

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

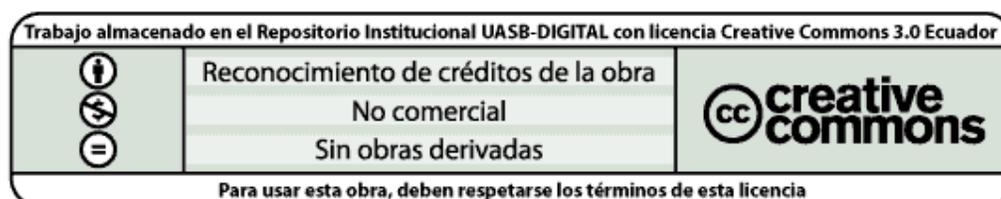
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Estrategia financiera para empresas del Sector Farmacéutico.
Caso: Eurofarma S.A.**

Autor: Giovanni Francisco Castillo Robalino

Tutor: Francisco Aníbal Pacheco Sempértegui

Quito, 2017



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS/MONOGRAFÍA

Yo, Giovanni Francisco Castillo Robalino, autor de la tesis intitulada “Estrategia financiera para empresas del Sector Farmacéutico. Caso: Eurofarma S.A.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. Quito a, 10 de abril del 2017

Firma:

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca profundizar en las características que presenta el sistema farmacéutico ecuatoriano hoy en día, el mismo que se destaca por elementos especiales que han ocasionado que se puedan mantener en él los cinco grupos más fuertes (Difare, Quifatex, Leterago, Farmaenlace y el grupo GPF), los cuales han manejado determinadas estrategias administrativas – financieras que han logrado superar las limitaciones establecidas por el Gobierno de turno, una de ellas es por ejemplo la fijación de límites en los precios de venta al público de los medicamentos, para lo cual se han fijado promociones dentro de las cadenas farmacéuticas.

Por otro lado, se desarrolla un análisis de la gestión financiera de la empresa Eurofarma, misma que se desempeña en el país como una importadora y comercializadora de una línea de medicamento fabricado en Brasil y que poco a poco espera llegar a introducirse en el mercado nacional mediante el convenio realizado con Quifatex como distribuidor exclusivo de dicha línea pero que además se obliga a la adquisición total del lote.

Los niveles de competitividad determinados por un análisis de Porter establecen que es una empresa que cuenta con muchas amenazas externas, pero que podrían ser superadas por un apropiado proceso de toma de decisiones, además los niveles de productividad encontrados constituyen una característica importante mediante la cual se esperaría un crecimiento de la empresa en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Sistema farmacéutico, Eurofarma Ecuador, Gestión Financiera, Toma de Decisiones.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, ya que sin su apoyo no sería la persona que soy actualmente, y a mi hija por ser quien me llena el alma y que con su sonrisa brinda el alivio que necesito.

ÍNDICE

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS/MONOGRAFÍA.....	2
RESUMEN	3
DEDICATORIA	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
LISTA DE ANEXOS.....	11
INTRODUCCIÓN	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
JUSTIFICACIÓN	13
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	13
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	13
OBJETIVOS	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
CAPÍTULO I.....	15
MARCO TEÓRICO	15
1.1. Competitividad.....	15
1.2. Productividad	16
1.3. Sistemas de competitividad y productividad.....	17
1.4. Herramientas financieras.....	18
1.4.1. Sistemas de costeo.	18

1.4.2.	Modelos de costo, volumen, utilidad	19
1.4.2.1.	Método de ecuación.....	20
1.4.2.2.	Método de margen de contribución.....	20
1.4.2.3.	Método gráfico	21
1.4.2.4.	Variables del modelo.....	22
1.4.3.	Punto de equilibrio.....	24
1.4.3.1.	Ecuación de equilibrio expresada en unidades.....	25
1.4.3.2.	Ecuación de equilibrio expresada en unidades monetarias	26
1.4.4.	Indicadores financieros	26
CAPÍTULO II.....		29
EL SISTEMA FARMACÉUTICO ECUATORIANO		29
2.1.	Antecedentes	29
2.2.	Mercado de productos farmacéuticos.....	29
2.3.	Principales empresas del sector.....	32
2.4.	Producción nacional	37
2.5.	Análisis de competitividad.....	38
2.5.1.	Amenaza de ingreso.....	39
2.5.2.	Clientes	41
2.5.3.	Proveedores.....	43
2.5.4.	Competidores	45
2.5.5.	Productos sustitutos	47
2.6.	Comparativo con los principales laboratorios.....	47
2.7.	Análisis financiero de la industria.....	49
2.7.1.	Situación financiera del mercado farmacéutico ecuatoriano	50
2.7.2.	Participación del mercado farmacéutico ecuatoriano según los ingresos..	52

2.7.3.	Inversión en activos sector farmacéutico ecuatoriano	54
2.7.4.	Rentabilidad industria farmacéutica ecuatoriana 2015	56
CAPÍTULO III.....		58
ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE EUROFARMA		58
3.1.	Empresa.....	58
3.1.1.	Reseña histórica	58
3.1.2.	Giro del negocio.....	58
3.1.3.	Estructura organizacional	59
3.1.4.	Localización.....	60
3.1.4.1.	Macrolocalización	60
3.1.4.2.	Microlocalización.....	61
3.2.	Direccionamiento estratégico.....	61
3.2.1.	Misión	61
3.2.2.	Visión.....	62
3.2.3.	Valores.....	63
3.2.4.	Objetivos.....	64
3.2.5.	Estrategias	65
3.3.	Análisis interno	65
3.3.1.	Área administrativa.....	65
3.3.2.	Área financiera.....	67
3.3.3.	Área comercial.....	68
3.3.3.1.	Cartera de productos.....	69
3.4.	FODA	69
3.5.	Cadena de valor.....	71
CAPÍTULO IV		74

PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EUROFARMA.....	74
4.1. Análisis de rentabilidad.....	74
4.2. Análisis costo, volumen, utilidad.....	77
4.3. Fijación de precios	83
4.4. Determinación y análisis de utilidad.....	84
4.4.1. Indicadores financieros	85
4.5. Análisis de sensibilidad.....	91
CAPÍTULO V	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1. Conclusiones	100
5.2. Recomendaciones.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Participación en el mercado por tipo de medicamento	46
Tabla 2 Laboratorios y sus ventas	48
Tabla 3 Situación financiera sector farmacéutico	50
Tabla 4 Indicadores del Sector	51
Tabla 5 Participación de la industria por ingresos	53
Tabla 6 Inversión en activos sector farmacéutico ecuatoriano 2015	55
Tabla 7 Rentabilidad de la industria farmacéutica ecuatoriana 2015	56
Tabla 8 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	70
Tabla 9 Estado pérdidas y ganancias	74
Tabla 10 Participación	75
Tabla 11 Contribución marginal ponderada	76
Tabla 12 Datos punto de equilibrio	80
Tabla 13 Punto de equilibrio en unidades	81
Tabla 14 Comparativo entre el costo variable y el PVP	84
Tabla 15 Variación costos variables	92
Tabla 16 Datos punto de equilibrio	92
Tabla 17 Resultados punto de equilibrio	92
Tabla 18 Variación costos fijos	94
Tabla 19 Datos punto de equilibrio	94
Tabla 20 Resultados punto de equilibrio	94
Tabla 21 Variación PVP	95
Tabla 22 Datos punto de equilibrio	95
Tabla 23 Resultados punto de equilibrio	95
Tabla 24 Tasa de cambio del Real Brasileiro respecto al Dólar	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Método gráfico	21
Gráfico 2 Cadenas y farmacias independientes	32
Gráfico 3 Estructura del mercado de productos farmacéuticos	33
Gráfico 4 Empresas del mercado	35
Gráfico 5 Participación en el mercado	36
Gráfico 6 Unidades producidas de medicamentos	38
Gráfico 7 Destino de inversión	40
Gráfico 8 Participación de los clientes	42
Gráfico 9 Participación de los medicamentos de marca y genéricos	45
Gráfico 10 Participación en el mercado por tipo de medicamento	46
Gráfico 11 Crecimiento en el mercado nacional	47
Gráfico 12 Laboratorios y sus ventas	48
Gráfico 13 Situación financiera sector farmacéutico ecuatoriano 2015	51
Gráfico 14 Participación de la industria por ingresos	53
Gráfico 15 Inversión en activos sector farmacéutico ecuatoriano 2015	55
Gráfico 16 Organigrama estructural Eurofarma	59
Gráfico 17 Plan de producción Brasil	60
Gráfico 18 Mapa de microlocalización	61
Gráfico 19 Programa de desarrollo	66
Gráfico 20 Planificación financiera	67
Gráfico 21 Área de comercialización	68
Gráfico 22 Cadena de valor	72
Gráfico 23 Margen de contribución	79
Gráfico 24 Punto de equilibrio	83
Gráfico 25 Punto de equilibrio	93
Gráfico 26 Punto de equilibrio	95
Gráfico 27 Punto de equilibrio	96
Gráfico 28 Tasa de cambio del Real Brasileiro respecto al Dólar	97

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Fichas funcionales del personal de Eurofarma.....	107
Anexo 2. Planificación anual de importación.....	126
Anexo 3. Cartera de productos	128
Anexo 4. Ruc Eurofarma	131
Anexo 5. Precios Eurofarma.....	132

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El sistema farmacéutico en el Ecuador es uno de los regímenes comerciales más interesantes dentro de las finanzas nacionales, puesto que forma parte de un sin número de negociaciones que benefician a grupos económicos grandes y pequeños de la localidad en general. (Armijos, "Farmacéuticas, impulso a la producción nacional" 2014)

Tomando en consideración lo mencionado, es importante establecer que este es un modelo de industria en el cual existe la presencia de grandes cadenas consignatarias que abarcan gran parte del mercado, que han monopolizado la distribución y venta de medicamentos en la ciudad, lo que ha frenado emprendimientos pequeños que en busca de introducirse al mercado solo han encontrado limitaciones y problemas en el camino que los han hecho desistir en el intento. (Armijos, "Farmacéuticas, impulso a la producción nacional" 2014)

Razón por la cual es interesante encontrar a un ente distribuidor como Eurofarma, que es joven en el mercado farmacéutico de la ciudad de Quito, y que pretende generar un posicionamiento importante que le permita sostenerse dentro de una guerra monopolista, que como se ha mencionado pocos lo han logrado.

Es aquí donde las estrategias administrativas y financieras juegan un papel importante dentro del proceso efectivo de la toma de decisiones a corto y largo plazo, por lo cual la presente investigación busca determinar ¿cuáles son? y ¿cómo influyen? estas en el desempeño de la empresa en el mercado.

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La presente investigación tiene como finalidad establecer un modelo de gestión mediante el cual Eurofarma pueda realizar un proceso de toma de decisiones adecuadas para lograr una mejora en su competitividad en el mercado, razón por la cual este estudio pretende convertirse en un complemento bibliográfico, tomando en consideración que la mayor parte de literatura sobre el tema se limita a medios teóricos, aquí se podrá encontrar análisis numéricos que permitirán comprender las herramientas administrativas y financieras adecuadas para lograr el objetivo propuesto.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El objeto del estudio es determinar las estrategias financieras que actualmente Eurofarma utiliza para una eficiente toma de decisiones, a su vez se establecerá una propuesta en la cual se visualicen las herramientas más aptas para generar medidas adecuadas en pro de la mejora del posicionamiento y competitividad de la empresa en el mercado de la ciudad de Quito.

Es importante considerar que los resultados que se obtenga mediante la elaboración del presente estudio, permitirán establecer si las estrategias financieras que Eurofarma utiliza actualmente son las adecuadas para lograr que la gestión en el mercado de la ciudad de Quito sea la correcta, sin embargo existe la posibilidad de que los resultados no sean los esperados, para lo cual el modelo propuesto deberá establecer la forma adecuada de enfrentar los problemas de competitividad y productividad que se pudieran encontrar en un período de tiempo determinado.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- a) Establecer un modelo de gestión financiera para Eurofarma, mediante la recopilación de datos empíricos y prácticos, con la finalidad de proporcionar a sus directivos las herramientas adecuadas para la toma de decisiones oportuna en razón de mejora de la competitividad en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Establecer un marco teórico basado en el objeto del estudio, mediante la captación de información tomada de fuentes secundarias, con la finalidad establecer los conocimientos necesarios para fijar la base de la investigación.
- b) Realizar un estudio del sector farmacéutico ecuatoriano, mediante la revisión de fuentes secundarias especializadas, con la finalidad de obtener la información necesaria para la realización de estadísticas comparativas del mercado en relación a Eurofarma.
- c) Determinar las herramientas financieras propuestas por las NIIF para una oportuna toma de decisiones en las empresas comercializadoras de fármacos, mediante una revisión bibliográfica que lo avale, para establecer un conocimiento previo a la realización de la propuesta.
- d) Elaborar un análisis situacional de Eurofarma, por medio de su evaluación interna, con la finalidad de captar la información necesaria para conocer de cerca la estructura financiera y las estrategias que maneja la empresa.
- e) Proponer las herramientas de gestión financieras adecuadas para la toma de decisiones para la mejora de su competitividad, productividad y rentabilidad de la empresa en el sistema farmacéutico ecuatoriano.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.Competitividad

La competitividad es “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Correa 2011, 11)

Esta expresión es muy utilizada en el ámbito empresarial, económico - político y las empresas farmacéuticas no son la excepción, por cuanto buscan que sus productos sean competitivos en el mercado local y nacional.

La competitividad se relaciona directamente con la manera de realizar las actividades dentro del proceso productivo, por ejemplo disminuir el tiempo en ciclos de producción o en actividades de comercialización y venta, con la implementación de un nuevo sistema productivo de la organización, de esta forma la empresa se vuelve competitiva frente al resto existentes en el mercado.

Al hablar de competitividad se debe tener claro su significado, ya que se trata de la capacidad que tiene una empresa de generar el mayor grado de satisfacción posible entre los consumidores a un precio fijado. En otras palabras se trata de la capacidad que tienen las empresas para asumir mayores cuotas de mercado a expensas de otras empresas que son menos competitivas. (Haidar 2012)

Uno de los factores que se involucran a esta temática es la globalización, que visualiza a la competitividad como aquel factor que está directamente relacionado con su microentorno, traducido en la capacidad que tiene para competir en los mercados, para lo cual se miden los índices de participación que tienen, los beneficios que obtiene y el volumen de las inversiones que realiza para el efecto. En este sentido la competitividad pone en evidencia la capacidad de la empresa en la gestión de sus recursos para generar valor, producir productos de calidad y distribuirlos eficientemente, para lo cual es indispensable que cuente con el conocimiento necesario para alcanzar un nivel competitivo cada vez mayor.

En el ámbito macroeconómico, la competitividad de las empresas está relacionada con la capacidad que tiene el país para producir bienes y servicios que le permitan cubrir las necesidades del mercado interno y en condiciones de un libre comercio llegar al mercado externo y producto de ello lograr mantener cuotas de mercado que generen renta a la nación (Ruesga y Da Silva 2007, 5).

Las empresas de países como el Ecuador que se encuentra en vías de desarrollo se enfrentan a la desigualdad que genera la globalización, porque los países más desarrollados en comercio internacional están más capacitados para llegar a mercados internacionales, cuentan con grandes empresas transnacionales e inversores que son capaces de producir para cubrir la demanda interna como externa.

Las empresas de los países en desarrollo generalmente para ser competitivos únicamente pueden revisar sus estrategias con la finalidad de lograr sobrevivir en el mercado en el que se encuentran, muy pocas tienen la capacidad de llegar con sus productos a mercados externos (Ruesga y Da Silva 2007, 11).

Dentro de las dificultades que tienen que afrontar las empresas en países como el Ecuador se encuentra la falta de tecnología, recursos e innovación en un mercado excesivamente segmentado que, no abre oportunidades para que éstas puedan surgir y desarrollarse plenamente.

Estas empresas al no contar con el capital necesario que les permita invertir en tecnología para facilitar y mejorar los procesos productivos se encuentran en desventaja, porque generalmente se ven obligadas a tercerizar los servicios, manejo financiero y distribución, debilitando su capacidad de reacción (Rivas 2006). A esto se suma que no cuentan con la capacidad para innovar, lo que limita su producción al mercado interno, se muestran incapaces de generar productos que se adapten a las necesidades del mercado internacional.

1.2.Productividad

La productividad puede definirse como:

La relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Generalmente, el concepto de productividad está ligado a entornos de

fabricación, dado que el cálculo de la productividad en este ámbito es sencillo, bastando dividir la producción total entre el tiempo que se ha tardado en realizarla (productos/hora) o por el número de recursos del mismo tipo utilizados (productos/máquina o productos/hombre) (Correa 2011, 1).

La productividad a los resultados obtenidos del desarrollo de un proceso o sistema, alcanzando las mejores respuestas tomando en cuenta los recursos utilizados por la organización. En forma general es la relación existente entre los resultados logrados sobre los recursos empleados. (Gutiérrez 2010, Belcher 1991)

Otro concepto de productividad es:

La relación entre los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos), y los productos o servicios obtenidos. La productividad mide la eficiencia con que se emplea el conjunto de los recursos, el cual incluye el capital de trabajo y mano de obra. (Franklin 2009, 487).

Entonces se puede decir que la productividad es alcanzar los mejores niveles maximizando los recursos que una empresa destina en el desarrollo de un proceso.

1.3.Sistemas de competitividad y productividad

Toda empresa para lograr satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes debe enfocarse en tres factores fundamentales como son la calidad del producto, la calidad en el servicio y el precio. Logrando la mejora en estos factores la empresa se vuelve a su vez mucho más competitiva en el mercado. (Gutiérrez 2010)

La integración de estos dos grandes elementos en un sistema que actuará como un todo se lograra mejorar en la calidad del producto, en el servicio y en el precio, además la empresa sería capaz de alcanzar niveles productivos elevados y de calidad.

Según Gutiérrez (2010) establece que la competitividad y la productividad surgen de los procesos, de cómo estos están diseñados, sus características y los métodos de trabajo y de organización que se emplean.

Un sistema que integre competitividad y productividad constituiría para la empresa que lo aplique un fuente de ventaja competitiva. Este sistema es la integración entre las mejores prácticas de la calidad relacionado con los objetivos de la empresa en

materia de niveles productivos. Con él se mejorarían muchos factores claves dentro de la empresa como son los costos, la calidad del producto, el servicio, la eficiencia, la eficacia entre otros.

1.4.Herramientas financieras

De acuerdo a las NIIF vigentes, existen varias herramientas financieras mediante las cuales un directivo puede enfocar sus decisiones de una manera eficiente, logrando de esta manera establecer una ventaja en el mercado que logre una estabilidad a largo plazo, de tal manera es importante conocer algunos de los instrumentos utilizados para tal efecto:

1.4.1. Sistemas de costeo

Son definidos como aquellas herramientas encargadas de registrar el comportamiento de los costos utilizados para la fabricación de un producto, mismo que se utilizarán de punto de partida para la fijación de precios e incluso para que la información presentada en los estados de resultados sea la real.(Warrem 2010, 39)

Estos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- **Costos directos:** “Son los costos relacionados con un objeto de costeo específico, que se pueden atribuir a ese objeto de una manera económicamente factible”. (Torres 2002)
- **Costos indirectos:** “Son los costos relacionados con un objeto de costeo en particular, que no se pueden atribuir a ese objeto de costeo de una manera económicamente factible” (Torres 2002)

1.4.2. Modelos de costo, volumen, utilidad

Las variables costo, volumen y utilidad mantienen cierto nivel de importancia de forma individual, pero al relacionarlas se convierten en una poderosa herramienta para una oportuna toma de decisiones, dentro de una empresa o negocio. (Hargadon y Múnera 2012, 294)

Otros criterios concuerdan en que el modelo costo, volumen, utilidad ayudan de forma directa a los corporativos de las empresas a conocer el comportamiento de las utilidades de un determinado período mediante la evaluación de la variabilidad de las ventas en unidades de un determinado producto o servicio. (Horngren, Datar y Rajan 2012, 62)

Por lo que analizando lo mencionado por diferentes autores, se puede decir que el modelo establece la medición del comportamiento de las utilidades en un período determinado, mediante la variabilidad existe en los costos o a su vez en el volumen de la producción o ventas en unidades como es el caso de una empresa comercializadora como Eurofarma.

Las variables que se involucran en el desarrollo aplicable de este modelo son muy dependientes una de la otra, razón por la que su estabilidad o inestabilidad afectarán de forma directa a los resultados de un período dado, por lo que permitirá avizorar los posibles efectos y así tomar decisiones acertadas en mejora de la situación. (Hargadon y Múnera 2012, 294)

Por tal motivo es importante analizar las tres diferentes formas de realizar los cálculos correspondientes al modelo de costo, volumen, utilidad (CVU), estos son:(Horngren, Datar y Rajan 2012, 62)

1. El método de la ecuación
2. El método del margen de contribución
3. El método gráfico

1.4.2.1.Método de ecuación

El método de ecuación, considera para su cálculo, las siguientes fórmulas:

$$\textit{Utilidad de operación} = \textit{Ingresos} - \textit{costos variables} - \textit{costos fijos}$$

Donde los ingresos resultarán de:

$$\textit{Ingresos} = \textit{Precio de venta (pv)} \times \textit{cantidad de unidades vendidas (Q)}$$

Y los costos variables de:

$$\textit{Costos variables} = \textit{Costo variable por unidad (cvu)} \times \textit{cantidad de unidades vendidas (Q)}$$

Convirtiéndose de esta manera en la base del cálculo de la utilidad del ejercicio.
(Horngren, Datar y Rajan 2012, 64)

1.4.2.2.Método de margen de contribución

El método de margen de contribución pretende mostrar a los directivos de la empresa la cantidad de unidades que harían falta vender para recuperar el valor que se ha concebido por costos fijos. (Horngren, Datar y Rajan 2012, 66 - 67)

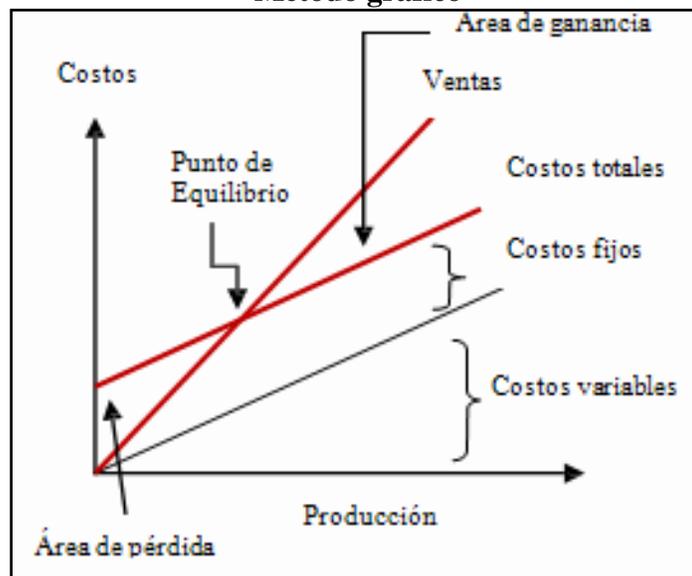
Para lo cual se deberá aplicar la siguiente fórmula:

$$(\textit{margen de contribución por unid.} \times \textit{cant. de unid. vendidas}) - \textit{costos fijos}$$

1.4.2.3.Método gráfico

Mediante la aplicación del cálculo del método gráfico, se establecerán los ingresos y costos totalizados, es decir se representarán en forma gráfica mediante líneas, tal como lo muestra el siguiente ejemplo:

Gráfico 1
Método gráfico



Fuente:(Horngren, Datar y Rajan 2012, 66 - 67)

De tal manera es importante determinar las maneras en las que pueden ser analizadas las variables en estudio, estas pueden ser:(Warrem 2010, 138)

1. Establecer un cambio de precios para determinar su efecto sobre las utilidades.
2. Determinar una variación en los costos y su efecto sobre las utilidades.
3. Cambiar el volumen de las ventas y así establecer los efectos que esto generaría sobre las utilidades.
4. Fijación de precios
5. Interacción con los elementos del marketing mix

Debido a la importancia que cada una de las variables tienen sobre la aplicación del modelo, y estas sobre la oportuna toma de decisiones de los directivos de la empresa en el mercado, es importante establecer los elementos que se deberán considerar para mejorar y establecer un proceso bien definido, estos son:

1. El problema que acecha a la empresa, y el área en el cual se desarrolla, con la finalidad de establecer todas las inquietudes que perturban a la gerencia entorno al este hecho, pero sobre todo estar claros hacia donde se quiere llegar con la mejora.
2. Se requiere que se proporcione toda la información necesaria sobre el problema, con la finalidad de conocer en donde se origina y cómo afecta este a la productividad conjunta de la empresa, de esta manera establecer una base y un direccionamiento hacia una oportuna toma de decisiones.
3. Tomando en consideración los datos que se hayan podido recopilar en los puntos anteriores, sumado al comportamiento de los agentes externos, los directivos de la empresa podrán construir escenarios de una forma empírica, mediante los cuales podrán establecer el comportamiento en relación al mercado para una mejor obtención de utilidades.
4. Es necesario que se plantee varias alternativas de solución, puesto que de esta manera los directivos de la organización contarán con las herramientas adecuadas para establecer el comportamiento de los productos en el mercado y así seleccionar de la mejor manera aquel que sea conveniente para una mejora en los resultados de un ejercicio económico.

1.4.2.4. Variables del modelo

El modelo de costo, volumen y utilidad es conocido también como un análisis de sensibilidad, mediante el cual se pueden establecer escenarios para una toma de decisiones correctiva que permita la obtención de una mejora en los resultados del período. (Ramírez 2008, 169)

De tal manera los cambios que se podrían presentar son:

1. Cambios en los costos unitarios

Con frecuencia una de las medidas económicas que la gerencia puede optar por incorporar a la empresa es la reducción de los costos variables, con la finalidad de obtener una mayor utilidad del ejercicio y de igual manera una disminución en el número de las unidades del punto de equilibrio. (Ramírez 2008, 169)

Para que la organización pueda aplicar este tipo de estrategias deberá disminuir el costo de la mercadería que pondrá a la venta, esto solo se logrará mediante una mejor negociación con los proveedores, además de una menor inversión en costos indirectos como publicidad o transporte innecesarios, es decir se deberán escoger los mecanismos que realmente impulsen las ventas a un menor costo. Es importante destacar que si esto no sucede el efecto será contrario y podría desencadenar una serie de eventos que en lugar de solucionar el problema lo agravarían.

2. Cambios en el precio

El precio es una característica impuesta por la empresa para la comercialización de un producto a servicio en el mercado, sin embargo esta puede llegar a ser muy sensible, puesto que puede variar de un momento a otro, esto debido a que los directivos de las empresas no tomarán decisiones por el comportamiento del precio sino por los cambios que se pudieran dar en los costos más el margen de utilidad esperado. (Ramírez 2008, 171)

Sin embargo, es de gran importancia no dejar de la lado la vigilancia constante del comportamiento de esta variable en relación a la competencia, tomando en cuenta que esto será determinante para aumentar o disminuir el nivel de ventas en un período dado, ya que si se logra una disminución importante de los costos y el precio en relación al mercado es estable, el margen de contribución se elevará a un punto en el que las utilidades esperadas superaran a las de un período anterior.

Si el escenario fuera el contrario, y el costo de la mercadería se incrementara sin que la organización pudiera cambiar esta realidad, pero el precio no pudiera subir por cualquier motivo, es muy probable que la mejor decisión sea disminuir el porcentaje de

ganancia mientras se logra una estabilización y así no afectar la permanencia en el mercado.

3. Cambios en los costos fijos

Muchas veces este tipo de cambios requieren un nivel adicional de organización del personal, ya que la disminución de costos fijos traerá consigo un esfuerzo adicional por parte del equipo de trabajo.

Sin embargo no es una situación que se deba tomar a la ligera, porque el aumento en la carga laboral de un empleado podría desencadenar en una disminución de su productividad afectando así al cumplimiento de los objetivos institucionales, por tal motivo es muy importante lograr un equilibrio entre los costos y los resultados que se deseen alcanzar.

1.4.3. Punto de equilibrio

Esta variable permite determinar de forma directa aquel punto en el cual los ingresos y los costos son iguales, es decir aquel volumen de ventas que le permitirá a la empresa no tener pérdidas pero que tampoco gozará de ganancia alguna. Su cálculo involucra un análisis los costos fijos y variables existentes en un período económico.(Córdoba 2006, 114, Cuevas 2010, 89)

Se puede decir además que denota a un “nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los costos variables” (Baca 2010, 148)

Sin embargo, el punto de equilibrio por lo general no forma parte de las opciones de una empresa, ya que mediante la obtención de utilidades esta podrá mantenerse en el mercado, aunque los cálculos siempre estarán presentes, tomando en consideración que sus resultados servirán para que los directivos de una empresa puedan orientarse de mejor manera en la toma de decisiones, permitiéndoles así plantearse objetivos y metas de productividad, competitividad y posicionamiento.

De tal manera el análisis del punto de equilibrio puede partir desde diferentes variables, entre las más destacadas se encuentra el volumen o unidades disponibles para la venta y las utilidades obtenidas por dichas ventas. (Cuevas 2010)

1.4.3.1.Ecuación de equilibrio expresada en unidades

El punto de partida de este cálculo es el análisis de los estados financieros, de forma específica del estado de resultados inmediatamente anterior al período, (Córdoba 2006), esto permitirá resolver la siguiente fórmula:

$$**Utilidad** = Ventas - costos variables - costos fijos$$

Dónde:

1. Ventas: Representan el precio de venta de cada producto por el número de unidades vendidas.
2. Costos Variables: Son el resultado de la multiplicación de las unidades vendidas por el costo variable unitario.
3. Costos fijos: Todos los costos que influyen en el proyecto pero que por lo general se mantienen estables, como por ejemplo la remuneración de los empleados.

De tal manera, para determinar el punto de equilibrio en unidades se aplicará la siguiente formula:

$$X_E = \frac{CF}{(PV - CV)}$$

Dónde:

1. CF: Costos fijos
2. PV: Precio de venta

3. CV: Costo variable

1.4.3.2. Ecuación de equilibrio expresada en unidades monetarias

El cálculo del punto de equilibrio en unidades monetarias se lo realizará aplicando la siguiente fórmula: (Córdoba 2006)

$$XPV = \frac{CF}{\left(1 - \frac{CV}{PV}\right)}$$

Dónde:

1. XPV: Ventas
2. CF: Costos fijos
3. CV: Costos Variables
4. PV: Precio de venta

1.4.4. Indicadores financieros

En el mundo de los negocios se conoce a los indicadores financieros como herramientas que permiten realizar un análisis de la situación de la empresa, mediante la utilización de fórmulas ya establecidas. Los resultados que se puedan obtener mediante estos aplicativos permitirán a los gerentes de la organización tomar decisiones ya sean estas correctivas o de mejora continua.

Un concepto claro es aquel en el que se menciona que indicador financiero “es una relación de cifras extractadas de los estados financieros o de cualquier otro informe interno, con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector, o área de decisión específica de la empresa” (Domínguez 2004, 17)

Son varias las fórmulas que denotan los cálculos de los indicadores financieros, estos dirigidos a un área específica de la empresa, es decir indica es “la capacidad que tiene una empresa de generar fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos

a corto plazo, tanto operativos como financieros” (Domínguez 2004, 23), estos pueden ser:

1. Indicadores de liquidez: Estas fórmulas analizan los siguientes datos:

$$\text{Rotación de activos corrientes} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de activos corrientes}}$$

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de artículos vendidos}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Razón rápida o prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

2. Indicadores de rentabilidad: Estos miden la productividad de la empresa en un período dado, y su fórmula es:

$$\text{Margen de utilidad neta sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

3. Indicadores de productividad: Estos analizan los recursos utilizados dentro del proceso de comercialización, midiendo de esta manera la productividad existente, además que permitirá conocer las áreas improductivas de la empresa.

$$\text{Índice de productividad (IP)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos utilizados o Costo de ventas}}$$

$$\text{IP de mano de obra} = \frac{\text{Precio de venta unitario} \times \text{volumen de ventas}}{\text{Costo de mano de obra} \times \text{No. de horas empleadas}}$$

$$\text{IP Total} = \frac{\text{Precio de venta unitario} \times \text{volumen de ventas}}{\text{Costo de MO} + \text{Costo total de adquisició} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}}$$

$$\% \text{ de variación de la productividad respecto al período anterior} = \frac{(IPT \text{ del período } n) - (IPT \text{ del período } n - 1)}{(IPT \text{ del período } n - 1)}$$

4. Indicadores de rotación de inventarios: Estos “determina los tiempos de respuesta disminuyan en cada uno de los procesos del ciclo logístico, menor se hará la necesidad de conservación del inventario, lo cual mitiga el efecto causado por uno de los mayores despilfarros de las organizaciones” (Domínguez 2004, 17) Su cálculo se lo deberá realizar aplicando:

$$\text{Inventario promedio de unidades monetarias} = \frac{\text{Inventario inicial (costo)} + \text{inventario final (costo)}}{2}$$

Rotación del inventario

$$= \frac{\text{Costo de ventas periódicas} \left(\frac{\text{Unidades monetarias}}{\text{periodo}} \right)}{\text{Inventario promedio durante el período (unid. monetarias)}}$$

CAPÍTULO II

EL SISTEMA FARMACÉUTICO ECUATORIANO

2.1. Antecedentes

Un mercado es “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto” (Kotler y Armstrong 2013, 8), lo que hace que este sea interesante o atractivo a una empresa es que la población del mismo comparte una misma necesidad, la que deberá ser cubierta con los productos o servicios que se oferten y que se provean por medio de un intercambio.

El manejo de un mercado constituye para las empresas un gran trabajo, puesto que deberán integrar sus características, sus gustos y necesidades a las ofertas que se implementen, ya que de esto dependerá el éxito o el fracaso de un producto. Por esto, las organizaciones deben implementar medidas, es decir estrategias que les permitan sobrellevar las situaciones presentes y futuras.

Los productos farmacéuticos se derivan de un mercado en el cual sus características son especiales, tomando en consideración que un medicamento es un “compuesto o combinación de elementos de origen animal, vegetal o mineral que actúan en el organismo de personas o animales causando algún efecto en el mismo”; además es importante destacar que este debe ser administrado bajo vigilancia médica, tomando en consideración la posología adecuada para que no se convierta en un peligro a la salud de un paciente. (Mendoza y García 2009, 8)

2.2. Mercado de productos farmacéuticos

Este sistema consta de varias fuerzas que impulsan su desarrollo desde varios puntos de vista, además tomando en consideración que los adelantos tecnológicos han proporcionado una ventaja competitiva sobre varias empresas que se encuentran en funcionamiento desde hace varios años, catalogándose así como una de las industrias que más ha crecido en base a esta variable.

Es así que la industria farmacéutica propiamente dicha, tal como se la conoce actualmente ha debido pasar por un sin número de modificaciones y cambios, además que ha debido superar varios obstáculos para poder sobrevivir a través del tiempo, entre los principales acontecimientos se pueden mencionar:

1. Alrededor del siglo XVII, los medicamentos eran obtenidos de forma manual directamente de las plantas, esto no garantizaba su calidad y efecto en el paciente, puesto que el proceso no era realizado en las mejores condiciones de sanidad.
2. Ya para el siglo XIX aproximadamente, empieza el funcionamiento de los primeros laboratorios a nivel mundial, sin embargo la esencia era la misma ya que se realizaba el extracto de las plantas, la diferencia era que la calidad del mismo superaba a los anterior, y su característica era que se proporcionaba una botella del medicamento al boticario y era este el que dosificaba a sus pacientes de acuerdo a sus necesidades, lo que actualmente conocemos como medicina homeopática.
3. Ya en el siglo XX, la industria presente un salto importante cuando genera por primera vez un medicamento en base a una sustancia química. Este proceso fue impulsado en conjunto con el desarrollo de la segunda guerra mundial, tomando en cuenta que varios laboratorios fundaron filiales alrededor del mundo para facilitar el acceso a un medicamento de calidad. (Acción Internacional para la Salud 2011)
4. En el siglo XXI, todo lo referente a esta industria ha tenido cambios esenciales, de tal manera que le ha permitido crecer de una manera exorbitante, pero que a su vez se ha sectorizado de una manera diferente, tomando en consideración el desarrollo de grandes cadenas que buscan abarcar el mercado y que poco a poco genera la desaparición de negocios independientes.

Por otro lado, es importante establecer que el sistema farmacéutico a nivel mundial cuenta con elementos claves para su funcionamiento y gestión estos son:

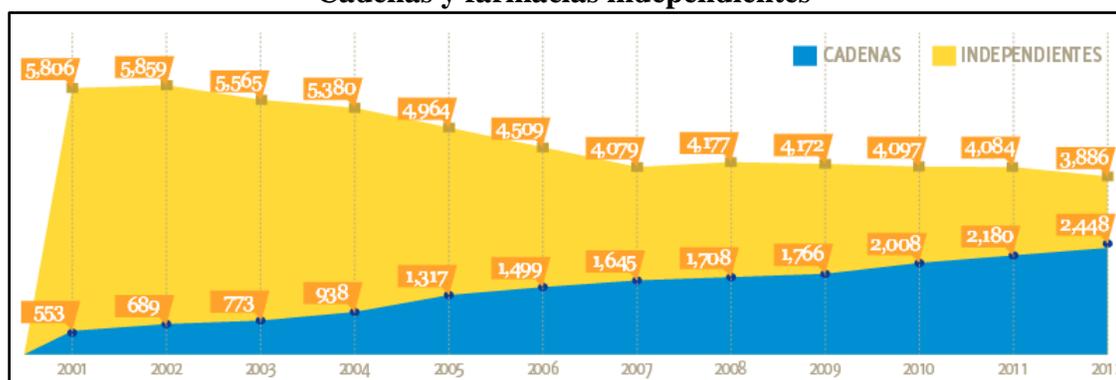
1. Aquellas farmoquímicas que proveen de la materia prima a la industria productora de medicamentos.
2. La industria en sí, es decir las farmacéuticas productoras de medicamentos para personas y animales.
3. Por último se encuentran las empresas que se encargan de proporcionar implementos auxiliares para la salud.

Los primeros pasos que mostró la industria farmacéutica en el país datan de por lo menos unos 100 años atrás, cuando pequeños negocios dejan a un lado la fabricación de fórmulas magistrales y pasan a ser parte de esta gran etapa. Fueron Laboratorios HG en 1865 los primeros en abrir sus puertas al público con productos nacionales y dejan de lado a los importados, generando así varias plazas de empleo en el país. Actualmente existen 53 plantas de producción nacionales, en las cuales prevalece la mano de obra local, lo que hace que sea una de las industrias más fuertes económicamente hablando. (Ayala 2015)

Dentro de este gran conglomerado, está el mercado público y privado, el primero es muy solvente ya que para el 2015 facturó cerca de \$1.200 millones de dólares, sin embargo este valor no fue suficiente para establecer un crecimiento general ya que decreció en al menos un 5% en relación al año 2014. Por su parte al hablar del sector público, inmediatamente se relaciona mentalmente con los hospitales, puesto que es justamente ahí donde el estado realiza adquisiciones millonarias para cubrir las necesidades de la ciudadanía en general.(Ayala 2015)

El mercado farmacéutico nacional ha mostrado que es importante mantenerse en constante innovación, de lo contrario sus ventas podrían decaer, por tal motivo iniciaron la creación de varias cadenas, que brindan un mejor servicio y mayores beneficios a sus clientes incrementando su presencia, opacando así a los negocios independientes(Ayala 2015), tal como lo muestra el gráfico:

Gráfico 2
Cadenas y farmacias independientes



Fuente:(Ayala 2015)

Los estudios realizados en este mercado han demostrado que las empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación de medicamentos se encuentran en la capacidad tecnológica y administrativa de mantener abastecido al mercado en general, sin embargo aún existe preferencia del consumidor por adquirir productos importados. (Ayala 2015)

Por tal motivo, el gobierno nacional en un esfuerzo por brindar apoyo a la industria en general programó la subasta inversa de medicamentos en el 2011, donde se tomaron en consideración la mayoría de empresas nacionales, lo que impulso su crecimiento, aunque esto trajo consigo que los precios de los medicamentos debían ser congelados, medida que se mantuvo por más de dos años. Mediante esta técnica el estado suministró a sus hospitales de lo necesario para garantizar el acceso a la medicina gratuita, tal como lo especifica la constitución.(Ayala 2015)

Los aspectos mencionados anteriormente, han inducido a que las organizaciones ubicadas en este sector económico se planteen retos importantes para su supervivencia en el mercado, manejando estrategias administrativas y financieras que logren un impulso comercial y un mejor manejo económico.

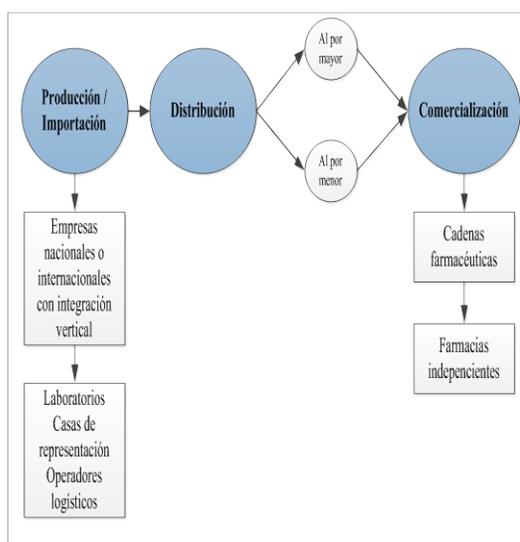
2.3.Principales empresas del sector

Como se había mencionado anteriormente, la industria farmacéutica en el Ecuador ha sufrido grandes cambios en los últimos años, razón por la cual es importante

mantener un conocer las organizaciones que manejan internamente toda la comercialización de medicamentos, y que han dejado de lado a negocios independientes, formando grandes cadenas de producción y comercialización.

Por otro lado, se destacar que el mercado farmacéutico en el Ecuador se encuentra regulado de forma directa por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP), además la Superintendencia del Control del Poder del Mercado, lo ha estructurado de la siguiente manera:

Gráfico 3
Estructura del mercado de productos farmacéuticos

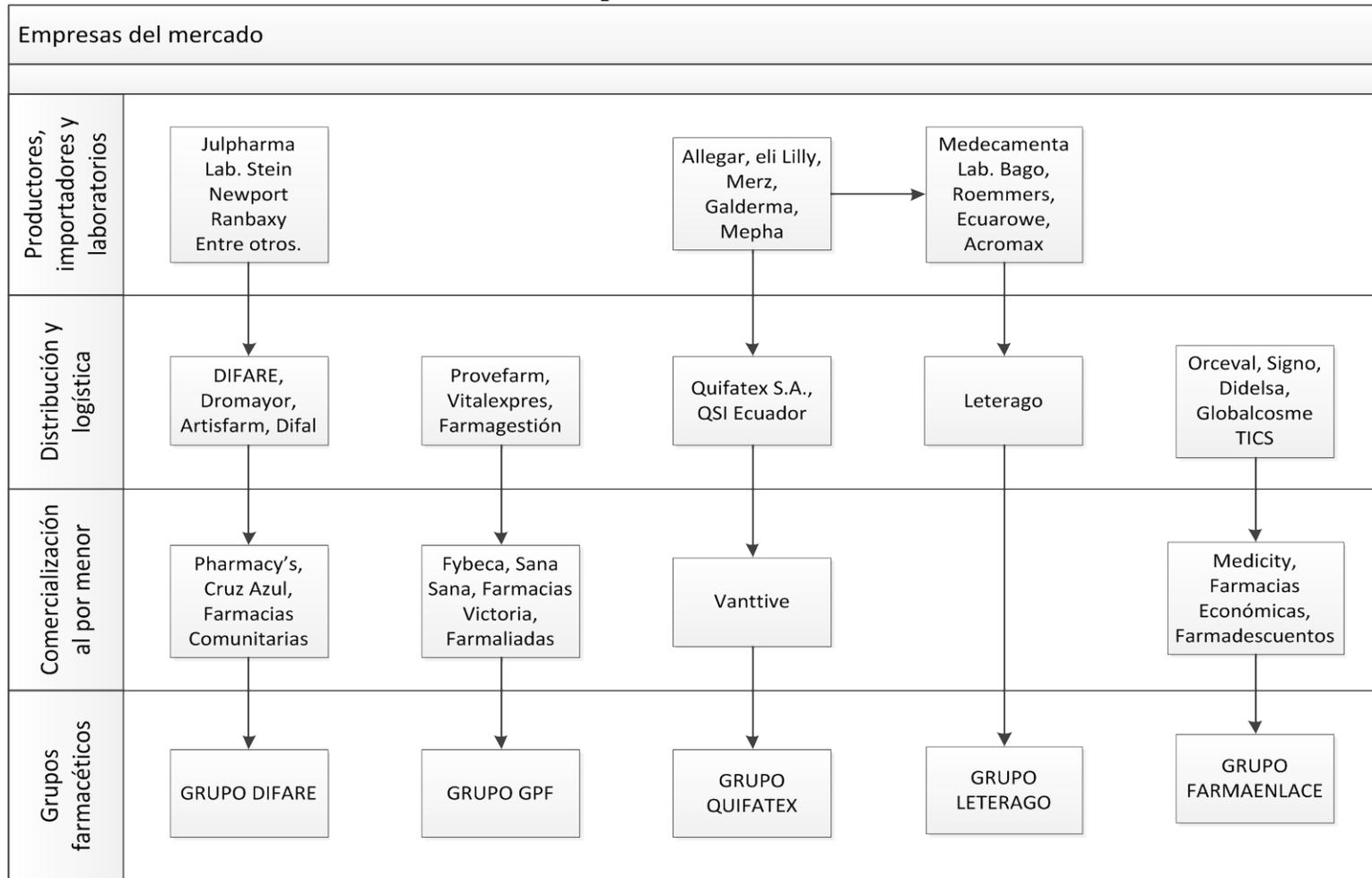


Fuente: (Superintendencia del control del Poder del Mercado 2015, 9)

Como se puede observar en el gráfico anterior, la comercialización de los productos farmacéuticos se encuentra dada a través de cadenas y farmacias independientes, sin embargo los estudios han demostrado que en este sistema se genera una competencia es desleal por parte de las grandes empresas. Si bien la estructura antes presentada establece de forma básica el comportamiento de este sistema, lo que interesa para el presente estudio es conocer cuáles son las empresas que manejan la conducta de

la industria en el país, es decir, los grupos económicos que han logrado posicionarse en el mercado, estos son:

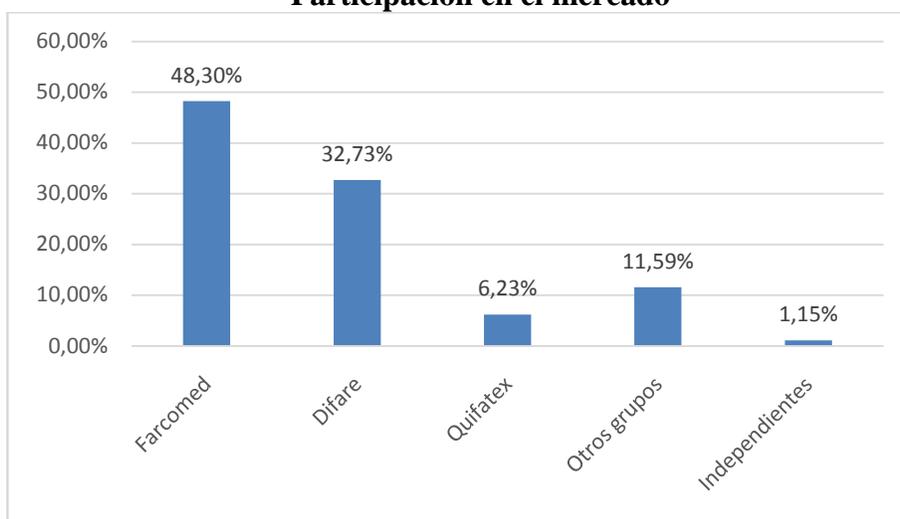
Gráfico 4
Empresas del mercado



Fuente: (Superintendencia del control del Poder del Mercado 2015, 10)

De las empresas presentadas anteriormente, el Grupo Difare y Farcomed perteneciente al grupo GPF, son los que se mantienen con un mejor posicionamiento en el mercado, tal como lo muestra el gráfico 5; en la cual se establece que para el 2005 tenían un 57,4%, mismo que para el 2015 se incrementó al 81.03% del mismo. Sus ventas también son un indicador del inminente crecimiento de estas empresas en la industria ya que para el 2014 sus ventas alcanzaron US \$957,56 millones, lo que representó un 17% más que las ventas realizadas en el 2009. (Zamora 2015)

Gráfico 5
Participación en el mercado



Fuente: (Zamora 2015)

Otro de los factores que dimensionan el crecimiento de estas cadenas es la red de locales o farmacias con las que cuentan, en este sentido Farcomed cuenta con 500 locales de los cuales 70 corresponden a Fybeka y 430 a Sana Sana. Además en el 2010 adquirió 70 locales más entre los que se encontraba 58 “La Victoria” y 12 “Su Médica”. (Corporativo GPF 2015)

Por su parte, Grupo Difare cuenta con 330 farmacias entre las cuales constan 70 Pharmacy’s y 260 Cruz Azul, además de 577 que trabajan bajo la modalidad de franquiciados Cruz Azul. (Difare 2015)

2.4. Producción nacional

Actualmente la industria farmacéutica ecuatoriana cuenta con la capacidad de producción para todos los productos que requiere el mercado interno, es decir sus plantas cuentan con un nivel de tecnología de punta, factor coadyuvante para cubrir los nichos existentes, además de las necesidades presentes de los consumidores a nivel nacional. (Ayala 2015)

A través de las medidas tomadas en el sector farmacéutico en los últimos años, se ha permitido el crecimiento de la industria ya que se ha logrado que “las inversiones nacionales hayan superado los 90 millones de dólares, las plantas se hayan modernizado, se ha incrementado la capacidad instalada, se ha logrado mayor tecnificación y mejoramiento del parque industrial, además del aumento de las plazas de empleo directo e indirecto”, es decir hoy en día existen grandes oportunidades para el mejor desempeño de la industria. (Ayala 2015) Los factores mencionados anteriormente, proporcionan a las empresas la capacidad de mejorar sus niveles de productividad y competitividad tanto en los mercados nacionales como internacionales.

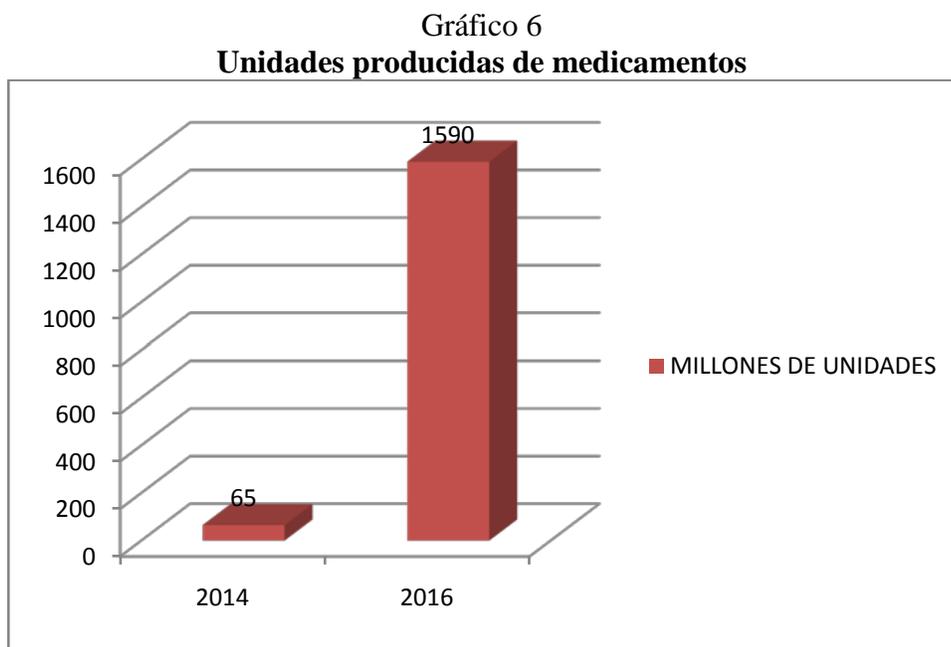
Una variable elemental dentro de la comercialización interna de medicamentos, son las adquisiciones que realiza el estado a diferentes laboratorios, esto mediante la Subasta Interna Corporativa, misma que se realizó por última vez a mediados del 2016, y donde resultaron ganadoras cerca de 65 empresas donde 40 son nacionales, durante este proceso se obtuvo un ahorro presupuestario de un 65% por medicamento, es decir 240 millones. (Bravo 2016) Es importante mencionar que esta compra realizada por el gobierno corresponde a aquellos medicamentos que serán distribuidos en los centros de salud y hospitales existentes actualmente en la red de salud pública a nivel nacional.

Sin embargo, dentro del cambio de la matriz productiva implementado por el gobierno nacional, se ha tomado en consideración a la industria farmacéutica, logrando así una mayor participación en la subasta, y por ende en el mercado nacional; esto mediante el impulso de la utilización del 100% de la capacidad utilizada de las plantas de producción (estimado en apenas un 40% para el 2014).

Es importante mencionar que actualmente estas empresas fabrican únicamente los medicamentos que se encuentran en la lista del cuadro de medicamentos básicos

propuesta por el Ministerios de Salud Pública del Ecuador (MSP), y que a su vez se ve reflejado en que los laboratorios farmacéuticos privados sufran una desaceleración de su crecimiento, originado por el desvío de los pacientes hacia el sector de salud pública, además del aumento en la cobertura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); incrementándose así el presupuesto asignado para tal efecto por el estado.

Un dato que no se puede dejar de lado son el número de unidades producidas por la industrias, cantidades que han pasado de 65 millones en 2012 a 1590 millones en 2016; lo que corresponde a un valor presupuestado de 207.20 millones de dólares. (Armijos, "Farmacéuticas, impulso a la producción nacional" 2016)



Fuente: (Armijos, "Farmacéuticas, impulso a la producción nacional" 2016)

2.5. Análisis de competitividad

El análisis de competitividad permitirá conocer de cerca cada una de las variables que se encuentran en un mercado y que la empresa deberá hacer frente, sin embargo para desarrollar de forma exitoso este acápite es necesario escoger de una manera eficiente el modelo mediante el cual se lo realizará, por tal motivo se menciona a continuación tres estructuras principales, estos son:

1. Océano Azul: Este modelo es planteado de una manera no estructuralista en la que se destaca la empresa con sus características propias y sin la necesidad de compararse con las de su alrededor, puesto que se encuentran en un mercado no disputado, es decir amplía sus horizontes generando innovación y competitividad en el mercado. (Chan Kin y Mauborgne 2012)
2. Océano Rojo: Este es un modelo en el que se toman en consideración todos los componentes de la industria es decir, entre más competidores existan menores serán los beneficios para la empresa, incluso podría llevar a la existencia de una competencia desleal. (Chan Kin y Mauborgne 2012)
3. Estrategia competitiva: Este es un modelo desarrollado por Michael Porter en los años 80, y mediante el cual se busca localizar los puntos en los que la empresa deberá reforzar su estrategia y de esta manera focalizar la toma de decisiones para un mejor rendimiento. (David 2008)

De tal manera para un mejor entendimiento de las estadísticas que rodean al desempeño de la industria farmacéutica, se analizarán las variables presentadas por Porter, (David 2008) estas son:

2.5.1. Amenaza de ingreso

Las barreras de entrada con las que se encuentran las empresas para ingresar a la industria son de dos tipos:

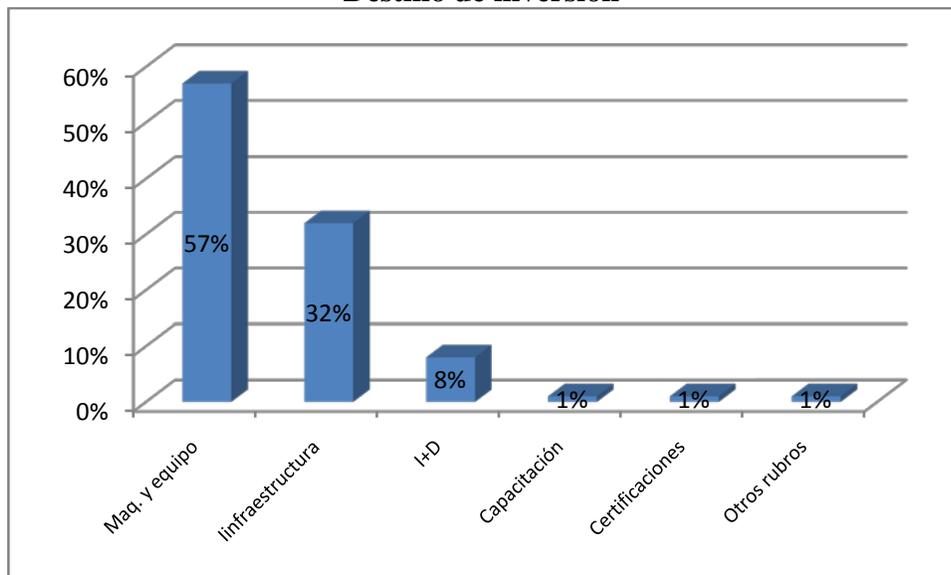
- a) Legales: Es uno de los puntos más álgidos para cualquier empresa, puesto que se requiere la obtención de un registro sanitario, mediante el cual se garantiza la calidad y condiciones del producto, además condiciona la adquisición de un medicamento ya sea este de venta libre o bajo prescripción médica. (Durán 2015)

Por otro el MSP exige a los laboratorios nacionales se rijan a la fijación de precios establecida por este organismo de control, es decir no existe una libertad para establecer valores de acuerdo a los costos fijos y variables incurridos por la empresa en un período económico.

- b) Ordinarios: La adquisición de una infraestructura apropiada para la creación de una planta de producción óptima, situación que además es un problema al momento de obtención de permisos, patentes, licencias e incluso certificaciones; necesarias para el funcionamiento e ingreso al mercado ecuatoriano.(Durán 2015)

Se deben destacar dentro de este análisis son los montos de inversión, mismos que ascienden a grandes cantidades, tal como lo menciona en su informe la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (AFE), donde se establece que estos pudieran variara entre en 5% y 10% del total de los ingresos destinadas de la siguiente manera:

Gráfico 7
Destino de inversión



Fuente: (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos 2015)

Es importante tomar en consideración componentes externos que afectan a las empresas del sector farmacéutico, entre lo que se puede mencionar la congelación de los precios de los medicamentos en el mercado, limitante importante para el crecimiento económico de las empresas posicionadas y que se convertiría en una de las variables por las cuales una organización podría desistir del ingreso, ya que esta barrera ocasiona falta en la libertad de fijación bajo estándares propios de producción y comercialización de acuerdo a las necesidades internas de la misma..

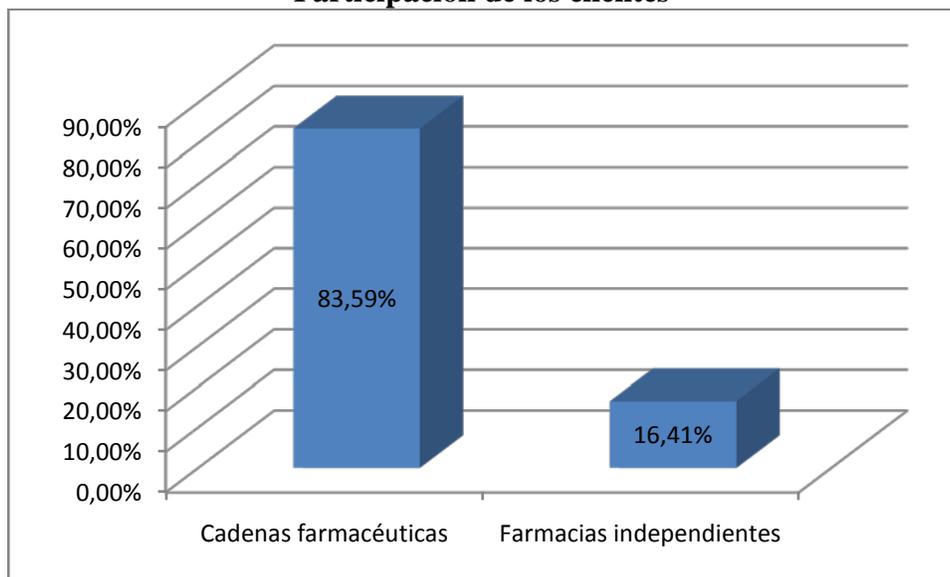
Este tipo de medidas ocasionan para este tipo de industria una disminución en los incentivos de crecimiento que les permitan aprovechar los beneficios existentes en economías a escala; por otro lado, se debe mencionar que esta industria ha mantenido ventas substanciales direccionadas principalmente al sector público, razón por la cual la estabilidad de la economía juega un papel elemental tomando en consideración que al limitar las adquisiciones por parte del estado, el crecimiento y mejora de las condiciones industriales también se tambalearán proporcionando inestabilidad para las nuevas empresas que deseen incursionar en el mercado, elemento que podría ser catalogado como una oportunidad de mediano impacto.(Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos 2015)

Por los factores mencionados anteriormente, la existencia de barreras de entrada ocasionan que para los posibles competidores ingresar al mercado resulte complicado y difícil, de tal manera esto deberá ser calificado como una oportunidad de mediano impacto.

2.5.2. Clientes

Al hablar del poder de negociación con los clientes saltan a la vista variables como el precio y la calidad. Por tal motivo la adquisición de un fármaco depende en gran medida de la buena interacción que estas puedan tener en un determinado mercado. De tal manera es importante mencionar que los principales clientes con los que cuentan los laboratorios y productores de la industria farmacéutica son las cadenas, ya que estas al momento cuentan con un mayor porcentaje de participación en el mercado, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 8
Participación de los clientes



Fuente: (Zamora 2015)

Es así que, el poder de negociación con los clientes se encuentra limitado a las decisiones de compra que estos pudieran tener, tomando en consideración que deberán formar parte de un conjunto de beneficios para el consumidor final, de tal manera este factor deberá calificarse como una amenaza de alto impacto para la industria.

Como se ha mencionado anteriormente, los precios de los medicamentos son fijados mediante un listado aprobado y revisado por el MSP, razón por la cual las empresas del sector no tienen la posibilidad de negociar con sus clientes, convirtiéndose así en un limitante, ya que no podrán ser tomados en cuenta sus costos fijos y variables para la fijación de precios, pudiendo llevar a la obtención de problemas económicos, desaceleración en la intención de inversión, reducción en la capacidad productiva y poca rentabilidad; es decir es una amenaza de alto impacto.

Otro de los factores que contribuyen para que las empresas farmacéuticas no mantengan un nivel considerable de negociación con sus clientes son por ejemplo la desventaja de los laboratorios nacionales contra los internacionales, ya que las importaciones de medicamentos tienen aranceles muy bajos, y al ser economías en las cuales la producción de fármacos es mucho más económica sus costos representan tan

solo un mínimo porcentaje del precio fijado por el MSP. (Instituto Nacional de Higiene 2015)

2.5.3. Proveedores

Una de las características propias de un mercado es la existencia de empresas que actúan como proveedores, ya sea de materia prima o de productos elaborados para su posterior comercialización. (Baca 2010) En este sentido, es importante mencionar que dentro de la industria farmacéutica ecuatoriana existen varios laboratorios productores e importadores de medicamentos. Entre los principales se pueden mencionar:

1. Julpharma, Laboratorio Stein, Newport y Ranbaxy pertenecientes a Grupo Difare
2. Allegar, eli Lilly, Merz, Galderma y Mepha mismos que forman parte del Grupo Quifatex
3. Medecamenta Laboratorio Bago, Roemmers, Ecuarowe y Acromax adheridos al Gripe Leterago.
4. Y de forma independiente funcionan:
 - a. Genéricos Nacionales GENA
 - b. Roddome Pharmeceutical S.A
 - c. ENFARMA
 - d. Pfizer CIA. LTDA
 - e. Glaxosmithkline
 - f. Roche Ecuador S.A.
 - g. Tofis
 - h. JRC Pharma
 - i. Medisumi
 - j. Química Ariston Ecuador Cía. Ltda.
 - k. Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos
 - l. Novartis
 - m. Pharmabrand S.A.

- n. Tofis
- o. Prophar S.A.
- p. Pharmabrand
- q. Bancology S.A.
- r. Kronos
- s. Italchem
- t. Roche Ecuador S.A.
- u. Italchem
- v. Grunenthal
- w. Abbott Laboratorios del Ecuador Cia. Ltda.
- x. Roddome Pharmaceutical
- y. Laboratorios HG
- z. Medisumi S.A.

Como se puede notar mediante la información presentada anteriormente, son muchos los proveedores de medicamentos en el país, sin contar con aquellos que trabajan fuera y que exportan sus productos al Ecuador, además es importante resaltar que tres de los cinco grupos que manejan la comercialización en la industria farmacéutica nacional cuentan con sus propios laboratorios productores.

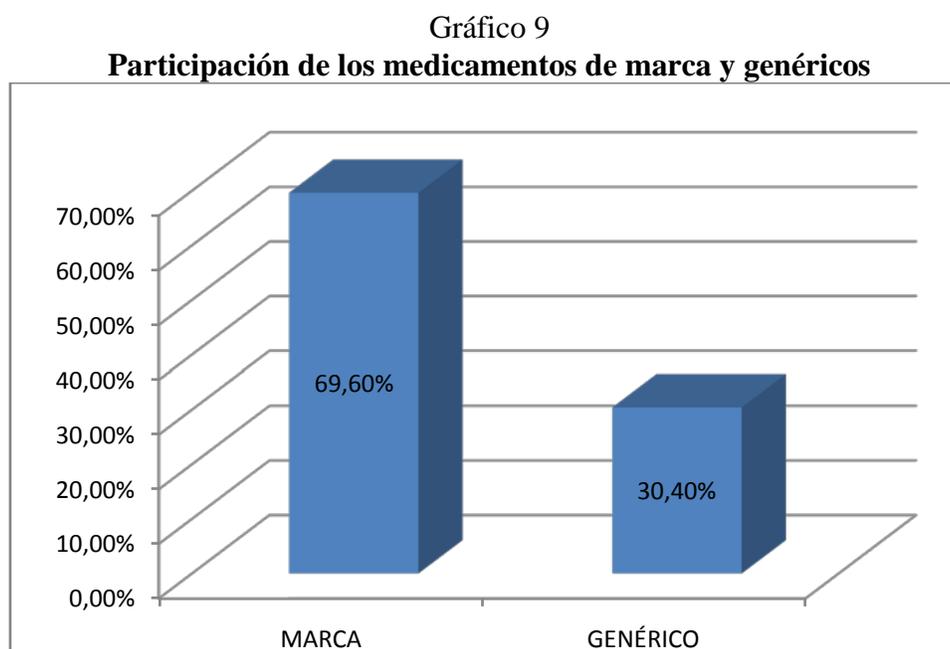
De tal manera esta variable deberá ser considerada como una oportunidad de mediano impacto, ya que al existir una mayor cantidad de oferta en el mercado nacional se podrá negociar de mejor manera los precios de adquisición de un determinado producto.

Por otro lado se debe tomar en consideración, que actualmente el sector salud es uno de los más diversificados en el mercado, puesto que un paciente cuenta con varias opciones para cubrir una necesidad y a la vez determinar el producto adecuado para su economía, en este sentido vuelve a destacar la variable precio, ya que si los proveedores existentes permiten a las comercializadoras mantener costos bajos de adquisición estas empresas podrán obtener una rentabilidad que les proporcione estabilidad y posicionamiento.

De ahí la idea en la cual se establece que el poder de negociación con los proveedores es alto ya que alguno de ellos permitirá que se realicen negociaciones aptas para una mejora continua de ambas partes.

2.5.4. Competidores

Una característica del mercado farmacéutico es que en él se encuentran los clásicos productos de marca, además de los genéricos. De acuerdo al Instituto Nacional de Higiene del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP), los medicamentos sin marca han ganado posicionamiento en el mercado debido a su precio, este dato se corrobora puesto que para el 2011 el porcentaje de solicitudes de registros sanitarios para genéricos alcanzaron a penas un 10% y las el 2015 llegó a 30.4%



Fuente: (Instituto Nacional de Higiene 2015)

Es importante mencionar que en este mercado la principal rivalidad no se da directamente entre empresas de la competencia, sino en lo mencionado anteriormente, en la comercialización de medicamentos de marca comercial o genéricos. Por lo que esta variable deberá ser calificada como una amenaza de mediano impacto, a razón de que

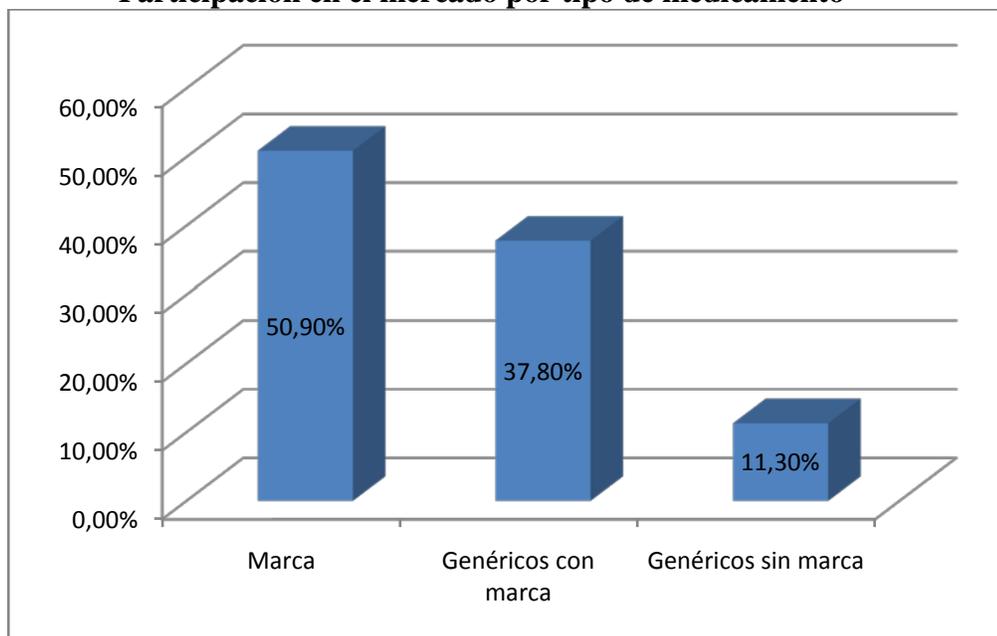
los medicamentos de marca debido a su prestigio y trayectoria mantienen precios mucho más elevados que los genéricos. Su participación en el mercado está dada de la siguiente manera:

Tabla 1
Participación en el mercado por tipo de medicamento

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
MEDICAMENTO	%
Marca	50,90%
Genéricos con marca	37,80%
Genéricos sin marca	11,30%
TOTAL	100,00%

Fuente: (Instituto Nacional de Higiene 2015)

Gráfico 10
Participación en el mercado por tipo de medicamento

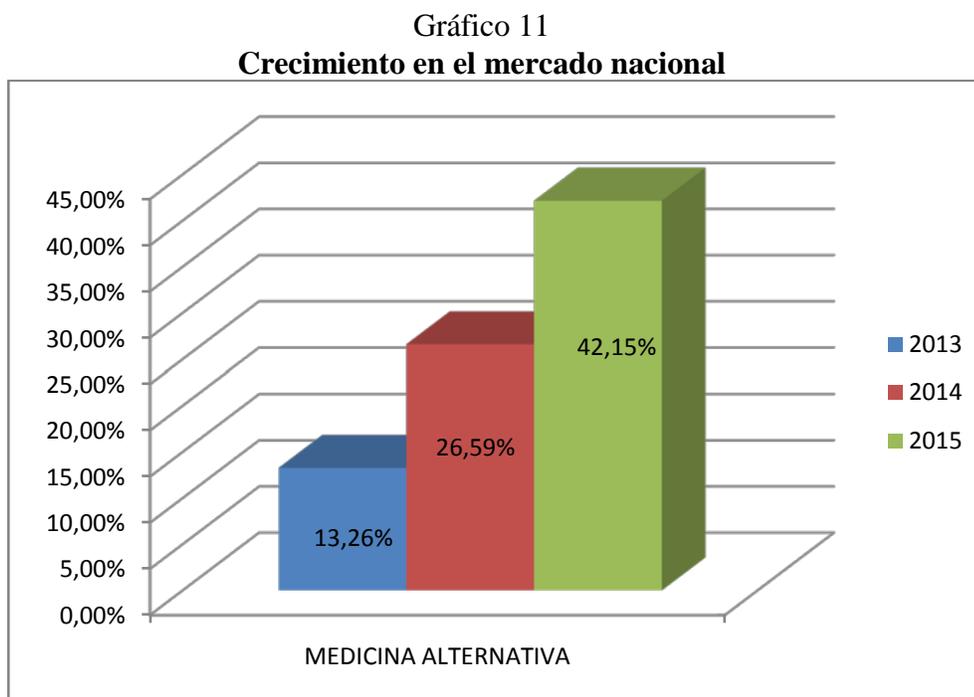


Fuente: (Instituto Nacional de Higiene 2015)

Como se puede ver en la gráfica la participación en el mercado de los medicamentos genéricos ya abarca cerca del 50% del mismo, por lo que las empresas comercializadoras de ben establecer estrategias claras para la estabilización de sus productos.

2.5.5. Productos sustitutos

Al hablar de productos sustitutos dentro del mercado farmacéutico, destaca de forma clara la medicina alternativa y homeopática, mismas que han ido ganando mercado en los últimos años, tal como lo muestra la siguiente gráfica:



Fuente: (Instituto Nacional de Higiene 2015)

Como se puede ver en los datos presentados anteriormente, la medicina alternativa (homeopáticos o naturales), sigue ganando mercado con el paso de los años, por lo que la variable productos sustitutos puede catalogarse como una amenaza de mediano impacto, puesto que el consumidor final se encuentra en una etapa de transición de la medicina tradicional o química por la búsqueda de otras opciones.

2.6. Comparativo con los principales laboratorios

Los laboratorios que operan en el país cuentan con una amplia experiencia en el mercado farmacéutico, puesto que llevan años produciendo y comercializado sus

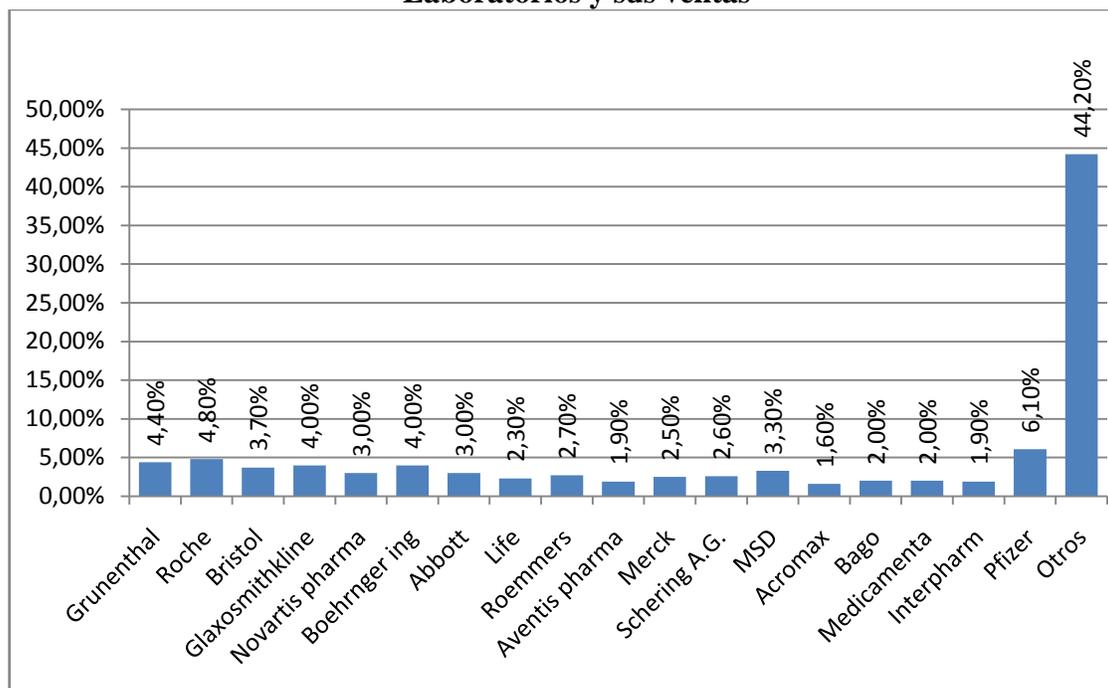
productos en las diferentes líneas existentes, en este sentido es importante dar a conocer sus ventas en dólares presentadas por la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE) (2015) en su reporte anual:

Tabla 2
Laboratorios y sus ventas

VENTAS EN DÓLARES			
LABORATORIOS	%	LABORATORIOS	%
Grunenthal	4,40%	Merck	2,50%
Roche	4,80%	Schering A.G.	2,60%
Bristol	3,70%	MSD	3,30%
Glaxosmithkline	4,00%	Acromax	1,60%
Novartis pharma	3,00%	Bago	2,00%
Boehringer ing	4,00%	Medicamenta	2,00%
Abbott	3,00%	Interpharm	1,90%
Life	2,30%	Pfizer	6,10%
Roemmers	2,70%	Otros	44,20%
Aventis pharma	1,90%		

Fuente: (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos 2015)

Gráfico 12
Laboratorios y sus ventas



Fuente: (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos 2015)

Como se puede notar, el mercado nacional cuenta con una gran variedad de laboratorios, el dato que en verdad importa es que estas empresas ya no cuentan con la capacidad de dirigirse directamente hacia las farmacias, puesto que este mercado se encuentra monopolizado por aquellos distribuidores que acaparan toda la producción, y que si bien es cierto invierten grandes capitales, hacen que un mercado completo dependa incondicionalmente de la disponibilidad de sus productos, precios y periodicidad de consumo.

Como se puede notar Eurofarma no aparece dentro de las estadísticas globales presentadas por la ALFE, situación que parecería preocupante puesto que a pesar de que la organización cuenta con 2 años en el mercado aún no ha logrado posicionarse, ya que su presupuesto de ventas para el 2015 alcanzaba los \$360.000 dólares y a penas se logró cerca de \$15.000; como se analizará en acápite posteriores. Esto se puede explicar, puesto que dentro de las estrategias financiero comerciales se estimó al año cero como el año de siembra de marca, siendo así que los 15 mil dólares facturados corresponden a muestras médicas que Quifatex adquirió a Eurofarma para poder visitar a los galenos y dar a conocer el producto previo a que este se muestre en vitrinas de las principales cadenas farmacéuticas en Quito.

Por lo tanto, se puede decir que el nivel de competencia que existe en el sector debe calificarse como alto, tomando en consideración que el mercado nacional se encuentra cubierto por cinco grandes grupos que han alcanzado un posicionamiento a través del tiempo, y que mantienen ventas establecidas por un patrón, mismo que es determinado por la ventaja que les da la experiencia en el mismo.

2.7. Análisis financiero de la industria

Como bien se anotó en acápite anteriores, el mercado farmacéutico ecuatoriano nace hace aproximadamente 150 años atrás con la aparición del primer laboratorio nacional HG, desde entonces ha tenido un crecimiento vertiginoso, pues al ser un mercado muy atractivo el Ecuador por su situación geográfica estratégica, se ha convertido en un mimado de la inversión extranjera en el país.

En la década de los noventa, inicia un acelerado proceso de crecimiento de la industria farmacéutica en Ecuador, siendo este campo de inversión el más apeteído por inversionistas y capitalistas, los mismos que con un agresivo programa de inversión, logran hacer de éste un mercado oligopólico, desplazando así a las farmacias familiares e independientes.

El presente análisis financiero pretende mostrar las bondades y beneficios del sector, y determinar con medición de indicadores que compañías dominan el mercado farmacéutico ecuatoriano, y la participación de Eurofarma en el mismo.

2.7.1. Situación financiera del mercado farmacéutico ecuatoriano

Dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano se encuentran empresas nacionales e internacionales, siendo la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio los puntales financieros de crecimiento de la industria, a continuación se muestra el estado financiero de la industria cerrado al 2015. (Superintendencia de Compañías 2015)

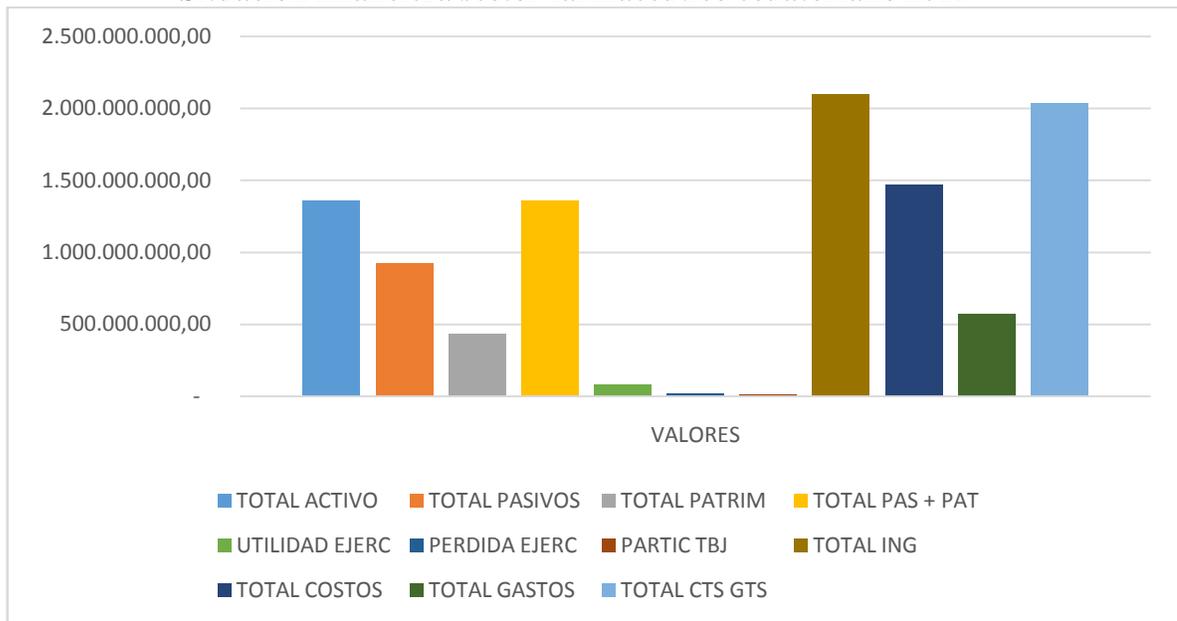
Es importante mencionar que el CIU al que pertenece la mencionada industria es G4649.22 - Venta al por mayor de productos farmacéuticos, incluso veterinarios.

Tabla 3
Situación financiera sector farmacéutico
**SITUACIÓN FINANCIERA SECTOR
FARMACÉUTICO 2015**

GRUPOS DE CUENTAS	VALORES
TOTAL ACTIVO	1.354.269.759,73
TOTAL PASIVOS	920.645.652,51
TOTAL PATRIM	433.624.106,67
TOTAL PAS + PAT	1.354.269.759,73
UTILIDAD EJERC	81.446.628,19
PERDIDA EJERC	17.480.982,23
PARTIC TBJ	12.349.629,57
TOTAL ING	2.100.904.274,44
TOTAL COSTOS	1.468.297.199,13
TOTAL GASTOS	568.641.429,72
TOTAL CTS GTS	2.036.938.629,34

Fuente: (Superintendencia de Compañías 2015)

Gráfico 13
Situación financiera sector farmacéutico ecuatoriano 2015



Fuente: (Superintendencia de Compañías 2015)

En el mercado farmacéutico ecuatoriano compiten cerca de 500 empresas entre nacionales y multinacionales, y como lo muestra el gráfico 13, presentan unos ingresos totales de 2.100 millones de dólares en el 2015, lo que genera una rentabilidad global de 81 millones de dólares al año, lo que refleja el nivel de crecimiento de la industria y la competitividad interna.

El sector farmacéutico ecuatoriano total, muestra indicadores financieros positivos, los que contrastados con los de Eurofarma confirman que el manejo estratégico de las finanzas de la compañía es óptimo y el adecuado al estar en la media del total de la gestión del mercado.

Tabla 4
Indicadores del Sector

INDICADORES	VALOR
LIQUIDEZ DEL SECTOR	1,47
ENDEUDAMIENTO DEL SECTOR	67,98%

Fuente: (Superintendencia de Compañías 2015)

Por su parte Eurofarma presenta los indicadores financieros de la siguiente manera:

$$\textit{Raz3n corriente} = \frac{\textit{Activos corrientes}}{\textit{Pasivos corrientes}}$$

$$\textit{Raz3n corriente} = \frac{241.169,49}{211.797,77}$$

$$\textit{Raz3n corriente} = 1,13867$$

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo total}}$$

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{250.866,29}{421.507,04}$$

$$\textit{Endeudamiento} = 0,60 = 60\%$$

La interpretaci3n y an3lisis de estos resultados se los podr3 localizar m3s adelante en el modelo de gesti3n financiera

2.7.2. Participaci3n del mercado farmac3utico ecuatoriano seg3n los ingresos

En concordancia con la informaci3n emitida por la Asociaci3n de Laboratorios Farmac3uticos Ecuatorianos, los estados financieros presentados por La Superintendencia de Compa1as de la industria, muestra que el 67% del total del mercado lo acaparan 15 compa1as farmac3uticas que hist3ricamente llevan a1os produciendo y comercializando sus productos en Ecuador, en tanto que el restante 33% del mercado lo ocupan las restantes 485 empresas aproximadamente.(Superintendencia de Compa1as 2015)

Tabla 5

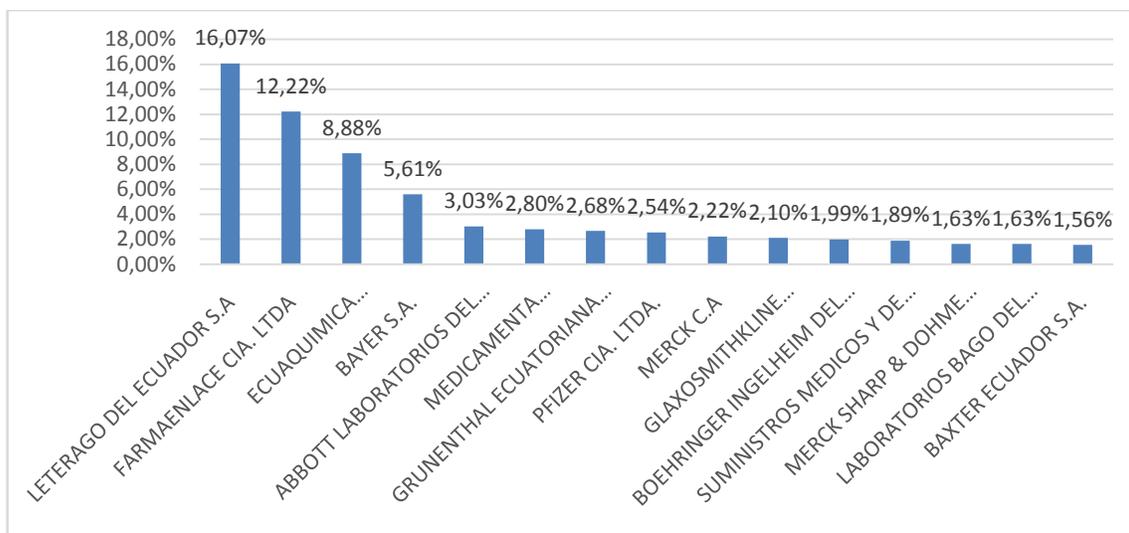
Participación de la industria por ingresos

Nº	LABORATORIOS	TOTAL ING	PARTICIPACIÓN
1	Leterago del Ecuador S.A.	337.697.527,00	16,07%
2	Farmaenlace Cia. Ltda	256.638.927,00	12,22%
3	Ecuquímica - Ecuatoriana de Productos Químicos C.A.	186.478.745,00	8,88%
4	Bayer s.a.	117.764.605,00	5,61%
5	Abbott laboratorios del Ecuador Cia. Ltda.	63.597.692,60	3,03%
6	Medicamenta ecuatoriana S.A.	58.736.687,10	2,80%
7	Grunenthal ecuatoriana Cia. Ltda.	56.209.625,10	2,68%
8	Pfizer Cia. Ltda.	53.420.028,70	2,54%
9	Merck C.A.	46.659.790,60	2,22%
10	Glaxosmithkline ecuador S.A.	44.197.753,40	2,10%
11	Boehringer Ingelheim del Ecuador Cía. Ltda.	41.854.925,40	1,99%
12	Suministros Médicos y de laboratorio Sumelab Cia. Ltda.	39.803.739,10	1,89%
13	Merck Sharp & Dohme (inter American) Llc.	34.283.833,10	1,63%
14	Laboratorios Bago del Ecuador s.a.	34.237.641,70	1,63%
15	Baxter Ecuador s.a.	32.814.168,60	1,56%
16	Otras 336 empresas	696.508.585,04	33,15%
		2.100.904.274,44	

Fuente: (Superintendencia de Compañías 2015)

Gráfico 14

Participación de la industria por ingresos



Fuente: (Superintendencia de Compañías 2015)

Como se puede ver en el cuadro anterior, Leterago del Ecuador S.A. y Farmaenlace cubren el 28.29% del total del mercado en el país, esto se puede explicar ya que éstas dos farmacéuticas a más de ser distribuidores directos, son gigantes cadenas de farmacias a nivel país, con marcas propias como Fybeca, Sana Sana, Medicity, Farmacias Económicas, entre otras.

Bajo este panorama, la posición de Eurofarma parecería ser preocupante, sin embargo cabe recalcar, que los objetivos estratégicos de la compañía a nivel internacional, son sembrar la marca durante los primeros cinco años, y posicionarse dentro de las veinte principales farmacéuticas ecuatorianas en los primeros diez años de gestión.

Una de las principales estrategias administrativas financieras de la compañía, es la de los ingresos programados apalancados en el convenio de distribución y comercialización con Quifatex, lo que ha permitido alcanzar ingresos de 583 mil dólares en el primer año de gestión comercial, y una utilidad operativa del 41% sobre los costos de operación.

2.7.3. Inversión en activos sector farmacéutico ecuatoriano

La información financiera del sector farmacéutico ecuatoriano del 2015, confirma lo anotado anteriormente sobre el análisis de los montos de inversión que se

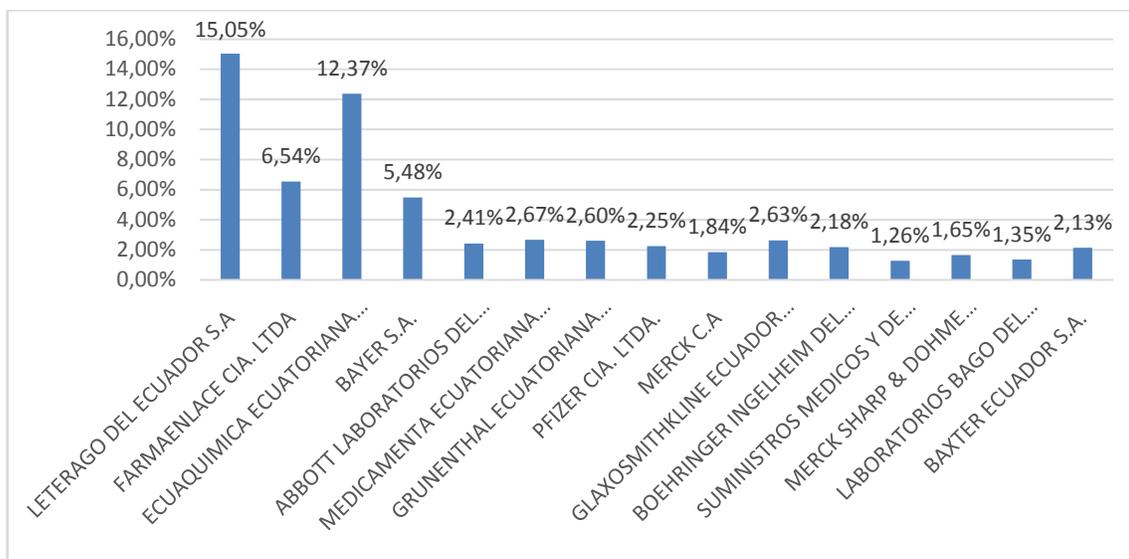
realizan en el sector, donde se muestra que entre el 5% y el 10% de los ingresos percibidos por las compañías, se invierte en activos productivos, principalmente en maquinaria, equipos e infraestructura, mismo que van íntimamente relacionado con el nivel de crecimiento de cada una de las empresas del sector, lo que ratifica que el factor diferenciador de éxito dentro del mercado es la inversión.

Tabla 6
Inversión en activos sector farmacéutico ecuatoriano 2015

Nº	LABORATORIOS	TOTAL ACTIVO	PESO %
1	Leterago del Ecuador S.A	203.803.536,00	15,05%
2	Farmaenlace Cia. Ltda.	88.526.728,00	6,54%
3	Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos Ca	167.569.943,00	12,37%
4	Bayer S.A.	74.247.263,00	5,48%
5	Abbott Laboratorios del Ecuador Cia. Ltda.	32.606.054,50	2,41%
6	Medicamenta Ecuatoriana S.A.	36.097.734,10	2,67%
7	Grunenthal Ecuatoriana Cia Ltda.	35.232.722,90	2,60%
8	Pfizer Cia. Ltda.	30.498.801,90	2,25%
9	Merck C.A	24.879.559,70	1,84%
10	Glaxosmithkline Ecuador S.A.	35.681.556,80	2,63%
11	Boehringer Ingelheim Del Ecuador Cia Ltda.	29.500.908,70	2,18%
12	Suministros Medicos Y De Laboratorio Sumelab Cia. Ltda.	17.121.472,60	1,26%
13	Merck Sharp & Dohme (Inter American) Llc.	22.320.478,20	1,65%
14	Laboratorios Bago Del Ecuador S.A.	18.245.632,00	1,35%
15	Baxter Ecuador S.A.	28.903.062,50	2,13%
16	Otras 336 Empresas	509.034.305,83	37,59%
		1.354.269.759,73	

Fuente: (Superintendencia de Compañías 2015)

Gráfico 15
Inversión en activos sector farmacéutico ecuatoriano 2015



Fuente: (Superintendencia de Compañías 2015)

En el caso de EUROFARMA, la inversión realizada en I&D es el puntal del crecimiento programado para los próximos 20 años, lo que da sustentabilidad al crecimiento sostenido de la compañía en el mediano y largo plazo.

2.7.4. Rentabilidad industria farmacéutica ecuatoriana 2015

El sector farmacéutico en Ecuador, sin duda alguna es uno de los más rentables para la economía nacional pública y privada, sumando en su totalidad cerca de 82 millones de dólares al año, lo que permite mejorar el desarrollo de la industria en el país, además de ser éste un atractivo laboral para profesionales, proveedores y demás actores directos e indirectos del mercado comercial farmacéutico nacional.

Tabla 7
Rentabilidad de la industria farmacéutica ecuatoriana 2015

Nº	NOMBRE	UTILIDAD DEL EJERCICIO
1	Leterago sel Ecuador S.A.	3.729.408,46
2	Farmaenlace Cia. Ltda.	11.449.315,80
3	Ecuauquímica Ecuatoriana de Productos Químicos C.A.	8.370.496,29
4	Bayer S.A.	6.552.636,44
5	Abbott Laboratorios Del Ecuador Cia. Ltda.	0,00

6	Medicamenta Ecuatoriana SA.	2.911.321,60
7	Grunenthal Ecuatoriana Cia Ltda.	0,00
8	Pfizer Cia. Ltda.	0,00
9	Merck C.A	5.005.279,09
10	Glaxosmithkline Ecuador S.A.	1.993.727,78
11	Boehringer Ingelheim Del Ecuador Cia Ltda.	1.099.630,57
12	Suministros Medicos Y De Laboratorio Sumelab Cia. Ltda.	886.474,07
13	Merck Sharp & Dohme (Inter American) Llc.	2.394.581,52
14	Laboratorios Bago Del Ecuador S.A.	978.794,59
15	Baxter Ecuador S.A.	1.751.233,77
16	Otras 336 Empresas	34.323.728,21
		81.446.628,19

Fuente: (Superintendencia de Compañías 2015)

Por todo lo anotado anteriormente, se puede definir que el mercado farmacéutico ecuatoriano está en constante evolución y crecimiento, lo que lo hace sumamente atractivo para la inversión extranjera, su vertiginoso despunte a partir de la década de los noventa, sumado a la ubicación geográfica estratégica del Ecuador frente a Latinoamérica y el poder de su moneda, hacen de él el objetivo de siembra de Eurofarma para el mediano y largo plazo, las estrategias financieras y administrativas que la empresa aplique, garantizarán el logro de los objetivos de mercado en la compañía, así lo muestran los principales indicadores de gestión en su primer año de operación comercial en el país detallados en acápite posteriores.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE EUROFARMA

3.1. Empresa

3.1.1. Reseña histórica

Eurofarma es una empresa cuya fundación se realizó en los años 1970, donde originalmente tenía el nombre de Billi Farmacêutica, en Brasil, en el transcurso del tiempo y tras enfrentar varios obstáculos, la organización se convirtió en una de las empresas más fuertes y consolidadas del sector farmacéutico en el Brasil, tal es así que para el 2012 sus ventas alcanzaron R\$1,8 mil millones, es decir unos \$579.803 dólares, llevándola a ubicarse en el segundo lugar del ranking nacional de la industria. (Eurofarma 2016)

Uno de sus horizontes desde sus inicios se remonta a cubrir no solo el mercado brasilero sino toda Latinoamérica, lo que motivo el establecerse en varios países como Argentina, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Colombia, Venezuela y Ecuador. Aunque en este último solo cuenta con oficinas administrativas y de comercialización mediante la importación de los medicamentos desde su fábrica principal. Uno de los aspectos principales con los que cuenta la empresa es su visión de crecimiento y desarrollo, mediante la promoción de acceso a la salud a los diferentes sectores de la sociedad.

3.1.2. Giro del negocio

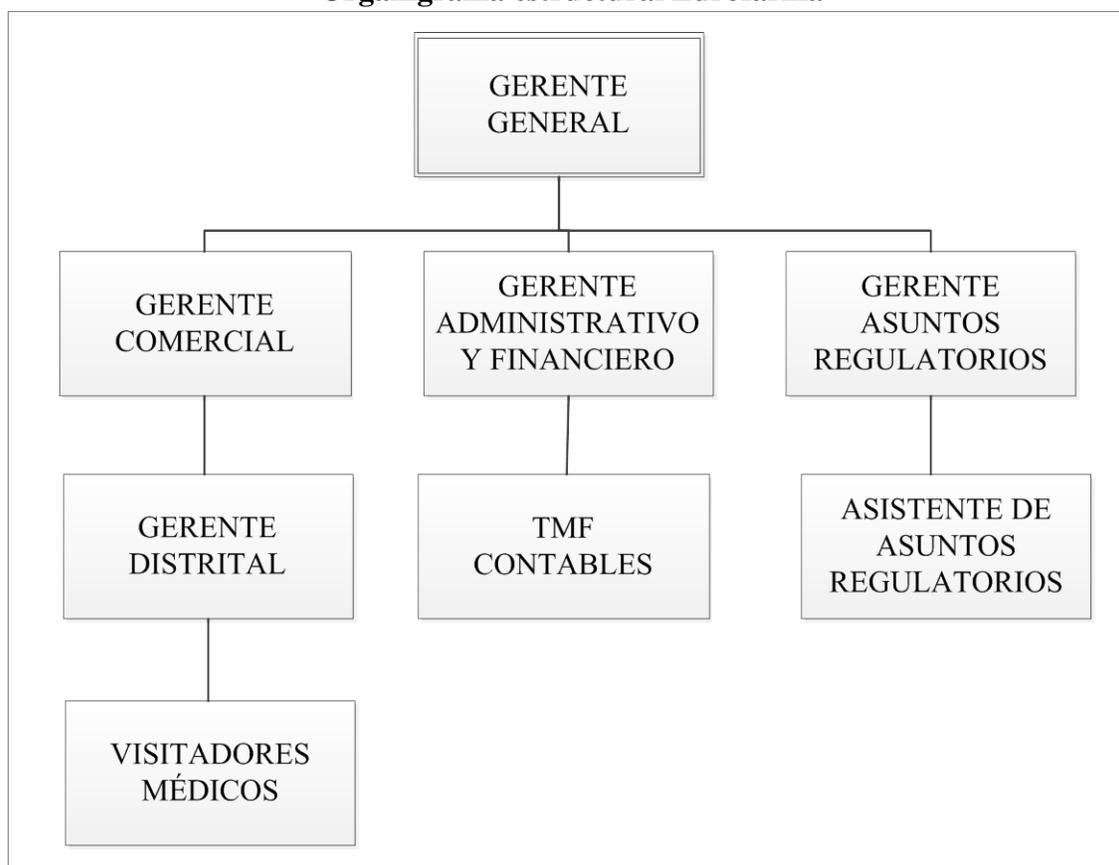
Eurofarma Brasil es una empresa cuyas acciones no son negociables, y es considerada como 100% nacional, además se desenvuelve en los principales segmentos del mercado farmacéutico como son la producción de medicamentos de marca y genéricos, material hospitalario, tiene productos oncológicos muy famosos por su efectividad y bajos costos, y además la exportación a varios países latinoamericanos.

Por su parte, Eurofarma Ecuador se dedica exclusivamente a la importación y comercialización en el mercado nacional, tomando en consideración la dependencia que existe con las líneas y tiempos de producción limitados desde la planta matriz.

3.1.3. Estructura organizacional

A la estructura organizacional se la puede definir como un modelo en el cual se fijan las relaciones existentes entre los diferentes niveles de la empresa, el mismo que posee cierto grado de importancia ya que permite conocer a cada miembro de la empresa, su posición en la misma, y a quien deberá reportar cada uno de sus informes, se debe mencionar que este tipo de ubicaciones solo existen en documentos y no en forma visible (Vainrub 2006). De tal manera, se da a conocer a continuación el organigrama estructural de Eurofarma Ecuador:

Gráfico 16
Organigrama estructural Eurofarma



Fuente: (Eurofarma 2016)

De tal manera, se puede determinar que el gráfico anterior expresa cada una de las áreas con las que cuenta la empresa para desempeñar sus actividades, sin embargo es de suma importancia establecer las funciones y características de cada uno de los puestos con los que cuenta la empresa, estos detalles se podrán analizar en el *Anexo 1*. Por otro lado es importantemencionar que la estructura organizacional con la que cuenta una empresa ayuda al crecimiento de la misma, puesto que el modelo de toma de decisiones ayuda siempre y cuando los departamentos se encuentren vinculados tanto física como profesionalmente.

3.1.4. Localización

3.1.4.1. Macrolocalización

La matriz principal de Eurofarma se encuentra ubicada en Brasil, específicamente en la ciudad de Sau Paulo – Jarubatuba.

Gráfico 17
Plan de producción Brasil

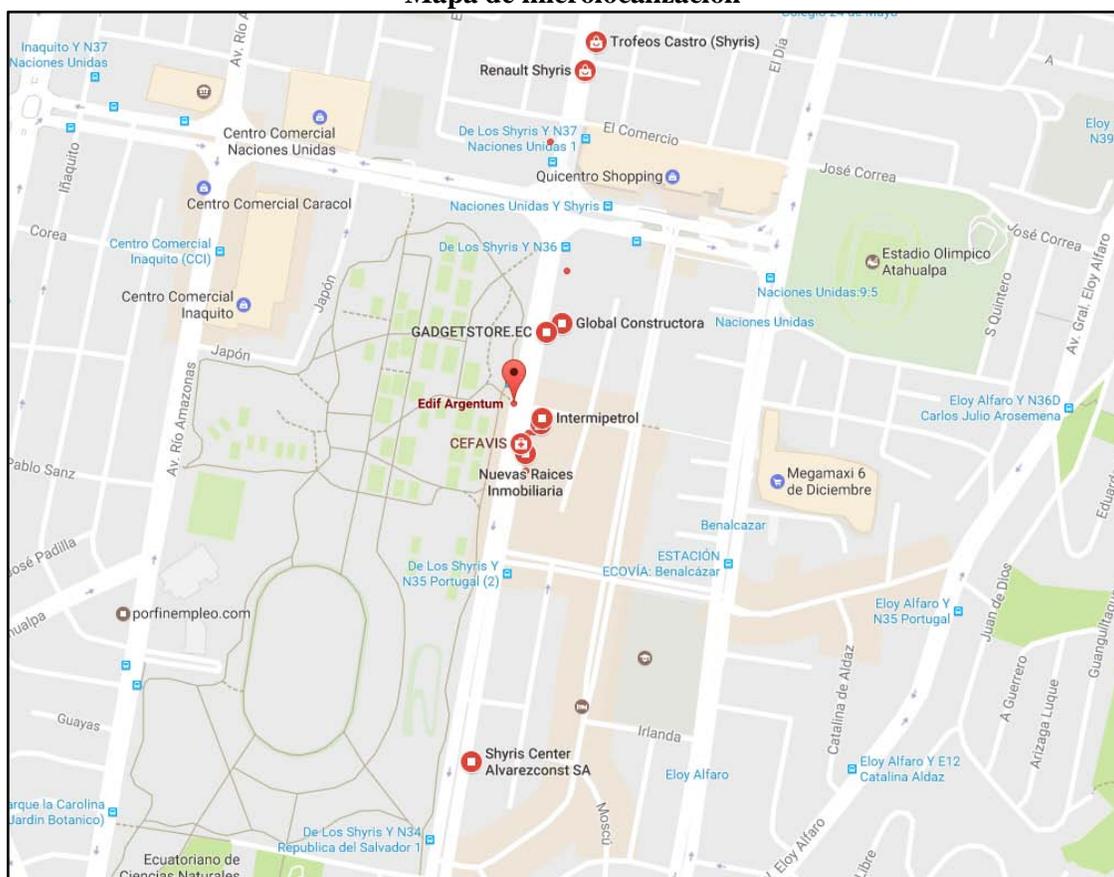


Fuente: (Eurofarma Brasil 2016)

3.1.4.2. Microlocalización

Como parte de su expansión Eurofarma abre sus puertas a la comercializadora en Ecuador, que está ubicada en la ciudad de Quito, específicamente en las calles Shyris y Suecia, Edificio Argentum, Piso 12, Oficina 1203.

Gráfico 18
Mapa de microlocalización



Fuente: Google Maps(2017)

3.2. Direccionamiento estratégico

3.2.1. Misión

La misión de la empresa corresponde a un enunciado estructurado de una forma en la cual se exprese de forma clara al mercado, a que se dedica la organización y el trabajo que desempeña para cubrir las necesidades del consumidor final. Además es un

guía mediante la cual se direccionarán la toma de decisiones y la visión de la misma. (Hellriegel, Jackson y Slocum 2013)

Por otro lado se puede decir que son “las expresiones duraderas de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares. La misión identifica el alcance de las operaciones en términos del producto o servicio y del mercado”. (David 2008, 162) Es importante mencionar que cumple con los requisitos básicos, que son “el ¿por qué de su existencia?, ¿a qué negocio se refiere? y ¿cómo se desarrolla el mismo?”

Es así que Eurofarma (2016), ha fijado la siguiente misión: “Promover el acceso a la salud y la calidad de vida con tratamiento a precio justo en una operación rentable que asegure el crecimiento sostenible en los diferentes ramos de actuación de la empresa”

3.2.2. Visión

La visión no es otra cosa que el horizonte de la empresa, es decir hacia dónde quiere llegar en un periodo de tiempo específico, tomando en consideración que este se convertirá en el objetivo global, es decir al que cada uno de los departamentos caminará con paso firme. (Amaya 2009)

Al igual que la misión esta se presenta bajo el cumplimiento de sus características primordiales posición, alcance y negocio.

De tal manera la visión de Eurofarma(2016) se define de la siguiente manera: “Consolidar las operaciones de Latinoamérica y expandir a los principales mercados globales buscando el reconocimiento de médicos y comunidades, apalancados por el lanzamiento de nuevos productos y con renta que permita el crecimiento sostenible de la compañía”.

De tal manera analizando la visión de la empresa obtenemos lo siguiente:

1. Posición: Consolidar las operaciones de Latinoamérica
2. Alcance: Expandir a los principales mercados globales buscando el reconocimiento de médicos y comunidades

3. **Negocio:** Apalancados por el lanzamiento de nuevos productos y con renta que permita el crecimiento sostenible de la compañía

3.2.3. Valores

Los valores denotan ciertos parámetros que se requieren para formar parte de la empresa, destacando que estos brindarán un complemento de las aptitudes del personal para desempeñar sus funciones.(Amaya 2009)

Los valores institucionales definidos por Eurofarma son:

1. **Ética:** “El comportamiento de todos nuestros funcionarios está basado en la ética y transparencia en todas las acciones y operaciones realizadas” (Eurofarma 2016)
2. **Compromiso:** “La competencia y el compromiso con la empresa propicia la valoración y el crecimiento de nuestros funcionarios”.(Eurofarma 2016)
3. **Diversidad:** “El respeto a la diversidad, la justicia y la igualdad en las relaciones entre empresa y funcionario son compromisos de la organización”.(Eurofarma 2016)
4. **Desarrollo sostenible:** “La responsabilidad social y la preocupación con la preservación del medio ambiente son confirmadas en las acciones volcadas al bienestar y al desarrollo sostenible de las comunidades en las cuales la empresa actúa”.(Eurofarma 2016)
5. **Riesgo:** “La creencia de que asumir riesgos es parte integrante de la actividad empresarial dinámica y exitosa”.(Eurofarma 2016)
6. **Foco:** “Nuestra meta permanente es la generación de resultados positivos para promover el crecimiento de la organización por medio de reinversión de recursos en el propio negocio”.(Eurofarma 2016)
7. **Nacionalidad:** “La empresa tiene orgullo de ser brasilera y compromiso con el desarrollo de los países en que actúa, manteniendo el respeto, las tradiciones y las costumbres de los pueblos y culturas con los cuales mantiene relaciones comerciales y operaciones propias”.(Eurofarma 2016)

3.2.4. Objetivos

Los objetivos que Eurofarma se ha planteado dentro de su planificación estratégica son los que se mencionan a continuación:

1. Mediano plazo

- a) Cumplir con el presupuesto de Ventas y EBITDA.
- b) Lanzar con éxito los productos nuevos en las fechas planeadas.
- c) Cumplir con el cronograma de aprobaciones y sometimiento de nuevos productos aprobado por Brasil.
- d) Implementar en forma exitosa el Proyecto Cumbre y Proyecto Bulk.
- e) Reducir y optimizar los costos de nuestros productos.
- f) Reducir considerablemente los montos de destrucción y reprocesos.
- g) Reducir las desviaciones de calidad en productos y procesos.
- h) Mejorar los resultado en la encuesta de clima laboral

2. Largo plazo

- a) Posicionar los productos dentro del market share en ventas (IMS) y prescripciones (Close Up).
- b) Desarrollar nuevos productos que atiendan las necesidades del mercado local.
- c) Desarrollar nuevos negocios: Maquila, Exportación Eurofarma LATAM, Adquisición de nuevos negocios.
- d) Mejora continua de nuestro ratio DSO (80 días)
- e) Mantener en positivo nuestro capital de trabajo (flujo de caja)

3.2.5. Estrategias

1. Corto plazo:

- a) Realizar la utilización de al menos el 90% de la capacidad instalada de la empresa en su área operacional.
- b) Establecer un vínculo importante con el personal que labora en la empresa, de esta manera brindar las condiciones de trabajo adecuadas.

2. Mediano Plazo:

- a) Lograr la obtención de un posicionamiento en el mercado de un 3%, tomando en consideración que el negocio a penas se encuentra en la fase de introducción al mismo.

3. Largo plazo:

- a) Obtener un crecimiento a fin a la industria, es decir al menos un 5%.

3.3. Análisis interno

3.3.1. Área administrativa

Tomando en consideración el giro de negocio que mantiene Eurofarma en Ecuador, su direccionamiento en el área administrativa se encuentra en su equipo de trabajo como su mayor fortaleza, y se enfoca en el desarrollo de sus habilidades y destrezas a través de importantes programas de capacitación.

Gráfico 19
Programa de desarrollo



Fuente: (Eurofarma 2016)

El área administrativa se encuentra direccionada al desarrollo de variables como el buen clima organizacional, políticas claras, reglamentos de seguridad ocupacional efectivos, y la capacitación constante de su personal.

Sin embargo, el sistema de selección de personal no es muy específico, puesto que se lo realiza de forma empírica solamente mediante la evaluación del perfil del puesto con las aptitudes del aspirante, mientras que la utilización de un sistema ordenado y sistematizado permitiría mayor eficiencia y certeza en el proceso.

Una vez que este proceso ha concluido, el personal seleccionado debe empezar a involucrarse con la empresa, por lo cual Eurofarma proporciona varias horas de inducción, que se aprovechan para dar a conocer los inicios de la empresa y el surgimiento de la misma a través de los años, además aprenderán sobre el reglamento interno y ocupacional que mantiene legalizado, su estructura organizacional, entre otros factores de relevancia.

La capacitación del personal no cuenta con un presupuesto anual asignado, por cuanto la misma es proporcionada mediante programas internos y por parte de los directivos de turno.

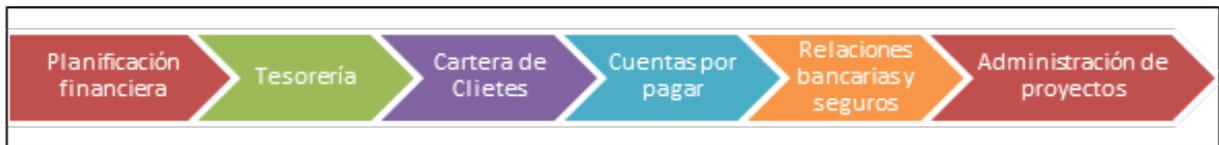
Otro de los factores a destacar en esta área es el pago de nómina, mismo que se lo realiza de forma mensual, existen programas de incentivos y comisiones y los salarios se encuentran acorde al mercado. Es importante mencionar que al encontrarse la empresa en un proceso de iniciación y adaptabilidad al mercado, no cuenta con los recursos suficientes para afrontar sus obligaciones por cuanto recibe desembolsos desde Brasil a modo de incremento en la capitalización inicial (aportes futura capitalización).

3.3.2. Área financiera

Dentro de la evaluación que se realiza al área financiera se espera localizar las fortalezas y debilidades ocasionadas por niveles de endeudamiento o extremo financiamiento otorgado por la empresa. (Amaya 2009)

Para lo cual se analizarán las siguientes variables:

Gráfico 20
Planificación financiera



Fuente: (Eurofarma 2016)

El área financiera trabaja en función a presupuestos (los presupuestos son elaborados por el departamento financiero en Ecuador, pre aprobados por Gerencia General y aprobados finalmente por Eurofarma Brasil, teniendo siempre en cuenta el análisis de fuentes y usos, el costo promedio ponderado del financiamiento (WACC), y los resultados porcentuales financieros que matriz obliga a alcanzar.

Al ser una compañía nueva en Ecuador, el financiamiento con instituciones financieras locales es imposible, puesto que al no tener historial comercial ni mucho menos flujos de efectivo históricos ningún banco en esas condiciones otorgaría préstamos, por esta razón, el financiamiento de la operación total es asumido en un 100% por los accionistas de la compañía, es decir Eurofarma Brasil.

Los presupuestos consideran ventas, costos y gastos. Los rubros que Eurofarma Ecuador requiere mensualmente para su operación son facilitados por matriz vía transferencia directa. Los gastos realizados mensualmente son monitoreados y controlados periódicamente ya que ninguno de ellos debe salir de lo presupuestado para el año en operación.

El presupuesto del año subsiguiente debe ser preparado desde el mes de agosto del presente, presentado a Gerencia en septiembre para que este revise y proponga correctivos si así lo mereciere, para finalmente exponerlo en Brasil en octubre, si la

matriz lo aprueba se considerará como el definitivo, caso contrario se tiene hasta el 10 de noviembre para que este pueda ser aprobado.

Las transferencias de Brasil para cubrir la operación mensual de Ecuador se realiza los 5 primeros días de cada mes. Todo está planeado en valores y tiempo en el presupuesto Eurofarma, esto quiere decir que todos los gastos, importaciones, adquisiciones de activos, compras y demás rubros financieros están totalmente planeados antes de iniciar cada período económico, cada contratación de personal está decidida ya con anticipación en tiempo y salarios, lo que significa que los resultados finales están en función del respeto a cada rubro planificado, no se puede contratar head count que no esté previsto.

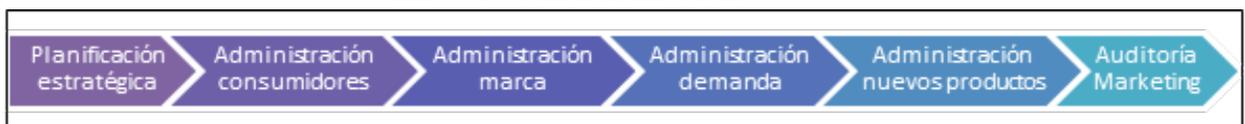
Los gastos como viajes, tickets aéreos y demás necesarios para la operación normal son cotizados previamente y cubiertos con un incremento adicional de inflación para cubrir las variaciones en precios futuras. Eurofarma considera un margen de error de presupuestos del +/- 5%.

Uno de los aspectos financieros más relevantes es que Eurofarma planifica por lo menos los primeros 3 años a pérdida, con la consigna de la siembra del producto en el mercado y un mayor posicionamiento de la marca, esto se podrá constatar más adelante en acápite de la propuesta.

3.3.3. Área comercial

El área comercial es una de las más importantes que tienen la empresa, puesto que dependerá de sus estrategias y desarrollando que los productos se puedan posicionar en el mercado, es decir, son los artífices de las ventas que logre la compañía en un período de tiempo determinado.

Gráfico 21
Área de comercialización



Fuente: (Eurofarma 2016)

Las ventas y la acción comercial es planificada e interaccionada con la organización de importaciones en función a las ventanas de producción de Brasil, cabe recalcar que las ventas se planifican en función al presupuesto de regulatoria, ya que esta presenta un plan de registros sanitarios aprobados, así como también de marcas aprobadas, esto es indispensable ya que ningún producto puede comercializarse sin registro sanitario ni marca aprobada por el fisco.

El presupuesto comercial depende de la programación por parte del departamento comercial y de la obtención de los precios techos designados por el Gobierno. Por lo dicho, entonces, queda claro que el presupuesto está diseñado de acuerdo a todas las variables que intervienen antes de planear las ventas de los productos.

El encargado del presupuesto de ventas es el gerente comercial, el mismo que previo a esto debe hacer una investigación del mercado ecuatoriano soportándose en CLOUSAP (empresa dedicada al mercado farmacéutico), para luego reconocer a matriz su interés en ciertos productos y solicitarles esto se incluya en su ventana de producción anual. Es decir, incluso las importaciones están debidamente planeadas de acuerdo a la fabricación estipulada por la planta en Brasil. (*Ver Anexo 2*)

3.3.3.1. Cartera de productos

Los productos que actualmente cuentan con registro sanitario ecuatoriano, y que son adquiridos mediante importación desde Brasil, pueden ser analizados en el *Anexo 3*:

3.4.FODA

Esta matriz es considerada como una herramienta, mediante la cual se pueden analizar las variables que involucran al mercado, es decir el ambiente interno y externo de la compañía.

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”.(Francés 2006, 38).

Después de la realización de un análisis de la industria, y de una forma interna, el FODA que se desprende para la situación de Eurofarma Ecuador, es el siguiente:

Tabla 8
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

MATRIZ FODA	
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
O1. Existen barreras de entrada que impiden el ingreso de nuevos competidores.	F1: Selección de personal bajo un perfil establecido.
O2. En el mercado farmacéutico ecuatoriano existen varios laboratorios por lo que el poder de negociación con los proveedores es favorable para la empresa.	F2: Inducción apropiada del personal
	F3. La empresa trabajo bajo la modalidad de presupuestos anuales.
	F4. Se realizan estudios de mercado constantes.
	F5. Eurofarma conoce que trabajará a pérdida 3 años consecutivos
AMENAZAS	DEBILIDADES
A1: Se depende de los precios que imponga el gobierno para comercializar los productos en el mercado ecuatoriano.	D1. No cuentan con un sistema informático de selección de personal.
A2: La medicina alternativa se está posicionando actualmente en el mercado nacional.	D2. No existe un presupuesto definido para capacitaciones del personal.
A3: Existe una gran rivalidad entre competidores.	D3. La empresa no cuenta con los recursos necesarios para afrontar sus propias obligaciones.
	D4. El presupuesto no puede ser modificado bajo ningún punto de vista.
	D5. El presupuesto lo sustenta Eurofarma Brasil, no depende de la generación propia de recursos financieros.
	D6. Las ventas en Ecuador dependen de la ventana de producción de Brasil.

3.5.Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta mediante la cual los directivos de la empresa se facilitarán mantener un conocimiento resumido de lo que tienen internamente y como se manejan los procesos en cada una de las áreas existentes, además de cumplir con un direccionamiento hacia la consecución de los objetivos que se hayan planteado.(Sánchez 2008)

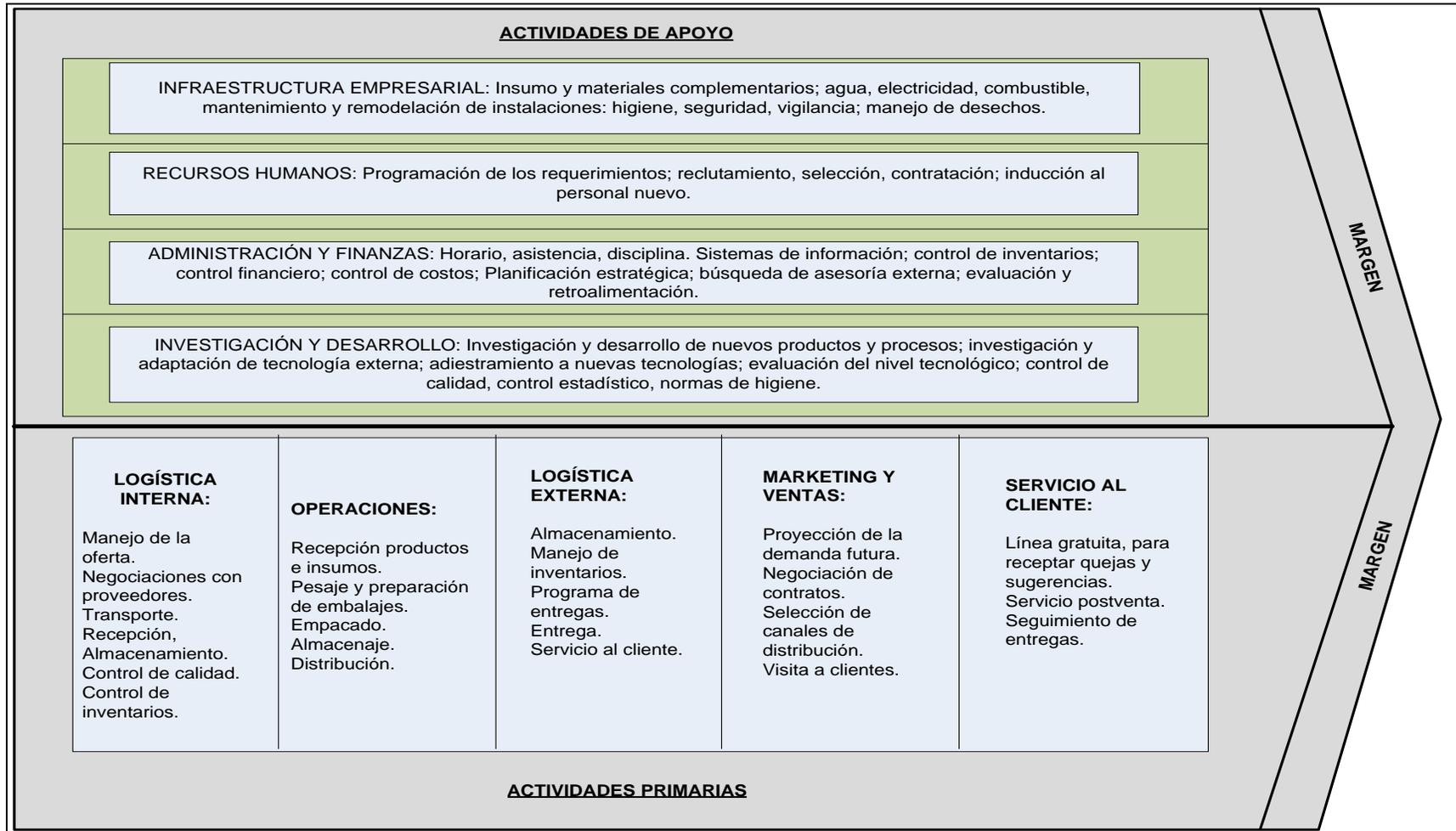
Los datos que se reflejen mediante una cadena de valor permitirán la identificación más clara de la actividad que realiza la empresa, en la que “los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se realizan para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor”. (Porter 2016)

En la actualidad, las corporaciones exitosas son aquellas que han podido desarrollar actividades que otorgan mayor valor entregado a sus clientes, situación que no solo permite su sostenimiento sino que le permite reafirmarse como entidades líderes de sus sectores a los cuales sirve.

Dentro de las actividades que se mencionan en toda la cadena es importante mencionar que la que genera un mayor valor a Eurofarma es la atención al cliente, puesto que los visitantes se encuentran capacitados de una manera mediante la cual no solo harán conocer a los médicos sobre el producto (siembra) sino que se brindará un servicio postventa en donde se conozca de mejor manera las reacciones de los pacientes después del uso del producto.

A continuación se presenta la representación gráfica de la cadena de valor de Eurofarma:

Gráfico 22
Cadena de valor



Uno de los factores más importantes que se pueden destacar es que la industria deberá mantener en constante vigilancia a factores como los proveedores, puesto que de estos depende el que la cadena productiva de una empresa no falle por falta de producto, además es importante mantener negociaciones que permitan obtener productos de calidad a costos convenientes; por otro lado todo gira en torno al cliente por lo que al no poder manejar los precios, se deberá tratar de compensar a estos mediante promociones u otras estrategias.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EUROFARMA

4.1. Análisis de rentabilidad

Para la realización óptima de un análisis de rentabilidad es necesario mantener claras ciertas definiciones fundamentales, puesto que estas permitirán un mejor conocimiento e interpretación de los datos que desarrollarán en adelante.

En este sentido se puede decir entonces que este análisis permitirá a los directivos financieros de una empresa determinar la valoración de las ventas netas obtenidas en un período contable, tomando en consideración los costos en los que la empresa ha incurrido y así obtener el valor real de la rentabilidad obtenida. (Cuevas 2010)

Para lo cual es importante conocer el balance de pérdidas y ganancias presentado por la empresa, es importante mencionar que este tienen fecha 31 de diciembre del 2016, ya que es el cierre de un año completo y del cual se puede tomar información relevante a comparar ya que es de un período total.

Tabla 9
Estado pérdidas y ganancias

EUROFARMA CIA. LTDA.		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
AL 31 DICIEMBRE 2016		
Ventas	583.113,26	
(-) Costo de Ventas	-341.487,58	
(=) Utilidad Bruta en Ventas		241.625,68
(-) Gastos Ventas	-530.884,04	
(-) Gastos Administración	-601.583,92	
(=) Utilidad Operacional		-890.842,28
(-) Gastos Financieros	-3.600,00	
(-) Gastos Depreciación	-34.774,14	
(-) Otros Resultados Integrales	-404.752,25	
(=) Pérdida del Ejercicio		-1.333.968,67

Fuente:(Eurofarma S.A. 2017)

Como lo muestra la información financiera del P y G, las ventas superan en 41% al costo de ventas gracias al convenio alcanzado con Quifatex, mismo que será el distribuidor exclusivo por el lapso de 5 años, lo que garantiza el crecimiento sostenido de la compañía en los años proyectados hasta alcanzar un EBITDA positivo del 2,5%.

Al igual que las ventas, los costos fijos totales al quinto año se estima serán cubiertos en su totalidad por las ventas, con un incremento gradual sostenido del 20%.

Para la realización del análisis de rentabilidad se requiere de los siguientes datos obtenidos del balance:

Tabla 10
Participación

EUROFARMA CIA. LTDA.		
RENTABILIDAD		
A Diciembre del 2016		
(en USD)		
Ventas	583.113,26	100%
Costos Variables	(341.487,58)	-59%
Contribución Marginal	241.625,68	41%
Participación	100%	
Costos Fijos totales	(1.136.067,96)	
Costos Fijos asignados	(1.136.067,96)	
Utilidad de operación	(894.442,28)	

Analizando la información se puede mencionar que el 100% de las ventas realizadas por Eurofarma corresponde a la venta de medicamentos ya que la empresa se dedica solamente esta actividad tal como lo muestra su Registro Único de Contribuyentes (RUC) (*Ver Anexo 4*); es decir, los costos fijos y variables presentados se refieren de igual manera únicamente a la comercialización de fármacos a nivel nacional.

De igual manera es importante conocer dicha participación en relación al precio de venta promedio y por lo tanto la contribución marginal ponderada.

Cabe mencionar que la pérdida del ejercicio ascendida a -894 mil aproximadamente, se la proyecta cubrir en su totalidad al término del 4to año alcanzando el punto de equilibrio en unidades monetarias, siendo el 2020 el año donde

EUROFARMA alcance un EBITDA del 2,5%; por lo anteriormente expuesto, se debe aclarar que los costos fijos totales son congelados hasta el 5to año de operación, puesto que como se lo expuso anteriormente, todas las inversiones necesarias para el crecimiento del proyecto al mediano plazo (5 años) se las realizaron ya en el año cero.

Tabla 11
Contribución marginal ponderada

EUROFARMA CIA. LTDA.		
PARTICIPACIÓN - PVP		
A Diciembre del 2016		
(en USD)		
Precio de venta	13,65	100%
Costos Variables	7,99	59%
Contribución Marginal	5,66	41%
Participación	100%	
Contribución marginal ponderada	5,66	

Cómo estrategia financiera, Eurofarma proyectó su actividad operacional a 5 años con el objetivo de planificar su sostenibilidad en el tiempo, la estrategia es que la utilidad operacional absorba los gastos totales en cinco años y obtener así utilidad neta, como se puede observar, a su primer año de operación comercial, presenta una operación sostenida en función a un acuerdo de distribución bien logrado con Quifatex.

Las ventas en un inicio alcanzan los 583 mil dólares mientras que los costos de ventas sumaron apenas 341 mil dólares, dejando así un margen de contribución del 41% sobre el nivel de ventas, lo que deduce que la estrategia financiera comercial sostiene el costo de ventas y permite tener una utilidad operacional.

Por otro lado, el reto y objetivo la empresa está en que las ventas en cinco años alcancen a cubrir el 100% de los costos fijos totales que suman 1'136 mil dólares, y deje además una utilidad neta que supere el EBITDA de 2,5% al término del quinto año, este objetivo macro (mediano plazo) se lo ha estructurado en objetivos anuales con el fin de primero alcanzar la auto sostenibilidad y el punto de equilibrio al cuarto año de funcionamiento con un crecimiento en ventas anuales del 20%, esto puede ser posible puesto que el costo fijo quedará congelado durante los cinco años de proyección debido a que toda la inversión requerida para el crecimiento anual se lo ha efectuado en el año

cero de operación, es decir, toda la inversión requerida para el nivel de ventas proyectado al quinto año se lo ha realizado ya en fuerza de ventas, personal administrativo y activos fijos productivos que permitan sembrar la marca y traducirlo en recetas prescritas y posteriormente en compras farmacia, lo que traduce que el contrato con el distribuidor también deberá ser revisado y ajustado anualmente con el mismo incremento porcentual de las ventas anuales.

4.2. Análisis costo, volumen, utilidad

El análisis costo, volumen, utilidad permite al analista financiero obtener un panorama amplio del proceso de planificación de las variables involucradas en el balance de resultados, en resumen se puede decir que este análisis proporciona una visión específica de los supuestos en base al comportamiento de los costos. (Saucedo 2012)

Es decir, la información que se obtenga mediante la realización de un análisis de costo, volumen, utilidad permitirá que el proceso de toma de decisiones que se realice al interno de la empresa se lo realice de forma eficiente. Es importante conocer que dentro de este análisis se realizará el cálculo del punto de equilibrio, aunque este valor no sea de verdad importante o determinante para la empresa puesto que el objetivo de cualquier organización es la obtención de utilidades que le proporcionen estabilidad en el mercado.

En general las variables que se analizarán son:

1. **Costo:** Corresponde a cifras que pueden ser utilizadas a favor de la empresa, mediante su reducción y optimización. Son montos muy importantes pero que deben ser utilizados con la mayor discreción posible, tomando en consideración que su abuso disminuirá las utilidades de la empresa.

Los costos en Eurofarma forman parte de la estrategia financiera corporativa, pues al ser Eurofarma Brasilel único proveedor, el poder de

negociación incrementa, lo que permite obtener costos muy competitivos para la industria y ubicar con precios por debajo de los pisos fijados por el gobierno. Cabe recalcar que otra puntal clave en la estrategia de precios es aprovechar el diferencial cambiario de reales a dólares, lo que nos permite maximizar las compras, minimizando los costos, además de maximizar la rentabilidad.

2. **Volumen:** Dentro de esta variable se deberá tomar en consideración factores importantes como la demanda existente en el mercado de un determinado producto, además de la capacidad real e instalada con la que cuenta la empresa, y por último la ventaja competitiva con la que se presenta el producto al consumidor y que lo destaca del ya existente.

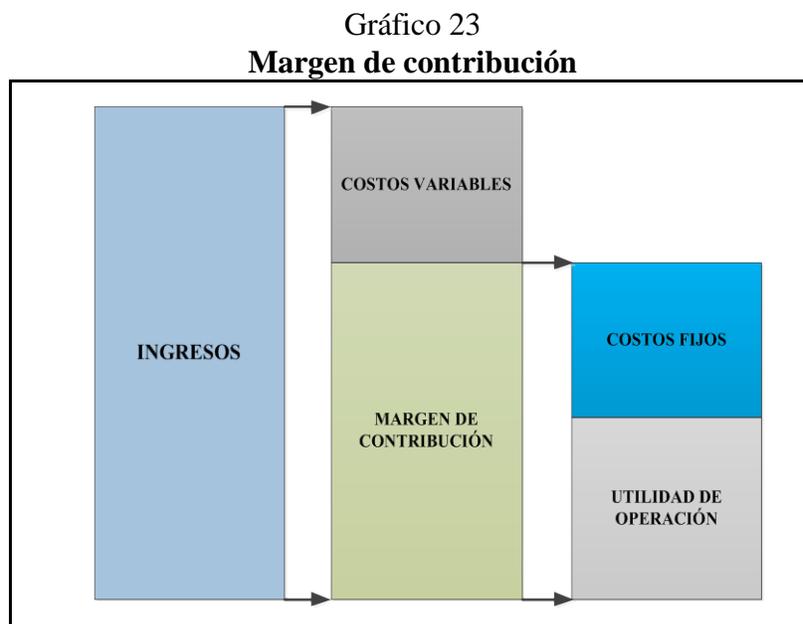
Para Eurofarma la herramienta costo, volumen, utilidad también forma parte de su estrategia financiera, en el caso del volumen, la empresa tiene garantizado el nivel de aprovisionamiento de cada medicamento, puesto que al tener planeada financieramente la demanda, tiene apalancado su nivel de ventas con la ventana de producción de Brasil, lo que permite sostener el crecimiento proyectado.

3. **Precio:** Como se había mencionado en acápite anteriores esta es una variable que no puede ser controlable por la empresa, puesto que debe regirse a los valores presentados por el MSP, sin embargo se debe mencionar que la combinación de factores claves tales como; la ventana de producción planificada, los costos bajos de la importación de los medicamentos a casa matriz, el diferencial cambiario y la misión corporativa del acceso a la salud a precio justo, permiten que Eurofarma fije sus precios por debajo del techo fijado por la autoridad, tal como se muestra en el *Anexo 5*.

Dentro del análisis de costo, volumen, utilidad; es importante tomar en consideración ciertos supuestos que facilitarán el mismo, estos son:

1. Ventas totales
2. Costos fijos y variables
3. Inventarios
4. En el cálculo del punto de equilibrio los valores son invariables.
5. Se determinará dicho cálculo tomando en consideración una sola línea de producción es decir medicamentos en general, para la obtención de su margen de contribución.

Es importante tener claro el término margen de contribución, mismo que no es otra cosa que la diferencia entre ingresos totales y costos variables, y que se convierte en un aporte para la obtención del valor de los costos fijos y de la utilidad neta del ejercicio. (Ramírez 2008) Tal como lo muestra la siguiente gráfica:



Fuente:(Ramírez Padilla 2008)

Se puede decir que la obtención de estos datos, permitirán que los directivos de la empresa cuenten con la información necesaria para realizar un proceso de toma de

decisiones efectiva en relación a las ventas, siempre con una visión de cumplimiento de los objetivos planteados.

Como lo anotamos anteriormente, dentro de la planificación estratégica y financiera de la compañía, está proyectado técnicamente que al término del año cuatro, las ventas netas cubran el total de los costos fijos, alcanzado así el punto de equilibrio al comercializar 201 mil unidades a un precio promedio de 13,65 USD y, al finalizar el quinto año, Eurofarma alcance un EBITDA del 2,5%, garantizando así la auto sustentabilidad en el cuarto año del proyecto y la absorción total de los costos más un margen de utilidad en el quinto año dentro de una planeación financiera sostenible.

De tal manera, el primer paso es la obtención del punto de equilibrio, es decir aquel valor en el cual la empresa logra cubrir sus costos fijos y variables pero que no cuenta con ninguna utilidad o ganancia, en el caso de Eurofarma es el siguiente:

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

Tabla 12
Datos punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	USD
Costos de variable	341.487,58
Costos fijos	1.136.067,96
unidades	200.932,42
Costo variable unitario	7,99
P.V.P. promedio	13,65
Margen de contribución	5,65
Ventas totales	583.113,26

$$PE = \frac{1.136.067,96}{1 - \frac{341.487,58}{583.113,26}}$$

$$PE = \frac{1.136.067,96}{1 - 0,59}$$

$$PE = \frac{1.136.067,96}{0.41}$$

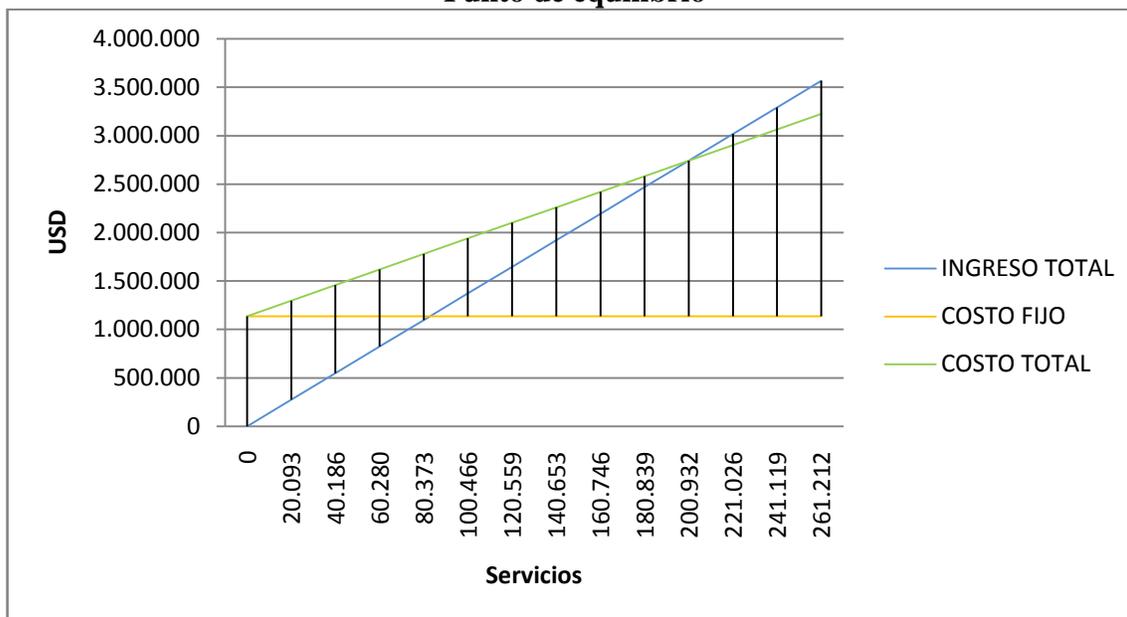
$$PE = \$ 2.741.663,46$$

De tal manera, para que la empresa muestre un punto de equilibrio en sus ventas, esta deberá alcanzar \$ 2.741.663,46, de esta manera no alcanzará los valores mínimos recomendados para que no tenga una pérdida en su ejercicio económico. En el siguiente acápite se muestra el cálculo correspondiente al número de unidades que requiere Eurofarma para establecer un punto de equilibrio.

Tabla 13
Punto de equilibrio en unidades

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	RUBROS				
	INGRESO TOTAL	C.VAR.UNIT	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	BENEFICIO
0	0	0	1.136.068	1.136.068	-1.136.068
20.093	274.229	160.622	1.136.068	1.296.690	-1.022.461
40.186	548.457	321.244	1.136.068	1.457.312	-908.854
60.280	822.686	481.866	1.136.068	1.617.934	-795.248
80.373	1.096.915	642.487	1.136.068	1.778.555	-681.641
100.466	1.371.143	803.109	1.136.068	1.939.177	-568.034
120.559	1.645.372	963.731	1.136.068	2.099.799	-454.427
140.653	1.919.601	1.124.353	1.136.068	2.260.421	-340.820
160.746	2.193.829	1.284.975	1.136.068	2.421.043	-227.214
180.839	2.468.058	1.445.597	1.136.068	2.581.665	-113.607
200.932	2.742.287	1.606.219	1.136.068	2.742.287	0
221.026	3.016.515	1.766.841	1.136.068	2.902.909	113.607
241.119	3.290.744	1.927.462	1.136.068	3.063.530	227.214
261.212	3.564.973	2.088.084	1.136.068	3.224.152	340.820

Gráfico 24
Punto de equilibrio



4.3. Fijación de precios

El precio representa aquel valor monetario que se establece por la entrega de un bien o servicio, sin embargo su importancia muchas veces se encuentra minimizada, y por tal motivo es uno de los factores menos analizados dentro de las empresas. (Arellano 2000)

En este sentido, como se había mencionado anteriormente, el precio es una variable que dentro de la industria farmacéutica no representa lo que comúnmente se realiza en otras empresas, esto debido a que se encuentra regulada por el estado a través del MSP.

Eurofarma Ecuador al ser una filial de Eurofarma Brasil, cuenta con precios como compañía relacionada, esta estrategia corporativa permite que la compañía a nivel mundial cumpla con uno de sus puntales dentro de su misión, la de “promover el acceso a la salud y calidad de vida con tratamiento sostenible en los diferentes ramos de actuación de la empresa”, al contrario de la competencia, la organización busca como objetivo fijar sus precios de venta por debajo de los fijados como techo por las autoridades de control sanitario en Ecuador, lo que permite sacar ventaja competitiva y mejorar ostensiblemente la productividad.

4.4. Determinación y análisis de utilidad

Los directivos de una empresa siempre se encontrarán interesados por conocer los resultados que proporcionan a la empresa cada uno de sus departamentos, puesto que de cada uno de ellos y su productividad aportarán para que los resultados de la empresa determinen su rentabilidad en el mercado.(Ramírez Padilla 2008)

Los esfuerzos que se realicen desde cada uno de los departamentos paralograr que la empresa obtenga utilidades en un ejercicio económico no siempre puede ser la adecuada, de ahí la importancia por establecer objetivos y metas departamentales que se involucren con las empresariales y de esta manera fijar cada uno de los tiempos y desarrollo investigativo necesario.

Para que la empresa genere utilidades es necesario que cumpla con elementos básicos de su gestión, estos son:

1. El costo variable por unidad debe ser menor que el precio de venta al público, es decir en el caso de Eurofarma es una condición que se cumple.

Tabla 14
Comparativo entre el costo variable y el PVP

Costo variable unitario	7,99
P.V.P. promedio	13,65

2. El volumen de ventas deberá generar un margen de contribución que cubra la equivalencia de sus costos fijos, lo que ocasionará la obtención de utilidades. En el caso de Eurofarma el margen de contribución es de 5.65, valor que determina un punto de equilibrio entre las ventas y los costos.

Como se ha podido ver anteriormente, Eurofarma en su primer año de gestión comercial, alcanza una utilidad bruta del 41% sobre los costos de ventas, sin embargo los costos fijos son altamente superiores a la utilidad

bruta, provocando así que la utilidad neta del ejercicio sea de -1'333 mil dólares, con la proyección estimada supone alcanzar su punto de equilibrio en 4 años, con una venta en unidades de 201 mil productos y un alcance en dólares de 2'743 mil aproximadamente.

La planeación financiera corporativa, mantenía un EBITDA negativo promedio de -10% en los primeros tres años, y finalmente alcanzar un 2.5% al término del quinto año de operación comercial, esperando para entonces alcanzar un posicionamiento estelar dentro de las veinte principales farmacéuticas dentro del mercado ecuatoriano, mediante el uso adecuado de estrategias que nos permitan a mediano y largo plazo alcanzar competitividad en base a un adecuado proceso de productividad.

4.4.1. Indicadores financieros

Dentro de un análisis financiero es importante realizar cálculos sobre indicadores, ya que sus resultados permitirán la implementación de procesos administrativos que permitan el logro de los objetivos planteados y la mejora en los índices de productividad de la empresa.

Es importante mencionar que el 2016 es el primer año operativo de Eurofarma en Ecuador, razón por la cual los cálculos de los indicadores financieros no podrán ser analizados con períodos anteriores. Otra de las limitaciones que han sido encontradas en el presente estudio es que las empresas que pertenecen a la industria farmacéutica es muy celosa con los resultados e índices esto a pesar de existir empresas especializadas en esto como IMS Health y Close-Up la información que ellos proporcionan es únicamente comercial y de mercado en cuanto a posicionamiento de marca y productos en el mercado, sus plazas y distribución total del mercado más no información financiera, por lo que tampoco se ha logrado emitir un comparativo de estos resultados con el comportamiento de la industria.

1. Indicadores de liquidez:

a) Razón corriente

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{241.169,49}{211.797,77}$$

$$\text{Razón corriente} = 1,13867$$

Indicador positivo, pues indica que por cada dólar que la compañía mantiene como obligación a corto plazo, tiene un fondo de maniobra de 0.13867. A pesar que Eurofarma en sus resultados 2016 presenta una pérdida de 1'333 mil dólares, su manejo adecuado de los pasivos corrientes y, el adecuado uso e inversión en activos corrientes permiten que goce de liquidez en su gestión de manejo del ciclo de efectivo, el acertado convenio con Quifatex y las estrategias plasmadas en cada uno de sus cláusulas hace que el control de las cuentas por cobrar y su recuperación sean 100% eficientes.

Si bien es cierto, mantiene un contrato de exclusividad con el distribuidor lo que limita expandir su comercio a otras cadenas, es esta misma condición de exclusividad la que permite que Eurofarma tenga liquidez sostenida, sumado a esto el hecho que su único proveedor sea la casa matriz, manteniendo costos bajos y plazos adecuados al correcto manejo del ciclo de efectivo, hacen que el indicador de liquidez marque un capital de trabajo por cada dólar comprometido de 0,13867 dólares.

b) Capital neto de trabajo

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

$$\text{Capital neto de trabajo} = 241.169,49 - 211.797,77$$

$$\text{Capital neto de trabajo} = 29.371,72$$

El resultado de este indicador se presenta positivo, puesto que la empresa tendrá un fondo de maniobra (KNT) de \$29,371.63 después de pagar su deuda corriente, es decir no se genera un apalancamiento negativo.

El balance general de Eurofarma muestra el resultado de las estrategias financieras usadas en el manejo de la operación total de la compañía, la administración de activos y pasivos corrientes marca que a pesar de que aún no es auto sustentable por el valor de los costos fijos totales, mantiene un capital neto de trabajo positivo, lo que confirma las bondades de la planeación estratégica, la determinación de los plazos de cobro y pagos, han resumido un capital de trabajo neto de \$29,371.63 para el 2016.

c) Rotación de activos corrientes

$$\text{Rotación de activos corrientes} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de activos corrientes}}$$

$$\text{Rotación de activos corrientes} = \frac{583.113,26}{241169,49}$$

$$\text{Rotación de activos corrientes} = 2.43$$

Como se puede constatar el resultado de la rotación de activos corrientes muestra un valor positivo, es decir, que la gestión que se tiene en relación a este rubro es la adecuada por parte de la gerencia financiera de Eurofarma. El resultado muestra y confirma el correcto manejo de los activos corrientes y el ciclo de efectivo.

La rotación de los activos corrientes sobre las ventas indican que los cobros y recuperación de cartera permite seguir abasteciendo de mercadería conforme rotan las ventas, sin duda alguna un indicador financiero positivo que marca la eficiencia de las estrategias financieras estructuradas para la operación.

d) Rotación de inventarios

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de artículos vendidos}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{341.487,58}{0}$$

$$\text{Rotación del inventario} = 0$$

En este sentido la empresa no cuenta con una rotación de inventarios puesto que sus importaciones ingresan al país y de inmediato se trasladan a las bodegas de Quifatex, el distribuidor autorizado en el Ecuador de Eurofarma. Esta es quizá la estrategia mejor ubicada dentro del plan estratégico de la empresa, pues permite bajar costos de distribución, publicidad, bodega y administración de recursos de inventario ocioso.

e) Razón rápida

$$\text{Razón rápida o prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Razón rápida o prueba de ácido} = \frac{241.169,49 - 0}{211.797,86}$$

$$\text{Razón rápida o prueba de ácido} = 1.13$$

Este indicador muestra un valor mayor a uno lo que significa que la empresa se encuentra en la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, es importante tomar en consideración que la prueba ácida determina la liquidez de la empresa.

De pronto este dato podría resultar contradictorio si se visualiza una pérdida en el estado de pérdidas y ganancias, pero esto no es así puesto que esta se encuentra

planificada en la gestión financiera anual, y de tal manera existen las previsiones para enfrentar cuentas adquiridas por la empresa a corto plazo. Cabe recalcar que en este indicador el valor de los inventarios es de cero, puesto que al manejar toda la importación Quifatex, Eurofarma no tiene inventario de mercadería como resultado de una estrategia financiera pensada en maximizar sus ingresos y minimizar su riesgo y costos.

2. Indicadores de rentabilidad:

Es importante conocer que los índices de productividad permitirán que los directivos tengan una idea clara de la situación de la empresa para una efectiva toma de decisiones. De tal manera se obtiene lo siguiente:

- a) Índice de productividad

$$\text{Índice de productividad (IP)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso utilizado}}$$

$$\text{Índice de productividad (IP)} = \frac{583.113,26}{341.487,58}$$

$$\text{Índice de productividad (IP)} = 1,70$$

Este indicador establece la productividad que se ha obtenido en base a los recursos utilizados por la comercialización de medicamentos en el Ecuador, como se puede notar el resultado obtenido es un valor mayor de cero lo que significa se ha obtenido utilidad sobre el costo de ventas utilizar.

Dentro del objeto de estudio de esta investigación, este resultado es esencial, pues muestra la eficiencia del uso de los recursos sobre la calidad del producto, haciendo de la operación de Eurofarma productiva, ya que el uso debido de las herramientas y estrategias financieras planteadas han generado el 70% de eficiencia en el correcto uso

de los recursos, encaminándose así a mejorar su competitividad al corto plazo dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano.

b) Índice de productividad de mano de obra indirecta

$$IP \text{ de } MOI = \frac{\text{Precio de venta unitario } \times \text{ nivel de prod.}}{\text{Costo de mano de obra } \times \text{ No. de horas empleadas}}$$

$$IP \text{ de } MOI = \frac{13.65 \times 20.0932,42}{17.800 \times 1.800}$$

$$IP \text{ de } MOI = \frac{2.742.286,03}{32.040.000} = \mathbf{0.0855}$$

Este cálculo permite determinar si los recursos destinados a la contratación de fuerza de ventas, brindan rentabilidad a la empresa, como se puede ver la fórmula arroja un valor de 0.0855, mismo que al ser positivo establece el rendimiento de la misma.

3. Indicadores de endeudamiento

a) Índice de endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{250.866,29}{421.507,04}$$

$$\text{Endeudamiento} = \mathbf{0,60 = 60\%}$$

Como resultado se obtiene que la empresa cuenta con el 60% de sus activos comprometidos, esto muestra y confirma nuevamente el correcto manejo del ciclo de

efectivo de la compañía, es decir que los activos apenas se muestran comprometidos en un 60% en relación a sus pasivos, es decir, Eurofarma es una compañía que mantiene salud económica y libre de iliquidez técnica.

a) Índice patrimonial

$$\textit{Patrimonio o de propiedad} = \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo total}}$$

$$\textit{Patrimonio o de propiedad} = \frac{170.640,75}{421.507,04}$$

$$\textit{Patrimonio o de propiedad} = 0,40 = 40\%$$

Es decir, el 40% del patrimonio de la empresa de encuentra comprometido con los activos fijos.

4.5. Análisis de sensibilidad

Una vez que se ha realizado un análisis general de las principales variables financieras, se requiere establecer posibles escenarios que influenciaría los resultados de un ejercicio económico; dichos datos proporcionarán a los directivos de la empresa las herramientas necesarias para realizar un proceso de toma de decisiones apropiado en base a cambios que se pudieran generar por cualquier motivo ya sea por situaciones internas o externas. Por lo tanto, en adelante se presentarán el desarrollo del cálculo de un punto de equilibrio tomando en consideración tres posibles variaciones estas son:

1. Variaciones en los costos variables, mismos que generaran un incremento de un 10%.
2. Incremento de un 10% en los costos fijos.
3. Variación positiva en un 10% del PVP.

De tal manera se presenta lo siguiente:

1. Primer escenario

Tabla 15
Variación costos variables

COSTOS VARIABLES	
ACTUALES	MÁS 10%
341.487,58	375.636,34

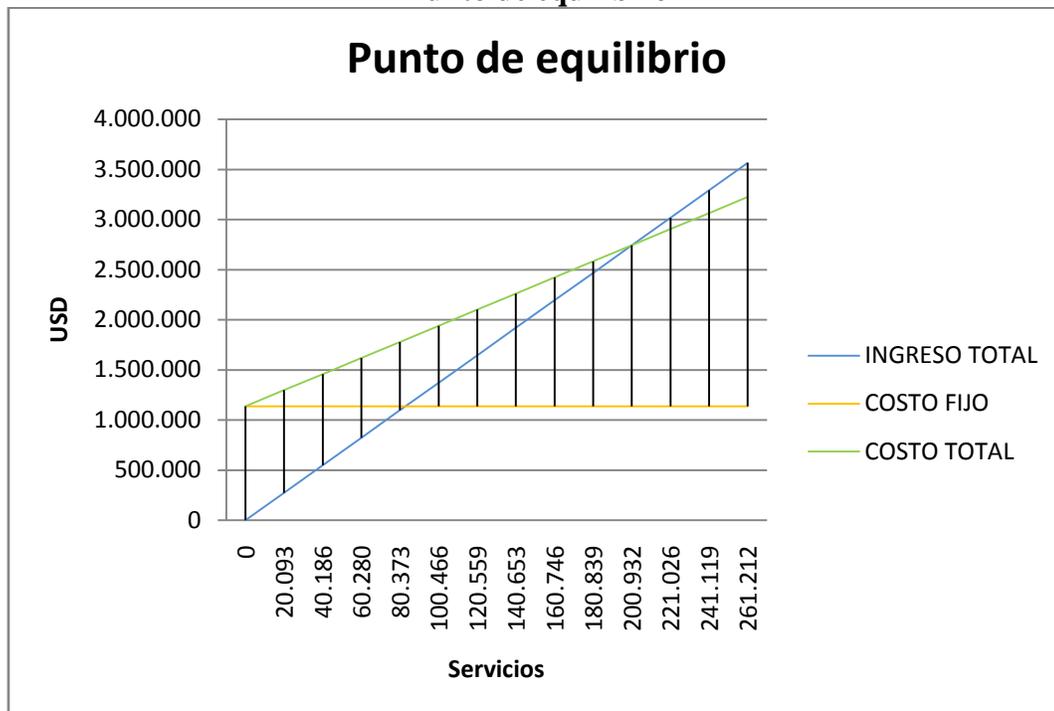
Tabla 16
Datos punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	USD
Costos de variable	375.636,34
Costos fijos	1.136.067,96
unidades	200.932,42
Costo variable unitario	7,99
P.V.P. promedio	13,65
Margen de contribución	5,65
Ventas totales	583.113,26

Tabla 17
Resultados punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	RUBROS				
	INGRESO TOTAL	C.VAR.UN IT.	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	BENEFICIO
0	0	0	1.136.068	1.136.068	-1.136.068
20.093	274.229	160.622	1.136.068	1.296.690	-1.022.461
40.186	548.457	321.244	1.136.068	1.457.312	-908.854
60.280	822.686	481.866	1.136.068	1.617.934	-795.248
80.373	1.096.915	642.487	1.136.068	1.778.555	-681.641
100.466	1.371.143	803.109	1.136.068	1.939.177	-568.034
120.559	1.645.372	963.731	1.136.068	2.099.799	-454.427
140.653	1.919.601	1.124.353	1.136.068	2.260.421	-340.820
160.746	2.193.829	1.284.975	1.136.068	2.421.043	-227.214
180.839	2.468.058	1.445.597	1.136.068	2.581.665	-113.607
200.932	2.742.287	1.606.219	1.136.068	2.742.287	0
221.026	3.016.515	1.766.841	1.136.068	2.902.909	113.607
241.119	3.290.744	1.927.462	1.136.068	3.063.530	227.214
261.212	3.564.973	2.088.084	1.136.068	3.224.152	340.820

Gráfico 25
Punto de equilibrio



2. Segundo escenario

Tabla 18
Variación costos fijos

COSTOS FIJOS	
ACTUALES	MÁS 10%
1.136.067,96	1.249.674,76

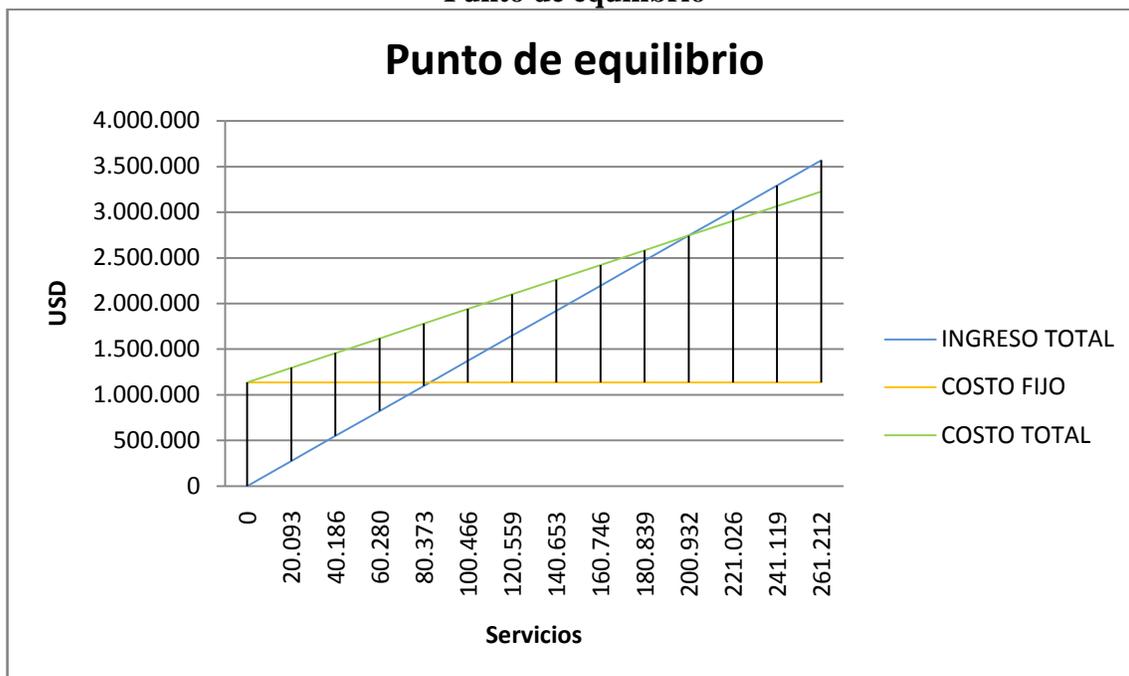
Tabla 19
Datos punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	USD
Costos de variable	341.487,58
Costos fijos	1.249.674,76
unidades	221.025,66
Costo variable unitario	7,99
P.V.P. promedio	13,65
Margen de contribución	5,65

Tabla 20
Resultados punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	RUBROS				
	INGRESO TOTAL	C.VAR.UN IT.	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	BENEFICIO
0	0	0	1.249.675	1.249.675	-1.249.675
24.112	329.074	192.746	1.249.675	1.442.421	-1.113.347
46.214	630.726	369.430	1.249.675	1.619.105	-988.379
68.317	932.377	546.114	1.249.675	1.795.789	-863.412
90.420	1.234.029	722.798	1.249.675	1.972.473	-738.444
112.522	1.535.681	899.482	1.249.675	2.149.157	-613.477
134.625	1.837.332	1.076.167	1.249.675	2.325.841	-488.509
156.727	2.138.984	1.252.851	1.249.675	2.502.525	-363.542
178.830	2.440.635	1.429.535	1.249.675	2.679.209	-238.574
200.932	2.742.287	1.606.219	1.249.675	2.855.893	-113.607
221.026	3.016.515	1.766.841	1.249.675	3.016.515	0
241.119	3.290.744	1.927.462	1.249.675	3.177.137	113.607
261.212	3.564.973	2.088.084	1.249.675	3.337.759	227.214
281.305	3.839.201	2.248.706	1.249.675	3.498.381	340.820

Gráfico 26
Punto de equilibrio



3. Tercer escenario

Tabla 21
Variación PVP

PVP	
ACTUALES	MÁS 10%
13,65	15,01

Tabla 22
Datos punto de equilibrio

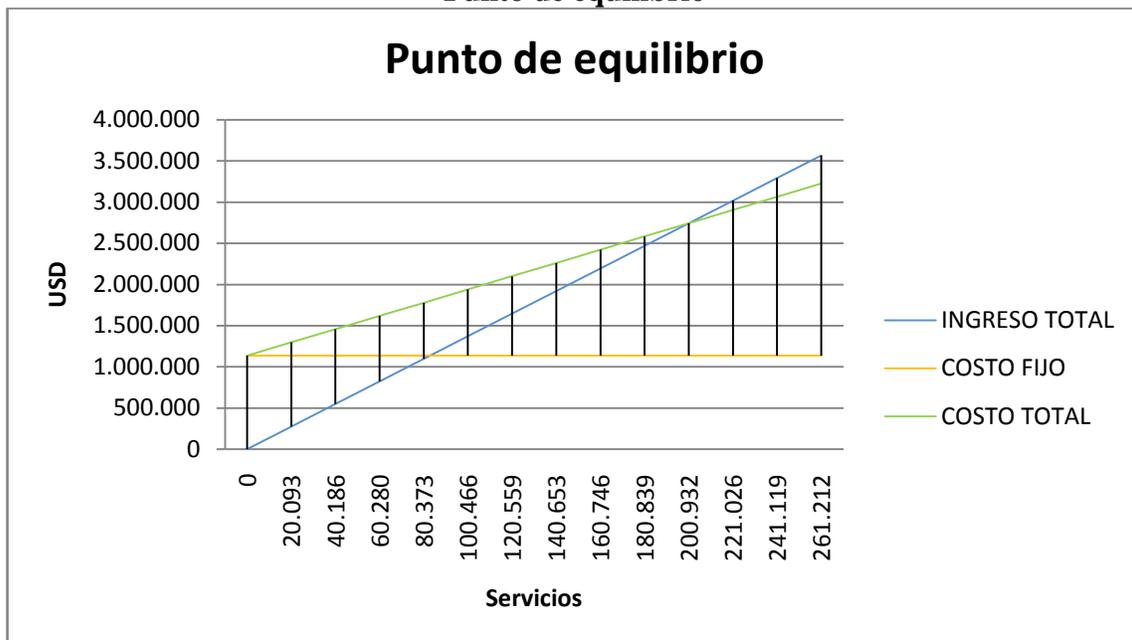
DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	USD
Costos de variable	341.487,58
Costos fijos	1.136.067,96
unidades	161.861,61
Costo variable unitario	7,99
P.V.P. promedio	15,01
Margen de contribución	7,02
Ventas totales	583.113,26

Tabla 23

Resultados punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	RUBROS				
	INGRESO TOTAL	C.VAR.UNIT.	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	BENEFICIO
0	0	0	1.136.068	1.136.068	-1.136.068
12.279	184.341	98.157	1.136.068	1.234.225	-1.049.884
28.465	427.337	227.546	1.136.068	1.363.614	-936.277
44.651	670.333	356.936	1.136.068	1.493.003	-822.670
60.838	913.329	486.325	1.136.068	1.622.393	-709.064
77.024	1.156.325	615.714	1.136.068	1.751.782	-595.457
93.210	1.399.321	745.104	1.136.068	1.881.172	-481.850
109.396	1.642.318	874.493	1.136.068	2.010.561	-368.243
125.582	1.885.314	1.003.882	1.136.068	2.139.950	-254.636
141.768	2.128.310	1.133.272	1.136.068	2.269.340	-141.030
161.862	2.429.961	1.293.893	1.136.068	2.429.961	0
181.955	2.731.613	1.454.515	1.136.068	2.590.583	141.030
202.048	3.033.264	1.615.137	1.136.068	2.751.205	282.059
222.141	3.334.916	1.775.759	1.136.068	2.911.827	423.089

Gráfico 27
Punto de equilibrio



Como se puede notar en cada uno de los escenarios ocurren ciertas variaciones que podrían afectar el punto de equilibrio establecido por la empresa, de ahí la importancia de analizarlos en diferentes escenarios para conocer los posibles efectos de los mismos antes de que ocurran.

En este sentido, es necesario precisar que con el incremento de un 10% en los costos variables el punto de equilibrio se mantiene tal cual al calculado inicialmente. En el segundo escenario con un incremento de un 10% en los costos fijos si se elevan el número de unidades a vender para alcanzar dicho equilibrio, es decir para la obtención de utilidades se deberán vender una mayor cantidad de productos. Por último en el tercer escenario con un incremento de un 10% en el PVP promedio, se pudo establecer que las unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio deberán ser menores, por lo que las utilidades llegarán a ser efectivas antes de lo planificado.

Otra de las variables que podrían llevar a conocer los puntos sensibles en los cuales la empresa podría tener éxito o fracaso en la industria es la variación en la tasa de cambio de la moneda, en este caso se hablaría de los Reales Brasileños, tomando en consideración que la mercadería es adquirida a costos cuantificados en esta denominación.

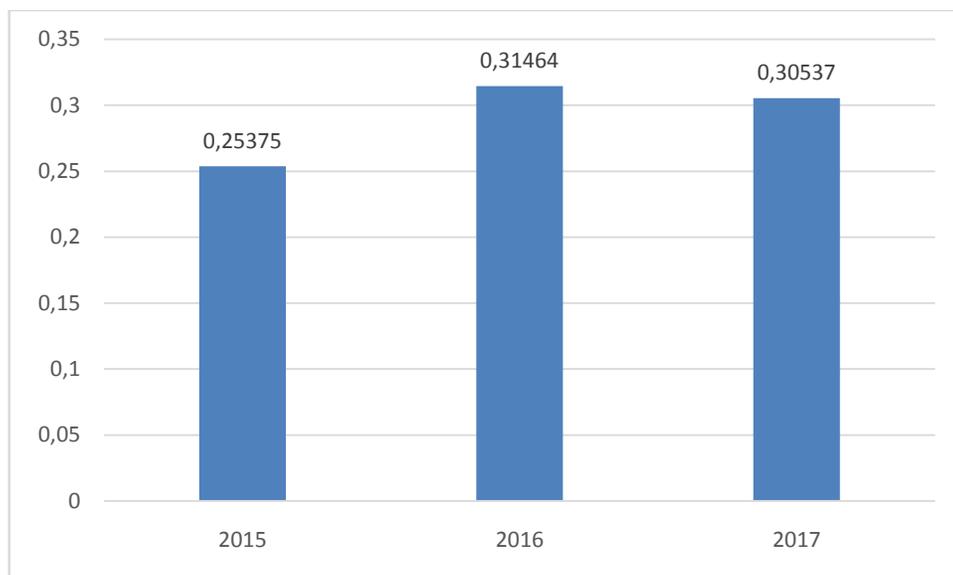
De tal manera se realizará un análisis en tres escenarios, optimista, pesimista y el esperado; de acuerdo a la variación de la tasa de cambio en los últimos tres años, presentándose así de la siguiente manera:

Tabla 24
Tasa de cambio del Real Brasileiro respecto al Dólar

ESCENARIOS	AÑO	TASA DE CAMBIO
Optimista	2015	0,25375
Pesimista	2016	0,31464
Esperado	2017	0,30537

Fuente: (Banco Central del Ecuador 2017)

Gráfico 28
Tasa de cambio del Real Brasileiro respecto al Dólar



Fuente: (Banco Central del Ecuador 2017)

Por lo tanto el escenario esperado sería este año, con una tasa de cambio de 0,30537 centavos de dólar, sin embargo si se toma en consideración el valor presentado en el año 2016 donde es más alto alcanzando 0,31464; la empresa presentaría una pérdida no esperada por el aumento de costos, generando de esta manera un cambio radical en los presupuestos presentados en el año obteniendo así un escenario pesimista.

Sin embargo si la situación es lo contrario y se toman los datos del año 2015, donde la tasa de cambio llegó apenas 0,25375 centavos de dólar, para la empresa sería algo beneficioso presentándose así un escenario optimista para las finanzas de Eurofarma.

Sea cual sea el panorama del tipo de cambio del Real frente al Dólar, Eurofarma plantea una estrategia financiera a nivel internacional y su actividad en América del Sur, al contar con el dólar como moneda de circulación, Ecuador se convierte en el potencial eje económico para la región del corporativo, puesto que los inventarios siempre serían adquiridos en Reales, pero comercializados en dólares, además la ubicación geográfica estratégica natural, hace que las distancia y los costos se asocien para hacer del tipo de cambio el aliado ideal para el crecimiento sostenido de Eurofarma Ecuador.

Incluso el corporativo sostiene a Ecuador como el potencial distribuidor relacionado para el resto de subsidiarias de la marca en Latinoamérica, motivo por el

cual, el modelo de sensibilidad planteado cobra importancia en cuanto al costo y al presupuesto, pero no quita competitividad ni oportunidad de desarrollo, ya que el diferencial cambiario siempre será favorable en la venta sobre las compras.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Son cinco las empresas que dominan el mercado farmacéutico, sin embargo el Grupo Difare y Farcomed perteneciente al grupo GPF, son los que se mantienen con un mejor posicionamiento en el mercado; para el 2005 tenían un 57,4%, mismo que para el 2015 se incrementó al 81.03% del mismo.
2. El número de unidades producidas por las empresas de la industria farmacéutica, cantidades que han pasado de 65 millones en 2012 a 1590 millones en 2016; lo que corresponde a un valor presupuestado de 207.20 millones de dólares.
3. Los medicamentos sin marca han ganado posicionamiento en el mercado debido a su precio, este dato se corrobora puesto que para el 2011 el porcentaje de solicitudes de registros sanitarios para genéricos alcanzaron a penas un 10% y las el 2015 llegó a 30.4%.
4. El sistema de selección de personal de Eurofarma no es muy específico, puesto que se lo realiza de forma empírica solamente mediante la evaluación del perfil del puesto con las aptitudes del aspirante, mientras que la utilización de un sistema ordenado y sistematizado permitiría mayor eficiencia y certeza en el proceso.
5. El área financiera trabaja en función a presupuestos (los presupuestos son elaborados por el departamento financiero en Ecuador, pre aprobados por Gerencia General y aprobados finalmente por Eurofarma Brasil, teniendo siempre en cuenta el análisis de fuentes y usos, el costo promedio ponderado

del financiamiento (WACC), y los resultados porcentuales financieros que matriz obliga a alcanzar.

6. El presupuesto comercial depende de la programación por parte del departamento comercial y de la obtención de los precios techos designados por el Gobierno. Por lo dicho, entonces, queda claro que el presupuesto está diseñado de acuerdo a todas las variables que intervienen antes de planear las ventas de los productos.
7. El punto de equilibrio para las ventas de Eurofarma, deberá alcanzar \$2.741.663,46, de esta manera no tendrá una pérdida en su ejercicio económico, además Eurofarma maneja un fondo de maniobra (KNT) de \$29,371.63 después de pagar mi deuda corriente, es decir no se genera un apalancamiento negativo.
8. Una estrategia administrativa eficaz fue el tomar al año 2015 únicamente como pre – operacional, ya que fue designado para solicitar los 65 registros sanitarios de los productos que comercializaríamos en el 2016 y 2017, esta estrategia permitió capturar el 2015 con lanzamientos de registros, aprobación de marcas y precios, y así llegar al primer año operativo con todos los registros y aprobaciones legalmente aprobados.
9. La estrategia administrativa financiera más eficiente en este primer año de operación, es el haber firmado el convenio comercial y de distribución con Quifatex, lo que garantiza la venta total de las importaciones realizadas, puesto que una de las cláusulas del mismo dice que dicha empresa compraría el 100% de la mercadería.

5.2. Recomendaciones

1. Analizar en forma constante la evolución de la industria, que permita identificar factores claves que influyen en el normal desarrollo de las actividades que desempeñan las empresas afines al sector.
2. Contratar personal competente, idóneo, convencido de su misión de sembrar el producto en una industria de competencia difícil, que sea capaz de dar a conocer a los médicos la ventaja competitiva de los productos importados por Eurofarma y distribuidos por Quifatex, tanto en calidad como en precios.
3. Establecer planes de acción contingentes que mitiguen los posibles riesgos y problemas, que pueden presentarse en el desarrollo de las actividades y puedan afectar al cronograma presupuestario.
4. Manejar un porcentaje de variación del presupuesto, con la finalidad de prever posibles eventualidades en el período económico.
5. Mejorar la contratación para los siguientes años con el distribuidor, tomando en consideración un mayor volumen de ventas que permita la sustentabilidad de la empresa en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acción Internacional para la Salud. *"Los medicamentos y las farmacéuticas a nivel mundial"*. Informativo, Lima: MSP, 2011.
- Amaya, Jairo. *Gerencia: planeación y estrategia*. Colombia: Editorial de la Universidad Santo Tomás, 2009.
- Arellano, Rolando. *Marketing, enfoque América Latina*. México: McGraw Hill, 2000.
- Armijos, Sandra. «"Farmacéuticas, impulso a la producción nacional".» *Revista Vistazo*, 2016: 16.
- Armijos, Sandra. «"Farmacéuticas, impulso a la producción nacional".» *Revista Vistazo*, 2014: 16.
- Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos. *"Industria farmacéutica en el Ecuador"*. Quito: ALFE, 2015.
- Ayala, Mario. *"El mercado farmacéutico en el Ecuador: diagnóstico y perspectivas"*. Estadístico, Guayaquil: ESPOL, 2015.
- Baca, Gabriel. *"Evaluación de proyectos"*. México: Mc Graw Hill, 2010.
- Banco Central del Ecuador. *Consulta de monedas extranjeras*. 01 de 06 de 2017. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/260-consulta-por-monedas-extranjeras> (último acceso: 14 de 06 de 2017).
- Belcher, John. *"Productividad total"*. Argentina: Granica, 1991.
- Bravo, Diego. «"63 empresas resultaron ganadoras en la Subasta Inversa Corporativa de Medicamentos".» *Diario El Comercio*, 10 de marzo de 2016: 31.
- Chan Kin, W., y René Mauborgne. *Océano Azul*. 2012.
- Córdoba, Marcial. *"Formulación y evaluación de proyectos"*. Bogotá: ECOE ediciones, 2006.
- Corporativo GPF. *"Locales"*. abril de 2015. <https://www.corporaciongpf.com/marcas/fybeca/> (último acceso: 27 de diciembre de 2016).
- Correa, Héctor. «"La competitividad, estrategia de supervivencia y crecimiento empresarial".» Manizales - Colombia, 2011.

- Correa, Héctor. «La competitividad, estrategia de supervivencia y crecimiento empresarial.» Manizales - Colombia, 2011.
- Cuevas, C.F. *"Contabilidad de costos enfoque gerencial y de gestion"*. Tercera. Bogota: Pearson Educacion de Colombia Ltda., 2010.
- David, Fred. *Administración estratégica*. México: Pearson Educación, 2008.
- Difare, Grupo. *"Desarrollo de farmacias"*. 16 de enero de 2015. <http://www.grupodifare.com/dfarmacias.aspx?i=1> (último acceso: 30 de diciembre de 2017).
- Domínguez, Jenny. *"Diagnostico Financiero"*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja, 2004, 66.
- Durán, Carlos. *"Mercado farmacéutico de Ecuador"*. Informativo, Quito: Superintendencia de control y poder del mercado, 2015.
- Eurofarma. *"Generalidades de la empresa"*. Administrativo, Quito: EUROFARMA, 2016.
- EUROFARMA. *"Generalidades de la empresa"*. Administrativo, Quito: EUROFARMA, 2016.
- Eurofarma Brasil. *Eurofarma Brasil*. 15 de Agosto de 2016. <http://www.eurofarma.com.br/presenca-e-fabricas/> (último acceso: 10 de Febrero de 2017).
- Eurofarma S.A. *Informes financieros*. Financiero, Quito: Eurofarma S.A., 2017.
- Francés, Antonio. *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación, 2006.
- Franklin, Benjamín. *"Organización de empresas"*. México: McGraw Hill, 2009.
- Google Maps. *Eurofarma Ecuador*. 02 de 02 de 2017. <https://www.google.com.ec/maps/place/Edif+Argentum/@-0.181094,-78.4826685,16.5z/data=!4m8!1m2!2m1!1sshyris+y+suecia+quito!3m4!1s0x0:0x501f875f9b81a637!8m2!3d-0.179414!4d-78.4816061>.
- Gutiérrez, Humberto. *"Calidad total y productividad"*. México: Mc Graw Hill, 2010.
- Haidar, Jamal. «"Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth".» *Revista Japanese and International Economies*, 2012: 385-305.

- Hargadon, Bernard, y Armando Múnera. *"Contabilidad de Costos"*. Bogotá: Grupo Norma, 2012.
- Hellriegel, Don, Susan Jackson, y John Slocum. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning, 2013.
- Hornngren, Charles, Srikant Datar, y Madhav Rajan. *"Contabilidad de Costos"*. México: Pearson, 2012.
- . *Contabilidad de Costos*. México: Pearson, 2012.
- Instituto Nacional de Higiene. *"Reporte anual de medicamentos"*. Estadístico, Quito: MSP, 2015.
- Kotler, Philip, y Gary Armstrong. *"Fundamentos de marketing"*. México: Pearson Educación, 2013.
- Mendoza, Adriana, y Claudia García. *"Medicamentos, hablando de calidad"*. Informativo, Rio de Janeiro: ABIA, 2009.
- Porter, Michael. *Lacadena de valor*. Madrid: 50 minutos.es, 2016.
- Ramírez Padilla, David Noel. *Contabilidad administrativa*. México: McGraw Hill, 2008.
- Ramírez, David. *"Contabilidad administrativa"*. México: McGraw Hill, 2008.
- Rivas, José. «"Globalización y competitividad"». El Salvador, 2006.
- Ruesga, Santos, y Julimar Da Silva. *"Competitividad y globalización: nuevos y viejos desafíos"*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, 2007.
- Sánchez, Manuel. *Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida*. Madrid: Del Blanco, 2008.
- Saucedo, Mauricio. *Relación Costo-Volumen-Utilidad*. México: Pearson, 2012.
- Superintendencia de Compañías. *Situación financiera de la industria farmacéutica*. Financiera, Quito: Superintendencia de Compañías, 2015.
- Superintendencia del control del Poder del Mercado. *"Sector farmacéutico"*. Informativo, Quito: Superintendencia del control del Poder del Mercado, 2015.
- Torres, Aldo. *Contabilidad de Costos Analisis para la toma de decisiones*. Segunda. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2002.
- Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos. *Especial economía*. Quito: Ekos, 2015.

- Vainrub, Roberto. *Nacimiento de una empresa*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, 2006.
- Warren, Reeve, Duchac. "*Contabilidad Administrativa*". Decima. Mexico: Cengage learnig, 2010.
- . *Contabilidad Administrativa*. Decima. Mexico: Cengage learnig, 2010.
- Zamora, Gionnina. "*Competencia entre farmacias*". Estadístico, Quito: Superintendencia del Control del Poder del Mercado, 2015.

ANEXOS

Anexo 1

Fichas funcionales del personal de Eurofarma

Ficha funcional de la gerencia comercial

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
VP y Directorio:	Gerencia General	
Proceso:		
Área:	Comercial	
Título del Cargo:	Gerente Comercial	
POSICIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA		
<pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> GC[GERENTE COMERCIAL] </pre>		
OBJETIVOS		
<p>Coordinar y cumplir las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas, normativas y legislación establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.</p>		
DIMENSIONES		
Financiero	No Financiero	
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el abastecimiento de precio de mercado de cada producto según plan de ventas. Coordinar y elaborar el presupuesto anual comercial. Coordinar y abastecer información requerida para elaborar el plan de importación según ventanas de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del Plan comercial según presupuestos establecidos. Cumplimiento del Plan de Implementación y cumplimiento de Políticas comerciales. Cumplir el Plan anual de importaciones según ventanas de producción. 	
RED DE RELACIONES		
Clientes Internos / Externos Gerencia General Gerencia Asuntos Regulatorios y de Calidad. Gerencia de Desarrollo de nuevos negocios Gerencia de Administración y Finanzas	Interfaces Externas ARCSA, MSP, IEPI, Estudio de Abogados	Interfaces en Eurofarma Regulatorio y Calidad, Supply Chain, RRHH, Administración y Finanzas
	<pre> graph TD DC((DIRECTOR COMERCIAL)) --- PLANIFICA DC --- LIDERA DC --- FIJA_PRECIOS[FIJA PRECIOS] DC --- SUPERVISA DC --- ESCUCHA DC --- CLASIFICA DC --- CAPACITA DC --- SELECCIONA DC --- GESTION_COBROS[GESTIÓN COBROS] </pre>	
Interfaces con Operaciones Internacionales		

		Comercial Internacional Brasil, Exportaciones Brasil, Gerencia de desarrollo y nuevos negocios Brasil, Marketing Perú.		
RESPONSABILIDADES		GRADO DE RESPONSABILIDAD (Total, Parcial, Apoyo)		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y conocer a la perfección las tareas que realizan día a día sus Gerentes Regionales y visitadores médicos (supervisa el trabajo del equipo) • Organizar reuniones de inicio de ciclo de forma mensual. • Leer y descifrar los mensajes que recibe de los visitadores en base a sus visitas médicas. • Liderar y representar a sus vendedores frente al Directorio y clientes. Respaldar y defender las gestiones realizadas y acompañar a su equipo a la tarea de visitar y vender la marca. • Ser el responsable de la fijación de precios y definir las políticas de descuentos y bonificaciones. • Es el responsable de elaborar el plan de ventas anual en relación a las necesidades del mercado y en coordinación con la ventana de producción de Brasil. • Ser el responsable de elaborar las estrategias comerciales y la divulgación a su(s) equipo(s) comercial(es). 		1.	Total	
		2.	Total	
		3.	Total	
		4.	Total	
		5.	Total	
		6.	Total	
		7.	Total	
REQUISITOS DEL CARGO				
Formación Académica	<input type="checkbox"/> Secundaria Completa <input type="checkbox"/> Técnico superior. Especifique _____ <input checked="" type="checkbox"/> Superior completa. Especifique: Medicina y/o Administración de Empresas. <input type="checkbox"/> Postgrado. Especifique: <input type="checkbox"/> Maestría. Especifique:			
Idiomas				
<i>Idioma</i>	<i>No se aplica</i>	<i>Deseable</i>	<i>Determinante</i>	<i>Nivel de Fluencia</i> (Básico, Intermediario, Fluente)
Inglés	()	(X)	()	Intermedio
Español	()	()	(X)	Fluente
Otro. Especifique: Portugués	()	()	()	Básico
Experiencia				
05 año(s) como Responsable del área comercial en el sector farmacéutico. Conocimiento de estrategias de ventas y de alcance de mercado.				
Competencias				

Legales	Conocimiento de la Normatividad local Vigente (Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución Y Transporte para Establecimientos Farmacéuticos, Reglamento para publicidad y promoción de medicamentos en general, Reglamento para la Fijación de Precios de Medicamentos de Uso y Consumo Humano, Reglamento de sustancias controladas y estupefacientes) y Normas Internacionales. Conocimiento de la Ley Orgánica de Salud Pública ecuatoriana y las normas, políticas reglamentos y protocolos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, Reglamento para publicidad y promoción de medicamentos.
Técnicas	Conocimiento en estrategias en ventas. Conocimiento en control de calidad. Conocimiento del territorio. Conocimiento de técnicas de ventas. Conocimiento y manejo de presupuestos. Conocimiento y manejo de KPI'S Experiencia en elaboración y asignación de cartera de clientes. Conocimiento en asuntos regulatorios Conocimiento en control de calidad Conocimiento en Ms office a nivel intermedio Conocimiento de normas de BPM Conocimiento del inglés.
Comportamentales	Planeación y organización Liderazgo y toma de decisiones. Negociación efectiva. Manejo de personal. Comunicación eficaz
Indicador(es) Principal(es) de la gestión del puesto	
Indicador 1: Cumplimiento del cuadro de cobertura por zona y mercado.	80 %
Indicador 2: Cumplimiento del plan de interés comercial en ventana comercial.	100 %
Indicador 3: Cumplir con el plan de ventas establecido por matriz en función al mercado ecuatoriano.	100%
Indicador 4: Implementar las Políticas Corporativas Comerciales.	100%
Nombre y Cargo del gestor responsable por la descripción Luciano Cavalcante. / Gerente Comercial.	Fecha: 29/03/2016
APROBACIÓN DE LA GERENCIA DE ÁREA	
Nombre y Cargo del Gerente de área	Fecha:

Ficha funcional de la gerencia distrital

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
VP y Directorio:	Gerencia Comercial	
Proceso:		
Área:	Comercial	
Título del Cargo:	Gerente Distrital	
POSICIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA		
<pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[GERENTE COMERCIAL] B --- C[GERENTE DISTRITAL] </pre>		
OBJETIVOS		
<p>Como objetivo corporativo tiene como responsabilidad la supervisión y coordinación de un equipo de representantes de ventas o promoción médica, de hasta un máximo de 10. Él es el primer “enlace” de contacto entre el “mundo real” del representante en la calle y el “área comercial” de la compañía.</p>		
DIMENSIONES		
Financiero	No Financiero	
NA	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar los elementos de una motivación efectiva. Comprender y asumir las características que hacen a un líder efectivo. Entrenar y desarrollar al personal de manera de lograr un equipo auto dirigido. Hacer que los objetivos estratégicos comerciales se transformen en operativos. Fijar objetivos cualitativos mensurables, de manera que puedan evaluarse los resultados. Implementar la misión y el propósito al equipo a su cargo con la suficiente fuerza para todos juntos marchen hacia los objetivos. 	
RED DE RELACIONES		
Clientes Internos / Externos	Interfaces Externas MSP, DNMDM (Dirección Nacional de Medicamentos y Dispositivos Médicos)	Interfaces en Eurofarma

Gerencia General Gerencia Comercial Gerencia de Desarrollo de nuevos negocios.	Gerencia Regional			Comercial, RRHH, Asuntos Regulatorios y de Calidad.
NA		Interfaces con Operaciones Internacionales		
RESPONSABILIDADES				GRADO DE RESPONSABILIDAD (Total, Parcial, Apoyo)
1. Trabajo de Campo 2. Participación en Eventos Médicos. 3. Análisis e Interpretación de Reportes de ATV, CLOSE UP, elaboración de Planes de citas y organización de juntas para proponer acciones de mejora. 4. Actualización y Capacitación a los Visitadores Médicos 5. Atender las quejas y/o sugerencias de sus clientes 6. Realizar el proceso de selección del candidato a contratar para el puesto vacante. 7. Cuidar condiciones y herramientas de trabajo e informar si se presenta alguna anomalía.				1. Total 2. Total 3. Total 4. Total 5. Total 6. Total 7. Total
REQUISITOS DEL CARGO				
Formación Académica		<input type="checkbox"/> Secundaria Completa <input type="checkbox"/> Técnico superior. Especifique _____ <input checked="" type="checkbox"/> Superior completa. Especifique: Medicina y/o Administración <input type="checkbox"/> Postgrado. Especifique: <input type="checkbox"/> Maestría. Especifique:		
Idiomas				
Idioma	No se aplica	Deseable	Determinante	Nivel de Fluencia (Básico, Intermediario, Fluente)
Inglés	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Intermedio
Español	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fluente

Otro. Especifique: Portugués	()	()	()	Básico
Experiencia				
03 año(s) como Representante en Ventas y Visita médica en el sector farmacéutico.				
Competencias				
Legales	Conocimiento de la Ley Orgánica de Salud Pública ecuatoriana y las normas, políticas reglamentos y protocolos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, Reglamento para publicidad y promoción de medicamentos			
Técnicas	Conocimiento en estrategias en ventas. Conocimiento en control de calidad. Conocimiento en Ms office a nivel intermedio. Conocimiento del territorio. Conocimiento de técnicas de ventas. Conocimiento y manejo de presupuestos.			
Comportamentales	Planeación y organización Trabajo en equipo Negociación Comunicación eficaz			
Indicador(es) Principal(es) de la gestión del puesto				
Indicador 1: Cumplimiento del Plan de promoción de productos en médicos.				100 %
Indicador 2: Cumplimiento del plan comercial asignado.				100 %
Indicador 3: Cumplir con el plan de capacitación de producto y técnicas de venta a su equipo de trabajo.				100%
Indicador 4: Comunicar y promulgar las Políticas Corporativas Comerciales en su equipo.				100%
Nombre y Cargo del gestor responsable por la descripción Luciano Florencio Cavalcante / Gerente Comercial.				Fecha: 29/03/2016
APROBACIÓN DE LA GERENCIA DE ÁREA				
Nombre y Cargo del Gerente de área				Fecha:

Ficha funcional visitantes médicos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
VP y Directorio:	Gerencia Comercial	
Proceso:		
Área:	Comercial	
Título del Cargo:	Visitador a Médicos	
POSICIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA		
<pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[GERENTE COMERCIAL] B --- C[GERENTE DISTRITAL] C --- D[VISITADORES MÉDICOS] </pre>		
OBJETIVOS		
Coadyuvar activamente con el logro de los objetivos corporativos haciendo uso óptimo y eficaz de los recursos a él confiados (tecnología, MM, material impreso y material promocional) en el área donde se genera el negocio – promoción y ventas.		
DIMENSIONES		
Financiero	No Financiero	
NA	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar los elementos de una motivación efectiva. Asumir las características de una comunicación efectiva. Desarrollar y lograr ser parte de un equipo auto dirigido. Transformar los objetivos estratégicos comerciales corporativos en indicadores efectivos. Obtener resultados cualitativos y cuantitativos mensurables, de manera que garantice alcanzar los resultados. 	
RED DE RELACIONES		
Clientes Internos / Externos	Interfaces Externas MSP, DNMDM (Dirección Nacional de	Interfaces en Eurofarma

Gerencia Distrital.	Medicamentos y Dispositivos Médicos)			Comercial.
Interfaces con Operaciones Internacionales				
NA				
RESPONSABILIDADES				GRADO DE RESPONSABILIDAD (Total, Parcial, Apoyo)
5. Trabajo de Campo 6. Participación en Eventos Médicos. 7. Reportes de ATV, de Planes de citas. 8. Actualización y Capacitación presencial en los inicios de ciclo. 9. Cuidar condiciones y herramientas de trabajo e informar si se presenta alguna anomalía. 10. Mantener el directorio y zona médica activa. 11. Cumplir con los objetivos de las actividades promocionales. 12. Generar ideas que mejoren el trabajo promocional. 13. Generar ventas directas en farmacias, entidades y más nichos de mercado.				1. Total 2. Total 3. Total 4. Total 5. Total 6. Total 7. Total 8. Total 9. Total
REQUISITOS DEL CARGO				
Formación Académica	<input type="checkbox"/> Secundaria Completa <input type="checkbox"/> Técnico superior. Especifique _____ <input checked="" type="checkbox"/> Superior completa. Especifique: Medicina y/o relacionadas <input type="checkbox"/> Postgrado. Especifique: <input type="checkbox"/> Maestría. Especifique:			
Idiomas				
<i>Idioma</i>	<i>No se aplica</i>	<i>Deseable</i>	<i>Determinante</i>	<i>Nivel de Fluencia</i> (Básico, Intermediario, Fluente)
Inglés	()	(X)	()	Intermedio
Español	()	()	()	Fluente

Otro. Especifique: Portugués	()	()	()	Básico
Experiencia				
0 o 01 año(s) como Representante en Ventas y Visita médica en el sector farmacéutico.				
Competencias				
Legales	Conocimiento de la Ley Orgánica de Salud Pública ecuatoriana y las normas, políticas reglamentos y protocolos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, Reglamento para publicidad y promoción de medicamentos			
Técnicas	Conocimiento en estrategias en ventas. Conocimiento en control de calidad. Conocimiento en Ms office a nivel intermedio. Conocimiento del territorio. Conocimiento de técnicas de ventas. Conocimiento y manejo de presupuestos.			
Comportamentales	Planeación y organización Trabajo en equipo Comunicación eficaz y asertiva			
Indicador(es) Principal(es) de la gestión del puesto				
Indicador 1: Cumplimiento del Plan de promoción de productos en médicos.				100 %
Indicador 2: Cumplimiento del plan comercial asignado.				100 %
Nombre y Cargo del gestor responsable por la descripción Luciano Florencio Cavalcante / Gerente Comercial.				Fecha: 29/03/2016
APROBACIÓN DE LA GERENCIA DE ÁREA				
Nombre y Cargo del Gerente de área				Fecha:

Ficha funcional Gerencia financiera y TMF

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
VP y Directorio:	Gerencia General		
Proceso:			
Área:	Finanzas y Administración		
Título del Cargo:	Gerente Financiero y Administrativo		
POSICIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA			
<pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --> B[GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO] B --> C[TMF – ASESORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA] </pre>			
OBJETIVOS			
<p>El objetivo básico financiero es maximizar el valor de la empresa, para garantizar la permanencia en el largo plazo. Administrar los procesos contables y presupuestarios, así como la actividad económica presupuestaria empresarial y el Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.</p>			
DIMENSIONES			
Financiero	No Financiero		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidación presupuesto Integral 2. Planificación Financiera Integral. 3. Estrategias Financieras y Administrativas para la consolidación del negocio a Largo Plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de sometimiento anual de inscripciones, renovaciones y modificaciones de productos extranjeros, así como también cumplimiento del presupuesto comercial y sus resultados anuales. • Cumplimiento del Plan de Implementación Políticas internas de la compañía en otras las áreas. 		
RED DE RELACIONES			
Clientes Internos / Externos	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;"> Interfaces Externas SRI, IESS, SBC, MSP, IEPI, Estudio de Abogados, TMF (Asesoría Contable), QUIFATEX. </td> <td style="text-align: center;"> Interfaces en Eurofarma </td> </tr> </table>	Interfaces Externas SRI, IESS, SBC, MSP, IEPI, Estudio de Abogados, TMF (Asesoría Contable), QUIFATEX.	Interfaces en Eurofarma
Interfaces Externas SRI, IESS, SBC, MSP, IEPI, Estudio de Abogados, TMF (Asesoría Contable), QUIFATEX.	Interfaces en Eurofarma		

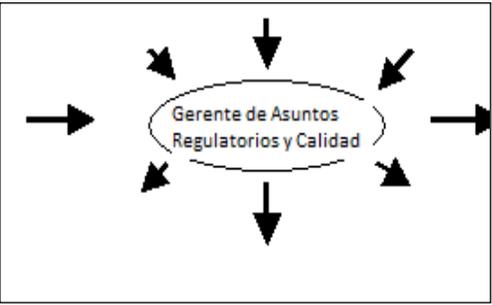
<p>Gerencia General Gerencia Comercial Gerencia de Desarrollo de nuevos negocios Gerencia de Asuntos Regulatorios y de Calidad</p>	 <p>Interfaces con Operaciones Internacionales Finanzas Brasil, Capital Humano Brasil, IT Brasil, Supply Chain Brasil, Exportaciones Brasil, Finanzas y Administración de las subsidiarias</p>	<p>Comercial, Supply Chain, RRHH, Regulatoria y Calidad, Marketing.</p>
<p>RESPONSABILIDADES</p>		<p>GRADO DE RESPONSABILIDAD (Total, Parcial, Apoyo)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto y seguimiento de todas las áreas. Proyección financiera de acuerdo a las necesidades. • Control de límites de crédito a los clientes y liberación de pedidos de ventas. • Gerenciamiento de disponibilidades; manejo de caja (efectivo); control y administración de responsabilidades de efectivo y valores a depositar. • Instituciones financieras: obtención de nuevos productos y servicios, desarrollo de los ya existentes garantizando la optimización de las operaciones de tesorería o de los servicios de apoyo a nuestros clientes. • Monitoreo de concordancia entre cuentas contables e información financiera de la compañía. • Análisis y definición de la gestión de pago a proveedores de acuerdo a disponibilidades y presupuesto. • Atención de auditorías internas y externas. • Cierre mensual de costos por SAP. • Confección, presentación y seguimiento de las informaciones a las entidades del gobierno. • Coordinar y controlar las estrategias tributarias y las determinaciones impositivas de la compañía. • Definir y controlar la implementación de políticas, objetivos y herramientas relativas a las finanzas para una gestión efectiva de planeamiento, flujo de caja, cobertura de riesgos financieros y activos de la compañía. • Coordinar y controlar las operaciones para nacionalización de productos importados. • Coordinar y controlar las operaciones de recibimiento, almacenaje de los productos de la empresa y sus entregas a los clientes en tiempo y forma correctos. 		<p>1. Total</p> <p>2. Total</p> <p>3. Total</p> <p>4. Total</p> <p>5. Total</p> <p>6. Total</p> <p>7. Total</p> <p>8. Total</p> <p>9. Total</p> <p>10. Total</p> <p>11. Total</p> <p>12. Total</p> <p>13. Total</p>

REQUISITOS DEL CARGO				
Formación Académica	<input type="checkbox"/> Secundaria Completa <input type="checkbox"/> Técnico superior. Especifique _____ <input checked="" type="checkbox"/> Superior completa. Especifique: Ingeniero Financiero <input type="checkbox"/> Postgrado. Especifique: <input checked="" type="checkbox"/> Maestría. Especifique: En Dirección de Empresas			
Idiomas				
<i>Idioma</i>	<i>No se aplica</i>	<i>Deseable</i>	<i>Determinante</i>	<i>Nivel de Fluencia (Básico, Intermediario, Fluente)</i>
Inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Intermedio
Español	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otro. Especifique: Portugués	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Básico
Experiencia				
05 año(s) como Gerente Financiero y Administrativa, perfil hands-on, habilidad de comunicación verbal y escrita, flexibilidad y capacidad de adaptación, autonomía, integridad, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, orientación al logro, dirección y liderazgo de personas.				
Competencias				
Legales	Conocimiento de la Normatividad local Vigente (Tributarias, Societaria, Contabilidad, Laboral, Seguridad Social, etc.) y Normas Internacionales de información Financiera.			
Técnicas	Conocimiento en contabilidad. Conocimiento en tributación. Conocimiento en Laboral. Conocimiento de reportes a las instituciones de control Conocimiento del mercado farmacéutico.			
Comportamentales	Planeación y organización Trabajo en equipo Negociación Comunicación eficaz			
Indicador(es) Principal(es) de la gestión del puesto				
Indicador 1: Cumplimiento de la Planificación financiera anual.			80 %	
Indicador 2: Cumplimiento con los reportes a entidades de control y correcta ejecución de la información contable.			100 %	

Indicador 3: Cumplir con el plan de importación Eurofarma Brasil.	50%
Indicador 4: Implementar las Políticas Corporativas de: Finanzas, Comercial, Administración, Regulatorio y Calidad y, Capital Humano.	60%
Nombre y Cargo del gestor responsable por la descripción Giovanny Castillo R. / Gerente Financiero Administrativo	Fecha: 29/03/2016
APROBACIÓN DE LA GERENCIA DE ÁREA	
Nombre y Cargo del Gerente de área	Fecha:

Ficha funcional de la gerencia de asuntos regulatorios y calidad

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
VP y Directorio:	Gerencia General
Proceso:	
Área:	Asuntos Regulatorios y Calidad
Título del Cargo:	Gerente de Asuntos Regulatorios y Calidad
POSICIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA	
<pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[GERENTE DE ASUNTOS REGULATORIOS Y CALIDAD] </pre>	
OBJETIVOS	
<p>Garantizar las actividades relacionadas con la obtención, renovación de registros sanitarios, certificación de fijación de precios, permisos y demás autorizaciones sanitarias, mediante el cumplimiento de la regulación sanitaria local vigente lo cual permita asegurar la comercialización de los productos.</p> <p>Garantizar, integrar y ejecutar las actividades que aseguren la Calidad de los productos en los diferentes procesos, con el fin de mantener estándares, siguiendo lineamientos corporativos y normativa local vigente.</p>	
DIMENSIONES	
Financiero	No Financiero
Presupuesto regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Plan de sometimiento anual de inscripciones, renovaciones y modificaciones de productos extranjeros. • Cumplimiento del Plan de Implementación del Sistema de Calidad.

RED DE RELACIONES		
<p>Cientes Internos / Externos</p> <p>Gerencia General Gerencia Comercial Gerencia de Desarrollo de nuevos negocios Gerencia de Administración y Finanzas</p>	<p>Interfaces Externas ARCSA, MSP, IEPI, Estudio de Abogados</p> <div style="text-align: center;">  <p>Cargo</p> </div> <p>Interfaces con Operaciones Internacionales Asuntos regulatorios Internacional Brasil, Asuntos regulatorios de las subsidiarias</p>	<p>Interfaces en Eurofarma</p> <p>Comercial, Supply Chain, RRHH, Administración y Finanzas</p>
RESPONSABILIDADES		GRADO DE RESPONSABILIDAD (Total, Parcial, Apoyo)
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con asuntos regulatorios internacional las actividades regulatorias relacionadas con la obtención, renovación y modificación de productos farmacéuticos, mediante el cumplimiento de requisitos técnicos, científicos y legales establecidos por las autoridades sanitarias. • Mantener buenas relaciones con las autoridades sanitarias, siendo el nexo de la compañía. • Apoyar internamente a gerencia general y gerencia comercial en proyectos estratégicos, con el aporte de información técnica y otros, manteniendo informadas a las áreas relacionadas de las novedades regulatorias. • Verificar, aprobar e implementar los textos legales en los diferentes materiales de empaque suministrados para los productos. • Coordinar las actividades para la obtención de certificado de fijación de precios del portafolio de productos de la compañía. • Ser el responsable de calidad de Eurofarma ante el operador logístico y vigilar el cumplimiento de procedimientos y prácticas acorde a BPM, normativa local vigente y procedimientos corporativos. • Coordinar el proceso de aprobación, revisando todos los sistemas requeridos con el fin de realizar la liberación del producto terminado para la venta. • Coordinar el proceso de devoluciones de producto terminado, con el fin de dar soporte oportuno a los clientes y asegurar la disposición final de los productos. 		<p>1. Total</p> <p>2. Total</p> <p>3. Total</p> <p>4. Total</p> <p>5. Total</p> <p>6. Total</p> <p>7. Total</p> <p>8. Total</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el proceso de reclamaciones técnicas farmacéuticas y procedimiento de recall, con el fin de dar soporte oportuno a los clientes y mantener los productos en compliance. • Preparar, entrenar, implementar y mantener Procedimientos Operativos Estándar en base a BPM, BPAD, normativa local vigente y procedimientos corporativos. 	9. Total			
	10. Total			
REQUISITOS DEL CARGO				
Formación Académica	<input type="checkbox"/> Secundaria Completa <input type="checkbox"/> Técnico superior. Especifique _____ <input checked="" type="checkbox"/> Superior completa. Especifique: Bioquímico Farmacéutico y/o Químico Farmacéutico <input type="checkbox"/> Postgrado. Especifique: <input type="checkbox"/> Maestría. Especifique:			
Idiomas				
<i>Idioma</i>	<i>No se aplica</i>	<i>Deseable</i>	<i>Determinante</i>	<i>Nivel de Fluencia (Básico, Intermediario, Fluente)</i>
Inglés	()	()	(X)	Intermedio
Español	()	()	()	
Otro. Especifique: Portugués	()	(x)	()	Básico
Experiencia				
04 año(s) como Responsable de Asuntos Regulatorios en el sector farmacéutico. Con experiencia en Aseguramiento de la Calidad, conocimiento BPM y sistemas de calidad.				
Competencias				
Legales	Conocimiento de la Normatividad local Vigente (Ley orgánica de salud, Reglamento sustitutivo para la obtención de registro sanitario de medicamentos en general, Reglamento sustitutivo para la obtención de registro sanitario de medicamentos biológicos, Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución Y Transporte para Establecimientos Farmacéuticos, Reglamento para publicidad y promoción de medicamentos en general, Reglamento para la Fijación de Precios de Medicamentos de Uso y Consumo Humano, Reglamento de sustancias controladas y estupefacientes) y Normas Internacionales.			
Técnicas	Conocimiento en asuntos regulatorios Conocimiento en control de calidad Conocimiento en Ms office a nivel intermedio Conocimiento de normas de BPM Conocimiento del inglés.			

Comportamentales	Planeación y organización Trabajo en equipo Negociación Comunicación eficaz
Indicador(es) Principal(es) de la gestión del puesto	
Indicador 1: Cumplimiento del Plan de aprobaciones de los registros sanitarios para su comercialización	80 %
Indicador 2: Cumplimiento del plan de sometimiento de productos extranjeros.	100 %
Indicador 3: Cumplir con el plan de aprobación de fijación de precios para los productos de Eurofarma Brasil/Perú	80%
Indicador 4: Implementar las Políticas Corporativas de Aseguramiento de la Calidad	100%
Nombre y Cargo del gestor responsable por la descripción Christian Logacho R. / Gerente de Asuntos Regulatorios y Calidad	Fecha: 29/03/2016
APROBACIÓN DE LA GERENCIA DE ÁREA	
Nombre y Cargo del Gerente de área	Fecha:

Ficha funcional de asistente de asuntos regulatorios y calidad

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
VP y Directorio:	Gerencia de asuntos regulatorios y calidad
Proceso:	
Área:	Asuntos regulatorios y calidad
Título del Cargo:	Asistente de asuntos regulatorios y calidad

POSICIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA



OBJETIVOS

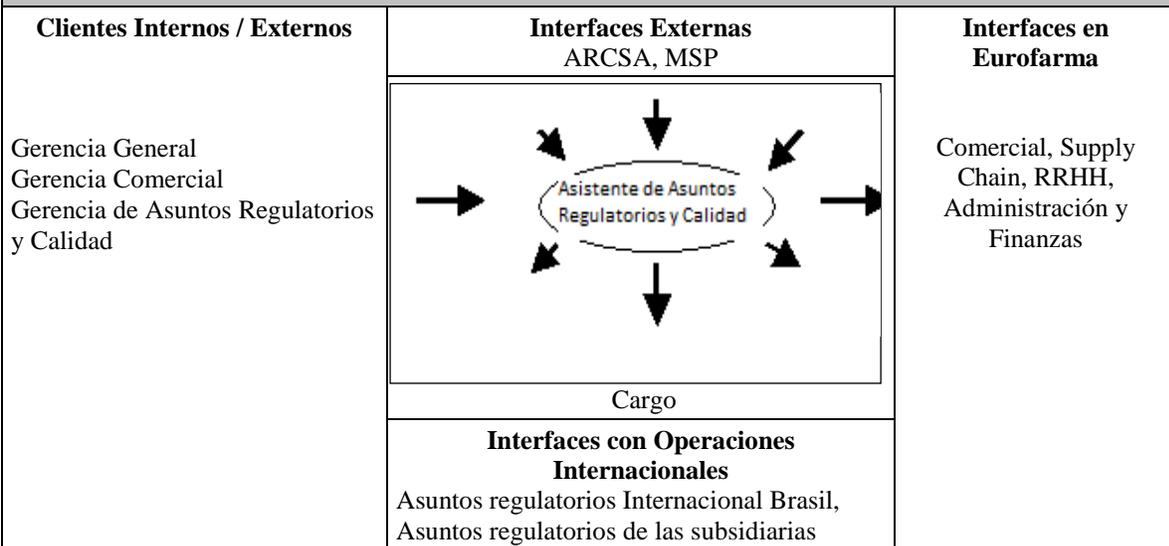
Apoyar al responsable de Asuntos Regulatorios en las actividades relacionadas con la obtención, renovación de registros sanitarios, certificación de fijación de precios, permisos y demás autorizaciones sanitarias, mediante el cumplimiento de la regulación sanitaria local vigente lo cual permita asegurar la comercialización de los productos.

Apoyar en las actividades que aseguren la Calidad de los productos en los diferentes procesos, con el fin de mantener estándares, siguiendo lineamientos corporativos y normativa local vigente.

DIMENSIONES

Financiero	No Financiero
NA	<ul style="list-style-type: none"> Inscripción, renovación y modificación de productos extranjeros. Mantener actualizada la base de datos de la compañía. Cumplimiento del Plan de Implementación del Sistema de Calidad.

RED DE RELACIONES



RESPONSABILIDADES

GRADO DE

				RESPONSABILIDAD (Total, Parcial, Apoyo)
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con responsables de asuntos regulatorios las actividades regulatorias relacionadas con la obtención, renovación y modificación de productos farmacéuticos, mediante el cumplimiento de requisitos técnicos, científicos y legales establecidos por las autoridades sanitarias. • Planear y ejecutar las actividades que sean designadas por la gerencia de asuntos regulatorios a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos departamentales. • Revisión y análisis de documentos legales y técnicos a someter en ARCSA. • Mantener actualizada la base de datos de la compañía. • Colaborar en la verificación de textos legales en los diferentes materiales de empaque suministrados para productos Eurofarma. • Dar soporte en las actividades para la obtención de certificado de fijación de precios del portafolio de productos de la compañía. • Dar soporte y hacer seguimiento al operador logístico en el cumplimiento de procedimientos y prácticas acorde a BPM, BPADT, normativa local vigente y procedimientos corporativos. 				<p>1. Total</p> <p>2. Total</p> <p>3. Total</p> <p>4. Parcial</p> <p>5. Total</p> <p>6. Total</p> <p>7. Total</p>
REQUISITOS DEL CARGO				
Formación Académica	<input type="checkbox"/> Secundaria Completa <input type="checkbox"/> Técnico superior. Especifique _____ <input checked="" type="checkbox"/> Superior completa. Especifique: Bioquímico Farmacéutico y/o Químico Farmacéutico <input type="checkbox"/> Postgrado. Especifique: <input type="checkbox"/> Maestría. Especifique:			
Idiomas				
<i>Idioma</i>	<i>No se aplica</i>	<i>Deseable</i>	<i>Determinante</i>	<i>Nivel de Fluencia (Básico, Intermediario, Fluente)</i>
Inglés	()	()	(X)	Intermedio
Español	()	()	()	
Otro. Especifique: Portugués	()	(x)	()	Básico
Experiencia				
02 año(s) en cargos similares en el sector farmacéutico. Con conocimiento en BPM, BPAD y sistemas de calidad.				

Competencias	
Legales	Conocimiento de la Normatividad local Vigente (Ley orgánica de salud, Reglamento sustitutivo para la obtención de registro sanitario de medicamentos en general, Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución Y Transporte para Establecimientos Farmacéuticos).
Técnicas	Conocimiento en asuntos regulatorios Conocimiento en control de calidad Conocimiento en Ms office a nivel intermedio Conocimiento de normas de BPM Conocimiento del inglés.
Comportamentales	Planeación y organización Trabajo en equipo Comunicación eficaz Cooperación Enfoque en los objetivos
Indicador(es) Principal(es) de la gestión del puesto	
Indicador 1: Cumplimiento del Plan de Sometimiento Anual (inscripciones y renovaciones)	100 %
Indicador 2: Mantenimiento de los dossiers técnicos	100 %
Nombre y Cargo del gestor responsable por la descripción Christian Logacho R./ Gerente de Asuntos Regulatorios y Calidad	Fecha: 29/03/2016
APROBACIÓN DE LA GERENCIA DE ÁREA	
Nombre y Cargo del Gerente de área	Fecha:

Anexo 2
Planificación anual de importación

N°	NOMBRE DEL PRODUCTO	GRUPOS DENTRO LÍNEA FARMA (OTC, GENÉRICA)	Interés Comercial	COSTO DE IMPORTACIÓN	ENERO 2017		ABRIL 2017		JULIO 2017		OCTUBRE 2017	
					Cantidad	V/Total	Cantidad	V/Total	Cantidad	V/Total	Cantidad	V/Total
1	SELENE	SISTEMA GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES	Si	1,94	120,00	232,20	120,00	232,20	132,00	255,42	138,60	268,19
2	BETINA 8 mg	SISTEMA NERVIOSO	No	6,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	SINOT CLAV COMP	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO	Si	4,46	120,00	535,68	120,00	535,68	132,00	589,25	138,60	618,71
4	BETINA 24 mg	SISTEMA NERVIOSO	Si	6,03	120,00	723,96	120,00	723,96	132,00	796,36	138,60	836,17
5	PIEMONTE 4 mg	SISTEMA RESPIRATORIO	Si	9,90	200,00	1980,00	200,00	1980,00	220,00	2178,00	231,00	2286,90
6	BETINA 16 mg	SISTEMA NERVIOSO	Si	4,58	120,00	549,00	120,00	549,00	132,00	603,90	138,60	634,10
7	PANTOCAL	TRACTOALIMENTARIO Y METABOLISMO	Si	5,21	120,00	625,32	120,00	625,32	132,00	687,85	138,60	722,24
8	PIEMONTE 5 mg	SISTEMA RESPIRATORIO	Si	10,38	200,00	2076,60	200,00	2076,60	220,00	2284,26	231,00	2398,47
9	VAST 10 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	No	5,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	VAST 20 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	8,57	120,00	1028,16	120,00	1028,16	132,00	1130,98	138,60	1187,52
11	VAST 80 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	No	22,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	DUOMO HP	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	11,93	150,00	1788,75	150,00	1788,75	165,00	1967,63	173,25	2066,01
13	BART 150 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	No	4,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	VAST 40 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	14,15	120,00	1698,48	120,00	1698,48	132,00	1868,33	138,60	1961,74
15	ESC 10 mg	SISTEMA NERVIOSO	Si	9,49	120,00	1138,32	120,00	1138,32	132,00	1252,15	138,60	1314,76
16	SINOT CLAV PO	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO	Si	2,20	120,00	264,24	120,00	264,24	132,00	290,66	138,60	305,20
17	BART 300 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	No	6,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	ESC 20 mg	SISTEMA NERVIOSO	No	17,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	ASTRO COMP	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO	Si		100,00	0,00	100,00	0,00	110,00	0,00	115,50	0,00
20	TRIMEB	TRACTOALIMENTARIO Y METABOLISMO	Si	2,33	100,00	233,10	100,00	233,10	110,00	256,41	115,50	269,23
21	VARTAZ 80 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	8,26	120,00	991,44	120,00	991,44	132,00	1090,58	138,60	1145,11
22	VARTAZ 160 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	8,95	120,00	1074,24	120,00	1074,24	132,00	1181,66	138,60	1240,75
23	VARTAZ 320 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	17,37	120,00	2084,04	120,00	2084,04	132,00	2292,44	138,60	2407,07
24	GENÉRICO AC. ZOLEDRONICO	SISTEMA MUSCULO ESQUELÉTICO	Si	49,23	800,00	39381,60	800,00	39381,60	1200,00	59072,40	1200,00	59072,40
25	BART H 150 +12,5	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	3,87	120,00	464,40	120,00	464,40	132,00	510,84	138,60	536,38
26	BART H 300 +12,5	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	5,48	120,00	657,36	120,00	657,36	132,00	723,10	138,60	759,25
27	VARTAZ H 80+12,5	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	3,98	120,00	477,00	120,00	477,00	132,00	524,70	138,60	550,94
28	VARTAZ H 160+12,5	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	5,07	120,00	608,04	120,00	608,04	132,00	668,84	138,60	702,29
29	VARTAZ H 160 + 25	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	5,67	120,00	680,76	120,00	680,76	132,00	748,84	138,60	786,28
30	TADA 5mg	SISTEMA GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES	Si	18,87	120,00	2264,40	120,00	2264,40	132,00	2490,84	138,60	2615,38
31	TADA 20mg	SISTEMA GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES	Si	4,08	120,00	489,60	120,00	489,60	132,00	538,56	138,60	565,49

32	ASTRO 600 mg	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO	Si	1,62	120,00	194,76	120,00	194,76	132,00	214,24	138,60	224,95
33	ASTRO 900 mg	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO	Si	2,16	120,00	259,20	120,00	259,20	132,00	285,12	138,60	299,38
34	ASTRO 1500 mg	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO	Si	3,24	120,00	388,80	120,00	388,80	132,00	427,68	138,60	449,06
35	GINNA	DERMATOLÓGICO	Si	2,10	200,00	419,40	200,00	419,40	220,00	461,34	231,00	484,41
36	PONDERA 10mg	SISTEMA NERVIOSO	Si	4,34	130,00	563,55	130,00	563,55	143,00	619,91	150,15	650,90
37	PONDERA 20mg	SISTEMA NERVIOSO	Si	9,11	130,00	1183,65	130,00	1183,65	143,00	1302,02	150,15	1367,12
38	PONDERA 25mg	SISTEMA NERVIOSO	Si	8,06	120,00	966,96	120,00	966,96	132,00	1063,66	138,60	1116,84
39	TAMIRAM 750 mg	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO	Si	3,32	120,00	397,80	120,00	397,80	132,00	437,58	138,60	459,46
40	TAMIRAM 500 mg	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO	Si		120,00	0,00	120,00	0,00	132,00	0,00	138,60	0,00
41	VERSA 0,2	SANGRE Y ÓRGANOS FORMADORES DE SANGRE	Si	3,57	120,00	428,40	120,00	428,40	132,00	471,24	138,60	494,80
42	VERSA 0,4	SANGRE Y ÓRGANOS FORMADORES DE SANGRE	Si	4,90	120,00	588,24	120,00	588,24	132,00	647,06	138,60	679,42
43	VERSA 0,6	SANGRE Y ÓRGANOS FORMADORES DE SANGRE	Si	5,71	120,00	685,44	120,00	685,44	132,00	753,98	138,60	791,68
44	VERSA 0,8	SANGRE Y ÓRGANOS FORMADORES DE SANGRE	Si	7,49	120,00	898,92	120,00	898,92	132,00	988,81	138,60	1038,25
45	TAMISA 20 mg	SISTEMA GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES	Si	1,49	120,00	179,28	120,00	179,28	132,00	197,21	138,60	207,07
46	TAMISA 30 mg	SISTEMA GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES	Si	1,49	120,00	179,28	120,00	179,28	132,00	197,21	138,60	207,07
47	ZART 50 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	No	2,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
48	ZART 100 mg	SISTEMA CARDIOVASCULAR	No	6,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
49	PIETRA ED	SISTEMA GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES	Si	16,52	120,00	1981,80	120,00	1981,80	132,00	2179,98	138,60	2288,98
50	AINDA SR	SISTEMA CARDIOVASCULAR	Si	4,82	120,00	578,52	120,00	578,52	132,00	636,37	138,60	668,19
51	ESIO INY	TRACTOALIMENTARIO Y METABOLISMO	Si	3,57	120,00	428,40	120,00	428,40	132,00	471,24	138,60	494,80
52	FEMIPPLUS 20	SISTEMA GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES	Si	2,10	120,00	252,00	120,00	252,00	132,00	277,20	138,60	291,06
53	FEMIPPLUS CD	SIS. GENITOURINARIO HORMONAS SEXUALES	Si	2,10	120,00	252,00	120,00	252,00	132,00	277,20	138,60	291,06
54	MUSCULARE 5 mg	SISTEMA MUSCULO ESQUELÉTICO	No	2,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
55	MUSCULARE 10 mg	SISTEMA MUSCULO ESQUELÉTICO	Si	2,80	150,00	420,30	150,00	420,30	165,00	462,33	173,25	485,45
56	QUET XR	SISTEMA NERVIOSO	Si	0,56	120,00	66,96	120,00	66,96	132,00	73,66	138,60	77,34
						73360,35	73360,35		96449,03		98317,86	

Anexo 3
Cartera de productos

N	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRINCIPIO ACTIVO	CONCENTRACIÓN	FORMA FARMACÉUTICA	GRUPOS DENTRO LÍNEA FARMA (OTC, GENÉRICA)
1	SELENE	ETINILESTRADIOL ACETATO DE CIPROTERONA	0.035mg 2mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES
2	BETINA 8 mg	DICLORHIDRATO DE BETAHISTINA	8mg	COMPRIMIDOS SIMPLE	SISTEMA NERVIOSO
3	SINOT CLAV COMP	AMOXICILINA ACIDO CLAVULÁNICO	875mg 125mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
4	BETINA 24 mg	DICLORHIDRATO DE BETAHISTINA	24mg	COMPRIMIDO SIMPLE	SISTEMA NERVIOSO
5	PIEMONTE 4 mg	MONTELUKAST	4mg	COMPRIMIDOS MASTICABLES	SISTEMA RESPIRATORIO
6	BETINA 16 mg	DICLORHIDRATO DE BETAHISTINA	16mg	COMPRIMIDO SIMPLE	SISTEMA NERVIOSO
7	PANTOCAL	PANTOPRAZOL	40mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	TRACTOALIMENTARI O Y METABOLISMO
8	PIEMONTE 5 mg	MONTELUKAST	5mg	COMPRIMIDOS MASTICABLES	SISTEMA RESPIRATORIO
9	VAST 10 mg	ATORVASTATINA	10mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA CARDIOVASCULAR
10	VAST 20 mg	ATORVASTATINA	20mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA CARDIOVASCULAR
11	VAST 80 mg	ATORVASTATINA	80mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA CARDIOVASCULAR
12	DUOMO HP	DOXAZOSINA FINASTERIDA	2mg 5mg	CAPSULA	SISTEMA CARDIOVASCULAR
13	BART 150 mg	IRBESARTAN	150mg	COMPRIMIDO	SISTEMA CARDIOVASCULAR
14	VAST 40 mg	ATORVASTATINA	40mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA CARDIOVASCULAR
15	ESC 10 mg	ESCITALOPRAM	10mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA NERVIOSO
16	SINOT CLAV PO	AMOXICILINA ACIDO CLAVULÁNICO	400mg + 57mg /5 ml	POLVO PARA SUSP. ORAL	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
17	BART 300 mg	IRBESARTAN	300mg	COMPRIMIDO	SISTEMA CARDIOVASCULAR
18	ESC 20 mg	ESCITALOPRAM	20mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA NERVIOSO
19	ASTRO COMP	AZITROMICINA	500mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
20	TRIMEB	MALEATO DE TRIMEBUTINA	200mg	CAPSULA BLANDA	TRACTOALIMENTARI O Y METABOLISMO
21	VARTAZ 80 mg	VALSARTAN	80mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA CARDIOVASCULAR
22	VARTAZ 160 mg	VALSARTAN	160mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA CARDIOVASCULAR
23	VARTAZ 320 mg	VALSARTAN	320mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA CARDIOVASCULAR
24	GENÉRICO AC. ZOLEDRONICO	ACIDO ZOLEDRÓNICO	4 MG	SOL INJ	SISTEMA MUSCULO ESQUELÉTICO
25	SINOT	AMOXICILINA	250MG/5ML	PÓ P/ SUSP	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
26	SINOT	AMOXICILINA	400 MG / 5ML	PÓ P/ SUSP	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
27	SINOT	AMOXICILINA	500 MG/5ML	PÓ P/ SUSP	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
28	BART H 150 +12,5	IRBESARTANA + HCT	150 + 12,5 MG	COMP	SISTEMA CARDIOVASCULAR
29	BART H 300 +12,5	IRBESARTANA + HCT	300+12,5 MG	COMP	SISTEMA CARDIOVASCULAR

30	NITAZOX	NITAZOXANIDA	20 MG/ML	POLVO PARA SUSP ORAL	ANTIPARASITARIO
31	VARTAZ H 80+12,5	VALSARTANA + HIDROCLOROTIAZIDA	80+12,5 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA CARDIOVASCULAR
32	VARTAZ H 160+12,5	VALSARTANA + HIDROCLOROTIAZIDA	160+12,5 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA CARDIOVASCULAR
33	VARTAZ H 160 + 25	VALSARTANA + HIDROCLOROTIAZIDA	160+25 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA CARDIOVASCULAR
34	VARTAZ H 320+12,5	VALSARTANA + HIDROCLOROTIAZIDA	320+12,5 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA CARDIOVASCULAR
35	VARTAZ H 320 + 25	VALSARTANA + HIDROCLOROTIAZIDA	320+25 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA CARDIOVASCULAR
36	TADA 5mg	TADALAFILA	5MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SIST GENITOURINARIO HORMONAS SEXUALES
37	TADA 20mg	TADALAFILA	20 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SIS GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES
38	SINOT	AMOXICILINA BD	875 MG	COMP	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
39	ASTRO 600 mg	AZITROMICINA	600 MG	Pol.Sus.Oral	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
40	ASTRO 900 mg	AZITROMICINA	900 MG	Pol.Sus.Oral	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
41	ASTRO 1500 mg	AZITROMICINA	1500 MG	Pol.Sus.Oral	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
42	GINNA	NITRATO DE FENTICONAZOL	0,02 G/G	CREME VAGINAL	DERMATOLÓGICO
43	GENÉRICO-MESILATO DE IMATINIBE 100 mg	MESILATO DE IMATINIBE	100 MG	COMP	ANTINEOPLÁSICO INMUNO MODULADOR ONCOLÓGICO
44	GENÉRICO-MESILATO DE IMATINIBE 400 mg	MESILATO DE IMATINIBE	400 MG	COMP	ANTINEOPLÁSICO INMUNO MODULADOR ONCOLÓGICO
45	PONDERA 10mg	CLORIDRATO DE PAROXETINA	10 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA NERVIOSO
46	PONDERA 15mg	CLORIDRATO DE PAROXETINA	15 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA NERVIOSO
47	PONDERA 20mg	CLORIDRATO DE PAROXETINA	20 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA NERVIOSO
48	PONDERA 25mg	CLORIDRATO DE PAROXETINA	25 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA NERVIOSO
49	PONDERA 30mg	CLORIDRATO DE PAROXETINA	30 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA NERVIOSO
50	PONDERA 40mg	CLORIDRATO DE PAROXETINA	40 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA NERVIOSO
51	TAMIRAM 750 mg	LEVOFLOXACINO	750MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
52	TAMIRAM 500 mg	LEVOFLOXACINO	500 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
53	VERSA 0,2	ENOXAPARINA	0,2ml	INJ	SANGRE Y ÓRGANOS FORMADORES DE SANGRE
54	VERSA 0,4	ENOXAPARINA	0,4 ml	INJ	SANGRE Y ÓRGANOS FORMADORES DE SANGRE
55	VERSA 0,6	ENOXAPARINA	0,6 ml	INJ	SANGRE Y ÓRGANOS FORMADORES DE SANGRE
56	VERSA 0,8	ENOXAPARINA	0,8 ml	INJ	SANGRE Y ÓRGANOS FORMADORES DE SANGRE
57	TAMISA 20 mg	ETINILESTRADIOL + GESTODENO	20 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES
58	TAMISA 30 mg	ETINILESTRADIOL + GESTODENO	30 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA GENITOURINARIO -

					HORMONAS SEXUALES
59	ZART 50 mg	LOSARTANA	50 MG	COMP	SISTEMA CARDIOVASCULAR
60	ZART 100 mg	LOSARTANA	100 MG	COMP	SISTEMA CARDIOVASCULAR
61	ZART H 100+25	LOSARTANA +HCT	100+25	COMP	SISTEMA CARDIOVASCULAR
62	ZART H 50+12,5	LOSARTANA +HCT	50 +12,5	COMP	SISTEMA CARDIOVASCULAR
63	PIETRA ED	DIENOGESTE	2 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA GENITOURINARIO
64	AINDA SR	INDAPAMINDA	1,5 MG	TABLETAS RECUBIERTA	SISTEMA CARDIOVASCULAR
65	CASPOF	CASPOFUNGINA, ACETATO	50 MG	POLVO LIOF	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
66	TUNTÁ	PROPAFENONA, CLORIDRATO	150MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA CARDIOVASCULAR
67	TUNTÁ	PROPAFENONA, CLORIDRATO	300 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA CARDIOVASCULAR
68	AERADO	FUMARATO DE FORMOTEROL DI-HIDRATADO + PROPIONATO DE FLUTICASONA	12MCG+250MCG	POLVO INALATORIO	DERMATOLÓGICO
69	AERADO	FUMARATO DE FORMOTEROL DI-HIDRATADO + PROPIONATO DE FLUTICASONA	12 MCG+500MCG	POLVO INALATORIO	DERMATOLÓGICO
70	ESIO COMP	ESOMEPRAZOL SÓDICO	20 MG	CPR	TRACTOALIMENTARIO Y METABOLISMO
71	ESIO INY	ESOMEPRAZOL SÓDICO	40 MG	PO.LIOF	TRACTOALIMENTARIO Y METABOLISMO
72	FEMIPLUS 20	DROSPERINONA + ETINIL	3 MG + 0,02 MG	Comprimido	SISTEMA GENITOURINARIO - HORMONAS SEXUALES
73	FEMIPLUS CD	DROSPERINONA + ETINIL	3 MG + 0,03 MG	Comprimido	SISTEMA GENITOURINARIO
74	MUSCULARE 5 mg	CLORIDRATO DE CICLOBENZAPRINA MUSCULARE	5MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA MUSCULO ESQUELÉTICO
75	MUSCULARE 10 mg	CLORIDRATO DE CICLOBENZAPRINA	10 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	SISTEMA MUSCULO ESQUELÉTICO
76	HOLMES H 20+12,5	OLMESARTANA + HCT	20 MG + 12,5 MG	COMP	SISTEMA CARDIOVASCULAR
77	HOLMES H 40+12,5	OLMESARTANA + HCT	40 MG+12,5 MG	COMP	SISTEMA CARDIOVASCULAR
78	KINSON 0,375	PRAMIPEXOL	0,375MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA NERVIOSO
79	KINSON 0,75	PRAMIPEXOL	0,75 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA NERVIOSO
80	KINSON 1,5	PRAMIPEXOL	1,5 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA NERVIOSO
81	KINSON 3,0	PRAMIPEXOL	3,0 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	SISTEMA NERVIOSO
82	QUET XR	QUETIAPINA, HEMIFUMARATO	50 MG	TABLETAS RECUBIERTAS XR	SISTEMA NERVIOSO
83	GENÉRICO-BROMURO DE ROCURONIO	Bromuro de Rocuronio	10mg/ml	Solución inyectable	SISTEMA MUSCULO ESQUELÉTICO
84	GENÉRICO-CLARITROMICINA	Claritromicina	500mg	Polvo liofilizado para solución inyectable	ANTI INFECCIOSO PARA USO SISTÉMICO
85	GENÉRICO-LOSARTAN +HCT	Losartan potásico + Hidroclorotiazida	100mg + 25mg	Comprimido revestido	SISTEMA CARDIOVASCULAR
86	GENÉRICO-OMEPRAZOL SÓDICO	Omeprazol sódico	40mg	Polvo liofilizado inyectable	TRACTOALIMENTARIO Y METABOLISMO

Anexo 4
Ruc Eurofarma



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NJMERO RUC: 1792377749001
RAZON SOCIAL: EUROFARMA S.A.
NOMBRE COMERCIAL: EUROFARMA S.A.
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: CORRAL & ROSALES CIA. LTDA.
CONTADOR: SALAZAR CARDENAS DAVID SANTIAGO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 21/06/2012 **FEC. CONSTITUCION:** 04/06/2012
FEC. INSCRIPCION: 21/06/2012 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 23/03/2015

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

COMERCIALIZACION AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Barrio: IÑAQUITO Calle: SHYRIS Número: N35-71
Intarsección: SUECIA Edificio: FIDEICOMISO ARGENTUM Piso: 12 Oficina: 1203 Referencia ubicación: FRENTE AL
PARQUE LA CAROLINA Telefono Trabajo: 022544144 Email: erik.meneses8@gmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: 1 ZONA 91 PICHINCHA **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JMVS011010 **Lugar de emisión:** QUITO/PAEZ N22-57 Y **Fecha y hora:** 23/03/2015 17:05:50

Anexo 5
Precios Eurofarma

Concentración	Forma farmacéutica	FIJACIÓN DE PRECIOS		
		PVP TECHO	Presentación solicitada	PVP EUROFARMA
0.035mg 2mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	7,59	CAJA BLISTER X 21 COMPRIMIDOS	6,45
8mg	COMPRIMIDOS SIMPLE	23,68	CAJA X BLISTER X 30 COMPRIMIDOS	20,13
875mg 125mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	17,50	CAJA X FRASCO DE VIDRIO AMBAR X 14	14,88
24mg	COMPRIMIDO SIMPLE	23,66	CAJA X 2 BLISTER X 10 COMPRIMIDOS	20,11
4mg	COMPRIMIDOS MASTICABLES	38,82	CAJA X BLISTER X 30 COMPRIMIDOS MASTICABLES	33,00
16mg	COMPRIMIDO SIMPLE	17,94	CAJA X 2 BLISTER X 10 COMPRIMIDOS	15,25
40mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	20,44	CAJA X 2 BLISTER X 7 COMPRIMIDOS	17,37
5mg	COMPRIMIDOS MASTICABLES	40,72	CAJA X BLISTER X 30 COMPRIMIDOS MASTICABLES	34,61
10mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	23,40	CAJA X 3 BLISTER X 10 COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	19,89
20mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	33,60	CAJA X 3 BLISTER X 10 COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	28,56
80mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	87,00	CAJA X 3 BLISTER X 10 COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	73,95
2mg 5mg	CAPSULA	46,77	CAJA X 2 BLISTER X 15 CÁPSULAS	39,75
150mg	COMPRIMIDO	19,60	CAJA X 2 BLISTER X 14 COMPRIMIDOS c/u	16,60
40mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	55,50	CAJA X 3 BLISTER X 10 COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	47,18
10mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	37,20	CAJA X BLISTER X 30 COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	31,62
400mg + 57mg /5 ml	POLVO PARA SUSPENSION ORAL	8,64	CAJA X FRASCO DE VIDRIO AMBAR X 70 ml	7,34
300mg	COMPRIMIDO	24,36	CAJA X 2 BLISTER X 14 COMPRIMIDOS c/u	20,70
20mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	70,50	CAJA X BLISTER X 30 COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	59,93
500mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	9.75	CAJA X BLISTER X 5 COMPRIMIDOS	8,29
		5.85	CAJA X BLISTER X 3 COMPRIMIDOS	4,97
		3.90	CAJA X BLISTER X 2 COMPRIMIDOS	3,32
200mg	CAPSULA BLANDA	9,14	CAJA X BLISTER X 30 CÁPSULAS	7,77
80mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	32,40	CAJA X 2 BLISTER X 15 COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	27,54
160mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	35,10	CAJA X 2 BLISTER X 15 COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	29,84
320mg	COMPRIMIDO RECUBIERTO	68,10	CAJA X 2 BLISTER X 15 COMPRIMIDOS RECUBIERTOS	57,89
4 MG	SOL INJ	193,05	Caja x 1 frascos ampollas	164,09
150 + 12,5 MG	COMP	15,18		12,90

300+12,5 MG	COMP	21,48	CAJA X 2 BLISTER X 15 COMPRIMIDOS	18,26
80+12,5 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	15,59	Caja x 2 blister x 15 comprimidos recubiertos	13,25
160+12,5 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	19,87		16,89
160+25 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	22,25	Caja x 2 blister x 15 comprimidos recubiertos	18,91
5MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	74,00	Caja x 30 comprimidos recubiertos	62,90
20 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	16,00	Caja x 2 comprimidos recubiertos	13,60
600 MG	Pol.Sus.Oral	6,36		5,41
900 MG	Pol.Sus.Oral	8,47		7,20
1500 MG	Pol.Sus.Oral	12,71		10,80
0,02 G/G	CREME VAGINAL	8,22	CAJA X TUBO X 40 g + 7 APLICADORES DESCARTABLES + INSERTO	6,99
10 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	17,00	Caja x 2 blister x 10 comprimidos recubiertos	14,45
20 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	35,70	Caja x 3 blister x 10 comprimidos recubiertos	30,35
25 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	31,60	Caja x 2 blister x 10 comprimidos recubiertos	26,86
750MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	13,00	Caja x blister x 5 comprimidos recubiertos	11,05
500 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	10,57	Caja x 7 comprimidos recubiertos	8,98
		15,10	Caja x 10 comprimidos recubiertos	12,84
0,2ml	INJ	14,00	Caja x 2 jeringas pre llenadas de 20mg x 0,2ml	11,90
0,4 ml	INJ	19,22	Caja x 2 jeringas pre llenadas de 40mg x 0,4ml	16,34
0,6 ml	INJ	22,40	Caja x 2 jeringas pre llenadas de 60mg x 0,6ml	19,04
0,8 ml	INJ	29,38	Caja x 2 jeringas pre llenadas de 80mg x 0,8ml	24,97
20 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	7,59	Caja x 1 blister x 21 comprimidos recubiertos	4,98
30 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	5,86	Caja x 1 blister x 21 comprimidos recubiertos	4,98
50 MG	COMP	11,40		9,69
100 MG	COMP	24,60		20,91
2 MG	TABLETAS RECUBIERTAS	75,00	Caja x 1 blister x 30 comprimidos recubiertos	55,05
1,5 MG	TABLETAS RECUBIERTA	18,91	Caja x 3 blister x 10 comprimido recubierto	16,07
40 MG	PO.LIOF	18,58	Caja x frasco ampolla x 6,5ml	11,90
			Caja x 10 frascos ampollas x 6,5ml c/u	
3 MG + 0,02 MG	Comprimido	9,29	Caja x 1 porta blíster x 28 comprimidos recubiertos + inserto	7,00
3 MG + 0,03 MG	Comprimido	7,59	Caja x 1 porta blíster x 28 comprimidos recubiertos + inserto	7,00
5MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	9,00		7,65
10 MG	COMPRIMIDO RECUBIERTO	10,99	Caja x 1 blister x 15 comprimidos recubiertos	9,34
50 MG	TABLETAS RECUBIERTAS XR	3,24	Caja x 3 blister x 10 comprimidos c/u	1,86
			Caja x 6 blister x 10 comprimidos c/u	