

Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empres y Comunicación

Máster en Universitario en Dirección Comercial y Ventas
**Plan de Reestructuración de canales de
venta para una empresa fito-farmacéutica**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Liliana Hilary Vallejo Rojas Maria Geannella Jara Yépez
Tipo de trabajo:	Trabajo de Fin de Estudio
Director/a:	Pedro Palencia Alacid
Fecha:	2021

Resumen

En el presente documento se trabaja el desarrollo de un plan para la implementación de nuevos canales de distribución para la empresa fito-farmacéutica VR Naturista localizada en Quito – Ecuador. Mediante la elaboración de un diagnóstico del entorno, de la competencia y del mercado se concluye que existen oportunidades para llegar a aquellos segmentos que no se están cubriendo con los canales de distribución actuales.

Para la realización de la propuesta planteada se analiza las oportunidades en nuevos canales de distribución como farmacias, se cuantifica el alcance y se determina el portafolio a ofertar, así como también se establece los objetivos de venta, la nueva estructura con sus procesos y los costos financieros para VR Naturista.

Palabras clave: VR Naturista, Canales de Distribución, Estructura de ventas, medicina natural, fitofarmacéutico

Abstract

This document works on the development of a plan for the implementation of new distribution channels for the phyto-pharmaceutical company VR Naturista located in Quito - Ecuador. Through the elaboration of a diagnosis of the environment, the competition and the market, it is concluded that there are opportunities to reach those segments that are not being covered with the current distribution channels.

To carry out the proposed proposal, opportunities in new distribution channels such as pharmacies are analyzed, the scope is quantified and the portfolio to be offered is determined, as well as the sales objectives, the new structure with its processes and the financial costs for VR Naturista.

Keywords: VR Naturista, Distribution Channels, Sales Structure, Natural medicine, phytopharmaceutical

Índice de contenidos

Contenido

ORGANIZACIÓN DE TRABAJO EN GRUPO	9
Mecanismos de coordinación el trabajo	9
Herramientas utilizadas.....	10
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Descripción general de la actividad empresarial	11
1.2. Objetivos	12
1.2.1. Objetivo general del proyecto de mejora	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA	13
2.1. Análisis del entorno – Análisis Pestel.....	13
2.1.1. Político	13
2.1.2. Económico	14
2.1.3. Socio-culturales	15
2.1.4. Tecnológicos	15
2.1.5. Ecológico.....	16
2.1.6. Legal.....	17
2.2. Análisis del segmento de mercado - cinco fuerzas de Porter.....	18
2.2.1. Rivalidad entre competidores	18
2.2.2. Poder de negociación con los proveedores	19
2.2.3. Poder de negociación con los clientes	19
2.2.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	19
2.2.5. Amenaza de productos sustitutos	20
2.3. Análisis DAFO	20

2.3.1.	Fortalezas.....	20
2.3.2.	Oportunidades.....	21
2.3.3.	Debilidades	22
2.3.4.	Amenazas.....	22
3.	JUSTIFICACIÓN DE CAMBIO O MEJORA	23
3.1.	Situación actual de la empresa	23
3.1.1.	Ventas históricas de la empresa.....	23
3.1.2.	Competencia de la empresa	26
3.1.3.	Estructura del personal VR Naturista	27
3.1.4.	Canales de venta de la empresa.....	28
3.1.5.	Estrategias de marketing y venta	29
3.1.6.	Capacitaciones y liderazgo de la fuerza de ventas	30
3.1.7.	Remuneración y evaluación de la fuerza de ventas	30
3.2.	Identificación del problema	30
3.3.	Análisis del problema.....	31
4.	CONCRECIÓN DE CAMBIO PROPUESTO	31
4.1.	Análisis del canal Farmacias.....	31
4.2.	Propuesta.....	34
4.2.1.	Portafolio y objetivo de ventas.....	34
4.2.2.	Estructura de precios.....	34
4.2.3.	Alcance - Locales.....	35
4.3.	Tamaño y organigrama (funciones) de la fuerza de ventas.....	36
4.4.	Búsqueda y selección de la fuerza de ventas	37
4.5.	Capacitaciones, motivación y liderazgo de la fuerza de ventas	40
4.6.	Remuneración y evaluación de la fuerza de ventas	40

5.	IMPACTO EN LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	41
6.	ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA DE LA PROPUESTA	44
6.1.	Presupuesto de las reestructuración de la fuerza de ventas.....	44
6.2.	Proyección de la reestructuración de la fuerza de ventas.	44
6.3.	Relación Costo – Beneficio.....	46
7.	CONCLUSIONES Y LIMITACIONES	47
7.1.	Limitaciones y retrospectiva	48
7.1.1.	Limitaciones y amenazas	48
7.1.2.	Alternativas y plan de contingencia.	48
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
	Anexo 1.....	52
	Anexo 2.....	56
	Anexo 3.....	61
	Anexo 4.....	62
	Anexo 5.....	64
	Anexo 6.....	65
	Anexo 7.....	66

Índice de figuras

Figura 1. Objetivos 2021 – 2023	12
Figura 2. Ventas en dólares de los últimos 5 años de la empresa VR Naturista	24
Figura 3. Ventas en dólares por producto de la línea VR Naturista del año 2020	25
Figura 4. Grupos económicos del sector farmacéutico	32
Figura 5. Nuevo organigrama de ventas.....	36
Figura 6. Proceso de búsqueda y selección de vendedores.	37
Figura 7. Porcentaje de ventas por canal para el cierre del 2021	43

Índice de tablas

Tabla 1. Entidades políticas que regulan a empresas como VR Naturista	17
Tabla 2. Estructura de precios para los puntos de venta de la línea VR Naturista	26
Tabla 3. Participación de empresas competidoras en el mercado fito-farmacéutico.	27
Tabla 4. Objetivos de crecimiento 2021 – 2023 nuevos canales	34
Tabla 5. Estructura de precios nuevos canales	35
Tabla 6. Objetivo de alcance por cadena para VR Naturista	35
Tabla 7. Detalle de venta por canal para el cierre del 2021 en valores y porcentajes.	43
Tabla 8. Estado de resultado proyectado con las ganancias obtenidas por la propuesta del plan de ventas del año 2021 al 2023.....	45
Tabla 9. Incremento de ingresos por implementación del nuevo plan de fuerza de ventas ...	46
Tabla 10. Relación costo-beneficio.....	46

ORGANIZACIÓN DE TRABAJO EN GRUPO

Capítulo	Actividades / Desarrollo	Responsable	
<i>Introducción</i>	Definición de metodología y formato a aplicar.	Todos los integrantes	
	Recolección de información.	Todos los integrantes	
	Descripción general de la actividad empresarial.	Liliana Vallejo	
	Objetivos: general y específicos.	Maria Jara	
<i>Diagnóstico de la situación de partida</i>	Análisis del entorno – análisis Pestel.	Maria Jara	
	Análisis del segmento de mercado – cinco fuerzas de Porter.	Liliana Vallejo	
	Análisis DAFO.	Liliana Vallejo	
<i>Justificación del cambio o mejora.</i>	Estandarización de formatos y procedimientos.	Todos los integrantes	
	Situación actual de la empresa.	Liliana Vallejo	
	Identificación del problema.	Liliana Vallejo	
	Análisis del problema.	Liliana Vallejo	
<i>Concreción del cambio propuesto</i>	Análisis del canal farmacias.	Maria Jara	
	Propuesta.	Maria Jara	
	Tamaño y organigrama de la fuerza de ventas.	Maria Jara	
	Búsqueda y selección de la fuerza de ventas.	Maria Jara	
	Capacitaciones, motivación y liderazgo de la fuerza de ventas.	Maria Jara	
	Remuneración y evaluación de la fuerza de ventas.	Maria Jara	
	Estandarización de formatos y procedimientos.	Todos los integrantes	
<i>Impacto en las áreas funcionales de la empresa</i>	Desarrollo de cada una de las áreas.	Maria Jara	
	<i>Análisis de la viabilidad económica de la propuesta</i>	Presupuesto, proyección y relación costo-beneficio.	Liliana Vallejo
	<i>Conclusiones y limitaciones</i>	Limitaciones y amenazas.	Todos los integrantes
	Alternativas y plan de contingencia.	Todos los integrantes	
	Estandarización de formatos y procedimientos.	Todos los integrantes	

Mecanismos de coordinación el trabajo:

- Entrevistas virtuales con Gerente General de la empresa y Jefe de Marketing.
- Reuniones virtuales 2 veces por semana para coordinación de temas, verificación de información y unificación del trabajo.
- Revisión de tutorías con Pedro Palencia.

Herramientas utilizadas:

- Recursos de Microsoft Office.
- Google Meet, WhatsApp para revisión del trabajo.
- Correo electrónico.
- Plataforma Canvas.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción general de la actividad empresarial

VR Naturista es una empresa ecuatoriana que elabora medicina natural y comercializa productos fito-farmacéuticos desarrollados con plantas medicinales y súper-alimentos (que según la Sociedad Española de Endocrinología y Nutrición (2018) son alimentos con un alto grado de nutrientes, vitaminas, minerales y antioxidantes). La empresa nació hace 25 años de la mano de dos ingenieros químicos emprendedores y tiene como misión cuidar la salud de sus consumidores de una forma natural y libre de químicos. Desde un inicio los productos de VR Naturista tuvieron gran acogida, lo que le permitió un rápido crecimiento dentro del sector fito-farmacéutico ecuatoriano. Actualmente, la empresa está dentro de la categoría de pequeña empresa, según el Ministerio de Industria y Productividad o MIPRO (2021) y cuenta en total con 11 productos y 12 trabajadores, su objetivo es expandirse y exportar sus productos a otros países. Los consumidores de VR Naturista pueden encontrar sus productos a través de centros o farmacias naturistas ubicados en todo el país a través de venta directa o distribuidores y sub-distribuidores, así como también mediante su página web y redes sociales.

La tendencia del consumo de medicina natural ha crecido en los últimos años y según el estudio de la empresa Symrise (2020) existe un aumento de la demanda de productos naturales en Europa, América del Norte y América del Sur, y por el impacto de la pandemia, el crecimiento fue más considerable, ya que, ahora existen más personas que buscan fortalecer su sistema inmune, bajar de peso, descansar mejor, a través del uso de este tipo de medicina. Según su estudio, entre el 43% y 49% de los consumidores encuestados dentro de 5 países de América del Sur, ya tienen conciencia de que es necesario cuidar su salud con medicina natural y suplementos alimenticios, gracias a todos los beneficios que tienen como no tener efectos secundarios graves, ser económicos, preventivos, y de gran calidad.

Al incrementarse la demanda de estos productos muchos de los clientes o potenciales clientes de VR Naturista han comentado no tener fácil acceso a las tiendas donde se comercializan por estar muy dispersos, puesto que en el país el número de las farmacias o centros naturistas es limitado, según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia

Sanitaria (ARCSA) en el 2017 existe un total de 916 puntos en todo el Ecuador. Durante la pandemia, existió un incremento del 19% de estos establecimientos hasta el 2020, pero aun así sigue siendo limitado, es por este motivo, que la empresa tiene la necesidad de tener nuevos canales de venta en donde le permita a la empresa llegar a más consumidores que estén interesados en sus productos y puedan adquirirlos con facilidad. Se espera que con este estudio la empresa VR Naturista pueda cumplir con su objetivo y poder cuidar naturalmente la salud de más personas.

1.2. Objetivos

Para el planteamiento de esta reestructuración de nuevos canales de distribución para la empresa VR Naturista y teniendo en cuenta la necesidad de crecimiento, se han considerado los siguientes objetivos generales y específicos.

1.2.1. Objetivo general del proyecto de mejora

Realizar una reestructuración de los canales de venta de la empresa fito-farmacéutica VR Naturista, de manera que permita llegar a nuevos segmentos de mercados que no están siendo atendidos por los canales de venta actual. Puntualmente el enfoque será entrar en las cadenas de farmacias en el Ecuador.

1.2.2. Objetivos específicos

- Alcanzar un crecimiento total como compañía para el año 2021 del 25%, para el 2022 un 18% y para el 2023 34%. El objetivo en dólares para este y los siguientes años se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Objetivos 2021 – 2023 (elaboración propia, 2021)

- Codificar los productos Paretos en las cadenas de farmacias a nivel nacional, con un objetivo de alcance del 20%.
- Establecer la nueva estructura de ventas con la contratación de un nuevo vendedor y equipo de dos mercaderistas de apoyo que atenderá estos nuevos clientes y determinar el proceso de ventas.
- Identificar los gastos que implican la ampliación de estos nuevos canales de distribución.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Análisis del entorno – Análisis Pestel

Para realizar un análisis de entorno de la compañía se utilizará la herramienta PESTEL que permite identificar las variables políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas y legales que tengan incidencia sobre el proyecto de mejora para VR Naturista.

2.1.1. Político

Con el inicio del gobierno de Rafael Correa en el año 2006, empieza una nueva etapa política para el Ecuador donde se puede evidenciar el antes, ahora y después de las políticas gubernamentales del país. Hasta este año el sistema político se basaba en la Constitución de 1998, en el año 2007 inicia una etapa de transición hasta el 2009 con el segundo mandato de Correa donde se inaugura la nueva Constitución, lo que evidencia que este sistema no tiene características estables y se maneja más bien con el vaivén político y contextos específicos.

Durante este nuevo sistema político donde el discurso era fomentar la participación ciudadana muchos vieron tambalear la democracia desde sus perspectivas, sin embargo, se puede determinar que el Ecuador es un país democrático que cada cuatro años elige a sus mandantes y que realiza continuamente modificaciones en sus normativas y leyes dependiendo del sector.

En la actualidad el país se encuentra en un momento de relevancia política porque el 2021 es un año electoral donde habrá cambios nuevamente en el sistema político y por ende la incertidumbre de la población está presente.

2.1.2. Económico

Durante el boom del precio del petróleo entre el año 2004 y 2014, el Ecuador experimentó un notable crecimiento económico y reducción de la pobreza, sin embargo, esto no duraría para siempre y a partir del 2014 el país empieza a sentir las debilidades en el trasfondo de su política económica y la limitada inversión privada.

En los últimos años el Ecuador ha tratado de adecuar su economía contando con el apoyo de instituciones financieras internacionales e impulsando programas de reformas para asegurar la sostenibilidad fiscal, fortalecer los fundamentos de la dolarización, impulsar la inversión privada y garantizar la protección social de la población más vulnerable. Sin embargo, con la caída del precio del petróleo y la llegada del Covid-19 se provoca una contracción económica importante y aumento de la pobreza en el último año.

Según fuente del Banco Central del Ecuador, en el año 2020 el Ecuador termino con un PIB de USD 66.308 millones que lo deja versus un 2019 con un decrecimiento del 7,8%, dado principalmente por:

- Formación bruta de capital fijo: -11,9%
- Gasto de consumo de los hogares: -7%
- Gasto de consumo del gobierno en general: -6.1%
- Exportaciones de bienes y servicios: -2.1%
- Importaciones de bienes y servicios: -7.9%

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, para el año 2021 se estima que la economía se recupere y crezca un 3.1% lo que equivale a un PIB de USD67.539 millones. Este crecimiento estará dado principalmente por el incremento de gasto en hogares, mayores importaciones en bienes de consumo y remesas recibidas. Las exportaciones de bienes y servicios aumentarían, con la expectativa de recuperación en la venta de petróleo crudo y derivados, así como de los productos no petroleros, en particular banano y plátano, camarón y cacao, que mantendrían la dinámica de crecimiento. Las importaciones de bienes y servicios crecerían en 3,2% frente a 2020 debido a un dinamismo en la economía interna. En cuanto a la Formación Bruta de Capital Fijo para 2021 se prevé una reducción en la inversión pública de USD 171,2 millones, mientras que la privada subiría en USD 114 millones.

La venta de medicina natural, suplementos alimenticios y cosméticos se estima que representan cerca de USD100 millones anuales de ventas en Ecuador, pero a pesar de esto es un sector que es considerado pequeño pero que tendrá un crecimiento muy considerable gracias a las nuevas tendencias de cuidado natural de la salud. En Ecuador se estima que al menos el 40% de los ciudadanos utiliza de alguna manera medicina natural. Según Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015), en promedio existen 2.000 personas dedicadas a trabajar en este sector en el Ecuador y de igual manera, en el país existen alrededor de 2.000 establecimientos dedicados a la venta al mayor y menor de medicina naturales que incluyen farmacias y tiendas naturistas.

2.1.3. Socio-culturales

La medicina natural ha existido desde hace miles de años y según Opina América Latina, (2016) las terapias alternativas han ganado terreno, el 37% de la población de los países en vías de desarrollo basa el cuidado de su salud en prácticas de medicina natural sea por cultura o por la necesidad del ser humano de encontrar bienestar sin necesidad de recurrir a la medicina formal.

Muchas personas en Ecuador no pueden acceder a la medicina producida por farmacéuticas debido a su economía, razón por la cual, prefieren buscar soluciones en la medicina alternativa, según estimaciones de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2016), hay alrededor de 2000 centros que ofrecen tratamientos de medicina natural en ciudades como Quito y Guayaquil. Durante el último año con la presencia del Covid-19, muchos ecuatorianos han decidido aprovechar y mejorar la calidad del consumo de productos naturales y orgánicos los cuales han sido los más buscados en los supermercados, llegando a un incremento de hasta el 40%.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo, actualmente el Ecuador cuenta con una población de alrededor de 17 millones de personas, de las cuales un 65,5% se encuentra económicamente activa (PEA), el 33,2% con un empleo adecuado y 23,2% en subempleo, mientras que el desempleo alcanzó el 5,7% de la PEA.

2.1.4. Tecnológicos

A partir del año 2013 ha existido un gran cambio tecnológico y cultural en Ecuador gracias al comercio electrónico según Sáenz (2018) presidente de la cámara de Comercio

Electrónico. Varios factores ayudaron a este desarrollo, el más importante fue la penetración de internet. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019) en su informe sobre las Tecnologías de la Información y Comunicación, muestra que el 45,5% de los hogares ecuatorianos cuentan con acceso a internet en sus hogares, mientras que el 59,2% utiliza internet desde cualquier lugar, esto significa que la mayoría de la población utiliza herramientas de internet para diferentes funciones. Otros datos de importancia que aportan al avance de la tecnología en Ecuador es que al menos el 38% usa internet para información, mientras que el 32% lo utiliza para comunicarse. La conectividad la realizan por varios aparatos electrónicos, entre estos se encuentran: celular (56%), y portátil 28%.

Adaptarse a los cambios tecnológicos en Ecuador dependen de varios factores como edad, género y nivel socioeconómico, según el Observatorio del comercio electrónico (2017), los jóvenes hacen menos esfuerzo por acoplarse a la nueva era tecnológica, y tienen una mayor intención de realizar compras por internet. De igual manera, las mujeres tienen más tendencia a realizar este tipo de transacciones en comparación a los hombres. Finalmente, el nivel socioeconómico también muestra diferencias al momento de adaptarse al comercio electrónico ya que, a mayor nivel, mayor es la expectativa para realizar transacciones en línea ya que tienen más confianza en este tipo de compras en comparación a otros niveles socioeconómicos más bajos. Existe un porcentaje de la población que no cuentan con acceso a internet, así como también muchas personas adultas mayores que no les es fácil acceder a la tecnología o aprender a realizar compras vía online. Es a este segmento al cual VR Naturista apunta con este desarrollo de nuevos canales.

2.1.5. Ecológico

Ecuador es considerado uno de los países con mayor biodiversidad en América Latina y de gran importancia ecológica. La Constitución Política de la República declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas y la integridad del patrimonio genético, la prevención de la contaminación ambiental, la recuperación de los espacios ambientales degradados y el manejo sustentable de los recursos naturales. Existen políticas y leyes aprobadas en el Ecuador que regulan la legislación ambiental y los impactos de cada proyecto que se implemente en el ecosistema. Ver Anexo 1.

2.1.6. Legal

Toda empresa que realice productos fitofármacos o suplementos alimenticios deberán cumplir con todos los aspectos legales impuestos por las diferentes instituciones. VR Naturista está reconocida como una empresa pequeña por lo que se la considera como PYMES según el servicio de rentas internas o SRI de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, número de trabajadores, nivel de producción y activos.

En Ecuador las empresas grandes, medianas y pequeñas que sean procesadoras de medicina natural y de alimentos deben acatar con la regulación normativa impuestas por parte de los diferentes estamentos estatales que se ven a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. Entidades políticas que regulan a empresas como VR Naturista

ENTIDAD	FUNCIÓN
ARCSA	La agencia de regulación, control y vigilancia sanitaria regula el correcto funcionamiento de toda empresa procesadora de alimentos y productos de uso medicinal porque otorga: Permiso de Funcionamiento, Registro Sanitarios, Certificados de BPM.
Municipio de Quito	Dictamina sobre el Uso de Suelo, Bomberos, Impacto ambiental a través de Guías de Prácticas Ambientales GAP, Patente Municipal.
SRI	El servicio de rentas internas regula la actividad económica de la empresa con la recaudación de los Impuestos a las transacciones comerciales (IVA y Retención en la Fuente) y el Balance de Utilidades.
MIPRO	El ministerio de industrias y productividad dictamina la calificación de la empresa en base al capital en giro y número de trabajadores.
SETED	La secretaria técnica de drogas regula la implementación de procesos de prevención del tráfico y consumo de sustancias químicas.
MRL	El ministerio de relaciones laborales regula la aplicación del Plan de Salud y Seguridad Ocupacional.
IESS	El instituto ecuatoriano de seguridad social regula y coordina la seguridad económica, de salud del trabajador.

Elaboración propia (2021)

Entre las leyes que regulan a las empresas naturistas en el Ecuador están las descritas en el Anexo 2.

2.2. Análisis del segmento de mercado - cinco fuerzas de Porter

Según Porter, M. (2008) el análisis de las cinco fuerzas funciona como una herramienta que puede establecer en qué posición se encuentra la empresa en el mercado, y ayuda a planificar estrategias que potencien a las oportunidades o fortalezas que puedan hacer frente a amenazas y debilidades que se presentan. Según el autor Moraes, D. (2018) las cinco fuerzas se describen de la siguiente manera:

- Rivalidad entre competidores: Mide el grado de competencia existente en el mercado.
- Poder de negociación con proveedores: Mide la posición en la cual se encuentra la empresa con respecto a los que le ofrecen materia prima.
- Poder de negociación con los clientes: Si la empresa tiene mucha competencia, el poder de los clientes será alto.
- Amenaza de nuevos competidores: Mide el nivel de dificultad que tienen las empresas para iniciar dentro del mercado.
- Amenaza de productos sustitutos: Mide la existencia de productos sustitutos en el mercado que pueden reemplazar fácilmente a otros.

2.2.1. Rivalidad entre competidores

VR Naturista tiene varios competidores dentro del mercado fito-farmacéutico, y algunos de ellos son empresas que tienen una amplia experiencia, que cuentan con una gran inversión de marketing (radio, televisión, revistas, patrocinios, otros), y también con productos de excelente calidad. Los precios que manejan los competidores, en su mayoría, están por arriba de los del portafolio de VR Naturista. Los competidores tienen una distribución a través de ventas en supermercados, farmacias y tienda naturistas dejando en desventaja a la empresa que únicamente se enfoca en vender sus productos en tiendas naturistas y online, perdiendo oportunidades cuando el cliente busca los productos y muchas veces no tienen acceso a los actuales canales. El gasto de VR Naturista en marketing no es comparable con su competencia, ya que solo invierten su presupuesto en redes sociales y revistas. Estas grandes empresas también cuentan con varios vendedores en todo el país y alianzas estratégicas con grandes cadenas de supermercados y farmacias, dificultando el ingreso de productos similares en este tipo de cadenas.

2.2.2. Poder de negociación con los proveedores

El mercado fito-farmacéutico es aún considerado como pequeño, por lo cual, en ciertos insumos, los proveedores son escasos, dándoles un poder de negociación alto, incluso con los precios. Es normal que la mayoría de empresas del sector comparta los mismos proveedores, debido al reducido tamaño del mercado. En otros insumos que son más comunes, existe una variedad de proveedores, lo que le da un mayor poder de negociación, mejorando costos y facilitando la búsqueda o reemplazos de los mismos.

2.2.3. Poder de negociación con los clientes

Actualmente VR Naturista tiene un portafolio de productos reducido en comparación con la competencia, pero muchos de sus productos son buscados por sus consumidores leales y constituyen el “core” de la empresa en la venta a las farmacias naturistas. Los consumidores que la empresa considera “fieles”, dejan seguido sus testimonios sobre los productos en redes sociales, o es muy común el boca oreja, lo que hace que otros usuarios se interesen exclusivamente en la marca. Gracias a estos productos que son necesarios dentro de las tiendas naturistas, el poder de negociación de la empresa es alto, a pesar de que existe variedad de productos similares de la competencia. De igual manera, posee productos que no son tan solicitados dentro del mercado, otros similares a los de la competencia que cuentan con más inversión de publicidad y mejores costos, por lo cual, el poder de negociación es bajo. La empresa, debe continuar incorporando nuevos canales de venta, mantenerse en constante mejora e incrementar valores añadidos a sus productos y servicios para llegar a nuevos clientes y poder mantener su nivel de negociación.

2.2.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Para ingresar al mercado por primera vez con una empresa que produce medicina natural y suplementos alimenticios, se debe cumplir con varios requisitos y permisos que conllevan gran cantidad de inversión, para VR Naturista es una ventaja contar con una gran infraestructura, y con todos los permisos al día (a pesar de que existen cambios constantes en la ley del país sobre empresas Fito-farmacéuticas). Pero en este ámbito, también existe una gran desventaja porque entran muchos competidores por contrabando desde países vecinos que no cumplen con los permisos e impuestos, ahorrando gran cantidad de inversión, por lo cual, sus costos son bajos en comparación a VR Naturista.

En la actualidad y con el crecimiento de la tendencia de consumo de lo natural, existen más empresas nacionales e internacionales que han logrado cumplir con todos los requisitos para entrar al mercado de forma legal y son muy preparados, ya que poseen mucha investigación e innovación, pero no cuentan con la experiencia, ni el reconocimiento como la marca de VR Naturista, lo que pone en ventaja a la empresa.

2.2.5. Amenaza de productos sustitutos

La principal amenaza son los productos sustitutos que cumplen las mismas funciones: mejorar la salud de forma natural sea con plantas medicinales o con súper-alimentos fortaleciendo el sistema inmune, prevenir posibles enfermedades, eliminar gripes, inflamaciones, infecciones. Estos productos sustitutos son más económicos, por ejemplo: alimentos con alta cantidad de vitaminas como jugos, té, sopas, polvos, batidos, medicamentos pertenecientes a farmacéuticas y homeopáticos, entre otros. Así también se encuentran en los supermercados y farmacias, canales de venta que aún no han sido explorados por VR Naturista lo que pone a la empresa en desventaja. Sin embargo, es importante mencionar que para muchos de estos sustitutos no ha sido probada su funcionalidad con exámenes, mientras que para VR Naturista todos sus medicamentos han sido aprobados y poseen exámenes que avalan su eficiencia y funcionalidad.

2.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que según Ferrel y Hartline (2012) ayuda a sintetizar toda la información de la empresa para la transición del enfoque estratégico. Esta herramienta evalúa cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza a efecto de determinar su impacto total en las actividades de la empresa. A continuación, se presenta el DAFO de VR Naturista:

2.3.1. Fortalezas

- **Productos estrella:** VR Naturista posee productos muy reconocidos dentro del mercado fitofarmacéutico como la Tintura de propóleo VR, “Vinatu” vinagre de manzana, “Propomiel” caramelos de propóleo, que gracias a su calidad, formulas con diversas propiedades y beneficios, lograron fidelizar a sus consumidores que los recomiendan en cada momento y son infaltables en las tiendas naturistas.

- **Precios accesibles:** La empresa maneja precios menores en comparación a productos similares pertenecientes a la competencia dentro del segmento naturista.
- **Marca pionera en el país:** VR Naturista tiene 30 años en el mercado Fitofarmacéutico, siendo una de las empresas y marcas pioneras en el Ecuador, sus productos son reconocidos por sus consumidores como los primeros en el mercado.
- **Créditos y descuentos:** VR Naturista puede manejar créditos de 30, 60 y 90 días plazo. Las empresas del mercado fitofarmacéutico solo ofrecen hasta 15, 30 y 60 días. De igual manera, la empresa otorga descuentos del 10% por pago al contado y promociones de diferentes productos según la temporada, mientras que la competencia generalmente ofrece descuentos del 5% máximo.

2.3.2. Oportunidades

- **Nuevas tendencias de consumo de medicina natural y suplementos alimenticios:** Según Sala, A. y Casadevall, G. (2020) la tendencia del consumo de productos naturales durante los últimos años va en aumento y gracias al impacto de la pandemia, aumentó aún más esta tendencia a nivel de Europa, Asia, Norteamérica y a menor nivel en América del sur. La COVID-19 generó cambios en el consumo, especialmente de medicamentos y suplementos que refuerzan el sistema inmune, también de productos que ayudan a conciliar el sueño, bajar de peso, y más. Los datos indican un aumento del 34% de su consumo, en el análisis TAM entre junio de 2019 y junio de 2020.
- **Apertura de nuevos espacios para productos naturales en farmacias y supermercados:** Debido a las nuevas tendencias de consumo de productos naturales y suplementos, las grandes cadenas del país, se han visto en la obligación de abrir espacios en sus perchas, dejando ingresar cada vez más productos naturales.
- **Apertura de tiendas naturistas y orgánicas:** El aumento del consumo de medicina natural y suplementos alimenticios, ha brindado una oportunidad para que muchas personas quieran emprender en este segmento, por lo cual, muchos clientes requieren y buscan la línea VR Naturista para completar su cartera de productos.
- **Barreras de entrada:** Las barreras para ingresar mercado Fitofarmacéutico son altas, ya que existe variedad de requisitos y certificaciones que se exigen a las empresas productoras, tales como: permisos de funcionamiento, notificaciones sanitarias,

cuidados ambientales, infraestructura, y más. La empresa VR Naturista posee todos los permisos solicitados por las entidades, situándola en ventaja frente a otras que inician.

2.3.3. Debilidades

- **Alta dependencia de distribuidores:** VR Naturista vende de forma directa al 32% de las farmacias naturistas en todo el país y mientras que otro 68% lo vende a través de distribuidores o mayoristas. La empresa no ha manejado de forma correcta este canal de venta, ya que los distribuidores no ofrecen toda la línea de productos que posee la empresa y en muchos casos las tiendas naturistas no se sienten bien respaldados por la marca ya que no existe una comunicación directa con los mismos.
- **Venta en farmacias naturistas:** La empresa VR Naturista solo vende en tiendas naturistas y directamente al consumidor final, la marca aún no se encuentra en los diferentes supermercados y farmacias del país. Esto la pone en desventaja, ya que el número de tiendas naturistas en el país es limitado, y a los consumidores se les complica encontrar la línea de productos.
- **Competencia con alianzas estratégicas:** Varios de los competidores de la empresa tienen alianzas estratégicas con grandes cadenas de supermercados y farmacias, por lo cual, para VR Naturista es más complicado ingresar a estos puntos de venta. De igual manera, los competidores tienen variedad de vendedores que hacen acercamientos a estas cadenas, mientras que VR naturista solo posee uno para todo el país.
- **Manejo de página web:** La página web actualmente tiene muchas fallas en su tienda virtual, es lenta y no es amigable con el usuario, por lo cual, para los usuarios el proceso de compra es complicado y terminan haciendo la compra mediante sus chats directos de la empresa
- **Poca inversión en marketing:** En comparación a los grandes competidores de VR Naturista, la empresa no invierte gran cantidad de presupuesto en marketing.

2.3.4. Amenazas

- **Productos sustitutos:** En el mercado existe variedad de productos que pueden ser sustitutos para la línea VR naturista, tales como: alimentos con alto contenido de vitaminas, medicamentos de farmacia y homeopáticos. Algunos de ellos pueden incluso llegar a ser muy efectivos o económicos.

- **Cambios constantes en las leyes:** Hay cambios constantes en la normativa de entidades controladoras como ARCSA, SRI, Ministerio del trabajo, Ministerio de Medio Ambiente, Sistema Único de Información Ambiental, Ministerio de industrias y productividad, Municipio de Quito, IESS, entre otros.
- **Costos altos de permisos:** Cumplir con los requerimientos de las entidades controladoras conlleva un costo elevado, ya que son varios requerimientos legales, ambientales, infraestructura, entre otros, que hay que cumplir.
- **Alta inversión:** La inversión para cumplir con la normativa en cuanto a instalaciones es alta, de igual manera, la maquinaria que se requiere para realizar productos con calidad es costosa, por lo cual, es una limitante en algunos casos para la empresa.
- **Competidores preparados:** Los competidores ecuatorianos y extranjeros son cada vez hay más preparados, ya que, innovan e investigan. Incluso los competidores extranjeros importan productos de excelente calidad con tecnología muy avanzada.
- **Entrada de productos de contrabando y sin permisos:** Existe gran cantidad de productos en el país que entran por contrabando, los cuales no pagan impuestos o técnicos, lo que abarata sus costos, llegando a ser una competencia importante.
- **Política del país:** Las malas decisiones del gobierno, pueden afectar el trabajo de la empresa, por lo cual, deben mantenerse al tanto de los cambios o nuevas leyes.

3. JUSTIFICACIÓN DE CAMBIO O MEJORA

3.1. Situación actual de la empresa

Dentro de este apartado, se encuentra de forma más detallada la situación actual de la empresa VR Naturista en cuanto a su número de ventas, posición frente a la competencia y estructura de la fuerza de ventas.

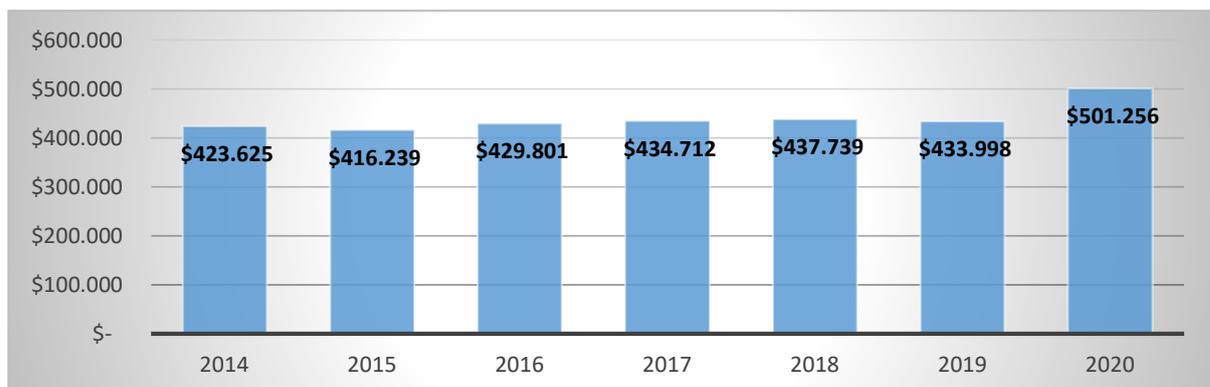
3.1.1. Ventas históricas de la empresa

La empresa VR Naturista, maneja actualmente 11 productos que están enfocados en el cuidado natural de la salud de los consumidores, entre ellos se encuentran:

- **Tintura de propóleo:** Ayuda a fortalecer el sistema inmunológico y combatir gripes.
- **Extracto gastrul:** Combate la gastritis y reduce sus síntomas.

- **Elixir de chancapiedra:** Ayuda a eliminar cálculos renales y protege los riñones.
- **Elixir de uña de gato:** Protege la próstata y elimina infecciones urinarias.
- **Elixir de boldo:** Es un gran hepa-protector y gran desintoxicante del cuerpo.
- **Vinagre de sidra de manzana:** es de los mejores desintoxicantes naturales.
- **VinatuAjomiel:** Ayuda en procesos gripales y controla la presión alta.
- **Propomiel:** Son caramelos que ayudan a descongestionar la vía respiratoria.
- **Jengibomb:** Son caramelos que ayudan a desinflamar la garganta.
- **Echimiel:** Son caramelos que ayudan a aumentar defensas.
- **Echipoleo:** Son chupetes que aumentan las defensas de los niños.

Estos productos tienen mucho tiempo en el mercado naturista y no requieren de receta médica para su venta, pero en los últimos años, la empresa no ha tenido nuevos desarrollos y las ventas han dependido de estos productos. En la Figura 2 se visualizan las ventas en dólares de los últimos 5 años.



**Figura 2. Ventas en dólares de los últimos 5 años de la empresa VR Naturista
(elaboración propia, 2021)**

En el año 2015 la empresa VR Naturista tuvo un decrecimiento en ventas, debido a la entrada de nuevos competidores en el mercado con productos que tenían excelentes estrategias de marketing y ventas. En este mismo año la empresa también vivió problemas con los distribuidores, los cuales manejan el 68% de las ventas de la empresa, mientras que el otro 32% de las ventas lo realiza directamente a las tiendas naturistas, en el año 2016 la

empresa decidió implementar un departamento de marketing, que le ayudó a diseñar una estrategia de venta adecuada, gracias a esto, las ventas mejoraron hasta el año 2018. Durante todos estos años VR Naturista no busco entrar a nuevos puntos de venta, lo cual fue un error, debido a que varios de sus competidores importantes realizaron fuertes alianzas estratégicas con grandes cadenas de supermercados y farmacias del país, de igual forma, la empresa tampoco desarrollo nuevos productos dejándola en desventaja. En el 2020 la pandemia tomo al mundo por sorpresa y la gente buscaba cuidar su salud naturalmente. Muchos de los productos de VR Naturista son conocidos por mejorar el sistema inmune, por lo que, fueron una gran opción para el consumidor, reflejando un incremento de ventas, pero aun así mantuvieron los mismos canales de venta y estrategias. En la Figura 3 se encuentran las ventas en dólares, desglosadas por producto de la línea VR Naturista durante el año 2020, el cual fue un gran año para la empresa. Como se puede observar, el 80% de las ventas se dan gracias a 4 productos que son: tintura de Propóleo VR, Vinatu (vinagre de sidra de manzana), caramelos Propomiel y caramelos Jengibomb.

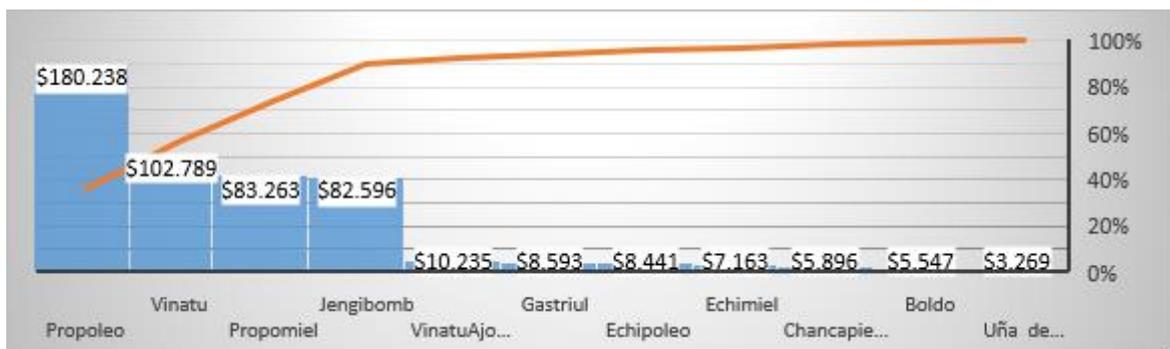


Figura 3. Ventas en dólares por producto de la línea VR Naturista del año 2020
(elaboración propia, 2021)

La estructura de precios de los productos está diseñada con el objetivo de que los puntos de venta de la línea VR Naturista tengan una ganancia mínima del 50% en adelante, según el pvp de los productos. A continuación, en la Tabla 2 se observa la estructura de precios para las cadenas o puntos de venta, partiendo del costo base se tiene un descuento del 10% y 5% dependiendo de la negociación a la cual se llegue o de las promociones por

temporada. Los productos pertenecientes a la línea de medicina natural, no gravan IVA, mientras que los productos considerados como suplementos alimenticios si lo gravan.

Tabla 2. Estructura de precios para los puntos de venta de la línea VR Naturista

PRODUCTO	IVA	PRECIO PARA CADENAS			PVP	
		PRECIO SIN IVA	DESC. 10%	DESC. 5%	SIN IVA	CON IVA
MEDICINA NATURAL						
Tintura de Propóleo	0%	2,36	2,12	2,02	4,50	4,50
Extracto Gatriul	0%	1,87	1,68	1,60	3,50	3,50
Elixir Chancapiedra	0%	2,65	2,39	2,27	5,00	5,00
Elixir Boldo	0%	2,65	2,39	2,27	5,00	5,00
Elixir Uña de Gato	0%	2,65	2,39	2,27	5,00	5,00
SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS						
Vinatu	12%	2,50	2,25	2,14	6,16	6,90
VinatuAjomiel	12%	1,79	1,61	1,53	3,13	3,50
Propomiel (x15)	12%	1,08	0,97	0,92	1,97	2,21
Echimiel (x13)	12%	1,24	1,12	1,06	2,25	2,52
Echipoleo (x6)	12%	1,17	1,05	1,00	2,13	2,38
Jengibomb (x15)	12%	1,08	0,97	0,92	1,97	2,21

Elaboración propia (2021)

3.1.2. Competencia de la empresa

VR Naturista tiene como competidores a empresas nacionales y extranjeras. Actualmente, las empresas competidoras más importantes son: Natura Revolución, Natulab, Fitofarmacia, Vivenat, Natubount, entre otras. En la Tabla 3 se puede observar el porcentaje de participación en el mercado fito-farmacéutico de cada una de las empresas, la información fue obtenida en la Superintendencia de compañías valores y seguros (2021).

Tabla 3. Participación de empresas competidoras en el mercado fito-farmacéutico.

Posición	Empresa	Ventas 2020	Participación
1	Natura Revolución	\$ 21.038.002	51,53%
2	Natulab	\$ 11.269.250	27,60%
3	Fitofarmacia	\$ 4.181.632	10,24%
4	Vivenat	\$ 652.836	1,60%
5	Natubount	\$ 606.321	1,48%
6	VR Naturista	\$ 501.256	1,23%
7	Otros	\$ 2.581.112	6,32%
	Total	\$ 40.830.409	

Extraída de superintendencia de compañías, valores y seguros (2021)

VR Naturista tiene una participación en el mercado de 1.23%, considerada como una pequeña parte del pastel en comparación a sus competidores, esto se debe principalmente porque su venta está enfocada en tiendas naturistas, mas no en cadenas de supermercados y farmacias como lo hacen los más grandes; el gasto en marketing es menor y su inversión está enfocada en redes sociales y en algunas revistas, mientras que la competencia lo hace con publicidad en televisión, radio, patrocinio de eventos, impulsaciones, entre otros. De igual manera, VR Naturista posee una cartera de productos muy pequeña, en comparación a los demás participantes del mercado.

3.1.3. Estructura del personal VR Naturista

VR Naturista actualmente tiene 12 trabajadores en su nómina: 3 operarios, 1 jefe de producción, 1 bioquímico, 1 jefe de calidad, 1 jefe de contabilidad, 1 asistente contable, 1 jefe de ventas, 1 vendedor, el presidente de la empresa y el representante legal. Fuera de nómina, mantienen por servicios: 1 diseñador gráfico, 1 asesor de marketing, y 2 bioquímicos. En cuanto a la estructura de ventas, tiene un vendedor, el mismo que maneja a los clientes, los programas de marketing y las ventas de todas las tiendas naturistas del país. La mayoría de las ventas las maneja a través de llamadas telefónicas, Whatsapp, redes sociales o visitas. Actualmente la empresa tiene una cartera de 300 clientes o tiendas naturistas que son atendidos por el único vendedor en nómina lo que complica la atención eficiente y la apertura de nuevos clientes. Sin embargo, la empresa tiene una capacidad adquisitiva de contratar personal de ventas debido al cumplimiento del objetivo de ventas

del 2020, debido a la pandemia que sacudió al mundo. En el Anexo 3, se puede observar a detalle el organigrama de la compañía.

3.1.4. Canales de venta de la empresa

VR Naturista actualmente maneja tres tipos de canales de venta que son:

- **Distribuidores:** La empresa comercializa el 68% de sus ventas a través de seis distribuidores ubicados en distintas ciudades del país que se encargan de comercializar y entregar los productos en tiendas o farmacias naturistas quienes a su vez los venden al consumidor final. Los productos que más se venden en este canal son: Tintura de propoleo, Vinatu, Propomiel y Jengibomb. Los distribuidores dan prioridad a la venta de estas referencias ya que son las de mayor rotación en el mercado o las más buscadas por el consumidor final. Las ventas de los productos de alta rotación, dentro de este canal son del 89%, mientras que, de los productos secundarios, las ventas son del 11%.
- **Subdistribuidores o puntos de venta:** Los subdistribuidores o puntos de venta son farmacias naturistas o más conocidas como centros naturistas, ubicados en todas las ciudades del Ecuador. Este canal representa el 32% de la venta para la empresa, son puntos a los cuales se llega directamente. Según la ARCSA (2017) existen 916 tiendas naturistas en el país, y normalmente se asientan en zonas populares, pero también en centros comerciales. Los productos que contienen estas tiendas en su mayoría son: medicina natural, suplementos alimenticios, vitaminas, alimentos orgánicos, cosmética natural, entre otros. Dentro de este canal, VR Naturista busca vender toda la línea de productos, aquí los productos “secundarios” de la empresa son más cotizados en comparación a otros canales, ya que, VR Naturista hace grandes esfuerzos por promocionarlos. Los productos estrella representan un 72% de las ventas y los secundarios un 28%.
- **E-commerce:** La empresa también vende directamente al consumidor final a través de su tienda en línea y redes sociales, pero las ventas son bajas a través de este canal, ya que representa el 0,08% de las ventas totales de la empresa. Las ventas dentro de este canal, se dan en su mayoría por productos estrella, siendo un 95% de las ventas, mientras que los productos secundarios tan solo un 5% de las mismas.

3.1.5. Estrategias de marketing y venta

VR Naturista utiliza dos estrategias para impulsar las ventas de sus productos; las estrategias push y pull. Según Giraldo & Juliao (2016) la estrategia push se basa en que el fabricante promueva sus productos en forma descendente a través de mayoristas, estos a su vez, hacia los minoristas y estos finalmente hacia el consumidor final. Mientras que en la estrategia pull, el fabricante promueve sus productos hacia el consumidor final a través de los medios de comunicación. El consumidor final pide los productos al punto de venta minorista, este a su vez pide a los mayoristas, y por último este pide al fabricante.

- **Estrategia Push:** La empresa llega al consumidor final a través de una cartera de distribuidores, en ocasiones, existen conflictos con estos clientes porque no trasladan las promociones que la empresa les otorga, así como también estos distribuidores en ocasiones limitan la oferta a los clientes enfocándose únicamente en productos de alta rotación y no muestran todo el portafolio. También existe conflicto de preferencias, ya que los distribuidores venden productos similares de empresas competidoras y estas empresas brindan buenas comisiones, lo cual es atractivo para el distribuidor, dejando a un lado la línea de la empresa VR. Las estrategias Push que emplea VR Naturista son:
 - Entrega de dispensadores para exhibir la línea de dulces herbales en los puntos.
 - Promociones por temporadas en puntos de venta como: 2x1, descuentos, otros.
 - Entrega de muestras de los productos de la línea.
 - Propagandas plegables y volantes para puntos de venta.
- **Estrategia Pull:** La empresa también implementa estrategias de pull, en donde incentiva a través de sus redes sociales, a que el consumidor adquiera los productos en las farmacias naturistas y que a su vez incentiven a estas a pedir todo el portafolio, puesto que existen algunas que solo buscan los paretos y hay rechazo hacia los demás productos de baja rotación. Se han implementado campañas en redes sociales donde los clientes dan su testimonio acerca del uso y beneficios recibidos de los productos, animando a nuevos consumidores a adquirirlos. Entre las estrategias pull que emplea la empresa están:
 - Publicidad en redes sociales y revistas.
 - Creación de contenidos de interés para el segmento objetivo a través de redes sociales, mailing, otros (inbound marketing).

- Publicar a diario testimonios de la eficacia de los productos VR Naturista.

Con la implementación de estas estrategias, las ventas de la empresa VR Naturista aumentaron notablemente a partir del año 2016.

3.1.6. Capacitaciones y liderazgo de la fuerza de ventas

La empresa VR Naturista mantiene capacitaciones en las diferentes áreas para su vendedor y jefe de ventas. En el caso del vendedor se realizan capacitaciones semestrales sobre técnicas de venta para entrar a nuevos puntos de venta tiendas, también capacitaciones sobre usos, dosis, contraindicaciones y manejo de la línea de la empresa. En cuanto al jefe de ventas también se brinda capacitaciones para técnicas de venta, marketing, uso de plataformas, liderazgo (ya que se encarga de supervisar al vendedor).

3.1.7. Remuneración y evaluación de la fuerza de ventas

Las actividades principales del jefe de ventas de VR Naturista son: realizar actividades de marketing, supervisar las ventas del canal de distribuidores y las ventas del canal de tiendas naturistas. En este caso, el jefe de ventas controla las tareas del vendedor de forma mensual, como nuevas ventas, cobros, visitas, entre otros.

El sueldo del vendedor y jefe de ventas es fijo más comisiones (mismas que se dan cuando consiguen nuevos puntos de venta, siempre y cuando no pertenezcan a un distribuidor de la VR Naturista). El sueldo fijo se mantiene durante cada mes de trabajo, mientras que el bono es variable, depende de los puntos de venta nuevos que gane y sus ventas.

3.2. Identificación del problema

La empresa VR Naturista posee varias debilidades y amenazas que pueden afectar sus estrategias y operaciones en el corto plazo. Actualmente comercializa su línea de productos en tiendas naturistas, pero el número de puntos de venta de este tipo es limitado, por lo cual, muchos de los posibles consumidores no logran encontrar los productos fácilmente. Los competidores más fuertes poseen una gran ventaja, ya que ellos han logrado ingresar en supermercados y farmacias, y para los clientes es más fácil encontrarlos. De igual manera, la empresa solo posee un vendedor de planta y un jefe de ventas, los mismos que tienen una alta carga de trabajo, lo que ha impedido que se realicen las actividades necesarias de marketing y venta para ingresar a cadenas importantes, sin embargo, el

crecimiento actual en ventas de VR Naturista le permite tener un presupuesto para la contratación de nuevo personal que apoyen en el crecimiento de nuevos canales y control de otras actividades.

3.3. Análisis del problema

VR Naturista requiere una reestructuración urgente de sus canales de venta debido a que actualmente se encuentra en gran desventaja frente a sus competidores. La empresa no ha podido entrar en nuevos puntos de venta como cadenas de farmacias, ya que no cuenta el personal adecuado que se dedique a esto, de hecho, solo posee un vendedor que se encarga de las tiendas naturistas y manejarlas conlleva enfocarse completamente al manejo del canal actual. La empresa cuenta con la capacidad adquisitiva para contratar nuevo personal, y para esto se requiere diseñar un nuevo plan de ventas y reestructuración de canales para hacerlo correctamente.

4. CONCRECIÓN DE CAMBIO PROPUESTO

4.1. Análisis del canal Farmacias

Según datos de la Superintendencia de Compañías, actualmente el mercado de las farmacias en Ecuador está compuesto de alrededor de 6000 puntos de ventas de los cuales el 90% se encuentran ubicados en zonas urbanas, así como también un 53% pertenecen a grandes grupos de cadenas que según datos de IMS (Health Intelligence Applied), publicados en la Superintendencia de Control de Poder del Mercado, este tipo de negocio se ha fortalecido entre el año 2005 y 2010.

En el Ecuador existen cinco grupos económicos que forman parte del sector farmacéutico: Holding Group Difare, Corporación GPF, Grupo Quifatex, Grupo Leterago y Grupo Farmaenlace; algunos de estos tienen importantes cadenas de farmacias con diversidad de puntos de ventas en todo el territorio nacional (Ver Figura No. 4).



Figura 4. Grupos económicos del sector farmacéutico (elaboración propia, 2021)

Dentro de estos grupos algunos no solo se enfocan en la venta y distribución de medicamentos, sino que ofrecen una experiencia de compra a sus consumidores, han ampliado su oferta de productos convirtiéndose en comercios minoristas con ventas al detalle. El portafolio de productos va desde artículos de belleza, bebés, bazar, alimentos, bebidas, productos naturales, entre otros; el objetivo es que el cliente ingrese a sus locales y obtenga una oferta variada, encuentre lo que busca e impulsar la compra de otros productos. Así mismo, estas cadenas han modificado continuamente sus estrategias para poder garantizar esta experiencia de compra, por ello se han ideado planes de continuidad y fidelización, promociones, gratuidades, talleres, descuentos, entre otros beneficios adicionales. En el Anexo 4 se detallan las principales estrategias comerciales que estas cadenas aplican a lo largo del año.

Grupo Difare: Con presencia a nivel nacional con estas marcas de cadenas de farmacias:

- **Cruz Azul:** Locales franquiciados y otros propios del grupo, con más de 1300 puntos de venta con cobertura en casi todo el territorio ecuatoriano. Se encuentran localizados en zonas urbanas y rurales, su mercado objetivo es segmento medio, medio-bajo y su promesa es: ahorro, confianza, cercanía y variedad. Los espacios en percha de estas cadenas son reducidos y el 70% de su portafolio es medicinas. En estos locales el cliente se acerca a un mostrador y solicita los productos.
- **Pharmacys:** Cadena de farmacias ubicadas a nivel nacional, en zonas urbanas y estratégicas con alrededor de 100 locales, son propias del grupo y atienden un segmento de mercado medio, medio – alto, alto. Su promesa es: buen servicio con recompensas. En este tipo de farmacias el 50% es medicinas y el 50% es productos de

retail, su formato autoservicio permite que el cliente recorra las perchas y decida su compra. Cuentan con servicio de entrega a domicilio y compras en línea.

- **Farmacias Comunitarias:** la mayoría ubicadas en zonas rurales y en casi todo el territorio nacional con aproximadamente 100 puntos de venta, su segmento es medio bajo, bajo y su principal característica es que el 100% son franquiciados. Estas farmacias son únicamente de mostrador.

Corporación GPF: Las marcas de cadenas de farmacias de este grupo son:

- **Fybeca:** Con 95 locales aproximadamente en las principales provincias del país, se encuentran ubicados en zonas urbanas y su mercado objetivo es un segmento medio alto, alto. En esta cadena hay locales donde únicamente se expende medicinas pero la mayoría tiene un formato autoservicio donde el 50% de su portafolio son medicinas y el otro 50% son productos de venta al detalle. Ofrecen servicio a domicilio personalizado y compra de productos a través de su página Web.
- **Sana Sana:** Locales entre propios y franquiciados, considerada como la farmacia de barrio, se encuentran ubicadas en zonas urbanas y rurales a nivel nacional con más de 500 puntos de venta y su mercado objetivo es un segmento medio bajo, bajo. Existen locales tipo autoservicios y aquellos que son únicamente de mostrador. El 70% de su portafolio es medicina y el 30% productos de venta al detalle.

Grupo Farmaenlace: Este grupo tiene las siguientes cadenas.

- **Medicity:** Farmacias que pertenecen al grupo, cuenta con aproximadamente 125 puntos de venta, su segmento es medio, medio alto y se encuentran ubicadas en zonas urbanas en su mayoría. Los locales más grandes tienen formatos autoservicios mientras que un 40% de sus puntos de venta tienen formato de mostrador. Su portafolio está compuesto por 60% medicinas y un 40% de venta al detalle.
- **Farmacias Económicas:** En su formato tienen un 70% productos de medicina y un 30% de otros. Su ubicación está en su mayoría en zonas rurales aunque en provincias están en zonas urbanas y céntricas. Se caracterizan por ser franquiciadas y tener una gran cobertura ya que cuentan con aproximadamente 800 puntos de venta a nivel nacional.

4.2. Propuesta

El principal objetivo de esta propuesta de cambio es conseguir la apertura de nuevos canales de distribución para poder crecer en ventas, puntualmente el enfoque estará en el canal Farmacias. A continuación, se detalla los términos de dicha propuesta.

4.2.1. Portafolio y objetivo de ventas

Para la propuesta de codificación en los nuevos canales, VR Naturista se enfocará en sus productos estrella o Paretos, tomando en cuenta que estos clientes tienen limitaciones de espacios en sus perchas y en su mayoría solicitan probar la rotación de los productos nuevos para poder ampliar el portafolio.

La venta de estos productos en los nuevos clientes tendrá un objetivo de crecimiento del 15% para el año 2021 lo que significa un incremental de \$74 mil dólares aproximadamente. Este análisis está basado en los crecimientos esperados por las cadenas de supermercados y farmacias para este año y el crecimiento esperado de la economía del país. Con este incremental la empresa tendría un crecimiento proyectado del 25% total para el año 2021, lo cual se vuelve alcanzable tomando en cuenta que el 2020 con pandemia el crecimiento fue del 15% sin los nuevos canales. Ver Tabla 4.

Tabla 4. Objetivos de crecimiento 2021 – 2023 nuevos canales

Productos	Resultado valores 2020	Objetivo 2021 sin nuevos canales	Objetivo 2021	% de crecimiento 2021	Incremental nuevos canales 2021	Objetivo 2022	% de crecimiento 2022	Incremental nuevos canales 2022	Objetivo 2023	% de crecimiento 2023	Incremental nuevos canales 2023
Popóleo	\$ 180.238	\$ 198.262	\$ 228.001	27%	\$ 29.739	\$ 269.041	18%	\$ 41.040	\$ 360.381	34%	\$ 91.339
Vinatu	\$ 102.789	\$ 113.068	\$ 130.028	27%	\$ 16.960	\$ 153.433	18%	\$ 23.405	\$ 205.524	34%	\$ 52.091
Propomiel	\$ 83.263	\$ 91.589	\$ 105.328	27%	\$ 13.738	\$ 124.287	18%	\$ 18.959	\$ 166.482	34%	\$ 42.195
Jenjobomb	\$ 82.596	\$ 90.856	\$ 104.484	27%	\$ 13.628	\$ 123.291	18%	\$ 18.807	\$ 165.148	34%	\$ 41.857
Otros	\$ 52.370	\$ 57.607	\$ 57.607	10%	\$ -	\$ 67.976	18%	\$ 10.369	\$ 91.054	34%	\$ 23.078
Total VR Naturista	\$ 501.256	\$ 551.382	\$ 625.448	25%	\$ 74.066	\$ 738.028	18%	\$ 112.581	\$ 988.589	34%	\$ 250.561

(Elaboración propia, 2021)

4.2.2. Estructura de precios

Para la codificación de los productos en los nuevos canales se realizará una estrategia de precios basada en costes que implica fijar precios basados en los costes de producción, distribución y venta del producto más una tasa justa de beneficio por su esfuerzo y riesgo (Esteban-Talaya & Lorenzo-Romero, 2013). Es importante también notar que para estos nuevos canales el PVP (precio de venta al público) debe estar marcado en el producto

porque a más de ser un requisito cada cadena maneja su margen (mark up o mark down) partiendo de este. Ver cálculo de márgenes en Anexo 5.

La estructura de precios que se presentaría a cada cliente les dejaría un mark down de al menos 53% considerado como interesante para estas cadenas, de la misma manera para VR Naturista queda un porcentaje de ganancia que será invertido en actividades promocionales en los puntos de ventas. Ver Tabla 5.

Tabla 5. Estructura de precios nuevos canales

Producto	Costo base	Descuento 1	Descuento 2	Costo final sin iva	Costo final con iva	Precio en percha sugerido si iva	PVP sin iva	PVP con iva	Mark down
Popóleo	\$ 2,36	10%	5%	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 4,50	\$ 4,95	\$ 4,95	55%
Vinatu	\$ 2,50	10%	5%	\$ 2,14	\$ 2,39	\$ 6,16	\$ 6,78	\$ 7,59	65%
Propomiel	\$ 1,08	10%	5%	\$ 0,92	\$ 1,03	\$ 1,97	\$ 2,17	\$ 2,43	53%
Jenjibomb	\$ 1,08	10%	5%	\$ 0,92	\$ 1,03	\$ 1,97	\$ 2,17	\$ 2,43	53%

(Elaboración propia, 2021)

4.2.3. Alcance - Locales

De acuerdo al número de locales que actualmente tienen estas cadenas de farmacias, el objetivo propuesto por VR Naturista es lograr para este primer año un alcance del 20%, codificando sus productos principalmente en los formatos autoservicios y en aquellas que llegan a segmentos medios, medios altos. En la Tabla 6 se especifica el objetivo de alcance por cadena.

Tabla 6. Objetivo de alcance por cadena para VR Naturista

	Total locales	# locales objetivo	% de alcance
Pharmacys	100	100	100%
Cruz Azul	1300	130	10%
Fybeca	95	95	100%
Sana Sana	500	50	10%
Económicas	800	80	10%
Mecicity	125	125	100%
Total	2920	580	20%

(Elaboración propia, 2021)

Presentación y codificación de productos en los nuevos clientes: En este punto se especifica las herramientas necesarias para la presentación a las cadenas de los productos de VR Naturista.

- Carta de presentación de la empresa y de su portafolio de productos.
- Estructura de precios de los productos a codificar.
- Muestras de los productos a codificar.
- Registros sanitarios de productos a codificar.
- Presentación y capacitación a clientes de las características de los productos y su aplicación para cada caso.

4.3. Tamaño y organigrama (funciones) de la fuerza de ventas

La propuesta de reestructuración de canales de distribución para VR Naturista incluye la expansión del organigrama, puesto que es necesario la contratación de personal para el manejo de la relación comercial y seguimiento de ventas de los nuevos clientes. En la Figura 5 se muestra cómo quedaría el nuevo organigrama de ventas.

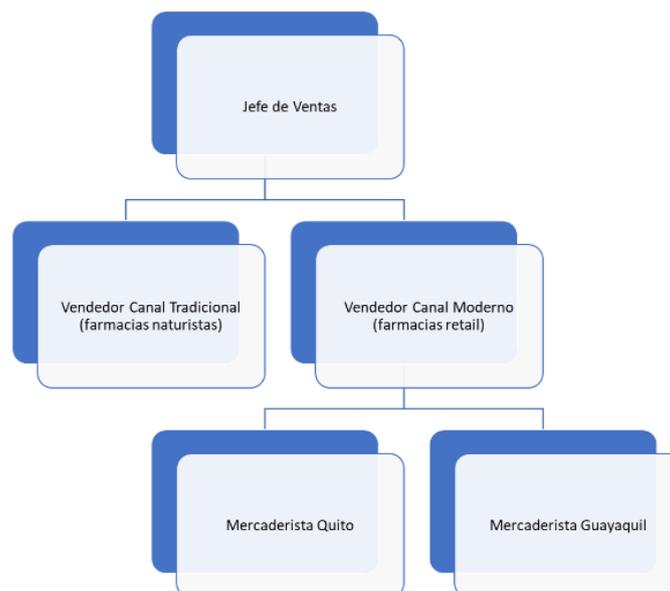


Figura 5. Nuevo organigrama de ventas (elaboración propia, 2021)

La nueva estructura de ventas garantiza la especialización, con decisiones centralizadas en el jefe de ventas con aportes y contribuciones importantes de los vendedores. Es vertical

y de acuerdo a la definición de los tipos de estructuras de la organización de ventas está dada por el Mercado, es decir que cada uno de los vendedores se enfocará en atender clientes de acuerdo al canal de distribución que maneja VR Naturista, los vendedores realizan todas las actividades de venta para todos los productos pero únicamente para sus cuentas. (Ingram et al., 2015; Johnston & Marshall, 2016).

4.4. Búsqueda y selección de la fuerza de ventas

El proceso de selección comprende tres etapas (Ingram et al., 2015):

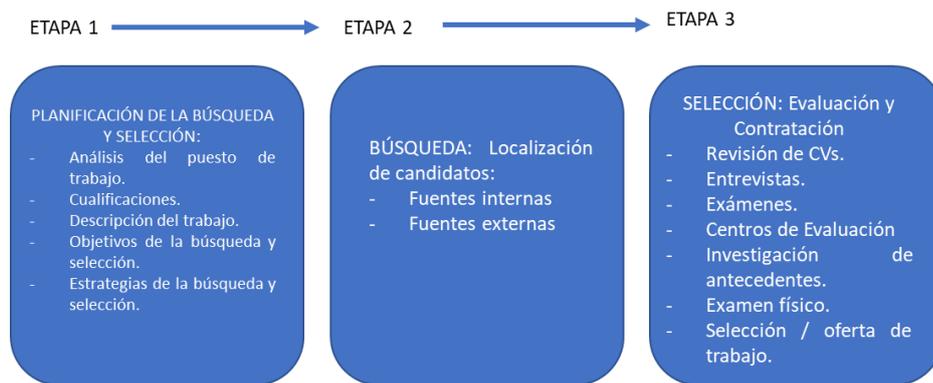


Figura 6. Proceso de búsqueda y selección de vendedores. Fuente: Adaptado de Ingram et al. (2015)

ETAPA 1.

Análisis del puesto de trabajo: En este punto se describe a detalle las tareas, deberes y responsabilidades del puesto de trabajo.

Ejecutivo de cuentas canal moderno (Farmacias retail). Descripción:

- Responsable de generar ventas a través la atención y asesoramiento comercial a los clientes asignados siendo parte de la toma de decisiones y desarrollo de proyectos a corto, mediano y largo plazo.
- Asegurar el cumplimiento de objetivos y rentabilidad, seguimiento de acuerdos y garantizar el cumplimiento de presupuesto mes a mes.
- Realizar la codificación de productos, regularización y/o actualización de precios y descuentos, firmas de acuerdos o convenios.
- Implementar los planes comerciales delineados con la Gerencia de Marketing.
- Analizar resultados de ventas.

- Contribuir con el posicionamiento de las marcas abarcando más espacios en los puntos de venta y la consecución de nuevos clientes a mediano y largo plazo.
- Trabajo en equipo con todas las áreas relacionadas a la consecución de objetivos.

Mercaderista. Descripción:

- Responsable de exhibir y mantener la mejor presencia de las marcas de la empresa en las perchas de los puntos de ventas asignados en su ruta, siguiendo los lineamientos de la estrategia de la categoría (planogramas).
- Asegurar la exhibición adecuada de los productos en los puntos de ventas, inventario suficiente, perchado correcto, limpieza.
- Conseguir espacios de exhibición competitivos e importantes para las marcas de la compañía.
- Comunicación y ejecución de actividades promocionales.
- Identificación de oportunidades de negocio.
- Impulsación en los puntos de ventas.

Cualificaciones: Se refiere a la aptitud, habilidades y conocimientos necesarios para realizar el trabajo.

Ejecutivo de cuentas canal moderno (Farmacias retail). Requisitos:

- Titulado en carreras universitarias como Marketing, Comercial o carreras afines.
- Tener 3 años o más de experiencia en ventas en canal farmacias o canal retail, en empresas de consumo o medicina.
- Conocimientos en herramientas de utilitarios office.
- Capaz de crear relaciones a largo plazo con ejecutivos de alto nivel y partes interesadas.
- Capacidad para construir y liderar equipos.
- Habilidades de negociación.

Mercaderistas. Requisitos:

- Experiencia mínima de 6 meses en el área de consumo masivo como mercaderista.
- Educación mínima Bachillerato.
- Conocimiento de merchandising.

- Conocer rutas en la ciudad de Quito / Guayaquil
- Disponibilidad para trasladarse dentro de la ciudad por diversas zonas.
- Habilidades de negociación.
- Actitud proactiva, enfocado en trabajo en equipo y bajo presión.
- Contar con movilización (no indispensable).

Objetivos de la búsqueda y selección: Se deben definir para un periodo de tiempo, determinar las necesidades presentes y futuras en términos de número y tipo de vendedores.

- Contratación de un ejecutivo de ventas con residencia en la ciudad de Quito con un periodo de prueba de 3 meses y luego de eso contrato indefinido como lo estipula la ley laboral en el Ecuador.
- Contratación de dos mercaderistas con residencia en la ciudad de Quito y otro en la ciudad de Guayaquil, con periodo de prueba de 3 meses y luego contrato indefinido como lo estipula la ley laboral en el Ecuador.
- Una vez establecidos los objetivos se debe definir las estrategias que incluyen el calendario de actividades de búsqueda y selección.

ETAPA 2.

Búsqueda: se refiere a la localización de candidatos a través de fuentes internas y externas. En el caso de las internas se realizará una búsqueda dentro de la organización con posibles candidatos que se ajusten a los requerimientos del puesto. También se utilizará fuentes externas como: LinkedIn, Multitrabajo y referidos. En VR Naturista no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos que realice el proceso de búsqueda y selección, por ello la responsabilidad estará bajo el Gerente de Marketing y Jefe de ventas con apoyo de una asistente.

ETAPA 3.

Selección: Evaluación y contratación. Se refiere a las herramientas a utilizar para la selección, entre las principales están (Ingram et al., 2015):

- Revisión de CVs
- Entrevistas

- Exámenes o pruebas
- Investigación de antecedentes
- Selección y oferta de trabajo

4.5. Capacitaciones, motivación y liderazgo de la fuerza de ventas

Una vez contratado el nuevo personal, se realizarán capacitaciones acerca del producto, sus usos y aplicaciones. Así como también se dictará cursos para formación en los argumentos de ventas para los nuevos clientes y para la gestión en cada punto de venta. Se continuará con las capacitaciones que VR Naturista tiene actualmente para su vendedor y se replicará para las nuevas contrataciones una vez pasen el periodo de prueba.

4.6. Remuneración y evaluación de la fuerza de ventas

Los sistemas de remuneración pueden ser monetario y no monetarios, cuando se habla de un sistema monetario se basa en ingresos, seguros o planes de compensaciones. De la misma manera los ingresos en las áreas de ventas están compuestos por lo general de un salario base, comisiones y bonos, siendo estos últimos complementarios al salario normal o incentivos a los vendedores. El establecimiento del sistema de remuneración económico adecuado depende de las tareas de ventas que se requieren en cada puesto de trabajo. Además, se deben incluir salarios competitivos para atraer y mantener vendedores cualificados (Artal, 2017; Ingram et al., 2015).

La Propuesta salarial para VR Naturista estará compuesta de:

Para Vendedor:

- Salario, básico y fijo mensual.
- Variable, monto a pagarse basado en cumplimiento mensual. Este objetivo está compuesto por varios KPIS:
 - Cumplimiento de objetivo de ventas mensual.
 - Codificación de productos en locales.
 - Merchandising.
 - Cumplimiento objetivo de cartera.
- Alimentación y movilización, se considerará un valor mensual a pagarse por este concepto sin necesidad de ser liquidado por el vendedor.

- Bonos, se ofrecerá un bono anual por cumplimiento de objetivo de ventas y codificación en nuevos clientes, que corresponde a un sueldo unificado.

Para Mercaderistas:

- Salario, básico fijo mensual.
- Alimentación y movilización, se considerará un valor mensual a pagarse por este concepto sin necesidad de ser liquidado por el mercaderista.
- Bonos o concursos trimestrales por cumplimientos de objetivos. Los objetivos para los mercaderistas estarán basados en:
 - Merchadising.
 - Abastecimiento de locales.

Dentro de las remuneraciones no monetarias VR Naturistas ofrece promociones, reconocimientos formales o informales, programas formativos como talleres, cursos y más.

5. IMPACTO EN LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Muchos departamentos de la empresa VR Naturista tendrán un impacto o estarán involucrados en el desarrollo de este proyecto.

- **La Alta dirección:** área clave en donde se establecen los objetivos, la toma de decisión y la dirección de la organización, controla todas las áreas funcionales. Desde aquí se aprobará el proyecto de mejora de VR Naturista y se evaluarán los resultados con una retroalimentación mensual y anual para la revisión de estrategias y objetivos.
- **Departamento de Contabilidad y Finanzas:** esta área es responsable de la gestión monetaria y financiera de la empresa, control de nómina, proveedores, informes financieros, automatización del negocio, entre otros. El departamento financiero de VR Naturista deberá aprobar el presupuesto para este proyecto, se controlarán los costes y se revisará el ROI y la rentabilidad mensualmente.
- **Departamento de Producción:** es el área encargada de convertir la materia prima en insumos, responsable de todo el proceso de producción: monitoreo y control de calidad. Para este proyecto se deberá revisar los actuales procesos de producción del portafolio y si es posible cumplir con la nueva demanda del producto, tomando en

cuenta que se tendrá un crecimiento en ventas, se debe incrementar la producción de los productos a ser codificados en los nuevos canales. Para esto en conjunto con Ventas y Marketing se deberá elaborar un Forecast mensualizado hasta fines del 2021 y todo el año 2022 para la debida planificación de producción. Este Forecast se revisará trimestralmente para su debido ajuste.

- **Marketing y publicidad:** área que se encarga de la consecución de clientes, establecimiento de estrategias de comunicación para conseguir los objetivos de marketing, desarrollo y coordinación de la imagen institucional, de marca, productos, puntos de venta, difusión y publicidad. Este departamento se encargará de proporcionar el material necesario a ventas para la debida codificación de los productos en los nuevos canales, definir las nuevas estrategias de push y pull para los nuevos canales y definir el presupuesto a invertir anualmente en los nuevos canales.
- **Recursos Humanos:** se encarga de buscar, seleccionar y reclutar al personal para trabajar dentro de la organización, adicional todo lo que tenga que ver con temas administrativos, legales, capacitaciones, comunicación interna. Tomando en cuenta que en la empresa no existe un departamento de recursos humanos establecido, las otras áreas serán de apoyo para la selección del nuevo equipo de ventas.
- **Tecnología:** se encarga del desarrollo de las plataformas tecnológicas, hardware, software, redes de computación, soporte técnico al personal, seguridad de la información. Este departamento se encargará de proporcionarles las herramientas tecnológicas al nuevo equipo de ventas: computadora, celulares.
- **Ventas y Servicio al cliente:** área que se encarga de interactuar con los clientes y establecer una relación a largo plazo, responsable de responder consultas, procesar pedidos, quejas, negociar, entre otros. Este departamento es el que más se verá involucrado en este nuevo proyecto, ya que su estructura se verá modificada y el presupuesto de ventas se incrementará. Con este plan de reestructuración las ventas por canal quedarían como se muestra en la Figura 7 y Tabla 7.

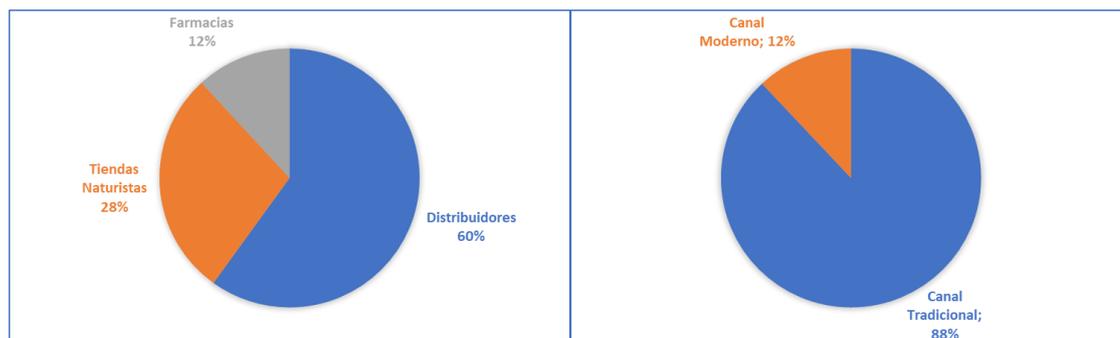


Figura 7. Porcentaje de ventas por canal para el cierre del 2021 (elaboración propia)

Tabla 7. Detalle de venta por canal para el cierre del 2021 en valores y porcentajes.

Canal	Valor	Pesos por canal
Distribuidores	\$ 374.939	60%
Tiendas Naturistas	\$ 176.442	28%
Total Canal tradicional	\$ 551.382	88%
Farmacias	\$ 74.066	12%
Total Canal Moderno	\$ 74.066	12%
Total VR Naturista	\$ 625.448	

(Elaboración propia)

- **Compras:** se encarga de la adquisición de la materia prima, maquinaria, equipos, insumos, todo aquello necesario para el correcto desempeño de los trabajadores y de la empresa. Este departamento se encargará de incrementar los insumos para la nueva demanda de los productos en base a la planificación con el nuevo forecast.
- **Legal:** encargada de la asesoría legal a la empresa, cada uno de los departamentos y sus colaboradores, asesoría para el desarrollo de nuevos negocios, contratos, todo tipo de transacción externa, reclamos de clientes, productos defectuosos, leyes laborales, entre otros. En este caso será quien proporcione la documentación necesaria para presentar a los nuevos clientes y asegurar que se cumplan todas las normas y procedimientos para la creación e los nuevos clientes.

6. ANALISIS DE LA VIABILIDAD ECONOMICA DE LA PROPUESTA

6.1. Presupuesto de la reestructuración de fuerza de ventas.

Una vez realizado el análisis de lo que implicará elaborar esta reestructuración de fuerza de ventas para VR Naturista, se procede a estudiar el presupuesto que se necesitará para llevar a cabo dicho plan. En el Anexo 6 se puede observar a detalle el presupuesto definido para la reestructuración de la fuerza de ventas de la empresa, aquí se han incluido los sueldos, gastos y viáticos mensuales previstos para el personal (jefe de ventas, vendedores y mercaderistas). La empresa cuenta con un vendedor que tiene a cargo el tradicional con un sueldo mensual de \$800 dólares, con la implementación del proyecto y por su experiencia, este vendedor será ascendido a jefe de ventas con un nuevo sueldo de \$1100 dólares continuando con el manejo del dicho canal. Como se había mencionado, para este proyecto se contratará un vendedor con un sueldo \$800 que tendrá a cargo el canal farmacias y dos mercaderistas con un sueldo de \$500 dólares cada uno, mismos que se dividirán en ambos canales (farmacia y tradicional). Los gastos de aporte patronal, fondo de reserva, décimo cuarto y décimo tercer sueldo, están establecidos como adicional al salario descrito. En total, el gasto de personal que se requiere para implementar este plan, será de \$53.867 dólares anuales. Este equipo recibirá comisiones del 3% de las ventas realizadas en el proyecto.

6.2. Proyección de la reestructuración de la fuerza de ventas.

En la tabla 8 se procede a elaborar un estado de resultados con una proyección de la utilidad obtenida en este plan de reestructuración. Dentro de esta proyección se encuentran todos los gastos y costos que se requerirán para llevar a cabo este proyecto, tales como capacitaciones, material publicitario, asesorías, mano de obra, materia prima, entre otros. La proyección fue elaborada hasta el año 2023, se tomó en cuenta el incremento de unidades para el nuevo canal, los costos y gastos para cumplir con la demanda y el valor de la inflación promedio en Ecuador, que según Statista (2021) será de (1.05%) para el año 2021, (2.32%) para el 2022 y (1.38%) para el año 2023.

Tabla 8. Estado de resultado proyectado con las ganancias obtenidas por la propuesta del plan de ventas del año 2021 al 2023.

	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ingresos	\$ 74.066,00	\$ 112.581,00	\$ 250.561,00
Costos	\$ 12.019,00	\$ 18.692,83	\$ 42.177,00
Materia prima	\$ 4.398,00	\$ 6.840,09	\$ 15.433,44
Mano de obra	\$ 5.063,00	\$ 7.874,35	\$ 17.767,05
Costos indirectos	\$ 1.258,00	\$ 1.956,53	\$ 4.414,57
Instalaciones y mantenimiento	\$ 1.300,00	\$ 2.021,86	\$ 4.561,95
Gastos	\$ 48.822,22	\$ 52.825,23	\$ 88.175,23
Gastos operacionales	\$ 48.712,22	\$ 52.696,53	\$ 87.988,62
Gastos de personal	\$ 35.985,66	\$ 37.924,43	\$ 65.535,39
Sueldos	\$ 21.600,00	\$ 22.101,12	\$ 37.200,00
Aporte patronal	\$ 2.624,40	\$ 2.685,29	\$ 4.519,80
Fondo de reserva	\$ 1.799,28	\$ 1.841,02	\$ 3.098,76
Decimo cuarto sueldo	\$ 1.380,00	\$ 1.412,02	\$ 2.300,00
Decimo tercer sueldo	\$ 1.800,00	\$ 1.841,76	\$ 3.100,00
Transporte	\$ 1.560,00	\$ 1.596,19	\$ 2.640,00
Viaticos	\$ 3.000,00	\$ 3.069,60	\$ 5.160,00
Comisiones	\$ 2.221,98	\$ 3.377,43	\$ 7.516,83
Gastos generales	\$ 3.900,00	\$ 4.167,38	\$ 6.128,12
Anuncios y publicaciones	\$ 180,00	\$ 194,40	\$ 283,82
Capacitaciones y asesorías	\$ 1.350,00	\$ 1.458,00	\$ 2.172,42
Seguridad y salud	\$ 320,00	\$ 327,42	\$ 478,04
Depreciaciones	\$ 800,00	\$ 818,56	\$ 1.195,10
Impuestos	\$ 950,00	\$ 1.045,00	\$ 1.525,70
Otros	\$ 300,00	\$ 324,00	\$ 473,04
Gastos de ventas	\$ 8.737,56	\$ 10.500,59	\$ 16.174,12
Material publicitario en puntos y capacitaciones	\$ 1.165,00	\$ 1.481,32	\$ 2.251,62
Publicidad	\$ 5.012,56	\$ 6.254,47	\$ 9.885,89
Muestras de productos	\$ 1.560,00	\$ 1.684,80	\$ 2.459,81
Diseño de artes	\$ 1.000,00	\$ 1.080,00	\$ 1.576,80
Gastos Financieros	\$ 89,00	\$ 104,13	\$ 150,99
Gastos no operacionales	\$ 110,00	\$ 128,70	\$ 186,62
Utilidad	\$ 13.224,78	\$ 41.062,94	\$ 120.208,76

(Elaboración propia)

Se debe tomar en cuenta que la nueva fuerza laboral de ventas, tendrá acciones no solo en el canal de farmacias, si no, también en el canal tradicional, por lo que es necesario incluir

un análisis global acerca de cómo afectará los nuevos ingresos a VR Naturista, para esto, se elaboró a un estado de resultados global, con su respectiva proyección (ver Anexo 7):

6.3. Relación Costo – Beneficio.

Finalmente, como se pudo observar en la tabla 8, gracias a la implementación del proyecto de reestructuración de fuerza de ventas, VR Naturista obtendrá un aumento evidente en sus ingresos, según la proyección elaborada. Si se transforma esto en porcentaje de ganancia por año, se puede resumir las ganancias de la siguiente forma (tabla 9):

Tabla 9. Incremento de ingresos por implementación del nuevo plan de fuerza de ventas

Año	Aumento de ingresos (\$)	Aumento de ingresos (%)
2021	\$ 74.066,00	0%
2022	\$ 112.581,00	52,00%
2023	\$ 250.561,00	122,56%

(Elaboración propia)

El porcentaje incremental del año 2022 vs 2021 será del 52% mientras que en el 2023 se espera un incremental del 122,56%. Este resultado es atractivo para VR Naturista, es una oportunidad dada por pandemia y por la tendencia de uso de medicina natural. Si la empresa decide no implementar este plan, la tendencia de ventas se mantendría como lo muestra el histórico, con el riesgo de que puedan disminuir las ventas al no contar con canales de fácil acceso para el consumidor. Existe también el riesgo de que al finalizar la pandemia el consumo por lo natural se reduzca al mínimo, es por este motivo, que quedarse en un solo mercado puede ser peligroso para la empresa.

Para obtener el resultado de la relación costo-beneficio se aplica la fórmula del retorno de la inversión ROI, que de acuerdo a Franklin (2007) se parte de las ganancias (ingresos) del proyecto y de la inversión realizada (costos y gastos). En la tabla 10 se elabora un análisis por año de esta fórmula.

Tabla 10. Relación costo-beneficio

Año	Ganancias	Inversion	ROI
2021	\$ 74.066,00	\$ 60.841,22	21,74%
2022	\$ 112.581,00	\$ 71.518,06	57,42%
2023	\$ 250.561,00	\$ 130.352,24	92,22%

(Elaboración propia)

Al aplicar la fórmula del ROI, se obtiene un resultado de 21.74% en el año 2021, 57.42% en el año 2022 y de 92.22% en el año 2023. Al ser positivos cada uno de ellos, se concluye que la implementación de este plan es conveniente para VR Naturista.

7. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

- De acuerdo al análisis del entorno externo de la compañía a través del PESTEL, se puede concluir que las condiciones de económicas, políticas y sobre todo la situación actual de la pandemia y el comportamiento de consumo, pueden permitir a VR Naturista realizar este plan de reestructuración con algunos factores a favor.
- Los canales de venta actuales de VR Naturista son: distribuidores con el 68% de las ventas totales y tiendas naturistas con el 32%. Hay que tomar en cuenta que existen 916 tiendas naturistas en todo el país, lo que limita a que el consumidor pueda encontrar la línea de productos y es por este motivo que la empresa se propone incrementar un canal de venta para llegar a más consumidores y mejorar también su margen de utilidad.
- Las nuevas tendencias de cuidado natural y de consumo de productos naturales se ha incrementado en los últimos años, y debido a la pandemia este consumo aumentó, por lo cual, cadenas de farmacia incrementaron sus espacios en perchas para estos productos, esta es una oportunidad para empresas del sector.
- La fuerza de ventas actual de VR Naturista se compone de una persona la cual no tiene el alcance para manejar la cartera de clientes actuales y mucho menos realizar una expansión en nuevos canales, sin embargo, con el incremento de ventas en los últimos años en VR Naturista le permite contar con un capital para inversión para la reestructuración propuesta y continuar manejando un margen de utilidad significativo.
- El plan de reestructuración se enfocará en primera instancia en el canal de farmacias, con un objetivo de alcance del 20% en puntos de venta, crecimiento en ventas del 25% para fines del año 2021, con una nueva estructura de ventas confirmada por un vendedor para canal tradicional (actual), un vendedor para canal moderno y el apoyo de dos mercaderistas. Con esto la venta por canal quedaría de la siguiente manera: distribuidores 60%, tiendas naturistas 28% y farmacias 12%.

- El ROI calculado con la proyección de ventas y sus incrementales será de: 21,74% en el año 2021, 57.42% en el año 2022 y 92.22% en el año 2023, siendo un resultado positivo gracias a la incorporación de este plan.

7.1. Limitaciones y restrospectiva

7.1.1. Limitaciones y amenazas

Los competidores más grandes cuentan con amplia experiencia en el mercado, algunos mantienen fuertes alianzas con las grandes cadenas de farmacias, lo que podría dificultar la entrada de VR Naturista a este canal. De igual manera, la pandemia fue el principal motor para el aumento de las ventas de la empresa, y en el momento que esto cambie, la demanda de este tipo de productos podría disminuir y las ventas podrían verse afectadas. Pueden también existir errores en la contratación del nuevo personal o falta de una adecuada preparación y capacitación para los mismos, que puede afectar el cumplimiento de los objetivos del plan. Finalmente, si la empresa continua sin innovar con nuevos productos, puede quedarse atrás de su competencia y no ofrecer nada nuevo a los consumidores ni a las cadenas de farmacias, disminuyendo su participación en el mercado.

7.1.2. Alternativas y plan de contingencia.

- Contratación de un vendedor adicional para manejar los canales de venta de la empresa, con esto se aliviaría el trabajo del vendedor actual y se mejoraría la relación con los clientes, se podría tener un mejor enfoque de ventas de los productos.
- Enfoque en canal autoservicios (supermercados) y no en el canal farmacias o manejar la apertura de ambos canales, sin embargo, esto implicaría la contratación de más personal para la nueva estructura de ventas.
- Dentro de los canales actuales se puede mejorar la relación con distribuidores, capacitarlos y lograr un mejor enfoque en clientes, mejorar la atención, margen, seguimiento de pedidos y alcance de puntos de ventas. De esta misma manera se puede lograr ingresar al canal de farmacias y autoservicios a través de distribuidores sin embargo esto implica que el margen que tengan les permita dar un precio competitivo a este tipo de clientes.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). *Listado de Laboratorios farmacéuticos de productos naturales*. Quito
2. Aulestia J. (2020). *Grupo Difare La Distribución farmacéutica en el país*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de <https://www.revistalideres.ec/lideres/grupo-difare-distribucion-farmaceutica-pais.html>
3. Banco Central del Ecuador (2021). *La economía ecuatoriana se recuperará 3,1% en 2021*. Recuperado el 7 de abril de 2021 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
4. Banco Central del Ecuador (2021). *Indicadores económicos*. Recuperado el 7 de abril de 2021 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>.
5. Corporación GPF (s.f.). *Marcas*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de <https://www.corporaciongpf.com/marcas/>.
6. Esteban-Talaya, Á y Lorenzo-Romero, C (2013). Dirección Comercial. Madrid: ESIC
7. Ferrel, O.C. y Hartline, M. (2012). *Estrategias de Marketing*. Ciudad de México. Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
8. Franklin, Enrique Benjamin (2007). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación. p. 843.
9. Giraldo, M., & Julia, D. (2016). *Gerencia de Marketing*. Barranquilla: Ecoe Ediciones.
10. Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., y Williams, M. R. (2015). *Management: Analysis and Decision Making*. New York: Routledge.
11. Grupo Difare (s.f.). *Farmacias*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de <https://difare.com.ec/nuestras-farmacias/>
12. Instituto Nacional de Estadística y Censos (2021). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado el 07 de abril de 2021 de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2019/201912_Principales_resultados_Multiproposito_TIC.pdf
13. Instituto Nacional de Estadística y Censos (2021). *Estadísticas*. Recuperado el 07 de abril de 2021 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

14. Ministerio de industria y productividad (2021). *Categorización de empresas*. Recuperado el 2 de abril de 2021 de <http://servicios.industrias.gob.ec/rum/publico/consultaCategorizacion.isf>
15. Moraes, D. (2018). 5 fuerzas de Porter: *Conócelas a detalle para analizar tu competencia y orientar mejor tu negocio*. Recuperado el 31 de marzo del 2021 de <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
16. Observatorio del comercio electrónico UESS. (2017). *Antecedentes y situación del Ecommerce en Ecuador*. Ecuador: UESS.
17. Opina América Latina. (2016). *El 37% de los latinos utiliza medicinas alternativas*. Recuperado el 7 de abril de 2021 de <http://www.opinaamericalatina.com/?page=notas&id=80>
18. Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Cambridge: Harvard Business Review.
19. Revista Vistazo (2018). *Los servicios adicionales fidelizan al cliente*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/los-servicios-adicionales-fidelizan-al-cliente>
20. Sala, A. y Casadevall, G. (2020). Los complementos alimenticios y el nuevo reto de los productos naturales saludables. *El farmacéutico*, 5, 30-35.
21. Sáenz, J. J. (20 de Febrero de 2018). *El comercio electrónico evoluciona con ritmo en el país* Líderes, 11.
22. Sociedad Española de Endocrinología y Nutrición (2018). *Intolerancia alimentaria*. Recuperado el 25 de abril del 2021 de https://www.seen.es/ModulGEX/workspace/publico/modulos/web/docs/apartados/1589/290920_013059_6121346113.pdf
23. Statista (2021). *Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2025*. Recuperado el 25 de Junio de 2021 de <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>
24. Superintendencia de compañías. (2021). Superintendencia de compañías, valores y seguros. Recuperado el 18 de abril de 2021 de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInfor/consultaPrincipal.zul?id=1>
25. Superintendencia de control del poder de mercado (2015). *Estudio de Mercado Sector Farmacéutico Ecuatoriano*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de

<https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/01/Estudio-de-mercado-en-el-sector-farmaceutico.pdf>

26. Symrise (2020). *Importance of naturalness to consumers*. Recuperado el 1 de abril de 2021 de https://www.symrise.com/nc/newsroom/article/studie-zeigt-relevanz-von-natuerlichkeit-fuer-verbraucher-von-lebensmitteln-und-getraenken-in-lateiname-1/?cHash=7ad68e1a73f77b7aade2c66192896320&sword_list%5B0%5D=colombia

Anexo 1.

Leyes Ambientales que regulan a empresas Fitofarmacéuticas en Ecuador.

TITULO II DEL REGIMEN INSTITUCIONAL DE LA GESTION AMBIENTAL

CAPITULO I DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

Art. 7.- La gestión ambiental se enmarca en las políticas generales de desarrollo sustentable para la conservación del patrimonio natural y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que establezca el Presidente de la República al aprobar el Plan Ambiental Ecuatoriano. Las políticas y el

Plan mencionados formarán parte de los objetivos nacionales permanentes y las metas de desarrollo. El Plan Ambiental Ecuatoriano contendrá las estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión ambiental nacional y será preparado por el Ministerio del ramo.

CAPITULO II DE LA EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL Y DEL CONTROL AMBIENTAL

Art. 19.- Las obras públicas, privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Unico de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio.

Art. 21.- Los sistemas de manejo ambiental incluirán estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental; evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono. Una vez cumplidos estos requisitos y de conformidad con la calificación de los mismos, el Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente.

Art. 22.- Los sistemas de manejo ambiental en los contratos que requieran estudios de impacto ambiental y en las actividades para las que se hubiere otorgado licencia ambiental, podrán ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio del ramo o de las personas afectadas.

La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se realizará mediante la auditoría ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministerio del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse.

Art. 23.- La evaluación del impacto ambiental comprenderá:

- a) La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada;
- b) Las condiciones de tranquilidad públicas, tales como: ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución; y,
- c) La incidencia que el proyecto, obra o actividad tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.

Art. 24.- En obras de inversión públicas o privadas, las obligaciones que se desprendan del sistema de manejo ambiental, constituirán elementos del correspondiente contrato. La evaluación del impacto ambiental, conforme al reglamento especial será formulada y aprobada, previamente a la expedición de la autorización administrativa emitida por el Ministerio del ramo.

Art. 25.- La Contraloría General del Estado podrá, en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental, determinando la validez y eficacia de éstos, de acuerdo con la Ley y su Reglamento Especial. También lo hará respecto de la eficiencia, efectividad y economía de los planes de prevención, control y mitigación de impactos negativos de los proyectos, obras o actividades. Igualmente podrá contratar a personas naturales o jurídicas privadas para realizar los procesos de auditoría de estudios de impacto ambiental.

Art. 26.- En las contrataciones que, conforme a esta Ley deban contar con estudios de impacto ambiental, los documentos precontractuales contendrán las especificaciones, parámetros, variables y características de esos estudios y establecerán la obligación de los contratistas de prevenir o mitigar los impactos ambientales. Cuando se trate de concesiones, el contrato incluirá la correspondiente evaluación ambiental que establezca las condiciones ambientales existentes, los mecanismos para, de ser el caso, remediarlas y las normas ambientales particulares a las que se sujetarán las actividades concesionadas.

Art. 25.- La Contraloría General del Estado podrá, en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental, determinando la validez y eficacia de éstos, de acuerdo con la Ley y su Reglamento Especial. También lo hará respecto de la eficiencia, efectividad y economía de los planes de prevención, control y mitigación de impactos negativos de los proyectos, obras o actividades. Igualmente podrá contratar a personas naturales o jurídicas privadas para realizar los procesos de auditoría de estudios de impacto ambiental.

Art. 26.- En las contrataciones que, conforme a esta Ley deban contar con estudios de impacto ambiental, los documentos precontractuales contendrán las especificaciones, parámetros, variables y características de esos estudios y establecerán la obligación de los contratistas de prevenir o mitigar los impactos ambientales. Cuando se trate de concesiones, el contrato incluirá la correspondiente evaluación ambiental que establezca las condiciones ambientales existentes, los mecanismos para, de ser el caso, remediarlas y las normas ambientales particulares a las que se sujetarán las actividades concesionadas.

Art. 27.- La Contraloría General del Estado vigilará el cumplimiento de los sistemas de control aplicados a través de los reglamentos, métodos e instructivos impartidos por las distintas instituciones del Estado, para hacer efectiva la auditoría ambiental. De existir indicios de responsabilidad se procederá de acuerdo a la ley.

CAPITULO III DE LOS MECANISMOS DE PARTICIPACION SOCIAL

Art. 29.- Toda persona natural o jurídica tiene derecho a ser informada oportuna y suficientemente sobre cualquier actividad de las instituciones del Estado que conforme al Reglamento de esta Ley, pueda producir impactos ambientales. Para ello podrá formular peticiones y deducir acciones de carácter individual o colectivo ante las autoridades competentes.

CAPITULO IV DE LA CAPACITACION Y DIFUSION

Art. 30.- El Ministerio encargado del área educativa en coordinación con el Ministerio del ramo, establecerá las directrices de política ambiental a las que deberán sujetarse los planes y programas de estudios obligatorios, para todos los niveles, modalidades y ciclos de enseñanza de los establecimientos educativos públicos y privados del país.

Art. 31.- El Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental, a través de los medios de difusión de que dispone el Estado proporcionará a la sociedad los lineamientos y orientaciones sobre el manejo y protección del medio ambiente y de los recursos naturales.

Art. 32.- El Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental en coordinación con las instituciones del Estado competentes en la materia, publicará en periódicos de amplia circulación los listados de productos, servicios y tecnologías de prohibida fabricación, importación, comercialización, transporte y utilización; por su peligro potencial para la salud y el medio ambiente. También publicará la lista de aquellos productos que han sido prohibidos en otros países.

CAPITULO V INSTRUMENTOS DE APLICACION DE NORMAS AMBIENTALES

Art. 33.- Establécense como instrumentos de aplicación de las normas ambientales los siguientes: parámetros de calidad ambiental, normas de efluentes y emisiones, normas técnicas de calidad de productos, régimen de permisos y licencias administrativas, evaluaciones de impacto ambiental, listados de productos contaminantes y nocivos para la salud humana y el medio ambiente, certificaciones de calidad ambiental de productos y servicios y otros que serán regulados en el respectivo reglamento.

Art. 34.- También servirán como instrumentos de aplicación de normas ambientales, las contribuciones y multas destinadas a la protección ambiental y uso sustentable de los recursos naturales, así como los seguros de riesgo y sistemas de depósito, los mismos que podrán ser utilizados para incentivar acciones favorables a la protección ambiental.

Art. 35.- El Estado establecerá incentivos económicos para las actividades productivas que se enmarquen en la protección del medio ambiente y el manejo sustentable de los recursos naturales. Las respectivas leyes determinarán las modalidades de cada incentivo.

TITULO V DE LA INFORMACION Y VIGILANCIA AMBIENTAL

Art. 39.- Las instituciones encargadas de la administración de los recursos naturales, control de la contaminación ambiental y protección del medio ambiente, establecerán con participación social, programas de monitoreo del estado ambiental en las áreas de su competencia; esos datos serán remitidos al Ministerio del ramo para su sistematización; tal información será pública.

Art. 40.- Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales.

TITULO VI DE LA PROTECCION DE LOS DERECHOS AMBIENTALES

Art. 41.- Con el fin de proteger los derechos ambientales individuales o colectivos, concédese acción pública a las personas naturales, jurídicas o grupo humano para denunciar la violación de las normas de medio ambiente, sin perjuicio de la acción de amparo constitucional previsto en la Constitución Política de la República.

Art. 42.- Toda persona natural, jurídica o grupo humano podrá ser oída en los procesos penales, civiles o administrativos, que se inicien por infracciones de carácter ambiental, aunque no hayan sido vulnerados sus propios derechos.

El Presidente de la Corte Superior del lugar en que se produzca la afectación ambiental, será el competente para conocer las acciones que se propongan a consecuencia de la misma. Si la afectación comprende varias jurisdicciones, la competencia corresponderá a cualquiera de los presidentes de las cortes superiores de esas jurisdicciones.

CAPITULO I DE LAS ACCIONES CIVILES

Art. 43.- Las personas naturales, jurídicas o grupos humanos, vinculados por un interés común y afectados directamente por la acción u omisión dañosa podrán interponer ante el Juez competente, acciones por daños y perjuicios y por el deterioro causado a la salud o al medio ambiente incluyendo la biodiversidad con sus elementos constitutivos.

Sin perjuicio de las demás acciones legales a que hubiere lugar, el juez condenará al responsable de los daños al pago de indemnizaciones a favor de la colectividad directamente afectada y a la

reparación de los daños y perjuicios ocasionados. Además condenará al responsable al pago del diez por ciento (10%) del valor que represente la indemnización a favor del accionante.

Sin perjuicio de dichos pagos y en caso de no ser identificable la comunidad directamente afectada o de constituir ésta el total de la comunidad, el juez ordenará que el pago, que por reparación civil corresponda, se efectúe a la institución que deba emprender las labores de reparación conforme a esta Ley.

En todo caso, el juez determinará en sentencia, conforme a los peritajes ordenados, el monto requerido para la reparación del daño producido y el monto a ser entregado a los integrantes de la comunidad directamente afectada. Establecerá además la persona natural o jurídica que deba recibir el pago y efectuar las labores de reparación.

Las demandas por daños y perjuicios originados por una afectación al ambiente, se tramitarán por la vía verbal sumaria.

CAPITULO II DE LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS Y CONTENCIOSO ADMINISTRATIVAS

Art. 44.- Cuando los funcionarios públicos, por acción u omisión incumplan las normas de protección ambiental, cualquier persona natural, jurídica o grupo humano, podrá solicitar por escrito acompañando las pruebas suficientes al superior jerárquico que imponga las sanciones administrativas correspondientes, sin perjuicio de las sanciones civiles y penales a que hubiere lugar.

El superior jerárquico resolverá la petición o reclamo en el término de 15 días, vencido el cual se entenderá, por el silencio administrativo, que la solicitud ha sido aprobada o que la reclamación fue resuelta en favor del peticionario.

Art. 45.- Para el caso de infracciones que se sancionan en la vía administrativa, el Ministerio del ramo y las autoridades que ejerzan jurisdicción en materia ambiental, se sujetarán al procedimiento establecido en el Código de la Salud. De las resoluciones expedidas por los funcionarios de las

establecido en el Código de la Salud. De las resoluciones expedidas por los funcionarios de las distintas instituciones, podrá apelarse únicamente ante la máxima autoridad institucional, cuya resolución causará ejecutoria, en la vía administrativa.

Art. 46.- Cuando los particulares, por acción u omisión incumplan las normas de protección ambiental, la autoridad competente adoptará, sin perjuicio de las sanciones previstas en esta Ley, las siguientes medidas administrativas:

- a) Decomiso de las especies de flora y fauna obtenidas ilegalmente y de los implementos utilizados para cometer la infracción; y,
- b) Exigirá la regularización de las autorizaciones, permisos, estudios y evaluaciones; así como verificará el cumplimiento de las medidas adoptadas para mitigar y compensar daños ambientales, dentro del término de treinta días.

"Art. 83.- Quienes comercialicen productos forestales, animales vivos, elementos constitutivos o productos de la fauna silvestre, especialmente de la flora o productos forestales diferente de la madera, sin la respectiva autorización, serán sancionados con una multa de quinientos a mil salarios mínimos vitales."

Anexo 2.

Leyes regulan a empresas Fitofarmacéuticas en Ecuador.

EXPEDIR LA NORMATIVA TÉCNICA SANITARIA PARA EL CONTROL Y FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS, EXCEPTUANDO LAS FARMACIAS Y BOTIQUINES PRIVADOS

CAPÍTULO I DEL OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 1.- La presente Normativa Técnica Sanitaria tiene por objeto regular, controlar y vigilar la autorización y emisión del permiso de funcionamiento para distribuidoras farmacéuticas, casas de representación de medicamentos y laboratorios farmacéuticos en todo el territorio nacional así como, definir las responsabilidades de los profesionales que ejerzan la responsabilidad técnica de estos establecimientos y el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura y Buenas Prácticas de Almacenamiento, Transporte y Distribución.

Art. 2.- Esta Resolución es de aplicación obligatoria para todos los establecimientos descritos en el artículo anterior que se encuentren en el territorio nacional.

Art. 4.- Toda distribuidora y casa de representación de medicamentos para su funcionamiento deberá contar con un responsable técnico; quién será el responsable de cualquier incumplimiento del establecimiento correspondiente al ámbito de sus competencias descritas en esta Resolución.

Art. 5.- Todo establecimiento farmacéutico conforme la normativa vigente deberá cumplir con Normas de Buenas Prácticas De Almacenamiento, Distribución y Transporte.

Art. 6.- Para la venta de medicamentos en establecimientos autorizados por la ARCSA, es obligatoria la entrega de la factura o nota de venta, en el que constará el nombre del medicamento, la cantidad y su precio.

Art. 7.- Los responsables técnicos conjuntamente con los Representantes Legales, deberán garantizar el cumplimiento de los deberes y obligaciones establecidos para las distribuidoras y casas de representación de medicamentos en todo el territorio nacional, para lo cual deberán contar con un registro actualizado de su gestión y actividades en los establecimientos de los cuales es responsable ante la ARCSA.

Art. 8.- La ARCSA contará con un registro/expediente actualizado de los incumplimientos de las distribuidoras y casas de representación de medicamentos; así como del desempeño de cada responsable técnico en los establecimientos que representa.

Art. 9.- Las instalaciones deberán contar con una infraestructura que garantice condiciones óptimas para los medicamentos tanto en almacenaje, conservación y transporte. Los medicamentos que contengan sustancias catalogadas sujetas a fiscalización, se almacenarán en áreas con las debidas medidas de seguridad.

Art. 10.- El representante legal deberá comunicar a la ARCSA el cierre definitivo o temporal de su establecimiento. Si el cierre es definitivo por término de funciones el

interesado solicitará la transferencia de los medicamentos que contengan sustancias catalogadas sujetas a fiscalización, de acuerdo al reglamento vigente.

Art. 11.- Son deberes y obligaciones de los responsables técnicos de las distribuidoras farmacéuticas y casa de representación de medicamentos las siguientes:

- a. Realizar junto al Representante Legal del establecimiento una planificación adecuada para mantener un stock permanente de medicamentos en el establecimiento;

- b. Realizar la supervisión permanente para el cumplimiento de los aspectos técnicos y legales al momento de la adquisición, recepción, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de medicamentos y demás productos sujetos a control y vigilancia sanitaria;
 - c. Verificar y garantizar que los productos sujetos a control y vigilancia sanitaria que se comercializan en el establecimiento cuenten con su respectivo registro sanitario, notificación sanitaria obligatoria y notificación sanitaria, según corresponda;
 - d. Verificar el cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento, transporte y distribución para garantizar la calidad, seguridad y eficacia de los medicamentos y condiciones óptimas de almacenamiento de los otros productos;
 - e. Supervisar que el despacho y distribución cumpla con el sistema FEFO (first expiry first out) o PEPS (primero que expira primero que sale), o el FIFO (first in first out) o PIPS (primero que ingresa primero que sale), según aplique., asegurando que se tengan una rotación y se identifique oportunamente posibles cambios físicos que demuestren alguna alteración que afecte la calidad de los productos almacenados;
 - f. Realizar los reportes mensuales de los medicamentos que contengan sustancias catalogadas sujetas a fiscalización acorde a los lineamientos emitidos por la ARCSA;
 - g. Asegurar que el personal que labora en el establecimiento esté capacitado sobre aspectos técnicos de legislación aplicable, recepción, almacenamiento, y comercialización.
- h. Coordinar las actividades técnicas de control así como de la aplicación de las disposiciones y normas emitidas por la ARCSA.

Art. 12.- En ausencia del Responsable Técnico, el Representante Legal y el personal auxiliar, no podrán desempeñar las funciones que son propias del responsable técnico del establecimiento. En caso de contravenir esta disposición, la responsabilidad recaerá en todos los involucrados.

CAPITULO IV DE LOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS

Art. 13.- Todo laboratorio farmacéutico deberá contar con un Director Técnico, de profesión Químico Farmacéutico o Bioquímico Farmacéutico; quién será el responsable de cualquier incumplimiento del establecimiento correspondiente al ámbito de sus competencias descritas en esta Resolución.

Art. 14.- La fabricación de las especialidades farmacéuticas corresponderá exclusivamente a los laboratorios farmacéuticos regulados y autorizados en conformidad al presente reglamento.

Art. 15.- Los laboratorios farmacéuticos, previo a la fabricación de productos farmacéuticos como medicamentos, productos biológicos, productos naturales procesados de uso medicinal y especialidades farmacéuticas deberán cumplir con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura de acuerdo al reglamento vigente.

Art. 16.- Las funciones del Químico Farmacéutico o Bioquímico Farmacéutico responsable de un laboratorio farmacéutico son las siguientes:

- a. Velar por el cumplimiento de las disposiciones sanitarias inherentes a su actividad profesional en el establecimiento a su cargo;
- b. Dirigir y capacitar al personal especializado que intervenga en la producción de los productos elaborados por establecimiento;
- c. Vigilar el cumplimiento de los estándares de calidad, potencia, pureza, estabilidad y exactitud de las fórmulas de los productos que el laboratorio haya registrado para su elaboración;
- d. Responsabilizarse por la conservación de toda la documentación técnica y legal de cada producto elaborado, registrado y comercializado por el laboratorio, incluyendo los análisis de control de calidad, modificaciones y más documentación concerniente a cada uno de ellos; y que podrá presentarse como sustento en la obtención o modificación del registro sanitario.
- e. Responsable de notificar a la ARCSA cualquier cambio de las condiciones bajo las cuales se emitió una certificación por parte de la Agencia, así como realizar los procesos correspondientes para sus modificaciones.

CAPÍTULO V DE LOS REQUISITOS Y EL PROCEDIMIENTO PARA LA EMISIÓN DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Art. 17.- Para ser responsable técnico de un establecimiento farmacéutico, el profesional deberá registrarse en cualquier Coordinación Zonal de la ARCSA; para lo cual, se verificará que su título académico se encuentre debidamente registrado en el MSP, y que corresponda a la denominación descrita en la Ley Orgánica de Salud.

Art. 18.- La ARCSA emitirá el respectivo permiso de funcionamiento a los establecimientos farmacéuticos descritos en el artículo 1 de la presente normativa, a través del sistema automatizado previo cumplimiento de los requisitos de carácter legal y técnico descritos a continuación:

1. REQUISITOS PARA DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS:

- a. Contrato del responsable técnico del establecimiento;
- b. Documento que autorice a la distribuidora farmacéutica por parte del titular del registro sanitario del medicamento en el país;
- c. Obtener previamente el Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte acorde a lo descrito en la normativa vigente, el cual debe estar vigente.

2. REQUISITOS PARA CASAS DE REPRESENTACIÓN DE MEDICAMENTOS:

- a. Contrato del responsable técnico del establecimiento;
- b. Lista de laboratorios representados y país de origen para las casas de representación de medicamentos;
- c. Poder otorgado por la casa matriz debidamente consularizado o apostillado en el país de origen;
- d. Obtener previamente el Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte acorde a lo descrito en la normativa vigente, el cual debe estar vigente.

3. REQUISITOS PARA LABORATORIOS FARMACÉUTICOS:

- a. Contrato del responsable técnico del establecimiento;
- b. Obtener previamente el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura acorde a lo descrito en la normativa vigente, el cual debe estar vigente.
- c. Contar con la categorización otorgada por el MIPRO.

CAPÍTULO VI DE LA RENOVACIÓN DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Art. 19.- Los establecimientos farmacéuticos para la renovación de su respectivo permiso de funcionamiento, deberán solicitar en treinta (30) días hábiles previo al término de la vigencia del permiso anterior, la renovación del mismo ingresando a través del sistema automatizado de la ARCSA, la documentación respectiva, conforme a los lineamientos emitidos por la Agencia en esta Resolución y demás normativa vigente.

En caso de no renovarse el permiso de funcionamiento en el plazo establecido, y este caducará se procederá con la debida sanción conforme lo describe la Ley Orgánica de Salud.

Art. 20.- Aquellos establecimientos que se encuentren inmersos dentro de un proceso especial sancionatorio podrán obtener su renovación del permiso de funcionamiento a través del sistema automatizado de la ARCSA, sin perjuicio de las sanciones que se puedan determinar una vez que dicho proceso llegue a su finalización.

CAPÍTULO VII DE LAS MODIFICACIONES Y NOTIFICACIONES

Art. 21.- Se requerirá modificación al permiso de funcionamiento en el siguiente caso:

- a. Cambio del representante técnico, deberá ser notificado a la ARCSA inmediatamente adjuntando la renuncia del responsable técnico anterior y el nuevo contrato de trabajo o contrato de prestación de servicios vigente del nuevo responsable técnico.

Art. 22.- Se requerirá de un nuevo permiso de funcionamiento en los siguientes casos:

- a. Cambio de razón social;
- b. Cambio de actividad;
- c. Cambio de dirección del establecimiento.

Art. 23.- Se requerirá únicamente notificar a la ARCSA en los siguientes casos:

- a. Modificación de la infraestructura del establecimiento farmacéutico en caso de ampliación o remodelación que requieran cierre temporal, deberá ser notificado a la ARCSA previa solicitud realizada dentro de los treinta (30) días de anticipación de producirse el hecho, presentando la documentación de justificación, para la emisión de la respectiva autorización;
- b. Los cierres temporales del establecimiento que respondan a causas de fuerza mayor, deberán ser notificados a la ARCSA presentando la respectiva justificación en un plazo no mayor a treinta (15) días de producido el hecho. El cierre temporal no podrá ser mayor a treinta (30) días contados a partir de la notificación, pero podrá extenderse indefinidamente si es justificado.

CAPÍTULO VIII DE LA VIGILANCIA Y CONTROL

Art. 24.- Para los productos caducados o aquellos que presenten un defecto de calidad, los establecimientos farmacéuticos deberán disponer de un área específica debidamente identificada y rotulada la cual deberá garantizar la seguridad de los mismos hasta su disposición final según la normativa vigente sobre la materia.

Art. 25.- Si durante las inspecciones de control y vigilancia sanitaria realizada por la ARCSA, se determina que el establecimiento farmacéutico no cumple con las disposiciones de la presente Resolución o la demás normativa aplicable, se procederá conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Salud, sin perjuicio de las sanciones civiles y penales a las que hubiere lugar.

Art. 26.- Si mediante la Resolución de un proceso sancionatorio especial se determina el incumplimiento de los aspectos técnicos descritos en esta Resolución o la demás normativa vigente por parte de los establecimientos farmacéuticos descritos en el artículo 1 del presente reglamento y se impone la sanción correspondiente, estos incumplimientos constarán en los registros que la ARCSA mantiene del establecimiento.

Art. 27.- Si el responsable técnico del establecimiento farmacéutico incumple con los deberes y obligaciones descritas en el presente reglamento se procederá conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Salud, sin perjuicio de las sanciones civiles y penales a las que hubiere lugar.

CAPÍTULO IX DE LAS PROHIBICIONES

Art. 28.- Queda prohibido dentro de los establecimientos farmacéuticos:

1. La instalación de cualquier tipo de consultorio médico, odontológico, obstétrico, psicológico y laboratorios clínicos o áreas de toma de muestras biológicas;
2. Ofrecer o brindar consulta médica, obstétrica, odontológica, o psicológica de ningún tipo;
3. Aplicar tratamientos sean estos invasivos o no y/o realizar toma de muestras;
4. Elaborar, distribuir, importar, exportar, comercializar, dispensar y expender productos sujetos a control y vigilancia sanitaria caducados, falsificados, alterados, de contrabando o sin el respectivo Registro Sanitario, Notificación Sanitaria Obligatoria o Notificación Sanitaria;
5. Y otras disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Salud

Art. 29.- Se prohíbe la instalación y funcionamiento de establecimientos farmacéuticos en todo el territorio nacional, que no cuenten con el respectivo permiso de funcionamiento, certificado de buenas prácticas de manufactura y certificados de buenas prácticas de almacenamiento, transporte y distribución vigente otorgado por la autoridad sanitaria nacional.

CAPÍTULO IX DE LAS EXENCIONES

Art. 30.- Los laboratorios farmacéuticos que cuenten con la capacidad y condiciones adecuadas para producir o elaborar los medicamentos requeridos por la Autoridad Sanitaria Nacional para atender una emergencia sanitaria, podrán solicitar a la ARCSA la autorización correspondiente.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Los profesionales podrán ejercer la responsabilidad técnica de hasta tres establecimientos farmacéuticos en todo el territorio nacional siempre que la dedicación o carga horaria exigida lo permita, excepto los que sean propietarios de establecimientos farmacéuticos, que sólo podrán responsabilizarse además del propio establecimiento farmacéutico de uno adicional.

SEGUNDA.- Los propietarios o representantes legales de los establecimientos farmacéuticos descritos en el artículo 1, serán los responsables de garantizar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la presente Resolución y demás instrumentos legales que se dicten para el efecto.

Si los propietarios o representantes legales de los establecimientos farmacéuticos no cumplen con las disposiciones de la presente Resolución, se procederá conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Salud, sin perjuicio de las sanciones civiles y penales a las que hubiere lugar.

TERCERA.- Los profesionales extranjeros que deseen ejercer la responsabilidad técnica de un establecimiento farmacéutico, deberán obtener la denominación de título descrito en la Ley Orgánica de Salud siguiendo lo descrito en el Capítulo II Reconocimiento u Homologación de estudios y la Disposición General Décimo Cuarta del Reglamento de Régimen Académico.

CUARTA.- Las casas de representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas y laboratorios farmacéuticos, deberán notificar a la ARCSA, la lista y cantidad de medicamentos caducados que vayan a destruir así como la fecha en que se realizará la destrucción; la ARCSA delegará una comisión técnica para verificar el procedimiento de destrucción, el cual será realizado en presencia de un gestor ambiental autorizado por la Autoridad Ambiental Competente y contratado por la empresa responsable.

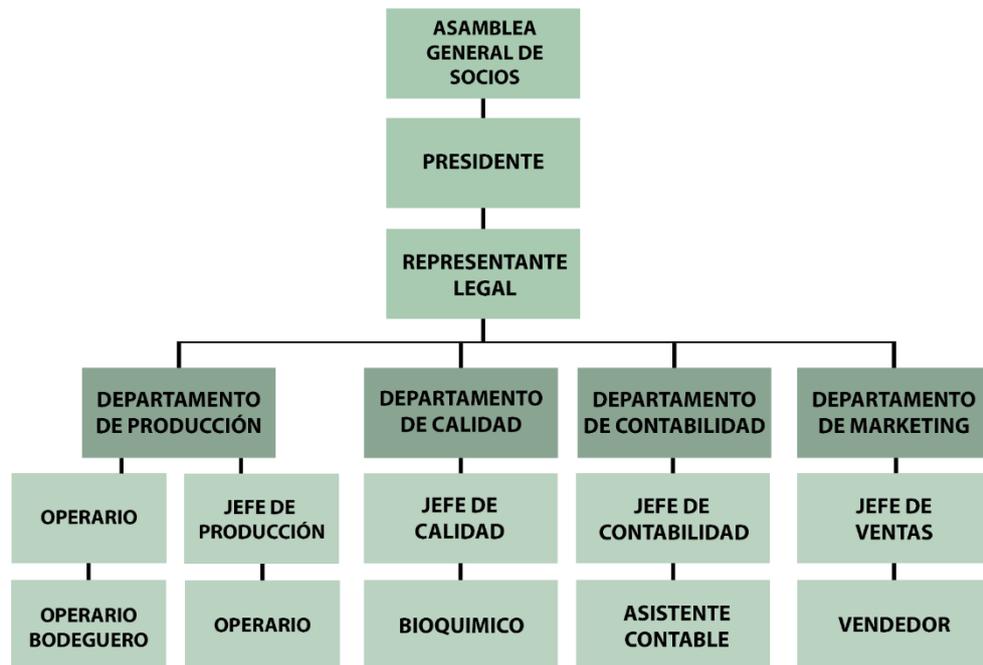
QUINTA.- Los Establecimientos Farmacéuticos objeto de la presente resolución estarán obligados a comunicar mediante informe razonado al ARCSA con tres (3) meses de anticipación la interrupción definitiva de la producción, elaboración o importación de cualquier medicamento, productos biológicos y productos naturales procesados de uso medicinal.

SEXTA.- Cuando el responsable técnico de un establecimiento farmacéutico renuncie al mismo, el representante legal de dicho establecimiento deberá notificar este hecho a la ARCSA dentro de los quince (15) días posteriores a la renuncia, y actualizará la información respecto al responsable técnico que asumirá dichas funciones.

SÉPTIMA.- La ARCSA en el término de noventa (90) días contados a partir de la publicación de la presente Resolución en el registro oficial, elaborará los instructivos para la aplicación de la presente Resolución.

Anexo 3.

Organigrama actual de VR Naturista.



Anexo 4.

Estrategias comerciales de cadenas de Farmacias en el Ecuador.

	<p>Promociones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descuento en productos, promociones del mes. • Tercero gratis. • Segundo con el 50% de descuento. • Promo Weeks: descuentos focalizados en productos por una semana. • Planes de beneficios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuidado y prevención de la salud. ○ Centro de dermoestética y maquillaje. ○ Planes de medicación continua. • Servicio a domicilio. 	 
	<p>Promociones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descuento en productos, promociones del mes. • Tercero gratis. • Segundo con el 50% de descuento. • Planes de medicación continua. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos en productos. • Tercero gratis. • Segundo con el 50% de descuento. • Días vitalcard. • Planes de beneficios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Club bebitos. ○ Beauty lab ○ Plan de medicación continua. • Red Vitalcard. • Servicio a domicilio. 	 

	<ul style="list-style-type: none">• Descuentos en productos.• Club del ahorro.• Tercero gratis.• Lunes de medicina.• Mes del bebé.• Miércoles del bebé.	 
	<ul style="list-style-type: none">• Descuentos en productos.• Sorteos.• Servicio a domicilio.• Club bebés• Semanas de descuentos.• Días de descuento.	
	<ul style="list-style-type: none">• Descuentos en productos.• Sorteos.	

Fuente:

<https://www.pharmacys.com.ec>

<https://www.farmaciascruzazul.com/>

<https://www.fybeca.com/>

<https://www.sanasana.com.ec/>

<https://www.farmaciaseconomicas.com.ec/>

<https://www.farmaciasmedicity.com/>

Anexo 5.

Cálculo de márgenes en cadenas de farmacias y supermercados.

Mark UP: herramienta para conocer el margen de ganancia basado en el costo de compra de un producto. La fórmula para determinar el mark up es:

$$(\text{Precio sugerido de venta en percha} / \text{costo final de compra}) - 1$$

Mark down: cálculo del margen basado en el precio de venta de un producto. La fórmula para calcularlo es:

$$(\text{Precio sugerido de venta en percha} - \text{Costo final}) / \text{Precio sugerido de venta en percha}$$

Anexo 6.

Presupuesto para la restructuración de la fuerza de ventas

Gasto de personal de venta para el proyecto								
Cargo	Sueldo (por mes)					Transporte (por mes)	Viaticos (por mes)	Total (por año)
	Sueldo	Aporte patronal (por mes)	Fondo de reserva (por mes)	Decimo cuarto sueldo (uña vez al año)	Decimo tercer sueldo (una vez al año)			
Vendedor (canal farmacias)	\$800	\$97	\$67	\$460	\$800	\$50	\$110	\$14.746
Mercaderista 1	\$500	\$61	\$42	\$460	\$500	\$40	\$70	\$9.509
Mercaderista 2	\$500	\$61	\$42	\$460	\$500	\$40	\$70	\$9.509
Total								\$33.764
Jefe de ventas (canal tradicional)	\$1.100	\$134	\$92	\$460	\$1.100	\$80	\$160	\$20.343
Total								\$54.107

(Elaboración propia)

Anexo 7.

Estado de resultado proyectado total de la empresa del año 2020 al 2023

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
	Sin la propuesta	Con la propuesta del plan de ventas		
Ingresos	\$ 501.256,55	\$ 625.447,79	\$ 738.028,00	\$ 988.589,00
Costos	\$ 244.782,00	\$ 308.636,15	\$ 372.639,69	\$ 506.039,40
Materia prima	\$ 72.163,00	\$ 90.987,53	\$ 109.856,11	\$ 149.183,03
Mano de obra	\$ 80.395,00	\$ 101.366,95	\$ 122.387,95	\$ 166.201,10
Costos indirectos	\$ 41.985,00	\$ 52.937,26	\$ 63.915,15	\$ 86.795,86
Instalaciones y mantenimiento	\$ 50.239,00	\$ 63.344,41	\$ 76.480,48	\$ 103.859,41
Gastos	\$ 161.474,21	\$ 207.350,67	\$ 226.593,81	\$ 278.770,67
Gastos operacionales	\$ 161.131,63	\$ 207.004,49	\$ 226.239,61	\$ 278.257,07
Gastos de personal	\$ 124.999,29	\$ 162.488,70	\$ 176.602,41	\$ 215.011,56
Sueldos	\$ 83.695,00	\$ 105.295,00	\$ 113.718,60	\$ 136.462,32
Aporte patronal	\$ 8.981,04	\$ 11.605,44	\$ 12.533,88	\$ 15.040,65
Fondo de reserva	\$ 6.157,38	\$ 7.956,66	\$ 8.593,19	\$ 10.311,83
Decimo cuarto sueldo	\$ 1.723,32	\$ 3.103,32	\$ 3.351,59	\$ 4.021,90
Decimo tercer sueldo	\$ 6.159,85	\$ 7.959,85	\$ 8.278,24	\$ 9.933,89
Transporte	\$ 1.860,00	\$ 3.420,00	\$ 3.499,34	\$ 4.199,21
Viaticos	\$ 1.385,00	\$ 4.385,00	\$ 4.486,73	\$ 5.384,08
Comisiones	\$ 15.037,70	\$ 18.763,43	\$ 22.140,84	\$ 29.657,67
Gastos generales	\$ 27.128,00	\$ 28.303,84	\$ 30.044,24	\$ 39.057,51
Asesorias y capacitaciones	\$ 5.058,00	\$ 5.361,48	\$ 5.790,40	\$ 7.527,52
Anuncios y publicaciones	\$ 300,00	\$ 303,15	\$ 310,18	\$ 403,24
Seguridad y salud	\$ 1.300,00	\$ 1.313,65	\$ 1.344,13	\$ 1.747,36
Depreciaciones	\$ 7.528,00	\$ 7.607,04	\$ 7.783,53	\$ 10.118,59
Impuestos	\$ 10.048,00	\$ 10.650,88	\$ 11.502,95	\$ 14.953,84
Otros	\$ 2.894,00	\$ 3.067,64	\$ 3.313,05	\$ 4.306,97
Gastos de ventas	\$ 8.687,00	\$ 15.891,27	\$ 19.264,84	\$ 23.712,24
Material publicitario en puntos y capacitaciones	\$ 1.296,00	\$ 2.506,28	\$ 3.127,24	\$ 3.690,14
Publicidad	\$ 5.136,00	\$ 10.025,13	\$ 12.508,96	\$ 14.760,56
Muestras de productos	\$ 874,00	\$ 1.896,00	\$ 2.047,68	\$ 2.969,14
Diseño de artes	\$ 1.381,00	\$ 1.463,86	\$ 1.580,97	\$ 2.292,40
Gastos Financieros	\$ 317,34	\$ 320,67	\$ 328,11	\$ 475,76
Gastos no operacionales	\$ 342,58	\$ 346,18	\$ 354,21	\$ 513,60
Utilidad	\$ 95.000,34	\$ 109.460,97	\$ 138.794,50	\$ 203.778,93

(Elaboración propia)