

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE DOMICILIOS

DROGUERIAS EL NEGRITO

PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO AVANZADO

MICHAEL ESTEVAN DIAZ SANTIAGO

Bogotá D.C., Colombia

2019-I

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE DOMICILIOS

DROGUERIAS EL NEGRITO

PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO AVANZADO

Michael Estevan Díaz Santiago

michael.diaz@urosario.edu.co

Administración en Logística y producción

Centro de emprendimiento

Bogotá D.C., Colombia

2019-I

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	6
ABSTRACT	8
1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	9
1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Misión de la empresa.....	11
2 VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	18
3 CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE	25
4 PRODUCTO Y/O SERVICIO	30
4.1 Elementos diferenciadores del servicio.....	32
4.2 Servicio post venta	33
5 PLAN DE MARKETING.....	33
5.1 Entorno Económico.....	33
5.2 Perfil de clientes.....	37
5.3 Perfil de competidores.....	38
6 ESTRATEGIA DE MERCADO	41
6.1 Promoción.....	41
6.2 Publicidad.....	41
6.3 Presupuesto promocional	43
6.4 Estrategia de precio	44
6.5 Distribución.....	46
6.6 Canales de distribución	47
6.7 Pronóstico de ventas.....	47
7 PLAN OPERACIONAL	49
7.1 Producción	49
7.2 Localización	50
7.3 Costos	50
7.4 Entorno Legal	56
7.5 Personal	57
7.6 Políticas de evaluación	60
7.7 Inventarios	61

7.8	Alianzas estratégicas	62
8	GESTION Y ORGANIZACIÓN.....	62
9	GASTOS DE INICIO Y CAPITALIZACIÓN.....	64
10	PLAN FINANCIERO.....	65
11	RIESGOS Y SUPUESTOS CRÍTICOS	74
12	BENEFICIOS A LA COMUNIDAD	76
12.1	Desarrollo económico	76
12.2	Desarrollo de la comunidad	77
12.3	Desarrollo humano	77
13	Bibliografía.....	79

Índice de tablas

Tabla 1. Organigrama Droguerías El Negrito	10
Tabla 2. Unidades de ventas: Coopidroguistas de la zona versus total mercado de la zona.	15
Tabla 3. Matriz de perfil de competidores MPC.	39
Tabla 4. Costos de publicidad mensual.	44
Tabla 5. <i>Costos de publicidad en el Quindío.</i>	45
Tabla 6. <i>Mercado de empresas en Calarcá.</i>	48
Tabla 7. <i>Pronostico de ventas primer año de operación.</i>	48
Tabla 8. <i>Estado de pérdidas y ganancias 2016-2018.</i>	51
Tabla 9. <i>Estado financiero con cobro de domicilios.</i>	52
Tabla 10. <i>Estado financiero escenario optimista.</i>	53
Tabla 11. <i>Análisis financiero pesimista.</i>	54
Tabla 12. <i>Estado financiero escenario pesimista.</i>	55
Tabla 13. <i>Análisis financiero escenario pesimista.</i>	55
Tabla 14. <i>Costos de iniciación.</i>	64
Tabla 15. <i>Estado de resultados Leonel Rave González</i>	66
Tabla 16. <i>Estado de resultados María Cristina Rojas Velásquez</i>	68
Tabla 17. <i>Estado de resultados Droguerías el Negrito.</i>	70
Tabla 18. <i>Estado de resultados con nuevo modelo de publicidad.</i>	72
Tabla 19. <i>Margen Neto de Utilidad.</i>	73
Tabla 20. <i>Margen de Utilidad Bruto.</i>	74

RESUMEN EJECUTIVO

En la búsqueda de creación de valor y de marcar un diferenciador en la región, Droguerías el Negrito propone un nuevo modelo de publicidad, que optimice al máximo sus activos y permita dar solución a una problemática que se ha venido presentando al interior de la empresa con respecto al manejo de domicilios, que ha ocasionado pérdida de credibilidad de la empresa y con esto se ha llevado porciones de utilidad para la competencia. En la búsqueda de este diferenciador, se da solución además a una problemática en la ciudad de Calarcá, que radica en la poca oferta de servicios de publicidad y que dificulta el crecimiento de las empresas de la región.

Por tal motivo, Droguerías el Negrito, propone un modelo de publicidad que consiste en equipar todos sus vehículos con unos soportes para llevar publicidad móvil a lo largo de la ciudad, que genere recordación en la población de Calarcá y que además permita a aquellas empresas que están en proceso de introducción al mercado, o que tienen muy poco reconocimiento, ser identificadas en la ciudad y de esta forma crecer su participación en el mercado. Al mismo modo, que se le ofrece a la población de Calarcá, la posibilidad de adquirir diferentes productos en su hábitat, sin requerir largos desplazamientos a ciudades como Armenia o Pereira.

Considerando lo anterior, se determina un mercado potencial de 1.861 empresas, que pueden llegar a estar interesadas en utilizar el servicio, dado que este es el número de empresas inscritas en la región ante la cámara de comercio de Armenia y el Quindío. Para lo cual, Droguerías el Negrito, propone inicialmente, obtener el 1% de este mercado total, logrando así generar un

verdadero impacto en las empresas de la ciudad y además generar ingresos adicionales apoyado en el servicio a domicilio de la empresa.

Considerando que el mercado es amplio y teniendo en cuenta que no existe algún tipo de oferta igual en la región, se busca posicionarse como el proveedor líder del servicio, abarcando de esta forma el 10% del mercado total, que representa un ingreso considerable para constituirlo como una empresa de publicidad independiente de la droguería, que este constituida con el sello del Negrito, que genere recordación de marca de la empresa y además que genere un impacto positivo en la sociedad al proporcionar nuevas oportunidades de trabajo y las bases para una economía colaborativa en la ciudad.

El éxito del negocio tiene un alto grado, ya que es un modelo que requiere un nivel de inversión muy bajo, por el orden de \$2.000.000, teniendo en cuenta que la infraestructura, los insumos y equipos los posee Droguerías el Negrito. Además, que cuenta con el sello de la cadena de droguerías líder en Calarcá, una marca que genera confianza y está ampliamente respaldada gracias a su larga trayectoria de más de 20 años en el mercado.

Es por tal motivo que el modelo de publicidad de Droguerías el Negrito, se presenta como una excelente oportunidad de negocio, ya que cuenta con el sello de una de las marcas más reconocidas en la región, cuenta con los recursos suficientes para llevar a cabo el proyecto y además propone un modelo que beneficia a todos los actores de la ciudad, ya que apoya el crecimiento de las pequeñas empresas de Calarcá, además de esto genera nuevas opciones de ingresos para las personas que pueden necesitarlo y finalmente crea un compromiso con las tendencias de responsabilidad social y conservación del medio ambiente.

Palabras clave: Farmacia, Publicidad, Innovación.

ABSTRACT

The present project's objective is looking for a business model that provides to customer an effective solution to the publicity issue in the same way it provides a different way of incomes for the company "Droguerías el Negrito" which is in Calarcá, Quindío. As the most representative pharmacy chain in the city, the main proposal is looking for creating a publicity service, leveraged with the company's assets; for that reason, the business model, propose to create banners and other publicity instruments to carry on the vehicles of the company, to promote another company's publicity content, in the same way they can optimize the delivery of pharmaceutical products.

The main objective is to develop an effective publicity method, to increase the incomes of the company, in the same way the optimize the use of the available assets. As well, they provide a way of growth for the smallest companies in the city, and a way of work for many people who is unemployed or are needing an additional income for their families

Keywords: Pharmacy,Publicity,Innovation.

1 DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes

Droguerías el Negrito, es una empresa familiar, ubicada en los municipios de Calarcá en el Quindío, y Cartago en el Valle del Cauca. Con una tradición de más de 20 años en el mercado, se ha posicionado en el sector de expendio de medicamentos, como una empresa líder y referente en la región, enfocados en el servicio al cliente como su principal objetivo, tal y como lo dice su slogan, “calidad humana a su servicio”.

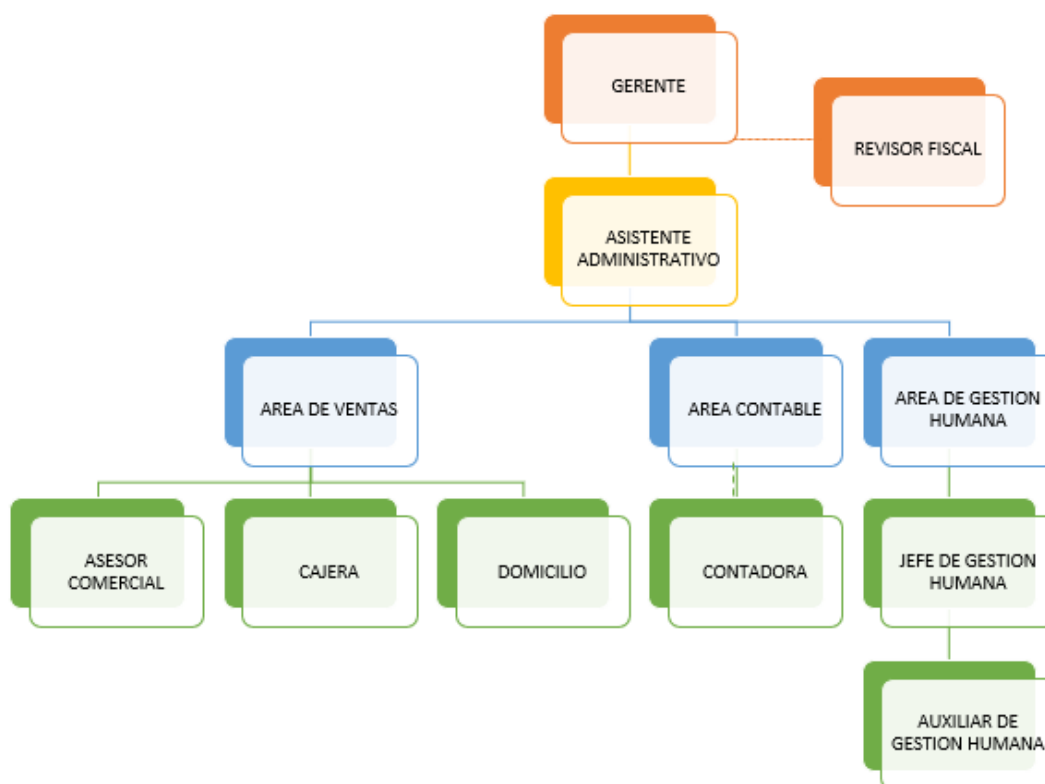
Su éxito y permanencia ha sido construido con el arduo esfuerzo y labor de los propietarios de la empresa, lo que ha logrado posicionarlos, como una de las empresas más reconocidas en el municipio de Calarcá. Pero, durante los últimos años, la empresa se ha visto afectada por factores que ponen en riesgo el crecimiento y perdurabilidad de la compañía. Por un lado, se encuentran factores externos como las variaciones en la economía nacional, además del incremento del nivel de participantes en el mercado, que, de una forma u otra, ha logrado quitar participación en el mercado. Por otra parte, se encuentran factores internos como, control sobre los procesos de servicio al cliente, control de inventarios y reparto de domicilios.

Teniendo en cuenta este último punto de los factores internos, se identificó como un punto crítico para el desarrollo de la empresa, el reparto de domicilios. Ya que, representa un 20% de las ventas totales en la empresa, y ha presentado diversos problemas que se traducen en mayores tiempos de entrega y mayores costos para la compañía. Por tal motivo se constituye como la mayor

motivación para realizar una mejora en la compañía, ya que inicialmente representa un porcentaje considerable sobre las ventas y se presenta como una oportunidad de expansión de bajo costo.

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso entender de qué forma se encuentra constituida la empresa, para identificar las áreas que se ven involucradas en el desarrollo del proyecto, para lo cual se observa en el siguiente grafico el organigrama de la empresa y su estructura interna.

Tabla 1. Organigrama Droguerías El Negrito



Fuente: Droguerías el Negrito

Recordando que los domicilios juegan un papel clave para los ingresos y más específicamente en el área de ventas o comercial de la empresa, desde el área de asistente administrativo, se adelanta

el proceso de mejora del funcionamiento del reparto a domicilios y se construyen los nuevos modelos comerciales de la empresa. Lo que involucra una participación del gerente y la revisión fiscal para desarrollar el proyecto, ya que ellos son los encargados de aprobar cualquier tipo de mejora que se desee realizar.

1.2 Misión de la empresa

Es nuestro objetivo servir y proporcionar a toda la comunidad, productos confiables y de excelente calidad para el cuidado de la salud. Enfocados en el respeto y el buen trato al cliente, proporcionándole Calidad humana a su servicio.

1.3 Metas y objetivos

El objetivo principal de desarrollo del proyecto está enfocado inicialmente en brindar a la empresa una solución efectiva a la problemática relacionada con el reparto de domicilios, donde se le proporcione al cliente un excelente servicio y además se le presenten mejoras económicas y sustanciales a la organización, además, crear una solución que permita involucrar a todas las

empresas de la ciudad y que genere oportunidades de trabajo para la población de la región. Es por tal motivo que se propone desarrollar una plataforma de domicilios de la droguería, que permita el reparto de domicilios de la droguería, mientras se realiza publicidad a empresas de la ciudad. Logrando así, mayor compromiso de Droguerías el Negrito con la responsabilidad social, una ventaja competitiva con respecto a sus competidores y mayores ingresos para la compañía.

1.3.1 Objetivos específicos

- Construcción de plataforma que conecte domiciliarios con la empresa.
- Reducción de costos operacionales de domicilios.
- Ingresos adicionales por concepto de publicidad.
- Establecimiento de tarifa de reparto de domicilios de 500 pesos.
- Incremento de nivel de domicilios diarios.
- Incremento de margen de utilidad por concepto de domicilios.

Es preciso resaltar que, desde el área administrativa, se ha establecido un tiempo de iniciación del proyecto en el mes de junio de 2019 y que se espera funcionamiento pleno del proyecto al finalizar el mes de diciembre de 2019. Para lo cual se cuenta con un tiempo de 1 semestre para el desarrollo, puesta en marcha, modificaciones y adecuaciones necesarias para el nuevo modelo de negocio.

1.4 Mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa tiene dos focos. Por un lado, se encuentran las familias y hogares ubicadas en Calarcá y sus alrededores. Y por otra parte se encuentran las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Calarcá.

1.5 Descripción del sector

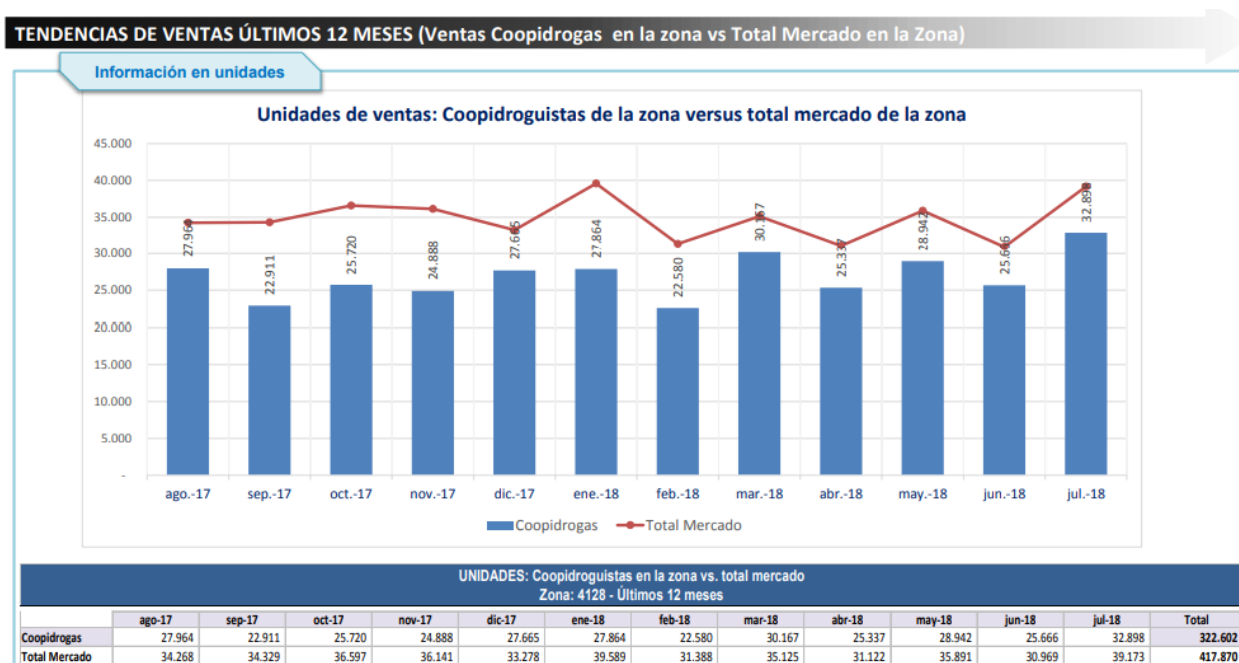
“El sector farmacéutico comprende a todos los participantes en el proceso de fabricación y comercialización de medicamentos, cosméticos y productos afines vinculados con la higiene y la belleza” (Lara,1998). Considerando lo anterior, se entiende entonces que las droguerías o farmacias hacen parte del sector farmacéutico, con el objetivo principal de comercializar o dispensar medicamentos para la población civil. El sector farmacéutico ha tenido un gran crecimiento a nivel global, principalmente por la priorización de la salud entre los objetivos de todos los países del mundo, además del vencimiento de patentes de medicamentos que ocasiona un acelerado proceso de aumento en la oferta de medicamentos, también las crecientes regulaciones que se están llevando a cabo para el control de los precios entre otros (Castrillon,2018). Para lo cual Colombia no es excepción, ya que el sector de droguerías ha obtenido un crecimiento por encima de otros sectores “las droguerías ganaron terreno manteniendo volúmenes y un crecimiento en valor del 4,4%” (Dinero,2018) principalmente por la incursión en

nuevas líneas de negocio como los alimentos y el cuidado personal; adicional a esto, es claro el problema existente en el sistema de salud a nivel nacional, donde las droguerías han jugado un papel importante para proporcionar alivio a personas que padecen algún tipo de molestia, sin mencionar que la población empieza a envejecer ya que “hay una cifra preocupante y es el aumento de la edad promedio de los colombianos, pues era de 22 años y actualmente es de 31 años, es decir aumentó 11 años.”(Diario del sur, 2018) y con esto también aumenta el nivel de enfermedad en el país .

Dentro del panorama de la droguerías, se encuentra una creciente preocupación en todo el sector, como consecuencia a la falta de valor agregado e innovación, que está ocasionando por un lado hacinamiento del sector ya que todos comercializan en gran proporción el mismo portafolio de productos y prácticamente poseen características similares en cuanto estrategia y alcance del mercado, además considerando lo atractivo del sector y su estabilidad ocasiona que nuevos competidores ingresen al mercado, dejando así cada vez menor rentabilidad a los participantes del sector.

Para la región del Quindío específicamente, el panorama del sector se muestra adverso al crecimiento de las droguerías a nivel nacional, ya que como se muestra en la ilustración 1, la participación en ventas de las droguerías se ha mantenido constante a lo largo del último año. Lo que evidencia un estancamiento del sector en la región del Quindío, como consecuencia del evidente hacinamiento que se encuentra en este sector y al poco valor agregado que se le da al servicio farmacéutico en la región.

Tabla 2. Unidades de ventas: Coopidroguistas de la zona versus total mercado de la zona.



Fuente: cooperativa nacional de droguistas detallistas COOPIDROGAS.

1.6 Fortalezas y competencias básicas.

Para el desarrollo del proyecto se cuenta con el sello de la empresa, que es ampliamente reconocida en el sector, por su larga permanencia y tradición. Además de esto, se cuenta con la infraestructura necesaria y los recursos económicos suficientes, para establecer un nuevo modelo de reparto de domicilios, sin mencionar que en la actualidad la labor de domicilios se desempeña en la organización y esto se traduce en experiencia y conocimiento en la operación.

El proyecto busca crear una ventaja competitiva y un diferencial ante sus competidores, creando un modelo que no se ha desarrollado en la región, que le permita reducir costos de operación sin sacrificar el nivel de servicio al cliente, además de esto, busca incentivar los valores propios de las farmacéuticas que son la higiene, el bienestar y la salud mediante el uso de bicicleta para el reparto de domicilios, asimismo generar una posibilidad de economía compartida, donde se beneficie el consumo en empresas de la ciudad y se le proporcione beneficios a la población mediante bonos de descuento y promociones de las empresas participantes ; por último crear una propuesta que se adapte más a la realidad actual, donde se de mayor importancia a la responsabilidad social empresarial, minimizando su impacto en la huella de carbono, reemplazando el uso de vehículos con motor a gasolina, además creando posibilidades de empleo a aquellas personas que de alguna forma u otra no tienen la posibilidad de generar ingresos estables por la falta de oportunidades laborales en la región, o por la incapacidad de cumplir con todos los requisitos profesionales que las empresas exigen para proporcionarle un contrato laboral.

1.7. Permisos y licencias

El ámbito legislativo del sector farmacéutico está ampliamente controlado por los entes del estado tales como el INVIMA, principalmente porque se trata de un tema de salud e higiene para el consumidor. Es por tal motivo que para la operación de la droguería se estipulan los deberes y

responsabilidades de los establecimientos expendedores de medicamentos en decreto 2200 de 2005 que “tiene por objeto regular las actividades y/o procesos propios del servicio farmacéutico”. (Ministerio de la protección social, 2005).

Droguerías el Negrito en su función, ha debido implementar las exigencias que realiza el gobierno para su operación y desarrollo, lo que le permite además del funcionamiento en el mercado, la opción de proporcionar servicios complementarios tales como el reparto de medicamentos, productos de aseo y alimenticios por medio de domicilios.

Para la implementación de esta plataforma de domicilios en la empresa, no existe una regulación aun establecida por el gobierno, porque al tratarse de una aplicación móvil, en la actualidad estas pueden operar libremente sin ningún tipo de obligación tributaria o legislativa, ya que para el Ministerio de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (MinTIC) el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenido es una herramienta clave para el desarrollo de nuevos negocios. (MinTic,2019).

Sin embargo, el modelo que se busca implementar en la empresa, requiere de personas que operen para el reparto de domicilios, es por tal motivo y como se establece en la reglamentación nacional, se le debe dar a los colaboradores un contrato por prestación de servicios, en el cual se elimine todo tipo de obligación de la empresa con el operario, pero aun así, este tenga garantía en aspectos laborales que se le está proporcionando un empleo legal y estable. Este contrato implica que el colaborador no tenga horarios establecidos, no se le haga pago de prestaciones sociales y no exista algún tipo de vinculación directa con la empresa (elempleo,2010). Pero también implica que la empresa proporcione los medios suficientes para que el operario pueda realizar su labor en las condiciones que la empresa espera que se desarrollen.

2 VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

2.1 Descubrimiento de la oportunidad.

El mercado farmacéutico al igual que muchos sectores en Colombia, ha alcanzado lo que se considera como el punto de madurez en el ciclo de vida del producto, para lo cual se debe considerar que “el ciclo de vida de un producto se entiende como el conjunto de etapas por las que pasa un producto desde su introducción en el mercado hasta su retirada.” (Espinosa,2018). Debido al poco valor agregado que se le está dando a la comercialización de productos farmacéuticos, además de la inexistente innovación en los procesos operacionales y el alto grado de competencia que está surgiendo a raíz de lo atractivo del sector.

Aunque la salud y los medicamentos siempre van a tener una demanda en el mundo, la forma en cómo se demanda estos productos puede no ser la misma en el futuro, incluso ya se están viendo cambios en la forma de comercializar dichos productos ya que pueden ser obtenidos en otros canales diferentes a las farmacias o droguerías. Como se puede apreciar en un reporte realizado por la Organización Mundial de la Salud (2006) donde afirman que:

Los medicamentos se pueden comprar, cada vez más, en nuevos entornos, y son manipulados por personas que no son farmacéuticos. Las formulaciones magistrales han sido substituidas en gran parte por la fabricación comercial de casi todas ellas. Los medicamentos se pueden comprar en supermercados, en grandes almacenes o en mercados. Se pueden obtener también por correo postal o por Internet, vendidos por médicos facultativos y dispensados por máquinas automatizadas.

Lo cual deja en evidencia que el negocio de las droguerías puede llegar a desaparecer o ser reemplazado por los nuevos modelos y canales de comercialización de medicamentos y productos complementarios.

Por otro lado, el consumo y la demanda de productos a nivel mundial no solo para los productos de farmacia han cambiado, ya que las largas jornadas laborales y los problemas de movilidad en las ciudades del mundo, ha generado que las personas cada vez cuenten con menos tiempo, para disfrutar de sus familias y la comodidad del hogar, esto ha afectado la forma en como se consumen los productos y ha creado una increíble oportunidad de negocio a las empresas que prestan el servicio de reparto a domicilio (Prieto,2018).

Considerando lo anterior, Droguerías el Negrito identifica la clara necesidad de innovar para garantizar su permanencia en el mercado, además del potencial crecimiento de la empresa por medio de domicilio. Para lo cual se desarrolla un modelo de identificación de oportunidades a raíz de un modelo Canvas. Que exigió, además, de la realización de la matriz, una serie de herramientas de validación como encuestas y entrevistas para analizar y construir un modelo viable y que genere ventajas competitivas para la organización.

2.2 Hallazgos y descubrimientos.

Mediante la elaboración de la herramienta Canvas, se descubrió que el desarrollo de esta matriz requiere preguntarse por las necesidades del cliente, lo que llevo a identificar que los principales motivos por los cuales se hace el uso del servicio a domicilio en la droguería son:

- Comodidad y practicidad, ya que el servicio se presta.
- Incapacidad física de los clientes, a causa de su edad o enfermedades.
- Larga distancia entre el cliente y la droguería, especialmente cuando viven fuera de la ciudad en áreas rurales.
- Factores climáticos, como en los días de lluvia.
- Falta de tiempo
- Por preferencia a la marca con respecto a las demás opciones.
- Por los servicios complementarios que se dan como glucometría, toma de presión e inyectología.
- Eficiencia y rapidez en la entrega.
- El inexistente costo adicional por el servicio.

Teniendo en cuenta el último punto de descubrimiento, y luego de realizar entrevistas y estudio de mercado. Se evidencio que muchas de las personas que hacen uso del servicio a domicilio, lo hacen tan solo porque el servicio no tiene costo adicional. Pero también, se descubrió que, en el sector, Droguerías el Negrito es la única empresa que presta el servicio a domicilio sin costo alguno, por lo que se requiere de una forma de financiamiento externo para lograr sustentar los costos asociados a la operación de los domicilios.

Considerando lo anterior y realizando entrevistas a varios empresarios de la región, que además son clientes de la droguería, manifiestan que una de las problemáticas por las que pasan las empresas en Calarcá, se da como causa a los pocos servicios de publicidad que se encuentran en la ciudad, y principalmente, la poca efectividad de los medios existentes. Por ejemplo, el tema del perifoneo o de repartir volantes, que son los medios de publicidad más comunes, evidencian un problema grave a la hora de transmitir el mensaje, por el lado del perifoneo se encuentra que es un

vehículo el que lleva el parlante y que claramente debe estar en movimiento, y el mensaje que desean transmitir las empresas no se entiende por el hecho que el vehículo se mueve. Por otra parte, los volantes, en ocasiones son tirados a la calle, sin que las personas observen su contenido o el mensaje que se quiere transmitir.

Otro descubrimiento que se obtiene al realizar las entrevistas hace referencia a que en la región, se evidencia una problemática con respecto a los costos de vida que suelen ser superiores a los ingresos de la mayor parte de la población, sin mencionar las pocas ofertas de trabajo, como lo evidencia el nivel de desempleo en Colombia que ha aumentado con respecto al año pasado (Dane,2019). Adicionalmente se tiene la llegada de migrantes venezolanos a la región, en busca de un sustento para poder sobrevivir. Lo que dificulta aún más las posibilidades de obtener ingresos de la población.

2.3 Descripción de los Early Adopters.

“Un Early Adopter es alguien a quien tu idea resuelve un problema, y está tan encantado con ello, que no le importa lo imperfecta que tu solución sea al principio.” (Prim y Hernández, 2015). Considerando la definición anterior, para el desarrollo de este proyecto se identifica que el perfil de los early adopters, según el tipo de cliente pueden ser:

2.3.1 Perfil de empresarios

Nuevos y pequeños empresarios, que buscan una solución de publicitar su negocio en la región, que sea efectiva, que sea económica y que además sea masiva. Dentro de otros descubrimientos realizados en las entrevistas, varios empresarios manifestaban la necesidad de pautar en eventos de la región, por ejemplo, cabalgatas, ferias y fiestas. Además de esto, se descubrió que las empresas que pautarían con el sistema son propiedad o están bajo la administración de personas entre los 25 y 50 años, cuyos negocios suelen ser mas de servicios que de productos, y generalmente se encuentran ubicados en zonas poco transitadas o poco comerciales.

2.3.2 Perfil usuarios droguería

Aunque en la actualidad el servicio a domicilio está funcionando, al atraer nuevos clientes a la empresa, los early adopters, considerando los descubrimientos anteriormente mencionados serian todas aquellas personas que se encuentran en el área rural de Calarcá. Que por lo general acceden al servicio farmacéutico en los días de mercado o los días en que se desplazan hasta alguna de las cabeceras municipales para hacer las compras de provisiones para la semana o en ocasiones para el mes. Adicional a esto, existen hoteles fuera de la ciudad, que pueden llegar a necesitar el servicio para abastecerse de medicamentos esenciales para el cuidado de sus huéspedes.

2.4 Planteamiento y validación de hipótesis

2.4.1 Planteamiento de hipótesis.

Durante el desarrollo y planteamiento de la idea, se ha propuesto crear una plataforma de domicilios de Droguerías el Negrito, que permita reducir costos de operación, mediante la implementación de un sistema de domicilios, donde personas independientes a la empresa, como clientes o usuarios, puedan acceder a prestar el servicio de domiciliario, en vehículos tales como bicicleta, patineta o a pie. Lo anterior con el objetivo de generar un mensaje para que las personas se interesen en realizar algún tipo de deporte que beneficie su estado físico y de salud.

Adicional a esto, se ha propuesto que los domiciliarios puedan obtener beneficios como bonos de descuento o bonos de compras, dentro de las droguerías, para que puedan canjear sus ganancias por repartir domicilios, en las diferentes sucursales de Droguerías el Negrito.

Finalmente se propone que los domiciliarios, hagan uso de un uniforme, que identifiquen la labor que está desempeñando Droguerías el Negrito en pro del bienestar de la población y además permita, realizar una promoción de las empresas aliadas al programa y que estas tengan promoción móvil en la ciudad.

2.4.2 Validación de hipótesis.

Para la validación de la hipótesis se hace uso de la herramienta Lean Startup que según Llamas y Fernández (2018), “lo que propone la metodología Lean Startup es lanzar los negocios a través de este circuito ágil donde el emprendedor, una vez establecidas sus hipótesis y suposiciones, las va validando con un experimento, el PMV”, donde se realiza una prueba piloto, en la que se descubre:

- Las empresas muestran interés en adquirir el servicio de publicidad, pero quisieran que esta no solo se hiciera por medio de los domicilios, sino que tengan notoriedad en eventos emblemáticos de la ciudad, como cabalgatas y ferias.
- Los usuarios de la droguería se encuentran en un rango de edad promedio de 40 a 50 años, además suelen ser padres de familia y trabajan la mayor parte del día. Lo que imposibilita la opción de que sean los mismos clientes de la droguería quienes realicen esta función de entregar los domicilios.
- Existen otras personas fuera de la droguería, que estarían interesados en realizar el trabajo, con el objetivo de obtener recursos adicionales
- Las personas interesadas en el reparto de domicilios están en un rango de edad de 14 a 23 años, además, estarían dispuestas a realizar la tarea, siempre y cuando se les de bonificaciones en otros establecimientos, principalmente de comida. O beneficios económicos, mediante un pago por el reparto.
- Se debe generar un modelo para garantizar la entrega del producto, ya que puede que el producto se averíe o se pierda en la entrega.

- Se deben diseñar mejor las rutas, ya que en ocasiones los domiciliarios tardan mucho en realizar la operación, lo que afecta la funcionalidad del servicio y promesa de entrega al cliente.
- Se deben dar capacitación en temas de atención al cliente, ya que el lema de la empresa se enfoca en el buen servicio al cliente.
- Se debe generar una aplicación para la calificación del cliente al servicio, ya que de esta forma se puede determinar quiénes están realizando de una forma indebida el servicio.

3 CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE

3.1 Validación del mercado

Para realizar la validación del mercado, se identificaron diferentes aspectos de acuerdo al tipo de cliente, ya que por un lado están las personas que hacen uso del servicio a domicilio y por otra parte se encuentran las empresas que harían uso del servicio de publicidad.

Para darle validación al mercado, se tiene en cuenta que el servicio a domicilio de la droguería, ya se encuentra en funcionamiento, así que tan solo se indago al respecto de la principal motivación para realizar pedidos a domicilio en la droguería, esto con los usuarios habituales de la droguería.

Para realizar la validación del mercado, se visitaron diferentes clientes al azar, en diferentes rangos de edad y con diferentes condiciones económicas, para indagar su principal motivación para realizar los pedidos a domicilio en la droguería. Dentro del análisis se encontraron diferentes conductores para hacer uso del servicio tales como:

- La principal motivación de los clientes es la escasez de tiempo o la necesidad de darle un mejor uso al tiempo disponible.
- La distancia que deben recorrer desde sus hogares hasta el punto de venta
- Las recomendaciones que dan vendedores en los puntos, ya que suelen ser más acertadas que las de otros vendedores de la competencia o incluso dentro del mismo negocio.
- El servicio a domicilio es totalmente gratuito, por lo cual manifiestan que, si se los llevan a su casa y sin costo, es preferible, que ellos tener que gastar en algún medio de transporte para obtener los productos.

Por otra parte, para la validación del mercado de las empresas que buscan pautar en nuestras plataformas de publicidad móvil y en la aplicación móvil. Se realizaron entrevistas a diferentes empresarios del sector, de diferentes sectores y con diferentes tiempos de experiencia en el mercado. Esto para realizar un prototipo del servicio de publicidad que se va a presentar y además validar si la forma en que se va a prestar el servicio es acorde con las necesidades del cliente. Dentro del descubrimiento, se encontró que las principales necesidades del cliente son:

- Publicidad masiva y precisa.

- Bajos costos publicitarios, especialmente para pequeñas empresas, empresas que buscan realizar una incursión en medios publicitarios por primera vez y empresas que no tienen más de 1 año en el mercado.
- Publicidad que impacte y sea vista por la mayor porción de espectadores posibles.
- Diseño de estrategias de publicidad, ya que ellos no cuentan con la experiencia ni el conocimiento para diseñar campañas publicitarias.

3.2 Diseño de prototipos.

Para la implementación del nuevo modelo de servicio a domicilios de Droguerías el Negrito, se creó una versión de prueba de la aplicación móvil, que permite conectar a la droguería con los prestadores del servicio de domicilio, que funciona mediante un mensaje tipo “PUSH” que se envía a todos los registrados en la plataforma o aplicación, para que presten el servicio a domicilio; donde los domiciliarios interesados en prestar el servicio, responden mediante un mensaje, su interés en prestar el servicio a domicilio, para lo cual, si el domiciliario interesado, no se ha presentado en un tiempo inferior a 5 minutos, se bloquea automáticamente su intención en el servicio y se envía nuevamente el mensaje para solicitar el servicio.

Para lograr el objetivo de entregar los domicilios a la vez que se realiza publicidad móvil, se diseñan y fabrican unos maletines especializados para la entrega de domicilios, que llevan todos

los logos de las empresas que están pautando con el servicio de publicidad. Adicional al maletín, se crean unos soportes que se adhieren a las bicicletas, llevando consigo el material publicitario, con el objetivo de que sean visibles a lo largo de la ciudad.

3.3 Diseño del mínimo producto viable MPV

Considerando que el servicio de publicidad se va a realizar bajo el nombre de la empresa Droguerías el Negrito, que es la empresa que va a proporcionar los medios necesarios para llevar a cabo el proyecto de publicidad móvil, mediante el uso de su infraestructura para el reparto de domicilios. Se construyen maletines especializados, que permiten llevar los productos y realizar el servicio de publicidad móvil en toda la ciudad, es decir que estos maletines tienen la funcionalidad de contener los productos de la droguería, a la vez que se muestran los nombres de las diferentes empresas ubicadas en la ciudad.

Para el desarrollo del nuevo modelo de domicilios de Droguerías el Negrito, se debe implementar un medio de comunicación entre las personas interesadas en realizar el reparto de domicilios y las droguerías. De tal manera que se logre conectar, a la persona que esté interesado en prestar el servicio y a la droguería, para lograr llevar a los hogares, los productos de la droguería. Para lo cual se realiza un prototipo de la aplicación móvil, que va a estar disponible para dispositivos Android, y que por un periodo de prueba permite el envío de 100 mensajes sin ningún tipo de costo, luego de cumplir con el periodo de prueba, se puede acceder a usar la aplicación de

forma directa, mediante el pago de una mensualidad en “Hosting” o permiso de tener la aplicación en la tienda de aplicaciones de Google.

La aplicación, como se menciona anteriormente, solo va a funcionar para conectar a la droguería y los domiciliarios, ya que la compra en las droguerías se va a seguir realizando de la forma tradicional mediante llamada telefónica y mensaje de texto en WhatsApp o Facebook. Para lo cual, la aplicación permite almacenar datos de los domiciliarios de carácter personal como lo son nombre, fecha de nacimiento, ocupación, teléfono y número de identificación. Lo anterior con el objeto de crear contratos por prestación de servicios dentro de la empresa, además lograr garantizar que se va a entregar el pedido en los términos establecidos y finalmente evitar el hurto o mal uso del nombre de la droguería.

3.4 Experimentos y hallazgos

Con el objetivo de realizar pruebas piloto al sistema de domicilios que involucraran un modelo de bajo costo y que además genere ingresos adicionales. Se realizó la prueba de la aplicación para la recepción del mensaje tipo PUSH, que se genera en un tiempo muy inferior a 1 minuto, que funciona de forma satisfactoria. Adicional, se llegó a un acuerdo con empresarios nuevos en el mercado, de tal forma que se prestó el servicio de publicidad a empresas como “Lash Lovers” en Calarcá, con un costo muy inferior al que le sería cobrado por otra empresa y además

que está presente durante todo el día a lo largo de la ciudad. Finalmente, esta prueba piloto se realizó con un empleado de la droguería, que en la actualidad se desempeña en la función de domicilio para analizar su rendimiento con respecto a la entrega en bicicleta y motocicleta.

Dentro de los hallazgos principales, se encuentra que la aplicación funciona de forma inmediata, adicional a esto, las empresas se muestran interesadas al ser un modelo nuevo y diferente. Finalmente, surgen dos inconvenientes con respecto a la prueba de domicilios, por un lado, se considera como una necesidad el diseño de rutas para la entrega de domicilios, ya que un pedido que generalmente demanda 15 minutos como máximo de tiempo del domiciliario, en bicicleta requiere un tiempo promedio de 30 minutos para realizar el pedido en las especificaciones acordadas por la empresa. Por otra parte, la saturación de marcas y logos de diferentes empresas en los maletines, pueden generar que el objetivo de crear mayor audiencia y espectadores a las marcas fracase por el número de marcas posicionadas en el maletín, sin mencionar que, aunque se movilizan por toda la ciudad, los mensajes y marcas de la empresa, no son tan visibles para los peatones y demás personas de la ciudad.

4 PRODUCTO Y/O SERVICIO

Dentro del marco operacional de la empresa, se ha prestado el servicio a domicilio desde el inicio de su operación. Este servicio ha tenido variaciones en cuanto al medio de transporte que se utiliza para realizar la labor, ya que inicialmente se hacía a pie o en bicicletas, y en actualidad se

está realizando en motocicletas. Del mismo modo, ha cambiado la forma en cómo se piden los domicilios, ya que inicialmente se realizaba todo por llamada telefónica y en la actualidad los servicios de domicilios se piden a través de medios telefónicos y virtuales como Facebook o WhatsApp. Este servicio que presta la empresa, también lo prestan todas las demás empresas en el sector, es por tal motivo que se propone un servicio de domicilios diferente que contribuya con el medio ambiente y que además permita generar ingresos adicionales a la empresa.

Considerando lo anterior, se crea un modelo de publicidad, apoyado en la infraestructura de domicilios de la empresa. Que funciona mediante la comercialización de suscripciones de publicidad, mediante unos paquetes con diferentes periodos de duración. Lo que requiere la fabricación de un maletín para el reparto de domicilios, que además de transportar los productos de las droguerías, contenga y muestre logos de las empresas que pauten publicidad con Droguerías el Negro.

El servicio funcionaria de la siguiente forma:

- Se vende inicialmente el paquete de publicidad, que puede ir desde 1 mes en adelante.
- Se posiciona en todos los maletines de los domiciliarios el logo de la empresa interesada en el servicio, según sea el caso del paquete que haya contratado.
- Los domiciliarios se contratan y contactan por medio de una plataforma que busca conectar a las personas interesadas en realizar dichas labores.
- Los domiciliarios entregan los pedidos de la droguería, siempre usando los elementos tales como el maletín, entre otros que pueden variar a lo largo del tiempo y según los requerimientos de los clientes.

4.1 Elementos diferenciadores del servicio.

El servicio de publicidad utilizando infraestructuras propias de las empresas, es una herramienta que poco se ha utilizado en la realidad empresarial colombiana. Pocas son las empresas que utilizan sus activos como edificios, oficinas, vehículos, entre otros; para realizar publicidad bien sea propia, o de empresas diferentes. Adicionalmente en la región, se presenta una problemática con respecto al acceso a medios publicitarios de calidad, ya que estos son escasos y obsoletos.

La publicidad móvil, en un medio tan visible en la ciudad como lo son los vehículos de Droguerías el Negrito, que cuenta con un gran número de desplazamientos en el día por concepto de domicilio, permite llegar a todos los rincones de la ciudad, de una forma efectiva y diferente a los medios de publicidad tradicionales. Único medio de publicidad en la región con dichas características y que además apoya el desarrollo de la región, mediante la promoción de marcas propias y poco reconocidas. Un modelo económico y permanente, que permite generar recordación de marca en las personas de la ciudad, gracias a la constante presentación de las empresas en la región. Sin mencionar, elementos de responsabilidad social empresarial, que buscan incentivar un modelo de vida saludable, proporcionar mayores ingresos a las personas que puedan necesitarlos y además contribuir con la conservación del medio ambiente mediante el uso de bicicletas.

4.2 Servicio post venta

Teniendo en cuenta que el objetivo principal del proyecto es que este contribuya con el desarrollo de las empresas de la región a la vez que contribuye con el crecimiento de Droguerías el Negrito, es indispensable que se realicen seguimientos periódicos al impacto que están generando las empresas mediante el uso del modelo de publicidad de la droguería. Es por tal motivo que se han de realizar llamadas para comprobar el nivel de satisfacción del cliente y del mismo modo, realizar campañas específicas para aquellas empresas que estén interesadas en tener un impacto mayor. Todo esto con el propósito de lograr que los empresarios de la región cumplan la necesidad de publicitar sus marcas, y que dicha publicidad sea efectiva y permita el incremento en las ventas de su negocio.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Entorno Económico

El departamento del Quindío ha tenido un gran incremento en la actividad empresarial durante los últimos años, principalmente en el sector terciario o de servicios, que representa el 86,5% de las actividades que realizan las empresas en el Quindío. (Cámara de comercio de

Armenia y el Quindío, 2017). Principalmente en actividades relacionadas al turismo y sus afines. Para el sector farmacéutico, las droguerías se encuentran como una de las principales actividades con mayor frecuencia en la región del Quindío, con un incremento promedio del 5% anual (Cámara de comercio de Armenia y el Quindío, 2017). Lo que indica que por lo menos surgen entre 20 y 30 droguerías por año, lo que representa un escenario poco desfavorable para las droguerías ya que cada vez se divide entre un mayor número de participantes los ingresos del sector.

En el caso específico de Calarcá, el alto nivel de competencia entre las empresas en los últimos años no es un tema ajeno, ya que el número de empresas registradas en Calarcá ha tenido un aumento del 10% anual en promedio (Cámara de comercio de Armenia y el Quindío, 2017). Lo que representa que al año se estén creando un número cercano a las 200 empresas.

Cabe resaltar que, a pesar del incremento del número de empresas en la ciudad, Calarcá se encuentra por debajo del cociente de densidad empresarial en la región del Quindío. (Cámara de comercio de Armenia y el Quindío, 2017). Lo que representa que son pocas las personas del total de la población que están creando empresa en la región, lo que se traduce en un mayor nivel de demanda y una gran oportunidad para las empresas que ofrecen bienes y servicios en la ciudad.

Considerando el factor poblacional, Calarcá es la segunda ciudad del departamento del Quindío, cuenta con un número aproximado de 77.988 habitantes (Toda Colombia, 2019). Lo que representa un amplio mercado por desarrollar, además se debe considerar que en la actualidad Droguerías el Negrito cuenta con un número aproximado de 2.000 clientes, lo que representa una cuota de mercado muy pequeña con respecto al número total de habitantes existentes en la ciudad.

Teniendo en cuenta, que la propuesta de valor esta guiada en aumentar la cuota de clientes en las droguerías, pero adicionalmente crear nuevos clientes mediante el modelo de publicidad. Se debe considerar el número de empresas en Calarcá, que para el año 2017 cuenta con 1.861

empresas registradas ante la cámara de comercio. (Cámara de comercio de Armenia y el Quindío, 2017). De las cuales en su mayoría son Microempresas, es decir que son empresas cuyos ingresos por actividades anuales, están entre 600 y 1300 millones de pesos. (Ministerio de Comercio y Turismo, 2019). Y que además de estar en el eslabón más bajo de la clasificación, por lo general se encuentran bajo la dirección de personas que han construido las empresas de una forma empírica, ocasionando así que sus estrategias comerciales no sean las más adecuadas a las necesidades del mercado.

Teniendo en cuenta que el nuevo modelo de negocio está enfocado en la creación de un servicio de publicidad apoyado en la infraestructura de la empresa, es necesario analizar el campo de la publicidad en Calarcá, donde establecer el tamaño del mercado y la demanda actual se presenta como un tema inexacto, principalmente por la falta de datos que se encuentran en el sector, además que son pocas las agencias de publicidad que se encuentran en la ciudad, y estas no cuentan con infraestructuras grandes ni servicios diferentes a los tradicionales para realizar la tarea de publicidad. Por tal motivo se ha de considerar la dinámica de la publicidad a nivel nacional para tener un punto de partida en cuanto al mercado de publicidad, considerando lo anterior, según Dinero (2019) “La creación publicitaria de Colombia crece anualmente, en promedio, un 8,9% según el Dane.” Lo que deja en evidencia que el servicio de la publicidad, se está tornando en un tema atractivo, principalmente por la poca innovación y la escasez de oferta en el sector, donde cada vez son más diversas las formas en cómo se pauta en publicidad, con la tendencia a aumentar, especialmente en los medios digitales ya que abarcan un mayor número de personas y el costo es muy inferior a los medios tradicionales.

Teniendo en cuenta, que en Calarcá no existen buenas agencias de publicidad y que además la oferta de este servicio es escasa. Se presenta como una excelente oportunidad de incursionar en

el mercado, con un proceso innovador, socialmente responsable, comprometido con el medio ambiente y que además genere ingresos adicionales a la empresa. Por lo cual se define como objetivo, alcanzar a abarcar el 5 por ciento del total de las empresas registradas ante la cámara de comercio de Calarcá, es decir un total de entre 100 a 150 empresas pautando con este servicio, e incrementar anualmente entre el 8% el número de suscripciones, considerando el crecimiento promedio de los servicios de publicidad en el país.

El modelo de negocio presenta una fuerte amenaza que está dada por la latente zozobra de los cambios en la legislación colombiana, especialmente para aquellas empresas que se desempeñan en el sector de las TIC, ya que existen diferentes proyectos de ley, que buscan tributar los productos y servicios ofertados por plataformas como lo son aplicaciones móviles. Adicional a esto, existen dos factores claves que se manifiestan como barreras de entrada para el funcionamiento del modelo, por un lado, se encuentra el ámbito cultural, que es quizás el factor que más dificulta el proceso, especialmente por el escepticismo de muchos de los empresarios de la región, que consideran que la publicidad no es necesaria en su negocio o que los medios tradicionales son los mejores medios de publicidad. El segundo factor corresponde a la actividad comercial de Droguerías el Negrito, que se encuentra catalogado dentro del código CIIU 4774 que establece el “Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). Bajo en cual se encuentra registrada la empresa Droguerías el Negrito, por tal motivo, dentro de sus actividades económicas, no se establece un punto en el que se puedan desarrollar actividades de publicidad. Sin embargo, la empresa en la actualidad realiza procesos de facturación por arrendamiento de espacios a los laboratorios, que pagan mensualidades de exhibición para ocupar

lugares favorecidos en las góndolas del negocio, esto lo realizan los laboratorios en todas las droguerías y almacenes de cadena a nivel nacional.

5.2 Perfil de clientes.

Considerando que el servicio de publicidad de Droguerías el Negrito es un servicio adicional a los farmacéuticos, se debe considerar de manera aislada el desarrollo del proyecto, para lo cual se define que los clientes son las empresas de la ciudad de Calarcá, especialmente las micro y pequeñas empresas, que buscan una solución efectiva, con alto alcance y que además sea económica. Empresas que pueden estar en etapas de inicio o que poseen una larga trayectoria en el mercado, que están principalmente relacionadas con actividades comerciales o de prestación de servicios en locales a lo largo de la ciudad, y cuyos consumidores finales se encuentran dentro de la ciudad de Calarcá.

5.3 Perfil de competidores.

Para analizar el perfil de los competidores es preciso apoyarse en una herramienta llamada matriz de perfil de competidores, que analiza a los principales competidores, teniendo en cuenta los factores de éxito más relevantes para el crecimiento en la industria. Para el caso del nuevo modelo de negocio de Droguerías el Negrito es preciso considerar que, aunque la competencia actual en el sector es casi nula en temas de publicidad, ya que no hay grande ni buenas empresas dedicadas a la publicidad en la ciudad, si existen droguerías y otros negocios con características similares en infraestructura organizacional, y estas podrían ingresar al mercado e incursionar al igual que Droguerías el Negrito en un nuevo modelo de negocio apoyado en su infraestructura para realizar publicidad móvil en la ciudad.

Considerando lo anterior, se define que los principales competidores de Droguerías el Negrito, teniendo en cuenta que realizan las mismas actividades, se encuentran en la misma ciudad, generalmente se ubican en las mismas zonas comerciales, venden los mismos productos de farmacia y además cuentan con una infraestructura similar son:

- Droguerías Copfami
- Droguerías Comfenalco

Cabe resaltar que, aunque existen numerosas y más grandes cadenas de droguerías, como La Rebaja y La Economía, estas no poseen el mismo poder en la ciudad de Calarcá y la toma de decisiones dentro de estas empresas, es un tema complicado dado el gran tamaño y la burocracia a la cual que se ven envueltas. Es por tal motivo, que, para el desarrollo de la matriz, no se tuvieron

en cuenta estas cadenas que, aunque son competidores fuertes, no van a incursionar fácilmente en prestar algún otro tipo de servicio diferente a los farmacéuticos. A continuación, se muestra la matriz del perfil de competidores (MPC), que analiza los factores clave de éxito de las empresas en el sector farmacéutico y otorga un valor de 4 a 1, siendo 4 el valor superior de la evaluación y una gran fortaleza, y 1 el valor inferior de la evaluación y una gran debilidad.

Tabla 3. *Matriz de perfil de competidores MPC.*

MATRIZ MPC							
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	EL NEGRITO		COPFAMI		COMFENALCO	
		CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION
1. RECONOCIMIENTO DE MARCA	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2
2. SERVICIO AL CLIENTE	0,2	4	0,6	2	0,3	4	0,6
3. PARTICIPACION EN EL MERCADO(POS)	0,15	4	0,32	3	0,24	2	0,16
4. COBERTURA	0,1	4	0,8	2	0,4	2	0,4
5. PRECIOS BAJOS	0,09	2	0,2	3	0,3	4	0,4
6. REFERENCIA DE PRODUCTOS	0,08	2	0,18	3	0,27	4	0,36
7. CAPACITACION DEL PERSONAL	0,05	3		2		4	
8. PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	0,03	2	0,1	3	0,15	4	0,2
TOTAL	1		3,4		2,56		3,32

Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados de la tabla anterior, se puede evidenciar que Droguerías el Negrito es líder considerando los factores clave del éxito, pero sus competidores no están muy lejos de alcanzarlo, y además poseen ventaja en ciertos aspectos en los que la empresa posee debilidades, como lo son los precios bajos, la variedad en referencias de ciertos productos y otros productos y servicios complementarios a los farmacéuticos. Es por tal motivo, que se presenta como una amenaza para el desarrollo del proyecto de publicidad, ya que ellos podrían desarrollar de igual o mejor forma, la nueva propuesta de valor por su similitud en infraestructura. Por otra parte, tiene una principal fortaleza y es la cobertura, ya que por un lado es la cadena de droguerías

que más puntos físicos tiene en la ciudad y ha implementado una nueva estrategia de cubrir con domicilios lugares a los que las otras empresas no llegan.

Además de identificar otras droguerías como posibles competidores en el futuro, cabe resaltar que existe una creciente tendencia por crear nuevas aplicaciones móviles, que permiten a las empresas obtener diferentes productos o servicios a un bajo costo y que además son tan efectivos como las físicas. Se presenta como una amenaza la entrada de nuevas plataformas digitales, que permitan de igual manera presentar un modelo publicitario para las empresas de la región.

Por lo tanto, aunque Droguerías el Negrito, posee una latente amenaza de nuevos competidores, tiene la ventaja de ser la empresa más grande y reconocida de la región en asuntos farmacéuticos, por lo cual debe aprovechar esta ventaja y obtener una mayor porción del mercado, pero es indispensable que mejore sus debilidades con respecto a la variedad de productos y complementarios en los puntos de venta, ya que esto no solo contribuye con el desarrollo del nuevo modelo de negocio, sino que también permite aumentar los ingresos de la empresa con su razón de ser, la comercialización de medicamentos.

6 ESTRATEGIA DE MERCADO

6.1 Promoción

Considerando que lo que se busca es llegar a las empresas de la ciudad, se deben realizar visitas a los negocios que pueden ser considerados como clientes potenciales, esto se ha de realizar puerta a puerta, presentando de forma individual cada uno de los paquetes de publicidad a los gerentes, administradores o encargados de los negocios. Adicionalmente, mediante el uso de las redes sociales de Droguerías el Negrito, presentar la idea de negocio, de tal forma que se dé a conocer a miembros de la comunidad de Droguerías el Negrito, acerca del modelo de negocio y de esta forma, contratar el servicio para su propia empresa.

6.2 Publicidad

Es clave que, para promocionar la marca de Droguerías el Negrito, se debe hacer uso de su propio sistema para dar evidencia de la efectividad del modelo, esto se ha de hacer de forma permanente, todos los días de operación de la droguería, con el objetivo de impulsar el nuevo sistema, pero, además, promocionar la marca de la empresa. Adicionalmente, se pretende hacer

una inversión adicional, en promoción radial, especialmente en las principales emisoras de la región, ya que, aunque no es el medio más efectivo de publicidad a nivel nacional, es el único medio que comparten todos los Quindianos y que es exclusivo de la región, además que su costo no es tan elevado como otras opciones como la televisiva , y es un medio que comparten personas de todas las clases sociales y ocupaciones, desde empresarios hasta obreros de fincas. Cabe resaltar que, esta promoción se va a realizar durante los primeros 2 meses de operación del modelo, donde se le realizara una evaluación y con esto determinar si es viable continuar con la publicidad radial o eliminarla por completo.

Teniendo en cuenta que la empresa tiene un gran reconocimiento en la ciudad por su larga trayectoria y tradición, el recurso publicitario más importante para este proyecto ha de ser la voz a voz, por tal motivo, en vez de pautar en diferentes espacios o eventos, se ha de otorgar descuentos en el servicio, como un incentivo para el periodo de prueba del servicio. Adicionalmente, la construcción de un espacio de comunidad en las redes sociales de Droguerías el Negrito ha de generar diferentes comentarios entre usuarios y usuarios potenciales, con el objetivo de generar una mayor confianza y credibilidad del servicio, pero, además identificar las falencias que se están presentando en el servicio.

Con esto se busca inicialmente generar un impacto positivo en las empresas de la región, ya que se está dando respuesta a su necesidad de dar a conocer sus empresas, de una forma que realmente impacte a sus consumidores, que se realice de forma periódica, que este enfocado únicamente en las empresas de la ciudad y con los consumidores de la ciudad, pero principalmente, se busca que las empresas confíen en el servicio de tal manera, que se evalúen los resultados obtenidos por la empresa y se diseñen diferentes estrategias con el fin de lograr cumplir las

expectativas de los clientes. Es decir, que la inversión de publicidad en Droguerías el Negrito sea una real inversión en las empresas, y no un gasto más en publicidad.

Con el objetivo de dar a conocer el servicio y los costos asociados, a su vez que se muestren los beneficios del uso del servicio, se diseñan unos folletos que incluyen toda la información relevante para informar al consumidor

6.3 Presupuesto promocional

Para el presupuesto promocional se tiene que definir que es preciso hacer contrataciones adicionales a la nómina de la empresa, con el objetivo de generar un impacto con mayor efectividad y lograr crear suscripciones reales al servicio más que intención de compra. Por tal motivo, es preciso contratar con 1 persona para iniciar, encargada de visitar a las empresas, que van a trabajar por prestación de servicios, con un salario igual al salario mínimo legal vigente para el 2019 y comisión por ventas realizadas. Adicionalmente, se debe hacer contratación de 1 persona encargada de la gestión comercial, que va a estar encargada de contestar llamadas, mensajes y adicionalmente gestionar la información de las redes sociales, con un contrato a término indefinido. Finalmente es preciso realizar el material publicitario como folletos, que comprenden el diseño e impresión de 5.000 folletos. Cabe resaltar que todo lo anterior, se analiza mes a mes, y puede estar sujeto a cambios. A continuación, se muestra la tabla de costos de publicidad.

Tabla 4. *Costos de publicidad mensual.*

COSTOS DE PUBLICIDAD	
PAUTA RADIAL /MES	\$ 1.500.000
PERSONAL DE VENTAS	\$ 1.225.398
PERSONAL DE REDES SOCIALES	\$ 1.400.000
DISEÑO E IMPRESIÓN DE FOLLETOS	\$ 200.000
TOTAL	\$ 4.325.398

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Estrategia de precio

Para la definición del precio del servicio es preciso tener en cuenta el escenario actual en el cual se encuentra la empresa, pero principalmente, analizar la estrategia de precios por Penetración, que es cuando el precio que se le da al producto, especialmente con producto de lanzamiento, están por debajo del valor del mercado. (Sánchez, 2019). Por tal motivo, y considerando los precios de los diferentes servicios de publicidad que se prestan en la región, tales como radial, perifoneo y en periódicos, que además corresponden a los principales medios de publicidad en la región. Se define un precio para la suscripción al servicio de \$600.000 mensuales, ya que, el precio mínimo de alguno de estos servicios esta alrededor de \$1'200.000 y el precio máximo está rondando los \$5'000.000. Lo cual refleja una ventaja respecto a la competencia, teniendo en cuenta que el valor mensual del servicio de publicidad de Droguerías el Negrito está

a mitad de precio con respecto al más económico que se presenta en el mercado. Para entender mejor, se presenta la siguiente tabla, con el valor mensual y diario para cada uno de los servicios.

Tabla 5. *Costos de publicidad en el Quindío.*

COSTOS PUBLICIDAD QUINDIO		
MEDIO	COSTO/DIA	COSTO/MES
RADIO	\$ 50.000	\$ 1.500.000
PERIFONEO	\$ 150.000	\$ 4.500.000
PERIODICO	\$ 33.900	\$ 1.017.000
VALLA PUBLICITARIA	\$ 166.667	\$ 5.000.000
NEGRITO	\$ 20.000	\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el factor competitivo del nuevo modelo de publicidad que se propone, cabe resaltar que adicionalmente se presta el servicio de acompañamiento al cliente, esto para determinar la mejor estrategia publicitaria, y garantizar el éxito del servicio, por lo cual dentro del costo de la mensualidad, se incluye el costo que representa el diseño e impresión de todos los medios publicitarios que van a ir ubicados en las vehículos, adicionalmente, se hacen diferentes publicaciones de las empresas que son miembros de este servicio, en las redes sociales de Droguerías el Negrito, con el objetivo de garantizar al máximo el éxito del servicio. Lo que representa otro punto en consideración de la ventaja competitiva de Droguerías el Negrito y su nuevo modelo de publicidad móvil.

Adicionalmente, se busca crear alianzas con las empresas, de tal forma, que puedan hacer pago del servicio, mediante bonos promocionales, que servirán para incentivar a los empleados.

6.5 Distribución

Para la realización del proyecto, es preciso realizar algunas modificaciones al interior de la empresa, que están más ligadas con el reparto de domicilios de la empresa, que, con el nuevo modelo de servicio de publicidad, pero que imposibilita llevar a cabo el proyecto, si no se realizan los cambios pertinentes. Es por tal motivo, que se debe realizar una centralización en el reparto de domicilios, donde todos los domicilios de la empresa salgan de una sola ubicación, ya que cada sucursal cuenta con servicio de domicilio independiente y esto se traduce en mayores costos de operación y menor eficiencia en el servicio, pero principalmente porque al llegar a un solo punto todos los repartidores la asignación de domicilios y los elementos de publicidad se realizan de una mejor manera, sin mencionar que se tiene mayor control sobre los tiempos de entrega.

Considerando, además, que lo que se comercializa es un servicio y no un producto físico, no es preciso que los clientes del servicio se encuentren en una ubicación específica para facilitar el desarrollo de la actividad, del mismo modo, pasa con la competencia, ya que como se mencionaba anteriormente, en la actualidad no existe ninguna otra empresa en la ciudad que esté desarrollando este modelo, y los competidores directos de la empresa, no han incursionado en este modelo. Por lo tanto, estar ubicados cerca o lejos de las empresas competidoras de Droguerías el Negrito, no afectan inicialmente el desarrollo del proyecto.

6.6 Canales de distribución

Los paquetes de publicidad se comercializan directamente con los asesores o vendedores encargados, bien sea por medio telefónico, virtual o por medio de las visitas que se desarrollan a cada una de las empresas. Cabe resaltar que, aunque no es un producto físico el que se comercializa, existen descuentos y beneficios adicionales para las empresas que realicen contrataciones por un periodo de tiempo considerable y que, además recomienden el servicio con sus amigos y familiares.

6.7 Pronóstico de ventas

Para el desarrollo del pronóstico de ventas se tiene en cuenta datos de la industria en Calarcá, considerando el número total de empresas que se encuentran registradas en la cámara de comercio del Quindío, se realiza un escenario optimista, al cual se le denomina como el escenario esperado, y otro escenario que es el que se espera sea el peor de los casos, que se denomina peor escenario. Por tal motivo, se define un número total de 1.861 empresas que representa el tamaño de mercado objetivo del nuevo modelo de publicidad que propone Droguerías el Negrito, para lo cual, se hace un cálculo siendo bastante negativos en cuanto abarcar tan solo el 1% del total del mercado, que representa un número aproximado de 19 empresas en el mes. Cabe resaltar, que esta cuota de empresas no logra cubrir los costos fijos del proyecto, por lo cual se estima un incremento mensual

del 8%, teniendo en cuenta los datos de crecimiento de la industria, lo que evidencia un número promedio de 21 empresas que contraten el servicio mes a mes, para lograr cubrir los costos fijos de operación. Para comprender un poco más lo descrito anteriormente, se presenta la siguiente tabla que representa el tamaño del mercado y lo que se espera obtener de mercado.

Tabla 6. *Mercado de empresas en Calarcá.*

MERCADO DE EMPRESAS	
EMPRESAS REGISTRADAS	1.861
MERCADO TOTAL ESPERADO	186
MINIMO CLIENTES ESPERADOS	19
MERCADO PARA PUNTO DE EQUILIBRIO	21

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo del pronóstico, es preciso tener en cuenta que se espera un crecimiento del 8% mensual en el escenario esperado, y en el caso poco optimista se espera un crecimiento de 6% mensual. Para lo cual, se inicia con el número de 19 empresas que corresponden al 1% del mercado total y continuando así su crecimiento correspondiente al porcentaje asignado. Para una mayor comprensión de lo descrito anteriormente, se presenta el pronóstico de ventas para el primer año de operación del sistema.

Tabla 7. *Pronóstico de ventas primer año de operación.*

MES	PRIMER AÑO DE OPERACIÓN											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ESCENARIO ESPERADO	19	21	22	24	26	28	30	33	35	38	41	44
PEOR ESCENARIO	19	20	21	23	24	25	27	29	30	32	34	36

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo presentado en la tabla anterior, se espera un escenario que arroje un número de 44 empresas suscritas al programa durante el primer año de operación. Del mismo

modo, se espera un número de 36 empresas suscritas al programa al final del primer año en el escenario poco optimista del crecimiento del proyecto.

7 PLAN OPERACIONAL

7.1 Producción

La producción del servicio surge en el momento en que el cliente accede al servicio y se crea la suscripción. A continuación, se procede al diseño e impresión de todo el material publicitario que va a ser ubicado en los maletines y en el espacio que se ha instalado en las bicicletas para portar los banner o material publicitario.

Continuando con la operación normal de Droguerías el Negrito en aspectos referentes al reparto de domicilios, se asigna un vehículo al repartidor disponible, que se encarga de llevar los productos de la droguería hasta el cliente final a lo largo de la ciudad. Logrando así el objetivo de repartir los domicilios a la vez que se realiza publicidad móvil en toda la ciudad.

Cuando el tiempo de suscripción finaliza, se retiran los logos y material publicitario de las compañías que desisten de continuar con el servicio, o también se hace modificaciones a los banner y mensajes publicitarios si cambian las campañas de los establecimientos. Todo el material resultante del banner se busca ser donado o comercializado para realizar otro tipo de productos como bolsos, maletines, entre otros.

7.2 Localización

Teniendo en cuenta que es preciso hacer la centralización de los domicilios para el desarrollo de la actividad, se ha elegido uno de los puntos físicos de la droguería, para realizar toda la gestión en términos de domicilios y publicidad. Cabe resaltar, que los elementos publicitarios han de ser instalados previamente en las bicicletas, y estas se encuentran guardadas hasta el momento en que un operario requiera hacer uso de estas. Por tal motivo, adecuaciones o ubicación para el desarrollo de la actividad, no son un factor relevante en el desarrollo del proyecto. Sin embargo, se ha de considerar, que un incremento en la demanda que exija la compra de mas vehículos corresponde a una remodelación del local, para establecer un pasillo que permita ingresar a los operarios al sitio donde se encuentran ubicadas las bicicletas, sin que interrumpa el normal funcionamiento de la droguería, o la adquisición de otro local, exclusivamente para el despacho de domicilios y el almacenamiento de vehículos, lo que puede ser entendido como una bodega o un pequeño centro de distribución.

7.3 Costos

Para el cálculo de los costos ligados al desarrollo del nuevo proyecto, es preciso tener en cuenta los costos que se han venido presentando en la empresa por su operación de domicilios, ya que esta es la principal operación de funcionamiento del proyecto. Para lo cual se han tenido en

cuenta, los costos correspondientes a las funciones operacionales de la droguería en términos de domicilios, que involucran, personal, compras, servicios y alquiler. Teniendo en cuenta lo anterior, el costo anual de la operación de domicilios se calcula teniendo en cuenta la participación sobre las ventas totales en cada uno de los puntos, y de esta forma, se les asigna esta participación a los costos generales de cada uno de los puntos de la droguería. Para una mejor comprensión de los costos, se presenta a continuación una gráfica que evidencia costos, ingresos y la utilidad correspondiente al servicio de domicilios.

Tabla 8. *Estado de pérdidas y ganancias 2016-2018.*

PyG REALIDAD ACTUAL		
INGRESOS	\$	621.198.663
INGRESOS OPERACIONALES	\$	621.198.663
EGRESOS	\$	583.066.047,05
MANO DE OBRA DIRECTA	\$	88.559.380,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$	45.643.625
COMPRAS	\$	419.965.995
COSTOS, GASTOS E IMPUESTOS	\$	28.897.047
UTILIDAD NETA	\$	38.132.615,61

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, el costo de la operación de domicilios se calcula en \$583.000.000 en la actualidad, que, con respecto a los ingresos por concepto de ventas por domicilio, representa una utilidad del 6% anual.

Continuando con el cálculo de los costos del nuevo modelo de negocio, se realiza con base en la realidad actual, pero realizando los cambios pertinentes en cuanto al personal, puesto que se eliminan 2 puestos de trabajo en motocicleta, para agregar 3 en bicicleta, del mismo modo, se agregan los costos pertinentes al manejo de la plataforma que va a servir como medio de comunicación entre los domiciliarios de apoyo que están contratados bajo prestación de servicios

y la droguería. Adicionalmente, se realiza cobro del servicio a domicilio, ya que en la actualidad este no se realiza, y aunque es un punto que favorece la empresa, se puede realizar un incremento de \$500 con las mismas condiciones de servicio, mejorando los tiempos de entrega y permitiendo así generar un ingreso adicional para la compañía. Considerando lo anterior, se realiza el cálculo correspondiente a la utilidad neta generada por los cambios en los costos y el incremento de los ingresos por concepto del cobro de domicilio. La siguiente gráfica, explica mejor la situación financiera de la empresa al realizar estos cambios.

Tabla 9. *Estado financiero con cobro de domicilios.*

REALIDAD FUTURA CON COBRO DOMICILIOS		
INGRESOS	\$	643.338.663
INGRESOS OPERACIONALES	\$	643.338.663
EGRESOS	\$	674.892.971,05
MANO DE OBRA DIRECTA	\$	118.646.304,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$	45.643.625
COSTOS FIJOS	\$	30.870.000
COMPRAS	\$	419.965.995
COSTOS, GASTOS E IMPUESTOS	\$	59.767.047
UTILIDAD NETA	-\$	31.554.308

Fuente: Elaboración propia.

Analizando que se realiza cobro de los domicilios por valor de \$500, sin realizar algún tipo de cálculo para el servicio de publicidad, deja una pérdida de \$30.000.000 aproximadamente, lo que evidencia una clara necesidad de obtener ingresos superiores por concepto de publicidad para cubrir los gastos fijos en que se incurre, de lo contrario, el negocio sería totalmente inviable y para nada rentable.

Considerando lo anterior, se crean dos escenarios basados en el pronóstico de ventas realizado anteriormente, donde inicialmente se tienen en cuenta los resultados para el escenario esperado con el desarrollo del negocio, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10. *Estado financiero escenario optimista.*

REALIDAD FUTURA CON NUEVO SISTEMA (ESPERADO)		
INGRESOS	\$	859.677.904
INGRESOS OPERACIONALES	\$	643.338.663
INGRESOS PUBLICIDAD	\$	216.339.242
EGRESOS	\$	799.666.496,60
MANO DE OBRA DIRECTA	\$	118.646.304,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$	45.643.625
COMPRAS	\$	419.965.995
COSTOS FIJOS	\$	41.497.200
COSTOS VARIABLES	\$	108.169.621
COSTOS, GASTOS E IMPUESTOS	\$	65.743.752
UTILIDAD NETA	\$	60.011.407,72

Fuente: Elaboración propia.

Para este primer escenario, se tiene un ingreso por el orden de \$216.000.000 correspondientes a los ingresos adicionales que se dan por concepto de la venta del servicio de publicidad. Para lo cual y considerando el incremento de los costos por aumento de impuestos y costos indirectos de fabricación, que corresponden a los costos del diseño e impresión del material publicitario, se obtiene una utilidad de \$60.000.000 anuales, que representan un incremento de la utilidad de la empresa por el orden del 52%, pasando del 6% al 9% de utilidad anual. La siguiente tabla evidencia con mayor claridad estos resultados.

Tabla 11. *Análisis financiero pesimista.*

HIPOTESIS AUMENTO COBRO DOMICILIO		
VALOR/DOMICILIO	\$	500
#DOMICILIOS PROM/AÑO		44.280
INGRESOS ADICIONALES	\$	22.140.000
INGRESOS OPERACIONALES	\$	643.338.663
INGRESOS PUBLICIDAD	\$	216.339.242
TOTAL INGRESOS	\$	859.677.904
EGRESOS	\$	799.666.497
UTILIDAD NETA	\$	60.011.408
MARGEN DE UTILIDAD		9,33%
VARIACION PORCENTUAL%		52%

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo se realiza el cálculo para el escenario pesimista, donde se analiza un incremento de los ingresos por el orden de \$192.000.000 adicionales por concepto de publicidad con el nuevo modelo, de igual forma se tienen en cuenta los costos variables para este escenario y el incremento por concepto de impuestos, obteniendo así una utilidad de \$42.000.000 anuales. Para tener una mejor idea, la siguiente tabla muestra los resultados obtenidos.

Tabla 12. *Estado financiero escenario pesimista.*

REALIDAD FUTURA CON NUEVO SISTEMA (PEOR ESCENARIO)		
INGRESOS	\$	835.655.992
INGRESOS OPERACIONALES	\$	643.338.663
INGRESOS PUBLICIDAD	\$	192.317.330
EGRESOS	\$	793.034.574,85
MANO DE OBRA DIRECTA	\$	118.646.304,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$	45.643.625
COMPRAS	\$	419.965.995
COSTOS FIJOS	\$	41.497.200
COSTOS VARIABLES	\$	96.158.665
COSTOS, GASTOS E IMPUESTOS	\$	71.122.786
UTILIDAD NETA	\$	42.621.417,47

Fuente: Elaboración propia.

Para el segundo escenario, se evidencia un detrimento en los ingresos, pero aun así se ve un incremento de la utilidad del 8%. Tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 13. *Análisis financiero escenario pesimista.*

HIPOTESIS AUMENTO COBRO DOMICILIO		
VALOR/DOMICILIO	\$	500
#DOMICILIOS PROM/AÑO		44.280
INGRESOS ADICIONALES	\$	22.140.000
INGRESOS OPERACIONALES	\$	643.338.663
INGRESOS PUBLICIDAD	\$	192.317.330
TOTAL INGRESOS	\$	835.655.992
EGRESOS	\$	793.034.575
UTILIDAD NETA	\$	42.621.417
MARGEN DE UTILIDAD		6,63%
VARIACION PORCENTUAL%		8%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, en cualquiera de los dos escenarios, se obtiene un margen de utilidad, lo que representa un panorama favorable para el desarrollo del proyecto.

7.4 Entorno Legal

Considerando que Droguerías el Negrito se encuentra registrada como una empresa en la actualidad, los requerimientos legales para el inicio de operación no son necesarios, del mismo modo, su razón social, le permite obtener ingresos adicionales por fuera de su operación comercial principal, tal como lo hace en la actualidad con el arrendamiento de los espacios de exhibición en las droguerías. Sin embargo, en caso de que el volumen de ventas en publicidad sea considerable, se debe evaluar la opción de modificar la razón social de la empresa o constituir una nueva empresa para desarrollar la actividad.

En términos del uso de suelos que está asignado en el registro mercantil de la droguería, está permitido el funcionamiento de domicilios, lo que implica que se pueden tener varios vehículos, que realicen la tarea de los domicilios y publicidad, sin necesidad de obtener permisos especiales con respecto al uso de suelos. Sin embargo, en el caso que el incremento en la demanda del servicio sea tal, que se deba adquirir un local para realizar el centro de distribución, esto requiere inicialmente, encontrar el lugar específico en donde se permita realizar esta labor teniendo en cuenta el uso de suelos, y del mismo modo, analizar todas las variables que impliquen el establecer una nueva bodega para la operación.

Una parte importante en el desarrollo del proyecto consiste en la protección de datos y el manejo de los datos personales de los usuarios y clientes del proyecto. Ya que todas las personas tienen el derecho de modificar o tener control sobre sus datos personales, según como lo establece

la ley estatutaria no 1851 de 17 de octubre de 2012. Por lo cual se considera como prioridad, manejar de la mejor manera los datos proporcionados para el desarrollo del proyecto.

Adicionalmente, es preciso considerar como una prioridad el bienestar y seguridad de los funcionarios que van a desarrollar la actividad, por tal motivo, se establecen los contratos específicos según sea la actividad y los pagos respectivos de seguridad social para la protección de sus intereses laborales y la protección legal de la empresa. Lo que requiere que además de proporcionar lo que por ley exige el colaborador, sino que, además, se le proporcionen las herramientas necesarias para que desarrolle la actividad y se garantice su bienestar.

7.5 Personal

El desarrollo del nuevo modelo de negocio implica que se evalué como una unidad de negocio aparte de la droguería, por tal motivo, las contrataciones deben ser independientes del personal requerido para las actividades de farmacia. Para lo cual y dando pie a uno de los objetivos de este trabajo, se requiere prescindir de 2 operarios en moto, que son los encargados de realizar la actividad en las motocicletas de la droguería. Además, se requiere la contratación de 1 persona inicialmente para desempeñar el cargo de vendedor de los paquetes de publicidad, que debe contar con ciertas aptitudes, pero no es necesario algún tipo de nivel educativo profesional o técnico. Adicionalmente 1 persona encargada del área de comunicaciones, que se va a encargar de las redes sociales para colgar contenido referente a la droguería y el servicio de domicilio, gestionar el manejo de la plataforma que se va a desarrollar para contactar a los domiciliarios y responder a los

mensajes que lleguen en las diferentes redes sociales, esta persona debe tener conocimientos referentes a marketing digital y sistemas. También es necesario un administrador para la gestión del servicio, es quien va a ser responsable del desarrollo del proyecto, generando control sobre el personal y las finanzas que recaude el proyecto, por tal motivo se requiere que sea profesional y que cuente con ciertas aptitudes que permita garantizar su empoderamiento total con el proyecto, ya que de esto depende el éxito del proyecto. Finalmente, los domiciliarios adicionales a los existentes, que se van a movilizar en las bicicletas de la droguería, que inicialmente está pensado como una contratación de acuerdo a la demanda, donde se solicite el servicio de una persona que quiera obtener un ingreso adicional por medio de la plataforma, esta persona puede ser cualquiera, no requiere un nivel de estudio tan solo se llevara a cabo una entrevista para conocer respecto a su personalidad y garantizar el éxito del servicio. Todo lo anterior puede estar sujeto a cambios considerando el comportamiento de la demanda.

Con respecto a las contrataciones, es preciso postear las ofertas en LinkedIn, empleo y la bolsa de trabajo, con el objetivo de atraer un mayor número de interesados en las ofertas de trabajo que genera Droguerías el Negrito. Sin embargo, gracias al buen nombre que la droguería ha forjado, por lo general están ingresando suficientes hojas de vida a la empresa con personas interesadas en diferentes áreas de trabajo. Quizá el puesto con más relevancia y para lo cual no se consigue con tanta facilidad es el administrador del proyecto, ya que debe poseer unas características especiales y por lo general no existe personal capacitado que esté dispuesto a desempeñar una posición administrativa tan simple. Teniendo en cuenta lo anterior, es vital coordinar todos los esfuerzos para lograr retener el mayor tiempo posible a los buenos empleados, y deshacerse rápidamente de aquellos que no están aportando significativamente al desarrollo del proyecto, por lo cual se ha de realizar una entrevista exhaustiva por parte de los gerentes de la

compañía y el administrador general, con el objetivo de analizar las virtudes y herramientas con las que cuenta el aspirante al cargo.

Considerando lo anterior, es preciso que se realicen pagos acordes al esfuerzo del colaborador, por lo cual se establecen salarios de acuerdo a lo que exige la ley, pero también teniendo en cuenta su participación en el éxito de la compañía, ya que el empoderamiento del personal tiene un factor importante que corresponde con los incentivos que la empresa otorga, por tal motivo, es preciso que, guiado por el sistema de puntos anteriormente mencionado, se le otorgue al personal bonificaciones por el cumplimiento de objetivos, bien sea de carácter económico o lo que se denomina como un salario emocional. Adicionalmente, cabe resaltar que parte de estos incentivos pueden estar dados por los bonos con los que se llegue a algún acuerdo con las empresas que están pautando con el servicio de publicidad.

Finalmente cabe resaltar, que todos los colaboradores son instruidos en sus funciones y tareas correspondientes, que van a estar en permanente vigilancia por parte del área auditora o administrativa, pero van a poseer libertad de desempeñar sus funciones de la forma que consideren pertinente y en los horarios que ellos gusten, claramente durante horario laboral y cumpliendo con la exigencia de 40 horas por semana. A excepción de las contrataciones que se hagan por prestación de servicios, especialmente en el caso de los domiciliarios, que se le ha de pagar por su servicio prestado una tarifa correspondiente al valor por domicilio, por lo cual no debe cumplir ningún tipo de horarios, pero si debe actuar acorde con las especificaciones otorgadas por la empresa, considerando que la imagen de droguerías el negro es el principal factor que preservar.

7.6 Políticas de evaluación

El desarrollo del proyecto requiere de evaluación constante, principalmente porque es un nuevo modelo de negocio y el éxito de la nueva propuesta depende exclusivamente de un control permanente para la corrección de errores en el servicio y para actualizar el portafolio existente según lo requiera la demanda. Por tal motivo, se ha de realizar un exhaustivo control sobre el desempeño de los empleados, que requieren de capacitación permanente para el área de ventas, contabilidad y reparto, adicionalmente, se debe hacer control sobre la prestación de estos servicios, con auditorias llevadas a cabo por lo menos 1 vez a la semana, donde se realice control respecto al desempeño de las diferentes áreas en términos de lograr vender el producto, pero principalmente enfocados en el servicio al cliente haciendo énfasis al slogan de la empresa y su principal objetivo “Calidad humana a su servicio”.

Si se detecta algún tipo de anomalía en el servicio o en el área contable, se ha de realizar correctivos. Por lo cual se establece un mecanismo de puntos, donde al tercer llamado de atención escrito del empleado o acumulando 6 puntos por llamados de atención verbal, se va a realizar el correctivo necesario para terminar el contrato con el colaborador. Las causaciones para estos puntos pueden estar dados por mal servicio a los clientes, faltas al manual de convivencia de la empresa, hurto o impuntualidad.

Cabe resaltar, que cada empleado, aunque va a ser controlado y auditado con frecuencia, es libre de realizar sus tareas en el tiempo que considere pertinente, por lo cual no se ha establecido un horario definido para realizar sus actividades, pero se le exige un mínimo de horas de trabajo, para lo cual se define un mínimo de 40 horas a la semana de labor, entre las cuales, decide la hora

de llegada y salida. Pero constantemente se va a realizar auditorías para evaluar su desempeño en el área de trabajo y si se sorprende realizando ocio por fuera de los límites establecidos, se ha de considerar como una falta que acumula puntos.

Con respecto a los despidos o terminación de contrato, se va a realizar todo lo pertinente teniendo en cuenta las exigencias de la ley colombiana, sin embargo, del mismo modo se realizará cuando un colaborador decida terminar de forma voluntaria su contrato. Considerando este último punto, en el momento que una persona renuncie, se inicia el proceso de contratación nuevamente, pero para llenar ese vacío, se debe capacitar al personal para que pueda desempeñarse en diversas áreas con el objetivo de eliminar la dependencia a una persona en específico.

7.7 Inventarios

Debido a que, el nuevo modelo de negocio implica la prestación de un servicio, no se requiere ningún tipo de inventario en mercancía para la operación de publicidad. Sin embargo, el negocio de los domicilios de la droguería implica que dentro del negocio se tenga inventario para las ventas que se realicen vía telefónica. Considerando las compras de la droguería y el porcentaje de ventas por concepto de domicilios, se calcula un valor promedio de 40 millones de pesos mensuales en mercancía, con un nivel de rotación de inventario de 4 días y posee un promedio de 90 días de inventario para desarrollar la tarea del reparto de domicilios, según lo muestran los indicadores financieros de la empresa para el año 2018.

7.8 Alianzas estratégicas

Al igual que en la vida real, las empresas requieren de compañeros o aliados que apoyen las operaciones, y en este nuevo proceso que Droguerías el Negrito está desarrollando, es preciso aliarse con empresas y personas, especialmente relacionadas con aspectos publicitarios, ya que poseen la experiencia para crear contenido agradable y efectivo para llevar a cabo el servicio de publicidad, pero principalmente, porque restringe la contratación de personal especializado en el área de publicidad, lo que se traduce en menores costos de operación y una efectiva realización del proyecto.

8 GESTION Y ORGANIZACIÓN

El nuevo modelo de negocio exige una permanente revisión por medio de auditorías para garantizar que se detecten errores en el tiempo preciso, se puedan solucionar y obtener los resultados esperados con el proyecto. Es por tal motivo que se considera clave la función administrativa y de auditoría en el desarrollo del proyecto, lo que implica un profesional en el área de administración, con habilidades estratégicas, manejo de personal, diseño de productos o servicios, manejo de contabilidad y conocimiento de estrategia de ventas. Todo lo anterior para

que pueda desarrollar las auditorias pertinentes, considerando que el personal que se va a contratar pertenece a diferentes profesiones y son muy diferentes los unos de los otros.

En términos de experiencia, no es precisamente un factor determinante, más bien se considera que debe tener pasión por lo que hace, debe estar comprometido con el trabajo y además debe estar lo más empoderado que se pueda a la organización. Todo lo anterior, para lograr que el administrador gestione de la mejor forma posible el proyecto y garantice los rendimientos esperados, adicionalmente, la experiencia no es un factor determinante, especialmente porque es un proyecto nuevo que requiere que el administrador se vaya moldeando a los cambios del mercado, por lo cual un profesional muy experimentado puede estar muy sesgado por su experiencia e imposibilite el desarrollo natural del proyecto.

Ya que, el administrador es la pieza clave del éxito del negocio, es preciso que en los momentos de su ausencia o en el momento que decida terminar su contrato, los administradores generales o gerentes de la empresa, hagan frente al negocio, mientras se establece una persona con similares aptitudes para el puesto.

Considerando que uno de los apartados del modelo de negocio es la libertad que se le otorga a los empleados para el manejo de su tiempo acorde a sus responsabilidades, establecer una jerarquía empresarial o clasificación a las posiciones laborales es un tema que va en contravía con este pensamiento de libertad, por lo cual no se hace ningún tipo de establecimiento de jerarquía, mas que la persona encargada de auditar el desempeño del proyecto, que es quien en conjunto con las administrativas de la empresa y el apoyo de sus colaboradores de trabajo, decide crear nuevos productos, modificar los existentes y encaminar la estrategia empresarial en pro desarrollo de los objetivos de la empresa y del proyecto.

9 GASTOS DE INICIO Y CAPITALIZACIÓN

Para la puesta en marcha del proyecto, es claro realizar una inversión inicial en adecuación en vehículos, bicicletas nuevas, desarrollo de la plataforma móvil, costos de publicidad y contrataciones adicionales en personal. Considerando todo lo descrito anteriormente, el costo que se estima para los inicios de operación de \$11.136.000. Que, para ser mejor comprendido el gasto inicial, se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 14. *Costos de iniciación.*

COSTOS DE INICIACION			
1	UNIFORMES	\$	60.000
3	VEHICULOS Y ADECUACION	\$	1.350.000
	DISEÑO PLATAFORMA	\$	3.000.000
	HOSTING EN GOOGLE PLAY	\$	600.000
	PUBLICIDAD	\$	1.700.000
	NOMINA	\$	4.425.398
	TOTAL	\$	11.135.398

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que, varios de estos costos se mantienen como costos fijos durante la operación del proyecto, tal como lo son el personal, las depreciaciones correspondientes a los vehículos y los manejos en términos de Hosting en las diferentes plataformas.

10 PLAN FINANCIERO

Para el desarrollo del plan financiero, es preciso realizar dos aclaraciones antes de analizar la afectación en los estados financieros de la empresa, con la implementación del nuevo modelo de publicidad. Inicialmente, cabe resaltar que, aunque Droguerías el Negrito funciona como una sola empresa, la misma, es propiedad de Leonel Rave González con NIT 18.393.537 – 4; Y María Cristina Rojas Velásquez con NIT 24.580.158 – 1. Lo que implica, que se realice la contabilidad de la empresa por separado, principalmente por el elemento tributario que imposibilita analizar la empresa como un solo negocio.

Por otra parte, es preciso señalar que la capacidad liquidez de la empresa en el corto plazo es amplia, sin mencionar que el nuevo modelo propuesto cuenta con unos costos de iniciación bastante bajos, lo que permite desarrollar la actividad sin necesidad de obtener apalancamiento financiero de terceros. Considerando lo anterior, se analiza entonces la afectación que posee el nuevo modelo en los resultados financieros de la empresa, sin acceder a ningún tipo de apalancamiento financiero y realizando un análisis conjunto de los resultados obtenidos por los propietarios de la empresa, para de esta forma, evaluar el resultado con la implementación del nuevo modelo, en términos de la empresa como una sola unidad de negocio.

Para iniciar, es preciso analizar los resultados de pérdidas y ganancias de Leonel Rave González, quien obtiene un resultado para el año 2017, tal y como se muestra en la siguiente gráfica.

Tabla 15. Estado de resultados Leonel Rave González

LEONEL RAVE GONZALEZ		
NIT 18.393.537 - 4		
ESTADO DE RESULTADOS		
Del 1º de enero al 31 de Diciembre de 2017		
INGRESOS		1.352.136.426
Venta de productos farmacéuticos y cosmeticos	1.352.136.426	
COSTO DE VENTAS		983.498.335
Inventario Inicial	117.827.000	
Compras	946.412.000	
Menos: Devoluciones en compras	- 13.653.000	
MERCANCIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	1.050.586.000	
Menos: Inventario Final	99.014.835	
Provisión por faltantes de inventario	31.927.170	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		368.638.091
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON Y VENTAS		396.034.130
Gastos de personal	165.806.110	
Aportes Nominales	15.549.258	
Prestaciones sociales	13.352.164	
Impuestos	5.011.684	
Arrendamiento	37.316.150	
Honorarios	9.615.000	
Servicios	25.932.089	
Seguros	13.928.010	
Afiliaciones y sostenimiento	1.044.000	
Mantenimiento y Reparaciones	19.560.230	
Diversos (papeleria, aseo, cafeteria, empaques.etc.)	48.097.175	
Provisión por faltantes de inventario	31.927.170	
Depreciación propiedades, planta y equipos	8.895.090	
PÉRDIDA OPERACIONAL		- 27.396.039
INGRESOS NO OPERACIONALES		109.455.268
Arrendamientos	720.000	
Comisiones	1.333.571	
Intereses presuntivos	6.906.874	
Rendimientos financieros	1.051.823	
Descuentos comerciales condicionados	99.443.000	
GASTOS NO OPERACIONALES		15.891.700
Gastos Bancarios	393.275	
Intereses	15.413.707	
Gravamen a los movimientos financieros	84.718	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		66.167.529
Provisión impuesto de renta periodo 2017		3.875.000
Provisión impuesto de industria y comercio 2017		6.810.743
UTILIDAD NETA		55.481.786

Fuente: Luz Aleyda Mora. Contadora Droguerías el Negrito

Del mismo modo, se analizan los resultados obtenidos por María Cristina Rojas, los cuales se muestran en la siguiente gráfica.

Tabla 16. Estado de resultados María Cristina Rojas Velásquez

MARIA CRISTINA ROJAS VELÁSQUEZ		
Droguería El Negrito No. 2 y 3		
NIT 24.580.158 - 1		
ESTADO DE RESULTADOS		
Del 1º de enero al 31 de Diciembre de 2017		
INGRESOS		1.368.988.000
Venta de productos farmacéuticos y cosmeticos	<u>1.368.988.000</u>	
COSTO DE VENTAS		998.879.944
Inventario Inicial	130.745.000	
Compras	988.205.000	
Menos: Devoluciones en compras	<u>- 20.541.000</u>	
MERCANCIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	1.098.409.000	
Menos: Inventario Final	99.529.056	
Provisión por faltante de inventario	-	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>370.108.056</u>
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON Y VENTAS		385.718.447
Gastos de personal	148.396.786	
Aportes Nominales	14.580.097	
Prestaciones Sociales	21.038.450	
Impuestos	7.009.600	
Arrendamiento	23.335.200	
Honorarios	7.495.000	
Servicios	19.995.557	
Servicio de transporte	16.393.056	
Seguros	11.207.871	
Afiliaciones y sostenimiento	1.053.600	
Mantenimiento y Reparaciones	13.612.201	
Diversos (papelería, aseo, cafetería, empaques.etc.)	34.822.479	
Provisión para faltante de inventario	32.952.270	
Depreciación propiedades, planta y equipos	<u>33.826.280</u>	
PERDIDA OPERACIONAL	-	15.610.391
INGRESOS NO OPERACIONALES		71.204.769
Descuentos comerciales condicionados	68.837.000	
Rendimientos financieros	<u>2.367.769</u>	
GASTOS NO OPERACIONALES		5.056.559
Gastos Bancarios	1.384.409	
Intereses	3.645.736	
Gravamen a los movimientos financieros	26.414	
GASTOS FINANCIEROS		-
Intereses	-	
Gastos bancarios	-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		<u>50.537.819</u>
Provisión impuesto de renta 2016		6.392.000
Provisión impuesto de industria y comercio 2016		<u>6.844.940</u>
UTILIDAD NETA		37.300.879

Fuente: Luz Aleyda Mora. Contadora Droguerías el Negrito

Para la evaluación del nuevo proyecto, es preciso analizar la empresa como una sola unidad de negocio, para lo cual, se ha de considerar en este ejercicio, la contabilidad de los propietarios en conjunto, de tal forma que se evalúen los ingresos y egresos totales de la empresa, y de esta forma se puedan aplicar cálculos del nuevo proyecto, ya que está pensado para toda la empresa.

Tabla 17. Estado de resultados Droguerías el Negrito.

DROGUERIAS EL NEGRITO		
ESTADO DE RESULTADOS		
Del 1º de enero al 31 de Diciembre de 2017		
INGRESOS		2.721.124.426
Venta de productos farmacéuticos y cosmeticos	1.352.136.426	
COSTO DE VENTAS		1.982.378.279
Inventario Inicial	248.572.000	
Compras	1.934.617.000	
Menos: Devoluciones en compras	- 34.194.000	
MERCANCIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	2.148.995.000	
Menos: Inventario Final	198.543.891	
Provisión por faltantes de inventario	31.927.170	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		738.746.147
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON Y VENTAS		798.145.633
Gastos de personal	314.202.896	
Aportes Nominales	30.129.355	
Prestaciones sociales	34.390.614	
Impuestos	12.021.284	
Arrendamiento	60.651.350	
Honorarios	17.110.000	
Servicios	45.927.646	
Servicio de transporte	32.786.112	
Seguros	25.135.881	
Afiliaciones y sostenimiento	2.097.600	
Mantenimiento y Reparaciones	33.172.431	
Diversos (papelería, aseo, cafetería, empaques.etc.)	82.919.654	
Provisión por faltantes de inventario	64.879.440	
Depreciación propiedades, planta y equipos	42.721.370	
PÉRDIDA OPERACIONAL	-	59.399.486
INGRESOS NO OPERACIONALES		180.660.037
Arrendamientos	720.000	
Comisiones	1.333.571	
Intereses presuntivos	6.906.874	
Rendimientos financieros	3.419.592	
Descuentos comerciales condicionados	168.280.000	
GASTOS NO OPERACIONALES		20.948.259
Gastos Bancarios	1.777.684	
Intereses	19.059.443	
Gravamen a los movimientos financieros	111.132	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		100.312.292
Provisión impuesto de renta periodo 2017		10.267.000
Provisión impuesto de industria y comercio 2017		13.655.683
UTILIDAD NETA		76.389.609

Fuente: Luz Aleyda Mora. Contadora Droguerías el Negrito

Del mismo modo es preciso resaltar que para el desarrollo de este proyecto, conocer los resultados financieros con exactitud es imposible, ya que, no es posible conocer el resultado obtenido hasta desarrollar la actividad, por lo cual se realiza un supuesto basado en los resultados obtenidos en el año 2017, de tal forma que se anexe a este estado de resultados, el valor esperado de costos e ingresos con el desarrollo de la actividad de publicidad. Considerando lo anterior, se obtienen los siguientes resultados como lo muestra la siguiente gráfica.

Tabla 18. Estado de resultados con nuevo modelo de publicidad.

DROGUERIAS EL NEGRITO		
ESTADO DE RESULTADOS		
Del 1º de enero al 31 de Diciembre de 2017		
INGRESOS		2.937.463.668
Venta de productos farmacéuticos y cosmeticos	1.352.136.426	
Venta de servicio de publicidad	216.339.242	
COSTO DE VENTAS		1.982.378.279
Inventario Inicial	248.572.000	
Compras	1.934.617.000	
Menos: Devoluciones en compras	- 34.194.000	
MERCANCIA DISPONIBLE PARA LA VENTA	2.148.995.000	
Menos: Inventario Final	198.543.891	
Provisión por faltantes de inventario	31.927.170	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		955.085.389
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON Y VENTAS		958.289.137
Gastos nuevo modelo de publicidad	160.143.504	
Gastos de personal	314.202.896	
Aportes Nominales	30.129.355	
Prestaciones sociales	34.390.614	
Impuestos	12.021.284	
Arrendamiento	60.651.350	
Honorarios	17.110.000	
Servicios	45.927.646	
Servicio de transporte	32.786.112	
Seguros	25.135.881	
Afiliaciones y sostenimiento	2.097.600	
Mantenimiento y Reparaciones	33.172.431	
Diversos (papeleria, aseo, cafeteria, empaques.etc.)	82.919.654	
Provisión por faltantes de inventario	64.879.440	
Depreciación propiedades, planta y equipos	42.721.370	
PÉRDIDA OPERACIONAL	-	3.203.748
INGRESOS NO OPERACIONALES		180.660.037
Arrendamientos	720.000	
Comisiones	1.333.571	
Intereses presuntivos	6.906.874	
Rendimientos financieros	3.419.592	
Descuentos comerciales condicionados	168.280.000	
GASTOS NO OPERACIONALES		20.948.259
Gastos Bancarios	1.777.684	
Intereses	19.059.443	
Gravamen a los movimientos financieros	111.132	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		156.508.030
Provisión impuesto de renta periodo 2017		17.624.782
Provisión impuesto de industria y comercio 2017		24.332.873
UTILIDAD NETA		114.550.374

Fuente: Luz Aleyda Mora. Contadora Droguerías el Negrito

Finalmente, para analizar el resultado que implica el nuevo modelo de servicio, es preciso considerar los indicadores de rentabilidad que el ejercicio arroja, para lo cual se tiene en cuenta indicadores como el margen neto de utilidad, que se define como el principal indicador de rentabilidad para conocer los rendimientos de los ingresos operacionales. Por otra parte, indicadores como el margen bruto de utilidad que permite analizar el cubrimiento de los gastos operacionales. Considerando lo anterior, se realiza el cálculo de estos indicadores, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estado de resultados de la empresa, para lo cual se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 19. *Margen Neto de Utilidad.*

MARGEN NETO DE UTILIDAD	4%
UTILIDAD NETA	114.550.374
INGRESOS TOTALES	2.937.463.668

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el resultado obtenido en la gráfica anterior, se puede apreciar un margen neto de utilidad del 4%, lo que implica un aumento de 2 puntos porcentuales con respecto al 2% que implica el negocio de droguerías por sí solo. Lo que deja en evidencia un panorama favorable, ya que esto implica el aumento de las ganancias de la empresa sin tener que sacrificar grandes niveles de inversión.

Del mismo modo se realiza el cálculo para el indicador de margen de utilidad bruto, con el cual se obtienen los siguientes resultados, tal y como muestra la gráfica.

Tabla 20. *Margen de Utilidad Bruto.*

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	33%
INGRESOS TOTALES	2.937.463.668
COSTO DE VENTA	1.982.378.279

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede apreciar que, cubriendo los gastos de operación, se obtiene una rentabilidad del 33% en el negocio. Lo que representa, que gran parte de los costos operacionales de la droguería, pueden ser cubiertos con los nuevos ingresos por parte del servicio de publicidad, lo que implica mayores ingresos sin necesidad de incurrir en nuevos costos de operación.

11 RIESGOS Y SUPUESTOS CRÍTICOS

Al igual que cualquier otra empresa en el mundo, los negocios no son una actividad libre de riesgos o que está libre de complicaciones en su desarrollo, por lo cual, Droguerías el Negrito no es la excepción. Considerando el desarrollo del nuevo proyecto, como un negocio diferente al farmacéutico, existe un riesgo latente por la entrada de nuevos competidores, especialmente porque no se requieren de permisos o licencias especiales para la implementación del modelo de negocio en cualquier otra empresa. Adicionalmente, existen otros factores externos que son impredecibles, como las reglamentaciones o legislación empresarial, que en el momento permite

la operación del nuevo modelo de negocio bajo el nombre y sello de la empresa, pero que puede estar sujeto a cambios según lo establezca la ley colombiana.

Uno de los factores más relevantes y preocupantes está determinado por la demanda, ya que no se tiene pleno conocimiento respecto a la aceptación del modelo en el mercado, principalmente porque es un modelo completamente nuevo y que nadie más desarrolla algún tipo de actividad similar en la región. Por lo cual, cambios drásticos en la demanda representan un problema, ya que si aumenta demasiado y supera la capacidad de vehículos que la droguería tiene disponible, no se va a poder llevar a cabo el servicio de publicidad, y por otro lado si se adquieren más vehículos y la demanda cae, usarlos solamente para el reparto de domicilios representaría un escenario de gastos más altos a los que se encuentra en la actualidad, sin mencionar las modificaciones que conlleva esto en la mano de obra, ya que pueda ser que se tenga un exceso o escasez de operarios para movilizarse en las bicicletas.

Considerando lo anterior, se debe entonces realizar ajustes considerando la demanda, buscar que estos sean lo más económicos y eficientes posibles, adicionalmente, se debe crear una buena imagen de empresa, que para los colaboradores sea atractiva y de esta forma garantizar que siempre se va a contar con mano de obra calificada disponible para desarrollar las diferentes actividades que la droguería requiere, especialmente para la entrega de domicilios y la movilización de los anuncios publicitarios por toda la ciudad.

12 BENEFICIOS A LA COMUNIDAD

12.1 Desarrollo económico

El proyecto busca generar un impacto real en la comunidad, mediante el uso de una economía colaborativa, donde Droguerías el Negrito se conecte con las empresas de la ciudad, permitiendo no solo lograr desarrollar un nuevo modelo de negocio, sino que además permite a aquellas empresas que no son tan reconocidas, la oportunidad de ser descubiertas por nuevos clientes de la ciudad, especialmente porque los consumidores de Calarcá prefieren desplazarse hasta otras ciudades por la falta de conocimiento de la oferta empresarial en la ciudad.

Adicionalmente, el propósito de la empresa con este nuevo modelo es contribuir con empresas propias de la ciudad, por lo cual se ha de realizar alianzas estratégicas con agencias de publicidad de Calarcá para el diseño e impresión del material publicitario, ya que el objetivo es crear una economía colaborativa, que beneficie a la población de Calarcá que es el mercado natural de Droguerías el Negrito.

Finalmente, la creación de nuevos puestos de trabajo, especialmente considerando que Calarcá es una ciudad donde poco se contribuye con la generación de empleo, esto beneficia a la comunidad en general y como se mencionó anteriormente, también se mejora el mercado natural de la empresa.

12.2 Desarrollo de la comunidad

Es claro el compromiso que Droguerías el Negrito está teniendo con las tendencias globales hacia la conservación del medio ambiente y la responsabilidad social empresarial. Por lo cual se crea este proyecto que permite crear una economía más colaborativa, comprometida con la generación de empleo sin sacrificar la actividad de reparto de domicilios propio de la empresa, que ahora busca reemplazar el uso de vehículos de combustión a gasolina para realizar la actividad de una forma más eficiente y sostenible con el medio ambiente.

Además, el principal objetivo de la empresa siempre está enfocada en generar un impacto positivo en el cliente, ahora busca generar el mejor impacto en la población social, invitando a crecer como comunidad en la ciudad de Calarcá, ya que, si la ciudad crece, todas las empresas de esta población también lo han de hacer.

12.3 Desarrollo humano

La contribución con el desarrollo de empleos no es tan solo una forma de aportar a la población de Calarcá, también lo es, la posibilidad de crear nuevos empleos, que no estén sesgados por los títulos o reconocimientos académicos de las personas, sino por sus capacidades y aptitudes que permiten establecer el nuevo modelo de negocio. Además del creciente compromiso de la empresa por entender esa nueva tendencia global que establece al recurso humano como uno de

los factores, por no decir más importante, para el desarrollo de las organizaciones, por lo que decide proporcionar la libertad para que los empleados actúen de forma independiente y de acuerdo con sus requerimientos y responsabilidades.

13 Bibliografía

Cámara de comercio de Bogotá. (2019). *Descripción actividades económicas (código CIIU)*.

Recuperado de: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío. (2017). *Dinámica empresarial del Quindío 2017*.

Recuperado de:

<https://www.camaraarmenia.org.co/files/Informedinamicaempresarial2017.pdf>

Castrillón, M. (2018). *Análisis sector farmacéutico*.

Recuperado de https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%205_An%C3%A1lisis%20sector%20farmaceutico.pdf

Diario del Sur. (2018). *Colombia envejece: edad promedio pasó de 22 a 31 años y los jóvenes no quieren tener hijos*. Recuperado de

<https://diariodelsur.com.co/noticias/nacional/colombia-envejece-edad-promedio-paso-de-22-31-anos-y-los-j-455381>

Dinero (2018). *Crecimiento de las droguerías en Colombia es discreto pero constante: Nielsen*

Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/mercado-de-las-droguerias-en-colombia-nielsen/253923>

Empleo. (2010). *Detalles del contrato de prestación de servicios*. Recuperado de

<https://www.empleo.com.co/noticias/investigacion-laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-de-servicios-3802>

Lara, L. (1998). *La revolución digital*. Recuperado de :

<http://www.cibereconomia.freesevers.com/revolucion/revolucion1/sectorcomercial.htm>

Ley estatutaria número 1581 (17 de octubre de 2012). Congreso de la república de Colombia
.Recuperado de:
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/LEY%201581%20DEL%2017%20DE%20OCTUBRE%20DE%202012.pdf>

Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). *La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento*. Revista EAN, 84, (pp 79-95). DOI:
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

Ministerio de la protección social. (2005). *Decreto numero 2200 de 2005*. Recuperado de
https://www.invima.gov.co/images/pdf/tecnovigilancia/buenas_practicas/normatividad/Decreto-2200de-2005.pdf

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). *Decreto 957 de 2019*. Recuperado de :
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

Prim, A. (2015). *Early Adopters: 5 Claves para detectar a tus primeros clientes*. Recuperado de:
<https://innokabi.com/early-adopters-5-claves-para-detectar-a-tus-primeros-clientes/>

Prieto, A. (2018). *¿Es buen negocio una empresa de servicios a domicilio?*. Recuperado de:
<https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/a45325/servicios-a-domicilio/>

Toda Colombia. (2019). *Población departamento del Quindío*. Recuperado de:
<https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/quindio/poblacion.html>