

**DROGUERÍA DARSAVI**

**MANUEL ALEJANDRO VIVAS SALDAÑA**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI  
2020**

**DROGUERÍA DARSAVI**

**MANUEL ALEJANDRO VIVAS SALDAÑA**

**Opción de grado: Creación de Empresa**

**Decano, Mg. Samuel Alberto Sánchez Cabrera  
Director de programa, Mg. Ximena Sánchez Mayorga  
Director del Proyecto, Mg Jairo Soto Villegas**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI  
2020**

## DEDICATORIA

Al inicio de este proceso, temía fracasar en la ejecución de esta idea de negocio, por lo complejo que es en este país crear empresa, sin embargo conforme fueron pasando las semanas comprendí que el emprendimiento con paciencia y sobre todo con absoluto soporte académico puede brindar ideas de negocio muy solidas

Dedico este logro, inicialmente a Dios, la gloria es para él, mi madre Ruth Mery Saldaña la columna vertebral de mi vida, a mi padre David Vivas quien es la templanza y responsabilidad que en mi florece; a el empeño y dedicación de mis padres debo, la persona que hoy soy. Mi hermano Cristian Vivas, excelente ser humano y quien en algún momento fue el hombre de la casa siendo solo un adolescente, ejemplo a seguir.

Mi esposa Laretza Vallejo quien ha dado todo de sí para llevar a cabo este proyecto, quien se convirtió en el ser humano que organizó mi vida en el momento en que más desordenada estaba, sin su responsabilidad y objetividad nada de esto que hoy culmina habría sido posible, fueron muchos los obstáculos y muchos los desacuerdos, pero supimos sortearlos, muestra de ello es la DROGUERÍA DARSAVI.

*“Hoy culmina este gran camino hacia el objetivo final, CONTADOR PUBLICO”* Manuel Alejandro Vivas Saldaña

## AGRADECIMIENTOS

Esta es la oportunidad perfecta para agradecer inicialmente a Dios, porque a Él debo la oportunidad de estar hoy culminando una etapa en el largo camino hacia convertirse en un excelentísimo contador público, la gloria es para Él.

Gracias al MG. Jairo Soto V., director de este proyecto, quien aportó de manera significativa en el desarrollo y culminación de este propósito de la manera más adecuada.

A la futura empresa DROGUERÍA DARSIVI y a todo su equipo emprendedor quienes abrieron sus puertas y permitieron llevar a cabo este proyecto, gracias por creer en mí y brindarme su apoyo y colaboración.

En este largo camino que emprendí, encontré profesores muy buenos y otros no igual de buenos, a aquellos que significativamente dejaron huella en los conocimientos adquiridos doy infinitos agradecimientos.

La universidad Libre seccional Cali, aunque con muchas e infinitas falencias me brindó la oportunidad de emprender este camino y nutrir mi vida con academia y conocimiento, pero por encima de todo, con valores como la ética, la moral y el respeto; a la universidad la invitación a seguir el proceso de mejoramiento continuo.

*“La calidad de la educación radica en la calidad de su activo más importante, LOS ESTUDIANTES”*

## CONTENIDO.

	Pagina
GLOSARIO DE TÉRMINOS	10
INTRODUCCIÓN	12
1. TITULO	14
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. OBJETIVOS	17
4.1 OBJETIVO GENERAL	17
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1 MARCO TEÓRICO	18
5.1.1 Cultura de Punto de Encuentro	18
5.1.2 Empresas Familiares en Colombia	19
5.1.3 Crecimiento de las Empresas Formales en Colombia	19
5.1.4 Ventajas de las Empresas Familiares	20
5.1.5 Estrategia no Convencional	20
5.1.6 Planeamiento Estratégico	21
5.1.7 La Dirección Adecuada	24

5.1.8 Trampas Genéricas de las Empresas Familiares	24
5.2 MARCO LEGAL	25
5.3 ESTADO DEL ARTE	27
6. METODOLOGÍA	29
6.1 ESTUDIO TÉCNICO	29
6.1.1 Planos De La Distribución De Las Instalaciones	31
6.1.2 Almacenamiento de la Mercancía	32
6.1.3 Proveedores	38
6.2 ESTUDIO DE MERCADO	38
6.3 ESTUDIO FINANCIERO	53
6.4 ESTUDIO ADMINISTRATIVO	58
6.4.1 Flujo Gramas de Procesos	58
6.4.2 Protocolo Familiar y Política de Sucesión	59
7. CONCLUSIONES	63
8. RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66

## LISTA DE TABLAS.

	Página
Tabla 1 Encuesta de conocimiento del cliente	40
Tabla 2 Tabulacion encuesta de conocimiento del cliente	41
Tabla 3. Presupuesto de Inversión Inicial	53
Tabla 4. Presupuesto de Ventas	54
Tabla 5. Presupuesto de Compras de Mercancías	54
Tabla 6. Presupuesto de Gastos	55
Tabla 7. Flujo de Caja Proyectado	56
Tabla 8. Estado de Resultados Integral	57
Tabla 9. Estado de Situación Financiera	58

## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Ubicación local barrio Bretaña	29
Figura 2 Ubicación local barrio La Luna	30
Figura 3 Ubicación local barrio Santa Elena	30
Figura 4. Plano Distribución Instalaciones	31
Figura 5. Genero	42
Figura 6. Rango de Edades	42
Figura 7. Nivel Educativo	43
Figura 8. Ocupación	43
Figura 9. Estado Civil	44
Figura 10. ¿Considera adecuado que el sector cuente con una variada oferta de establecimientos expendedores de medicamentos?	44
Figura 11. ¿Considera que las droguerías del sector prestan un servicio adecuado?	45
Figura 12. ¿Cree usted que es importante la presencia de un médico certificado en una droguería?	45
Figura 13. ¿Con cuantas farmacias conoce usted que cuenta el sector?	46
Figura 14. ¿Cuántas veces visita al médico en el mes?	46
Figura 15. ¿Cuántas veces visita una farmacia en el mes?	47
Figura 16. ¿Visitaría con más frecuencia una farmacia si es atendida por un médico certificado?	47
Figura 17. ¿Las farmacias de su sector prestan el servicio de inyectología?	48

Figura 18. ¿Considera que el servicio de inyectología debe ser permanente?	48
Figura 19. ¿Las farmacias de su sector prestan el servicio a domicilio sin costo?	49
Figura 20. ¿Considera que el servicio a domicilio y sin costo debe ser permanente?	49
Figura 21. ¿Ha tenido la necesidad de usar en su casa o familia un equipo ortopédico?	50
Figura 22. ¿Ha sido fácil la consecución de estos elementos?	50
Figura 23. ¿Considera que el servicio alquiler y venta de equipos ortopédicos cerca a su domicilio es necesario?	51
Figura 24. ¿Consume o ha consumido medicamentos naturales?	51
Figura 25. ¿Considera que los medicamentos naturales con registro y certificados aportan a la buena salud humana?	52
Figura 26 Proceso de venta	58
Figura 27 Proceso de Compra	59

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- DARSIVI: (Comercial) Dar salud y vida; (Familiar) David, Ruth Mery, Saldaña, Vivas
- EPS: Entidad promotora de Salud
- IPS: Institución prestadora de servicios de salud
- POS: Plan obligatorio de salud
- Fármacos: Es una sustancia que se utiliza con fines terapéuticos, diagnósticos o preventivos. Por influencia anglosajona, se utiliza en muchos textos médicos la palabra droga, asumiendo el concepto de droga como cualquier sustancia activa que ocasiona un cambio en la acción biológica del organismo, a través de sus acciones químicas, modificando la actividad celular.  
<https://www.ecured.cu/F%C3%A1rmacos>
- Grupo Interdisciplinario: Se trata de un equipo formado por profesionales que provienen de distintas disciplinas, y por lo tanto están especializados en diferentes campos. La ventaja de generar un equipo interdisciplinar radica en que cada miembro aporta al conjunto los conocimientos y habilidades derivados de su profesión, y a la vez se complementa con los demás. El equipo interdisciplinar (como cualquier equipo de trabajo) persigue un mismo objetivo
- Matriz DOFA: es un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejora continua del negocio.
- Nepotismo: es la preferencia que se da a parientes, amigos o allegados para los empleos públicos o reconocimientos sin evaluar las capacidades que poseen para el cargo a desempeñar.
- Parentela: Personas relacionadas por pertenecer a la misma familia, clan o tribu; Conjunto de los parientes de alguien
- MIPYME: Microempresas, Pequeñas y Medianas empresas
- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- DANE: El Departamento Administrativo Nacional de Estadística

## INTRODUCCIÓN

En Colombia el aspecto emprendimiento es un camino espinoso que debe manejarse con suma cautela, de no ser así la premonición es el fracaso rotundo; esto se da porque las regulaciones para la creación de empresas son muy robustas y en muchas ocasiones carecen de pautas precisas para direccionar a las personas, es en este punto donde las nuevas ideas de negocio inician con muy poca solidez o cimientos, por ello su trasegar diario se convierte en problema tras problema de orden administrativo.

Es muy importante tener pautas de orden académico, que permitan la documentación escrita para llevar a cabo las ideas de negocio, no basta con registrarse a cumplir con la normatividad vigente que le aplique a una idea de negocio, también se deben tomar en consideración aspectos como los estudios de mercado, estudios técnicos, estudios financieros entre otros, estos permiten conocer cuál es el grupo objetivo, cuál es el lugar más apropiado para el montaje de la organización, definir los objetivos que la compañía debe perseguir y hasta el establecimiento de protocolos administrativos o estatutos internos que rigen la sociedad o empresa familiar, bajo estas particularidades se puede garantizar que la estructura organizacional será robusta y muy difícil de permear por acciones inescrupulosas. Actualmente las organizaciones en Colombia en un porcentaje muy relevante son de orden familiar y la idea de negocio que se plantea estructurar en este documento es una de ellas. El emprendimiento nace de la necesidad del socio mayoritario y jefe de hogar de poner al servicio del equipo familiar su patrimonio pensional (bono pensional) al no lograr adquirir la pensión por vejez, con el propósito de mover recursos que permita a las generaciones vigentes la capacidad de tener una estabilidad laboral.

Por otro lado se convierte en una oportunidad para que el autor de este documento, pueda obtener su título de contador público, tomando en cuenta que es una de las opciones de grado que le presenta la Universidad Libre Seccional Cali. Además, bajo las directrices que se deben seguir, será la ocasión para que la idea de negocio sea sólida y permita no solo a las generaciones vigentes sino también a las generaciones futuras la posibilidad de contar con un músculo financiero, que les otorgue la fortuna de forjarse humana y profesionalmente, con el propósito de aprovechar sus conocimientos, para que sean puestos al servicio de la idea de negocio en la medida de las posibilidades a fin de lograr un mejoramiento continuo y la obtención del GOOD WILL.

Cuando se habla de una idea de negocio, siempre surge la pregunta ¿Qué negocio será bueno montar y que no sea lo que todo el mundo piensa en poner?, sin embargo hay muchas ocasiones donde algunos mercados por muy presenciales que sean dentro de una comunidad, no dejan de ser una muy prospera idea de negocio, las droguerías son un ejemplo de ello, porque la salud es un negocio que

bien aprovechado, tiene una rentabilidad asegurada; DROGUERIA DARSAVI como idea de negocio busca ofrecer a la comunidad una alternativa por sobre todo profesional de medicacion para patologias de orden general, con calidez humana. Como propuesta de valor y estrategia de diferenciacion tiene algunos valores agregados que para el sector donde se planea aperturar, serán el de que hablar entre las personas de la comunidad.

La idea es aprovechar los conocimientos académicos, financieros y contables adquiridos por dos de los integrantes del equipo emprendedor, uno de ellos es el autor del documento a desarrollar para lograr objetivos tales como, el sostenimiento de la empresa a través del tiempo, ser fuente de generación de empleos directos, ser una alternativa para soluciones medicas de respuesta a enfermedades generales y sus sintomatologías.

Como se mencionó anteriormente en la fase de anteproyecto el señor David (socio fundador) y su hijo menor quien también hace parte del equipo emprendedor, tienen una vasta experiencia en el sector salud, esta experiencia incluye el permiso y la capacidad para hacer consultoría médica, regencia de farmacias, entre otras. En el caso de David Vivas durante toda su vida laboral ha estado vinculado al sector farmacéutico bien sea como propietario de droguería o como empleado en muchas otras, para Cristian Vivas (hijo menor) sus primeras experiencias laborales fueron en el sector farmacéutico, esto lo que indica es que se cuenta con una base sólida de experiencia en el mercado para iniciar un proyecto de emprendimiento compacto.

## 1. TITULO

La idea de negocio responde al nombre de DROGUERÍA DARSAVI; este nombre surgió en una lluvia de ideas del equipo emprendedor, siendo este el concepto con más peso específico, dada la justificación del término que realizó uno de los miembros del equipo; DARSAVI tiene un significado comercial “DAR SALUD Y VIDA”, y un significado afectivo “DAVID, RUTH MERY, SALDAÑA, VIVAS”, representa el nombre y apellido de los jefes del hogar y equipo emprendedor.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Dada la deficiencia en la atención de pacientes en el sistema de salud tradicional, ¿Cómo responder de manera más oportuna y eficiente a las enfermedades de tipo general de la población residente, entre la calle 17 A y la carrera 24 en el sector de Santa Elena, y sus alrededores?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente en Colombia los indicadores de conformidad con los servicios de las EPS, presentan un marcado promedio de desfavorabilidad, lo que trae como consecuencia el incremento de la demanda de lugares alternativos donde las personas puedan encontrar soluciones a sus padecimientos patológicos. Cabe resaltar que este fenómeno de la demanda es muy recurrente cuando se trata de enfermedades consideradas de tipo general, como por ejemplo la virosis y sus síntomas, las cuales no tienen la respuesta inmediata que cada persona quisiera que le ofrecieran, porque según el sistema de salud no son patologías que requieran inmediatez en su intervención, tampoco requieren de medicamentos muy especializados y por el contrario son patologías medicadas con productos genéricos y que en muchas ocasiones no tienen el efecto esperado. Darsavi ante este fenómeno, lo que busca es presentar una alternativa de orden local en el campo de la salud, que brinde la posibilidad a la comunidad del sector en el barrio Santa Elena y sus alrededores de obtener un concepto profesional y más humano sobre los medicamentos que son más efectivos para aliviar las dolencias o patologías generales que padecen.

En Colombia, en el campo de la salud, la actualidad es muy lamentable, puesto que la normatividad vigente en la materia tiene a la población sumergida en un limitado abanico de posibilidades en lo que respecta a medicamentos para tratar sus enfermedades por medio de sus afiliaciones a las entidades promotoras de salud EPS, adicionalmente el tratamiento de las enfermedades comunes en la población, no son consideradas importantes para tratarlas con la prelación que las personas quisieran, DARSIVI busca ofrecer a la población del sector Santa Elena y sus alrededores, una alternativa con respuesta más inmediata a aquellas enfermedades comunes que padezcan y que limitan el normal desarrollo de sus actividades diarias, además pensando en la comodidad de los usuarios se pretende ofrecer también el servicio a domicilio y alquiler de artículos ortopédicos a aquellas personas con disminución de sus capacidades físicas.

Las IPS y las EPS en Colombia se rigen bajo la regulación de la ley 100 de 1993, esta normatividad aclara, bajo la resolución 5261 de 1994 en su artículo 97 que el actuar de las IPS, por ser las instituciones que prestan el servicio de salud, particularmente en aspectos de atención a los pacientes en medicina general debe ser en un tiempo mínimo de 20 minutos, sin embargo, como es de basto conocimiento las instituciones prestadoras de servicios de salud han reorientado la sintaxis de la norma, limitando a un máximo de 20 minutos la atención de los pacientes y con el agravante mayor de que solo tratan una patología, la cual debe determinar el paciente en términos de la relevancia dentro de su cuadro clínico. A demás, en cuanto al despacho de medicamentos se evidencia limitación constante bajo la conceptualización de que existen muchos medicamentos que no están incluidos en el plan obligatorio de salud, es decir que son NO POS.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Constituir una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos y servicios de salud humana, tales como consulta médica general, curaciones, inyectología, alquiler y venta de productos ortopédicos, que responda de manera oportuna y eficiente ante las enfermedades de tipo general de la población del sector comprendido entre la calle 17 A y la carrera 24 en el barrio Santa Elena y sus alrededores, tomando en cuenta que el sistema de salud tradicional presenta deficiencia en la atención de pacientes.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estructurar protocolos de familia claros y puntuales, con el propósito de hacer perdurable en el tiempo a la idea de negocio.
- Establecer una estrategia de diferenciación frente a la competencia, basados en los pilares fundamentales de productos y servicios de alta calidad y con calidez humana.
- Diseñar flujo gramas de procesos para las diferentes ares operativas, que permitan definir funciones y roles para los actores de la empresa.
- Realizar diferentes presupuestos, que permitan mantener el control sobre las inversiones en el inicio de las operaciones.
- Establecer las necesidades del Target, mediante el diseño y aplicación de un formato de encuesta pertinente al tipo de idea de negocio.
- Diseñar y aplicar un estudio de mercado.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

**5.1.1 Cultura De Punto De Encuentro.** Cuando se refiere a organizaciones familiares, es muy común encontrar un sin número de ellas que fracasan y otras que preservan el éxito de generación en generación, pero sin embargo también caen en épocas de crisis, como consecuencia de algo conocido como la lucha de egos y divisiones enteramente independientes, básicamente al ser una organización de tipo familiar, cada miembro directivo se siente con el suficiente poder fundamentado en su experiencia académica o empírica (si es el caso), para considerar que el direccionamiento de las organizaciones debe hacerse a su predilección o que en el manejo de su división a cargo la convierten en un patrimonio propio y no corporativo como habitualmente debe ser, adicionalmente en este último escenario lo que ocasiona esta práctica, es que las demás divisiones dentro de la organización familiar tomen una posición similar, involucrando a la empresa en un clima organizacional hostil; en este punto se hace muy importante que las organizaciones promulguen:

Crear una cultura de “punto de encuentro”, donde las oportunidades se aprovechan sobre un fundamento más amplio, donde los retos potenciales o incluso los problemas se resuelven con base en las capacidades máximas del grupo, y donde los activos técnicos y comerciales se ven en verdad como “menos que óptimos” cuando se relacionan solo con una división particular. Es claro que en este caso está en juego la capacidad de buscar un crecimiento efectivo. (Lorange, 2006, p 5-6).

El autor lo que sugiere es organizar un grupo interdisciplinar, conformado por toda la planta familiar y directiva, donde se caractericen las fortalezas de cada miembro, con el fin de que sean aprovechadas de forma óptima en la resolución de los conflictos de orden empresarial que se presenten en la cotidianidad de la organización, además sugiere, en el caso de aquellas empresas que cuentan con múltiples departamentos y que son dirigidos por los miembros de la familia, que no sean direccionados como órganos independientes y que por el contrario sean activos corporativos de la organización.

Para el caso de droguería DARSIVI, la cultura de punto de encuentro puede determinarse como un factor clave de éxito, dado los posibles egos que se enfrentan dentro de las operaciones habituales de la organización.

**5.1.2 Empresas Familiares En Colombia.** Por otro lado, es muy común evidenciar en el día a día de cualquier comunidad colombiana y en el universo de pymes familiares que existen en cada lugar que se recorre, que muchas de ellas son pequeñas ideas de negocios creadas en el afán de generar un ingreso para llevar lo básico a sus hogares, lo que llamamos subsistencia en esta dura economía nacional. Pero también es muy común ver el cierre de las mismas en poco tiempo por variables como, falta de planificación en los costos, carencia de conocimientos básicos de administración y normas legales a las que se deben acoger todas las empresas sin importar su tamaño y según el objeto social que desarrollen, las cuales conllevan a multas exorbitantes que terminan con el cierre prematuro de los negocios y como si fuera poco se debe sumar la disparidad que existe en los miembros de las familias que reclaman la vocería de las organizaciones. Esto es un cumulo de errores o carencias que llevan al fracaso inminente.

Según el Diario Portafolio en su publicación del 30 de Julio del 2019 y basados en un estudio de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) “El 86,5% de las empresas en Colombia son familiares, con una tasa de fracaso del 87%”.

<https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/pautas-para-que-progresen-las-empresas-familiares-532021>

Cifra triste y alarmante que deja entre ver la necesidad de crear reglas claras que permitan a las empresas mantenerse en el tiempo y que surjan nuevas ideas revolucionarias e innovadoras que tejan fidelidad entre clientes y negocios que en futuros muy cercanos sean formales y generen nuevos empleos y aumento del patrimonio familiar de los colombianos.

**5.1.3 Crecimiento de las Empresas Formales en Colombia.** Según Confecamaras en su INFORME DE DINÁMICA EMPRESARIAL EN COLOMBIA Año 2018 presentado en enero de 2019 “las nuevas empresas se concentran principalmente en los sectores de: comercio (124.524), alojamiento y servicios de comida (52.655), industrias manufactureras (31.130), actividades profesionales, científicas y técnicas (19.264) y otras actividades de servicios (15.866), las cuales representan el 74,1% del total de empresas nuevas registradas en 2018”.

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos\\_An%C3%A1lisis\\_Econ%C3%B3mico/Din%C3%A1mica\\_Empresarial/Din%C3%A1micaEmpresarial.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Din%C3%A1mica_Empresarial/Din%C3%A1micaEmpresarial.pdf)

Este informe muestra los negocios más rentables que llegan a su legalidad y que son más propensos a permanecer en el tiempo además de los mercados que quedan por explorar. Pero esta legalidad va de la mano de las exigencias normativas y tributarias que son amplias en el país y ponen a los empresarios entre la espada y la pared.

La normatividad para la creación de empresa y las normas de salubridad, están lejos de ser los parámetros que preocupan a los negocios al momento de consolidarse puesto que son básicos y necesarios en cualquier etapa del negocio, pero los temas impositivos como la Renta, IVA, Patrimonio, los de seguridad social, seguridad y salud en el trabajo, entre otros, preocupan más a los emprendedores por ser más onerosos. La falta de conocimiento y la necesidad de contratar profesionales en la materia, que en algunas ocasiones no son los adecuados, terminan ocasionando estafas y el recibimiento de asesorías que no son acordes a la realidad económica del negocio.

**5.1.4 Ventajas De Las Empresas Familiares.** Según lo mencionado anteriormente, se puede percibir que no es ventajoso crear una empresa familiar en Colombia, pero ello no es del todo cierto, puesto que si existen ventajas que de saberlas desarrollar permiten el crecimiento y la permanencia entre las generaciones.

Una de ellas es el sentido de pertenencia que es desarrollado por el fundador y transmitido a su parentela a través de enseñanzas diarias y ejemplo “que a su vez se traduce en dedicación y compromiso” (Son iguales todas las empresas familiares pág. 28, grupo editorial norma), viven y respiran su empresa, su orgullo y su patrimonio. Entrega total que se ve reflejada en la atención al cliente interno y externo. Por sacar adelante su empresa, hacen sacrificios que una persona ajena a la familia no estaría dispuesta a hacer porque no la sienten como suya.

Otra ventaja que se interpone ante cualquier organización es la comunicación entre los miembros de la familia, esta se debe cultivar para que sea la mejor arma ante las adversidades, lo que permite una rápida toma de decisiones posibilitando que sean acertadas y que se tomen las medidas necesarias a tiempo.

**5.1.5 Estrategia No Convencional** En el marco organizacional es común que los cargos en todas las jerarquías sean ocupados por personas, que cumplan ciertos criterios previamente establecidos, uno de estos criterios y quizás el más ponderado se refiere al título o títulos profesionales, sin embargo en las organizaciones familiares Jhon L. Ward, en su intervención en la obra EL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS DE FAMILIA, invita a basarse en estrategias que se salgan del tradicionalismo y que confíen en los mismos miembros familiares para conducir las empresas, *“las firmas familiares y las familias que las poseen tienen éxito al seguir estrategias y una forma de pensamiento convencional”*.

El autor sugiere minimizar el nepotismo, es decir eliminar el negativismo tradicional que puede traer consigo la decisión de otorgar la dirección de las empresas de familia, a aquellos miembros del núcleo familiar que no poseen la capacidad académica por el simple hecho de considerar ante el hecho en mención que la empresa no tendrá futuro. Por el contrario, se debe ver en aquel directivo la capacidad ética y moral de representar con honor y orgullo su patrimonio familiar, al

punto de tener la capacidad de solidificar valores propios al sentido de pertenencia que le genera el representar como cabeza mayor el patrimonio de su familia y con la firme convicción de hacer prevalecer todos estos valores de generaciones en generaciones.

**5.1.6 Planeamiento Estratégico.** *“El proceso de planeamiento estratégico supone evaluar los ambientes económicos interno y externo de la empresa”* (Ward, 2006, p. 35), sin embargo es necesario precisar que el planeamiento para que rinda frutos, debe iniciar concentrándose en las operaciones internas de las organizaciones, en aspectos tales como la planeación y seguimiento de los presupuestos principalmente, ya que esto permite la predicción de resultados a corto plazo, infortunadamente esta herramienta gerencial, para el largo plazo toma una perspectiva más variable o fluctuaciones en la exactitud de los pronósticos, porque en el largo plazo los factores externos que puedan rodear la organización toman un protagonismo y participación más prominente y son aspectos determinantes en la variabilidad de los resultados económicos.

Los factores externos en las organizaciones, son aspectos sobre los cuales no se tiene control y por ello, su aparición en el contexto organizacional traen un impacto relevante, ante este tipo de circunstancias los líderes empresariales adquieren el conocimiento y la capacidad de reacción para tomar las decisiones que prevén los resultados más precisos que se desean, además otorga a los líderes la capacidad de aplicar un pensamiento estratégico en aspectos de inversión y crecimiento empresarial.

Las empresas familiares por lo general no son ajenas, a iniciar con el planeamiento financiero descrito anteriormente. Sin embargo, el fundamento estratégico de las mismas va más arraigado a la visión compartida de propiedad y empresa, esta visión se materializa en el fundador tomando como base su percepción de la relación entre la familia y la empresa, es decir que su visión empresarial enlaza las necesidades familiares para hacerlas necesidades de la empresa, con el firme propósito de potencializar las metas de la empresa. Se podría pensar que en este horizonte, ante las sucesiones existe un factor clave de riesgo, sin embargo esto más allá de ser un riesgo, se puede catalogar como una oportunidad para impulsar la necesidad constante de reevaluar y redefinir el fundamento estratégico, lo cual hace más estables y receptivas a las empresas familiares.

***Planeamiento paralelo en las empresas familiares.*** *Como ya se había mencionado anteriormente en la órbita de las empresas familiares es preciso enlazar la propiedad y la empresa para efectos del planeamiento estratégico, por ello el texto EL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES establece lo que se conoce como el planeamiento paralelo y los pasos a seguir para llevar a cabo dicho planeamiento con el objetivo de proporcionar a las empresas familiares la posibilidad de dar apertura a sus ideas de negocio en base a cimientos sólidos y con la oportunidad de sostenerse a través del tiempo.*

*“Para que la familia y la empresa tengan éxito, el planteamiento debe tener en cuenta y equilibrar las cambiantes exigencias de la familia y la empresa”* (Ward, 2006, p. 45). Al enlazar propiedad y empresa, la familia se adhiere a esta ecuación y sus necesidades son base fundamental en la visión que se pretende en la empresa, es por ello que Jhon L. Ward sugiere 3 pasos a seguir para establecer el planeamiento paralelo:

- Exploración familiar de la filosofía empresarial y sus valores básicos: esta etapa se desarrolla en reuniones de carácter familiar, debe procurar la participación activa de todos los propietarios familiares y el objetivo en esta fase es generar una visión familiar común para el futuro, la cual debe contener o expresar los valores básicos de la familia y establecer expectativas futuras de crecimiento empresarial y de estructura y sucesión de la propiedad, todo esto se ha de plasmar en un compromiso familiar escrito.

En torno a la empresa, paralelamente al procedimiento descrito anteriormente, la gerencia de la empresa familiar tiene la tarea de explorar la filosofía empresarial de la firma y de objetivos a largo plazo con el firme propósito de expresar una visión empresarial para comunicar a la familia mediante un compromiso estratégico, este compromiso debe contemplar la visión que tiene la gerencia sobre el futuro potencial de la empresa, su rentabilidad y sus tasas de crecimiento, además debe incluir una visión estratégica del sector y un perfil de riesgo de la empresa.

Una vez que se culminen los Compromisos familiares y estratégicos a cargo de cada responsable, los mismos se intercambian y revisan con el propósito de que familia y gerencia posean claro entendimiento de la visión empresarial y de propiedad de la familia. A este nivel la idea es llevar a juicio las visiones con la participación de miembros tanto de la familia como la gerencia con el ánimo de consensar cualquier discrepancia o disparidad entre las visiones, estos diálogos conllevan a pensamiento crítico, es importante que no suscite a un pensamiento crítico destructivo, y el objetivo final es explorar y refinar las visiones, de este proceso surge una Visión Compartida de Futuro escrita, la cual refleja los objetivos para el futuro y las suposiciones compartidas por los propietarios y la gerencia.

Es muy importante realizar una revisión constante y periódica a la Visión Compartida, puesto que existen muchos factores que pueden entorpecer desde la visión las normales operaciones de la empresa, un factor principal es el crecimiento del núcleo familiar; al crecer la familia existirá la necesidad de inclusión de nuevos miembros en los grupos directivos, los cuales quizás tendrán una perspectiva distinta del negocio y que si no son acoplados o amoldados a la estructura organizacional actual, la cual debe estar siendo refinada constante y periódicamente como se mencionó anteriormente, pueden ocasionar grietas a nivel familiar que sin lugar a dudas afectaran de manera directa el nivel empresarial.

- “En la segunda etapa del planteamiento paralelo, la familia desarrolla un Plan Familiar de Continuidad Empresarial, mientras que la gerencia desarrolla un Plan de Estrategia Empresarial” (Ward, 2006, p. 51).

Esta fase busca en el ámbito familiar establecer la resolución a problemas de participación familiar, desarrollo y sucesión de liderazgo familiar y planeamiento exhaustivo de la propiedad y en el ámbito empresarial la gerencia busca definir el potencial estratégico de la empresa.

La familia debe decidir cómo van a escogerse, desarrollarse y comprometerse los individuos del núcleo familiar que serán miembros en el gobierno de la entidad y la gerencia, además establecer directrices para las reuniones y estándares para la comunicación, es muy conveniente en este punto redactar acuerdos de participación para gobierno de tales campos.

La sucesión del liderazgo sugiere que se preparen códigos de conducta o planes de desarrollo de carrera escritos, para dejar claridad en la política común para todos los miembros de la familia, en torno a las competencias que se deben perseguir en las futuras generaciones.

El planeamiento de la propiedad constituye el planeamiento del patrimonio, resolución de problemas de sucesión y estructuras de propiedad y además la manifestación de expectativas de inversión; es un aspecto que al igual que los anteriores sugiere la redacción escrita de acuerdos de procedimiento ante la aparición de conflictos de sucesión u oportunidades de inversión.

Por otro lado y a la par de la familia la gerencia se ocupa del Plan de Estrategia Empresarial, iniciando con el básico entendimiento de la posición competitiva y del potencial de la empresa dentro de su sector, lo que se busca es tener claridad en la posición de mercado de la empresa, seguidamente en el aspecto externo, bajo aspectos como tendencias actuales en la economía en general y en el sector operativo, la idea es identificar oportunidades y la gerencia debe realizar un estudio de capacidades internas sobre marketing, finanzas y organización empresarial con el ánimo de identificar fortalezas y debilidades, por último la gerencia debe realizar un análisis de amenazas en el ambiente de mercado, en resumidas cuentas la gerencia debe hacer uso de la matriz DOFA a nivel interno y externo con el previo entendimiento de la posición y competitividad de la empresa dentro de su sector.

La familia y la junta directiva revisan la caracterización del potencial estratégico que se estableció en la aplicación de la matriz DOFA, y junto a la gerencia se debe realizar un consenso respecto de la caracterización, que avale la misma y que resuelva todos los interrogantes que halla a lugar, no se puede avanzar en el planeamiento si no hay acuerdo en la caracterización.

- En la tercera etapa, la gerencia toma un rol definitivo respecto de las estrategias a seguir, “la gerencia elige las estrategias que tengan el mayor potencial

*de éxito y sean coherentes con los objetivos de los propietarios”* (Ward, 2006, p 53); además la junta directiva revisará y aprobará las recomendaciones de la gerencia en cuanto a las estrategias y la familia debe velar por participar en el alineamiento final de dichas estrategias, en este punto el grupo de propietarios familiares deben comprender la estrecha relación que existe entre la reinversión de capital y el nivel de pago de dividendos y además el efecto directo que estas dos aristas tienen sobre el crecimiento empresarial.

La reinversión decretada, define el fundamento común del potencial estratégico y el compromiso del equipo familiar propietario con dicha reinversión. Además, en cuanto a dividendos, la claridad en la expectativa de los accionistas versus el desempeño de la empresa permite tomar iniciativas y tácticas estratégicas para garantizar que el sistema empresarial familiar este alineado para el logro de las metas.

**5.1.7 La Dirección Adecuada.** Una vez se tiene conocimiento de las ventajas y desventajas del grupo de empresas en mención, están en el deber de estudiar y superar sus debilidades y potenciar sus fortalezas, a través de un estilo de dirección adecuado que priorice a la unión familiar, apoyándose en las capacidades del grupo, de tal modo que estos sean ubicados en lugares estratégicos del negocio, que permitan el crecimiento en doble vía, personal y del negocio y que a su vez no interfiera en el desarrollo de la labor de sus semejantes.

En la dirección de las empresas familiares se deben tener presentes las características y motivaciones de cada miembro, como lo menciona Gonzalo Betancourt en su obra *¿Son iguales todas las empresas de familiares? “En la segunda y tercera generación, los círculos empiezan a separarse, presentándose a veces una divergencia de intereses y motivaciones que pueden generar conflictos irreconciliables”* (pág. 30), una vez identificadas se pueden generar herramientas de trabajo y reglas adecuadas según el caso para mitigar los riesgos de conflictos de intereses que puedan llevar a la enemistad familiar y centrarse en no caer en las trampas de este tipo de empresas.

#### **5.1.8 Trampas Genéricas De Las Empresas Familiares.**

- Confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o el gobierno: Ser dueño y Líder son conceptos diferentes, por tanto, es necesario una formación adecuada para desarrollar las habilidades necesarias en el momento de tomar decisiones ya que una mala decisión pone en peligro el patrimonio familiar.
- Confundir los flujos económicos en la empresa familiar: Tener en cuenta que la empresa no es la caja menor de los miembros de la familia, por tanto, si se ejerce una labor dentro de la empresa se debe tener una remuneración acorde a lo ejecutado sin desmeritar la labor realizada por ser dueño o aumentar el pago por el

mismo motivo ya que genera disparidad entre los dueños y los empleados, esta remuneración debe ser diferente de los dividendos recibidos.

- Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales: Se debe separar lo laboral de lo familiar para que se coloque todo en su lugar y no tomarse todo personal ya que esto lleva a la desavenencia familiar. Cuando un miembro labora dentro de la empresa se le debe exigir igual que a un empleado, no por ser familiar se debe ser indulgente. Este trato altera el funcionamiento normal y el clima organizacional generando en algunas ocasiones mayor carga laboral a terceras personas por la permisividad.
- Retrasar innecesariamente la sucesión: No es conveniente esperar hasta el momento en que falte el fundador para soltar las riendas del negocio a la siguiente generación, se hace imperativo realizar esta labor con tiempo para que este pilar de la empresa tenga el tiempo suficiente para la enseñanza optima a sus sucesores
- Confundir órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección: El gobierno corporativo está habitualmente compuesto por las asamblea y la junta de socios, encargados del cumplimiento por parte de los órganos de dirección de los objetivos y metas planteadas en el desarrollo del objeto social; la dirección haciendo uso de los recursos disponibles debe propender por el cumplimiento a través de la prevención, organización, coordinación y control de toda la estructura organizacional de acuerdo a sus funciones con horizonte en los objetivos acordados.

## **5.2 MARCO LEGAL**

En Colombia el fenómeno del desempleo ha alcanzado en su aumento progresivo una tasa muy alta, por ello en los últimos años las personas han tomado la determinación de emprender distintas ideas de negocio que les permita sostenerse a sí mismos y a sus familias; según los datos estadísticos del DANE, las empresas en Colombia en su mayoría son microempresas o PYMES, por consiguiente cuando se trata de dar apertura a una idea de negocio en cualquier lugar de la geografía nacional colombiana es necesario regirse por las normas de la materia como los artículos 46 y 47 del decreto ley 2150 de Diciembre 6 de 1995, la ley 232 de Diciembre 26 de 1995, el artículo 27 de la ley 962 de Julio de 2005, normas que después fueron reglamentadas bajo el decreto 1879 de Mayo 29 de 2008.

Lo que las normas citadas anteriormente, en síntesis, establecen es que actualmente los requisitos que en términos generales se exigen para tener en funcionamiento un establecimiento de comercio en Colombia son:

- Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidos por la entidad competente del respectivo

municipio. La ubicación de los tipos de establecimientos será determinada dentro del POT, expedido por los respectivos concejos municipales, teniendo en cuenta que en ningún caso podrán desarrollarse actividades cuyo objeto sea ilícito de conformidad con las leyes

- Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.
- Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, si en el establecimiento se ejecutaran obras musicales causantes de dichos pagos. Al respecto, téngase en cuenta que el artículo 84 de la Ley 962 de julio de 2005 modificó el artículo 164 de la Ley 23 de 1982, y desde esa fecha no se considera ejecución pública, para los efectos de dicha ley, la que se realice con fines estrictamente educativos, dentro del recinto e instalaciones de los institutos de educación, siempre que no se cobre suma alguna, por el derecho de entrada y la que realicen con fines estrictamente personales los comerciantes detallistas que no obtengan ningún beneficio económico por dicha ejecución, los cuales serán categorizados por el Ministerio del Interior.
- Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.
- Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento. Esto se debe hacer dentro de los 15 días siguientes a la apertura del mismo. Esta notificación se puede hacer por medios virtuales (ver artículo 4 del Decreto 1879 de 2008)
- Cancelar los impuestos de carácter distritales, municipales y nacionales.
- Exhibir la prueba de su inscripción en el “Registro Nacional de Turismo”. Este registro se exige en el artículo 13 de la Ley 1101 de noviembre de 2006 para todas aquellas empresas alistadas en el artículo 12 de esa misma ley entre las cuales figuran hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente.

Las autoridades policivas del lugar donde reside el establecimiento de comercio tienen la autoridad y potestad de en cualquier tiempo verificar el estricto cumplimiento de dichos requisitos. Y en caso de no estarse cumpliendo, el alcalde o quien haga sus veces procederá a ejecutar los siguientes pasos según el artículo 4 de la Ley 223 de 1995:

- Requerir al propietario del establecimiento por escrito para que en un término de 30 días calendario cumpla con los requisitos que hagan falta.
- Imponerle multas sucesivas hasta por la suma de 5 salarios mínimos mensuales por cada día de incumplimiento y hasta por el término de 30 días calendarios.
- Ordenar la suspensión de las actividades comerciales desarrolladas en el establecimiento, por un término hasta de 2 meses, para que cumpla con los requisitos de la ley.
- Ordenar el cierre definitivo del establecimiento de comercio, si transcurridos 2 meses de haber sido sancionado con las medidas de suspensión, continúa sin observar las disposiciones contenidas en la presente Ley, o cuando el cumplimiento del requisito sea posible.

### **5.3 ESTADO DEL ARTE**

Se realizó un barrido general en búsqueda de ideas de emprendimiento, similares a la que se planea llevar a cabo en el desarrollo de este documento y se encontró varios proyectos de investigación, encaminados hacia la factibilidad y viabilidad de creación de droguerías en lugares determinados de la geografía nacional.

Es el caso de ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA DROGUERÍA GERIÁTRICA EN LA COMUNA 19 DE LA CIUDAD DE CALI de Ginna Mora y Otros (2015), ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA DROGUERÍA EN EL CONJUNTO RESIDENCIAL PUERTA MADERA EN BELLO ANTIOQUIA de Diana Lorena Montoya y Fabián Antonio Llanos (2015) y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA DROGUERÍA EN EL BARRIO PRADOS DE ALTAGRACIA DEL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ, CUNDINAMARCA de Luis Carlos Lombo y Jaime Alberto Almaza (2014).

Como sus nombres lo refieren estos proyectos están muy puntualizados en la satisfacción de necesidades de medicamentos y servicios médicos generales para, un público objetivo estrictamente definido y delimitado. Para el caso de la droguería geriátrica, basándose en estudios estadísticos avalados, encuentran que los índices de crecimiento de la población de adultos mayores se han ido acelerando durante los últimos tiempos, de esta manera ven la oportunidad de consolidar una idea de negocio (droguería) que dé respuesta a las necesidades generales de las personas de la tercera edad, se observa también que tienen una propuesta agresiva al querer iniciar este emprendimiento, en un sector aledaño a la clínica Imbanaco lo cual podría argumentarse como una iniciativa descabellada, tomando en cuenta que el sector en mención cuenta con un circuito de farmacias estructuralmente muy sólidas y que llevan a cuestas nombres altamente reconocidos.

Los autores de cada proyecto de investigación, encontraron en el diseño y aplicación de una encuesta, la posibilidad de idear estrategias de marketing, que les permite a cada idea de negocio perdurar en el tiempo, al basar dichas encuestas en conceptos de oferta y demanda focalizados a los servicios que se tiene en mente ofrecer a la comunidad.

En el aspecto administrativo los proyectos de investigación revisados, tiene muy clara la necesidad de implementar flujo gramas de procesos, manuales de funciones y hasta reglamentos internos de trabajo con el propósito de controlar al mayor rango posible aquellas situaciones que puedan debilitar las operaciones de la compañía.

En el marco financiero los equipos emprendedores establecen toda una proyección económica y financiera con el propósito de estimar la viabilidad de cada proyecto en base a cifras, básicamente porque es la forma principal de establecer las metas económicas que se deben cumplir para que las ideas de negocio generen rentabilidad, conozcan aspectos como el punto de equilibrio y se pueda tener control de costos y gastos dentro de las organizaciones.

En conclusión las tres investigaciones revisadas en términos generales, poseen el mismo direccionamiento para su elaboración, basan su fundamento en herramientas similares como encuestas, flujogramas, manuales de funciones, reglamento de trabajo y presupuestos.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 ESTUDIO TÉCNICO

Una vez se tiene claro por parte del fundador el tipo de negocio a desarrollar gracias a su experiencia y mercado potencial la decisión es invertir su capital en la apertura de una Droguería; la siguiente decisión a tomar es en donde será el desarrollo del negocio y cuál es el capital necesario, para lo que se decide realizar el siguiente procedimiento.

Se observan zonas que permitan un desarrollo oportuno del negocio por el público a sus alrededores y la competencia potencial.

En el marco de este procedimiento se observan y se realiza un sondeo recorriendo los siguientes sectores:

- Barrio Bretaña: Se ubica un local comercial esquinero entre cuadras, con un canon de arrendamiento oneroso, cercano a una zona peligrosa de la ciudad de Cali. No se encuentra competencia cercana

Figura 1 Ubicación local barrio Bretaña



Fuente: Google Maps

- La luna: Se ubica un local sobre una vía principal, posee un entresuelo ideal para una oficina privada, sus condiciones son óptimas para operar ya que ha sido recientemente remodelado, el canon de arrendamiento es asequible. Hay 3 droguerías cercanas 2 pequeñas y 1 mediana en términos del tamaño del lugar

Figura 2 Ubicación local barrio La Luna



Fuente: Google Maps

- Santa Elena: Se ubica un local esquinero, en vía secundaria con alto flujo peatonal y vehicular, el canon de arrendamiento es asequible, sector comercial, tamaño adecuado. Hay 3 droguerías cercanas 2 pequeñas y 1 mediana en términos del tamaño del lugar.

Figura 3 Ubicación local barrio Santa Elena

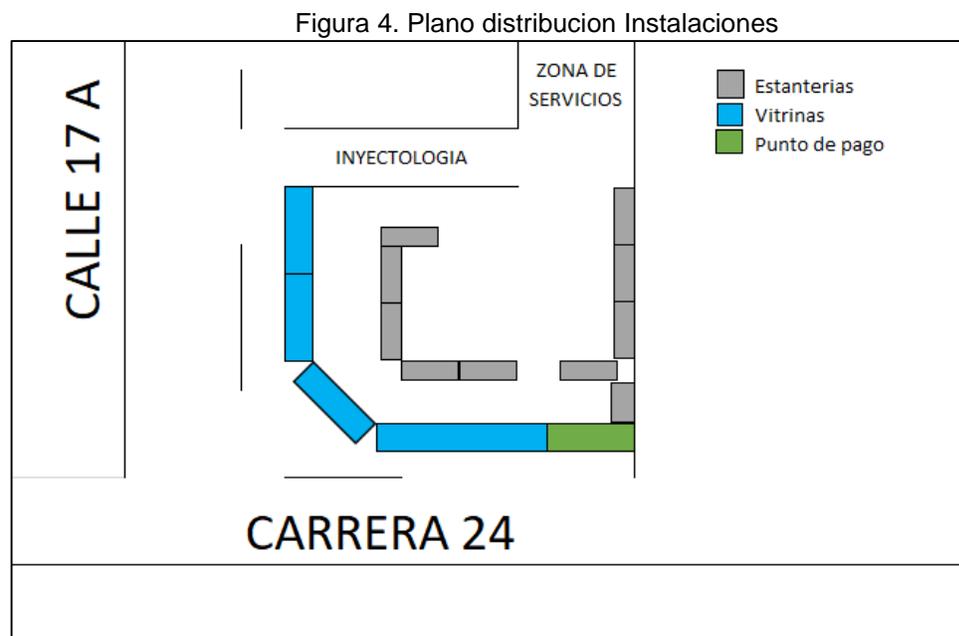


Fuente: Google Maps

Se decide ubicar el negocio en el sector de Santa Elena por que cumple con todo lo necesario para el desarrollo de la actividad a realizar, además se encuentra dentro de lo presupuestado para el pago por concepto de canon de arrendamiento y cumple con la expectativa de emprendimiento del socio fundador.

Ya decidida la ubicación geográfica donde se pondrá en marcha el negocio, se procede con la distribución adecuada, acorde y optima del espacio.

**6.1.1 Planos De La Distribución De Las Instalaciones.** El local tiene 36 m<sup>2</sup>, estos son irregulares, por ser el local esquinero, lo que exige una distribución eficiente para el desarrollo de las áreas requeridas como la de inyectología, caja, almacenamiento, que a su vez permita que los medicamentos en los mostradores sean visibles, de fácil acceso para su venta y reposición de una manera fácil y práctica. Se plantea el siguiente plano.



Fuente. El Autor

**6.1.2 Almacenamiento De La Mercancía.** El inventario de mercancías para la venta será almacenado en estantes y vitrinas, acomodados estratégicamente en base a características tales como:

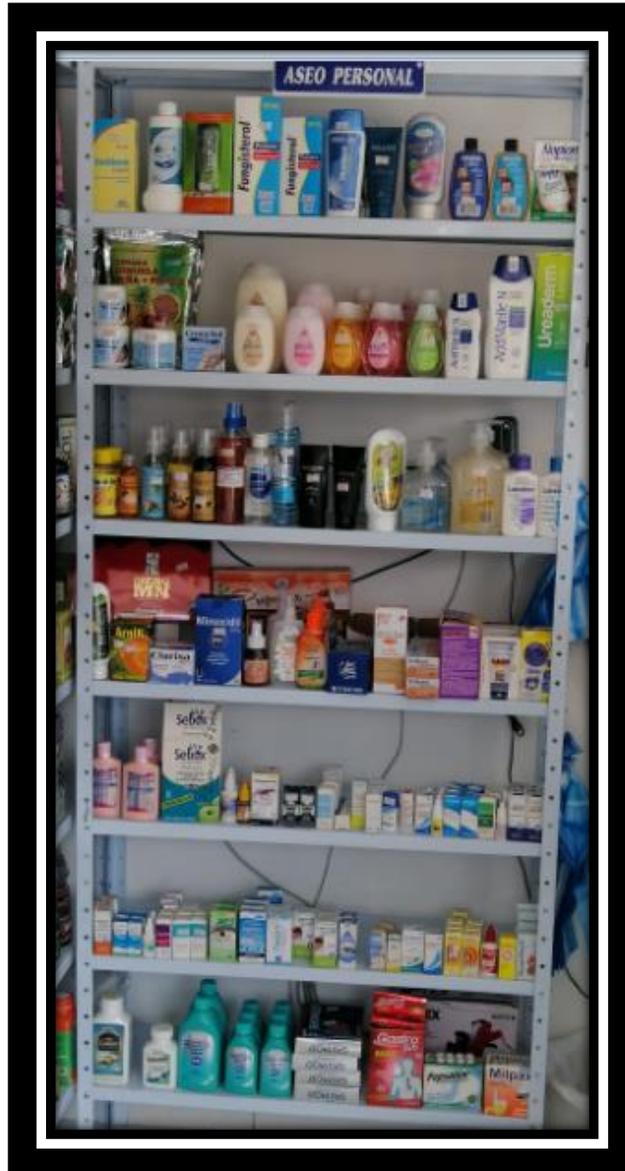
**Productos Naturales:**



Éticos:



Aseo personal:



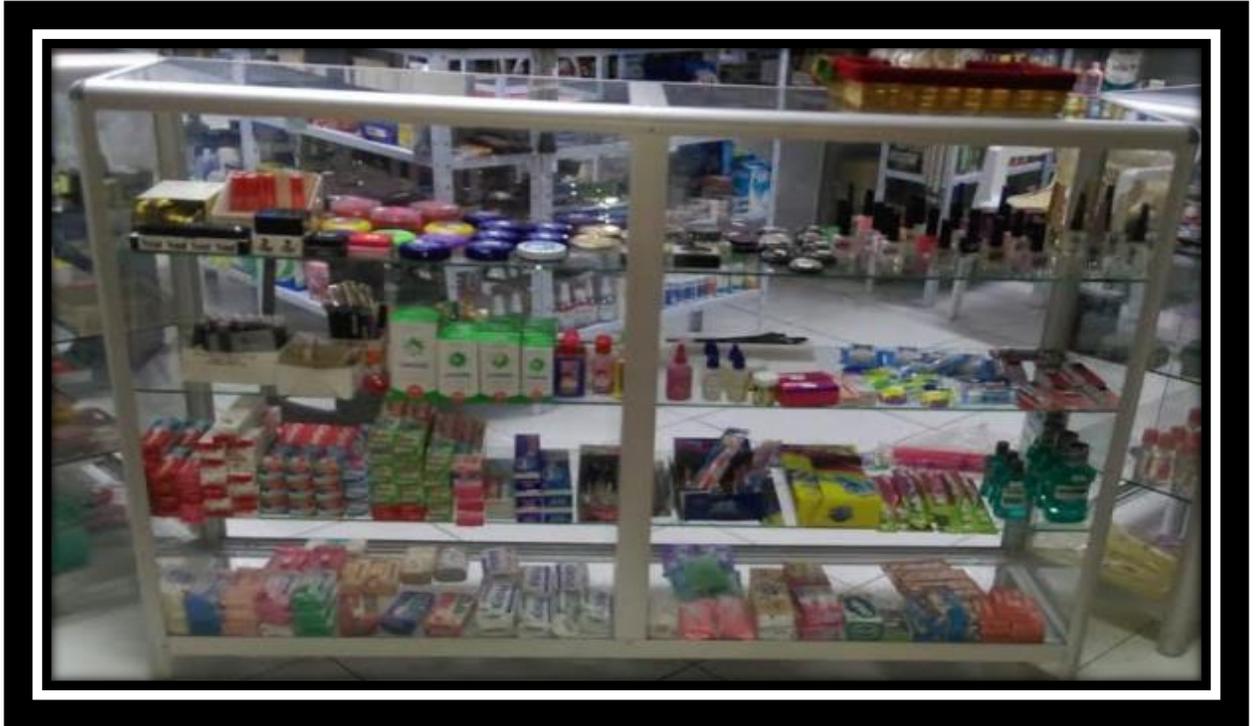
Dispositivos médicos:



Drogas blancas:



**Cosméticos:**



**Los equipos ortopédicos para venta y alquiler:** Serán almacenados en la zona trasera del local comercial fuera de la vista del público en general para no obstruir la visión de los medicamentos de demanda constante, sin embargo, es necesario tener en exposición muestra de los equipos para lograr hacer el mercadeo de los mismos



**6.1.3 Proveedores.** Para iniciar se tiene previsto durante el primer año realizar las compras con distribuidores a minoristas de medicamentos tales como: Éticos, Tecnoquimicas, Memphis, Droquimicos, Surtifarma, Distribuidora Negociemos y Laboratorios Bradyster; además se iniciará un ahorro mensual con el propósito de que para el segundo año de operaciones, se pueda gestionar la asociación con la cooperativa Coopidrogas, quien es el mayor distribuidor de medicamentos de la región y es el distribuidor con el cual se manejan los costos más bajos lo que garantiza un margen de rentabilidad más promisorios para el sector.



## 6.2 ESTUDIO DE MERCADO

Al ya haberse determinado en donde se llevará a cabo el desarrollo del negocio, se decide elaborar una encuesta de entrevista a personas para conocimiento de las necesidades del cliente. Para la elaboración de la encuesta se debe partir por establecer un universo o población de la cual se debe extraer la muestra pertinente que permita concluir las necesidades en general de dicho universo.

Según el estudio CALI EN CIFRAS 2019-2020 publicado en la página web de la alcaldía de Santiago de Cali, el barrio Santa Elena pertenece a la comuna 10, comuna que en promedio tiene una población de 6280 habitantes por barrio, teniendo en cuenta el tamaño de la población (finito) y sorteando un margen de error del 12.6% se determina que el tamaño de la muestra pertinente para la

ejecución de la encuesta es de 50 personas, lo cual se logra establecer mediante la aplicación de la fórmula estadística de cálculo de tamaño de muestra para población finita y conocida de Murray y Larry (2005).

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n: Tamaño de la muestra (incognita)

Z<sup>2</sup>: Distribución de Gauss (1.96)

p: Probabilidad de éxito (0.7)

q: Probabilidad de fracaso (0.3)

i: Error estimado (0.126)

N: Tamaño de la población (6280)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (6280)(0.7)(0.3)}{(0.126)^2(6280-1) + (1.96)^2 \times (0.7)(0.3)}$$

$$n = 50$$

Dicha encuesta se realiza a los habitantes de las zonas aledañas al sitio seleccionado anteriormente para el montaje de la droguería, basándose en un muestreo no probabilístico accidental o casual, lo que indica la realización de la entrevista, en la medida que la persona escogida aleatoriamente y al azar, acceda de manera voluntaria a responder la misma, posteriormente se define el alcance de la encuesta, el cual pretende básicamente conocer acerca de las necesidades y la actualidad comercial del sector respecto al mercado de droguerías, es decir, si las existentes en el sector suple sus necesidades, llena sus expectativas y adicionalmente que espera tener de una droguería que la haga más atractiva a la hora de escoger entre la variedad que pueda existir. Los formatos de preguntas a utilizar serán, pregunta de opción única y pregunta de opción múltiple con una sola respuesta y el modelo utilizado es el siguiente:

Tabla 1 Encuesta de conocimiento del cliente

DROGUERIA DARSAVI							
BLOQUE 1							
A. Genero		M		F			
B. Edad		18 A 38		39 A 58		59 en adelante	
C. Nivel educativo		Basica		Media		Superior	
D. Ocupacion		Empleado	Desempleado	Independiente		Am@ de casa	
E. Estado civil		Soltero	Casado	Viudo	Union Libre	Separado	
BLOQUE 2							
PREGUNTA		RESPUESTA					
No.	DETALLE	SI	NO	NO SABE	De 1 a 2	De 2 a 5	Mas de 5
1	¿Considera adecuado que el sector cuente con una variada oferta de establecimientos expendedores de medicamentos?			N/A	N/A	N/A	N/A
2	¿Considera que las droguerías del sector prestan un servicio adecuado?				N/A	N/A	N/A
3	¿Cree usted que es importante la presencia de un médico certificado en una droguería?				N/A	N/A	N/A
4	¿Con cuantas farmacias conoce usted que cuenta el sector?	N/A	N/A				
5	¿Cuántas veces visita al médico en el mes?	N/A	N/A				
6	¿Cuántas veces visita una farmacia en el mes?	N/A	N/A				
7	¿Visitaria con más frecuencia una farmacia si es atendida por un médico certificado?				N/A	N/A	N/A
8	¿Las farmacias de su sector prestan el servicio de inyectología?				N/A	N/A	N/A
9	¿Considera que el servicio de inyectología debe ser permanente?				N/A	N/A	N/A
10	¿Las farmacias de su sector prestan el servicio a domicilio sin costo?				N/A	N/A	N/A
11	¿Considera que el servicio a domicilio y sin costo debe ser permanente?				N/A	N/A	N/A
12	¿Ha tenido la necesidad de usar en su casa o familia un equipo ortopédico?				N/A	N/A	N/A
13	¿Ha sido fácil la consecución de estos elementos?				N/A	N/A	N/A
14	¿Considera que el servicio alquiler y venta de equipos ortopédicos cerca a su domicilio es necesario?				N/A	N/A	N/A
15	¿Consume o ha consumido medicamentos naturales?				N/A	N/A	N/A
16	¿Considera que los medicamentos naturales con registro y certificados aportan a la buena salud humana?				N/A	N/A	N/A

Fuente: El autor

El modelo anterior permitió recopilar la siguiente información:

Tabla 2 Tabulacion encuesta de conocimiento del cliente

DROGUERIA DARSAVI																					
BLOQUE 1																					
Lit	RESPUESTAS						PORCENTAJES/LA MUESTRA														
A.	F	34			M	16			F	68%		M	32%		100%						
B.	i	9	ii	25	iii	16	i	18%	ii	50%	iii	32%	100%								
C.	i	20	ii	18	iii	12	i	40%	ii	36%	iii	24%	100%								
D.	i	24	ii	2	iii	14	iv	10	i	48%	ii	4%	iii	28%	iv	20%	100%				
E.	i	16	ii	13	iii	21	iv	0	v	0	i	32%	ii	26%	iii	42%	iv	0%	v	0%	100%
BLOQUE 2																					
¿?	RESPUESTAS						PORCENTAJES/LA MUESTRA														
No. ¿?	SI	NO	NO SABE	De 1 a 2	De 2 a 5	Mas de 5	SI	NO	NO SABE	De 1 a 2	De 2 a 5	Mas de 5	TOTAL								
1	8	37	5				16%	74%	10%				100%								
2	12	28	10				24%	56%	20%				100%								
3	50	0	0				100%	0%	0%				100%								
4			7	25	10	8			14%	50%	20%	16%	100%								
5			5	34	8	3			10%	68%	16%	6%	100%								
6			3	42	2	3			6%	84%	4%	6%	100%								
7	42	3	5				84%	6%	10%				100%								
8	7	35	8				14%	70%	16%				100%								
9	50	0	0				100%	0%	0%				100%								
10	0	33	17				0%	66%	34%				100%								
11	50	0	0				100%	0%	0%				100%								
12	15	35	0				30%	70%	0%				100%								
13	1	14	35				2%	28%	70%				100%								
14	27	8	15				54%	16%	30%				100%								
15	23	10	17				46%	20%	34%				100%								
16	33	0	17				66%	0%	34%				100%								

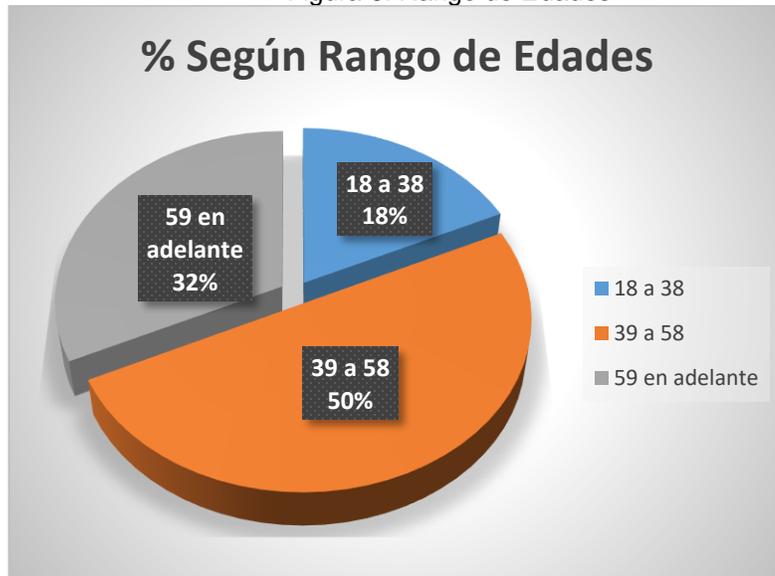
Fuente: El autor

Figura 5. Genero



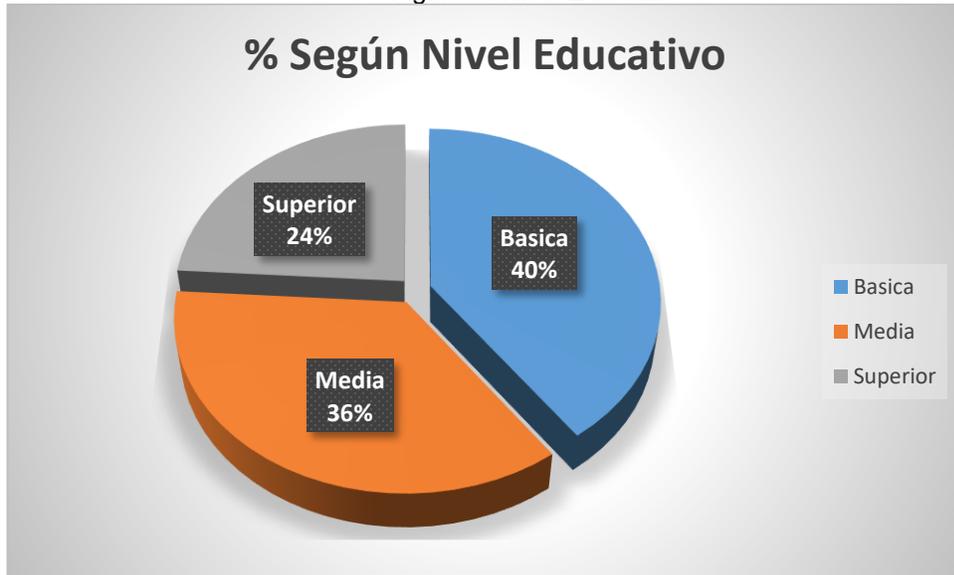
Fuente: El autor

Figura 6. Rango de Edades



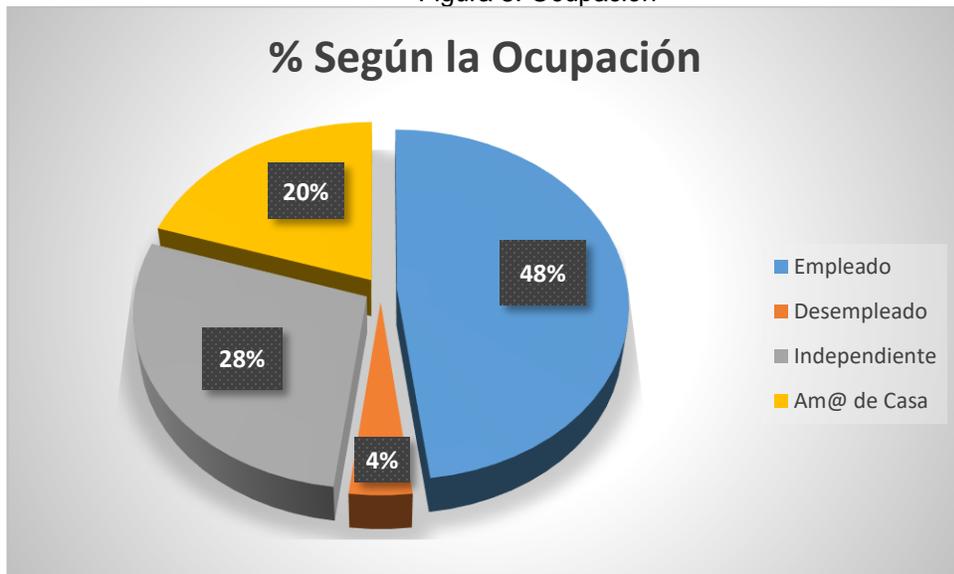
Fuente: El autor

Figura 7. Nivel Educativo



Fuente: El autor

Figura 8. Ocupación



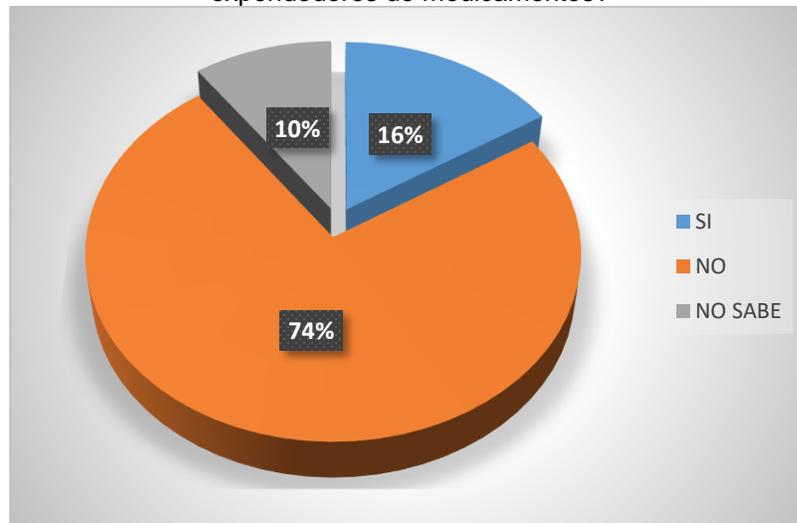
Fuente: El autor

Figura 9. Estado Civil



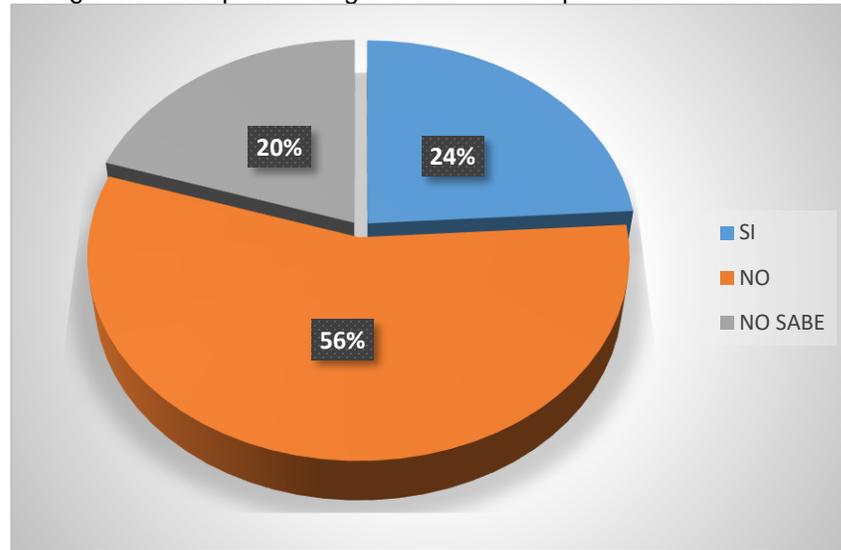
Fuente: El autor

Figura 10. ¿Considera adecuado que el sector cuente con una variada oferta de establecimientos expendedores de medicamentos?



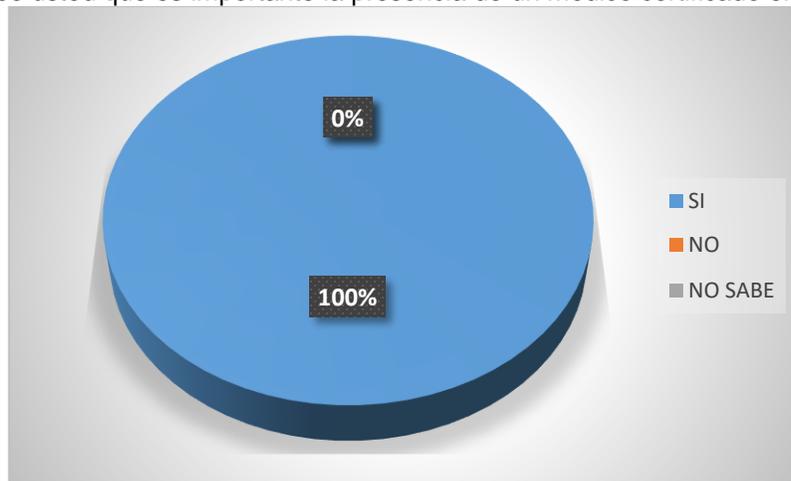
Fuente: El autor

Figura 11. ¿Considera que las droguerías del sector prestan un servicio adecuado?



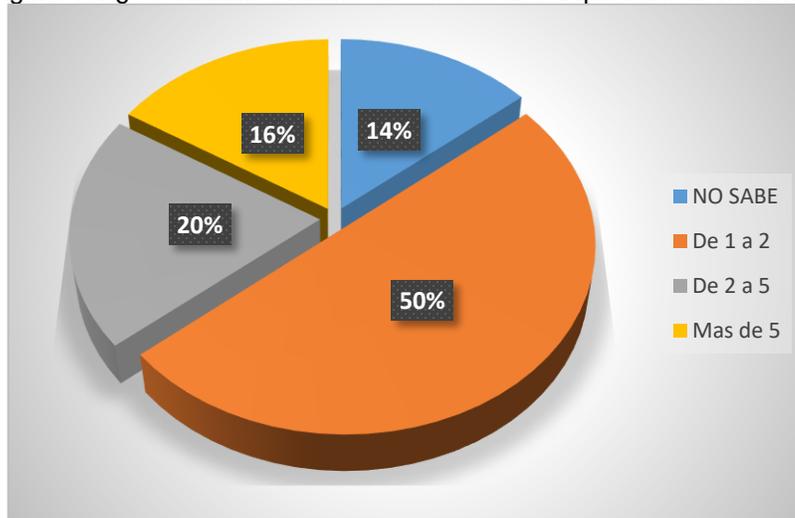
Fuente: El autor

Figura 12. ¿Cree usted que es importante la presencia de un médico certificado en una droguería?



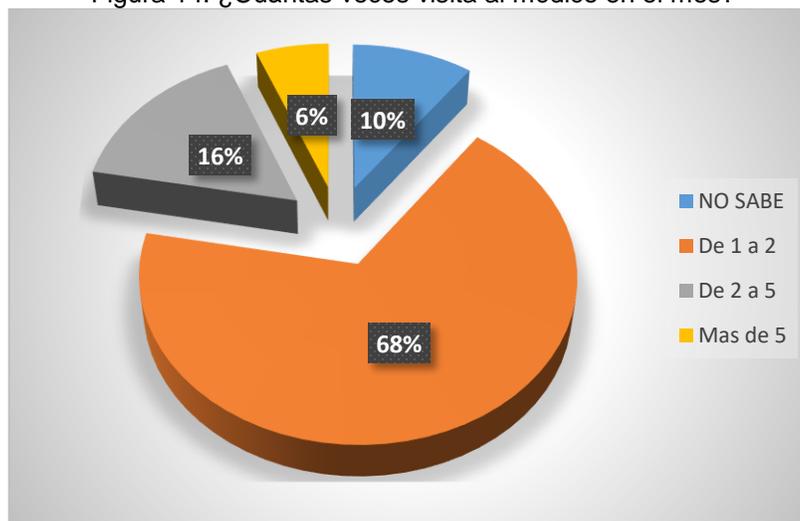
Fuente: El autor

Figura 13. ¿Con cuántas farmacias conoce usted que cuenta el sector?



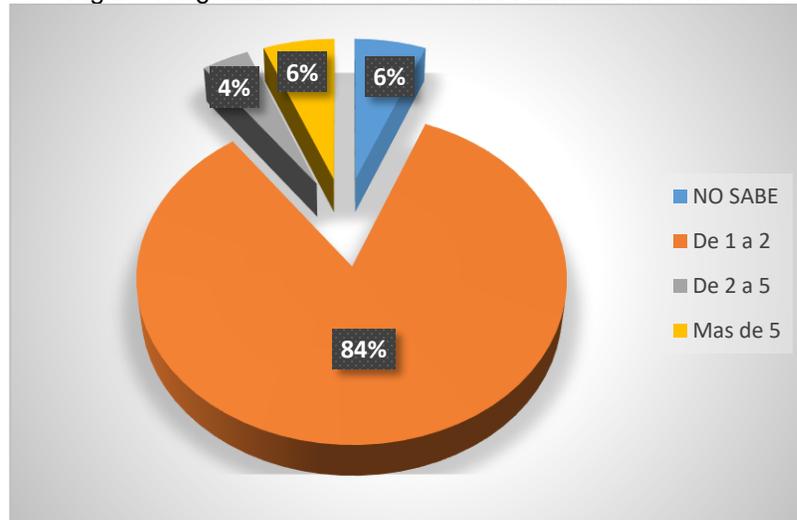
Fuente: El autor

Figura 14. ¿Cuántas veces visita al médico en el mes?



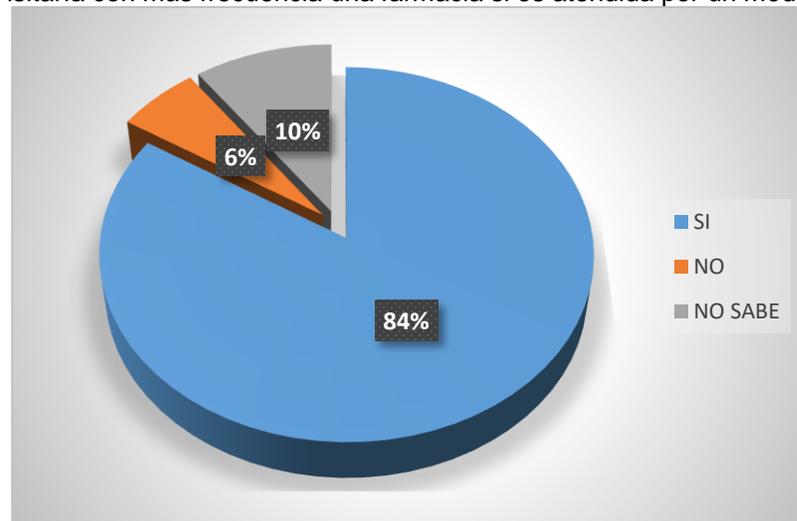
Fuente: El autor

Figura 15. ¿Cuántas veces visita una farmacia en el mes?



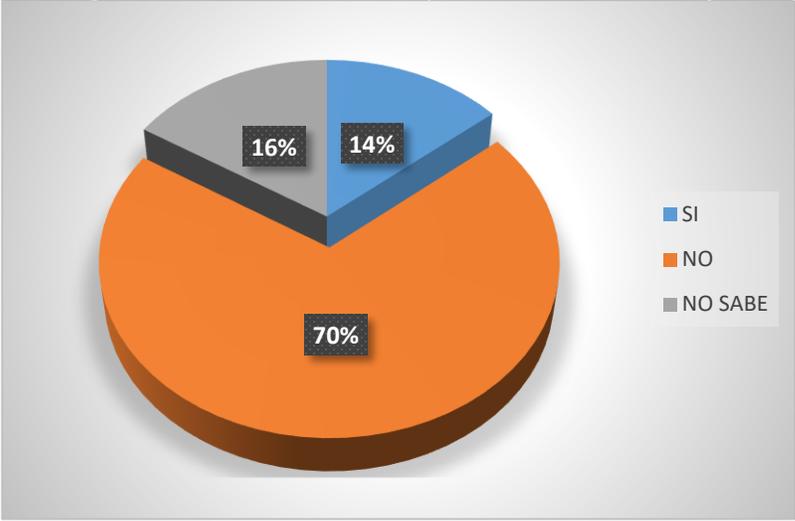
Fuente: El autor

Figura 16. ¿Visitaría con más frecuencia una farmacia si es atendida por un médico certificado?



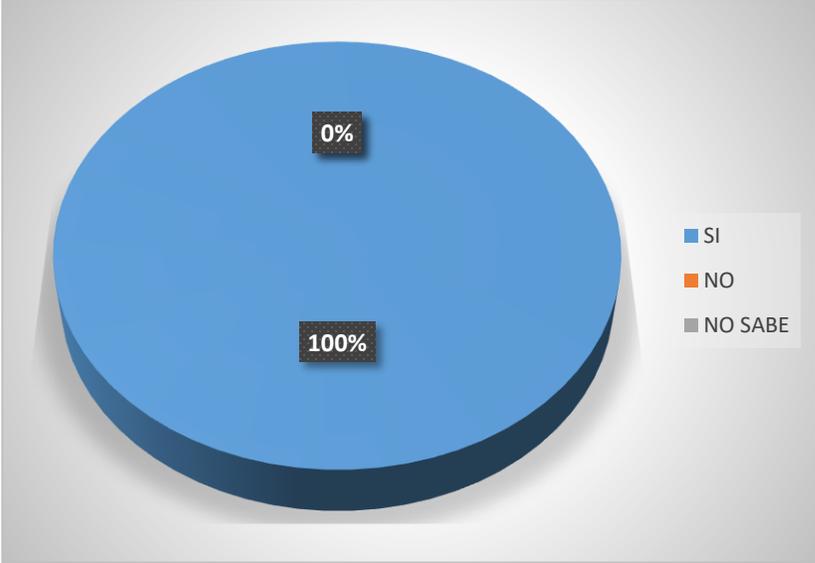
Fuente: El autor

Figura 17. ¿Las farmacias de su sector prestan el servicio de inyectología?



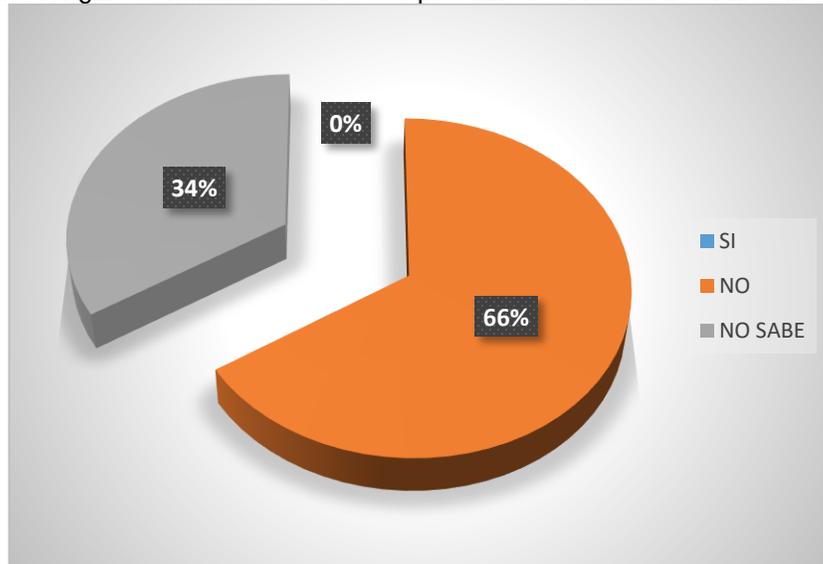
Fuente: El autor

Figura 18. ¿Considera que el servicio de inyectología debe ser permanente?



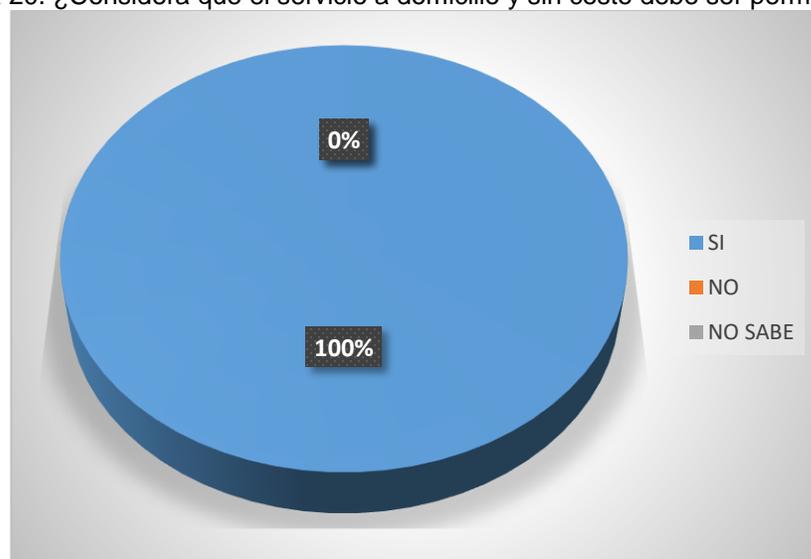
Fuente: El autor

Figura 19. ¿Las farmacias de su sector prestan el servicio a domicilio sin costo?



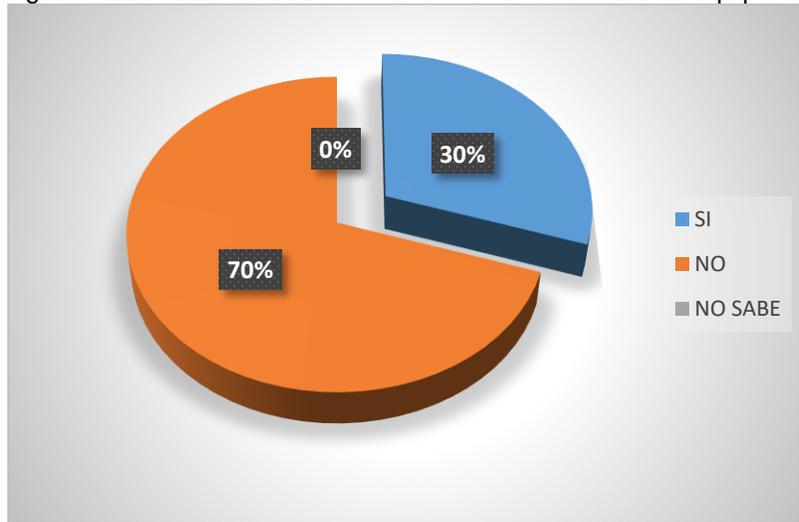
Fuente: El autor

Figura 20. ¿Considera que el servicio a domicilio y sin costo debe ser permanente?



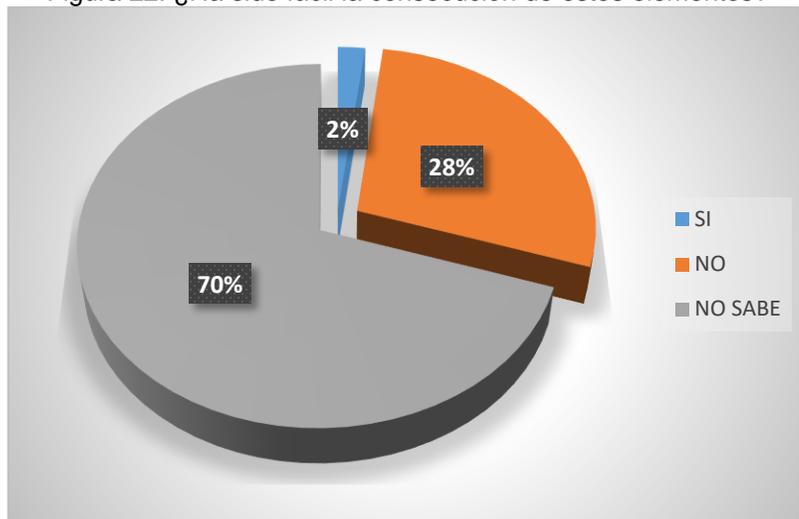
Fuente: El autor

Figura 21. ¿Ha tenido la necesidad de usar en su casa o familia un equipo ortopédico?



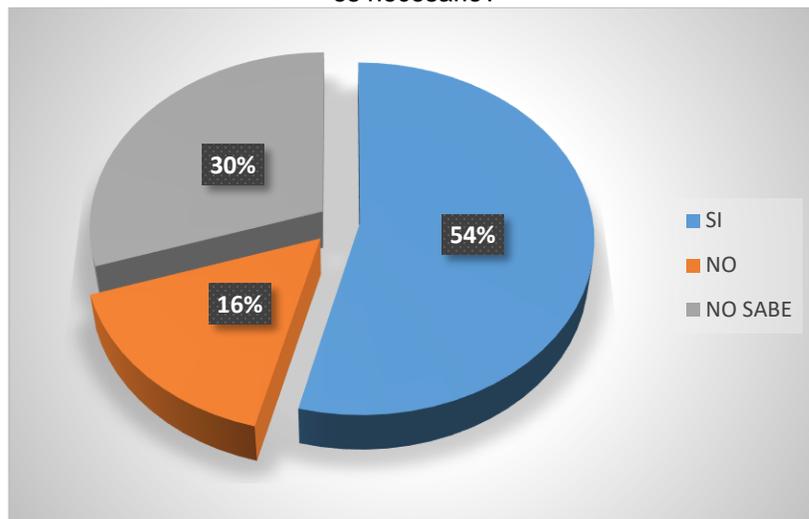
Fuente: El autor

Figura 22. ¿Ha sido fácil la consecución de estos elementos?



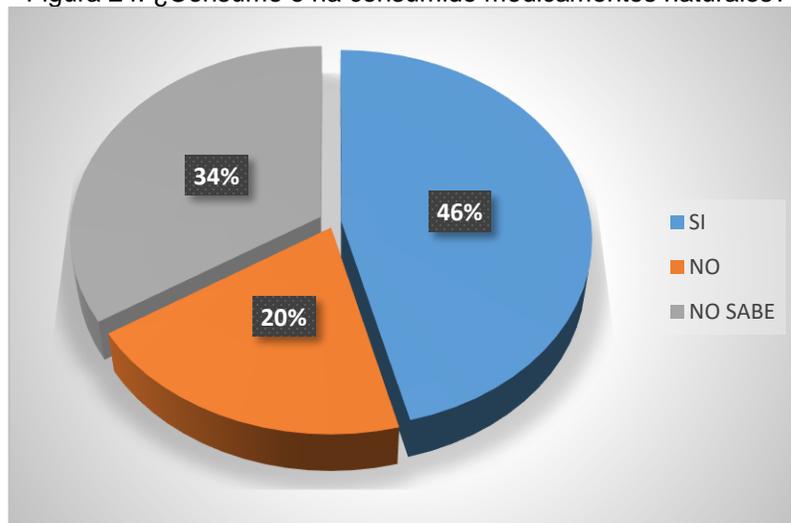
Fuente: El autor

Figura 23. ¿Considera que el servicio alquiler y venta de equipos ortopédicos cerca a su domicilio es necesario?



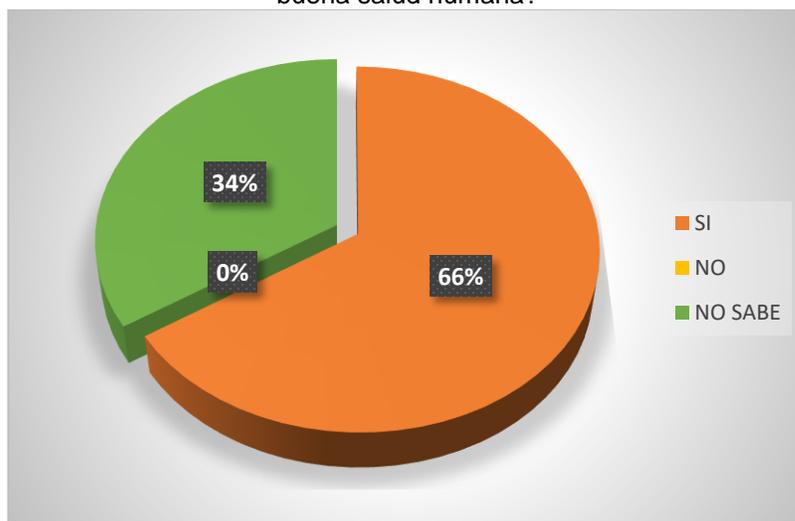
Fuente: El autor

Figura 24. ¿Consume o ha consumido medicamentos naturales?



Fuente: El autor

Figura 25. ¿Considera que los medicamentos naturales con registro y certificados aportan a la buena salud humana?



Fuente: El autor

Una vez tabulada la encuesta que se realizó a la muestra, se logra concluir que la población del sector comprendido entre la calle 17 A y la carrera 24 en el barrio Santa Elena y sus alrededores presenta las siguientes necesidades:

- Requieren inyectología, servicio a domicilio, alquiler de equipos ortopédicos.
- Requieren de asesoría médica profesional.
- Los clientes requieren sentir que son atendidos por profesionales íntegros que les brinde confianza al momento de solicitar un servicio.
- Los clientes quisieran que si la droguería no tiene un medicamento, esta los pudiera orientar respecto al lugar donde si las puedan ubicar, ya que al no tener el conocimiento de estos temas es más difícil la consecución a tiempo.
- Requieren de un lugar donde conseguir medicamentos naturales certificados y con registro.

- Les gustaría que como valor agregado les ayuden con soluciones como conseguir medicamentos que no tienen pero que con sus contactos los pueden ubicar así sea a un mayor precio.

Así las cosas Droguería DARSAVI, tiene la oportunidad en primera medida de cumplir las expectativas del grupo emprendedor, si se tiene presente que muchas de las necesidades de la comunidad, son precisamente las propuestas de valor e innovación que se quieren implementar. Es decir que las fortalezas de la idea de negocio frente a la competencia serán el brindar servicios de inyectología, servicios a domicilio, asesoría médica profesional en la dispensación de medicamentos y el alquiler y venta de equipos ortopédicos.

### 6.3 ESTUDIO FINANCIERO

En este estudio se elabora un presupuesto de inversión inicial teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Gastos de constitución
- Activos fijos
- Personal
- Inventario
- Canon de arrendamiento
- Publicidad y papelería
- Otros

Los puntos anteriormente mencionados se encuentran relacionados en la tabla 3 Presupuesto de inversión inicial a continuación detallada:

Tabla 3. Presupuesto de Inversión Inicial

<b>DROGUERÍA DARSAVI</b>	
<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>EN MILES PESOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.549
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	\$ 7.360
GASTOS DE PERSONAL	\$ 3.473
COMPRAS DE MERCANCÍA	\$ 15.000
ARRENDAMIENTO	\$ 1.100
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PAPELERÍA	\$ 487
GASTOS DIVERSOS	\$ 375
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 29.344</b>

Fuente El Autor

También en materia financiera se hace preponderante que el equipo emprendedor aterrice las expectativas de ventas de la empresa, esta expectativa puede ser plasmada mediante la elaboración de los presupuestos, que correspondan según el tipo de empresa y los hechos económicos que se producirán en el normal funcionamiento de la misma, para el caso de DROGUERÍA DARSAVI los presupuestos a tener en cuenta son:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de compra de mercancías
- Presupuesto de gastos

Tabla 4. Presupuesto de Ventas.

<b>DROGUERÍA DARSAVI PRESUPUESTO DE VENTAS TRIMESTRAL AÑO 20XX EN MILES PESOS</b>			
<b>TRIMESTRE 2</b>	<b>TRIMESTRE 3</b>	<b>TRIMESTRE 4</b>	<b>TOTAL</b>
\$ 14.289	\$ 23.421	\$ 42.526	\$ 80.236

Fuente El Autor

Tabla 5. Presupuesto de Compras de Mercancías.

<b>DROGUERÍA DARSAVI PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MCIA S TRIMESTRAL AÑO 20XX EN MILES PESOS</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>TRIMESTRE 2</b>	<b>TRIMESTRE 3</b>	<b>TRIMESTRE 4</b>
VENTAS PRESUPUESTADAS	\$ 14.289	\$ 23.421	\$ 42.526
INVENTARIO FINAL DESEADO 30% DE VENTAS SIGUIENTE PERIODO	\$ 7.026	\$ 12.758	\$ 21.309
NECESIDAD TOTAL	\$ 21.315	\$ 36.179	\$ 63.835
-INVENTARIO INICIAL	\$ 15.000	\$ 7.026	\$ 12.758
COMPRAS REQUERIDAS	\$ 6.315	\$ 29.153	\$ 51.077

Fuente El Autor

Tabla 6. Presupuesto de Gastos.

<b>DROGUERÍA DARSAVI</b>				
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>				
<b>TRIMESTRAL AÑO 20XX</b>				
<b>EN MILES PESOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>TRIMESTRE 2</b>	<b>TRIMESTRE 3</b>	<b>TRIMESTRE 4</b>	<b>TOTAL</b>
HONORARIOS	\$ 800	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 3.200
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 1.565	\$ 0	\$ 0	\$ 1.565
PAPELERIA	\$ 100	\$ 50	\$ 50	\$ 200
DIVERSOS	\$ 334	\$ 228	\$ 192	\$ 754
DEPRECIACION	\$ 415	\$ 415	\$ 415	\$ 1.245
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 3.214</b>	<b>\$ 1.893</b>	<b>\$ 1.857</b>	<b>\$ 6.964</b>
PUBLICIDAD	\$ 1.400	\$ 155	\$ 155	\$ 1.710
<b>TOTAL GASTOS DE MERCADEO</b>	<b>\$ 1.400</b>	<b>\$ 155</b>	<b>\$ 155</b>	<b>\$ 1.710</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 4.614</b>	<b>\$ 2.048</b>	<b>\$ 2.012</b>	<b>\$ 8.674</b>

Fuente El Autor

En última instancia para el área financiera, a continuación, se presentan algunos estados financieros de propósito general presupuestados para tener un horizonte que permita determinar la viabilidad inicial de la idea de negocio, siempre y cuando se controlen todas las erogaciones relacionadas en los anteriores presupuestos y que son necesarios para la normal operación de la empresa.

Tabla 7. Flujo de Caja Proyectado

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO TRIMESTRAL AÑO 20XX</b>				
	<b>TRIMESTRE I</b>	<b>TRIMESTRE II</b>	<b>TRIMESTRE III</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	<b>15.000.000</b>	<b>500.000</b>	<b>40.000</b>	<b>15.540.000</b>
<b>RECAUDO DE CARTER</b>	<b>15.000.000</b>	<b>31.000.000</b>	<b>35.000.000</b>	<b>81.000.000</b>
<b>TOTAL RECAUDOS</b>	<b>30.000.000</b>	<b>31.500.000</b>	<b>35.040.000</b>	<b>96.540.000</b>
<b>PAGOS</b>				
INVENTARIO	4.705.000	14.700.000	18.386.000	<b>37.791.000</b>
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	315.000	40.000	40.000	<b>395.000</b>
UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	100.000	50.000	50.000	<b>200.000</b>
CONTINGENCIAS	200.000	150.000	150.000	<b>500.000</b>
ADECUACION E INSTALACIONES	1.400.000	-	-	<b>1.400.000</b>
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUT	-	90.000	90.000	<b>180.000</b>
GASTOS LEGALES	1.565.000	-	-	<b>1.565.000</b>
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	1.400.000	200.000	200.000	<b>1.800.000</b>
SERVICIOS OTROS	2.550.000	5.100.000	4.850.000	<b>12.500.000</b>
SERVICIOS PUBLICOS	500.000	400.000	400.000	<b>1.300.000</b>
HONORARIOS PROFESIONAL MEDICO	3.300.000	3.300.000	3.300.000	<b>9.900.000</b>
HONORARIOS CONTABLES	700.000	1.000.000	1.000.000	<b>2.700.000</b>
ARRENDAMIENTO DE LOCAL	3.300.000	3.300.000	3.300.000	<b>9.900.000</b>
SEGURIDAD SOCIAL	315.000	540.000	540.000	<b>1.395.000</b>
SUELDOS	1.600.000	2.500.000	2.500.000	<b>6.600.000</b>
EQUIPOS DE COMPUTO	3.765.000	-	-	<b>3.765.000</b>
EQUIPOS DE OFICINA	3.700.000	-	-	<b>3.700.000</b>
GASTOS FINANCIEROS	85.000	90.000	90.000	<b>265.000</b>
POLIZA	-	-	170.000	<b>170.000</b>
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>29.500.000</b>	<b>31.460.000</b>	<b>35.066.000</b>	<b>96.026.000</b>
<b>SALDOS</b>	<b>500.000</b>	<b>40.000</b>	<b>(26.000)</b>	<b>514.000</b>

Fuente El Autor

Tabla 8. Estado de Resultados Integral

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>			
<b>DROGUERIA DARSIVI - VIVAS OCAMPO DAVID</b>			
<b>NIT. 16.626.856</b>			
<b>A DICIEMBRE 31 DE 20XX</b>			
INGRESOS TOTALES			\$ 80.163.359
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 80.071.619	
INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ 91.740	
COSTO DE VENTA			\$ 69.312.870
UTILIDAD BRUTA			\$ 10.850.489
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		\$ 8.674.735	
CONTABLES	\$ 3.200.000		
OTROS	\$ 172.285		
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	\$ 1.710.000		
REGISTRO MERCANTIL	\$ 367.900		
TRAMITES Y LICENCIAS	\$ 1.196.600		
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	\$ 142.000		
EQUIPO DE OFICINA	\$ 540.611		
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	\$ 564.750		
GASTOS DE REPRESENTACION Y RELACIONES	\$ 104.334		
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$ 390.131		
UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 197.550		
TAXIS Y BUSES	\$ 26.000		
AJUSTE AL PESO	\$ 2.574		
OTROS	\$ 60.000		
GASTOS OPERACIONALES DE VENTA		\$ -	
GASTOS NO OPERACIONALES		\$ 157.036	
FINANCIEROS	\$ 131.700		
EXTRAORDINARIOS	\$ 25.336		
UTILIDAD OPERACIONAL			\$ 2.018.718
OTROS GASTOS			\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ 2.018.718
IMPO DE INDUSTRIA Y COMERCIO			\$ 305.000
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS			\$ 1.713.718

Fuente El Autor

Tabla 9. Estado de Situación Financiera

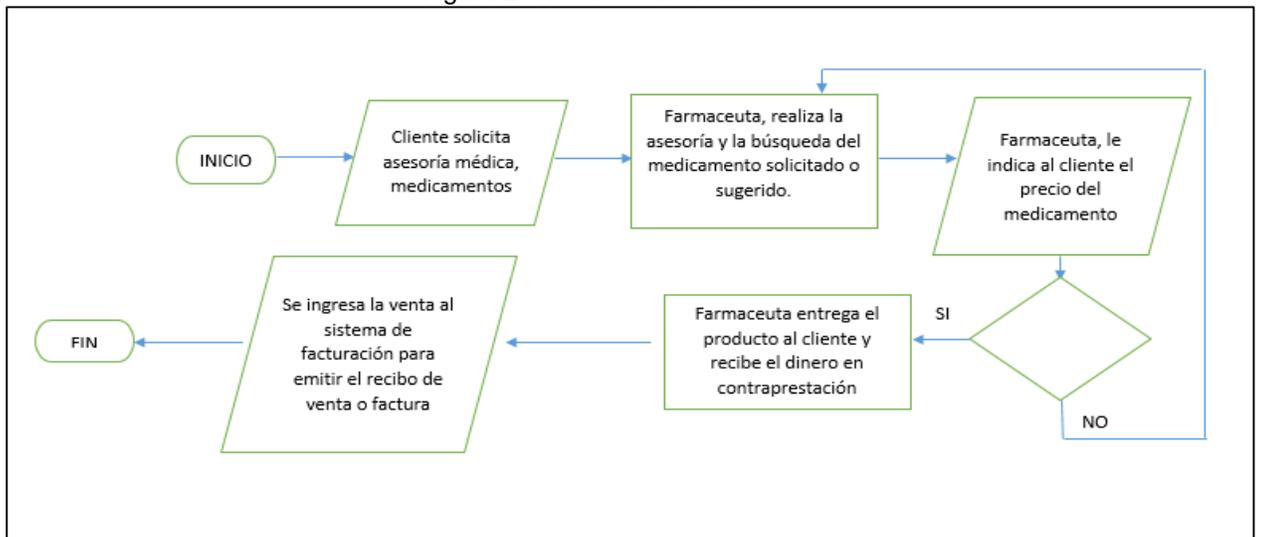
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
DROGUERIA DARSAVI - VIVAS OCAMPO DAVID			
NIT. 16.626.856			
A DICIEMBRE 31 DE 20XX			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 45.940.917</b>	<b>PASIVO</b>	<b>\$ 35.734.938</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	\$ 514.725	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 35.734.938</b>
INVERSIONES	\$ 132.002	PROVEEDORES	\$ 10.105.428
DEUDORES	\$ 16.662	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 23.939.714
INVENTARIOS	\$ 45.277.527	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 305.000
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 6.507.739</b>	OBLIGACIONES LABORALES	\$ 1.384.796
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 7.455.600	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 1.105.361	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 16.713.718</b>
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 157.500	CAPITAL SOCIAL	\$ 15.000.000
		RESERVA LEGAL	\$ -
		RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 1.713.718
		PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 52.448.656</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 52.448.656</b>

Fuente El Autor

## 6.4 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

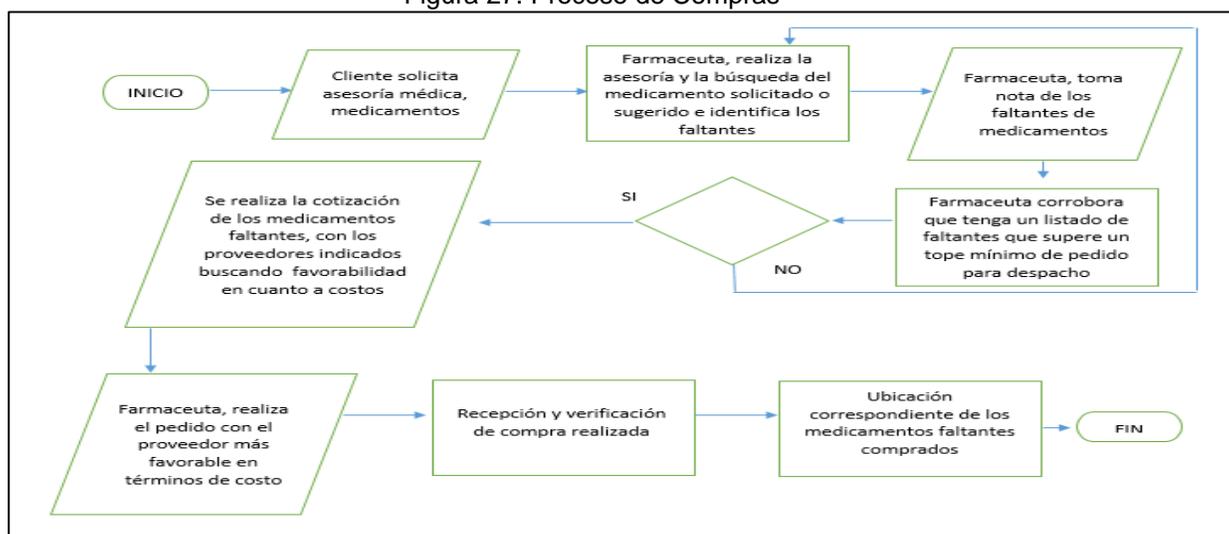
**6.4.1 Flujo Gramas De Procesos.** Los flujogramas son hojas de ruta que se establecen para la ejecución de procesos dentro de las organizaciones con el ánimo de minimizar reprocesos y brindar a los clientes el mayor grado de confiabilidad y calidad respecto de los bienes o servicios que se ofrecen, para el caso de Droguería Darsavi se establecen 2 flujo gramas que se consideran aplicables a los hechos económicos de la empresa.

Figura 26. Proceso de Venta



Fuente El Autor

Figura 27. Proceso de Compras



Fuente El Autor

**6.4.2 Protocolo Familiar Y Política De Sucesión.** Se desarrolla un modelo de Protocolo familiar a tener en cuenta en la empresa con el ánimo de tener claridad sobre las decisiones futuras, compromisos adquiridos con la empresa y las normas que la regulan.

### Título 1: Consejo de Familia

**Artículo 1 Misión:** Este órgano es el encargado de velar por el cumplimiento de las normas y los principios éticos de los miembros de la familia dentro de la empresa, con el ánimo de asegurar la permanencia de la misma en el tiempo armónicamente

**Artículo 2 Miembros:** El Consejo de Familia estará integrado por el Fundador de la Empresa Familiar, esposa, e hijos, que en un futuro serán las cabezas de nuevas ramas familiares. Bajo la Presidencia del socio mayoritario (Fundador), quien ostentará esta condición con carácter vitalicio y solo podrá perderla en caso de fallecimiento, ausencia, incapacidad civil declarada judicialmente o renuncia voluntaria

**Artículo 3 Desvinculación:** Las Cabezas de cada Rama Familiar podrán desvincularse voluntariamente del Consejo de Familia, y serán obligados a hacerlo cuando por motivos legales o por sus circunstancias personales no pudieran ejercer con normalidad su función.

**Artículo 4 Funciones:** Son todas aquellas que propendan por el crecimiento, cumplimiento de los objetivos y ambiente armónico de la Empresa Familiar, entre las que se destacan:

- Impulsar la aplicación del Protocolo Familiar, así como dirigir su desarrollo.
- Determinar, preservar y actualizar los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo
  - Recibir la información sobre la marcha y resultados de la Empresa Familiar, para sensibilizarla en las reuniones de consejo
  - Preparar la sucesión de la Empresa Familiar mediante el desarrollo de planes para la transición generacional.
  - Orientar la vocación profesional de los nuevos miembros de la familia en el oficio de la empresa familiar buscando la incorporación de los mismos a la empresa.
  - Establecer manuales de funciones para los cargos que se creen dentro de la empresa familiar.
  - Servir de foro para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares.

**Artículo 5 Funcionamiento:** El Consejo familiar se reunirá, necesariamente, un mínimo de 4 veces al año. Igualmente, se reunirá cuando le convoque el socio fundador o lo soliciten un mínimo de 2 de sus miembros.

La convocatoria será formalizada por el Presidente del Consejo, de forma escrita, con una antelación de 8 días y con indicación de los puntos del orden del día.

Las sesiones se constituirán válidamente sin importar el número de miembros del Consejo de Familia que acudan.

Las decisiones tendrán orden ejecutorial por acuerdo de mayoría simple de los miembros que asistan, ostentando el presidente el voto de decisión final en caso de empate.

El Lugar de reuniones se establecerá bajo deliberación unánime de los miembros de Consejo familiar.

**Condiciones de acceso a los puestos de trabajo de la Empresa Familiar.**

Los miembros del Grupo Familiar podrán ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre y cuando cuenten con la formación, conocimientos y experiencia que se requiera para ello. Para fomentar la profesionalización de los trabajadores de la Empresa, aquellos miembros del Grupo Familiar que pretendan desempeñar su oficio en la Empresa Familiar deberán:

(i) Contar con la formación académica necesaria para el puesto de trabajo a que se aplique.

(ii) En ningún caso se crearán puestos de trabajo artificiales, que no sean necesarios, o que puedan reducir la eficiencia de la Empresa Familiar, para asegurar el empleo en el Grupo Familiar.

Los miembros del Grupo Familiar que tengan entre 16 y 18 años podrán realizar prácticas laborables en la Empresa Familiar, siempre y cuando el Consejo de Administración lo considere recomendable para su formación y futuro profesional. La retribución monetaria a los miembros del Grupo Familiar que hacen parte del equipo de trabajo en la empresa será acorde a la labor desempeñada y en base al mercado de puestos comparables en empresas similares.

Los integrantes del Grupo Familiar que ocupen puestos en el Equipo Directivo de la Empresa Familiar o del Consejo de Familia, se retirarán de dichos cargos, como máximo, a la edad de pensión de vejez reglamentada por el gobierno nacional.

#### **Artículo 6 Política Económica.**

La política económica del Grupo Familiar con respecto a la Empresa estará sujeta a los siguientes aspectos:

(i) La Empresa Familiar bajo gestión de los órganos directivos buscará un equilibrio entre la inversión, la retribución del trabajo y el pago de dividendos, buscando asegurar con esto el flujo de efectivo y el capital de trabajo de la Empresa.

(ii) En aras de garantizar el crecimiento y la estabilidad en el tiempo, la Empresa aplicará una política de capitalización mediante la reinversión del 25% de la utilidad después de cumplir con las obligaciones con las autoridades pertinentes.

(iii) Los miembros del Grupo Familiar que no hagan parte del equipo operativo de la empresa y que por derecho propio reciban dividendos, deberán tener otras fuentes de ingresos diferentes a los ya mencionados, de tal forma, que el sostenimiento económico de dichos miembros no dependa exclusivamente de los recursos de la Empresa.

(iv) Es firme voluntad del socio fundador que la propiedad de la empresa se mantenga en el núcleo de la familia consanguínea.

(v) Ningún socio está obligado a mantener su participación en la Empresa en contra de su voluntad. Sus acciones serán ofrecidas preferencialmente a los miembros de

su rama y si no son adquiridos por los miembros ya mencionados, serán vendidas al resto de los miembros de la familia

(vi) El concejo de familia asignará anualmente una firma o profesional independiente, para la realización de auditoría integral, la cual una vez concluya, los resultados serán puestos a disposición de todos los miembros del Grupo Familiar.

## 7. CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta idea de negocio y bajo las pautas que se deben seguir en la realización del mismo, se pudo evidenciar lo importante que es la solidificación de una idea de negocio en base a cimientos o aspectos del orden académico que tengan reconocimiento dentro de la materia en cuestión, de allí se puede comprender el porqué del éxito o fracaso de las empresas de familia.

El servicio a domicilio en el mercado farmacéutico ha tomado una fuerza considerable, los clientes ven en esta alternativa comercial un valor agregado sumado al propósito general de adquirir los medicamentos que requieren para mitigar sus patologías; durante la fase de estudio de mercado se logró establecer que la propuesta de valor y diferenciación más importante para la idea de negocio era el servicio a domicilio con un refuerzo en el hecho de que no solo se trataba del despacho de medicamentos sino que también se logró incluir la realización de curaciones y aplicación de medicamentos tipo ampollitas en la comodidad del hogar de cada paciente gracias a la fortaleza de contar dentro del equipo emprendedor con personal calificado y certificado para realizar este tipo de procedimientos.

La cultura de punto de encuentro es una práctica académica que sin lugar a dudas hace parte de aquellos cimientos académicos mencionados anteriormente y que óptimamente utilizado se convierte en un factor clave de éxito para la DROGUERÍA DARSAVI, lo importante en este punto es aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo emprendedor para la resolución de todas las dificultades que estarán sin vacilación a la orden del día.

Es lamentable haber encontrado que como causa de las regulaciones nacionales y la falta de control de ejecución de dichas regulaciones por parte del estado, se hallen vulnerados los derechos que se decretan en materia de salud para la población del país y es precisamente esta circunstancia lo que obliga a las personas a buscar otro tipo de opciones de salud para remediar sus enfermedades, por ello es muy común en la actualidad encontrar en multitudinarios centros médicos de carácter privado, profesionales de la medicina ejerciendo de manera independiente y abundante oferta de farmacias tradicionales y naturistas.

Cuando las organizaciones se rigen por reglas, códigos de conducta, manuales de procedimientos etc., los cuales no exceptúan a ningún integrante en las empresas y que además están por escrito para su estricto cumplimiento, facilitan la ejecución de tareas, la asignación de responsabilidades y la actuación adecuada de cada empleado dentro de la misma; el propósito de todas estas regulaciones es minimizar la aparición de dificultades que entorpezcan el normal funcionamiento de las compañías.

Para emprender una idea de negocio no basta solo con la idea, siempre se debe tener en cuenta que se deben cumplir las reglamentaciones de carácter general y algunas específicas, dependiendo del tipo de negocio, ya que el no cumplir con estas normativas puede ocasionar multas onerosas que sepultan la idea de negocio sin siquiera haber arrancado operaciones.

La paciencia y serenidad son factores fundamentales para tomar la decisión más adecuada respecto al sitio o lugar donde se pondrá en funcionamiento una empresa, en muchas ocasiones por la celeridad para la consecución de un local comercial, se pierde la oportunidad de observar la suficiente cantidad de lugares con el propósito de tener un amplio abanico de alternativas para encontrar la que se ajuste a las preferencias, gustos y presupuestos del equipo emprendedor.

## 8. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las trampas genéricas de las empresas familiares es muy apropiado sugerir:

- Que el presidente tenga la capacidad de presidir y liderar el proyecto, de no ser así, tomando en cuenta la marcada diferencia entre las dos actuaciones, es muy recomendable que el presidente se apoye en los restantes miembros del equipo familiar con el perfil de liderazgo con el propósito de tomar las decisiones más adecuadas para el éxito de la empresa.
- Teniendo en cuenta que el tipo de negocio que se planea idear, tendrá un flujo de efectivo constante, es muy importante que estos recursos no sean desviados para propósitos de carácter personal de cada miembro del equipo familiar, es decir que no se debe tomar el efectivo como la caja menor personal de familia.
- Es muy importante tener claro la diferencia entre los aspectos familiares y los laborales, y en ningún caso es adecuado la mezcla de estos, porque se pueden generar tratos indulgentes que alteran el normal funcionamiento de la Droguería, además esto puede contraer sobrecarga laboral sobre algunos miembros del equipo de trabajo, lo cual puede deteriorar las relaciones laborales.

Con respecto a los proveedores, es pertinente sugerir que en un mediano plazo se realice la asociación a una cooperativa de droguistas como es el caso de FARMACENTER (COPIDROGAS), el propósito de dicha asociación es maximizar los márgenes brutos de utilidad en la comercialización de los productos farmacéuticos tomando en cuenta que la cooperativa en mención manejan costos de adquisición más benévolos.

Tomando en cuenta el alto índice de inseguridad que se presenta en la ciudad de Cali, es recomendable que, en un corto plazo, se tome una póliza de seguro que abarque la mayor cantidad de riesgos que son inherentes al objeto social de la empresa, sobre todo por el hecho de que se está recién iniciando operaciones y es más conveniente transferir dichos riesgos que asumirlos básicamente porque la compañía no tiene la capacidad de enfrentarlos a título propio

Con la globalización y los avances de la tecnología, es muy fácil el acceso a las plataformas de internet que visibilizan las empresas permitiendo que estas lleguen a mercados más amplios. Por ende es necesario empezar a aparecer en el radar de las redes sociales a través de plataformas como WhatsApp, Instagram, entre otros. Una opción viable es crear una página web con blogs donde los usuarios del servicio lo puedan calificar y recomendar a sus contactos

## **BIBLIOGRAFÍA**

BRANCH, Brian. (Ed.). El logro del equilibrio en las microfinanzas. 2002

CUEVAS, Carlos Fernando. Contabilidad de Costos. Tercera Edición. Colombia: Pearson Educación 2010. 408 p

GÓMEZ BETANCOURT, Gonzalo. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Bogotá: Grupo Editorial Norma 2006. 320 p

MURRAY R. Spiegel y LARRY J. Stephens. (2009). Estadística. 4ta edición. Mc Graw-Hill. México, D.F.

WARD, Jhon. El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional. Bogotá: Grupo Editorial Norma 2006. 272 p