancia de esta herramienta conocida mundialmente y que es útil tanto para el lanzamiento de una nueva empresa o para el análisis de una empresa en actividad.

El Plan de Negocios argumenta tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercado que se poseen y como se esta dotado de recursos tangibles e intangibles que permitan determinado nivel de competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

Por último es importante el mencionar que con la generación de todos estos informes y análisis la importancia del Plan de Negocios trasciende, pues se puede enfocar su

uso de un Plan de Negocios en diferentes sentidos de utilidad para una empresa, entre los cuales en primer lugar se puede mencionar el mas conocido que es la iniciación de un negocio, otro es el encontrar apalancamiento o socios para el negocio y por último el replantear lo concerniente a objetivos y metas de las empresas.

En síntesis, la importancia de la realización y aplicación de los Planes de Negocios se puede resumir de la siguiente forma:

- ❖ Sirve como un documento operacional para el negocio.
- ❖ Nos ayuda anticipar fluctuaciones futuras (estratégicas y económicas).
- ❖ Sirve como un documento para los inversionistas potenciales, banqueros, accionistas, abogados, contadores, agentes de seguros, agentes de bienes raíces y agencias gubernamentales.
- ❖ Identifica puntos débiles y fuertes de la empresa.
- ❖ Contribuye para que la probabilidad de éxito del negocio sea mayor.
- ❖ Sirve como un documento histórico de empresa<sup>21</sup>

## **2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El sector en estudio se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos operando por ley como intermediarios al adquirir productos de laboratorios nacionales o extranjeros para venderlos a sus clientes que pueden ser farmacias, hospitales nacionales y/o privados, clínicas, laboratorios, entre otros. En palabras del código de Salud en el capítulo II, artículo 14 y literal d), las droguerías son parte de los establecimientos que son regulados por la Junta de Vigilancia de Química y Farmacia, pues tienen una incidencia directa sobre la salud de la población por lo

---

<sup>21</sup>[http://www.comercioyexportacion.com/comercioyexportacion/lowmenu/default3.asp?ID=101&AFC\\_MainMenu\\_Idkey=CEE\\_ComerLoc&AFC\\_IDKEY=](http://www.comercioyexportacion.com/comercioyexportacion/lowmenu/default3.asp?ID=101&AFC_MainMenu_Idkey=CEE_ComerLoc&AFC_IDKEY=)

cual deben ser provistas de las herramientas administrativas que les permitan conocer ampliamente el mercado, sus necesidades y principalmente sus expectativas, evitándose así posibles problemas derivados de una aprovisionar productos de mala calidad y mal servicio al mercado manejado por el sector.

Como fuente generadora de riqueza las pequeñas droguerías se insertan por lo tanto, en el sector comercio como una actividad muy lucrativa y con el transcurso de los años se han venido desarrollando de tal forma que en la actualidad son un rubro que aporta trabajo directo e indirectamente a miles de personas generando un nivel de ventas que anda por el orden de los cien millones de dólares al año lo que pone de manifiesto su importancia económica en El Salvador.

Son estos elementos los que sustentan la justificación de la presente propuesta, pues deben idearse los mecanismos necesarios para que las Pequeñas Droguerías del Área Metropolitana de San Salvador logren por medio de una adecuada aplicación de la planificación de actividades el crecimiento y desarrollo esperados por toda empresa. En otras palabras la idea es que el Plan de Negocios aplicado a este sector, con toda la información que es capaz de proveer sobre el ámbito de trabajo de los negocios, funja como potenciador de las oportunidades que se encuentran marginadas, abriéndose así una importante brecha en la competitividad con la atención a nuevos mercados y formas de hacer negocios para el sector Pequeñas Droguerías.

### **3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 Objetivo General**

Generar un conocimiento amplio de la empresa y la forma en que desarrollan la planificación de sus actividades de comercio.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Contribuir o mejorar el logro de los objetivos empresariales de las Pequeñas Droguerías del Área Metropolitana de San Salvador.
- ❖ Definir nuevas oportunidades para el sector en estudio.
- ❖ Determinar y controlar las estrategias para la evolución del negocio de las Pequeñas Droguerías del Área Metropolitana de San Salvador.

#### **4. BENEFICIO DE LA PROPUESTA**

Los beneficios que obtendrán las Pequeñas Droguerías del área Metropolitana de San Salvador se darán en el sentido del “Uso Corporativo del Documento” puesto que se espera que con la generación de un conocimiento amplio del contexto empresarial y de la forma en que realizan sus actividades comerciales en este sector se pueda obtener una mejora en la atención de expectativas en los grupos de interés relacionados; de forma particular en la de los clientes quienes generan los ingresos necesarios para la existencia de toda empresa.

Así mismo se pretende contribuir en el logro de los objetivos empresariales de las Pequeñas Droguerías, y a la definición de nuevas oportunidades de negocio, todo con el afán de mejorar la situación en general de dichas empresas.

Otro beneficio de los tantos que puede generar la realización de la presente propuesta y su implementación dentro de las empresas aglutinadas en el sector de Pequeñas Droguerías, es la determinación de aquellas estrategias necesarias para desarrollar el negocio, contando a su vez con los elementos necesarios para controlar la evolución del sector.

## 5. Desarrollo de la Propuesta

A continuación, se presenta el contenido de la propuesta sobre Plan de Negocios para el sector Pequeñas Droguerías.

En primer lugar, se encuentra una plantilla, desarrollada mediante la revisión de diferentes metodologías sobre Planes de Negocios (Ver Anexos). Es importante mencionar que una Plantilla puede ser definida como un medio o un instrumento que permite guiar, portar o construir un [diseño](#) o esquema predefinido.<sup>22</sup>

Dicha plantilla contiene un Plan de Negocios adaptado a las necesidades y conveniencia de la empresa Droguería Química Salvadoreña (DROQUISAL), pequeña empresa ubicada en el área Metropolitana de San Salvador dedicada como su nombre bien lo indica – Droguería - a la comercialización, distribución de medicamentos y materias primas a nivel nacional.

La plantilla ubicada en los anexos, esta conformada por parte de las generalidades que comprende un Plan de Negocios, haciendo hincapié en la finalidad de la propuesta que es servir como herramienta de análisis a los administradores de las empresas para generar mejoras en la planificación de actividades.

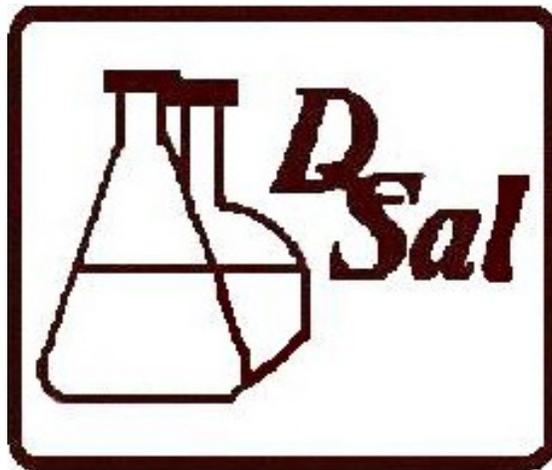
Lo que se presenta a continuación es lo correspondiente a la aplicación de dicha plantilla a la empresa en cuestión, tomando como base la información proporcionada por la administración de la misma, se ha tratado de desarrollar en la medida de lo posible un documento que permita ampliar el panorama en el cual desarrolla sus actividades de comercialización el negocio, todo mediante el uso corporativo del Plan de Negocios.

---

<sup>22</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Plantilla>

# PLAN DE NEGOCIOS APLICADO A:

## DROGUERIA QUIMICA SALVADOREÑA, S.A. DE C.V. “DROQUISAL”



### 1. Resumen Ejecutivo

DROQUISAL, S.A. de C.V. es una empresa especializada en la comercialización de medicamentos y materias primas de la más alta calidad que responden a las necesidades de su principal grupo de clientes que son las farmacias a nivel nacional. La droguería genera riquezas en el sector comercio, aportando trabajo directo e indirecto a muchas personas. DROQUISAL consiente de la importancia de su negocio, trata de capitalizar esfuerzos para en la medida de sus posibilidades, atender a su mercado primario comprendido por las 749 farmacias activas en el país de forma eficiente.

También existe un esmero en atender adecuadamente a minoristas, mayoristas, clínicas, hospitales, laboratorios y otros relacionados de igual manera. Se posee también un mercado secundario en las industrias alimenticia y cosmética que utilizan materias primas que son comercializadas por la droguería.

La empresa consiente de la importancia de sus competidores en el negocio, se preocupa por brindar productos y servicios de calidad, respaldando esto la certificación ISO de los productos y un liderazgo en tiempos de entrega con un máximo de 24 horas atendiendo así de cerca las necesidades de los clientes, aspectos en los cuales en los cuales no todos los competidores pueden aplicarse.

El equipo de gerencia cuenta con el apoyo de GENERIFAR, proveedor de los productos, puesto que DROQUISAL es su único distribuidor en El Salvador, lo que también coloca a la empresa en una posición privilegiada.

DROQUISAL, S.A. de C.V. es una sociedad constituida en Mayo de 1993 y ha conseguido en el mercado de la distribución de medicamentos incrementar sus ventas atendiendo casi a la totalidad de farmacias a nivel nacional con un total de ventas esperadas para el 2007 de \$215, 686.54 lo que refleja una respuesta positiva de los clientes.

## **2. Plan de Negocios Tipo**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** Droguería Química Salvadoreña (DROQUISAL).

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:** Historia de la Droguería DROQUISAL.

Para conocer un poco mas sobre el que hacer de las pequeñas droguerías de nuestro país, se pensó en tomar una como referencia, que permitiera a través de su historial, tener una visión mucho mas amplia de la realidad a la que se afrontan diariamente, y algo importante determinar cuan bien fundamentada puede estar la organización en este topo de empresas y las repercusiones de esto en la efectividad de sus actividades de comercio, que es lo que les permite subsistir en un mercado tan competitivo como este. A continuación la historia de la Droguería Química Salvadoreña, conocida comercialmente como DROQUISAL.

Los orígenes de la Droguería Química Salvadoreña se remontan a 1984, cuando José Mejía, Administrador de Empresas de profesión de 30 años de edad por causas ajenas a su voluntad queda sin empleo de una empresa comercial donde se desempeñaba como contador.

El siguiente año, por azares del destino es contratado en una pequeña Droguería como contador General. Para el caso, la Droguería era una empresa distribuidora de materias primas para la fabricación de medicamentos de uso humano y animal, así como también manejaba venta de medicamentos de un reconocido laboratorio nacional. Es después de un tiempo en dicha empresa que por circunstancias especiales, uno de los vendedores de dicha empresa renuncia, quedando su plaza sin ser cubierta.

La empresa determina en aquel momento que José Mejía por el hecho de conocer el nombre y ubicación de los clientes, ocupe interinamente dicha plaza. El conocimiento

adquirido en ese tiempo, le da nuevas ideas a su vida y en 1992 se decide a renunciar de su trabajo y buscar la forma de instituir su propia empresa.

Es así y con la colaboración de su esposa que idea la forma de emprender dicha aventura.

El primer paso que dieron en ese momento fue el colocar un anuncio en uno de los periódicos de mayor circulación, en el cual se hacía del conocimiento de las diferentes empresas del sector Droguerías, que existía el interés de adquirir una Droguería que estuviese legítimamente autorizada por los entes reguladores de dicho sector, a lo cual reciben un sin fin de ofertas para la transacción.

Sin embargo el matrimonio decide adquirir La Droguería Química Salvadoreña (DROQUISAL), en Mayo de 1993, por encontrarla con sus respectivos registros ante los entes reguladores de la profesión farmacéutica, aunque esta no contaba con personería jurídica. Es hasta Agosto de ese mismo año que tras haber adquirido la constituyen Jurídicamente.

Es así que la empresa crece todo como consecuencia de la venta de líneas de producto innovadoras y su expansión a nivel nacional.

Todo iba bien hasta que en el año de 1995, la empresa enfrenta sus primeras perdidas debido al control establecido por los entes reguladores del sector, ya que se había desatado un alza inmoderada del consumo de medicamentos de uso psicotrópico.

La empresa ha logrado subsistir en el sector no con la rentabilidad ni crecimiento deseado, y si lo ha logrado ha sido gracias a la baja en los costos y la búsqueda de una diferenciación de la competencia.

A continuación se presenta la estructura de la pequeña empresa DROQUISAL.

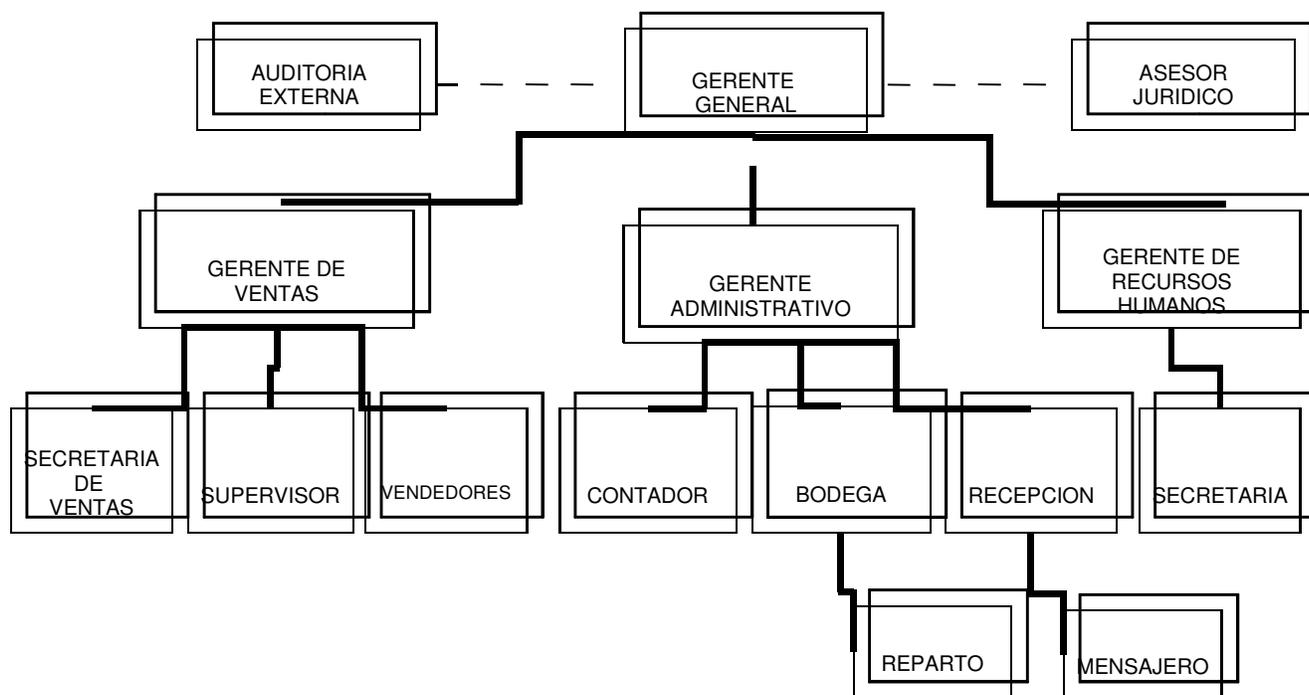


Figura No 1: fuente Droguería Química Salvadoreña.

*\* La estructura organizativa de DROQUISAL se ha modificado en los anexos del trabajo.*

## **MISIÓN:**

Droquisal es una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos de uso humano, dirigida a satisfacer las necesidades del mercado del sector farmacéutico con el comercio de una amplia gama de productos tanto nacionales como extranjeros con alta calidad y precios competitivos que proporcionen bienestar y salud a los salvadoreños todo acompañado de un excelente servicio y atención personalizada.

## **VISIÓN:**

Ser la empresa líder en distribución de medicamentos a nivel nacional, con un personal comprometido a llenar las expectativas de los clientes.

## **OBJETIVOS DE LA EMPRESA:**

### **General:**

Aumentar las utilidades de GENERIFAR S.A. por medio del establecimiento de una distribuidora de productos farmacéuticos en El Salvador y a la vez generando ingresos importantes para el sostenido desarrollo de la empresa en el mercado.

### **Corto plazo:**

Desarrollo de la comercialización de productos de laboratorios GENERIFAR en el Mercado Salvadoreño.

### **Mediano Plazo:**

Distribuir los productos a nivel nacional y ampliar las líneas de productos.

### **Largo Plazo:**

Convertirse en una de las droguerías más reconocidas en El Salvador.

## **2.1 DEFINICIÓN DE MERCADO**

### **A) Descripción del Sector**

#### **A.1) Descripción de la Actividad Primaria de Droguería Química Salvadoreña (DROQUISAL)**

Esta es una empresa del sector comercial dedicada a la importación y distribución de productos farmacéuticos y de consumo masivo.

Los servicios que serán brindados por Droguería Química Salvadoreña van dirigidos a satisfacer primordialmente la necesidad de las farmacias, puestos de venta y empresas médicas de obtener medicamentos de alta calidad a precios competitivos por medio de políticas dinámicas en ventas y servicios personalizados.

## **A.2) Características y tendencias del sector**

- ❖ Importación de productos del sector farmacéutico.
- ❖ Venta, distribución y comercialización de productos farmacéuticos y productos de consumo masivo.
- ❖ Búsqueda de relaciones comerciales con laboratorios farmacéuticos nacionales o extranjeros con el fin de distribuir sus productos.
- ❖ Representación de casas comerciales nacionales y extranjeras de medicamentos y materias primas.

## **A.3) Grupo de Clientes Importantes DROQUISAL**

DROQUISAL es una empresa de carácter comercial y su enfoque principal es satisfacer las necesidades en cuanto a medicamentos respecta de aquellos establecimientos autorizados por el Consejo Superior de Salud Publica para su venta ó consumo, por lo tanto el grupo de consumidores importantes esta encabezado por las farmacias, pudiéndose mencionar también en este sentido clínicas, hospitales y mayoristas, los cuales urgen constantemente de medicamentos para fines como los anteriormente mencionados.

## **B) Clientes**

### **B.1) Descripción del Mercado de DROQUISAL**

El mercado de El Salvador representa una excelente oportunidad de negocios por contar con una economía actualmente dolarizada donde los precios de los productos de consumo masivo resultan en ciertas oportunidades superiores a los del resto del área Centro Americana.

La población del país es de 6, 700,000 habitantes. El área total del país es de alrededor de 22,000 km<sup>2</sup>, las principales ciudades son: San Salvador con 1, 522,000 habitantes, Santa Ana con 202,000 habitantes, San Miguel con 145,000 habitantes y mejicanos en los suburbios de San Salvador con 101,000 habitantes.

El Salvador cuenta con 14 departamentos, la fuerza de ventas penetra todo el territorio nacional, sin embargo se reforzaran aquellos departamentos o zonas donde la densidad poblacional sea mayor.

### **B.2) Tamaño del Mercado Primario para DROQUISAL**

Para Droguería Química Salvadoreña su mercado primario en la venta de medicamentos son las farmacias y según los datos de la distribución a nivel nacional de estos establecimientos esta dado de la siguiente manera.

<b>Zona</b>	<b>Cantidad</b>
Occidente	185
Paracentral	170
Oriente	195
San Salvador	199
<b>Total a nivel nacional</b>	<b>749</b>

Esto implica que el mercado primario de DROQUISAL esta compuesto por 749 farmacias, sin mencionar el resto del grupo de consumidores relacionados.

### **B.3) Penetración del mercado.**

DROQUISAL se ha abierto campo en el mercado de distribución de medicamentos por medio de diferentes movimientos, entre los cuales se pueden mencionar en primer lugar, el hecho de haber reforzado la fuerza de ventas mediante la contratación de más vendedores del número que originalmente se tenían.

Segundo, la penetración de mercado se ha llevado a cabo por medio de la búsqueda de mayor presencia de sus productos en las cadenas de farmacias a nivel nacional. Esto se ha negociado por promociones especiales de medicamentos y También se les ofrece la ayuda de Impulsadotas y Afiches relativos a los productos que comercializa la empresa.

Para el caso de las farmacias independientes, se utiliza la promoción agresivamente por medio de Afiches y la realización de actividades motivacionales hacia los dependientes de dichos establecimientos.

Por último, respecto al tema se puede mencionar que otra táctica de penetración al mercado ha sido la constante búsqueda de la introducción de más productos en cada cliente que se atiende, fijando esto como meta para cada vendedor dentro de la empresa. Todo en la búsqueda de un mejor dominio del mercado.

#### **B.4) Precio y Margen de los Productos DROQUISAL.**

Los precios determinados para los productos que son comercializados por DROQUISAL están compuestos por un margen de utilidad de un 50% sobre su costo que es lo que la empresa busca conseguir como mínimo de ganancia por medio de los precios a determinar.

Los valores que se encuentran implícitos dentro de los precios unitarios de los productos son los costos de operación del negocio, los impuestos pagados (IVA y Pago a Cuenta), el costo de inflación, los descuentos por pronto pago, bonificaciones otorgadas a los clientes y push money, entre otros.

El Precio y Margen, que inicialmente se calcula para cada uno de los productos, no suele ser estable debido a causas como:

- ❖ Variaciones en el precio de venta. (Descuentos en el precio de venta, como consecuencia de promociones, rebajas. Estas estrategias intentan elevar el volumen de ventas de dicho artículo.)
- ❖ Variaciones en el coste de las compras. (Como consecuencia de las variaciones producidas por las estrategias utilizadas en la negociación de compras por la empresa, como precios de escala.)

## **B.5) Medios por los cuales se comunican con sus Clientes en el Mercado**

### **Objetivo**

El principal medio que DROQUISAL utiliza para comunicarse con sus clientes del mercado primario son los elementos humanos que conforman la fuerza de ventas dentro de la empresa quienes se encargan de promover los productos a nivel nacional.

## **B.6) Mercado Secundario de Droguería Química Salvadoreña**

DROQUISAL además de distribuir medicamentos propiamente dichos, se dedica también a la comercialización de materias primas para uso de laboratorios y otros tipos de industrias como la Alimenticia la cual en el área de fabricación de ciertos productos consume materiales como Preservantes, Edulcolorantes y Colorantes entre otros.

También, puede contarse en este sentido la Industria de Cosméticos que también hace uso de ciertos materiales distribuidos por la Droguería. Por lo tanto estas industrias componen el mercado secundario para DROQUISAL.

## **C) Competencia**

### **C.1) Identificación de la Competencia para DROQUISAL**

El sector de Pequeñas Droguerías desarrolla sus actividades dentro de un sector bastante competitivo, puesto que por un lado existe un total de 26 Pequeñas Droguerías registradas en la base de datos de la DIGESTYC - sin contar las que funcionan sin su debido registro en este sistema – las cuales al ubicarse como Pequeñas Empresas por lo general centran la competencia en los precios de los productos o servicios, realidad que afronta DROQUISAL día a día en el mercado.

A la vez, es importante mencionar que existen el resto de Droguerías competidoras que ubicadas dentro de otras categorías de empresa cuentan con recursos que les permiten una vez identificadas las oportunidades, satisfacer mejor las expectativas de los clientes haciendo mas fuerte la pugna competitiva.

### **C.2) Fortalezas de la Competencia de DROQUISAL**

Entre algunas fortalezas que se han logrado identificar entre los competidores en general y se consideran incorporar se tienen:

- ❖ Equipo de información moderno
- ❖ Líneas de productos lideres en el mercado
- ❖ Mayor cantidad de productos ofertados
- ❖ Equipo de reparto propio, grande y variado
- ❖ Capital financiero
- ❖ Líneas de productos de laboratorios conocidos para el mercado

### **C.3) Debilidades de la Competencia de DROQUISAL**

DROQUISAL no solamente puede encontrar fortalezas en la competencia dentro de su sector sino que también existen ciertos puntos que hacen débiles a los competidores, entre estos se pueden mencionar:

- ❖ Atención no personalizada
- ❖ Duras políticas de crédito
- ❖ Productos sin certificación de calidad
- ❖ No atención a los detallistas

#### **C.4) Importancia del Mercado Objetivo para la Competencia**

La importancia del mercado que logra atender actualmente DROQUISAL a nivel nacional puede ser considerada alta para sus competidores, pues el acapararlo representaría un refuerzo de su presencia ante los compradores, conduciendo en una posibilidad bastante grande a la producción y consolidación de una ventaja competitiva a nivel nacional.

#### **C.5) Barreras de Entrada al Mercado de las Pequeñas Droguerías**

El ingreso potencial de nuevos competidores al sector de las Droguerías se encuentra limitado por seis de las nueve barreras de entrada conocidas, las cuales en su análisis se enumeran a continuación:

*\* Este análisis es parte del aporte dentro del Plan de Negocios.*

❖ Economías de Escala:

Esta barrera dentro del sector viene dada por el hecho de que al tratar de ingresar al comercio de medicamentos deben hacerlo con una base amplia de distribución que logre superar la de DROQUISAL (y otros competidores establecidos) o en el peor de los casos deben aceptar una desventaja de costos y por lo tanto menos rendimientos en su inversión.

❖ Desventaja de Costos y Recursos Independientemente del Tamaño:

Para el caso de los posibles competidores de DROQUISAL esta barrera se aplica en el sentido de que como empresa establecida existen ciertas ventajas de costos y recursos que no están disponibles a los nuevos protagonistas potenciales. Entre estas e pueden mencionar sociedades con proveedores, ubicación favorable y costos financieros bajos, entre otros.

❖ Preferencias de Marca y Lealtad del Cliente:

Los compradores de los productos que ofrece DROQUISAL (o de otras empresas similares existentes), a menudo están apegados a marcas establecidas y el reconocimiento de la marca y el desarrollo de la lealtad del cliente, puede ser un proceso lento y costoso puesto que un participante potencial debe desarrollar una red de distribuidores y además estar preparado para gastar dinero suficiente en publicidad y promoción de ventas, todo para vencer así las lealtades de los clientes y crear su propia clientela.

En muchas oportunidades los interesados en ingresar al mundo de la distribución de medicamentos, actividad de DROQUISAL, quizás deban ofrecer a los compradores un descuento o margen extra de calidad o servicio lo cual puede significar márgenes de utilidad mas bajos para los de recién ingreso, incrementando el riesgo de los que empiezan y que dependen de utilidades considerables e inmediatas a fin de costear su inversión.

❖ Requerimientos de Capital:

Mientras mayor sea la inversión total (en dólares) para ingresar con éxito en el mercado, mas limitado sera el grupo de nuevos participantes potenciales.

Para el caso, la inversión que aproximadamente debe realizarse para crear una Pequeña Droguería como DROQUISAL es de unos \$25,000.00 dólares, todo para capital de trabajo distribuido en diferentes fines, pero primordialmente aquellos como financiación de inventarios y promoción de ventas para establecer clientela, así como las reservas de efectivo para cubrir las perdidas iniciales.

❖ Acceso a los Canales de Distribución:

Un nuevo participante potencial para el mercado que atiende DROQUISAL puede enfrentar la barrera de lograr el acceso adecuado a los consumidores pues los distribuidores mayoristas (Farmacias) se pueden mostrar reacios a aceptar un producto que carece del reconocimiento y en algunos casos se deberá “comprar” el acceso a la distribución ofreciendo mejores márgenes a comerciantes y distribuidores u otorgar concesiones y otros incentivos publicitarios que como consecuencia tendrán la reducción de utilidades hasta que logre ganar aceptación.

❖ Políticas Regulatorias:

El gobierno de El Salvador vigila muy de cerca y por ley el quehacer de las Droguerías y puede limitar o incluso impedir el ingreso de nuevos competidores por medio de los requerimientos de licencias y permisos a estas empresas reguladoras desde puntos clave como locales en que se aperturaran, los medicamentos que distribuirán, calidad entre otros que de no ser cumplidos a cabalidad y en plazos estipulados, evitan el ingreso de competidores al sector.

## **D) Proveedores**

### **D.1) Identificación de los Proveedores de DROQUISAL**

DROQUISAL actualmente se encuentra distribuyendo medicamentos de origen Nicaragüense, siendo el principal proveedor de los productos Laboratorios GENERIFAR, S.A.

La relación con ellos permite a la Droguería manejar márgenes adecuados de utilidad sobre el producto y también dar beneficios atractivos a los clientes.

## **D.2) Gestión de Proveedores en DROQUISAL**

El proveedor de DROQUISAL que tiene su sede en Nicaragua, se tarda en surtir los pedidos colocados un lapso de tiempo que va de 30 a 90 días después de recibido el correo que contienen el pedido realizado en las oficinas de la empresa en San Salvador.

### **2.2 Recursos Disponibles**

#### **A) Capital Requerido y Uso**

##### **A.1) Requerimientos Actuales de Capital para DROQUISAL**

En la actualidad, la empresa no se considera oportuno el incremento del capital, puesto que los volúmenes de ventas que se logran realizar permiten cubrir los costos de operación en la empresa.

##### **A.2) Estrategias de Financiamiento a Largo Plazo en DROQUISAL**

El financiamiento a largo plazo no es considerado necesario porque se tiene un trato con el proveedor que es GENERIFAR mediante el cual se tiene un plazo de 90 días plazo para la cancelación de los pedidos, representando un periodo de recuperación del efectivo para la empresa.

### **2.3 Plan de Operaciones DROQUISAL**

#### **A) Operaciones de Compra – Venta de DROQUISAL**

La operación de Compra – Venta que lleva a cabo la Droguera DROQUISAL se realiza de la siguiente manera:

Se monitorean a diario las existencias de producto con que cuenta la empresa determinando cuales son aquellos productos de los que se realizara pedido para

cubrir el lote mínimo de inventario que debe tenerse para un mes, tiempo que se demora el proceso para que ingrese mercadería.

Este monitoreo es realizado por la persona encargada de Inventarios dentro de la empresa y cuando se determina que existe necesidad de realizar pedido, una vez determinada la cantidad sugerida, pasa a ser evaluada por la gerencia de DROQUISAL en relación con las tendencias de ventas y de ser necesario las cantidades se aumentan o se disminuyen con base a este criterio.

Una vez evaluado se coloca el pedido por medio de correo electrónico de forma directa al proveedor, GENERIFAR en Nicaragua, el cual de forma inmediata proporciona fecha estimada de entrega y en que condiciones se entregara, si completo o en transito (que se refiere a una entrega pendiente por inexistencia).

Cuando es confirmado que se enviara el pedido por parte del proveedor, es enviado por transporte aéreo y los documentos que respaldan la legalidad de la mercadería son enviados por medio de una agencia de encomiendas. Entre estos documentos vienen las facturas, las cuales son presentadas a la Junta de Vigilancia de Química y Farmacia para que le den la calidad de "Producto Visado" con lo cual puede entregársele al agente aduanal encargado de tasar impuesto (IVA), se cancela y se procede a retirar la mercadería con destino a la droguería para ser puesta a la venta.

Para la realización de la venta de los productos, son los vendedores quienes llegan a los diferentes clientes para en atención a sus necesidades sacan los pedidos que son inmediatamente dictados por teléfono a la secretaria del área de ventas quien lo factura y envía este documento al área de bodega en donde es revisado y colectado para pasarlo a despacho para ser empacado y ser enviado a su destino, con las siguientes especificaciones.

⇒ Si es dirigido al Interior del País:

Se envía por medio de un servicio delivery contratado como outsourcing para la empresa que tienen un máximo de 24 horas para entregar el pedido a los clientes.

⇒ Si es dirigido a la Zona Urbana de San Salvador:

Cuando el destino del producto es el área metropolitana de San Salvador, los vendedores se encargan de la entrega directamente a los clientes.

Vale la pena mencionar que cuando se saca el pedido, el vendedor pacta la forma de pago, ya sea al contado, que recibe un mayor porcentaje de descuento o al crédito la cual tiene diferentes porcentajes de descuento dependiendo de el tiempo estipulado para el pago que puede ir de 30 a 90 días según la conveniencia del cliente.

Es esta la forma en que se manejan las operaciones de compra y venta dentro de DROQUISAL.

*\* Para mejorar la comprensión del proceso de Compra – Venta de DROQUISAL se ha desarrollado su respectivo diagrama de proceso.*

## **B) Ventajas Competitivas de la Operación**

La forma en la cual llevan a cabo la operación de compra – venta dentro de la droguería DROQUISAL posee una serie de elementos que pueden generar Ventajas Competitivas para la empresa tales como los siguientes:

❖ Referente a las Compras:

- DROQUISAL es representante único de Laboratorios GENERIFAR en el país.

- Existe un trato directo e inmediato entre Proveedor (GENERIFAR) y Distribuidor (DROQUISAL).

❖ Referente a las Ventas:

- El tiempo de entrega de pedidos a los clientes es corto en relación a los de la competencia.
- Atención personalizada a los clientes y Mayor porcentaje ofrecido a los clientes por pronto pago.

## **2.4 Plan Económico Financiero de DROQUISAL**

### **A) Historia Financiera de la Empresa DROQUISAL**

Para el caso de DROQUISAL, a continuación se desarrolla el presente apartado creando el panorama de las proyecciones a Largo Plazo que la empresa espera obtener en cuestiones financieras.

Las proyecciones se han realizado en los dos Estados Financieros que permiten la claridad en las mismas, estos son:

- Ventas Proyectadas
- Flujo de Caja

El resto de los Estados Financieros presentara las Proyecciones para un año y de forma específica para el corriente año (2007), esto por la factibilidad en el manejo de la información, pues es importante el mencionar que todos estos estados financieros han sido desarrollados con información proporcionada por la Gerencia de DROQUISAL (empresa en estudio), por lo tanto el uso y manejo de Estados Financieros y las políticas bajo las cuales estos son desarrollados son de exclusiva responsabilidad de la empresa, lo único que el trabajo aporta son los formatos para dichos fines.

## A.1) Ventas Proyectadas (para un año) de DROQUISAL

### Proyección de Venta y Cobro para periodo Enero a Diciembre de 2007

( Con base a estadísticas e incremento de 30% en Ventas )

<b>Venta</b>	<b>2007</b>
Enero	\$ 18,025.35
Febrero	\$ 16,487.53
Marzo	\$ 17,255.07
Abril	\$ 15,209.96
Mayo	\$ 16,326.73
Junio	\$ 20,117.69
Julio	\$ 18,290.16
Agosto	\$ 17,516.01
Septiembre	\$ 19,841.39
Octubre	\$ 21,221.14
Noviembre	\$ 21,271.70
Diciembre	\$ 14,123.81
<b>Total...</b>	<b>\$ 215,686.54</b>

#### NOTA:

Según la Gerencia de DROQUISAL con base a las estadísticas del comportamiento de sus clientes en el mercado han utilizado un incremento del 30% sobre las ventas del año anterior, manifestando que hasta la fecha se les ha permitido alcanzar tales metas superando expectativas gracias a sus esfuerzos conjuntos de empresa.

<b>Venta</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Enero	\$ 18,025.35	\$ 23,432.96	\$30,462.85	\$39,601.70	\$51,482.21
Febrero	\$ 16,487.53	\$ 21,433.79	\$27,863.93	\$36,223.11	\$47,090.04
Marzo	\$ 17,255.07	\$ 22,431.59	\$29,161.07	\$37,909.39	\$49,282.20
Abril	\$ 15,209.96	\$ 19,772.95	\$25,704.84	\$33,416.29	\$43,441.17
Mayo	\$ 16,326.73	\$ 21,224.75	\$27,592.18	\$35,869.83	\$46,630.78
Junio	\$ 20,117.69	\$ 26,153.00	\$33,998.90	\$44,198.57	\$57,458.14
Julio	\$ 18,290.16	\$ 23,777.21	\$30,910.37	\$40,183.48	\$52,238.53
Agosto	\$ 17,516.01	\$ 22,770.81	\$29,602.05	\$38,482.67	\$50,027.47
Septiembre	\$ 19,841.39	\$ 25,793.80	\$33,531.94	\$43,591.52	\$56,668.98
Octubre	\$ 21,221.14	\$ 27,587.48	\$35,863.72	\$46,622.84	\$60,609.69
Noviembre	\$ 21,271.70	\$ 27,653.21	\$35,949.17	\$46,733.92	\$60,754.10
Diciembre	\$ 14,123.81	\$ 18,360.95	\$23,869.24	\$31,030.01	\$40,339.01
<b>Total...</b>	<b>\$ 215,686.54</b>	<b>\$ 280,392.50</b>	\$364,510.25	\$473,863.33	\$616,022.32

### A.3) Balance General DROQUISAL

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>AÑO 2007</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>75,938.27</b>
Disponible	3,500.00
Cuenta por Cobrar	32,125.12
Inventario	40,313.15
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>6,983.87</b>
8 computadoras	4,017.97
8 UPS	198.61
8 sillas secretariales	196.00
1 impresora	686.58
1 multifuncional	73.50
3 ventiladores	122.50
adecuación de local	408.33
-	-
-	-
Depreciación	1,280.38
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>82,922.14</b>
<b>PASIVO</b>	<b>36,500.00</b>
Proveedores	35,000.00
Cuentas por pagar	1,500.00
Préstamos	-
-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>46,422.14</b>
Capital	3,000.00
Reserva legal	-
Utilidad del ejercicio	41,795.83
Utilidad de ejercicios anteriores	1,626.31
<b>TOTAL ACTIVO + PASIVO</b>	<b>82,922.14</b>

#### NOTA:

En el Balance se encuentran reflejados los activos de la empresa en total, no solo lo referente a un periodo o año.

### A.4) Estado de Resultados DROQUISAL

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
	<b>AÑO 2007</b>
<b>Ventas</b>	<b>215,686.54</b>
<b>Costo de lo vendido</b>	<b>44,113.68</b>
Inventario inicial	46,231.36
Compras	38,195.47
Inventario final	40,313.15
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>171,572.86</b>
Gastos de Administración	13,481.76
Gastos de Venta	85,020.72
Impuestos	31,274.55
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>41,795.83</b>
Gastos Financieros	-
<b>Utilidad neta</b>	<b>41,795.83</b>

#### A.5) Flujo de Caja DROQUISAL

<b>Flujo de caja presupuestado para el periodo de Junio a Diciembre de 2007</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Ingresos por Venta Contado	\$ 6,437.66	\$ 5,852.85	\$ 5,605.12	\$ 6,349.24	\$ 6,790.76	\$ 6,806.94	\$ 4,519.62
Ingresos por Cobro	\$ 8,163.37	\$ 12,070.61	\$ 10,974.10	\$ 10,509.61	\$ 11,904.83	\$ 12,732.68	\$ 12,763.02
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 14,601.03</b>	<b>\$ 17,923.47</b>	<b>\$ 16,579.22</b>	<b>\$ 16,858.85</b>	<b>\$ 18,695.60</b>	<b>\$ 19,539.63</b>	<b>\$ 17,282.64</b>
<b>Total Egresos*...</b>	<b>\$ 12,899.32</b>	<b>\$ 14,548.34</b>	<b>\$ 14,656.39</b>	<b>\$ 14,557.96</b>	<b>\$ 14,590.55</b>	<b>\$ 14,726.85</b>	<b>\$ 14,708.33</b>
Saldo Neto	\$ 1,701.71	\$ 3,375.13	\$ 1,922.83	\$ 2,300.89	\$ 4,105.05	\$ 4,812.78	\$ 2,574.31
Saldo anterior	\$ 1,877.19	\$ 3,578.90	\$ 6,954.02	\$ 8,876.85	\$ 11,177.74	\$ 15,282.79	\$ 20,095.57
<b>Saldo Neto Acumulado</b>	<b>\$ 3,578.90</b>	<b>\$ 6,954.02</b>	<b>\$ 8,876.85</b>	<b>\$ 11,177.74</b>	<b>\$ 15,282.79</b>	<b>\$ 20,095.57</b>	<b>\$ 22,669.88</b>

**A.6) Flujos de Caja Proyectados Para Cinco Años.**

**Año 2008**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por Venta Contado	\$12,888.13	\$11,788.58	\$12,337.37	\$10,875.12	\$11,673.61	\$14,384.15	\$13,077.47	\$12,523.95	\$14,186.59	\$15,173.11	\$15,209.27	\$10,098.52
Ingresos por Cobro	\$10,544.83	\$5,304.86	\$5,551.82	\$4,893.81	\$5,253.13	\$6,472.87	\$5,884.86	\$5,635.78	\$6,383.97	\$6,827.90	\$6,844.17	\$4,544.34
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$23,432.96</b>	<b>\$17,093.45</b>	<b>\$17,889.19</b>	<b>\$15,768.93</b>	<b>\$16,926.74</b>	<b>\$20,857.02</b>	<b>\$18,962.32</b>	<b>\$18,159.72</b>	<b>\$20,570.56</b>	<b>\$22,001.02</b>	<b>\$22,053.43</b>	<b>\$14,642.86</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$13,821.45</b>	<b>\$15,678.30</b>	<b>\$15,000.00</b>	<b>\$12,125.00</b>	<b>\$15,643.00</b>	<b>\$14,705.00</b>	<b>\$10,125.00</b>	<b>\$12,120.00</b>	<b>\$14,325.00</b>	<b>\$12,899.32</b>	<b>\$14,799.30</b>	<b>\$10,114.00</b>
Saldo Neto	\$9,611.51	\$1,415.15	\$2,889.19	\$3,643.93	\$1,283.74	\$6,152.02	\$8,837.32	\$6,039.72	\$6,245.56	\$9,101.70	\$7,254.13	\$4,528.86
Saldo anterior	\$22,669.88	\$32,281.39	\$33,696.39	\$36,585.58	\$40,229.51	\$41,513.25	\$47,665.27	\$56,502.59	\$62,542.31	\$68,787.87	\$77,889.57	\$85,143.70
<b>Saldo Neto Acumulado</b>	<b>\$32,281.39</b>	<b>\$33,696.54</b>	<b>\$36,585.58</b>	<b>\$40,229.51</b>	<b>\$41,513.25</b>	<b>\$47,665.27</b>	<b>\$56,502.59</b>	<b>\$62,542.31</b>	<b>\$68,787.87</b>	<b>\$77,889.57</b>	<b>\$85,143.70</b>	<b>\$89,672.56</b>

**NOTA:** la Gerencia de DROQUISAL sugirió que el porcentaje de gastos fuera tomado igual para los años pues consideran que los gastos tienen certidumbre para la empresa.

**Año 2009**

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Ingresos por Venta Contado	\$16,754.57	\$15,325.16	\$16,038.59	\$14,137.66	\$15,175.70	\$18,699.40	\$17,000.71	\$16,281.13	\$18,442.57	\$19,725.05	\$19,772.05	\$13,128.08
Ingresos por Cobro	\$13,708.28	\$12,538.77	\$13,122.48	\$11,567.18	\$12,416.48	\$15,299.51	\$13,909.67	\$13,320.92	\$15,089.37	\$16,138.68	\$16,177.13	\$10,741.16
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$30,462.85</b>	<b>\$27,863.93</b>	<b>\$29,161.07</b>	<b>\$25,704.84</b>	<b>\$27,592.18</b>	<b>\$33,998.90</b>	<b>\$30,910.37</b>	<b>\$29,602.05</b>	<b>\$33,531.94</b>	<b>\$35,863.72</b>	<b>\$35,949.17</b>	<b>\$23,869.24</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$13,821.45</b>	<b>\$15,678.30</b>	<b>\$15,000.00</b>	<b>\$12,125.00</b>	<b>\$15,643.00</b>	<b>\$14,705.00</b>	<b>\$10,125.00</b>	<b>\$12,120.00</b>	<b>\$14,325.00</b>	<b>\$12,899.32</b>	<b>\$14,799.30</b>	<b>\$10,114.00</b>
Saldo Neto	\$16,641.40	\$12,185.63	\$14,161.07	\$13,579.84	\$11,949.18	\$19,293.90	\$20,785.37	\$17,482.05	\$19,206.94	\$22,964.40	\$21,149.87	\$13,755.24
Saldo anterior	\$89,672.56	\$106,313.96	\$118,499.59	\$132,660.66	\$146,240.50	\$158,189.68	\$177,483.58	\$198,268.95	\$215,751.00	\$234,957.94	\$257,922.34	\$279,072.21
<b>Saldo Neto Acumulado</b>	<b>\$106,313.96</b>	<b>\$118,499.59</b>	<b>\$132,660.66</b>	<b>\$146,240.50</b>	<b>\$158,189.68</b>	<b>\$177,483.58</b>	<b>\$198,268.95</b>	<b>\$215,751.00</b>	<b>\$234,957.94</b>	<b>\$257,922.34</b>	<b>\$279,072.21</b>	<b>\$292,827.45</b>

**Año 2010**

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Ingresos por Venta Contado	\$21,780.94	\$19,922.71	\$20,850.16	\$18,378.96	\$19,728.41	\$24,309.21	\$22,100.92	\$21,165.47	\$23,975.34	\$25,642.56	\$25,703.66	\$17,066.50
Ingresos por Cobro	\$17,820.77	\$16,300.40	\$17,059.22	\$15,037.33	\$16,141.42	\$19,889.36	\$18,082.57	\$17,317.20	\$19,616.18	\$20,980.28	\$21,030.27	\$13,963.50
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$39,601.70</b>	<b>\$36,223.11</b>	<b>\$37,909.39</b>	<b>\$33,416.29</b>	<b>\$35,869.83</b>	<b>\$44,198.57</b>	<b>\$40,183.48</b>	<b>\$38,482.67</b>	<b>\$43,591.52</b>	<b>\$46,622.84</b>	<b>\$46,733.92</b>	<b>\$31,030.01</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$13,821.45</b>	<b>\$15,678.30</b>	<b>\$15,000.00</b>	<b>\$12,125.00</b>	<b>\$15,643.00</b>	<b>\$14,705.00</b>	<b>\$10,125.00</b>	<b>\$12,120.00</b>	<b>\$14,325.00</b>	<b>\$12,899.32</b>	<b>\$14,799.30</b>	<b>\$10,114.00</b>
Saldo Neto	\$25,780.25	\$20,544.81	\$22,909.39	\$21,291.29	\$20,226.83	\$29,493.57	\$30,058.48	\$26,362.67	\$29,266.52	\$33,723.52	\$31,934.62	\$20,916.01
Saldo anterior	\$292,827.45	\$318,607.70	\$339,152.51	\$362,061.90	\$383,353.19	\$403,580.02	\$433,073.59	\$463,132.07	\$489,494.74	\$518,761.26	\$552,484.78	\$584,419.40
<b>Saldo Neto Acumulado</b>	<b>\$318,607.70</b>	<b>\$339,152.51</b>	<b>\$362,061.90</b>	<b>\$383,353.19</b>	<b>\$403,580.02</b>	<b>\$433,073.59</b>	<b>\$463,132.07</b>	<b>\$489,494.74</b>	<b>\$518,761.26</b>	<b>\$552,484.78</b>	<b>\$584,419.40</b>	<b>\$605,335.41</b>

**Año 2011**

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Ingresos por Venta Contado	\$28,315.22	\$25,899.52	\$27,105.21	\$23,892.64	\$25,646.93	\$31,601.98	\$28,731.19	\$27,515.11	\$31,167.94	\$33,335.33	\$33,414.76	\$22,186.45
Ingresos por Cobro	\$23,167.00	\$21,190.52	\$22,176.99	\$19,548.53	\$20,983.85	\$25,856.16	\$23,507.34	\$22,512.36	\$25,501.04	\$27,274.36	\$27,339.35	\$18,152.55
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$51,482.21</b>	<b>\$47,090.04</b>	<b>\$49,282.20</b>	<b>\$43,441.17</b>	<b>\$46,630.78</b>	<b>\$57,458.14</b>	<b>\$52,238.53</b>	<b>\$50,027.47</b>	<b>\$56,668.98</b>	<b>\$60,609.69</b>	<b>\$60,754.10</b>	<b>\$40,339.01</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$13,821.45</b>	<b>\$15,678.30</b>	<b>\$15,000.00</b>	<b>\$12,125.00</b>	<b>\$15,643.00</b>	<b>\$14,705.00</b>	<b>\$10,125.00</b>	<b>\$12,120.00</b>	<b>\$14,325.00</b>	<b>\$12,899.32</b>	<b>\$14,799.30</b>	<b>\$10,114.00</b>
Saldo Neto	\$37,660.76	\$31,411.74	\$34,282.20	\$31,316.17	\$30,987.78	\$42,753.14	\$42,113.53	\$37,907.47	\$42,343.98	\$47,710.37	\$45,954.80	\$30,225.01
Saldo anterior	\$605,335.41	\$642,996.17	\$674,407.91	\$708,690.11	\$740,006.28	\$770,994.06	\$813,747.20	\$855,860.73	\$893,768.20	\$936,112.18	\$983,822.55	\$1,029,777.36
<b>Saldo Neto Acumulado</b>	<b>\$642,996.17</b>	<b>\$674,407.91</b>	<b>\$708,690.11</b>	<b>\$740,006.28</b>	<b>\$770,994.06</b>	<b>\$813,747.20</b>	<b>\$855,860.73</b>	<b>\$893,768.20</b>	<b>\$936,112.18</b>	<b>\$983,822.55</b>	<b>\$1,029,777.36</b>	<b>\$1,060,002.36</b>

## A.5) Punto de Equilibrio

Para este análisis, se toma la opción del Punto de Equilibrio en Valores Monetarios (dólares) por la factibilidad de aplicación para el negocio de las droguerías.

Su determinación viene dada por la formula:

$$\text{Punto De Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Sustituyendo se tiene:

$$\text{Punto De Equilibrio} = \frac{\$ 55, 463.52}{1 - \frac{\$43, 528.32}{\$215, 686.54}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$ 69,486.94$$

*\* Se ha desarrollado el Punto de Equilibrio como aporte a la empresa.*

Para clarificar el Punto de Equilibrio puede desarrollarse por medio de una mezcla de productos de la siguiente forma: Utilizando los Costos Variables en Porcentajes, sacando un Precio Promedio y despejando la formula original de la siguiente manera:

Costos Variables:

IVA: 0.13

Viáticos: 0.02

Servicio de Transporte: 0.010

Comisiones: 0.025

Pago a Cuenta: 0.015

En total es: 0.2017%

Precios de Venta:

Ciprofloxacina	\$ 55.00
Cefadroxilo	\$ 75.00
Azitromicina	\$ 15.00
Omeprazol	\$ 37.50
Lansoprazol	\$ 69.00

Estos precios sumados dan un total de \$ 211.50. Al sacar el promedio dividiéndolo entre 5 da un Precio Promedio de \$ 42.30 y se procede multiplicando de la siguiente manera:

$$0.2017 \times 42.30 = \$ 8.53 \text{ Costo Variable en Valores}$$

Utilizando la formula para despeje, se tiene:

$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable}}$$

Luego:

$$42.30 (X) = 55,464.52 + 8.53 (X)$$

$$33.77 (X) = 55,464.52$$

$$X = 1,642.42 \text{ Unidades}$$

Aproximadas a 1,643 Unidades. Es el punto de Equilibrio, en Valores al multiplicar esas unidades por el Precio Promedio se tiene un Valor de \$ 69,456.60 como punto de Equilibrio. Según la Administración de DROQUISAL el valor resultante da un margen de diferencia por la aplicación por promedios pero da una idea certera de cuanto es lo que se debe vender como empresa.

## **2.5 Costos de Operación en DROQUISAL**

Los costos dentro de la droguería se encuentran compuestos por diferentes elementos generadores, a continuación se presenta la forma en que se ocasionan los costos por la actividad del negocio.

### **A) Costos Variables**

Los costos variables que se generan a razón de la actividad de comercialización de medicamentos que realiza la empresa son los siguientes:

- Impuestos (IVA y Pago a Cuenta)
- Servicio Delivery para los pedidos (Aeroflash)
- Comisiones
- Viáticos Vendedores

### **B) Costos Fijos**

Los que se mencionaran a continuación son los costos fijos que se generan por la actividad del negocio:

- Alquiler de local
- Alquiler habitación Oriente
- Servicios Profesionales
- Suministros ( Agua, Energía Eléctrica, Telefonía Celular y Fija)
- Cotizaciones AFP's Crecer y Confía
- Cotizaciones al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
- Servicio de Vigilancia
- Planilla Vendedores
- Planilla Administración
- Salario Gerentes

## C) Costos Financieros

Para la empresa no existen Costos Financieros, pues no se ha realizado ninguna inyección de capital cuyo origen sea el Sistema Financiero, por lo cual no reflejan costos por préstamos o intereses ni nada similar a ello.

### 2.6 Plan de Mercado de DROQUISAL

#### A) Productos comercializados por DROQUISAL

##### A.1) Detalle de los Productos y Servicios Comercializados por DROQUISAL

En la actualidad DROQUISAL se encuentra comercializando en el mercado local un total de 26 productos los cuales son:

NOMBRE DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR DROQUISAL	
Diclofenac 50mg	Omeprazol 20mg.
Diclofenac 100 mg	Ranitidina 150mg
Difenhidramina 25mg	Ranitidina 300mg
Ibuprofeno 400mg	Trim Sulfa 160/800
Ibuprofeno 600mg	Trim Sulfa 160/800
Metronidazol 500mg	Ampicilina 500mg
Propranolol 40mg	Cefalexina 500mg
Atenolol 100mg	Cefadroxilo 500mg
Ciprofloxacina 500mg	Azitromicina 500mg
Lansoprazol 10mg	Azitromicina 500mg
Loratadina 10mg	Azitromicina 200mg/5ml
Norfloxacin 400mg.	Amoxicilina 250mg/5ml
Cefadroxilo 250mg/5ml	Cefalexina 250mg/5ml

Estos productos son colocados a nivel nacional por medio de la fuerza de ventas y posterior a la obtención del pedido son distribuidos por un servicio delivery contratado de fuera de la empresa hacia el interior del país, mientras que en la zona urbana es entregada por la misma fuerza de ventas a sus respectivos clientes.

## **A.2) Beneficios Específicos del Producto y Servicio y Habilidades para Satisfacer las Necesidades de los Consumidores**

El producto comercializado por DROQUISAL en el mercado nacional además de contar con la característica que genera mayor cantidad de ventas que es precio competitivo para sus clientes, se manejan otros atributos que permiten su aceptación dentro del mercado.

Estos atributos corresponden en cierta forma a elementos implícitos y explícitos al producto y servicio que ofrecen. Dentro de estos beneficios extras se encuentran:

- ❖ Cumplimiento a cabalidad de los requisitos legales comerciales establecidos.
- ❖ Variedad de productos con diseño atractivo y seguro.
- ❖ Revista informativa sobre avances en el área de salud y medicamentos.
- ❖ Medicamentos distribuidos bajo certificación de normas ISO – 9001 – 2000.
- ❖ Liderazgo en tiempos de entrega de pedidos a los clientes con un máximo de 24 horas.
- ❖ Esmero en la atención al cliente.

## **A.3) Ventajas Competitivas de los Productos Ofertados por DROQUISAL**

En lo que respecta de forma específica al producto distribuido por DROQUISAL existen tres beneficios que se pueden plantear como ventajas competitivas para el mismo y estos son:

- ❖ Medicamentos distribuidos bajo certificación de normas ISO – 9001 – 2000.
- ❖ Esmero en la atención al cliente.
- ❖ Variedad de productos con diseño atractivo y seguro.

## **B) Precio de los Productos distribuidos por DROQUISAL**

### **B.1) Estrategia de Fijación de Precios de DROQUISAL**

La forma en que trabajan los precios dentro de la Droguería Química Salvadoreña es la siguiente:

Cuando ellos ya han determinado el Costo Unitario de Compra de los medicamentos proceden a agregarle diferentes costos de forma porcentual. En primer lugar le agregan un porcentaje que corresponde a los costos de operación del negocio. Luego, se procede a agregarle un porcentaje por Inflación. Además, se le agrega la cantidad correspondiente al Impuesto al Valor Agregado (IVA) y un último porcentaje que corresponde a la ganancia para la empresa. Todo esto es lo que compone la fijación de precios unitarios para los productos comercializados por DROQUISAL. Es importante el mencionar que esto se refiere al precio mínimo de cada producto.

## **B.2) Estrategias de Precios DROQUISAL**

Las estrategias utilizadas por DROQUISAL en lo que a precios respecta, dependen del cliente que atienda y las conveniencias del mismo.

Existen tres tipos de precios:

❖ Precio de contado:

En este precio se ofrece un mayor porcentaje de descuento tratando de incentivar esta práctica entre los clientes.

❖ Precio Liso:

Este precio es menor, puesto que en el no se esta cargando al cliente con ciertos porcentajes que se agregan en función de otros elementos que se ofrecen al comprador. Por ejemplo, no se cobran porcentajes por bonificación o por push money o por otro tipo de descuentos.

❖ Precio Normal:

El precio conocido en el medio de las droguerías como normal, implica un mayor precio puesto que se le están dando al cliente otros beneficios que de cierto modo

deben de cubrirse por medio de los precios. Entre estos costos se encuentran las bonificaciones, viñetas por push money y descuentos adicionales otorgados.

Los clientes definen bajo que condiciones prefieren adquirir los productos según la conveniencia que estos les representan.

### **B.3) Estrategia de Precio en Penetración de Mercado**

En lo que a precios respecta, DROQUISAL para penetrar el mercado de distribución de medicamentos ha tomado la determinación de no variarlos, aun cuando los competidores trataran de reaccionar, la empresa posee las ventajas que le dan el ser único distribuidor de los medicamentos del laboratorio GENERIFAR, que para ellos representan descuentos especiales y otros elementos que permiten que se posea un amplio margen de maniobrar los precios para los clientes de DROQUISAL.

Además, la empresa en cuanto a precios de productos trata de hacer un hincapié en lo que respecta a calidad (Certificación ISO), haciendo que los clientes valoren el hecho de que el costo es más bajo que el de competidores como Mc Kenson, López, entre otros y que tampoco se esta por debajo del precio de productos que no gozan de credibilidad por calidad como los Hindúes. Esa es la estrategia de precio de penetración al mercado.

## **C) Plaza de los Productos de DROQUISAL**

### **C.1) Canales de Distribución para los Productos de DROQUISAL**

DROQUISAL cuenta con una red de distribución a nivel nacional formado por las 749 farmacias que son visitadas por la fuerza de ventas, convirtiendo así a estas empresas en el principal canal de distribución para sus productos.

Además de esto, realizan esfuerzos adicionales con mayoristas y minoristas que de igual forma se convierten en opciones importantes para distribuir sus medicamentos en el territorio nacional.

## **D) Comunicación o Promoción Utilizados por DROQUISAL**

### **D.1) Estrategia de Publicidad en DROQUISAL**

En lo que respecta a la Droguería DROQUISAL, no cuentan con una estrategia de publicidad, esto se da, debido a que la línea de productos que distribuye la empresa es genérica y no es posible hacerle publicidad a un producto genérico.

### **D.2) Estrategia de Venta Personal Empleada por DROQUISAL**

La fuerza de ventas de la droguería esta directamente contratada por la empresa. A cada elemento de la fuerza de ventas de DROQUISAL se le capacita en cuanto al conocimiento de la línea completa de productos para que ante las objeciones del cliente, este pueda responder de acuerdo a ello en cuanto a contenido del producto, calidad, precio y uso. Esto es realizado de forma directa.

### **D.3) Marketing Directo**

En DROQUISAL, el conocer las necesidades, expectativas e impresiones de los clientes es importante; y esto se logra mediante las visitas que realizan los integrantes de la fuerza de ventas a sus diferentes clientes en todo el país. La atención brindada a los clientes es la misma, muy independientemente de su ubicación o de sus niveles de compras, a todos se les hace sentir que son importante para la empresa y los fines de esta.

Es en esta forma que se desarrolla el Marketing Personal en la droguería, un contacto directo con los clientes hace la diferencia.

#### **D.4) Estrategias de Promoción de Ventas en DROQUISAL**

Actualmente DROQUISAL se encuentra enfocada en lograr mantener el apoyo de su proveedor GENERIFAR, el cual por medio de una serie de descuentos y bonificaciones especiales permiten a la droguería realice una serie de esfuerzos especiales en cuanto a promociones para sus clientes a nivel nacional.

Lo que se pretende por parte de DROQUISAL es, coordinar la promoción de venta con la promoción personal, con esto se logra incrementar las ventas y mantener el negocio a flote. Entre las principales promociones que utiliza la empresa se pueden mencionar:

- Push Money
- Regalos por Volúmenes de Venta (Electrodomésticos)

#### **2.7 Plan de Organización de DROQUISAL**

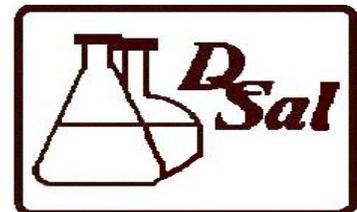
##### **A) Descripción de Puestos de Trabajo, Perfil Requerido y Responsabilidades los Cargos dentro de DROQUISAL.**

Se han desarrollado las descripciones de los puestos de trabajo, aunado a un perfil requerido para desempeñar las responsabilidades de los mismos.

Previo a esto se han determinado los objetivos de estos.

A continuación se presentan todos los puestos de trabajo existentes dentro de DROQUISAL:

## **Manual De Puestos Operaciones DROQUISAL**

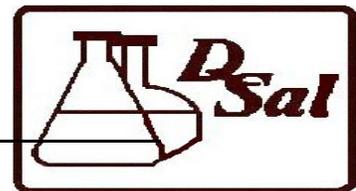


## Objetivos del Manual

El presente Manual de Puestos persigue los siguientes objetivos:

- ❖ Encauzar adecuadamente el reclutamiento del personal, como una valiosa ayuda para la selección objetiva del mismo.
- ❖ Determinar adecuados programas de capacitación y desarrollo del personal contratado, además servir como elemento primario para estudios de evaluación de puestos.
- ❖ Efectuar la Planificación y supervisión adecuada de Recursos Humanos. Así mismo, fungir como insumo en las Auditorias Administrativas.
- ❖ Lograr la calidad, consistencia y uniformidad en toda actividad y operación que realice la empresa.
- ❖ Facilitar la toma de decisiones en la empresa y colaborar con el logro constante de los objetivos de la empresa.

## PERFIL DEL CARGO



## I) IDENTIFICACION:

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Gerente General.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Ninguno.

- ❖ **Lugar De Desempeño:** Oficinas Centrales en San Salvador.
- ❖ **Objetivo del Puesto:** Coordinar la operación y funcionamiento de la empresa, adoptando medidas y acciones para la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con base en las normas y políticas de la empresa.

## II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:

- ❖ Viajes al interior o exterior del país.
- ❖ Control de las operaciones a nivel administrativo y comercial.
- ❖ Responsabilidad de cumplir los resultados planteados para la distribución y mantener el control de la misma.

## III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

### ❖ **Cualidades Requeridas:**

Persona ordenada, colaboradora, honrada, proactiva, dinámica, buen líder, Excelentes relaciones interpersonales.

### ❖ **Habilidades Necesarias:**

Manejo de paquetes utilitarios (Windows y Office)

Capacidad de negociación y toma de decisiones.

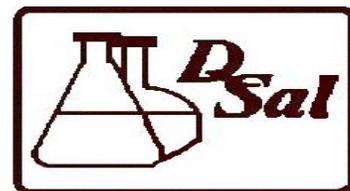
### ❖ **Educación Requerida:**

Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería o carreras similares. De preferencia con estudios de Maestría.

### ❖ **Manejo De Equipos:** Equipo de oficina en general.

### ❖ **Nivel De Experiencia:** 5 Años de experiencia comprobable.

### ❖ **Conocimiento del puesto:** Indispensable.



## PERFIL DEL CARGO

## I) IDENTIFICACION:

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Gerente de Ventas.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Gerente General.
- ❖ **Lugar De Desempeño:** Oficinas Centrales en San Salvador.
- ❖ **Objetivo del Puesto:** Planear, controlar, coordinar y supervisar de manera directa las actividades a realizar por la fuerza de ventas con la finalidad de que sean llevadas a cabo eficaz y eficientemente reflejando los resultados necesarios para el éxito y crecimiento de la empresa en el mercado.

## II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:

- ❖ Responsable de aprobar planes de negocios en puntos de venta.
- ❖ Aprobar solicitudes de los Gerentes para ajustar precios de inventario.
- ❖ Analizar a la competencia y definir tazas, plazo y precios.
- ❖ Proponer nuevos productos y servicios.
- ❖ Realizar viajes al interior y exterior del país.

## III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

### ❖ **Cualidades Requeridas:**

Excelentes relaciones interpersonales, alto nivel de organización, colaboradora, honrada, proactiva, dinámica y buen líder.

### ❖ **Habilidades Necesarias:**

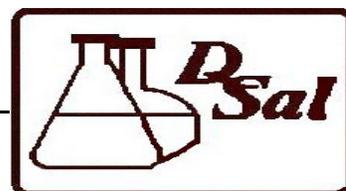
Manejo de paquetes utilitarios (Windows y Office)

### ❖ **Educación Requerida:**

Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas o carreras a fines. Con Maestría (de preferencia).

- ❖ **Manejo De Equipos:** Equipo de oficina en general.
- ❖ **Nivel De Experiencia:** 3 Años de experiencia comprobable.
- ❖ **Conocimiento del puesto:** Indispensable.

## PERFIL DEL CARGO



## I) IDENTIFICACION:

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Gerente Administrativo.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Gerente General.

- ❖ **Lugar De Desempeño:** Oficinas Centrales en San Salvador.
- ❖ **Objetivo del Puesto:** Verificar de forma directa los procesos administrativos de la Droguería, teniendo en consideración: Análisis de Resultados, Estadísticos, Tendencias de Ventas, entre otros. Asi como tambien el manejo de las finanzas del negocio.

## II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:

- ❖ Implementación de controles internos en operaciones de gran magnitud.
- ❖ Responsable de la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- ❖ Formulación e implementación de estrategias, planes y programas encaminados a la consecución de los objetivos organizacionales.

## III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

### ❖ **Cualidades Requeridas:**

Persona ordenada, colaboradora, honrada, proactiva, dinámica, buen líder, Excelentes relaciones interpersonales.

### ❖ **Habilidades Necesarias:**

Manejo de paquetes utilitarios (Windows y Office)

Fortaleza en negociación

Conocimientos sobre leyes laborales, fiscales y comerciales.

### ❖ **Educación Requerida:**

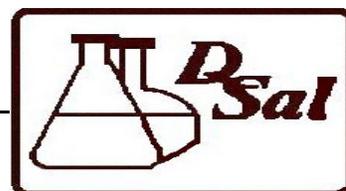
Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras a fines. Con Maestría (de preferencia).

### ❖ **Manejo De Equipos:** Equipo de oficina en general.

### ❖ **Nivel De Experiencia:** 5 Años de experiencia comprobable.

### ❖ **Conocimiento del puesto:** Indispensable.

## PERFIL DEL CARGO



## I) IDENTIFICACION:

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Gerente de Recursos Humanos.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Gerente General.

❖ **Lugar De Desempeño:** Oficinas Centrales en San Salvador.

❖ **Objetivo del Puesto:** Planear, dirigir, controlar y verificar las actividades referentes al aprovisionamiento, crecimiento y desarrollo del recurso humano que permita a la empresa un posicionamiento en el mercado.

## II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:

- ❖ Aplicación de técnicas utilizadas para la selección de personal.
- ❖ Responsable de evaluaciones de desempeño y capacitaciones.
- ❖ Control de elaboración de planillas, pago de horas extras y prestaciones adicionales.

## III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

### ❖ **Cualidades Requeridas:**

Excelentes relaciones interpersonales, alto nivel de organización, colaboradora, honrada, proactiva, dinámica y buen líder.

### ❖ **Habilidades Necesarias:**

Manejo de paquetes utilitarios (Windows y Office)

Fortaleza en negociación con personal.

Conocimientos sobre leyes laborales y elaboración de planillas.

### ❖ **Educación Requerida:**

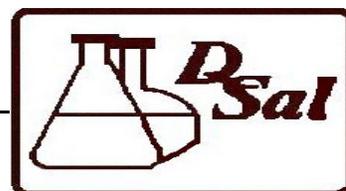
Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología o carreras similares. Con Maestría (de preferencia).

❖ **Manejo De Equipos:** Equipo de oficina en general.

❖ **Nivel De Experiencia:** 3 Años de experiencia comprobable.

❖ **Conocimiento del puesto:** Indispensable.

## PERFIL DEL CARGO



## I) IDENTIFICACION:

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Secretaria de Ventas.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Gerente de Ventas.

❖ **Lugar De Desempeño:** Oficinas Centrales en San Salvador.

❖ **Objetivo del Puesto:** Coordinar las actividades del Gerente de Ventas de la empresa y servir como nexo entre el departamento de ventas y la fuerza de ventas.

## II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:

- ❖ Recepción de pedidos, atención de llamadas telefónicas, anotación de quejas y reclamos reportados por los clientes.
- ❖ Manejo de sistema de facturación, precios, promociones y políticas de ventas.
- ❖ Verificación de los gastos por ventas y conciliación de inventario por vendedor.
- ❖ Control de documentos emanados de la Gerencia de Ventas.
- ❖ Remisión de Folia Medica y Folia Farma a los clientes registrados.

## III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

### ❖ **Cualidades Requeridas:**

Excelentes relaciones interpersonales, alto nivel de organización, colaboradora, proactiva y dinámica.

### ❖ **Habilidades Necesarias:**

Manejo de paquetes utilitarios (Windows y Office)

Manejo del sistema de facturación.

### ❖ **Educación Requerida:**

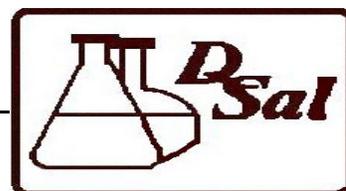
Estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas o carreras similares.

❖ **Manejo De Equipos:** Equipo de oficina en general.

❖ **Nivel De Experiencia:** 2 Años de experiencia comprobable.

❖ **Conocimiento del puesto:** Indispensable.

## PERFIL DEL CARGO



## I) IDENTIFICACION:

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Supervisor de Ventas.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Gerente de Ventas.

- ❖ **Lugar De Desempeño:** Oficinas Centrales en San Salvador.
- ❖ **Objetivo del Puesto:** Controlar de forma directa las actividades planificadas para la fuerza de ventas en la empresa a fin de alcanzar las metas provistas por la Gerencia General y de Ventas de la empresa.

## II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:

- ❖ Verificar cumplimiento de labores de la fuerza de ventas.
- ❖ Asesoramiento a los vendedores.
- ❖ Organizar los planes de ruta con tiempo y sistematización del esfuerzo en ventas.
- ❖ Colaborar con las metas de la empresa.
- ❖ Motivación de la fuerza de ventas.

## III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

### ❖ **Cualidades Requeridas:**

Persona dinámica, acostumbrada a trabajar bajo presión, trabajo orientado a metas.

### ❖ **Habilidades Necesarias:**

Manejo de paquetes utilitarios (Windows y Office)

Manejo de técnicas de ventas y gestión de cobros.

### ❖ **Educación Requerida:**

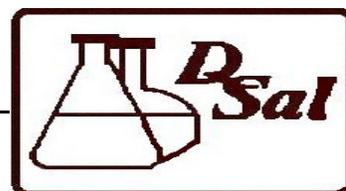
Técnico o Licenciatura en Administración de Empresas o carreras similares.

### ❖ **Manejo De Equipos:** Equipo de oficina en general.

### ❖ **Nivel De Experiencia:** 2 Años de experiencia comprobable en ventas.

### ❖ **Conocimiento del puesto:** Indispensable.

## PERFIL DEL CARGO



## I) IDENTIFICACION:

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Ejecutivos de Ventas.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Supervisor de Ventas.

- ❖ **Lugar De Desempeño:** Oficinas Centrales en San Salvador.
- ❖ **Objetivo del Puesto:** Promover, dar a conocer y vender en el mercado los productos distribuidos por la empresa con la finalidad de generar los ingresos necesarios para el funcionamiento y crecimiento de la misma.

## II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:

- ❖ Viajes al interior del país.
- ❖ Promoción y venta de productos.
- ❖ Manejo de cartera de clientes.
- ❖ Consecución de pedidos, actividades de cobro diario. Elaboración de informes sobre visitas semanales y reporte de ventas.

## III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

### ❖ **Cualidades Requeridas:**

Persona dinámica, acostumbrado al trabajo en equipo y bajo presión.  
Trabajo orientado a metas y buenas relaciones interpersonales.

### ❖ **Habilidades Necesarias:**

Manejo de paquetes utilitarios (Windows y Office)  
Manejo de técnicas de ventas y gestión de cobros.

### ❖ **Educación Requerida:**

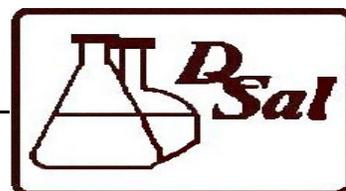
Técnico o Licenciatura en Administración de Empresas o carreras similares.

### ❖ **Manejo De Equipos:** Equipo de oficina en general.

### ❖ **Nivel De Experiencia:** 3 Años de experiencia comprobable en ventas.

### ❖ **Conocimiento del puesto:** Indispensable.

## PERFIL DEL CARGO



## I) IDENTIFICACION:

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Encargado de Bodega.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Gerente de Ventas.
- ❖ **Lugar De Desempeño:** Oficinas Centrales en San Salvador.
- ❖ **Objetivo del Puesto:** Desarrollar las actividades referentes al control del inventario de la empresa con el fin de mantener los niveles necesarios de existencias y almacenaje de productos con los estándares de calidad necesarios para la satisfacción de la demanda en el mercado.

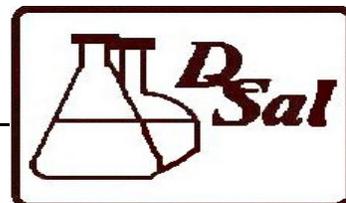
## II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:

- ❖ Recepción y control de existencias.
- ❖ Supervisar despachos y envíos de productos a clientes.
- ❖ Manejo y control del almacenamiento de productos por lote y vencimiento.
- ❖ Manejo de personal a cargo.
- ❖ Manejo del sistema en red de inventarios, ajustes y control de devoluciones.

## III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

- ❖ **Cualidades Requeridas:**  
Organizado, responsable, honesto y buenas relaciones interpersonales.
- ❖ **Habilidades Necesarias:**  
Manejo de paquetes utilitarios (Windows y Office)  
Conocimiento y manejo de kardex.  
Manejo de sistemas de inventario.
- ❖ **Educación Requerida:**  
Bachiller Técnico Vocacional opciones Contador o Computación.
- ❖ **Manejo De Equipos:** Computadora y contómetro.
- ❖ **Nivel De Experiencia:** 2 Años de experiencia comprobable.
- ❖ **Conocimiento del puesto:** Indispensable.

## PERFIL DEL CARGO



## I) IDENTIFICACION:

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Auxiliar de Bodega.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Encargado de Bodega.
- ❖ **Lugar De Desempeño:** Oficinas Centrales en San Salvador.
- ❖ **Objetivo del Puesto:** Apoyar el adecuado desarrollo de aquellas actividades de control del inventario de la empresa.

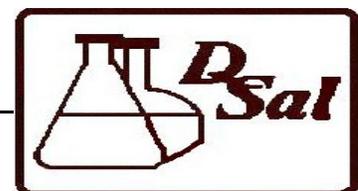
## II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:

- ❖ Recepción y empaque de productos.
- ❖ Conteo y verificación de existencias.
- ❖ Despacho de productos a ejecutivos de ventas.
- ❖ Almacenamiento de productos por lote y fecha de vencimiento.
- ❖ Limpieza de área de almacén.

## III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

- ❖ **Cualidades Requeridas:**  
Organizado, responsable, honesto, colaborador y dinámico.
- ❖ **Habilidades Necesarias:**  
Manejo de paquetes utilitarios (Windows y Office)  
Conocimiento y manejo de kardex.
- ❖ **Educación Requerida:**  
Bachiller Técnico Vocacional opciones Contador o Computación.
- ❖ **Manejo De Equipos:** Computadora y contómetro.
- ❖ **Nivel De Experiencia:** 1 Años de experiencia.
- ❖ **Conocimiento del puesto:** No Indispensable.

## PERFIL DEL CARGO



## I) IDENTIFICACION:

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Secretaria de Recursos Humanos.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Gerente de Recursos Humanos.

❖ **Lugar De Desempeño:** Oficinas Centrales en San Salvador.

❖ **Objetivo del Puesto:** Apoyar directamente a la Gerencia de Recursos Humanos en las actividades necesarias de aprovisionamiento de personal y otras actividades referentes al personal de la empresa.

## II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:

- ❖ Efectuar recepción y control de insumos y correspondencia.
- ❖ Actividades de digitación y mantenimiento al archivo del departamento.
- ❖ Manejo de expedientes relacionados al área de Recursos Humanos.
- ❖ Recepción de curriculums.
- ❖ Elaboración de reportes, formatos de contratos, agendas, planillas y otros relacionados con el área de Recursos Humanos.

## III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

### ❖ **Cualidades Requeridas:**

Excelentes relaciones interpersonales, alto nivel de organización, colaboradora, proactiva y dinámica.

### ❖ **Habilidades Necesarias:**

Manejo de paquetes utilitarios (Windows y Office)

Conocimiento de Leyes Laborales.

### ❖ **Educación Requerida:**

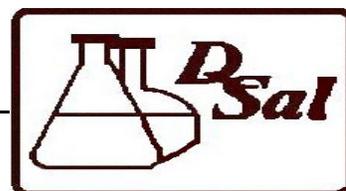
Estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas o carreras similares.

❖ **Manejo De Equipos:** Equipo de oficina en general.

❖ **Nivel De Experiencia:** 2 Años de experiencia comprobable.

❖ **Conocimiento del puesto:** Indispensable.

## PERFIL DEL CARGO



### **I) IDENTIFICACION:**

- ❖ **Nombre Del Puesto:** Mensajero.
- ❖ **Jefe Inmediato:** Gerente de Recursos Humanos.
- ❖ **Lugar De Desempeño:** Trabajo de campo.
- ❖ **Objetivo del Puesto:** Encargarse de la correspondencia externa de la empresa, así como de otros tramites administrativos que sean necesarios.

### **II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:**

- ❖ Entrega de correspondencia.
- ❖ Realización de trámites varios.
- ❖ Cobros de Quedan.

### **III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

- ❖ **Cualidades Requeridas:**  
Organizado, responsable, honesto, colaborador y dinámico.
- ❖ **Habilidades Necesarias:**  
Licencia de manejo para Motocicleta y Vehiculo.
- ❖ **Educación Requerida:**  
Bachiller, cualquier opción.
- ❖ **Manejo De Equipos:** Fotocopiadora y Fax.
- ❖ **Nivel De Experiencia:** 1 Años de experiencia.
- ❖ **Conocimiento del puesto:** No Indispensable.

## **2.8 Evaluación del Negocio de Distribución de Medicamentos en DROQUISAL**

### **A) Análisis de Riesgos Bajo las 5 Fuerzas Competitivas de Porter para DROQUISAL.**

#### **A.1) Antagonismo entre Vendedores Rivales**

En el caso particular de DROQUISAL y el sector de distribución de medicamentos la rivalidad con los competidores se encuentra centrada en la competencia de Precios y en una segunda instancia en calidad (principalmente de parte de los grandes competidores).

Los competidores dentro del sector ofrecen como mejor precio el más bajo pues en algunas oportunidades el proceso de fabricación o de obtención de medicamentos así se los permite, puesto que no cuentan con la calidad de origen ni cumplen con requisitos establecidos por ley. Esto, puede minar de cierta manera las expectativas de la empresa en cuanto a crecimiento.

## **A.2) Ingreso Potencial de Nuevos Competidores**

En el análisis de la competencia realizado previamente (Pág. 128) en el presente documento ya se encuentran determinadas las barreras de entrada al Mercado de Distribución de Medicamentos, sin embargo vale la pena mencionar que en el caso particular de DROQUISAL se pueden llegar a manejar 4 de las barreras de entrada al mercado, evitando así el ingreso de nuevos competidores, dado lo atractivo del sector. Estas son: Las Economías de Escala, Desventaja de Costos y Recursos independientemente del Tamaño, Preferencia de Marca y Lealtad de los Clientes y el Mejoramiento de la Red de Distribución.

Mas adelante, en la parte de medidas de contingencia se plantearan dichas medidas para minimizar el riesgo que el no funcionamiento de estas medidas en el mercado.

## **A.3) Productos Sustitutos**

Otro elemento a considerar que puede poner en riesgo las proyecciones de la empresa, es la comercialización existente de productos sustitutos. Es importante el

mencionar que además de la existencia de la competencia normal entre droguerías, existen también sustitutos naturales. En ambos casos; en algunas ocasiones ofrecen precios que resultan atractivos, aunque no son siempre considerados satisfactorios en cuanto a calidad y desempeño, por lo cual no son siempre fácilmente aceptados por los compradores. Además, el riesgo de esto aumenta con la puesta en marcha de diferentes tipos de negociación, como los TLC's que se negocian con diferentes países, el aumento de sustitutos tiende a incrementar.

#### **A.4) Poder de Negociación de los Proveedores**

Los riesgos originados por esta variable, pueden resultar fáciles de controlar. La empresa difícilmente podría quedarse sin proveedor puesto que el mercado se encuentra abierto a los proveedores de medicamentos.

#### **A.5) Poder de Negociación de los Compradores**

Para DROQUISAL es difícil el encontrar este tipo de riesgos, sin embargo no debe confiarse, pues existe contacto con grandes e importantes compradores como lo son cadenas de farmacias y aquellos que por sus niveles de compra se tornan relevantes para la empresa; siempre sin subestimar el resto de clientes.

### **Medidas de Contingencia Recomendadas en DROQUISAL**

- ❖ Promociones de Ventas Agresivas  
Estas deben realizarse tanto para clientes reales y potenciales, haciendo hincapié en atributos importantes que posee el producto tales como la Certificación ISO – 9000 y lo competitivo del precio ante los grandes y sus “Precios Altos en relación a la Calidad” y los demás con sus precios bajos por la carencia de esta.

En otras palabras es recomendable que DROQUISAL debe hacer hincapié en la combinación atractiva que posee: Calidad – Precio, aunado con un servicio superior durante y después de la venta, contrarrestando así a los vendedores rivales.

❖ Ampliar las Líneas de Productos

El ampliar las líneas de productos también puede servir para contrarrestar la rivalidad existente, no dejando así espacios sin cubrir.

❖ Añadir nuevas y Atractivas Características en las Actividades Comerciales

❖ Plantear siempre como meta el ampliar la Red de Distribuidores (o Niveles de Ventas), ampliando así los niveles de compra al proveedor, mejorando así las economías de escala.

❖ Asegurar la Sociedad con Proveedores como fuente de provisiones a la empresa

❖ Disminuir los costos ampliando la ventaja en lo que a estos respecta para los nuevos competidores.

❖ Mejora de la atención a los clientes.

❖ Mejoramiento de la Red de Distribución, que aparte de optimizar las Economías de Escala, a su vez forja la preferencia de marca y la lealtad de los clientes o distribuidores para con la empresa.

❖ Resaltar beneficios del producto

❖ Buscar Nuevos Proveedores para ofrecer una mejor atención a los clientes en cuanto a variedad de productos evitando la fuga de clientes hacia los sustitutos resultando una mejor opción.

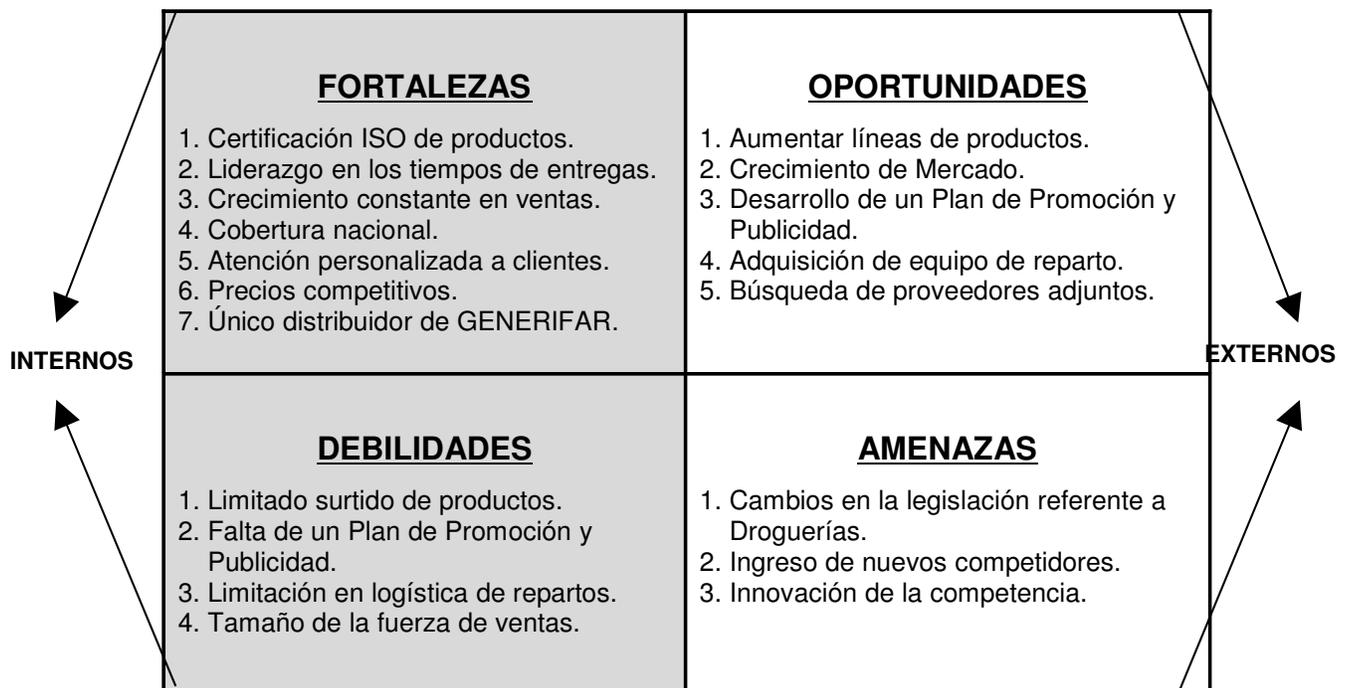
- ❖ Buscar siempre una buena relación con los proveedores, buscando ganar ambos en la relación.
- ❖ Dividir las compras en varios proveedores.
- ❖ Negociar con los compradores importantes e inducirlos a una relación de cooperación
- ❖ Promover los beneficios de convertirse en importantes al ampliar sus niveles de compras entre los demás clientes.
- ❖ Informarse sobre las condiciones bajo las cuales se encuentra la parte correspondiente a medicamentos en las negociaciones gubernamentales de los TLC y procurar el aprovechar las condiciones positivas que estos provean adecuadamente.

Todas estas medidas pueden ser aplicadas para contrarrestar los posibles riesgos originados por los diferentes elementos que intervienen en el negocio de DROQUISAL y tratando de optimizar el logro del crecimiento de la empresa.

## **B) Análisis de DROQUISAL por Medio de la Matriz F.O.D.A.**

### **B.1) Matriz F.O.D.A aplicada a DROQUISAL**

Este análisis se ha desarrollado mediante la Matriz FODA que es presentada a continuación:



## B.2) Cruce de Variables del FODA para DROQUISAL.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificación ISO de productos.</li> <li>2. Liderazgo en los tiempos de entregas.</li> <li>3. Crecimiento constante en ventas.</li> <li>4. Cobertura nacional.</li> <li>5. Atención personalizada a clientes.</li> <li>6. Precios competitivos.</li> <li>7. Único distribuidor de GENERIFAR.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitado surtido de productos.</li> <li>2. Falta de un Plan de Promoción y Publicidad.</li> <li>3. Limitación en logística de repartos.</li> <li>4. Tamaño de la fuerza de ventas.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b><u>F.O</u></b>	<b><u>D.O</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar líneas de productos.</li> <li>2. Crecimiento de Mercado.</li> <li>3. Desarrollo de un Plan de Promoción y Publicidad.</li> <li>4. Adquisición de equipo de reparto.</li> <li>5. Búsqueda de proveedores adjuntos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F2, O1</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1,O2</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b><u>F.A</u></b>	<b><u>D.A</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios en la legislación referente a Droguerías.</li> <li>2. Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>3. Innovación de la competencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1, A1</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D2, A2,F3</li> </ol>

De la matriz FODA realizada para DROQUISAL, se han determinado los cruces de las variables plasmadas en el cuadro anterior. Estas se comprenden de la siguiente forma:

❖ **Fortaleza 1, Amenaza 1:**

Se puede contrarrestar el ingreso de nuevos competidores para DROQUISAL, por medio de los precios competitivos que ofrece la empresa al mercado que atiende.

❖ **Fortaleza 2, Oportunidad 1:**

La atención personalizada a los clientes que atiende DROQUISAL, permitirá el crecimiento del mercado para la empresa.

❖ **Debilidad 1, Oportunidad 2:**

DROQUISAL puede atacar su debilidad en cuanto a surtido limitado de productos con la búsqueda de proveedores adjuntos que le permitan manejar otras líneas y marcas de medicamentos y materias primas para competir en el mercado.

❖ **Debilidad 2, Amenaza 2, Fortaleza 3:**

Considerando la posible limitante que puede representar el tamaño de la fuerza de ventas de DROQUISAL ante el potencial ingreso de competidores, se debe considerar el explotar en la medida de lo posible la imagen de los productos que comercializa bajo certificación ISO.

- *El desarrollo de este análisis es también parte de un aporte dentro del Plan de Negocios.*

## GLOSARIO

1. **Medicamento:** es un fármaco integrado en una forma farmacéutica y destinado a su utilización en las personas o en los animales, dotado de propiedades para prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades o dolencias o para afectar a funciones corporales o al estado mental, todo ello por la vía de administración adecuada, y con la dosificación de fármaco prevista. Los medicamentos contienen los principios activos que se llaman fármacos.
2. **Medicamento Genérico:** Un medicamento genérico es una droga vendida sin el rótulo de una [marca comercial](#), que tiene el mismo principio activo, forma farmacéutica, composición y bioequivalencia que un equivalente [medicamento de marca](#).
3. **Medicamento Popular:** son aquellos que se pueden vender sin prescripción médica y no son de uso delicado.
4. **Medicamento Ético:** son aquellos que se trabajan por medio de promoción efectuada por personal capacitado que son conocidos como Visitadores Médicos pues son productos de especialidad y vendidos bajo prescripción médica.
5. **Farmacéuticos:** Los Farmacéuticos son personas que han realizado la carrera universitaria de Farmacia y son los profesionales sanitarios expertos relacionados con la factura y dispensación de medicamentos y educación a la población sobre el uso de estos, que en algunos casos pueden elaborar fórmulas magistrales.
6. **Ventas de oficina:** se le llama así a la venta que se realiza en las oficinas de las Droguerías, cuando el cliente llega al lugar en busca de producto por iniciativa propia.
7. **Distribuidor:** Son las Droguerías que se dedican a comercializar especialidades farmacéuticas de producción local.

8. **Co Distribuidor:** Es la droguería que le compra a un distribuidor de productos en general, cierta línea de medicamentos, que por lo general suelen ser de línea popular, así se convierte en codistribuidor.
9. **Estupefaciente:** Sustancia narcótica que hace perder la sensibilidad, tales como la morfina o la cocaína.
10. **Psicotrópico:** Sustancia psicoactiva que produce efectos por lo general intensos, hasta el punto de causar cambios profundos de sensibilidad.
11. **Especialidad Farmacéutica:** cualquier medicamento, preparación o combinación de ellos, manufacturados para el expendio, contenidos o no en envases especiales, rotulados con el nombre original o peculiar exclusivo del fabricante.
12. **Producción Local:** Al hablar de producción local, no se hace referencia más que a los medicamentos y materias primas que son producidos localmente y comercializados en el mercado.
13. **Medicamentos Magistrales:** Son medicamentos recetados expresamente por un facultativo (médico o veterinario), destinado a un paciente concreto, y preparado por el farmacéutico. Dependiendo de quién recete el medicamento, hay fórmulas magistrales de uso humano y fórmulas magistrales de uso animal.
14. **Medicamentos Oficinales:** Es aquel medicamento elaborado y garantizado por un farmacéutico o bajo su dirección, dispensado en su oficina de farmacia o servicio farmacéutico, enumerado y descrito por el Formulario, destinado a la entrega directa a los enfermos a los que abastece dicha farmacia o servicio farmacéutico.
15. **Especialidad Farmacéutica:** se entiende por especialidad farmacéutica cualquier medicamento, preparación o combinación de ellos, manufacturados para el expendio, contenidos o no en envases especiales, rotulados con el nombre original o peculiar exclusivo del fabricante.
16. **Emprendedor:** para CONAMYPE son aquellas personas mayores de 18 años no empresarios y con idea de negocios, y/o ha iniciado una empresa hace 6 meses o menos

## **BIBLIOGRAFIA**

- Ansoff. H. I, Declerck. R. P, Hayes. R. L, El Plan Estratégico, Editorial Trillas.
- Mercado Salvador H., Administración Aplicada Teoría y Practica, Primera Parte, Segunda Edición, Editorial Limusa, 2001.
- Mc Graw-Hill, Iniciación y Administración de pequeños y medianos negocios, Sexta edición, 1992.
- Thompson Arthur Jr, Strickland A. J. III, Administración estratégica, Textos y casos, 13ª Edición, 2004.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, 1998.
- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Primera Parte, Editorial Limusa, 1981.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración; Una perspectiva global, 12ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2004.
- Sánchez y Cantú, El Plan de negocios del emprendedor, Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- Robbins P. Stephen, Administración, Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, 5ª Edición, 1996.
- E. F. Cook, E. W Martin, Farmacia practica de Remington, Editorial Hispanoamericana, 1953.
- L. Massie Joseph, Bases Esenciales de la Administración, Editorial Diana, 1ª Edición, 1969.
- Enciclopedia Larousse de la Medicina.
- Dirección General de Estadísticas y Censos. DIGESTYC

- Cámara de Comercio é Industria de El Salvador, Estudio de oferta y demanda del sector farmacéutico de El Salvador, Enero 2002.
- Arauz Nila Enriqueta, Tesis: Datos Históricos sobre la facultad de química y farmacia, UES, 1955.
- Infante Meyer, Carlos, Historia de la Medicina en El Salvador, 3ª Edición, Noviembre 2003.
- Junta de Vigilancia de la Profesión Químico Farmacéutica, Manual del Ejercicio Profesional Químico Farmacéutico, 2001 – 2002.
- Villalta Quintanilla Eva Yanira, Mejia Hernandez Marta Dina, Tesis: Aprovechamiento de medicamentos en las farmacias comerciales del departamento de San Salvador, UES, 1991.
- Sección de preparados magistrales en una farmacia de El Salvador, UES, 1985.
- Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Clasificación Industrial Internacional de Todas las Actividades Económicas, Informes Estadísticos, New York, 1969.
- FUSADES, Revista Dinámica Empresarial.
- Banco Multisectorial de Inversiones, BMI.
- <http://www.elsalvador.com>
- <http://www.cssp.gob.sv>
- <http://www.congresobc.gob.mx>
- <http://www.virtusalud.com>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.uach.cl>
- <http://www.omeopatiacademica.com>

- <http://www.monografias.com>
- <http://www.ases.com.sv/legislacion>
- <http://www.myownbussines.org>
- <http://www.empretec.org.ar>
- <http://www.unctad.org>
- <http://www.innovateur.com.mx>
- <http://www.cinterfor.org>
- <http://www.conamype.gob.sv>

# ANEXOS

- ❖ Instrumento de Investigación (Cuestionario)
- ❖ Modelo para solicitar apertura de establecimientos (al presidente del Consejo Superior de Salud Pública)
  - ❖ Requisitos para la apertura de una Droguería
- ❖ Solicitud de apertura (a la Junta de Vigilancia de la Profesión Químico Farmacéutica)
  - ❖ Croquis de Ubicación (para el establecimiento)
- ❖ Plantilla Propuesta de Plan de Negocios a Pequeñas Droguerías
  - ❖ Organigrama Replanteado de DROQUISAL
- ❖ Proceso de Operación Compra – Venta de DROQUISAL





**UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Cuestionario dirigido a los gerentes administrativos de las Pequeñas Droguerías del area Metropolitana de San Salvador.**

Como alumnos de la Universidad Don Bosco de la carrera de Administración de Empresas atentamente solicitamos su valiosa colaboración para llenar el siguiente cuestionario que tiene el propósito de investigar los posibles factores externos é internos que afectan a la empresa para el desarrollo de las actividades de comercio de medicamentos en las pequeñas droguerías del área metropolitana de San Salvador con el fin de elaborar un plan de negocios que contribuyan a mejorar la planificación de dichas actividades . Agradecemos su valiosa colaboración al contestar las preguntas planteadas.

**I. DATOS DE IDENTIFICACION**

Nombre de la Empresa : _____	
Direccion : _____	
Cargo: _____	
Años de Laborar en la Empresa	
De 0 a 1 Año	<input type="checkbox"/>
De 2 a 3 Años	<input type="checkbox"/>
De 3 a 5 Años	<input type="checkbox"/>
De 6 a mas Años	<input type="checkbox"/>

**II. CUESTIONARIO**

**Indicaciones**

Responda a cada interrogante que se le plantea utilizando una X en la respuesta que estime conveniente.

<p><b>1 Tiene la compañía una mision de Empresa ?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p><b>4 Con que frecuencia revisan sus planificaciones ?</b></p> <p>Trimestralmente <input type="checkbox"/></p> <p>Semestralmente <input type="checkbox"/></p> <p>Anual <input type="checkbox"/></p>
<p><b>2 Los objetivos de planificacion estan congruentes con la mision de la Empresa ?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p><b>5 Con base a que estipulan su presupuesto departamental ?</b></p> <p>Estadistico ( Historico ) <input type="checkbox"/></p> <p>Tendencias <input type="checkbox"/></p> <p>Ninguno <input type="checkbox"/></p>
<p><b>3 En la empresa que clase de planeacion utilizan para sus actividades ?</b></p> <p>Estrategica <input type="checkbox"/></p> <p>Operativa <input type="checkbox"/></p> <p>Ninguna <input type="checkbox"/></p>	<p><b>6 Determinan en la empresa un presupuesto para el area de ventas ?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>

<p>7 A que departamento le asignan mayor presupuesto ?</p> <p><b>Ventas</b></p> <p>Administración <input type="checkbox"/></p> <p>Recursos Humanos <input type="checkbox"/></p> <p>Todos <input type="checkbox"/></p>	<p>15 Quienes son sus principales clientes ?</p> <p>Farmacias <input type="checkbox"/></p> <p>Mayorista <input type="checkbox"/></p> <p>Otros <input type="checkbox"/></p>
<p>8 El tiempo de estipulación para sus presupuestos es ?</p> <p>Trimestralmente <input type="checkbox"/></p> <p>Semestralmente <input type="checkbox"/></p> <p>Anual <input type="checkbox"/></p>	<p>16 Como piensan ampliar su cartera de clientes ?</p> <p>Contratando mas vendedores <input type="checkbox"/></p> <p>Publicidad y Promocion <input type="checkbox"/></p> <p>Otros <input type="checkbox"/></p>
<p>9 Hacen analisis de los factores competitivos en el mercado ?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>17 Tiene un plan basado en las ventas estimadas para determinar el tamaño de sus inventarios ?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>10 Poseen una definicion clara de los productos que venden ?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>18 Que metodo de evaluacion de inventarios utilizan en la empresa ?</p> <p>PEPS <input type="checkbox"/></p> <p>UEPS <input type="checkbox"/></p> <p>Costo Promedio <input type="checkbox"/></p> <p>Ninguno <input type="checkbox"/></p>
<p>11 Que tipo de productos tienen mayor rotacion en su empresa ?</p> <p>Popular <input type="checkbox"/></p> <p>Etico <input type="checkbox"/></p> <p>Generico <input type="checkbox"/></p>	<p>19 Que tipos de ventas realizan ?</p> <p>Directa <input type="checkbox"/></p> <p>Telefonicas <input type="checkbox"/></p> <p>Mostrador <input type="checkbox"/></p> <p>Otros <input type="checkbox"/></p>
<p>12 Cuales considera que son los beneficios del producto que estimulan la compra ?</p> <p>Calidad <input type="checkbox"/></p> <p>Precio <input type="checkbox"/></p> <p>Atencion al Cliente <input type="checkbox"/></p>	<p>20 Que areas geograficas cubren actualmente ?</p> <p>Occidente <input type="checkbox"/></p> <p>Oriente <input type="checkbox"/></p> <p>Central <input type="checkbox"/></p> <p>Todo el pais <input type="checkbox"/></p>
<p>13 Hacen un analisis de sus clientes potenciales ?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Porque ? _____</p>	<p>21 Que zona generan mas ventas a su empresa ?</p> <p>Oriente <input type="checkbox"/></p> <p>Occidente <input type="checkbox"/></p> <p>Centro <input type="checkbox"/></p>
<p>14 Cuál es el porcentaje de crecimiento o disminucion de clientes en los ultimos años ?</p> <p>Cercio % <input type="checkbox"/></p> <p>Disminuyo % <input type="checkbox"/></p>	<p>22 Cual es la politica de ventas al credito ?</p> <p>30 dias <input type="checkbox"/></p> <p>60 dias <input type="checkbox"/></p> <p>Mas de 60 dias <input type="checkbox"/></p>

<p><b>23 Cumplen sus metas de ventas ?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p><b>30 Cuentan con vehiculos propios para la distribucion?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p><b>24 Que canales de distribucion utiliza la empresa ?</b></p> <p>Directo <input type="checkbox"/></p> <p>Mayorista <input type="checkbox"/></p> <p>Detallista <input type="checkbox"/></p>	<p><b>31 En que periodo establecen sus flujos de efectivo ?</b></p> <p>1 Año <input type="checkbox"/></p> <p>3 Meses <input type="checkbox"/></p> <p>6 Meses <input type="checkbox"/></p>
<p><b>25 Cuentan con un plan de promocion y publicidad?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p><b>32 Que clase de contabilidad emplean ?</b></p> <p>Manual <input type="checkbox"/></p> <p>Mecanica <input type="checkbox"/></p> <p>Otro <input type="checkbox"/></p>
<p><b>26 En que medio dan a conocer sus productos ?</b></p> <p>Television <input type="checkbox"/></p> <p>Medios Escritos <input type="checkbox"/></p> <p>Radio <input type="checkbox"/></p> <p>Visita Medica <input type="checkbox"/></p> <p>Otros <input type="checkbox"/></p>	<p><b>33 Tienen posibilidades de reducir costos ?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p><b>27 Cual es el numero de vendedores que posee su empresa ?</b></p> <p>_____</p>	<p><b>34 Que areas de la empresa considera Ud. que necesita mejorar ?</b></p> <p>Ventas <input type="checkbox"/></p> <p>Administracion <input type="checkbox"/></p> <p>Recursos Humanos <input type="checkbox"/></p> <p>Todos <input type="checkbox"/></p> <p>Ninguno <input type="checkbox"/></p>
<p><b>28 Que controles utilizan con la fuerza de ventas en la empresa ?</b></p> <p>Supervision Directa <input type="checkbox"/></p> <p>Monitoreo <input type="checkbox"/></p> <p>Cumplimiento de Metas <input type="checkbox"/></p>	<p><b>35 Considera Usted, que el conocimiento de un plan de negocios para el sector Droguerias , le ayudaria a mantenerse y crecer en el mercado ?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p><b>29 Que tipo de promocion utilizan ?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><b>36 Le gustaria a usted tener una copia del presente estudio como guia para mejorar la planificacion de las actividades de comercio en su empresa ?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>

MODELO PARA SOLICITAR APERTURA DE ESTABLECIMIENTOS (Sociedad)

Señora Presidenta del Consejo Superior de Salud Pública: Yo,

\_\_\_\_\_, mayor de edad, Abogado de este domicilio, actuando en calidad de Apoderado de la Sociedad \_\_\_\_\_ (Denominación exacta de la Sociedad incluyendo sus abreviaturas), del domicilio de \_\_\_\_\_, y con Número de Identificación Tributaria \_\_\_\_\_, a Usted atentamente MANIFIESTO:

Que mi representada desea abrir al servicio del público un establecimiento (Farmacéutico, Clínico, Odontológico, etc.) denominado \_\_\_\_\_, situado en \_\_\_\_\_,

Departamento de \_\_\_\_\_ del cual será regente \_\_\_\_\_ (nombre del regente).

Y a fin de cumplir con los requisitos legales correspondientes presento: a) Poder otorgados a mi favor en original y fotocopia; b) Contrato de Regencia o prestación de Servicios profesionales, en original y fotocopia, para que todos estos sean confrontados entre sí y se me devuelvan lo originales; c) Certificaciones de buena salud e inscripción en la Junta de Vigilancia de la Profesión (Médica, Químico Farmacéutica, etc.) expedida a favor de \_\_\_\_\_ (nombre del regente).

Por lo anterior, PIDO: que previos los trámites legales correspondientes se autorice la apertura y funcionamiento del establecimiento indicado y se me extienda la Certificación de Ley.

Señalo para oír notificaciones en \_\_\_\_\_ y autoriza a \_\_\_\_\_ para recibir documentos. San

Salvador,

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del dos mil uno.

F. \_\_\_\_\_

- a) La solicitud será formulada en hoja simple ó notarial.
- b) Si se trata de esta de establecimiento Farmacéutico ó Laboratorio Clínico, presentará Informe Favorable de Pre-Inspección practicado por la Junta de Vigilancia respectiva.
- c) En caso de establecimiento Farmacéutico y de Laboratorio Clínico, el Contrato de Regencia deberá ser llevado a la Junta de Vigilancia respectiva para el tomado de Razón.
- d) Si se tratara de Hospitales ó Clínicas se expresará la clase de servicios que practicará y el número de camas con las cuales contará para pacientes que se internen.
- e) Si se tratara de Laboratorios Clínicos deberá indicar la clase de exámenes que practicará y agregar órdenes de hojas de exámenes.
- f) agregar Recibo de pago de anualidad de Regente.
- g) Agregar un folder tamaño oficio.
- h) Todas las constancias y Certificaciones tendrán validez de 6 meses
- i) Cancelar derechos de Apertura
- j) Incluir número telefónico del propietario y del establecimiento para notificaciones
- k) La solicitud deberá ser presentada por el firmante o en caso de no poder hacerlo, deberá presentar firma autenticada por notario.
- l) Cuando se extiendan constancias de buena salud, los profesionales que la suscriben deberán estar al día con su anualidad y plasmar el sello legalmente autorizado por su Junta de Vigilancia respectiva, de lo contrario no será válida.
- m) Cuando se trate de establecimientos odontológicos, médicos y de Laboratorio Clínico, deberán presentar contrato de tratamiento desechos sólidos, de conformidad al Art. 52 de la Ley de Medio Ambiente y Art. 77 del Código de Salud.

En el caso de ser Laboratorios Clínicos, deberán presentar croquis de distribución de las áreas técnicas del laboratorio y listado del personal que laborará en el establecimiento, citando a la vez, su número de Junta respectivo.

NOTA: No se dará ingreso a las solicitudes si la documentación requerida no esta completa

Si el establecimiento dará servicio de RADIOLOGÍA, deberán presentar el dictamen emitido por la INRA de

## **JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN QUÍMICO FARMACÉUTICA REQUISITOS PARA LA APERTURA DE DROGUERÍA**

### **PRIMERA PARTE.-**

- **ÁREA MÍNIMA 120 METROS CUADRADOS**
- **PLANO DE DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA**

### **SEGUNDA PARTE**

- **DOS CONTRATOS DE DISTRIBUCIÓN Y/O REPRESENTACIONES NACIONALES O EXTRANJERAS.**
- **FARMACÉUTICO A TIEMPO COMPLETO.**
- **ACCESO A LA CALLE.**
- **BUENAS PRACTICAS DE ALMACENAMIENTO.**
- **VENTILACIÓN ADECUADA.**
- **EXTINGUIDORES.**
- **BOTIQUIN DE EMERGENCIA.**
- **LUZ NATURAL Y ARTIFICIAL APROPIADA.**
- **SERVICIOS SANITARIOS.**
- **NOMBRE DEL FARMACÉUTICO RESPONSABLE EN LUGAR VISIBLE.**
- **CERTIFICACIÓN DE OPAMS (CUANDO SON MATERIAS PRIMAS).**
- **OTROS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR LA LEY.**

## SOLICITUD DE APERTURA

SEÑOR PRESIDENTE  
JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN  
QUÍMICO FARMACÉUTICA

Yo, \_\_\_\_\_, mayor de edad de

Con dirección \_\_\_\_\_

(PROFESIÓN U OFICIO )

atentamente solicito a Usted se sirva ordenar a quien corresponda se practique inspección de  
infraestructura en el local situado en \_\_\_\_\_

en donde se pretende establecer

(Farmacia, Droguería, Laboratorio, Botiquín)

Para lo cual adjunto:

- croquis de la zona en donde se aperturará dicho establecimiento.
- plano de distribución del local y sus medidas que cumplen con 30 m<sup>2</sup> la sala de ventas de Farmacias y 120 m<sup>2</sup> para Droguería.

**NOTA: Según acuerdo de Junta Directiva, las solicitudes para inspección de infraestructura, apertura y traslado de establecimientos no serán llevadas a cabo si dicho local no se encuentra terminado con los requerimientos exigidos por esta institución, las solicitudes que no cumplan dichos requerimientos no serán recibidas.**

San Salvador, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE O  
REPRESENTANTE LEGAL

DUI \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_



# CROQUIS DE UBICACION

Ciudad: \_\_\_\_\_, departamento: \_\_\_\_\_


**PLANTILLA SUGERIDA  
PARA APLICACIÓN DEL  
PLAN DE NEGOCIOS  
TIPO  
AL SECTOR PEQUEÑAS  
DROGUERÍAS**

# PLAN DE NEGOCIOS APLICADO A:

Nombre completo de la Empresa que se analizara

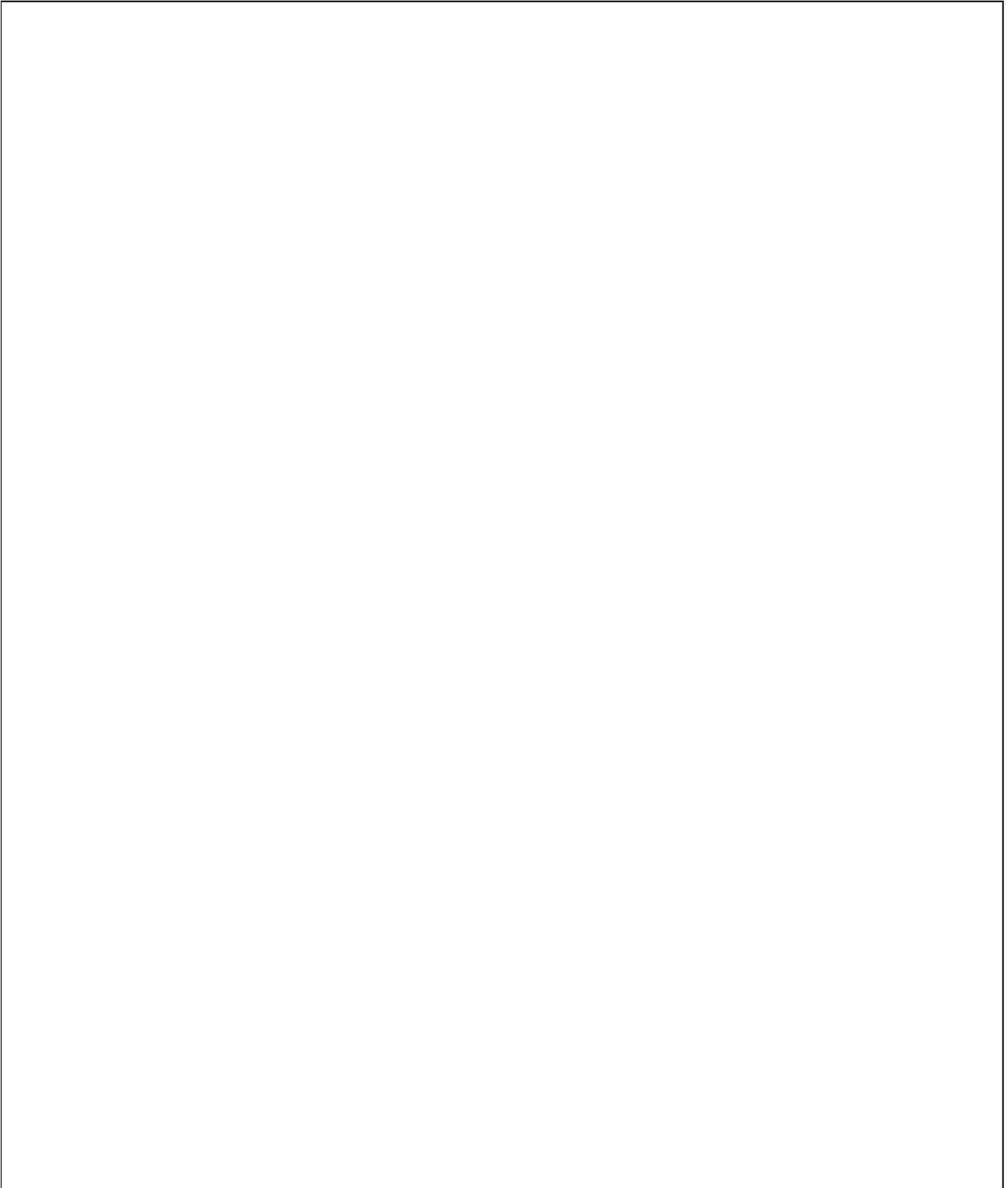
Logo de la Empresa

## **NOTA:**

La presente Plantilla de Planes de Negocio fue elaborada con el objetivo de servir como apoyo a empresarios y administradores ya establecidos (así como a las personas emprendedoras) del sector Pequeñas Droguerías, en la escritura y análisis de un Plan que les permita replantear la organización en todos los aspectos administrativos posibles. Es una guía, por lo tanto, no es necesario trabajar en todos los temas si no son aplicables al negocio. Queda a discreción de los encargados de los negocios en el sector, considerar la aplicación del mismo.

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

En el Resumen Ejecutivo, se debe enfatizar aquellos aspectos críticos del plan de negocios, en especial aquellos factores que hacen exitoso el negocio.



## **2. PLAN DE NEGOCIOS TIPO**

### **NOMBRE DE LA EMPRESA:**

Defina el Nombre completo de la empresa para la cual se realizara el Plan de Negocios.

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:**

Hacer una síntesis de los orígenes de la empresa y como se encuentra en la actualidad en cuanto a estabilidad dentro del mercado que atiende.

### **MISIÓN DE LA EMPRESA:**

Enunciar la Misión con la cuenta la empresa, de no contar con una es importante el formularla. Haga una declaración corta de lo que es la empresa o sea a que se dedica y que pretende realizar a favor del mercado al cual se esta dirigiendo.

### **VISIÓN DE LA EMPRESA:**

Enunciar la Visión de la empresa. De igual forma que la Misión, sino se cuenta con una es importante el enunciarla. Haga una declaración corta de lo que pretende ser en un futuro la empresa y como pretende lograrlo.

### **OBJETIVOS DE LA EMPRESA:**

Los objetivos de la empresa deben ser redactados en forma clara, sencilla y realista. Estos son los que permitirán a la empresa organizar los esfuerzos de forma conjunta para alcanzar metas específicas. A continuación se plantea la forma y plazos a ser considerados para la elaboración de los objetivos de una empresa (por si no se encontraran elaborados).

**Objetivo General:**

El objetivo general debe ser elaborado con base al fin principal de la organización. Lo que de forma completa abarca que se busca con iniciar o mantener en marcha un negocio en particular.

**Objetivo a Corto Plazo:**

Se debe enunciar aquello que debe realizarse o alcanzarse lo más pronto posible, específicamente en periodos que pueden ser días, semanas meses con un máximo de un año.

**Objetivo a Mediano Plazo:**

Debe contener en una líneas lo que sera la acción inmediata de lo que usted consideró en el corto plazo. Se trata de la continuidad que debe llevar las acciones encaminadas siempre al logro del objetivo general y lo enunciado en la Misión y Visión de la empresa.

**Objetivo a Largo Plazo:**

En este se tiene que realizar un esfuerzo por reflejar en la medida de lo posible que es lo que espera la empresa ser después de un periodo máximo de cinco años de existencia, es importante la concordancia entre el objetivo, la Misión y Visión del negocio.

**2.1 DEFINICION DEL MERCADO**

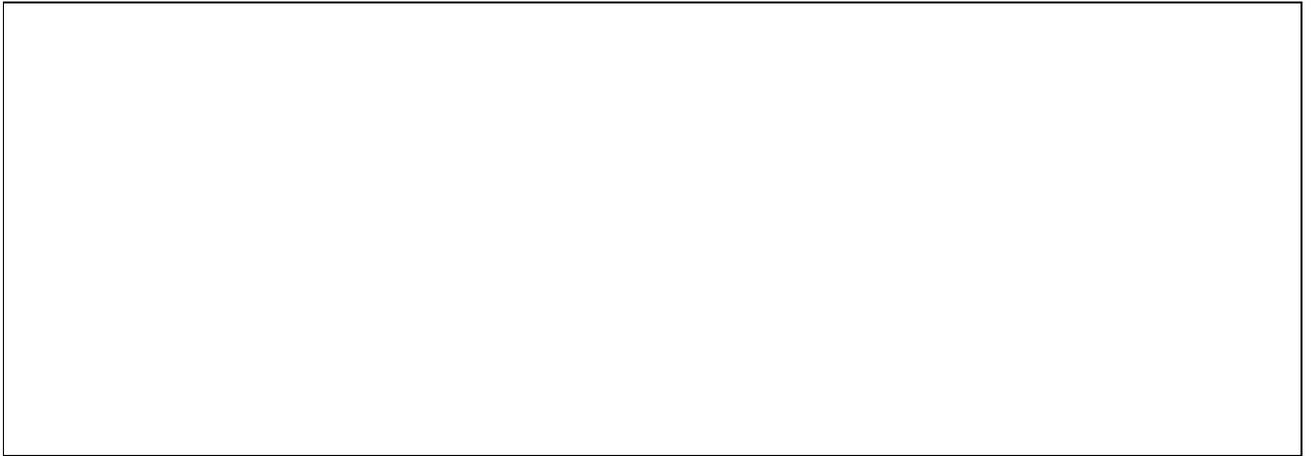
Dentro de este apartado se debe realizar una descripción del sector en el cual se encuentra ubicado el negocio pasando a una descripción de las características de este. También una descripción del negocio en particular. Así mismo debe determinarse quienes son los clientes importantes del negocio. Todo esto en el siguiente orden:

**A) Descripción del Sector****A.1) Descripción de la Actividad Primaria del Negocio**

Es en este apartado que se procederá a describir la actividad principal que realiza el negocio dentro del mercado que este atendiendo en la actualidad, resaltando los alcances de la empresa dentro del sector y como se llevan a cabo.

### **A.2) Características y Tendencias del Sector**

Esta parte puede ser elaborada como una lista, en la cual se mencionen aquellas actividades que sean peculiares del negocio que se está analizando. Entre estas, a que se dedica en particular, como lo llevan a cabo, que es lo que quieren alcanzar con el negocio que favorezca sus actividades, entre otros. Esto lo que permite es clarificar las ideas plasmadas en el punto de Descripción de Actividad Primaria anterior.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide details about the sector's characteristics and trends.

### **A.3) Grupo de Clientes Importantes para el Negocio**

Dentro de este apartado se debe resaltar quienes son los principales clientes demandantes de su producto o servicio de forma tal que sean fácilmente identificables.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to list and describe the most important client groups for the business.

## **B) Clientes**

Para este apartado se debe realizar una descripción del mercado que se atiende, además de mencionar el tamaño del mismo y como se logra la penetración en él. Así mismo se da a conocer precios y márgenes manejados por el negocio para los productos y/o servicios describiendo como se comunican con este mercado objetivo y cual seria un mercado secundario para la empresa (quienes pueden también convertirse en clientes para el negocio pues requieren lo que se vende).

De forma detallada, estos análisis deben realizarse de la siguiente forma:

### **B.1) Descripción del Mercado**

Defina donde están focalizados sus esfuerzos como empresa, es decir en que áreas geográficas el negocio que esta siendo objeto de análisis se encuentra llevando a cabo sus actividades comerciales y como lo hacen (menciónelo brevemente).



### **B.2) Tamaño del Mercado Primario**

En este punto defina detalladamente, el numero de clientes y a quienes se esta atendiendo por medio de la distribución de productos o servicios. (Definir quienes son sus clientes en cantidad y donde esta ubicados, geográficamente).

### **B.3) Penetración de mercado.**

En lo que respecta a la parte de penetración del mercado, lo que debe hacer la persona que se encuentre realizando este análisis es dar a conocer las diferentes formas o los esfuerzos que se encuentren llevando a cabo para entrar en contacto con clientes ya establecidos y potenciales dentro del mercado definido previamente. Esto implica aspectos de promoción y publicidad, fuerza de ventas, etc. Es importante complementar la información con un pequeño detalle de cómo llevan a cabo estas acciones para el propósito de penetración del mercado.

**B.4) Precio y Margen de los Productos.**

**Debe de detallar el costo de los productos y el margen porcentual que le agregará para obtener el precio**

--

**B.5) Medios por los cuales se comunican con sus Clientes en el Mercado**

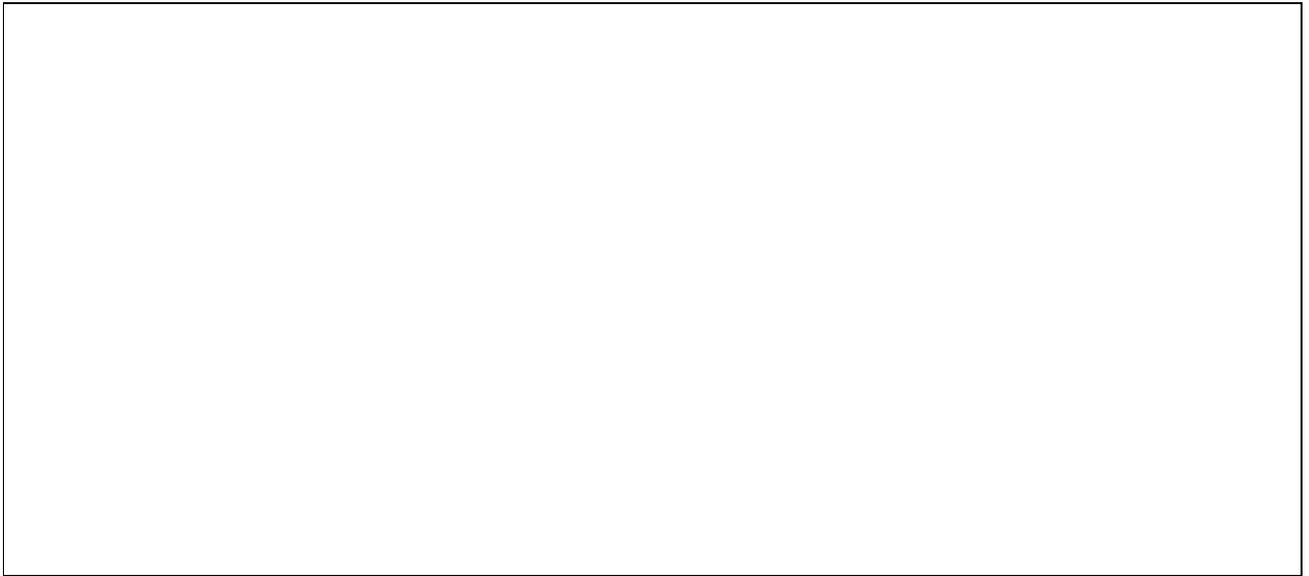
**Objetivo**

Para este punto solamente debe mencionar como logran hacerse presencia en la mente e intenciones de compra de sus clientes dentro del mercado primario. Es hacer una breve mención de las acciones y esfuerzos que se llevan a cabo con tal de mantenerse en la mente de los clientes de la empresa y que sigan brindando su lealtad de compra.

--

### **B.6) Mercado Secundario**

Es en esta parte se debe mencionar quienes pueden necesitar comprar sus productos y/o servicios y que por sus características no pueden ser ubicados dentro del mercado primario; pero también representan ingresos importantes para la empresa.



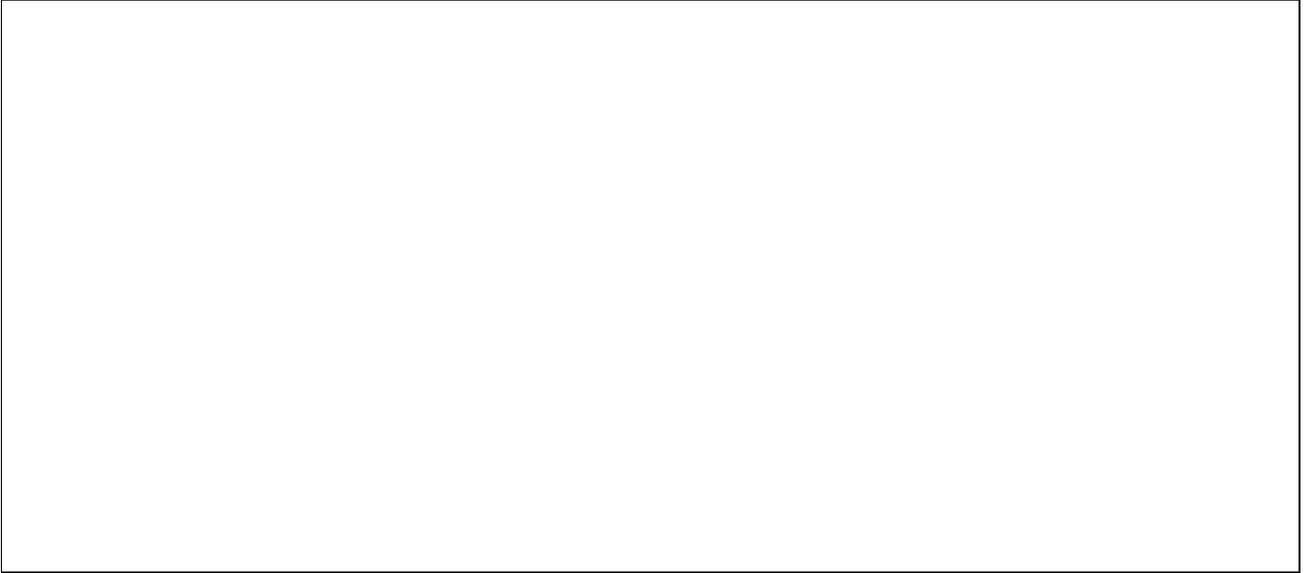
### **C) Competencia**

Debe de ser objetivo al realizar este apartado del Plan de Negocios, debido a que debe definir su competencia, identificar las fortalezas y debilidades de la competencia relacionadas al mercado y la participación de mercado. Además analizar cuales son las barreras de entrada que puedan encontrar los competidores potenciales. A continuación se detalla la forma de llevar a cabo este análisis.

#### **C.1) Identificación de la Competencia**

Defina quienes son su principal competencia dentro del mercado que atienden, de ser posible menciónelos en cantidad para que exista una mejor visualización de esto.

También tome en cuenta empresas que aunque no cuenten con sus mismas características económicas y de personal, se dedican a su misma actividad y pueden en algún momento representar competencia sobre sus intereses.



### **C.2) Fortalezas de la Competencia**

Para desarrollar este punto, puede hacerlo enlistando cuales son las características de la competencia que pueden convertirse en un determinado momento en ventajas competitivas para dichas empresas competidoras.



### **C.3) Debilidades de la Competencia**

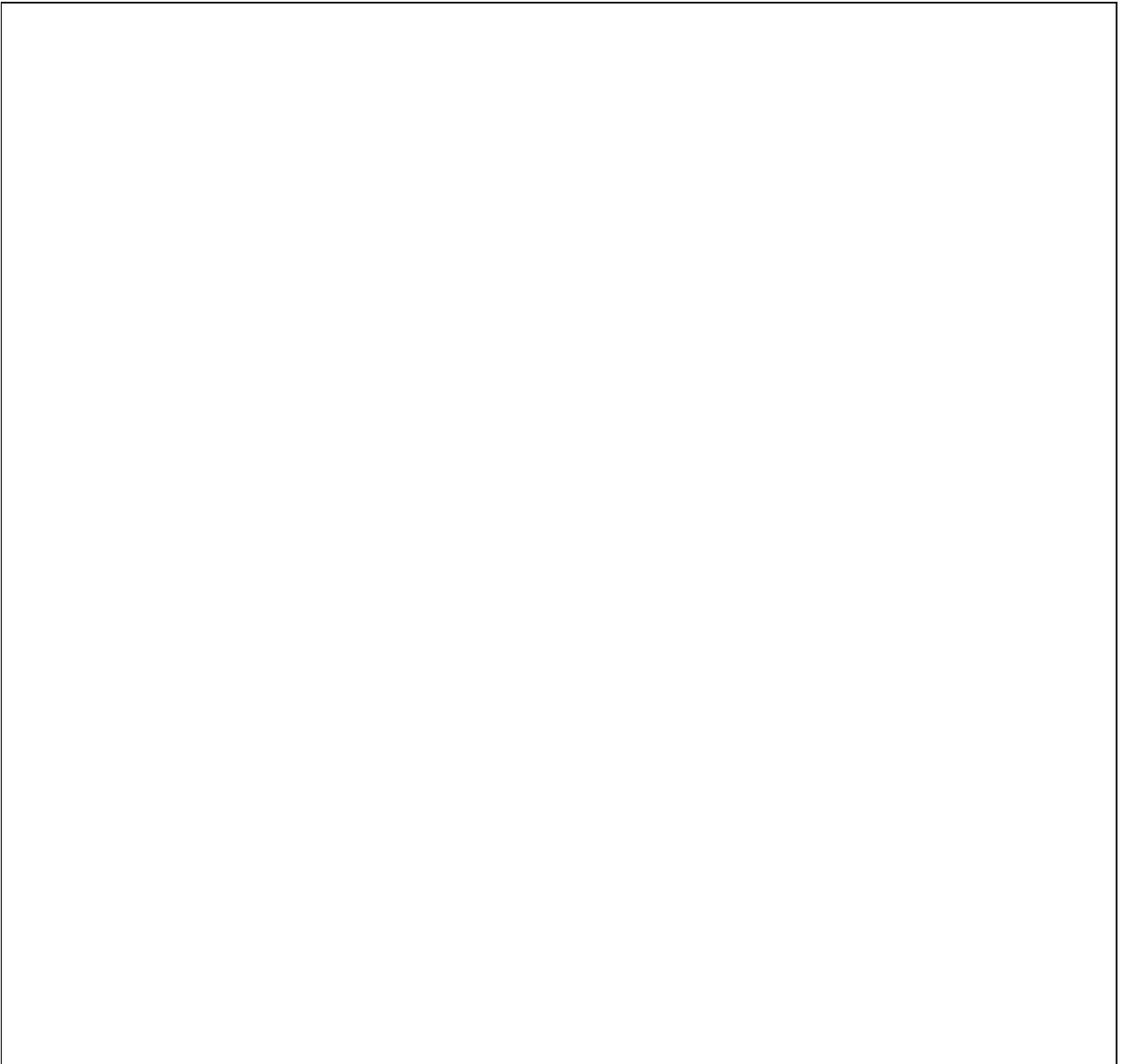
Realice el mismo procedimiento anterior (una lista). Describa las desventajas competitivas de su competencia: enlistar aquellas características que para sus competidores representan factores que los ubican en desventaja ante su empresa y la forma de realizar negocios que usted posee.

### **C.4) Importancia del Mercado Objetivo para la Competencia**

Valore, si para sus competidores en general, el mercado que usted esta logrando cubrir con sus productos y/o servicios resulta atractivo para ellos, y pueda representar una participación que le interesaría cubrir para mejorar su posicionamiento dentro del mercado. Trate de ser objetivo.

### **C.5) Barreras de Entrada al Mercado**

Para desarrollar este apartado, lo que debe llevar en mente es el análisis detenido de aquellas barreras de mercado que pueden ser aplicables dentro de su sector, evitando que aquellos competidores potenciales tengan entrada libre al mercado que esta atendiendo. Debe procurar la claridad de las ideas, de no ser así, busque la asesoría pertinente (Inversiones necesarias, tiempo, tecnología, personal clave, inercia de los consumidores, lealtad de marcas, patentes existentes y marcas registradas, etc.)



## **D) Proveedores**

Con este punto usted permitirá clarificar quien o quienes son sus proveedores en lo que a su actividad primaria se refiere, además debe definir como es en concreto la gestión que realiza con ellos en sus tratos de provisión. Esto debe realizarlo de la siguiente manera:

### **D.1) Identificación de los Proveedores**

Según su actividad principal, o sea, según a quienes usted dirija principalmente sus actividades, productos y/o servicios, debe definir quien le provee a usted lo necesario para llevarlo a cabo. De ser posible hágase detallando nombres y ubicación.

### **D.2) Gestión de Proveedores**

Para este punto, se debe sencillamente mencionar cuanto tiempo tarda su principal proveedor en proporcionarle sus pedidos para que pueda mantenerse el negocio en marcha acompañado de una breve mención de cómo contacta con el.

## **2.2 Recursos Disponibles**

Esta parte se aplicara dependiendo de con que cuenta la empresa y que puede llegar a necesitar en un determinado momento. Esto puede realizarse así:

### **A) Capital Requerido y Uso**

Por ser una empresa en actividad, debe analizarse si la empresa se encuentra sana financieramente hablando, para determinar si puede continuar con sus recursos actuales o si debe buscar inyección de capital. Analícelo detenidamente.

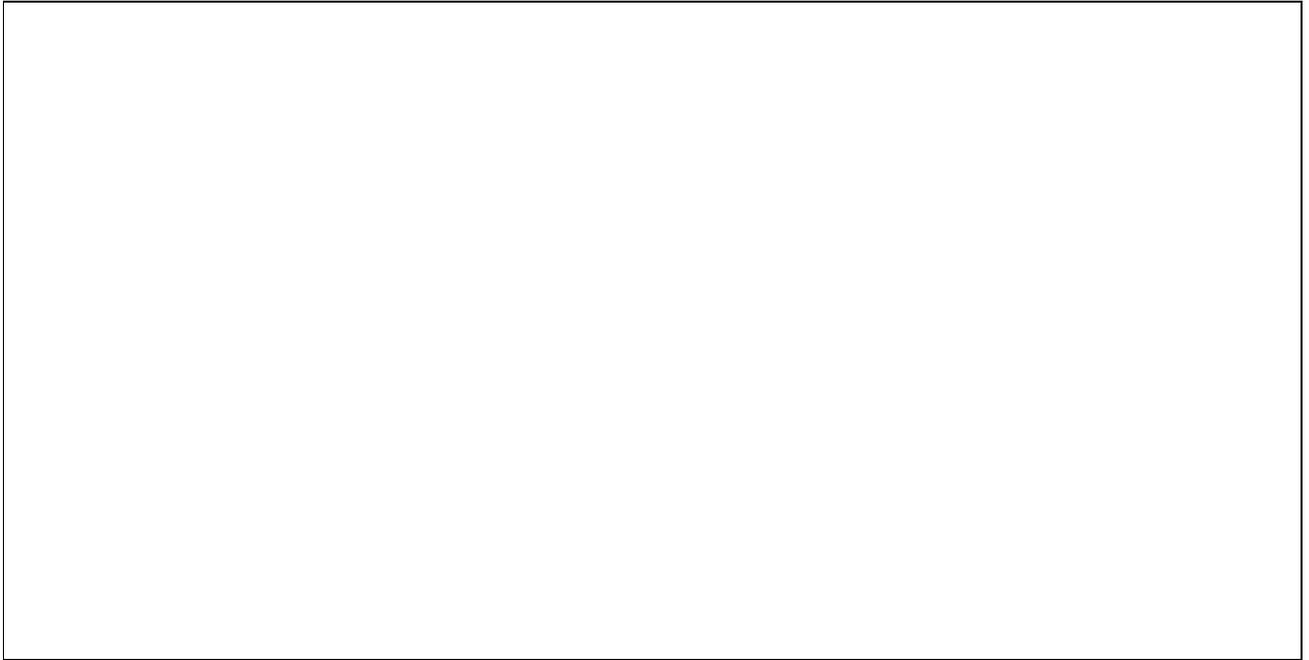
#### **A.1) Requerimientos Actuales de Capital**

Defina lo que ya se menciona, debe remitirse a si financieramente la empresa cuenta con los recursos necesarios para mantenerse en el mercado cubriendo las expectativas de los clientes óptimamente. De no ser así, mencione como se buscara solventar la situación. Cuando no lo considere necesario o pertinente, explíquelo.



## **A.2) Estrategias de Financiamiento a Largo Plazo**

Si se determina que necesita financiamiento, Monto del capital necesario, distribución temporal de los recursos, tipo de capital: propiedad, deuda, préstamos, etc.



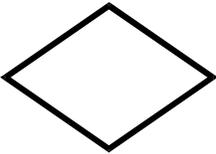
## **2.3 Plan de Operaciones**

El desarrollo de este punto implica hacer una breve descripción de la forma en que es elaborada la operación completa de compra – venta además de determinar de forma objetiva, cuales son aquellas que podrían considerarse ventajas competitivas dentro del proceso. De forma concreta debe realizarse de la siguiente manera:

### **A) Operaciones de Compra – Venta**

Es aquí donde se debe realizar una descripción de forma completa de cómo se realizan las operaciones de compra con el principal proveedor, tomando en consideración desde el origen de los pedidos hasta que son recibidos por la empresa. Luego se debe detallar el procedimiento utilizado para llevar a cabo las ventas de los productos y/o servicios. Aunque debe ser una información completa,

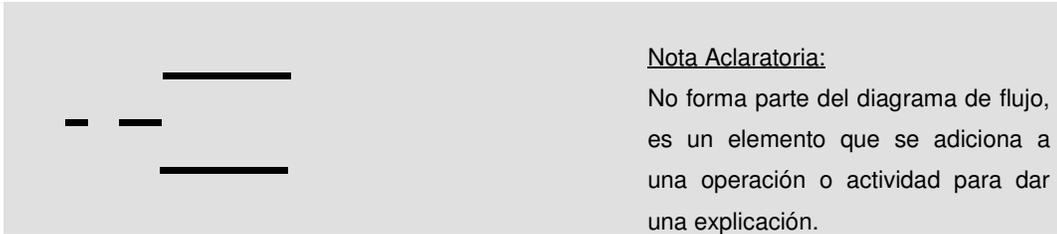
synthesize the operations. It can be aided by a flow diagram to better exemplify the procedure. The following is the symbology that can be used to diagram your processes and their meanings:

SIMBOLO	REPRESENTA
	<p><u>Terminal:</u> Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.</p>
	<p><u>Datos:</u> Alimentos que alimentan y se generan en el procedimiento.</p>
	<p><u>Actividad:</u> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p><u>Decisión o Alternativa:</u> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>
	<p><u>Documento:</u> Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p><u>Conector:</u> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>
	<p><u>Conector de Proceso:</u> Representa una conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>



Línea de Comunicación:

Proporciona la transmisión de información



Nota Aclaratoria:

No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.

**NOTA:**

Es importante mencionar que se recomienda el uso de los diagramas de flujo y su simbología pues favorecen la comprensión de los procesos mostrándolo como un dibujo reemplazando varias paginas de texto, al ser bien elaborado.

Sin embargo puede utilizar ambos métodos al mismo tiempo:

- Una descripción (textual)
- Un diagrama de flujo

Todo dependiendo del criterio de quien se encuentra elaborando el Plan de Negocios.

**B) Ventajas Competitivas de la Operación**

Para desarrollar mejor este apartado del Plan de Negocios, se deben enlistar aquellas características que se consideren ventajas competitivas de la forma en que realizan en la empresa sus operaciones de compra – venta.



## **2.4 Plan Económico Financiero**

### **A) Historia Financiera de la Empresa**

Este apartado comprende el análisis de la situación financiera del negocio, es totalmente flexible a los usos que decida dársele al realizar el Plan de Negocios. Puede ser con datos reales o proyectados. Se trata de que se puedan presentar aquellos estados financieros del negocio. A continuación se presentan los principales elementos de este punto:

#### **A.1) Ventas Proyectadas**

Estas pueden ser presentadas para un año o mas, de acuerdo a los intereses de la empresa que esta siendo analizada y puede hacerse bajo este formato.

**Presupuesto de Venta y Cobro para periodo Enero a Diciembre de 2007**

**( Con base a estadísticas e incremento de 30% en Ventas )**

<b>Venta</b>	<b>2007</b>
Enero	
Febrero	
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	
Noviembre	
Diciembre	
<b>Total...</b>	

**A.2) Balance General**

En lo que respecta al Balance General la estructura a presentar en su Plan de Negocios puede variar, sin embargo puede ser elaborado de la siguiente forma y con las proyecciones que se deseen (o puede ser trabajado con datos reales):

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>AÑO 2007</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE (=)</b>	
Disponible (+)	
Cuenta por Cobrar (+)	
Inventario (+)	
<b>ACTIVO FIJO (=)</b>	
8 computadoras (+)	
8 UPS (+)	
8 sillas secretariales (+)	
1 impresora (+)	
1 multifuncional (+)	
3 ventiladores (+)	
adecuación de local (+)	
-	
-	
Depreciación (+)	
<b>TOTAL ACTIVO (=)</b>	
<b>PASIVO (=)</b>	
Proveedores (+)	
Cuentas por pagar (+)	
Préstamos (+)	
-	
<b>PATRIMONIO(=)</b>	
Capital (+)	
Reserva legal (+)	
Utilidad del ejercicio (+)	
Utilidad de ejercicios anteriores(+)	
<b>TOTAL ACTIVO + PASIVO (=)</b>	

### A.3) Estado de Resultados

Otro estado financiero importante que debe presentarse en un Plan de Negocios es el Estado de Resultados. Una forma sugerida para la presentación del mismo es la siguiente:

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
	<b>AÑO 2007</b>
<b>Ventas</b>	
<b>Costo de lo vendido</b>	
Inventario inicial	
Compras	
Inventario final	
<b>Utilidad Bruta</b>	
Gastos de Administración	
Gastos de Venta	
Impuestos	
<b>Utilidad Operativa</b>	
Gastos Financieros	
<b>Utilidad neta</b>	

#### A.4) Flujo de Caja

Este es un elemento infaltable para la realización de un Plan de Negocios, la importancia resulta de que por medio de este se podrá identificar si la empresa cuenta con la solvencia económica para un periodo determinado y puede ser presentado de la siguiente forma:

**Flujo de caja presupuestado para el periodo de Junio a Diciembre de 2007**

<b>Concepto</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Ingresos por Venta Contado							
Ingresos por Cobro							
Otros Ingresos							
<b>Total de Ingresos</b>							
<b>Total Egresos</b>							
Saldo Neto							
Saldo anterior							
<b>Saldo Neto Acumulado</b>							

### **A.5) Punto de Equilibrio**

La importancia de la determinación del Punto de Equilibrio radica en que permite conocer a los negocios de forma certera la cantidad, ya sea en valores monetarios (dólares) o en unidades (productos) que debe ser vendida para obtener las ganancias esperadas. En otras palabras, es donde se cruza la oferta y la demanda, permitiendo a las empresas que a partir de ese punto específico se obtengan ganancias.

Las formulas utilizadas para la determinación de este son:

#### **❖ En Valores Monetarios (dólares):**

$$\text{Punto De Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

#### **❖ En Unidades (productos):**

$$\text{Punto De Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos x Unidades}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$$

Pueden aplicarse ambas o solamente una, dependiendo de la factibilidad de aplicación para cada empresa.

### **2.5 Costos de Operación**

Para llevar a cabo este apartado simplemente se deben tomar en consideración todas aquellas actividades que nos generan un costo y ubicarlo entre Fijos, Variables, de Comercialización o Financieros. Hágalo detalladamente como se presenta a continuación:

### **A) Costos Variables**

Enuncie aquellos costes que son generados durante un periodo de actividades pero que no se dan en la misma cantidad en todos los periodos. Es decir que varían de acuerdo la realización de su actividad primaria como empresa. Pueden aumentar o disminuir.

### **B) Costos Fijos**

Deben enlistarse aquellos costes que se dan de forma continua periodo tras periodo, sin incrementos o disminuciones en relación a su actividad primaria como empresa.

### **C) Costos Financieros**

Estos de existir en la empresa, consisten en aquellos intereses pagados en concepto de intereses, hipotecas o similares.

## **2.6 Plan de Mercado**

El desarrollo de este apartado puede realizarlo bajo el panorama que proporciona el Marketing Mix, que incluye el análisis de Productos, Precio, Plaza y Promoción todo de la siguiente forma:

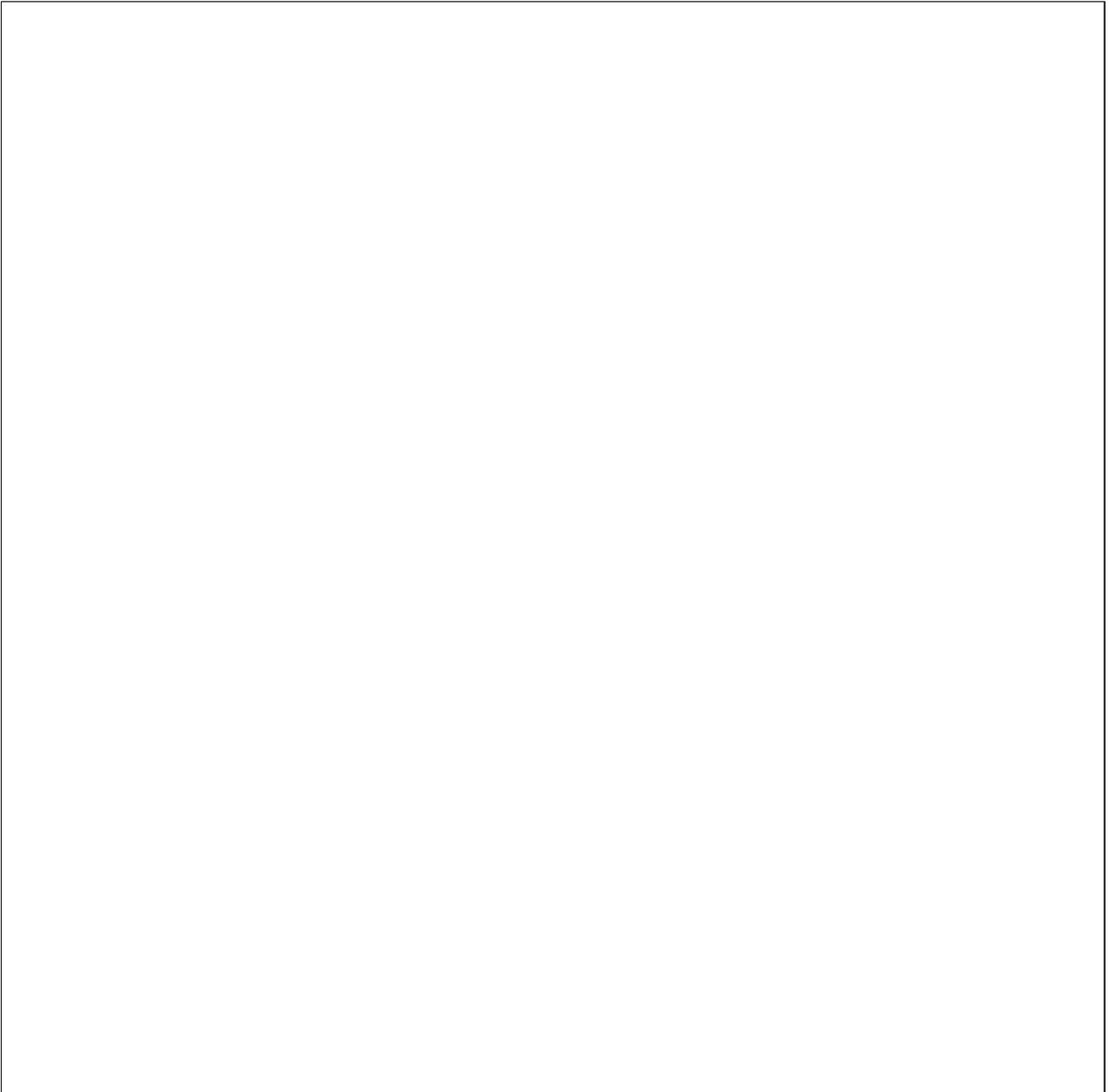
### **A) Productos**

#### **A.1) Detalle de los Productos y Servicios Comercializados**

Determine la cantidad de productos y/o servicios con los que logra atender el mercado en el cual desarrolla sus actividades. Si es posible, detállelos por sus nombres o descripción.

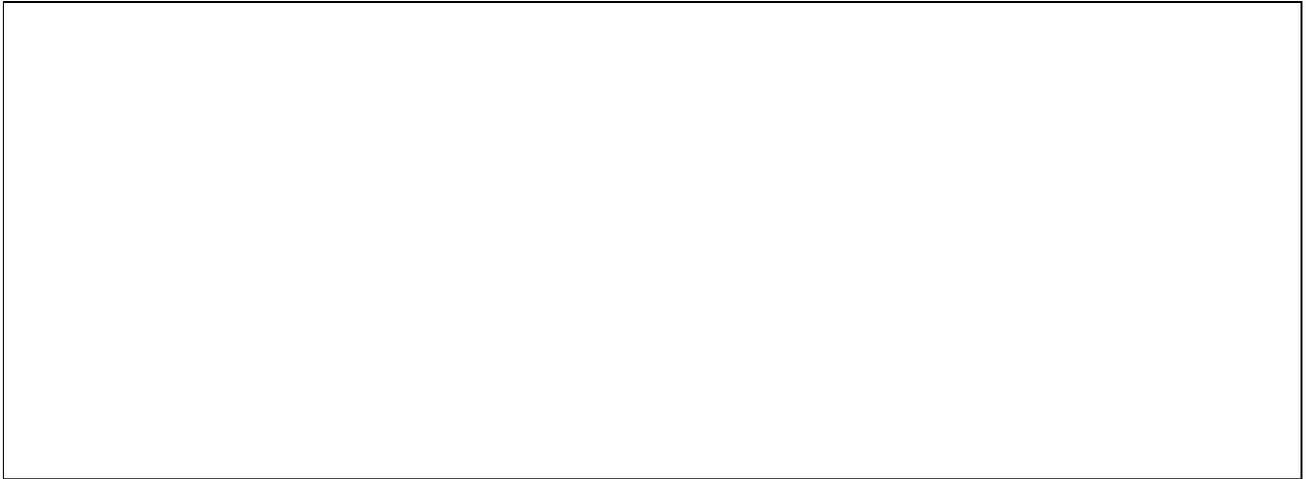
**A.2) Beneficios Específicos del Producto y Servicio y Habilidades para Satisfacer las Necesidades de los Consumidores**

Describa aquellos beneficios directos e indirectos que fortalecen el producto y servicio que usted se encuentra proporcionando a sus clientes. En otras palabras, mencione cual es lo que considera como valor agregado que acompaña su producto y que lo hace demandado por los consumidores.



### **A.3) Ventajas Competitivas de los Productos**

De forma específica refiriéndose a los productos y/o servicios que constituyen su actividad primaria, determine aquellas características que lo conforman y que lo vuelven único, capaces de constituirse en ventajas competitivas de este en el mercado.



### **B) Precio**

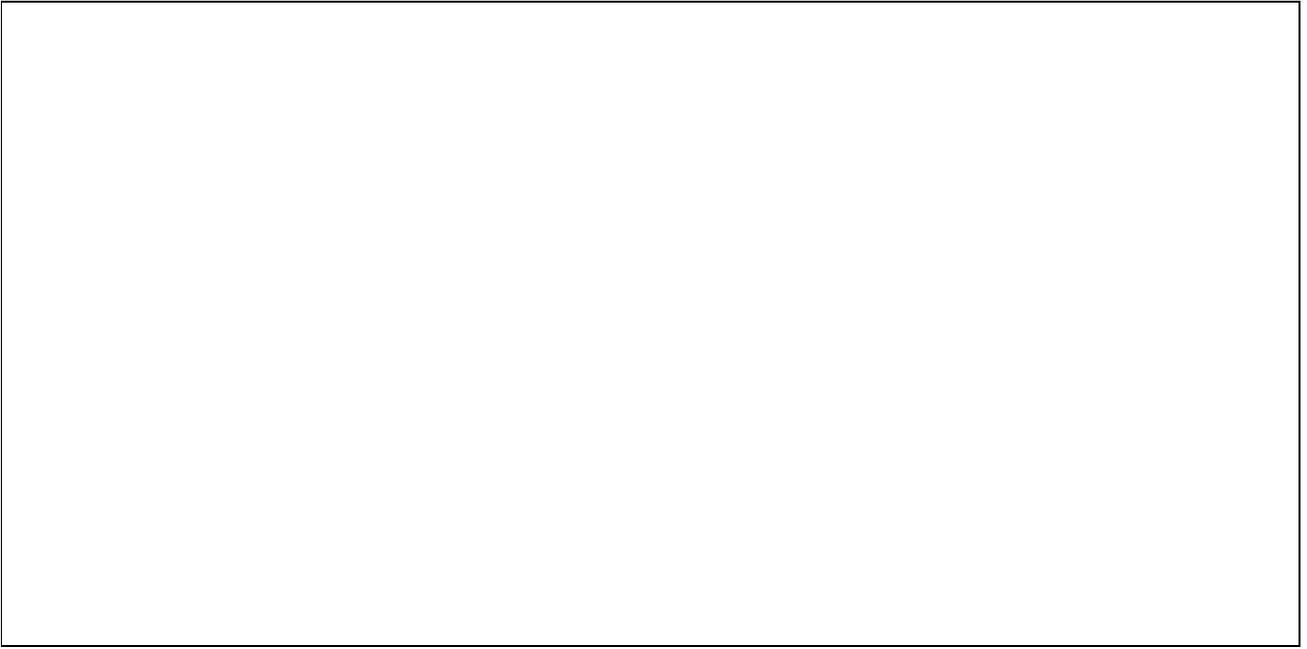
#### **B.1) Estrategia de Fijación de Precios**

En unas cuantas líneas, defina la forma general en que se llega a la determinación de el precio mínimo de los productos y/o servicios al consumidor en el mercado.



## **B.2) Estrategias de Precios**

De forma breve mencione las clases de precios que son ofrecidos en el mercado con su nombre y una breve descripción de su composición o el porque de la misma.



## **B.3) Estrategia de Precio en Penetración de Mercado**

Para esta parte se debe plantear cual ha sido y es la forma en que la composición de los precios de productos y/o servicios permiten a la empresa la penetración y posicionamiento dentro del mercado atendido.



## **C) Plaza**

### **C.1) Canales de Distribución**

Se debe realizar una breve pero detallada descripción de la red o redes de distribución que ha logrado articular la empresa y el alcance de la misma.

## **D) Comunicación o Promoción**

Para este apartado se debe realizar una descripción de todos aquellos esfuerzos realizados en el área de publicidad y promoción para la empresa. De forma detallada puede realizarlo de la siguiente forma:

### **D.1) Estrategia de Publicidad**

De una breve descripción de todos aquellos esfuerzos realizados para hacer publicidad a los productos y/o servicios del negocio, en todos los aspectos posibles.

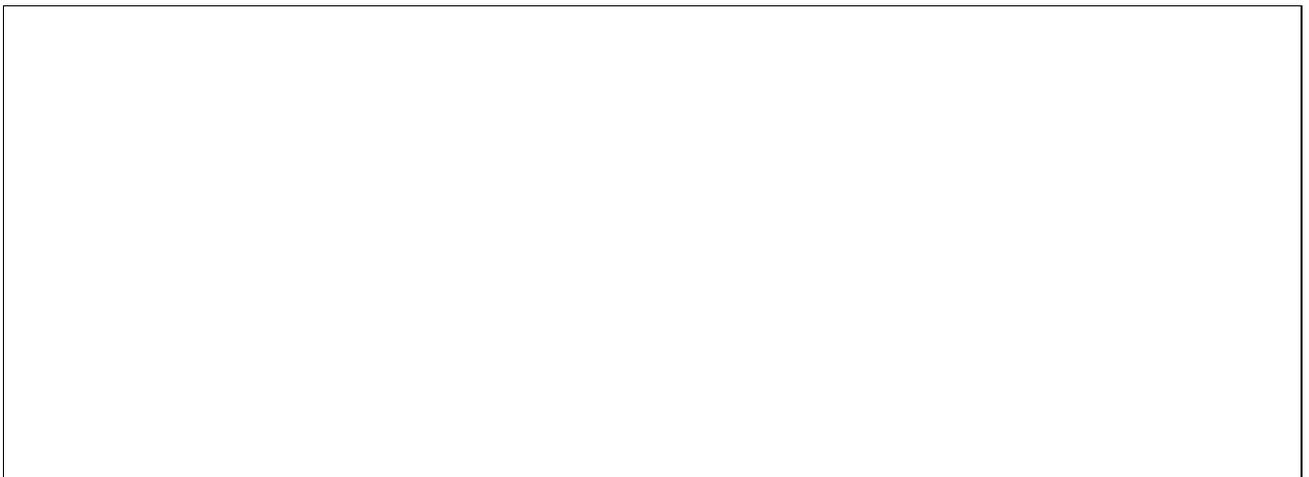
## **D.2) Estrategia de Venta Personal**

Debe realizar una síntesis de los aspectos relevantes en los cuales se enfoca su fuerza de ventas, además de mencionar si la empresa cuenta con vendedores directamente contratados por la empresa o si son independientes y la forma en la cual son inducidos para generar resultados óptimos para la empresa.



## **D.3) Marketing Directo**

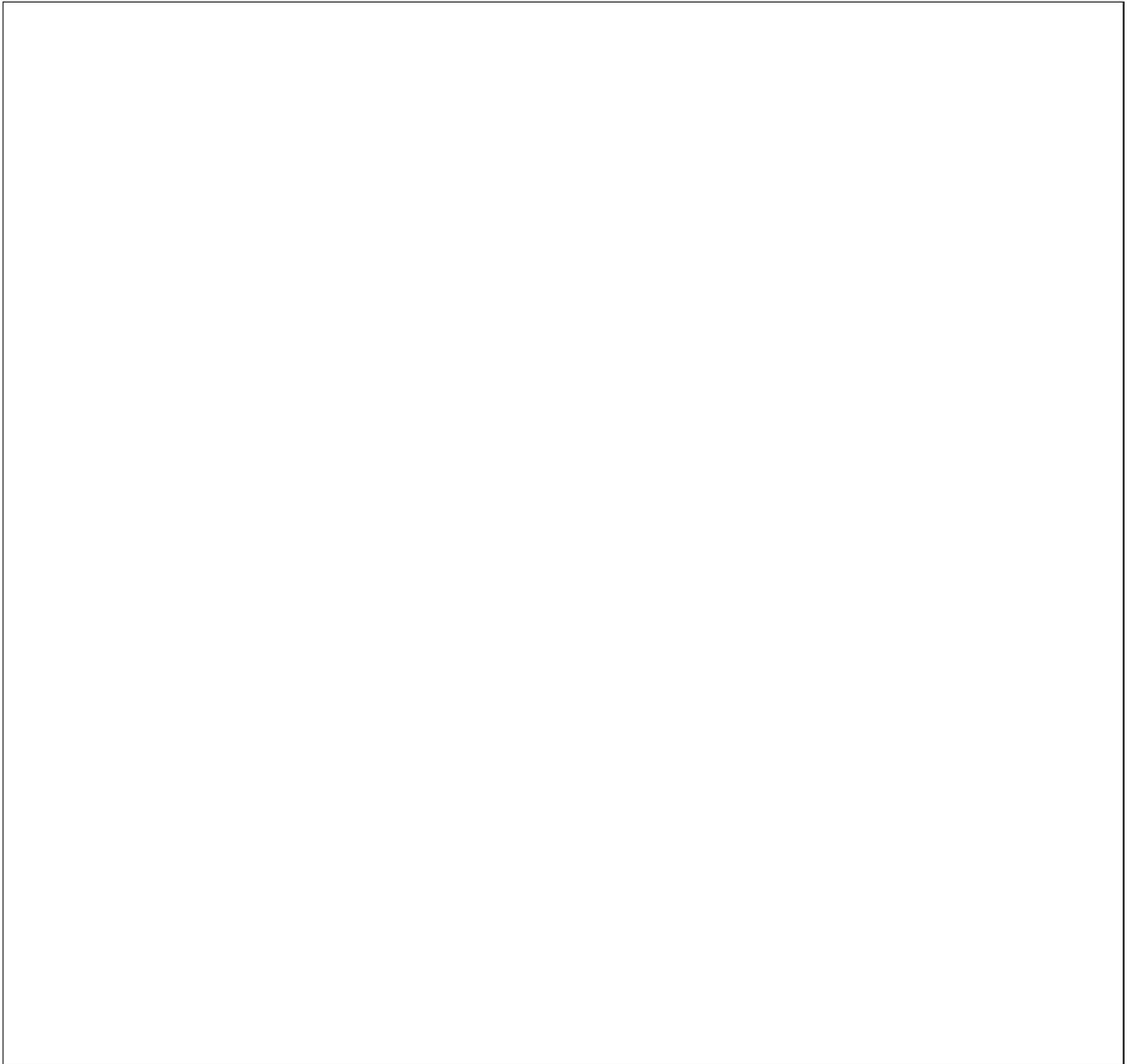
Defina la forma en la cual la empresa busca conocer las necesidades, expectativas e impresiones de sus clientes para buscar proporcionarles satisfacción.



#### **D.4) Estrategias de Promoción**

Trabaje en unas líneas aquellas estrategias que realiza la empresa para lograr hacerse promoción a nivel de sus clientes.

Entre estos pueden mencionarse descuentos, promociones, entre otros que son ofrecidos a los clientes buscando el aumento de las ventas de la empresa.



## **2.7 Plan de Organización**

### **A) Descripción de Puestos de Trabajo, Perfil Requerido y Responsabilidades de los Cargos.**

Esta parte debe ser realizada tomando en consideración todos aquellos puestos de trabajo que existan dentro de la empresa analizada; de los cuales, debe presentar una descripción breve, un perfil deseado y las responsabilidades de cada uno.

Esto lo puede complementar con otro tipo de información relevante para los fines de este apartado que pretende servir de apoyo al momento de buscar personal para el negocio.

Por ultimo puede presentar la estructura organizacional con que cuenta la empresa. Si todo esto no existiere, determínelo.

A continuación, se presenta una forma en la cual pueden ser elaborada estos perfiles deseados a la organización, en el se deben contemplar nombre del puesto, habilidades requeridas, estudios, experiencia requerida, entre otros que son necesarios determinar para suplir de elementos humanos de calidad para el negocio.

Vale la pena mencionar que previo a esto, pueden definirse los objetivos de la realización de los perfiles.

# **PERFIL DEL CARGO**



## **I) IDENTIFICACION:**

Nombre Del Puesto: \_\_\_\_\_

Objetivo del Puesto: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Lugar De Desempeño: \_\_\_\_\_

Rango De Salario:      Mínimo \_\_\_\_\_      Máximo \_\_\_\_\_ (opcional)

## **II) ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:**

---

---

---

---

---

---

---

---

## **III) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Habilidades Requeridas: \_\_\_\_\_

Educación Requerida: \_\_\_\_\_

Manejo De Equipos: \_\_\_\_\_

Nivel De Experiencia: \_\_\_\_\_

Iniciativa Requerida: \_\_\_\_\_

Conocimiento Del Puesto: \_\_\_\_\_

## **2.8 Evaluación del Negocio de Distribución**

Por ultimo presente una evaluación de su negocio, tomando en consideración aquellos factores de riesgo tanto internos como externos para la organización y los posibles planes contingenciales relativos a ellos.

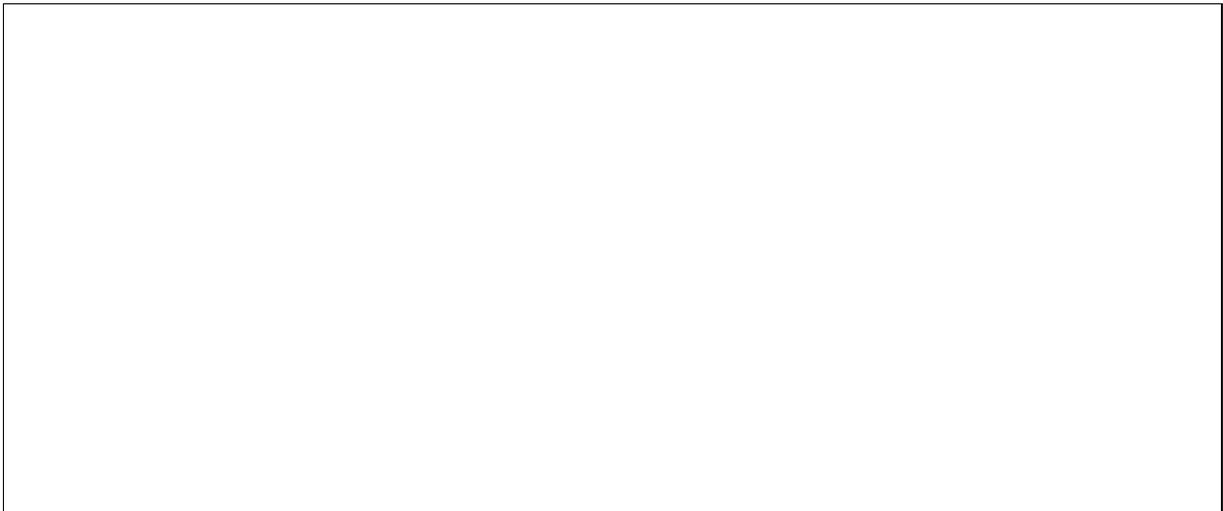
Para una mejor idea puede realizarlo mediante la Matriz FODA (Acrónimo de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y utilizar los resultados cruzando variables para la mejor obtención del aspecto contingencial. A continuación se presentan las matrices sugeridas junto a su forma de uso:

### **A) Análisis de Riesgos y Medidas de Contingencia Bajo el Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.**

Determine el análisis de los riesgos para el negocio utilizando los siguientes elementos que presenta el análisis competitivo de la Industria o Sector que son detallados a continuación:

#### **A.1) Antagonismo entre Vendedores Rivales**

Defina que Presiones Competitivas pueden generarse por la rivalidad para lograr una mejor posición de Mercado y una Ventaja Competitiva



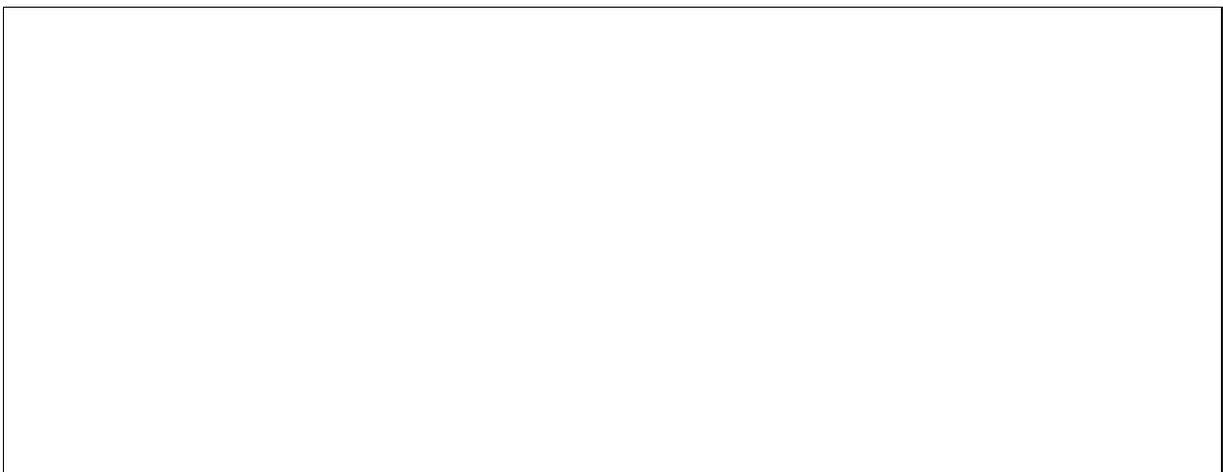
## **A.2) Ingreso Potencial de Nuevos Competidores**

Describa en unas cuantas líneas cuan probable es que surjan nuevos competidores y las barreras de entrada que espera funcionen para el negocio (ya definidas previamente en el análisis de la competencia)

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their response to the question above.

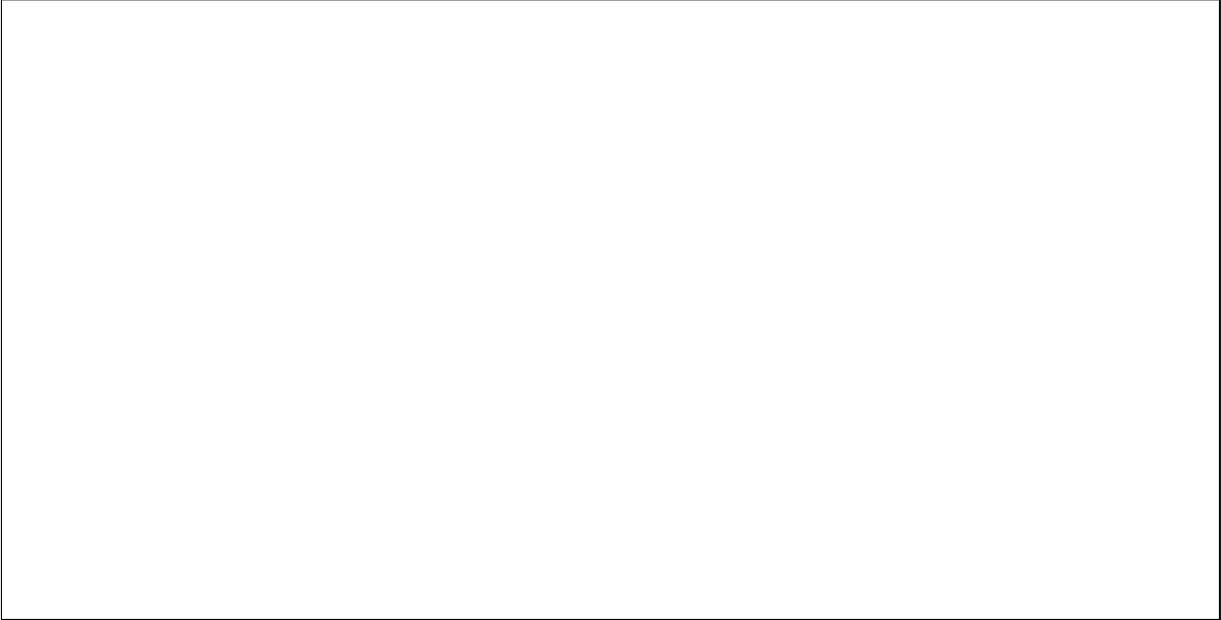
## **A.3) Productos Sustitutos**

Determine cuales pueden ser las presiones competitivas que se originan debido a los esfuerzos en Mercado de sustitutos por atraer compradores para sus productos.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their response to the question above.

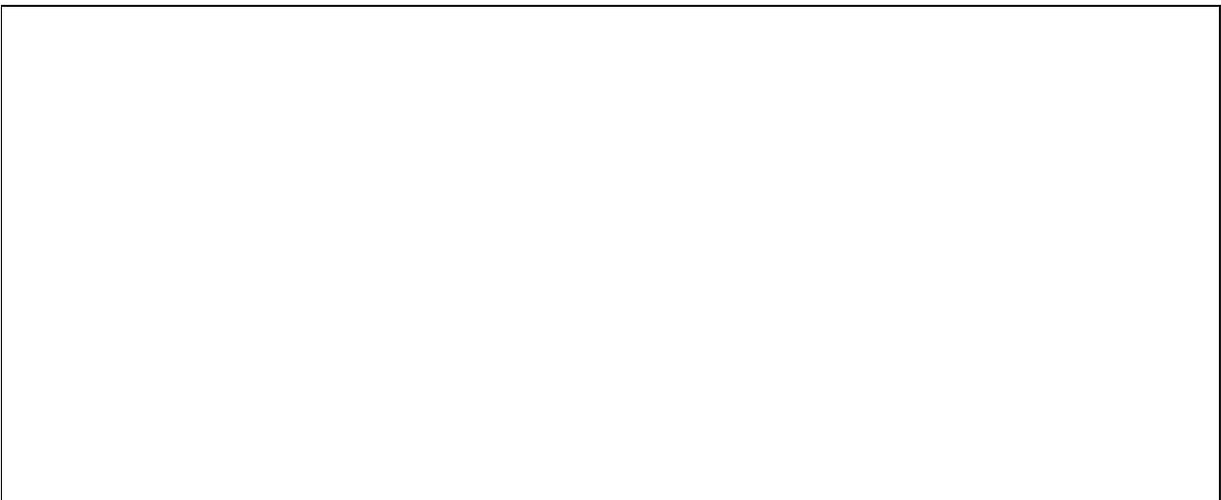
#### **A.4) Poder de Negociación de los Proveedores**

Analice y describa la presión competitiva que se origina del poder de negociación y colaboración de los proveedores de la empresa



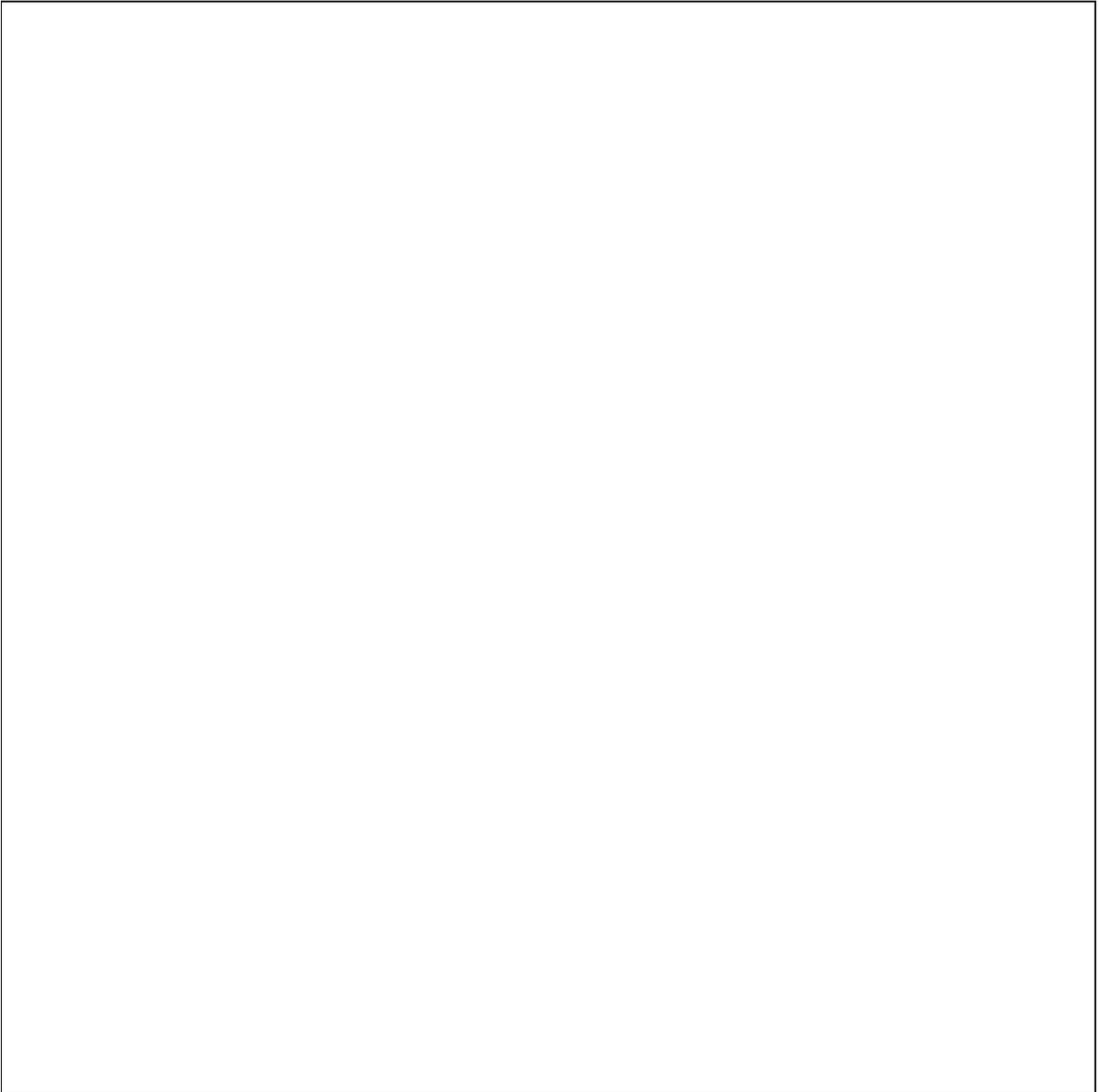
#### **A.5) Poder de Negociación de los Compradores**

Puntualice como se encuentra la presión competitiva originada por el poder de negociación y colaboración de los compradores en su mercado



## **Medidas de Contingencia**

Con base al resultado de las determinaciones anteriores originadas del análisis de las 5 fuerzas competitivas, determine puntualmente cuales serian las posibles acciones para contrarrestar los efectos negativos de estas sobre las proyecciones de la empresa.



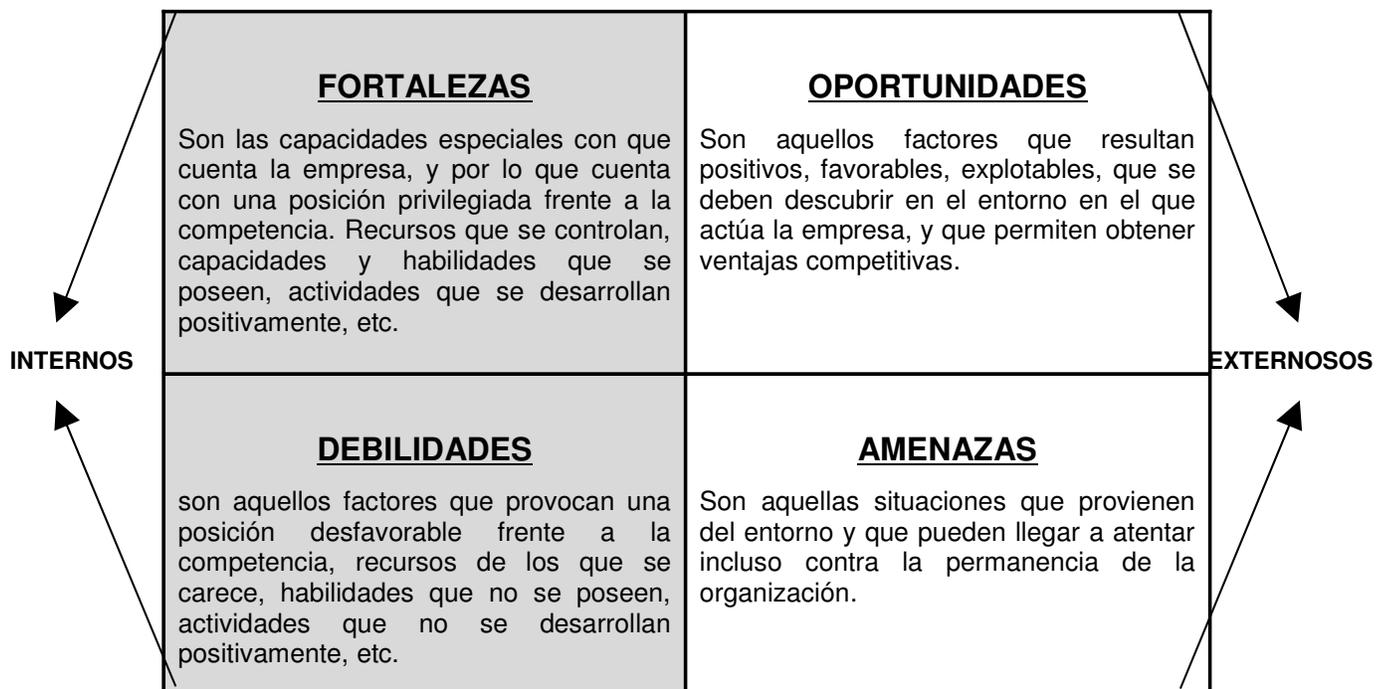
## B) Matriz FODA

Para la realización de esta matriz, deberá considerar factores internos y externos de la organización que se encuentren afectando su negocio. Los factores relativos al interior de la empresa son las Fortalezas y Debilidades, tal como se puede ver en la matriz.

Oportunidades y Amenazas son relativas al contexto externo de la empresa, en otras palabras en relación al mercado atendido.

En la matriz se encuentran marcada estas diferencias de orientación, además encuentra una pequeña descripción de lo que son cada uno de sus elementos para mayor claridad al trabajar esta parte.

Para mayor facilidad, procure generar una idea sintetizada de forma tal que puedan las variables ser enlistadas, pero con claridad.



## C) Cruce de Variables del FODA

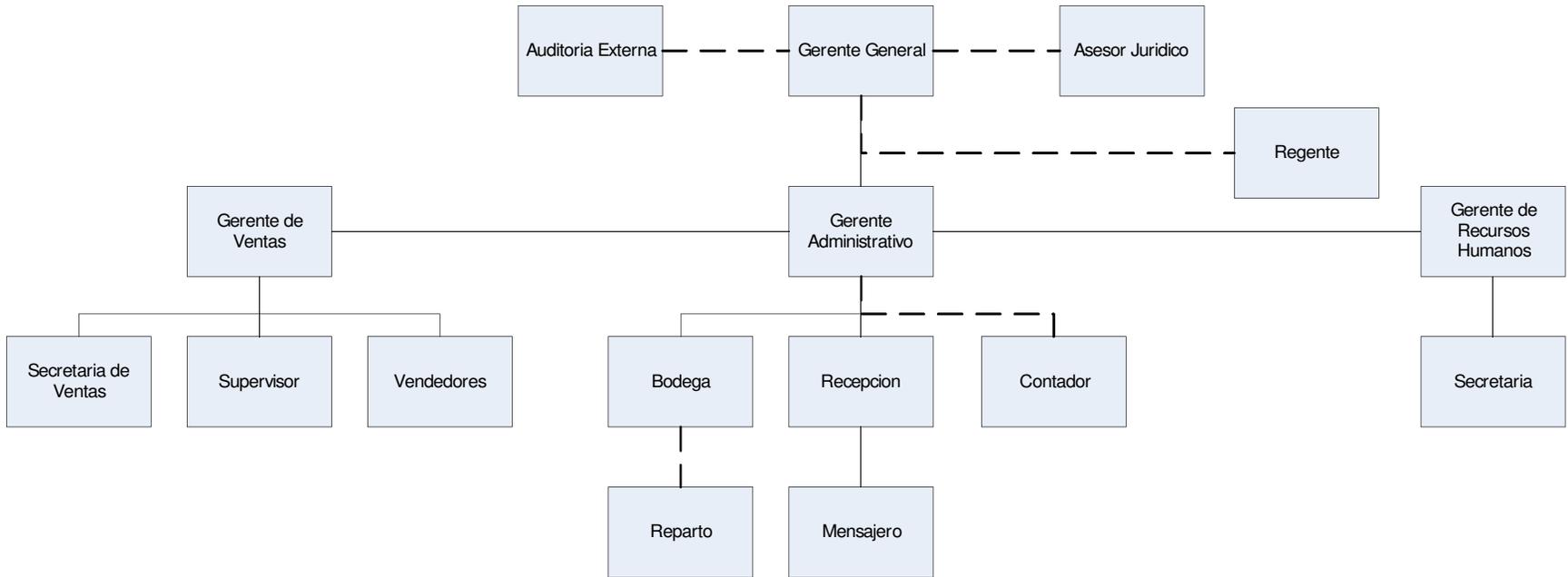
Una vez realizada la Matriz FODA, realice un cruce de sus resultados, por medio del cual lo que se pretende generar las estrategias o planes contingenciales que permitan hacer frente a los resultados negativos en relación al negocio.

La presentación de la esta nueva Matriz puede darse de la siguiente forma:

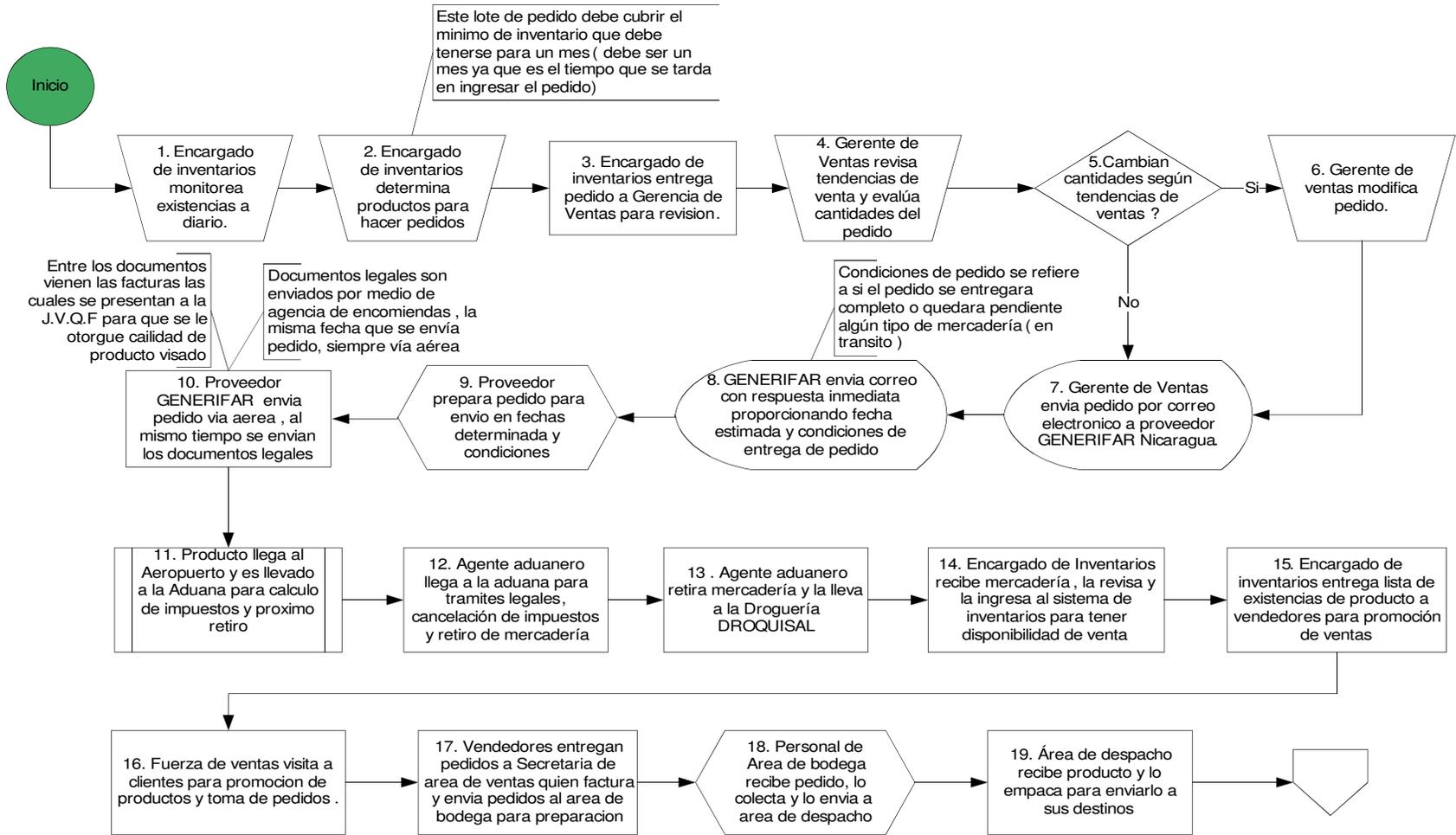
<b>FACTORES INTERNOS</b>  <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b> 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4.....	<b>DEBILIDADES</b> 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4.....
	<b>OPORTUNIDADES</b> 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4.....	<b><u>F.O</u> Maximizar Fortalezas Como Oportunidades</b>  1. F1,O1 2.....
<b>AMENAZAS</b> 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4.....	<b><u>F.A</u> Maximizar Fortalezas para Minimizar Amenazas</b> 1. F1, A1 2.....	<b><u>D.A</u> Minimizar Debilidades Como Amenazas</b> 1. D1, A1 2.....

Por medio de las combinaciones en las cuales se cruzan las diferentes variables analizadas del FODA, se logran obtener diferentes estrategias para contener factores negativos hacia la empresa.

Organigrama DROQUISAL



Proceso de Compra – Venta de Productos (DROQUISAL)



# Proceso de Compra - Venta de Productos (DROQUISAL)

