

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA EL
MEJORAMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS DE LA EMPRESA
DEALERS GROUP S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

JORGE BERNARDO APUNTE ROMERO

DIRECTOR: MGTR. PABLO LÓPEZ

QUITO, MARZO 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgtr. Pablo López

INFORMANTES:

Mgtr. Genoveva Zamora

Mgtr. Hernán Peña

DEDICATORIA

A Dios, Mis Padres, Mis hermanos, Mi Tía Margoth, Mi Novia y Amigos.

Bernardo

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por todas las bendiciones durante mi vida.

A mi Padre que gracias a su esfuerzo y amor este sueño se ha hecho realidad, gracias Papá por siempre estar a mi lado y nunca dejarme solo. A mi Mamita por todo su amor, esfuerzo, dedicación y preocupación. Gracias por sus consejos y bendiciones de todos los días. A mis hermanos, gracias por ser los mejores amigos que puedo tener en mi vida. Por siempre estar en los buenos y malos momentos de mi vida.

A mi Tía Margoth que desde el cielo me envía todas sus bendiciones. Gracias por todo Tía!

A mi novia Daniela por su amor y apoyo incondicional en estos dos años.

A mis amigos por su apoyo incondicional.

Mi agradecimiento por su tiempo, paciencia y ayuda, que me llevo el desarrollo de la tesis. A mi Director de Tesis, Pablo López, mis informantes Genoveva Zamora y Hernán Peña.

INDICE

INTRODUCCIÓN 1

1. ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA 3

- 1.1 Industria farmacéutica 3
 - 1.1.1 Industria farmacéutica mundial 5
 - 1.1.2 Industria farmacéutica ecuatoriana 14
- 1.2 Medicamentos OTC 21
 - 1.2.1 Mercado de medicamentos OTC en el mundo 22
 - 1.2.2 Mercado de medicamentos OTC en el Ecuador 23
- 1.3 ENTORNO JURIDICO DE LOS MEDICAMENTOS EN EL ECUADOR 24
 - 1.3.1 Políticas gubernamentales 24
 - 1.3.2 Restricción medicamentos OTC 27

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 30

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 30

- 2.1.1 Clientes 31
- 2.1.2 Productos y servicios 32
- 2.1.3 Proveedores 34
- 2.1.4 Activos 35
- 2.1.5 Pasivos 36
- 2.1.6 Organigrama 37

2.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER 37

- 2.2.1 Amenaza de nuevos competidores 37
- 2.2.2 Amenaza de productos sustitutos 38
- 2.2.3 Rivalidad entre competidores 39
- 2.2.4 Poder de negociación de los compradores 39
- 2.2.5 Poder de negociación de los proveedores 39

3. PLAN ESTRATÉGICO 41

- 3.1 VISIÓN 42

3.2	MISIÓN	42
3.3	PRINCIPIOS Y VALORES	43
3.4	EVALUACIÓN EXTERNA	44
3.4.1	Fuerzas económicas	44
3.4.2	Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	50
3.4.3	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	56
3.4.4	Fuerzas tecnológicos	60
3.4.5	Fuerzas competitivas	60
3.4.6	Formulación oportunidades y amenazas	60
3.4.7	Auditoria EFE	61
3.5	EVALUACIÓN INTERNA	64
3.5.1	Administración	64
3.5.2	Ventas	65
3.5.3	Finanzas y contabilidad	66
3.5.4	Formulación fortalezas y debilidades	67
3.5.5	Auditoria EFI	68
3.6	FODA	70
3.6.1	Análisis matriz FODA	70
3.7	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	73
3.8	MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)	74
3.9	ESTRATEGIAS	75

4. PRESUPUESTOS ESPECÍFICOS 76

4.1	VENTAS	77
4.2	PROMOCIÓN	80
4.3	COMISIONES	82
4.4	INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS	83
4.5	INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO	84

5. PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS 87

5.1	DISTRIBUTIVO DE SUELDOS	88
5.2	GASTOS DE VENTA	91
5.3	GASTOS ADMINISTRATIVOS	93

6. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA 95

- 6.1 PRESUPUESTO DE CAJA 95
- 6.2 ESTADO DE RESULTADOS 97
- 6.3 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 99

7. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA 101

7.1 EVALUACIÓN FINANCIERA 101

- 7.1.1 Índices financieros relevantes 101
- 7.1.2 Punto de equilibrio en ventas 104
- 7.1.3 Análisis DuPont 106

7.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA 107

- 7.2.1 Costo de oportunidad 109
- 7.2.2 Valor presente neto (VAN) 109
- 7.2.3 Tasa interna de retorno (TIR) 110
- 7.2.4 Periodo de recuperación inversión inicial 111

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 112

- 8.1 CONCLUSIONES 112
- 8.2 RECOMENDACIONES 115

BIBLIOGRAFÍA 117

ANEXOS 119

INDICE DE CUADROS

CAPITULO I: ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

- Cuadro N°1 Ventas de las 20 empresas farmacéuticas más grandes, **11**
Cuadro N° 2 Ingresos de las 10 empresas farmacéuticas más grandes de Ecuador, **19**
Cuadro N° 3 Industrias por orden de prioridad, **21**

CAPITULO III: PLAN ESTRATEGICO

- Cuadro N°4 Tasas Activa Efectiva Agosto – 2013, **47**
Cuadro N°5 Inversión extranjera directa neta millones, **49**
Cuadro N° 6:Gasto promedio mensual nacional, **54**
Cuadro N° 7 Factores Externos claves (EFE), **63**
Cuadro N° 8 Factores internos claves (EFI), **69**
Cuadro N° 9 Calificación para las relaciones causales, **71**
Cuadro N° 10 Relaciones causales, **72**
Cuadro N° 11 Objetivos Estratégicos, **73**

CAPITULO IV: PRESUPUESTOS ESPECIFICOS

- Cuadro N° 11 Clasificación de los productos, **76**
Cuadro N°12, Clasificación de los productos, **77**
Cuadro N° 13 Presupuesto de ventas, **79**
Cuadro N° 14 Presupuesto de publicidad, **80**
Cuadro N° 15 Presupuesto de publicidad por medio de comunicación, **81**
Cuadro N° 16 Valor de comisión por familia de productos, **82**
Cuadro N° 17 Presupuesto de comisiones, **83**
Cuadro N° 18 Presupuesto inventario productos terminados, **84**
Cuadro N° 19 Presupuesto inversiones y financiamiento, **86**

CAPITULO V: PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

- Cuadro N° 20 Presupuesto de compras, **88**
Cuadro N° 21 Distributivo de sueldos, **90**
Cuadro N° 22 Distributivo de beneficios sociales, **91**
Cuadro N° 23 Gastos de venta, **92**

Cuadro N° 24 Gastos de administración, **94**

CAPITULO VI: ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Cuadro N° 25 Presupuesto de caja, **96**

Cuadro N° 26 Estado de resultados, **98**

Cuadro N° 27 Estado de situación financiera, **100**

CAPITULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

Cuadro N° 28 Índices financieros relevantes, **104**

Cuadro N° 29 Punto de equilibrio en ventas, **105**

Cuadro N° 30 Análisis DuPont. **106**

Cuadro 31 Calculo de flujo de fondos, **108**

Cuadro 32 Tasa de Descuento del Proyecto, **109**

Cuadro 33 VAN Dealers Group S.A, **110**

Cuadro 34 Tasa interna de retorno, **110**

Cuadro 35 Periodo recuperación inversión **111**

INDICE DE GRAFICOS

CAPITULO I: ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

Gráfico N°1 , Proceso de fabricación en la industria farmacéutica ,**6**

Gráfico N° 2: Evolución Ventas Sector Farmacéutico, **17**

Gráfico N° 3: Origen de los laboratorios que operan en Ecuador ,**18**

CAPITULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Gráfico N° 4 Organigrama actual Dealers Group S, **37**

Gráfico N° 5 Modelo de las cinco fuerzas de Porter,**40**

Gráfico N° 6: Modelo formulación de la estrategia, **41**

Gráfico N° 7 Evolución de la inflación últimos 6 años, **46**

Gráfico N° 9: Población Económicamente Activa sector público y privado, **51**

Gráfico N° 10 Ingreso monetario promedio mensual del hogar (en dólares), **53**

RESUMEN EJECUTIVO

La presente disertación se llevó a cabo en la ciudad de Quito, dirigido a la venta de medicamentos OTC (Over the counter), al mercado de consumo farmacéutico. El principal objetivo fue realizar la planeación financiera en las áreas críticas de la empresa. En este análisis se encamina a brindar a los propietarios de la compañía, una herramienta administrativa financiera que ayudara directamente a la toma de decisiones, contribuyendo a que Dealers Group S.A, no presente los mismos problemas que años atrás los adquirió.

Mediante la recopilación de información de la empresa de años anteriores, se aspira a cumplir los objetivos antes mencionados. Principalmente se obtendrán los datos de años anteriores de la compañía, también se obtendrán datos del Banco Central del Ecuador, Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, INEC, Ministerio de Salud Pública entre otros.

La disertación de grado se compone de ocho capítulos los cuales han sido desarrollados a la necesidad propuesta.

En el primer capítulo se encuentra la información mundial y del Ecuador del estado actual de la industria farmacéutica, mercado de medicamentos OTC y el entorno jurídico de los medicamentos en el Ecuador.

El capítulo dos describen la situación actual de la empresa, los clientes, productos y servicios, proveedores, activos, pasivos, organigrama con el objeto obtener sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, análisis PEST y analizar el modelo de las 5 fuerzas de PORTER.

En el capítulo tres hace una descripción del plan estratégico, objetivos corporativos, estrategias que se van implementar en el periodo 2014-2018.

El capítulo cuatro se desarrolla los presupuestos de ventas, promoción, inventario productos terminados e inversiones y financiamiento. Mientras que el capítulo cinco se obtuvo los presupuestos de costos y gastos.

A continuación en el capítulo seis se enfoca en los estados financieros proforma, presupuesto de caja, estado de resultados y estado de situación financiera.

El capítulo siete describe índices financieros relevantes el capital de trabajo necesario para operar y la determinación del VAN y TIR que determinan la rentabilidad del proyecto toda la información para realizar este análisis se lo obtiene realizando los balances proyectados.

Finalmente en el capítulo ocho se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

INTRODUCCIÓN

El consumo de medicamentos de venta libre o OTC (Over the counter) en el Ecuador ha aumentado en los últimos años, la automedicación es uno de los factores que incrementa la demanda en este tipo de productos. Dealers Group S.A es una empresa comercial creada en Abril de 2009, dedicada a la distribución de medicamentos OTC al canal de consumo farmacéutico en la ciudad de Quito.

Debido a los problemas que la empresa manejo en años anteriores, debido principalmente a su manejo erróneo en el área financiera entre los principales ingresos y egresos de efectivo, presupuesto de ventas, manejo de inventarios, inversiones y financiamiento, presupuestos costos y gastos, estados financieros y al no poseer evaluación económica financiera.

Identificamos la situación actual de la empresa para obtener las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, las diferentes variables que afectan al negocio y su relación con los clientes, proveedores.

La investigación es descriptiva, se interpretó el comportamiento de variables externas que influyen en el negocio, variables internas de la compañía mediante datos de la empresa de los años anteriores, experiencia en el negocio de la empresa, comentarios y observaciones realizadas por el gerente general.

Aplicamos técnicas estadísticas para validar la información mediante la utilización de Excel, Word y Power Point. Establecimos las conclusiones mediante cuadros y gráficos.

Esta tesis determinó la visión y misión, objetivos corporativos, estrategias y planeación financiera a seguir la compañía en el periodo 2014-2018 para determinar la factibilidad económica del proyecto y las implicaciones financieras en la rentabilidad de la inversión.

1. ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

1.1 Industria farmacéutica

La industria farmacéutica a lo largo del tiempo ha logrado un sinnúmero de avances que ha beneficiado y ayudado al desarrollo de la humanidad mediante avances científicos y tecnológicos.

La Industria Farmacéutica surgió como resultado de algunas actividades orientadas a la obtención de sustancias utilizadas en la medicina. Las primeras materias primas empleadas para la elaboración de medicamentos fueron las plantas medicinales, de las cuales, poco a poco, fueron descubriendo sus beneficios basándose en los diferentes métodos de curación de las antiguas sociedades.

La mayoría de los medicamentos, como se conocen actualmente en sus numerosas presentaciones son: pastillas, cápsulas, inyectables, entre otros, que innovaron su presentación muy recientemente. Durante cientos de años atrás, los seres humanos se restringieron al uso de plantas medicinales y algunas sales, cuyas propiedades curativas fueron descubiertas con el transcurso del tiempo.

El conocimiento se traspasaba de modo verbal y de generación en generación, sin tener las características científicas de cada producto o planta. (Belisle, 1988, pág. 12)

Este escenario promovió transformaciones; en especial en Europa, en los siglos XVI y XVII, “la profesionalización del cuerpo médico” se convirtió en tendencia. La recolección de información de las enfermedades, y sobre todo las autopsias, permitieron ordenar el conocimiento médico de la época. El principal elemento de este desarrollo fueron diagnósticos, mediante la constatación de los síntomas (sintomatología), que permitían comprobar con mayor o menor precisión el tipo de enfermedad. (Belisle, 1988, pág. 12)

Frente a este cambio, el conocimiento popular pasó a segundo plano. La ciencia química daba sus primeros pasos; se conseguía extraer elementos activos de las plantas y proporcionar sustancias más fuertes para la curación de muchas enfermedades.

Así se puede señalar que el avance histórico de la industria farmacéutica resulta de la evolución del conocimiento sobre las plantas y la extracción del principio activo de otros elementos naturales.

Al inicio, la extracción se realizaba manualmente, lo que impidió la producción masiva de los primeros medicamentos. La revolución industrial del siglo XVIII provocó una aceleración de los descubrimientos que forjaron la ciencia de la química moderna. (Belisle, 1988, pág. 13)

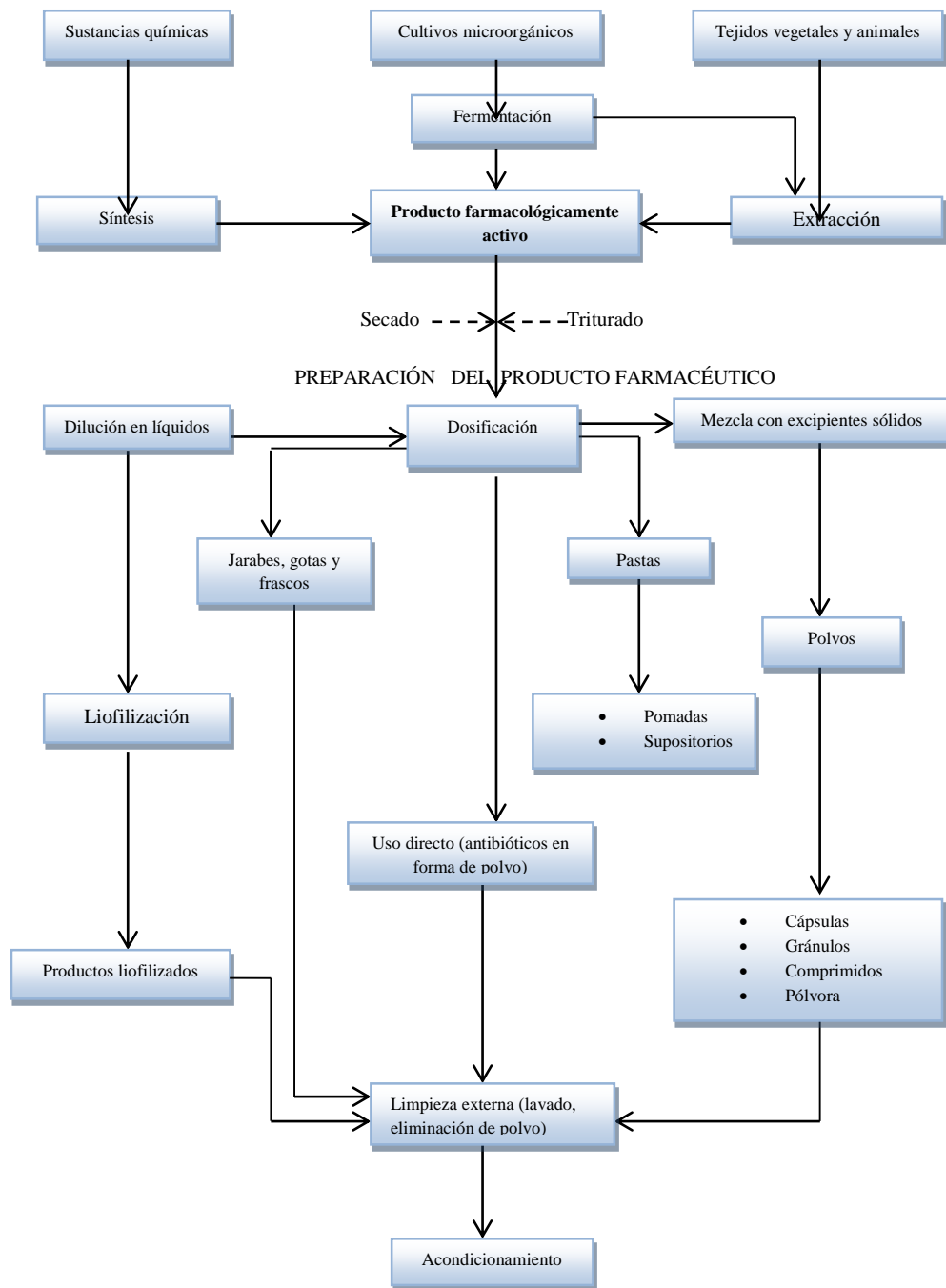
La gran revolución farmacéutica ocurrió a principios del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX cuando se descubrió cómo aislar las sustancias activas de las plantas, iniciándose con la morfina en 1814 y la quinina en 1818. La producción a gran escala se inició en la década de 1870 con la mecanización de las operaciones. El descubrimiento de la insulina y de la adrenalina en los años 1920, así como una serie de nuevas sustancias en la década de 1930, revolucionando las prácticas médicas. (Belisle, 1988, págs. 13-14)

1.1.1 Industria farmacéutica mundial

La Industria Farmacéutica actualmente es un sector fundamental en todo el mundo, dedicada a la fabricación y preparación de productos químicos medicinales para la prevención o tratamientos de enfermedades y aparece como consecuencia de la ramificación de la química, especializada en la producción, comercialización de sustancias y medicamentos que satisfacen en su forma más general las necesidades de la salud. (Aguilar Ibeth., 2003, pág. 3)

En el gráfico N° 1 se puede observar el proceso de fabricación en la industria farmacéutica.

Gráfico N°1
Proceso de fabricación en la industria farmacéutica



Fuente: ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
[<http://bit.ly/1atB9HF>]. p. 5

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

Como se observa en el gráfico, en las operaciones de fabricación farmacéutica se puede distinguir entre la producción básica de principios activos a granel y la fabricación farmacéutica. Además se observan tres tipos de procesos: fermentación, síntesis de productos químicos orgánicos y extracción biológica y natural.

De acuerdo a la International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations, “Promover y apoyar la adopción de altos estándares de prácticas de fabricación y control de calidad de los productos farmacéuticos.

Contribuir experiencia en el sector y fomentar las relaciones de colaboración y alianzas con organizaciones internacionales dedicadas a la mejora de la salud pública, especialmente en el desarrollo y emergentes.

Se consigue el contacto regular y el intercambio de experiencias y coordinar los esfuerzos de los miembros hacia el logro de estos objetivos. (IFPMA, 2014)

En 1930 se inicia la mecanización de los procesos de elaboración en los llamados Laboratorios Farmacéuticos, que preparan fórmulas de medicamentos éticos o especialidades médicas, unas veces a mano y otros ayudados por máquinas. (Centro de Desarrollo Industrial del Ecuador, 1979, pág. 29)

La revolución de la industria farmacéutica fue después de la Segunda Guerra Mundial. La mayor inversión internacional en el sector farmacéutico fue en países como Alemania, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Suiza; mientras el resto del mundo debía importar para satisfacer su demanda. La emprendedora

expansión de la producción en las diferentes zonas del mundo con la creación de filiales por parte de los grandes laboratorios les permitió convertirse en empresas multinacionales y conseguir, muchas veces, el monopolio del mercado en algunos fármacos.

La mayoría de las filiales fueron creadas en los países industrializados. En los países en vías de desarrollo, llamados del ‘tercer mundo’, la inversión fue escasa y bastante desigual entre las regiones. En África se establecieron en el sur del continente para proveer a los colonos y a los militares radicados en las colonias. Asia no contó con ninguna inversión en el sector farmacéutico, mientras que en América Latina esta fue escasa y solo se logró el establecimiento de instalaciones en los países más grandes de la región, como Argentina y Brasil.

En la década de 1950, las filiales comenzaron a invertir en los países latinoamericanos y otros en vías de desarrollo cuando se produjo la internacionalización de la producción, es decir, el fraccionamiento de las actividades productivas en distintos países que permitió el fortalecimiento de las multinacionales.

Las estrategias de penetración que utilizaron estas empresas se desarrollaron en tres etapas:

La primera y más sencilla fue inundar el mercado con sus propios productos a fin de debilitar la competencia nacional (en caso de que la competencia nacional tuvo

la posibilidad de desarrollar) para así asegurarse un monopolio en el mercado local.

La segunda fue asociarse con empresas locales, públicas o privadas para desarrollar algunas etapas productivas a fin de eliminar todo tipo de arranque de la producción nacional farmacéutica.

La tercera fue la creación de filiales propias que arrancaron velozmente el mercado local imponiendo sus propias reglas y marcas en cuanto a la producción y comercialización.

Los modernos avances científicos y tecnológicos aceleran el descubrimiento y desarrollo de productos farmacéuticos innovadores dotados de mejor actividad terapéutica y menos efectos secundarios. (Tait, 2012, pág. 3)

Las compañías farmacéuticas en la actualidad se ven en la necesidad de, año a año, invertir en nuevas técnicas, en fabricación de moléculas más complicadas y en compra de aparatos cada vez más costosos que han incrementado considerablemente los precios de los medicamentos. Estas dificultades se ven acrecentadas por la presión para disminuir los precios, ante la preocupación de los gobiernos por el envejecimiento de la población y el acceso limitado a los medicamentos en los países en vías de desarrollo. Además del consiguiente aumento de los gastos sanitarios, que significan una proporción cada vez mayor de los presupuestos estatales.

La industria farmacéutica no solo afronta el coste de la investigación, sino también el de las inversiones para el lanzamiento de un nuevo fármaco, debido al mayor número de ensayos clínicos obligatorios antes de su mercantilización. Este es el resultado de una legislación más juiciosa, que se encamina a mejorar la seguridad de los pacientes.

A continuación se puede ver en el cuadro N°1 las 20 farmacéuticas con más ventas en el mundo.

Cuadro N°1
Ventas de las 20 empresas farmacéuticas más grandes

2013 Rank	Compañía	Ventas 2012 (USD billones)
1	Pfizer <i>Nueva York, EE.UU</i>	\$ 47.404
2	Novartis <i>Basel, Suiza</i>	\$ 45.418
3	Merck <i>Nueva Jersey, EE.UU</i>	\$ 41.143
4	Sanofi <i>Paris, Francia</i>	\$ 38.370
5	Roche <i>Basel, Suiza</i>	\$ 37.542
6	GlaxoSmithkline <i>Brentford, Inglaterra</i>	\$ 33.107
7	AstraZeneca <i>Londres, Inglaterra</i>	\$ 27.064
8	Johnson & Johnson <i>Nueva Jersey, EE.UU</i>	\$ 23.941
9	Abbott <i>Illions, EE.UU</i>	\$ 23.119
10	Eli Lilly <i>Indiana, EE.UU</i>	\$ 18.509
11	Teva <i>Petach Tikva, Israel</i>	\$ 17.681
12	Amgen <i>California, EE.UU</i>	\$ 16.639
13	Takeda <i>Osaka, Japón</i>	\$ 15.173
14	Bayer <i>Leverkusen, Alemania</i>	\$ 14.734
15	Boehringer Ingelheim <i>Ingelheim, Alemania</i>	\$ 13.686
16	Novo Nordisk <i>Bagsvaerd, Dinamarca</i>	\$ 13.478
17	Bristol-Myers Squibb <i>Nueva York, EEUU</i>	\$ 13.155
18	Daiichi Sankyo <i>Tokio, Japón</i>	\$ 11.019
19	Astellas Pharma <i>Tokio, Japón</i>	\$ 10.835
20	Gilead Sciences <i>California, EE.UU</i>	\$ 9.398

Fuente: Company Financial Statements, SEC 10k reports, other Pharma Exec estimates, and contributions the EvaluatePharma Industry Sales Surveys.

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

Como se puede observar en el cuadro N° 1, se encuentran las 20 empresas farmacéuticas con mayores ventas realizadas en el año 2012, de las cuales, ocho empresas son estadounidenses; tres japonesas; dos suizas, inglesas y alemanas; y, una francesa, danesa e israelita. Se puede concluir que las mayores ventas son registradas por empresas de Estados Unidos debido a su gigantesca población y mercado.

Un comportamiento interesante dentro de la industria ha sido su incursión en los mercados emergentes del grupo BRICMT (Brasil, Rusia, India, China, México y Turquía), donde la apertura y ambiente de negocios permite el crecimiento en estos mercados y deben desarrollarse de manera “personalizada” teniendo en cuenta las características de cada país y región. Es por eso que las empresas farmacéuticas con más ventas en los mercados emergentes serán aquellas compañías que sepan cómo implantar un balance entre su conocimiento del mercado global y el enfoque adaptado para este tipo de mercados. (Buente M, 2012, p. 4)

El sector farmacéutico se está beneficiando del crecimiento de la clase media en India y en China, mercados que juegan un papel importante en la fabricación de principios activos para la industria farmacéutica. Sin embargo, debido al crecimiento del mercado, la regulación y los medios de control en estos países son todavía insuficientes, no existe una intervención adecuada de los gobiernos, por lo que ciertos mercados europeos que importaban sus API (Active Pharmaceutical Ingredient) o principios activos desde la India o China han visto

la necesidad de incurrir en esfuerzos extras para el control de calidad de los mismos; o, en casos más extremos, suspender el comercio de estos API, ya que la regulación del mercado a través de la EMA (European Medicine Agency) y FDA (Food and Drug Administration) no permite su comercialización por la falta de calidad de los mismos. (Buente M, 2012, p. 6)

Los fabricantes a escala mundial de materias primas (API) y productos intermedios están concentrados en China, India y, en menor medida, Italia y España, que fabrican más del 50% de las materias primas que usan las empresas farmacéuticas. (Consult, 2013, pág. 9)

Con el desarrollo económico mundial, la producción y comercialización de medicamentos se caracterizó por la distribución desigual alrededor del mundo. (Belisle, 1988, pág. 26)

Desde el año 2004, la industria farmacéutica mundial basa su principal estrategia en crecer, consolidar e innovar. Este sector, en todo el mundo, busca alianzas e integraciones, y muchas veces compra empresas farmacéuticas con capitales económicos bajos para aumentar sus ventas y su capital dentro de países con economías de escala con el fin de disminuir costos y acrecentar nuevos productos al mercado. (Jiménez I., 2005, pág. 175)

1.1.2 Industria farmacéutica ecuatoriana

El Ecuador se integró a esta industria como proveedor de materia prima debido a la diversidad de plantas con beneficios curativos que posee. Pero desde 1900 hasta 1910 se crearon pequeños laboratorios, sobre todo en Guayaquil, con el fin de mejorar las condiciones de salubridad en virtud de que las compañías extranjeras obligaron a las autoridades nacionales de esa época a iniciar un programa de erradicación de enfermedades infecciosas y de esa forma evitar la contaminación y propagación de estas entre sus habitantes. (Aguilar Ibeth., 2003, pág. 12)

Con la fundación de los “Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos –LIFE-, 1940”, se inicia la mecanización de la elaboración de productos medicinales; y es mediante este paso que se logró la industrialización. (Centro de Desarrollo Industrial del Ecuador, 1979, pág. 30)

A partir de la creación de “Laboratorios LIFE”, los niveles de desarrollo de la Industria Farmacéutica en América Latina ubicaron al Ecuador en el Grupo III, de cinco existentes, siendo el Grupo V el de mayor desarrollo y el Grupo I el que depende totalmente de la importación de los productos. (Aguilar Ibeth., 2003, pág. 12)

En el Grupo III se encuentran los países que fabrican productos a granel sencillo a partir de productos intermedios, elaboran productos de consumo popular y productos éticos.

Por el tamaño reducido de su mercado interno y por su débil poder adquisitivo, el Ecuador no fue un país altamente atractivo para las empresas multinacionales. Sin embargo, esta situación cambió a partir del boom petrolero en 1970. El despegue económico del país dio como resultado un mayor interés de inversión de varias empresas extranjeras y como resultado se puede apreciar que por cada farmacéutica con capital nacional existían dos con capital extranjero. (Aguilar Ibeth., 2003)

Dentro de la industria farmacéutica ecuatoriana se puede identificar cinco tipos de empresas:

- Laboratorios que elaboran exclusivamente sus productos.
- Laboratorios que elaboran y comercializan sus productos.
- Empresas que elaboran y comercializan sus productos y los de otras empresas.
- Empresas que comercializan productos elaborados por otros laboratorios en el país.
- Empresas que comercializan productos importados. (Aguilar Ibeth., 2003, pág. 13)

Entre los principales laboratorios que permitieron el desarrollo de la industria farmacéutica en el Ecuador deber mencionarse a Laboratorios Life, Nifa, Acromax.

Actualmente se han unido Laboratorios Tofys, MK, New Yorker, Le Sante, Genfar hasta lograr un desarrollo importante del sector farmacéutico, principalmente porque el Gobierno promueve las compras públicas, lo que impulsa a la industria nacional. (EKOS, Ranking empresarial 2011 top 1000, 2012, pág. 128)

Pero la industria farmacéutica ecuatoriana también se ha visto afectada por algunas políticas del Gobierno actual, entre las principales:

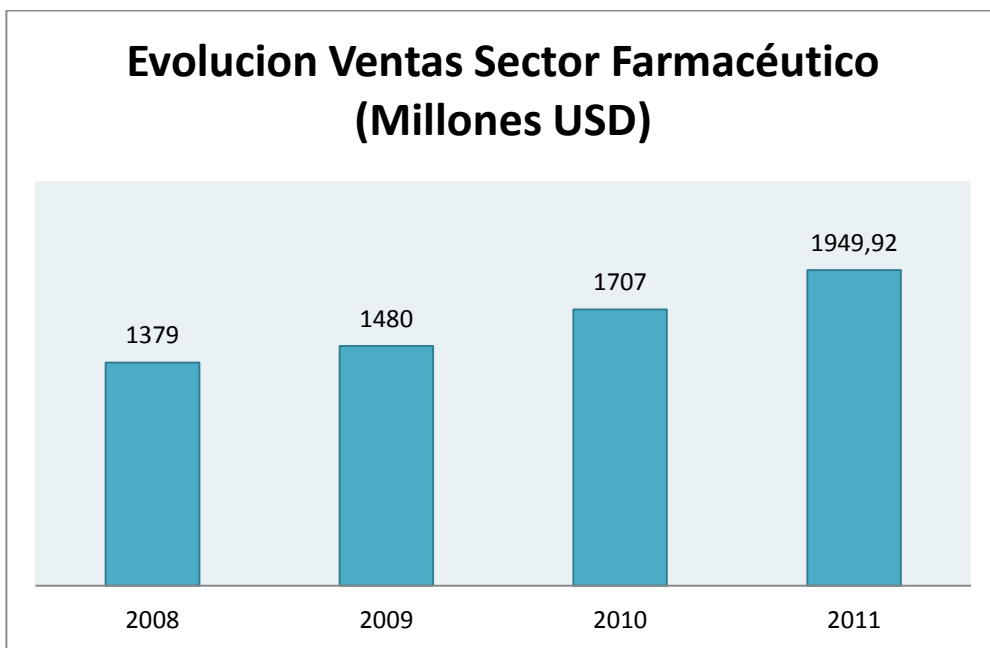
- Precios congelados durante 10 años,
- Escaso apoyo de las autoridades para el desarrollo del sector,
- Falta de un reglamento de fijación de precios que apoye a la industria nacional.

En el Ecuador, el 90% de las muertes es el producto de enfermedades respiratorias y diarrea. En Colombia, por ejemplo, con campañas informativas, educativas y de prevención, se ha logrado reducir en un 50% este tipo de muertes. Por ello el país también ha tomado medidas contra estas enfermedades.

Las actividades en este sector también han tenido una importante evolución en los últimos años. Su desarrollo ha ido de la mano de la salud pública, ya que ha sido uno de los rubros en los que más se ha invertido en los últimos años. Dentro de las cuentas nacionales, enseñanza y Salud se presentan como un sector con un crecimiento promedio anual del PIB sectorial de 4,84% en los 3 últimos años. (EKOS, Ranking empresarial 2012 top 1000, 2013, pág. 56)

Año a año, en el país se incrementan los recursos para garantizar y mejorar la salud de los ecuatorianos y disminuir considerablemente las principales causas de morbilidad en el país que pueden ser evitadas con la prevención.

Gráfico N° 2: Evolución Ventas Sector Farmacéutico



Fuente: Revista Ekos No. 207 y No. 221

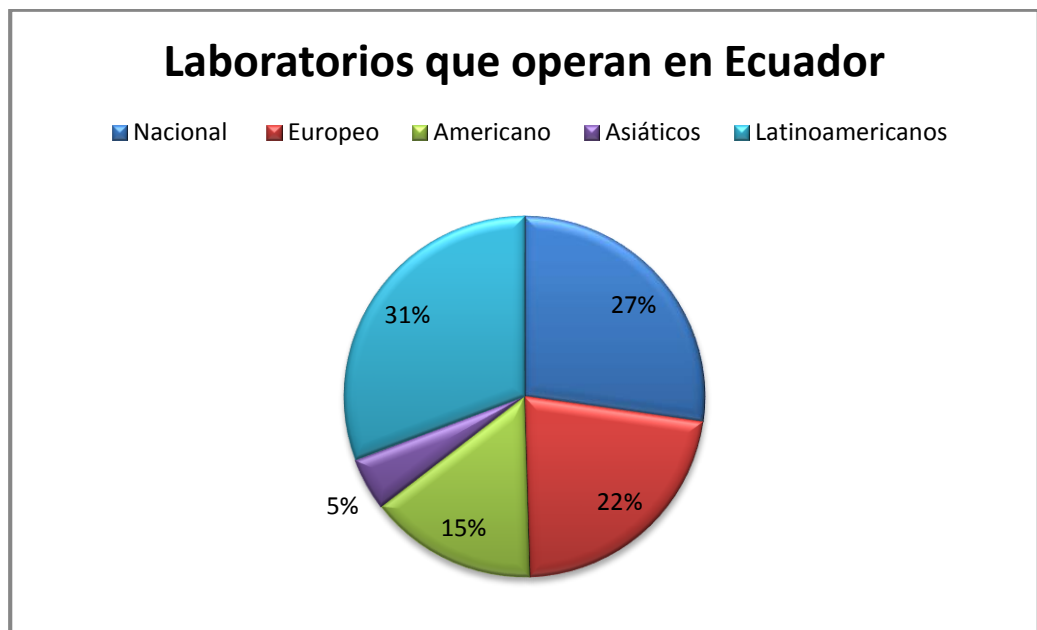
Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

Desde el año 2008 a 2011, la industria farmacéutica ecuatoriana creció en un 41,40%. En cuanto a la distribución del mercado farmacéutico nacional se ve una

marcada tendencia de consumo de medicamentos importados debido a la baja oferta que presenta el mercado nacional, ya que la industria se ha centrado en la comercialización de medicamentos. Solo el 20% de los medicamentos es de producción nacional; mientras que el 80% es extranjera en el año 2013.

Así como los productos farmacéuticos que se consumen en el Ecuador son mayoritariamente importados, las inversiones y capitales en el sector tienen gran influencia extranjera, reduciendo a 87 de las 319 empresas participantes en el mercado aquellas que tienen origen nacional. (Consult, 2013, pág. 34)

Gráfico N° 3: Origen de los laboratorios que operan en Ecuador



Fuente: Delfos Consult, febrero de 2013, Propuesta de una Política Farmacéutica Nacional, [diapositivas de PowerPoint], pág. 34

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

A continuación se presenta un cuadro N° 2 de las principales empresas farmacéuticas del Ecuador:

Cuadro N° 2
Ingresos de las 10 empresas farmacéuticas más grandes de Ecuador

Ranking 2012	Compañía	VENTAS (USD MILLONES)		
		2010	2011	2012
1	Roche S.A.	68,7	90,12	117,79
2	Bayer S.A.	97,79	109,95	106,45
3	Johnson & Johnson S.A.	71,92	79,71	83,92
4	Pfizer Cía. Ltda.	66,11	79,59	80,79
5	Abbott Cía. Ltda.	55,29	62,34	71,77
6	Novartis S.A.	58,39	67,88	69,89
7	Acromax S.A.	28,49	43,11	67,53
8	Life C.A.	41,32	36,64	49
9	GlaxoSmithKline S.A.	39,59	43,02	45,82
10	Merck C.A	52,23	52,05	45,02

Fuente: Revista Ekos No. 232

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

En el cuadro se puede observar, nueve de las 10 empresas son multinacionales; solo Laboratorios Life es ecuatoriana, lo que nos indica que el mercado nacional está completamente cubierto de inversión extranjera. Por este motivo, una de las políticas gubernamentales es el apoyo a la industria farmacéutica nacional, como parte del programa de apoyo a todo producto elaborado en el país.

Es por esto que el gobierno está impulsando la producción y la competitividad del país hacia el futuro. El cambio de matriz productiva es la prioridad número uno del Gobierno en los próximos cuatro años. Este cambio se genera a partir del

desarrollo de las industrias básicas, intermedias, Mipymes y conexas. (EKOS, Ranking empresarial 2012 top 1000, 2013, pág. 187)

Los ejes transversales que rigen el cambio son:

- Incremento en la productividad,
- Incremento de exportaciones,
- Diversificación de la producción,
- Diversificar mercados.

Estos ejes están conectados dentro del encadenamiento productivo; así una empresa elabora su producto, busca su mercado nacional e internacional, exporta, se promociona acompañado del Estado que puede invertir en publicidad bajo el sello de marca país, para reafirmar que es un producto de primera calidad. A esto se suma el respaldo de un crédito productivo en el cual se está trabajando sobre los requisitos necesarios. (EKOS, Ranking empresarial 2012 top 1000, 2013, pág. 187)

El Estado prioriza algunos sectores. El cuadro N° 3 se puede ver a continuación las industrias por orden de prioridad.

Cuadro N° 3
Industrias por orden de prioridad

Industrias priorizadas	
Sector	Industria
Bienes	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria Farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
Sector	Industria
Servicios	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Fuente: Senplades

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

Los sectores priorizados, así como las industrias estratégicas, serán los que faciliten la articulación efectiva de la política pública y la materialización de esta transformación, ya que permitirán los establecimientos de objetivos y metas específicas en cada industria. (EKOS, Ranking empresarial 2012 top 1000, 2013, pág. 188)

1.2 Medicamentos OTC

Medicamentos de venta libre, asimismo llamados Over the Counter (OTC por sus siglas en inglés).

1.2.1 Mercado de medicamentos OTC en el mundo

Los medicamentos OTC tienen aspectos favorables y no favorables, ya que se permite su uso sin supervisión médica para el remedio de una serie de sintomatologías (dolor de cabeza, fiebre, gripe, acidez estomacal, etc.). La automedicación con productos OTC es una forma de autocuidado de la salud, y no debe catalogarse como una práctica peligrosa. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha promovido la automedicación responsable con medicamentos OTC subrayando la importancia de la información dirigida a los usuarios para lograr su uso adecuado. (Wirtz V., 2009, pág. 179)

Los laboratorios farmacéuticos dividen sus áreas en dos: éticos con sus subdivisiones (receta médica necesaria) y la de consumo (receta médica no necesaria, venta libre).

En los últimos años, los productos farmacéuticos de venta libre (OTC) han cobrado una mayor importancia entre el público en general, ya que estos brindan una solución rápida y asequible a ciertas dolencias o necesidades de bienestar físico que se presentan con frecuencia. (Delgado, 2001, pág. vii)

En la mayoría de países de Latinoamérica es muy común la automedicación, resultado de un aumento en la comercialización y venta de estos productos. Es por eso la importancia y aporte que las multinacionales farmacéuticas y las

empresas nacionales proporcionan a cada país en la venta y publicidad para así lograr una mayor utilidad en las actividades de la empresa.

Por otro lado, la automedicación puede resultar negativa, puesto que los consumidores llegan a abusar de ella sin la supervisión de un profesional de la salud. Además, el costo elevado de los medicamentos éticos, en especial en países en vías de desarrollo, provoca que los productos OTC sirvan de reemplazo de aquellos que se venden con receta. Esto podría resultar en un agravamiento de enfermedades o padecimientos de una persona.

1.2.2 Mercado de medicamentos OTC en el Ecuador

Como consecuencia de lo anteriormente anotado, tanto los laboratorios farmacéuticos como las distribuidoras que comercializan productos OTC en el país se ven en la obligación de abarcar este mercado.

En el Ecuador, el mercado nacional es atendido mediante cinco representantes, quienes, a su vez, cuentan con una red de comercialización para la venta de productos éticos y también de la línea de medicamentos OTC:

1. Quifatex, que distribuye a Su Farmacia;
2. Difare, que distribuye a Cruz Azul, Pharmacys y Farmacias Comunitarias;
3. Farcomed, que distribuye a Fybeca y Sana Sana;
4. Sumelab, que distribuye a Farma Red y Farma descuento; y,
5. Farmaenlace, que distribuye a Medicity y Farmacias Económicas.

Es necesario aclarar que ninguno de estos representantes se dedica a la distribución y venta en canales de distribución minoristas como son las tiendas, supermercados, bazares o farmacias no asociadas a las cadenas expuestas anteriormente.

Debido a estas razones, muchas veces estos negocios adquieren productos falsificados o de contrabando por los bajos precios, sin darse cuenta que ponen en riesgo la salud de los consumidores.

1.3 ENTORNO JURIDICO DE LOS MEDICAMENTOS EN EL ECUADOR

1.3.1 Políticas gubernamentales

Las políticas gubernamentales van encaminadas a la protección de todo el sistema nacional de salud:

Art. 32.- La Salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. (MSP, Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2010)

Art. 361.- El Estado ejercerá la rectoría del Sistema de Salud a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector. (MSP, Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2010)

Con respecto al acceso de medicamentos de los ecuatorianos y lo que el Estado garantiza en la ley Orgánica de Salud: Art. 363.- Inciso 7. Garantizar la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población. En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales. (MSP, Ministerio de Salud Pública, 2011)

En el capítulo II de la Ley Orgánica de Salud Art. 6.- inciso 6. Formular políticas y desarrollar estrategias y programas para garantizar el acceso y la disponibilidad de medicamentos de calidad, al menor costo para la población con énfasis en programas de medicamentos genérico.

Art. 154.- El estado garantizará el acceso y disponibilidad de medicamentos de calidad y su uso racional, priorizando los intereses de la salud pública sobre los económicos y comerciales.

Que, la Ley Orgánica de Salud manda:

Art. 137. Están sujetos a registro sanitario los alimentos procesados, aditivos, alimentarios, medicamentos en general, productos nutraceuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos productos dentales; dispositivos médicos.

Art. 138. La autoridad sanitaria nacional a través de su organismo competente, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), quien ejercerá sus funciones en forma desconcentrada, otorgará, suspenderá, cancelará o reinscribirá el certificado de registro sanitario, previo el cumplimiento de los trámites, requisitos y plazos señalados en esta Ley y sus reglamentos de acuerdo a las directrices y normas emitidas por la autoridad sanitaria nacional. (MSP, Ley Orgánica de Salud, 2010)

En el registro oficial No. 335, acuerdo 586 expedir la reforma al reglamento de registro sanitario para medicamentos en general Capítulo I Del Registro Sanitario:

Art. 1.- Para la fabricación, importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio de medicamentos en general, se requiere de forma obligatoria obtener el respectivo registro sanitario.

El certificado de registro sanitario se emitirá a nombre de un titular que será el responsable de su utilización y tendrá un formato único aprobado por la autoridad sanitaria nacional. (MSP, Ley Orgánica de Salud, 2010)

1.3.2 Restricción medicamentos OTC

En la ley orgánica de salud nos indica el Art. 259.- Medicamento de venta libre.- Es el medicamento oral o tópico que por su composición y farmacológica de sus principios activos, es autorizado para ser expendido o dispensado sin prescripción facultativa.

En los artículos 20 del Reglamento a la Ley Orgánica de Salud nos aclara el concepto de medicamentos según la ley: Art. 20.- Para fines de aplicación de la ley se entenderá como medicamentos esenciales aquellos que satisfacen las necesidades de la mayor parte de la población y que por lo tanto deben estar disponibles en todo momento, en cantidades adecuadas, en formas de dosificación apropiadas y a un precio que esté al alcance de todas las personas. (MSP, Ley Orgánica de Salud, 2010)

En el Ecuador las leyes nos aclaran sobre la venta de medicamentos: Art. 2.- Las farmacias son establecimientos farmacéuticos autorizados para la dispensación, expendio de medicamentos de uso y consumo humano, especialidades farmacéuticas, productos naturales procesados de uso medicinal. (MSP,

Reglamento de control y funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos, 2008)

Esto quiere decir que ningún otro lugar puede vender o expender productos farmacéuticos y aquí encontramos una de las primeras restricciones de los medicamentos OTC para que estos puedan ser vendidos en tiendas, micromercados o bazares.

En el capítulo V del Reglamento de Control y Funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos:

Art. 25.- La venta y/o dispensación de medicamentos puede hacerse bajo las siguientes modalidades:

- a) Receta médica;
- b) Receta especial para aquellos que contienen psicotrópicos o estupefacientes;
- y,
- c) De venta libre.

En ocasiones se ha registrado restricciones justificadas por parte del Ministerio de Salud Pública en el mercado nacional de medicamentos OTC, en especial desinflamatorios y antigripales debido a contagios de enfermedades como sucedió en 2009 por el virus de la influenza A (H1N1). Es importante mencionar que para la venta de estos medicamentos en farmacias se exigía receta médica.

Aquí uno de los artículos en los que se explica de la obligatoriedad de la recetas para expender estos productos: Art. 26.- El Ministerio de Salud Pública emitirá las normas respecto a la receta médica que serán de observancia obligatoria para todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud. (MSP, Ley Orgánica de Salud, 2010)

En la actualidad se sigue limitando las ventas desinflamatorios y antigripales y la exigencia de la receta médica debido a un nuevo brote de la influenza A (H1N1).

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Dealers Group S.A., distribuidor farmacéutico, que se constituyó a fines del año 2008, comenzó con un aporte de capital de \$1.000, teniendo como accionista principal al señor William Tello, con el 80% de inversión y, como accionista secundaria, a la señora Patricia Tello, con el 20% de inversión. Inició sus actividades en la ciudad de Quito, Ecuador, el 8 de abril de 2009 con siete vendedores, una contadora externa, una secretaria y un bodeguero.

Debido a su crecimiento comercial, y la incorporación de nuevos productos para la venta, se precisaron también el aumento de recursos económicos, capital de trabajo y financiamiento. Sin embargo, no se asumió un control necesario, preciso por las funciones del Gerente Comercial, y se autorizaron diferentes funciones a la contadora de la empresa.

La mala delegación y exceso de confianza por parte de la gerencia fue lo que llevó al cierre temporal. Hubo desaparición de mercancía y de activos corrientes; el fácil acceso de otros trabajadores de Dealers Group a las cuentas de la empresa agravó la situación. Además se otorgaron créditos a los vendedores por medio de las cobranzas a los clientes, es decir, se

Permitió dar crédito a más número de clientes de los que se había permitido en un inicio, perjudicando gravemente a la empresa y rompiendo con sus políticas ya establecidas.

2.1.1 Clientes

Los clientes de Dealers S.A son tiendas, bazares, micromercados y mercado minorista en la ciudad de Quito. En 2009, cuando se iniciaron las operaciones de la compañía, el plan comercial consistía en la división de siete zonas: 001 Nororiente, 002 Noroccidental, 003 Centro Oriental, 004 Centro Occidental, 005 Sur Oriental, 006 Sur Occidental y 007 Valles. Con un vendedor en cada una de la zonas, hubo también una octava zona denominada Ventas de Oficina en la que, como su nombre lo explica, Dealers Group vendía a tenderos que se acercasen directamente a sus oficinas a comprar los medicamentos.

En septiembre de 2011 se reiniciaron las operaciones de la empresa, pero esta vez con un solo actor: el propietario encargado de la zona 001, que comprende barrios como Carapungo, Calderón, Marianas de Calderón, Llano Chico, Llano Grande, Carcelén, Comité del Pueblo, El Inca, Kennedy, Rumiñahui, Cotocollao, entre otros.

2.1.2 Productos y servicios

Los servicios que Dealers Group pone a disposición de sus clientes son la venta de los medicamentos a precio valorado en farmacia (PVF), más algunos beneficios como salidas especiales, packs promocionales y programas BTL.

Las salidas especiales hacen referencia a los descuentos adicionales en los productos; Para vender más volumen se otorga al cliente mayor descuento. Los packs promocionales son una especie de combo que permiten llevar un conjunto de productos a precio más conveniente que si se los compraría por separado, por ejemplo, Finalin forte, Finalin gripe, Finalin fem son parte de un solo pack. Finalmente, los programas BTL son un tipo de publicidad utilizada dentro del local (tienda, micromercado), como esferos o agendas de regalo que sirve para promocionar los productos.

Actualmente ofrece productos venta libre OTC de algunas farmacéuticas ecuatorianas e internacionales:

- Bayer S.A.: Alka Seltzer Boost, Aspirina Efervescente Advance, Aspirina Advance 500mg, Aspirina niños 100mg, Apronax gel, Apronax 275mg, Apronax 550mg;

- Novartis S.A.: Comtrex Junior, Mebolimón, Voltaren, Espasmo Canulase, Lamisil, Gas-X, Calcium, Ca-c-mil;
- Boehringer Ingelheim Cía. Ltda., con sus marcas: Buscapina Compositum, Buscapina simple, Dulcolax Comprimidos, Pharmaton Complex, Pharmaton cápsulas, Bisolvon comprimidos, Mucosolvan comprimidos, Venastat;
- Mepha: Simepar cápsulas;
- GlaxoSmithKline S.A.: Sal de Andrews;
- Difare S.A.: Mentol Chino, Vaporex;
- Tecnoquímicas S.A.: Cure Band;
- Grupo Pharma S.A.: Femem, Femem forte, Calcibon;
- Merck C.A.: Cebion tabletas, Cebion minis;
- Nifa: Finalin Forte, Finalin Fem, Finalin gripe y Finalin niños, Paracetamol 500 mg, Ibuprofeno 400mg;

- Siegfried: Lemonflu sobres, Lemonflu tabletas y Lemonflu masticable, Vapomentol forte;
- Biogened: Molarex, Caspazol;
- Enotex S.A. Sana: Algodones, gasa lista, cotonetes o hisopos y recolectores orina y heces; y,
- Life: Buprex flash migra

2.1.3 Proveedores

Algunos de los proveedores, luego del cierre temporal de la empresa, de algunas deudas que contrajo y del retraso en los pagos, eliminaron la distribución directa entre Dealers y empresas farmacéuticas. La empresa ha escogido para la compra a distribuidores al por mayor, que igual otorgan algunos beneficios, muchas veces estos no son los mismos que cuando se asumía la distribución directa con la farmacéuticas.

En la actualidad, los proveedores son Garcos S.A., Grupo Difare. Pero muchos de estos laboratorios, listados anteriormente, otorgan promociones especiales a

ciertos clientes, que cumplen algunos requisitos. Dealers Group S.A. recibe un descuento especial por pago al contado entre el 5% y el 9%.

2.1.4 Activos

Los Activos con los que cuenta la empresa en el 2013 van detallados en función de su convertibilidad, de tal manera que los primeros serán más líquidos son.

Caja /Bancos

Dealers Group S.A en su cuenta caja bancos cuenta con US \$ 974.

Inventario Producto Terminado

En inventarios de productos terminados la empresa dispone de: US \$ 5.068

Inversiones Temporales

La empresa cuenta con inversiones temporales que se acumularan para en años posteriores para ocupar en las operaciones del negocio propio. La cuenta asciende a US \$ 17.144

Activos fijos

En propiedad planta y equipo la compañía cuenta con:

- 4 muebles archivadores
- 1 mesa de reuniones
- 15 sillas de oficina
- 1 biperpersonal
- 4 teléfonos
- 8 escritorios

Los activos mencionados anteriormente ascienden a US \$ 6.728. A estos valores se le debe restar la depreciación acumulada de \$ 3.364.

2.1.5 Pasivos

Los pasivos de Dealers S.A. son:

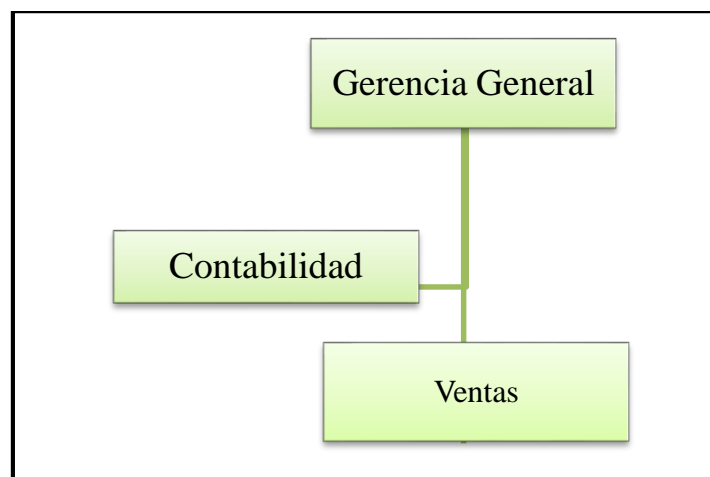
- Participación a trabajadores: US \$ 3.832
- Impuesto a la renta: US \$ 4.995

2.1.6 Organigrama

La empresa, actualmente, se encuentra conformada por tres personas:

Se puede observar en el siguiente gráfico N° 4, el organigrama de la empresa

Gráfico N° 4
Organigrama actual Dealers Group S.A



Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

2.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es casi nula, ya que las farmacéuticas buscan una entidad que cumpla con requisitos, exigencias, parámetros y lineamientos asignados por las compañías para la distribución de sus

medicamentos de línea de consumo. Dealers Group al cumplir con estos requisitos se convierte en una compañía sólida y confiable con la suficiente experiencia en el mercado de consumo farmacéutico. No escogen a ningún distribuidor autorizado farmacéutico por el costo que involucra.

Sí hay presencia de vendedores, pero estos ofrecen sus productos con exceso de precio y productos falsificados. El precio bajo y la lealtad a la marca otorgados por la empresa hace que los clientes prefieran a la compañía y esto marca la diferencia con respecto a vendedores que ofrecen los mismo productos.

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos en la industria farmacéutica aparecen con bastante rapidez, ya que, al ser una industria innovadora donde los descubrimientos científicos son diarios, tienen una gran amenaza, pero su posicionamiento y la fidelidad de los clientes a muchos productos los hacen irremplazables. Muchas veces las empresas farmacéuticas han lanzado nuevas marcas de productos, pero no han tenido las acogidas esperadas y los productos han sido retirados del mercado por sus bajas ventas y aceptación del público.

2.2.3 Rivalidad entre competidores

El mercado en el que está enfocado Dealers Group es un mercado que no tiene competidores limitados por algunas razones: algunos laboratorios farmacéuticos colocan muchos impedimentos al otorgar distribución directa; las distribuidoras farmacéuticas no venden los productos OTC al por menor en tiendas, micromercados o bazares. La competencia es relegada por los compradores porque numerosas veces ofertan productos falsificados, con sobreprecio y sin el stock que la empresa ofrece.

2.2.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es mínimo. Dealers Group S.A., al constituirse como la única empresa dedicada a este segmento del mercado, hace que los compradores prefieran comprarle a la empresa y dejar de lado la compra a vendedores independientes, que no ofrecen promociones, garantía de sus productos y no pueden emitir facturas de la venta realizada.

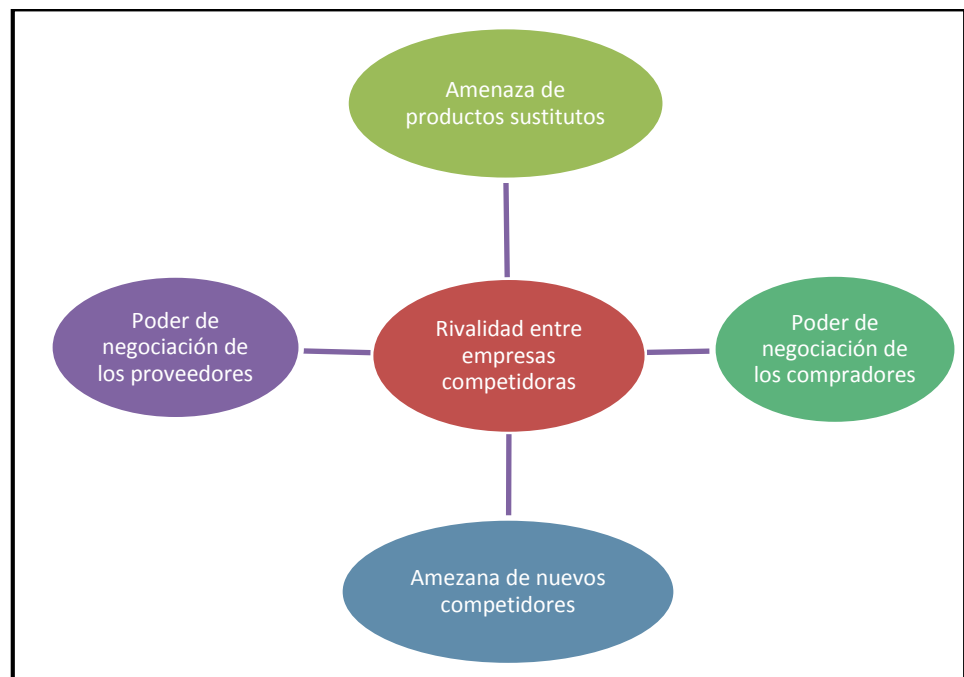
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Los laboratorios farmacéuticos de capital extranjero, al ver que el gobierno está colocando muchas trabas para la venta de sus productos, ofrecen más promociones especiales para incentivar la compra de sus fármacos al por mayor,

lo que también favorece a Dealers Group. Además de la confianza que la empresa se ha ganado por ser reconocida y saber que se ha mantenido en el mercado desde 2009; y también ser una empresa que no ha tenido problemas con los proveedores y que siempre cumplió con sus obligaciones.

En el cuadro N° 5 se puede observar la relación entre cada una de las fuerzas de Porter.

Gráfico N° 5
Modelo de las cinco fuerzas de Porter



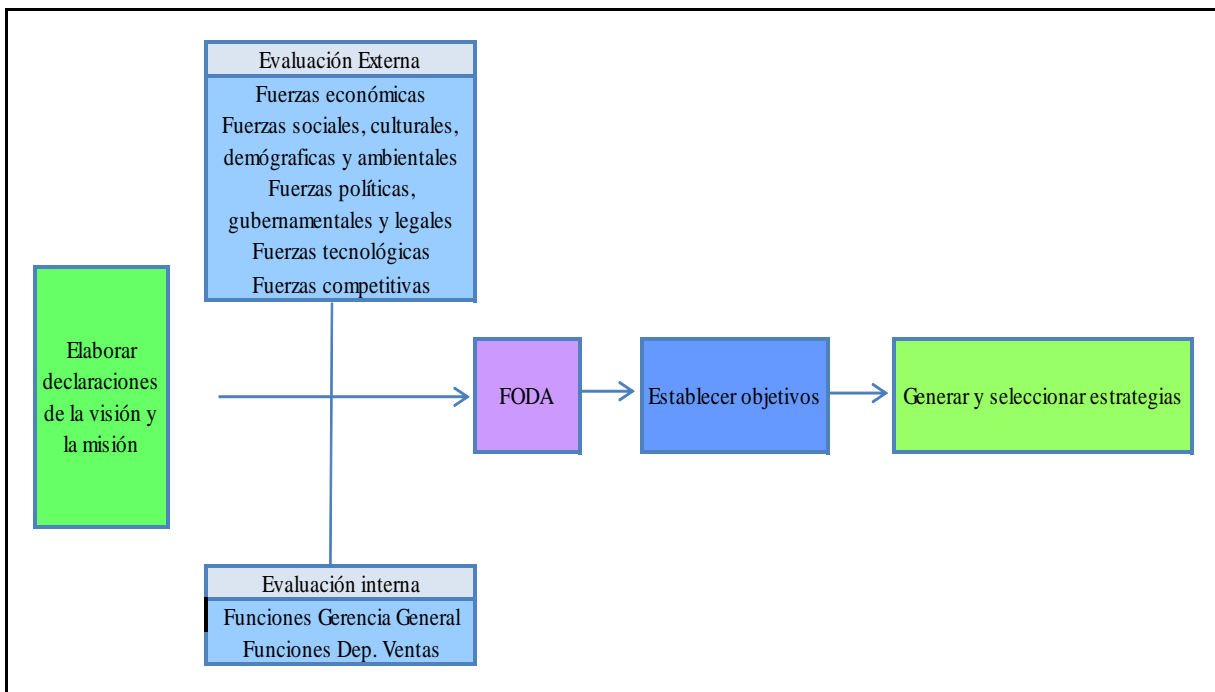
Fuente: Administración Estratégica. Fred R. David p. 99

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

3. PLAN ESTRATÉGICO

En el Capítulo 3, se seguirá el modelo de dirección estratégica de David Fred. En el siguiente modelo se elaborará: misión, visión, evaluación interna, evaluación externa y mediante este análisis obtener fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa con las cuales se establecerá los objetivos, objetivos estratégicos y finalmente generar las estrategias de la compañía. (David, 2003, pág. 8)

Gráfico N° 6: Modelo formulación de la estrategia



Fuente: Administración Estratégica. Fred R. David p. 60

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

3.1 VISION

Para establecer la visión de la empresa se debe responder a las preguntas; ¿Cuándo? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Para qué? ¿Dónde? “La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de la misión” (David, 2003, págs. 9-56)

“En 2018 ser la primera opción de distribución en el canal de consumo farmacéutico OTC, incrementando nuestra participación en el mercado, cubriendo las 8 zonas de la ciudad de Quito, gracias al compromiso de nuestros empleados .”

3.2 MISIÓN

Para realizar la declaración de la misión se debe tomar en cuenta los siguientes componentes:

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: geográficamente, ¿Dónde compete la empresa?
4. Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?

8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales comunitarias y ambientales?

9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa? (David, 2003, págs. 68-69)

“Brindar los servicios de distribución de los medicamentos OTC, a los clientes del canal de consumo farmacéutico en la ciudad de Quito, garantizando la salud de los consumidores, ofreciendo productos originales de la mejor calidad con precio justo. Valorando al personal capacitando continuamente para su desarrollo personal y profesional, adaptándonos al cambio tecnológico, proporcionando utilidad a nuestros clientes, empleados e inversionistas.”

3.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores son consecuencia de la visión y misión de la empresa, Dealers Group S.A, adopto los siguientes valores:

En el siguiente cuadro N° 3 se presenta los principios y valores de la empresa.

Cuadro N° 3
Valores y principios Dealers Group S.A

VALORES	PRINCIPIOS
RESPONSABILIDAD E INTEGRIDAD	En Dealers Group S.A. La responsabilidad e integridad, en cada una de las actividades realizadas con el personal, proveedores y con nuestros clientes.
COMUNICACIÓN	Creemos que la comunicación entre sus empleados, clientes y proveedores ayudan a resolver los problemas y encontrar soluciones.
TRABAJO EN EQUIPO	Dealers Group S.A. Trabaja asociadamente con honestidad, lealtad y sacrificio, para cumplir las metas de la compañía.
SERVICIO AL CLIENTE	Nos comprometemos atender las necesidades del cliente con eficiencia, atendiendo sus necesidades con puntualidad.
CALIDAD DEL PRODUCTO	Entregar productos originales y con precio justo nos caracteriza durante todos los años que tenemos en el mercado.

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

3.4 EVALUACIÓN EXTERNA

3.4.1 Fuerzas económicas

Los cambios económicos en la sociedad y en los hogares, las tendencias del valor del dólar, las variaciones en el PIB, la inflación, el desempleo, el ingreso per

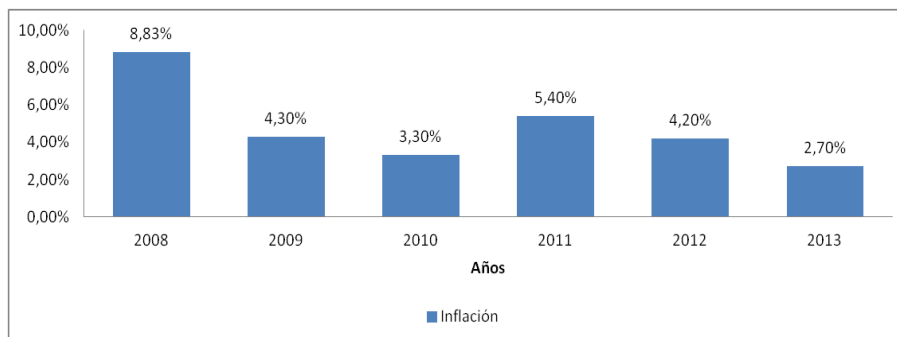
cápita, las tasas activas, la balanza comercial, entre otras, tienen efectos en el consumo y en el poder adquisitivo de bienes en la población.

El país en cifras macroeconómicas, presentadas en el informe del Banco Central del Ecuador en agosto de 2013, muestra lo siguiente:

En el año 2011, el PIB alcanzó los \$60 569 millones y 2012 se ubicó en \$63 673 millones, y su crecimiento, con relación a 2011, fue de 5,1%. Ecuador obtuvo un muy buen desempeño y está en el grupo de países de mayor crecimiento de América del Sur, en promedio, la tasa de crecimiento es del 3,7%, Ecuador registrando una tasa de 5,1%. (BCE, Estadísticas Macroeconómicas , 2013, pág. 11)

En el cuadro se observa que la inflación se mantiene estable desde los años 2009 hasta 2013; esto se debe a la dolarización y al ser el dólar una moneda fuerte y estable, mantiene asimismo los precios estables en el mercado ecuatoriano.

Gráfico N° 7
Evolución de la inflación últimos 6 años



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

El Estado ecuatoriano, con relación a la política de precios, es posiblemente el único de precios y márgenes congelados por más de una década en Sudamérica. Esto provoca que la industria farmacéutica ecuatoriana pierda competitividad con otros países de la región.

Las tasas activas en el sistema financiero ecuatoriano se encuentran estables sin ninguna variación significativa durante los últimos tres años, dando como resultado que los créditos aumenten año a año. En 2009, el sistema financiero entregó un total de crédito sin BIESS de \$11,8 mil millones, para 2012 aumentó en 72,16%; es decir, \$20,4 mil millones. (BCE, Evolución del volumen de crédito del sistema financiero privado del Ecuador., 2013)

Cuadro N°4
Tasas Activa Efectiva Agosto – 2013

Segmento	Referencial	Máxima
<i>Corporativo</i>	8,17%	9,33%
<i>Empresarial</i>	9,53%	10,21%
<i>Productivo PYMES</i>	11,20%	11,83%
<i>Consumo</i>	15,91%	16,30%
<i>Microcrédito</i>	28,82%	30,50%

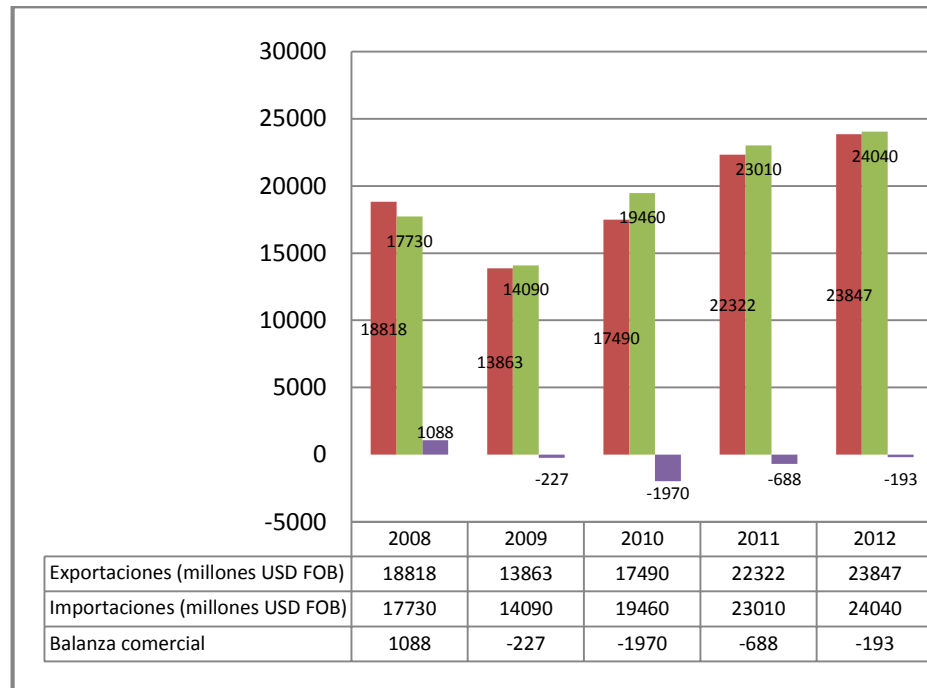
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

En el cuadro se muestra cada uno de los segmentos y sus tasas de interés referencial y máxima. El segmento corporativo es el que menos interés tiene, ya que este tiene un menor riesgo financiero. Al contrario del microcrédito, representa el de más interés.

En el siguiente gráfico N° 8 se puede ver la evolución de la Balanza Comercial:

Gráfico N° 8:
Evolución de la Balanza Comercial 2008 – 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

Como se observa en el cuadro anterior, durante 2009 a 2012, la balanza comercial refleja déficit, es por eso que el Gobierno está tomando medidas de apoyo a la industria nacional, y que se ponga en marcha el cambio de la matriz productiva.

Comparando con la balanza comercial no petrolera, el déficit entre las exportaciones e importaciones fue aún mayor en 2009, donde alcanzó los -\$4,8 mil millones FOB, a 2012 llegó a los -\$8,5 mil millones FOB.

Así mismo, desde 2009 mantiene un programa de cupos de importación que restringe parcial o totalmente la importación de ciertos bienes que, según el Gobierno, podrían ser producidos en el país. (EKOS, Nueva ruta del consumidor en Ecuador, 2012, pág. 28)

Cuadro N°5
Inversión extranjera directa neta millones

Año	Inversión Millones (USD)
2008	3360,8
2009	2415,2
2010	1128,7
2011	1045,3
2012	929

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

En el cuadro, la inversión extranjera neta presenta una disminución año a año entre 2008 a 2012, donde alcanzó un decremento del 72,36%. Algunas empresas extranjeras prefieren invertir en otros países sudamericanos, en los cuales se les presenta mayores oportunidades de inversión y estabilidad en las políticas económicas.

Si bien la tasa de desocupados en 2008 se situó en 7,2% y en 2012 llegó a 5%, la disminución es de 2,2, esto se debe a la inversión pública por parte del Gobierno. Es importante también comentar que se aumentó la contratación en empresas públicas en el Ecuador. En el período 2004 –2011, la burocracia creció un 32%

y en la actualidad son cerca de 454 mil personas (un 11% de los ocupados plenos del país). (EKOS, Nueva ruta del consumidor en Ecuador, 2012, pág. 28)

El ingreso per cápita en el Ecuador en 2009 se situó en \$ 4.242 para 2012 aumento a \$ 5.456, el incremento es de 28,62%, lo que nos indica que los consumidores pueden gastar más en la adquisición de bienes y servicios.

Estos factores han hecho que muchos laboratorios farmacéuticos hagan relanzamiento de los sus productos, con pocos cambios, y que su valor aumente, comparado a los anteriores. Por ejemplo, AlkaSeltzer Boost es el nuevo producto que la compañía Bayer S.A. lanzó al mercado, con un precio de \$0,32, antes el AlkaSeltzer tenía un precio de \$0,25.

3.4.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

“Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes.” (David, 2003, pág. 56)

Es así como en Ecuador algunos factores son los que dan forma a la manera en que viven, trabajan y consumen los ecuatorianos.

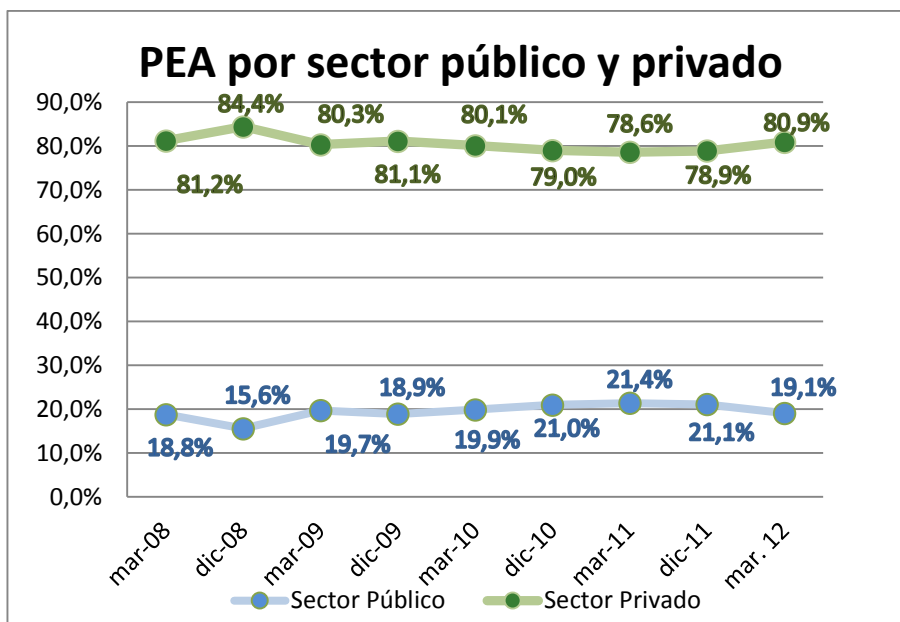
El aumento de la población es un factor que favorece al mayor consumo de bienes y servicios en Ecuador. En el censo de población realizado 2010 se situó en 15,01

millones de habitantes para septiembre 2013 la población estimada alcanza 15,82 millones de habitantes.

Mejores salarios y condiciones laborales, inclusión de las personas con discapacidad, nuevos patrones de consumo, establecimientos de compra, nivel de educación, formas de pago, entre otras, se han percibido en las nuevas tendencias de consumo en el Ecuador.

En el gráfico N° 9 se puede observar la población económicamente activa sector público y sector privado.

Gráfico N° 9:
Población Económicamente Activa sector público y privado



Fuente: INEC

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

En la investigación del mercado laboral (a marzo de 2012), el INEC destaca que el 80,9%, es decir, dos millones de personas, está empleado en el sector privado y el 19,1% en el público, relación que se ha acrecentado ligeramente en los cuatro últimos años.

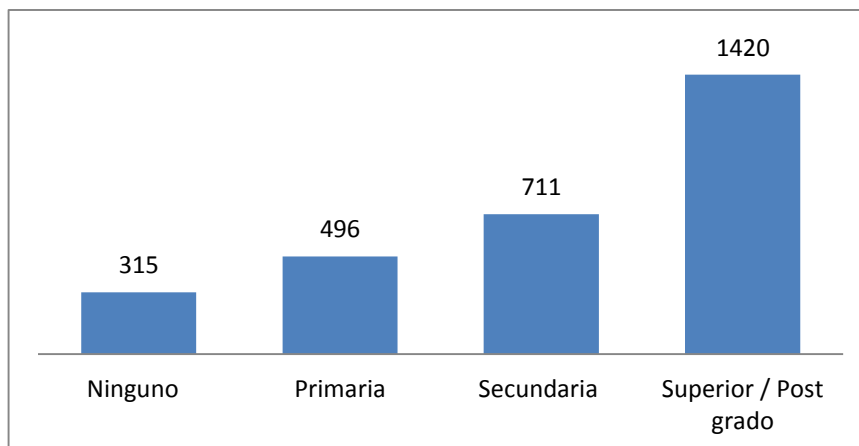
Para una mayor comprensión de la evolución del comportamiento de los hogares con respecto a la generación de ingresos y la forma como se distribuyen, así como la composición de sus gastos, es importante considerar las características demográficas de la población, así como otros aspectos socioeconómicos, tales como el nivel educativo y la condición de ocupación de las personas. (INEC, 2012, pág. 4)

El ingreso total (monetario y no monetario) mensual en el país tiene un promedio de \$893 por hogar en el país, siendo superior en el área urbana con \$1 046. Mientras en el área rural, el ingreso promedio es de \$567. Por otro lado, el ingreso promedio mensual monetario es de \$709 en el país: \$841 en el área urbana y \$428 en el área rural; esto es casi la mitad del ingreso promedio urbano. (INEC, 2012, pág. 21)

El ingreso per cápita de los hogares en el país es de \$230 promedio, área urbana \$274 y área rural \$141 por persona. (INEC, 2012, pág. 21)

Los ingresos también están relacionados al nivel de estudios. Según la Encuesta Nacional de Ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012, 5 de cada 10 hogares del país tienen jefes de hogar con nivel de instrucción ninguno y primaria. Sin embargo, el ingreso monetario promedio más alto se encuentra en los hogares de jefes con instrucción superior/posgrado (\$1 420).

Gráfico N° 10
Ingreso monetario promedio mensual del hogar (en dólares), según nivel de instrucción del jefe de familia



Fuente: INEC

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

En el Ecuador se registra un promedio de personas por hogar de 3,9 miembros. Mientras menos ingresos se registran, más miembros hay en el hogar, esto quiere decir una relación inversa. Así como también cuando el nivel de instrucción es más alto, se registra un promedio menor de personas en los hogares.

El promedio nacional de gasto de consumo de los hogares es de \$610 mensuales. A medida que crece el número de miembros por hogar, se eleva el gasto promedio. (INEC, 2012, pág. 27)

Cuadro N° 6:
Gasto promedio mensual nacional

No.	Divisiones	Gasto promedio mensual USD
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	151
2	Educación	99
3	Transporte	97
4	Bienes y servicios	61
5	Restaurantes y hoteles	60
6	Prendas de vestir y calzado	51
7	Salud	50
8	Alejamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	46
9	Comunicaciones	37
10	Muebles y artículos para el hogar	36
11	Recreación y cultura	33
12	Bebidas alcohólicas	17

Fuente: INEC

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

El consumidor de clase media actual destina entre 24% y 58% de sus ingresos mensuales a productos y servicios básicos (víveres, vivienda, agua, luz); el dinero restante lo utiliza para mejorar su calidad de vida a través de la compra de bienes de vanguardia y la contratación de servicios que empiezan a convertirse en los nuevos commodities del país, entre ellos la TV pagada y la Internet móvil. (EKOS, Nueva ruta del consumidor en Ecuador, 2012, pág. 36)

El mayor porcentaje de los gastos en el Ecuador se registra en las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores; mientras tanto, los gastos realizados en hipermercados y supermercados en cadena se registran en menor proporción. (INEC, 2012, pág. 30)

La flexibilidad bancaria es un factor determinante para facilitar la adquisición, es así que, a diferencia de los años 90, ya no se necesita dinero para abrir una cuenta en un banco, tampoco una solicitud para obtener una tarjeta de crédito. Como resultado, desde 2009 a 2012, el consumo con tarjetas de crédito creció un 19%, lo que evidencia el potencial de este canal de pago. En el estrato medio, la penetración de tarjetas de crédito internacionales es del 32,9%; un indicador superior al promedio país, pero aún bajo para el potencial del estrato. (EKOS, Nueva ruta del consumidor en Ecuador, 2012, pág. 37)

En la compra de medicamentos OTC en la ciudad de Quito sucede un efecto particular. Mientras que en los barrios más pobres y con menos acceso a la salud, por diferentes factores, entre ellos que muchos de los trabajadores no cuentan con acceso a un seguro público o privado de salud, la población se automedica y se consume más medicamentos OTC. En barrios con mayor acceso a los servicios públicos y de salud, muchas veces no existen farmacias donde se pueda realizar la compra de los productos OTC y se acude a la compra en tiendas.

3.4.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos nacionales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Los factores políticos representan una oportunidad o amenaza clave para las pequeñas y grandes organizaciones. (David, 2003, pág. 90)

Los factores políticos en el Ecuador están determinados por leyes, políticas, licencias gubernamentales, regulaciones al mercado e industria farmacéutica, importaciones y exportaciones de medicamentos, cambio en la matriz productiva, entre las cuales se prioriza el apoyo a la Industria Farmacéutica Ecuatoriana.

El escenario político que tiene actualmente el país en relación a la política farmacéutica es un compromiso que expresa y prioriza fortalecer el desarrollo de la industria farmacéutica nacional a través de la sustitución de importaciones y la producción nacional de los ingredientes activos para la cura de las enfermedades básicas principalmente enfermedades respiratorias, diarrea y dengue. (MIPRO, 2012, pág. 18)

El Gobierno ha emprendido un sinnúmero de labores en el cuidado de la salud de los ecuatorianos, principalmente en la atención de pacientes que poseen cobertura de la Seguridad Social, dispensarios médicos, equipamiento de hospitales públicos, provisión de medicinas a personas de nivel socioeconómico bajo,

beneficiándose así de descuentos en la adquisición de productos de laboratorios farmacéuticos privados. Para esta relación entre el sector público y empresa privada, el Gobierno ha creado ENFARMA, que es una empresa pública nacional farmacéutica con personería jurídica, cuyo objetivo es la fabricación nacional, importación y comercialización directa de la mayor parte de productos farmacéuticos (especialmente genéricos de bajo costo), en la que sería competencia con la industria farmacéutica nacional e internacional. (Quezada, 2011)

El Gobierno ha elaborado un decreto de “Licencias Obligatorias” que libera de los compromisos de propiedad intelectual a todos los productos del sector farmacéutico ecuatoriano (que están protegidos por patentes), con la finalidad en abaratar precios y fomentar la producción nacional.

Otra política nacional a tomar en cuenta es que los precios de las medicinas son controlados por el Estado ecuatoriano, mediante un sistema de autorización de precios operado por un Comité Interministerial de Precios en donde el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de Industrias y Productividad son los entes reguladores. (MIPRO, 2012, pág. 34)

El Régimen ecuatoriano congeló todos los precios hace una década, otorga precios a los nacionales con márgenes en función de sus costos, por eso el fabricante ecuatoriano está en desventaja competitiva. El resultado: fabrica solo

1/4 de las unidades del mercado. Esto hace que la industria farmacéutica extranjera en Ecuador tenga, actualmente, precios muy bajos (\$4,80) y la industria farmacéutica nacional, los precios más bajos de América Latina (\$2,05); vs Uruguay con \$5,40 o Bolivia \$7,60.

En el Ecuador, la generación de volúmenes de recetas, venta y lanzar exitosamente un portafolio amplio de productos, solo se puede crecer lanzando más y generando volúmenes, algo muy difícil para los laboratorios ecuatorianos por su bajo tamaño y limitados recursos. (Consult, 2013, pág. 23)

La creciente interdependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hace imperativo que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas. (David, Conceptos de administración estratégica, 2008, pág. 92)

Dentro del fortalecimiento de la matriz productiva, el Gobierno ecuatoriano propone: fomentar la industria local farmacéutica con énfasis en la producción local de principios activos. Incremento de la oferta nacional de medicamentos locales mediante el desarrollo de líneas de productos (principalmente de excipientes y materiales de empaque) y los encadenamientos productivos que se derivan de tales líneas.

En las políticas para el fortalecimiento de la matriz productiva es empezar una etapa nueva en la industria, comenzar la fabricación de las ocho principales formas farmacéuticas que más se comercializan en el país y donde, en promedio, los laboratorios nacionales solo fabrican el 20%.

Otro aspecto político gubernamental importante que ha influenciado notoriamente en la venta de medicamentos OTC es la restricción a la venta libre de estos, debido a los brotes de la influenza AH1N1 en el país, que ha hecho que la venta se restrinja en los últimos años, siendo 2009 uno de los años con mayor número de contagios.

El Gobierno ecuatoriano dictó una exigencia a las empresas multinacionales y nacionales farmacéuticas, que las obliga a tener en sus productos elaborados el 30% de materia prima de origen local.

Uno de los problemas de esta exigencia es que el principio activo de los fármacos es importado entre un 80% a 90% y en ningún país en Sudamérica, incluido el Ecuador, existe industria farmoquímica que pueda cubrir este requerimiento. (Hoy, 2013)

Esto nos da una referencia de que la industria ecuatoriana todavía no se encuentra preparada para satisfacer la necesidad de producción local de principios activos de los medicamentos.

3.4.4 Fuerzas tecnológicas

En los factores tecnológicos, el crecimiento del uso de la Internet ha permitido construir consumidores más exigentes y con la capacidad para adquirir cualquier bien.

La tecnología cambió sustancialmente la forma de comprar en Ecuador y creó nuevos productos por las nuevas necesidades de los consumidores.

3.4.5 Fuerzas competitivas

Las fuerzas competitivas que enfrenta Dealers Group son; personas que se dedican a la venta informal de los medicamentos OTC, adquieren los productos con sobre precio, no obtienen directamente a las empresas farmacéuticas y muchas veces consiguen productos falsificados se puede observar aquí las debilidades que poseen estos competidores directos de la compañía. Las oportunidades que presentan los competidores son que el mercado de consumo farmacéutico, no tiene cobertura en toda la ciudad de Quito.

3.4.6 Formulación oportunidades y amenazas

Para encontrar las oportunidades y amenazas, se analizaron las fuerzas externas y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, realizado en el capítulo dos.

Oportunidades

- a. Aumentar la distribución en el canal de consumo farmacéutico, en las otras 7 zonas restantes de la ciudad de Quito.
- b. Sobreprecio en el mercado de medicamentos OTC.
- c. Aumento de la demanda causada por el incremento de la población.
- d. Reconocido en el mercado por ofertar productos originales, de marca y no caducados.
- e. Entre más productos se adquieran, se obtiene un mayor descuento.

Amenazas

- a. Entrada de nuevo competidores
- b. Restricción a la venta de medicamentos OTC por parte del gobierno.
- c. Fijación de precios por parte del gobierno
- d. Venta de productos falsificados.
- e. Incremento de las cadenas farmacéuticas.

3.4.7 Auditoria EFE

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. En el siguiente cuadro se puede

observar la auditoria EFE realizada, y de las cuales se obtiene las oportunidades y amenazas. (David, Conceptos de administración estratégica, 2008, pág. 110)

Para realizar la matriz se siguieron los siguientes pasos:

1. Se elaboró una lista de factores externos, incluyendo las oportunidades como también las amenazas, que afectan a la empresa e industria.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia del factor para tener éxito en la industria de la empresa.
3. Determinar a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación total para la organización. (David, Conceptos de administración estratégica, 2008, pág. 110)

A continuación se presenta el cuadro N° 7 de evaluación de los factores externos:

Cuadro N° 7
Factores Externos claves (EFE)

Factores externos claves (EFE)				
Oportunidades		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderado
a.	Aumentar la distribución en el canal de consumo farmacéutico, en las otras 7 zonas restantes de la ciudad de Quito.	0,10	2	0,20
b.	Sobreprecio en el mercado de medicamentos OTC.	0,10	3	0,30
c.	Aumento de la demanda causada por el incremento de la población.	0,15	2	0,30
d.	Reconocido en el mercado por ofertar productos originales, de marca y no caducados.	0,08	4	0,32
e.	Entre más productos se adquieran, se obtiene un mayor descuento.	0,08	3	0,24
Amenazas		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderado
a.	Entrada de nuevo competidores	0,06	2	0,12
b.	Restricción a la venta de medicamentos OTC por parte del gobierno.	0,20	2	0,40
c.	Fijación de precios por parte del gobierno	0,15	3	0,45
d.	Venta de productos falsificados	0,04	2	0,08
e.	Incremento de las cadenas farmacéuticas	0,04	2	0,08
TOTALES		1,00		2,49

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

En el cuadro se puede observar que Dealers Group S.A deberá aprovechar su reconocimiento como empresa para incrementar sus ventas y su participación en el mercado. En las amenazas la clasificación que se otorga a la restricción por parte del gobierno, para distribuir medicamentos OTC representa el mayor peligro. La empresa no aprovecha eficazmente las oportunidades existentes para minimizar las amenazas externas.

3.5 EVALUACIÓN INTERNA

Para determinar las fortalezas y debilidades se evaluara las áreas con las que cuenta la empresa que son; gerencia general, departamento de ventas, finanzas y contabilidad. Se continuarán con los pasos siguientes. (David, Conceptos de administración estratégica, 2008, págs. 136-139-140-147)

3.5.1 Administración

Para establecer las funciones de la gerencia son las siguientes:

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

No cumple con planeación estratégica a futuro, por lo tanto no tiene visión, misión, objetivos y estrategias.

2. ¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?

La empresa no cuenta con objetivos a largo plazo y sus metas solo están relacionadas con el departamento de ventas.

3. ¿El gerente lleva a cabo una planeación eficaz?

No la lleva a cabo, debido a que no cuenta con planeación la empresa.

4. ¿El gerente delega bien la autoridad?

Si delega bien la autoridad al contar con un solo vendedor.

5. ¿Es apropiada la estructura de la organización?

Es necesario incorporar más personal.

6. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

Si son claras las descripciones y especificaciones de los puestos.

7. ¿Es alta la moral de los empleados?

Si.

8. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantiene en un nivel bajo?

Si es bajo.

9. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

Los mecanismos de recompensas son eficaces, pero en los de control se carece.

3.5.2 Ventas

1. ¿Los mercados están segmentados eficazmente?

Si.

2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

Si.

3. ¿Se ha incrementado la participación de la empresa?

No.

4. ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?

Si.

5. ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?

Si.

6. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado?

No.

7. ¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?

Calidad del producto si, servicio al cliente necesita mejorar.

8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?

Si.

9. ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?

No.

10. ¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?

No.

11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

No hay departamento de marketing.

3.5.3 Finanzas y contabilidad

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros?

No cuenta con indicadores financieros.

2. ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que se necesita a corto plazo?

Si.

3. ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o acciones?

Deuda si, acciones no.

4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

Si.

5. ¿Son eficaces los procedimientos para la presupuesto de capital?

No.

6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?

No.

7. ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?

Si.

8. ¿El área de finanzas y contabilidad cuenta con la experiencia y la capacitación adecuadas?

No.

3.5.4 Formulación fortalezas y debilidades

Luego de realizar el análisis interno de la empresa de cada una de las áreas expuestas anteriormente se estableció las fortalezas y debilidades de Dealers Group S.A.

Fortalezas

- a. Precio de venta el más bajo en el canal de consumo farmacéutico.
- b. Gerencia General tiene experiencia y conoce la venta al canal de consumo.
- c. Reconocimiento y fidelidad de los clientes.
- d. Otorga a sus clientes promociones por la compra de sus productos.
- e. Diversificación de productos.

Debilidades

- a. No posee planeación estratégica, ni planeación financiera a largo plazo.
- b. Falta de control en áreas claves: control financiero, control de inventarios, control de gastos.
- c. Deficiencia en contabilidad, finanzas, marketing.
- d. No cuenta con investigación de mercados y análisis de clientes.
- e. Escasa inversión en tecnología y capacitación recurso humano.

3.5.5 Auditoria EFI

Con el análisis realizado se presenta la matriz de factores internos IFE que evalúa las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa. Las ponderaciones son similares a las expuestas en el matiz EFE. (David, Conceptos de administración estratégica, 2008)

En el siguiente cuadro N° 8 se puede observar los factores internos IFE.

Cuadro N° 8
Factores internos claves (EFI)

Factores internos claves (EFI)				
Fortalezas		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderado
a.	Precio de venta el más bajo en el canal de consumo farmacéutico.	0,20	4	0,80
b.	Gerencia General tiene experiencia y conoce la venta al canal de consumo.	0,10	3	0,30
c.	Reconocimiento y fidelidad de los clientes.	0,10	2	0,20
d.	Otorga a sus clientes promociones por la compra de sus productos	0,07	2	0,14
e.	Diversificación de productos.	0,08	1	0,08
Debilidades		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderado
a.	No posee planeación estratégica, ni planeación financiera a largo plazo.	0,15	1	0,15
b.	Falta de control en áreas claves: control financiero, control de inventarios, control de gastos	0,10	2	0,20
c.	Deficiencia en contabilidad, finanzas, marketing.	0,08	1	0,08
d.	No cuenta con investigación de mercados y análisis de clientes	0,06	2	0,12
e.	Escasa inversión en tecnología y capacitación recurso humano	0,06	2	0,12
TOTALES		1,00		2,19

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

En el cuadro se puede observar que sus mayores fortalezas es su precio bajo, su reconocimiento y vender productos originales. La baja clasificación en las debilidades de la empresa, que la debilidad número uno cuenta con la mayor ponderación, no posee planeación estratégica, ni financiera. El puntaje ponderado total de 2.24 indica que la compañía está por debajo del promedio en cuanto a su fortaleza interna general.

3.6 FODA

3.6.1 Análisis matriz FODA

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas es un importante instrumento de conciliación que apoya a desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas y oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades, amenazas).

Para la presente investigación se analiza la relación causal en la matriz FODA. Para determinar una estrategia se realizó el análisis, ver en el anexo 1, se sumó cada combinación y la que consiguiera el mayor número de coincidencias sería la matriz planteada. La matriz fortalezas y oportunidades (FO) consiguió 18 puntos y la estrategia combinada de debilidades y amenazas (DA) obtuvo 14 puntos y se puede considerar como la estrategia alternativa de la compañía se puede observar en el anexo 1.

Para cuantificar la matriz FODA, la metodología acude a la estimación del impacto causal medido en niveles alto, medio, bajo y nulo (Pichucho, 2013, pág. 73). La calificación que se aplica a la Matriz se especifica a continuación:

Cuadro N° 9

Calificación para las relaciones causales

Calificación para las relaciones causales FODA	
Nivel	Calificación
Alto	10
Medio	7
Bajo	4
Nulo	0

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

Para esta investigación se valora cada combinación de manera independiente. Del cuadrante F/O, se evaluó esta matriz y se obtuvo la combinación Fa con Oa y Fb con Od se exponen detalladamente en el anexo 2.

En el cuadrante D/A, se calculó esta matriz en base a su relación Causa-Efecto, y se consiguió como resultado la combinación de Dc con Aa y De con Ae que se puede observar en el anexo 3.

Del cuadrante D/O, se obtuvo como resultado la combinación de Db con Oa y la combinación Dd con Od se detalla a continuación en el anexo 4.

En el cuadrante F/A, se calculó como resultado la combinación Fe con Ad y la combinación Fb con Aa, se detalla a continuación en el anexo 5.

En el cuadro N° 10 se presenta el resumen de las relaciones causales que se identificaron después de evaluar cada combinación.

Cuadro N° 10

Relaciones causales

Relaciones Causales		
RELACION FORTALEZAS - OPORTUNIDADES		
F/O	Fa	Precio de venta el más bajo en el canal de consumo farmacéutico.
	Oa	Aumentar la distribución en el canal de consumo farmacéutico, en las otras 7 zonas restantes de la ciudad de Quito.
	Fb	Gerencia General tiene experiencia y conoce la venta al canal de consumo.
	Od	Reconocido en el mercado por ofertar productos originales, de marca y no caducados.
RELACION DEBILIDADES - AMENAZAS		
D/A	Dc	Deficiencia en contabilidad, finanzas, marketing.
	Aa	Entrada de nuevo competidores
	De	Escasa inversión en tecnología y capacitación recurso humano.
	Ae	Incremento de las cadenas farmacéuticas
RELACION DEBILIDADES - OPORTUNIDADES		
D/O	Db	Falta de control en áreas claves: control financiero, control de inventarios, control de gastos.
	Oa	Aumentar la distribución en el canal de consumo farmacéutico, en las otras 7 zonas restantes de la ciudad de Quito.
	Dd	No cuenta con investigación de mercados y análisis de clientes.
	Od	Reconocido en el mercado por ofertar productos originales, de marca y no caducados.
RELACION FORTALEZAS - AMENAZAS		
F/A	Fe	Diversificación de productos.
	Ad	Venta de productos falsificados
	Fb	Gerencia General tiene experiencia y conoce la venta al canal de consumo.
	Aa	Entrada de nuevo competidores

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

3.7 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos se definen en base a las relaciones causales principales determinadas en el apéndice anterior, y se elabora un objetivo por cada combinación de factores. (Pichucho, 2013, pág. 79)

Los objetivos estratégicos se muestran en el siguiente cuadro N° 11.

Cuadro N° 11
Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
RELACION FORTALEZAS - OPORTUNIDADES		
F/O	Fa	Incrementar la participacion en el mercado, ofreciendo los precios más bajos en el canal de consumo farmaceutico.
	Oa	
	Fb	Atraer nuevos clientes invirtiendo en publicidad, exponiendo las ventajas de comprar productos de Dealers Group S.A.
	Od	
RELACION DEBILIDADES - AMENAZAS		
D/A	Dc	Crear departamentos de contabilidad, finanzas y marketing para disminuir las entrada de nuevos competidores.
	Aa	
	De	Invertir en tecnología y capacitación del recurso humano, fortaleciendo la estructura de la organización.
	Ae	
RELACION DEBILIDADES - OPORTUNIDADES		
D/O	Db	Establcer políticas de control financieras- contables para lograr mayor eficiencia de la rentabilidad de la empresa.
	Oa	
	Dd	Crear mecanismos para establecer nuevos mercados potenciales, mediante el analisis de los clientes.
	Od	
RELACION FORTALEZAS - AMENAZAS		
F/A	Fe	Buscar nuevos segmentos de mercado ofreciendo productos originales y diversificación de los productos.
	Ad	
	Fb	Definir por parte de la gerencia general mecanismos para minimizar la entrada de nuevos competidores.
	Aa	

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

3.8 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

La matriz de planeación estratégica cuantitativa se utiliza para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades, indica objetivamente que estrategias alternativas son las mejores. Es una herramienta que permite que se evalúen las estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. (David, Conceptos de administración estratégica, 2008, págs. 239-240)

Las estrategias FODA se establecen de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados en el apéndice anterior y se debe elaborar una estrategia por cada relación causal.

La estrategia principal es la ofensiva (F/O) y como estrategia alternativa de supervivencia defensiva (D/A). Las dos estrategias serán evaluadas con respecto a los factores internos y externos de la empresa propuesta, en cada factor se utiliza la misma ponderación que se manejó en la EFE y EFI. (Pichucho, 2013, pág. 80)

Estrategia ofensiva

Desarrollar campañas de publicidad presentando las ventajas que ofrecen los productos, precio más bajo con la finalidad de aumentar la participación en el mercado.

Estrategia supervivencia defensiva

Designar la contratación de personal especializado en las áreas de contabilidad, finanzas y marketing, fortaleciendo la estructura de la organización en tecnología y capacitación del recurso humano, disminuyendo la entrada de nuevos competidores.

En el anexo 6 se puede observar la evaluación de las dos estrategias expuestas en la matriz MPEC.

3.9 ESTRATEGIAS

En el anexo 6 se calificaron las estrategias para la empresa, y proporcionó el resultado que la estrategia que consiste en:

“Desarrollar campañas de publicidad presentado las ventajas que ofrecen los productos, precio más bajo con la finalidad de aumentar la participación en el mercado.”

Esta estrategia ofensiva consiguió la suma total más alta con 5,25; efectivamente, es la estrategia más atractiva del conjunto de todas las estrategias.

4. PRESUPUESTOS ESPECÍFICOS

Para realizar las proyecciones de las ventas, la empresa clasifico en 5 familias de productos.

Cuadro N° 11
Clasificación de los productos

DOLOR DE GARGANTA, ANTIGRIPALES Y TOS	DOLOR DE ESTOMAGO, ACIDEZ ESTOMACAL, ESTREÑIMIENTO Y DIARREA	ANTIINFLAMATORIOS Y ANTIPIRÉTICOS	INSUMOS MÉDICOS, VITAMINAS Y OTROS	DOLOR DE CABEZA, DOLORES MOLARES Y COLICO MESTRUAL
BACTEROL x 20 BISOLVON COMPRIMIDOS X 20 COMTREM JUNIOR MAST. X 20 COMTREM JUNIOR MAST. X 200 FINALIN GRIPE TAB x 48 LEMON FLU MAST.NIÑOS x 100 Und LEMON FLU MAST.NIÑOS x 20 Und LEMON FLU SOBRES x 40 Und. LEMON FLU TABLETAS x 180 Und. LEMON FLU TABLETAS x 24 Und. MEBOLIMON COMPRIMIDOS X 18 MEBOLIMON COMPRIMIDOS X 96 NEOGRIPAL COMPRIMIDOS x 10 SINGRIPAL SOBRES x 30 SINGRIPAL TABLETAS x 102 SINUTAB PLUSNS X 12 SINUTAB PLUSNS X 96 VAPOREX INHALADOR x 6	BENZOPAREGORICA x 100 BUSCAPINA COMPOSITUM NF X 20 BUSCAPINA SIMPLE TAB. X 20 DULCOLAX COMPRIMIDOS X 10 INMODIUM TAB x 20 SAL-ANDREWS NATURAL SOB. X 12 SAL-ANDREWS NATURAL SOB. X 50 SERTAL COMPUESTO TAB x 20	ACETAMINOFEN ADULTO TAB. 500mg APRONAX GEL TUBO APRONAX TAB. 550 mg x 20 ASPIRINA NIÑOS 100mg X 100 CORICIDIN X 144 DICLOFENACO TABLETAS EMULGEL CREMA FEBRAX TAB x 20 FINALIN NIÑOS TAB. X 30 FLANAX MENTOL CHINO DISPLAY 10gr x 12 NAPROXENO TAB. 550 mg x 20 SIKURA DISEXTRA FUERTE x 12 VAPOMENTOL FORTE DISPLAY x 24 VOLTAREN GRAGEAS x 50	ACEITE JOHNSON AGUA OXIGENADA ALCOHOL ANTISEPTICO BDF ESPARADRAPO BEROCCA COMPRIMIDOS x 10 CEBION MASTICABLE X 12 CEBION MINIS X 45 HANSAPLAST CURITAS x 100 UND. JERINGUILLAS Mega 3 cc JOHN ACEITE JOHNS 50ml LIRA ALCOHOL ANTIS.60 ml MASCARILLAS x 50 und. NIVEA CREMA PHARMATON VITALITI COMPRIMIDOS x 30 PRESERVATIVOS FIVE x 5 RECOLECTOR ESES RECOLECTOR ORINA SANA AGUA OXIG.10vX60ml SANA ALGODÓN 10 gr. SANA ALGODÓN 25 gr SANA ALGODÓN 5 gr SANA GASA LISTA SANA MASCARILLAS x 50 und. SIMEPAR CAPSULAS X 40 TECNOQUIMÍCAS CURITAS CUREBAND VASELINA DE SABORES VECLAR GOTAS VISINA SOL/OFTAL 0.05% 15 ml	ALKA-SELTZER TAB. EFERVESC. BOOST x 10 ASPIRINA ADVANCE X 40 ASPIRINA TAB. EFER. 500mg X 20 BUPREX FLASH x 20 BUPREX MIGRA x 20 FEMEN COMPRIMIDOS X 12 FEMEN COMPRIMIDOS X 48 FEMEN FORTE CAPSULAS X 10 FINALIN FEM TAB. X 50 FINALIN FORTE TAB. x 100 IBUPROFENO TAB. 400 mg x 30 MAREOL TABLETAS MOLAR-EX CAPSULAS X 24 PASEDOL x 100

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

Para establecer una forma fácil de recordar se los llamará de la siguiente manera, se puede observar en el cuadro N° 12:

Cuadro N°12

Clasificación de los productos

DOLOR DE GARGANTA, ANTIGRIPALES Y TOS	FAMILIA A
DOLOR DE ESTOMAGO, ACIDEZ ESTOMACAL, ESTRENIMIENTO Y DIARREA	FAMILIA B
ANTINFLAMATORIOS Y ANTIPIRÉTICOS	FAMILIA C
INSUMOS MÉDICOS, VITAMINAS Y OTROS	FAMILIA D
DOLOR DE CABEZA, DOLORES MOLARES Y COLICO MESTRUAL	FAMILIA E

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

4.1 VENTAS

El presupuesto se proyectó tomando de base las ventas años anteriores, analizando las variables del mercado. A los precios de venta se les aumentó la inflación calculada para 2014 en 4% anual, durante todo el proyecto.

Se tomó en cuenta las ventas históricas que mantuvo años anteriores para determinar la proyecciones de las familias de productos. A continuación se detalla el crecimiento de las ventas de las familias de productos durante el proyecto:

- Familia de productos A, sus cantidades en venta aumenta en 50% anualmente.
- Familia de productos B, sus cantidades en venta aumenta en 15% anualmente.
- Familia de productos C, sus cantidades en venta aumenta en 40% anualmente.
- Familia de productos D, sus cantidades en venta aumenta en 15% anualmente.
- Familia de productos E, sus cantidades en ventas aumenta en 20% anualmente.

Todas las ventas se realizan en efectivo, Para el año 2014 las ventas serán US \$ 122 mil y para el año 2018 un total de \$ 586 mil

Esta información se puede observar en el cuadro N° 13.

Cuadro N° 13
Presupuesto de ventas

"DEALERS GROUP S.A"																	
PRESUPUESTO DE VENTAS																	
(VALORES EN DOLARES US)																	
Años	FAMILIA A			FAMILIA B			FAMILIA C			FAMILIA D			FAMILIA E			TOTAL INGRESOS	
	Q	P.V.P	Ingreso	Q	P.V.P	Ingreso	Q	P.V.P	Ingreso	Q	P.V.P	Ingresos	Q	P.V.P	Ingresos		
Año histórico	2009	176.469	0,21	37.058	493.532	0,66	326.279	55.239	0,24	13.257	55.538	0,15	8.420	45.181	0,09	4.066	389.081
	2010	1.799.161	0,23	411.808	392.087	0,64	251.053	446.681	0,21	93.245	263.095	0,15	40.517	182.911	0,20	36.582	833.204
	2011	466.196	0,20	91.143	78.721	0,80	62.977	178.388	0,22	38.666	85.605	0,19	15.923	115.865	0,21	24.332	233.039
	2012	130.214	0,22	28.490	30.293	0,80	24.268	129.437	0,28	35.908	26.298	0,19	5.062	44.016	0,20	8.969	102.697
	2013	134.516	0,24	31.684	17.850	0,81	14.449	70.979	0,27	18.932	22.752	0,20	4.588	44.878	0,34	15.163	84.817
Año proyectado	2014	201.774	0,25	50.852	20.528	0,87	17.780	99.371	0,29	28.361	26.165	0,22	5.646	53.854	0,36	19.470	122.108
	2015	363.193	0,27	99.772	29.765	0,94	28.101	168.930	0,31	52.552	37.939	0,24	8.923	86.166	0,39	33.955	223.304
	2016	472.151	0,29	138.783	32.741	1,01	33.075	202.716	0,33	67.477	41.733	0,25	10.503	94.782	0,42	39.965	289.803
	2017	708.227	0,31	222.747	37.653	1,08	40.698	283.802	0,36	101.081	47.993	0,27	12.924	113.739	0,45	51.315	428.765
	2018	1.062.340	0,34	357.509	43.300	1,16	50.079	397.323	0,38	151.419	55.192	0,29	15.903	136.487	0,48	65.889	640.799
																	3.347.619

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

4.2 PROMOCIÓN

La empresa en el periodo 2009 a 2013 no invirtió en el rubro publicidad, pero desde el 2014 se invertirá en publicidad de radio, prensa, manejo página web y redes sociales. Dealers Group decidió invertir en publicidad el 1% de sus ventas proyectadas en cada año.

En 2014 el presupuesto para publicidad será \$ 1.221 y para 2017 \$ 5.859 y durante los 5 años proyectados alcanzará el valor de \$ 15.396.

Cuadro N° 14
Presupuesto de publicidad

Años	FAMILIA A	FAMILIA B	FAMILIA C	FAMILIA D	FAMILIA E	TOTAL INGRESOS
	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingresos	Ingresos	
2014	509	178	284	56	195	1.221
2015	998	281	526	89	340	2.233
2016	1.388	331	675	105	400	2.898
2017	2.227	407	1.011	129	513	4.288
2018	3.575	501	1.514	159	659	6.408
TOTAL	8.697	1.697	4.009	539	2.106	17.048

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

A continuación se puede observar en el cuadro N° 15, el presupuesto de publicidad por medio de comunicación.

Cuadro N° 15
Presupuesto de publicidad por medio de comunicación

"DEALERS GROUP S.A"																
PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD POR MEDIO DE COMUNICACIÓN																
(VALORES EN DOLARES US)																
Años	FAMILIA A			FAMILIA B			FAMILIA C			FAMILIA D			FAMILIA E			TOTAL PUBLICIDAD
	Radio	Prensa	Pagina Web y redes sociales	Radio	Prensa	Pagina Web y redes sociales	Radio	Prensa	Pagina Web y redes sociales	Radio	Prensa	Pagina Web y redes sociales	Radio	Prensa	Pagina Web y redes sociales	
2014	254	127	127	89	44	44	142	71	71	28	14	14	97	49	49	1.221
2015	499	249	249	141	70	70	263	131	131	45	22	22	170	85	85	2.233
2016	694	347	347	165	83	83	337	169	169	53	26	26	200	100	100	2.898
2017	1.114	557	557	203	102	102	505	253	253	65	32	32	257	128	128	4.288
2018	1.788	894	894	250	125	125	757	379	379	80	40	40	329	165	165	6.408
TOTAL	4.348	2.174	2.174	849	424	424	2.004	1.002	1.002	269	135	135	1.053	526	526	17.048
Publicidad radio:	50%															
Publicidad prensa:	25%															
Manejo pagina web y redes sociales:	25%															

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

4.3 COMISIONES

El presupuesto de comisiones para los vendedores se calculó de acuerdo al margen de utilidad de cada familia de productos.

Cuadro N° 16
Valor de comisión por familia de productos

Porcentaje por familia de productos					
Años	Familia A	Familia B	Familia C	Familia D	Familia E
2014	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
2015	0,01	0,03	0,02	0,04	0,03
2016	0,01	0,03	0,02	0,04	0,04
2017	0,01	0,04	0,02	0,04	0,04
2018	0,01	0,04	0,03	0,04	0,04

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

Los valores de comisión por cada familia de productos, multiplicados por la cantidad de unidades vendidas, nos da el resultado de las comisiones por familia de productos en 2014 alcanzan \$ 3.550 y para 2018 aumentan en \$ 32.748. El resultado anual se lo divide para el número de vendedores.

Cuadro N° 17
Presupuesto de comisiones

"DEALERS GROUP S.A"						
PRESUPUESTO DE COMISIONES						
(VALORES EN DOLARES US)						
Años	FAMILIA A	FAMILIA B	FAMILIA C	FAMILIA D	FAMILIA E	TOTAL INGRESOS
	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingresos	Ingresos	
2014	2.018	205	994	262	539	4.017
2015	3.632	893	3.379	1.518	2.585	12.006
2016	4.722	982	4.054	1.669	3.791	15.219
2017	7.082	1.506	5.676	1.920	4.550	20.734
2018	10.623	1.732	11.920	2.208	5.459	31.942
TOTAL	28.077	5.319	26.022	7.576	16.924	83.918

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

4.4 INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS

En el presupuesto de inventario de productos terminados, el stock determinado por parte de la gerencia es el 10% de las ventas de cada año, en el anexo 7 se puede observar el presupuesto de productos terminados por familia de productos, en cantidades y valores. En 2014 el inventario de productos terminados serán \$ 6.970 y para 2018 ascenderán a \$ 33.657.

Cuadro N° 18
Presupuesto inventario productos terminados

"DEALERS GROUP S.A"						
PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS CONSOLIDADO						
(VALORES EN DOLARES US)						
INVENTARIO INICIAL						
PRODUCTOS	AÑO HISTORICO	AÑOS PROYECTADOS				
		2014	2015	2016	2017	2018
FAMILIA A	1.818	1.942	2.912	5.452	7.371	11.499
FAMILIA B	664	448	515	762	855	1.003
FAMILIA C	1.629	1.721	2.409	4.259	5.315	7.739
FAMILIA D	438	309	356	537	614	734
FAMILIA E	437	648	778	1.294	1.480	1.848
	4.987	5.068	6.970	12.304	15.636	22.823
COMPRAS						
PRODUCTOS	AÑO HISTORICO	AÑOS PROYECTADOS				
		2014	2015	2016	2017	2018
FAMILIA A	17.930	30.095	56.943	75.412	118.822	185.363
FAMILIA B	4.040	5.222	7.860	8.631	10.164	11.923
FAMILIA C	16.413	24.778	44.345	54.040	79.603	115.902
FAMILIA D	2.688	3.604	5.532	6.194	7.437	8.894
FAMILIA E	6.154	7.907	12.941	14.805	18.476	23.059
	47.226	71.606	127.621	159.082	234.503	345.141
VENTAS						
PRODUCTOS	AÑO HISTORICO	AÑOS PROYECTADOS				
		2014	2015	2016	2017	2018
FAMILIA A	17.952	29.124	54.414	73.513	114.721	178.965
FAMILIA B	4.276	5.155	7.614	8.540	10.018	11.751
FAMILIA C	16.402	24.090	42.504	52.999	77.199	112.401
FAMILIA D	2.842	3.558	5.352	6.118	7.319	8.753
FAMILIA E	5.992	7.777	12.472	14.635	18.143	22.642
	47.466	69.704	122.356	155.805	227.399	334.513
INVENTARIO FINAL						
PRODUCTOS	AÑO HISTORICO	AÑOS PROYECTADOS				
		2014	2015	2016	2017	2018
FAMILIA A	1.942	2.912	5.452	7.371	11.499	17.938
FAMILIA B	448	515	762	855	1.003	1.177
FAMILIA C	1.721	2.409	4.259	5.315	7.739	11.268
FAMILIA D	309	356	537	614	734	878
FAMILIA E	648	778	1.294	1.480	1.848	2.306
	5.068	6.970	12.304	15.636	22.823	33.567

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

4.5 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

A continuación detallaremos el monto de capital necesario para poner en marcha el negocio.

Dealers Group S.A utilizará algunos activos fijos con los que contaba en el periodo 2009 - 2013, pero para 2014 se incurrirá en la compra de activos fijos que ascenderán a US \$ 12.058.

Para los años proyectados los recursos serán financiados en su totalidad con recursos propios. Estos recursos salen del giro normal del negocio existente y de las utilidades retenidas a los accionistas de la compañía en el periodo 2013-2018. El capital de trabajo requerido variará de \$ 42 mil en 2014 a \$ 263 mil en 2018.

La siguiente información se puede observar en el cuadro N° 19

Cuadro N° 19
Presupuesto inversiones y financiamiento

"DEALERS GROUP S.A"						
PRESUPUESTO INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO						
(VALORES EN DOLARES US)						
Concepto	Año Historico	2014	2015	2016	2017	2018
INVERSIÓN						
INVERSIÓN FIJA E INTANGIBLE						
Propiedad planta y equipo	6.728,00	6.728,00	18.786,00	18.786,00	18.786,00	18.786,00
Total Inversión Fija e Intangible	6.728,00	6.728,00	18.786,00	18.786,00	18.786,00	18.786,00
CAPITAL DE TRABAJO						
Caja Bancos	974,26	2.603,64	6.703,31	8.641,47	10.525,48	13.670,80
Inventario de Productos Terminados A	1.941,60	2.912,40	5.452,01	7.371,12	11.498,94	17.938,35
Inventario de Productos Terminados B	448,22	515,45	762,35	855,36	1.003,34	1.176,91
Inventario de Productos Terminados C	1.720,72	2.409,01	4.259,12	5.315,39	7.739,20	11.268,28
Inventario de Productos Terminados D	309,38	355,79	536,53	613,79	734,10	877,98
Inventario de Productos Terminados E	648,10	777,72	1.294,13	1.480,48	1.847,64	2.305,86
Inversiones Temporales	17.144,11	25.945,72	18.126,41	37.002,00	93.569,21	197.433,65
Total Capital de Trabajo	23.186,38	35.519,73	37.133,86	61.279,61	126.917,91	244.671,83
INVERSIÓN TOTAL	29.914,38	42.247,73	55.919,86	80.065,61	145.703,91	263.457,83
FINANCIAMIENTO						
PATRIMONIO						
Capital Social	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Reserva Legal		1.358,37	2.580,07	4.450,11	9.289,61	18.585,07
Utilidades Retenidas		16.722,72	28.948,03	39.943,33	56.773,73	100.329,17
Utilidad del Ejercicio	16.722,72	12.225,31	10.995,30	16.830,40	43.555,43	83.659,16
Total Patrimonio	17.722,72	31.306,41	43.523,41	62.223,86	110.618,78	203.573,41
PASIVOS						
Participación Trabajadores	3.832,56	3.073,23	2.764,03	4.230,87	10.949,08	21.030,46
Impuesto a la Renta	4.995,10	3.831,29	3.445,82	5.274,48	13.649,85	26.217,97
Total Pasivo	8.828	6.904,52	6.209,85	9.505,36	24.598,93	47.248,43
DEPRECIACIONES	3.364	4.036,80	6.186,60	8.336,40	10.486,20	12.636,00
TOTAL FINANCIAMIENTO	29.914,38	42.247,73	55.919,86	80.065,61	145.703,91	263.457,83

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

5. PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS

Los costos de ventas de Dealers Group S.A, están compuestos por el valor de las compras a los diferentes distribuidores farmacéuticos, que fueron citados en el Capítulo 2 y por el comportamiento de los inventarios.

En 2014 las compras alcanzan los US \$ 71.606 y para 2018 ascienden a \$ 345.141. Estos cálculos son el resultado del presupuesto inventario de productos terminados, en el capítulo 4 se explicó que el inventario de productos terminados, el stock determinado por parte de la gerencia es el 10% de las ventas de cada año. Durante el periodo 2014 – 2018 se aumenta al costo de venta la inflación del 4%.

A continuación en el cuadro N° 20 se puede ver el presupuesto de compras.

Cuadro N° 20
Presupuesto de compras

"DEALERS GROUP S.A"						
PRESUPUESTO COMPRAS						
(VALORES EN DOLARES US)						
COMPRAS						
PRODUCTOS	AÑO HISTORICO	AÑOS PROYECTADOS				
		2014	2015	2016	2017	2018
FAMILIA A	17930,15	30094,79	56943,22	75412,21	118822,43	185362,99
FAMILIA B	4039,76	5221,74	7860,11	8631,35	10164,23	11922,65
FAMILIA C	16413,22	24778,35	44344,98	54039,75	79603,21	115902,27
FAMILIA D	2688,30	3604,32	5531,84	6193,74	7436,72	8894,32
FAMILIA E	6154,18	7906,83	12941,27	14804,81	18476,41	23058,55
	47225,61	71606,02	127621,43	159081,86	234503,00	345140,78

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

5.1 DISTRIBUTIVO DE SUELDOS

Como se señaló en el Capítulo 2, la empresa cuenta con dos departamentos, en el siguiente cuadro se detalla el periodo 2014 – 2018. Los sueldos proyectados crecerán considerando una inflación anual promedio del 4% correspondiente al año 2014. En el anexo 2 se puede ver.

En el año 2014 el total de sueldos anuales suman US\$ 12 mil y los beneficios sociales que incluyen décimo tercero y décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva y aporte patronal al IESS serán \$ 4 mil. Para 2018 los sueldos ascienden a US \$ 61 mil y beneficios sociales a \$ 22 mil.

A continuación se puede observar en el cuadro N° 21 la distribución de sueldos y cuadro 19 beneficios sociales.

Cuadro N° 21
Distributivo de sueldos

"DEALERS GROUP S.A"															
DISTRIBUTIVO DE SUELDOS															
(VALORES EN DOLARES US)															
Cargos	2014			2015			2016			2017			2018		
	Numero	R. Mensual	R. Anual	Numero	R. Mensual	R. Anual	Numero	R. Mensual	R. Anual	Numero	R. Mensual	R. Anual	Numero	R. Mensual	R. Anual
1. ADMINISTRACIÓN CENTRAL															
Gerente	1	650,00	7.800,00	1	676,00	8.112,00	1	703,04	8.436,48	1	731,16	8.773,94	1	760,41	9.124,90
Contador		60,00	720,00	1	500,00	6.000,00	1	520,00	6.240,00	1	540,80	6.489,60	1	562,43	6.749,18
Secretaria				1	400,00	4.800,00	1	416,00	4.992,00	1	432,64	5.191,68	1	449,95	5.399,35
Subtotal Administración	1	710,00	8.520,00	3	1.576,00	18.912,00	3	1.639,04	19.668,48	3	1.704,60	20.455,22	3	1.772,79	21.273,43
2. DEPARTAMENTO DE VENTAS															
Ejecutivo de ventas	1	318,00	3.816,00	4	330,72	15.874,56	5	343,95	20.636,93	6	357,71	25.754,89	8	372,02	35.713,44
Bodeguero		360,00					1	350,00	4.200,00	1	364,00	4.368,00	1	378,56	4.542,72
Subtotal Ventas	1	678,00	3.816,00	4	330,72	15.874,56	6	693,95	24.836,93	7	721,71	30.122,89	9	750,58	40.256,16
TOTAL	2	1.388,00	12.336,00	7	1.906,72	34.786,56	9	2.332,99	44.505,41	10	2.426,31	50.578,11	12	2.523,36	61.529,59

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

Cuadro N° 22
Distributivo de beneficios sociales

DEALERS GROUP S.A DISTRIBUTIVO DE BENEFICIOS SOCIALES (VALORES EN DOLARES US)					
Cargos	Beneficios Sociales				
	2014	2015	2016	2017	2018
1. ADMINISTRACIÓN CENTRAL					
Gerente	2.592,78	2.696,49	2.804,35	2.916,53	3.033,19
Contador		2.080,55	2.163,78	2.250,33	2.340,34
Secretaria		1.730,59	1.799,81	1.871,80	1.946,67
Subtotal Administración	2.592,78	6.507,63	6.767,94	7.038,66	7.320,20
2. DEPARTAMENTO DE VENTAS					
Ejecutivo de ventas	1.430,89	5.952,52	7.738,27	9.657,37	13.391,55
Bodeguero			1.568,83	1.631,59	1.696,85
Subtotal Ventas	1.430,89	5.952,52	9.307,11	11.288,95	15.088,40
TOTAL	4.023,68	12.460,15	16.075,05	18.327,61	22.408,60

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

5.2 GASTOS DE VENTA

La compañía al ser una empresa que comercializa productos de venta, los gastos más representativos son los del departamento venta. En el año 2015 los gastos de venta son los que incrementaran en mayor proporción debido a la contratación de cuatro vendedores. En 2014 los gastos ascienden a US \$ 18 mil y para 2018 crecen en \$ 130 mil. Se ha considerado para el incremento de los gastos anuales el porcentaje de la inflación el 4%.

El cuadro N° 23 se puede observar el detalle de las cuentas del departamento de ventas.

Cuadro N° 23 Gastos de venta

"DEALERS GROUP S.A"																								
PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTA																								
(VALORES EN DOLARES US)																								
Concepto	Año Historico				Años Proyectados																			
	Fijos	Variables	Total	% Var.	2014				2015				2016				2017				2018			
					Fijo	Variable	Total	% Var.	Fijo	Variable	Total	% Var.	Fijo	Variable	Total	% Var.	Fijo	Variable	Total	% Var.	Fijo	Variable	Total	% Var.
Sueldos y salarios	5.525,74		5.525,74	6,51%	3.816,00		3.816,00	3,13%	15.874,56		15.874,56	7,11%	24.836,93		24.836,93	8,57%	30.122,89		30.122,89	7,03%	40.256,16		40.256,16	6,28%
Beneficios sociales	1.301,74		1.301,74	1,53%	1.430,89		1.430,89	1,17%	5.952,52		5.952,52	2,67%	9.307,11		9.307,11	3,21%	11.288,95		11.288,95	2,63%	15.088,40		15.088,40	2,35%
Comisiones					4.016,91		4.016,91	3,29%	12.006,01		12.006,01	5,38%	15.218,68		15.218,68	5,25%	20.733,68		20.733,68	4,84%	31.942,25		31.942,25	4,98%
Promoción y publicidad					1.221,08		1.221,08	1,00%	2.233,04		2.233,04	1,00%	2.898,03		2.898,03	1,00%	4.287,65		4.287,65	1,00%	6.407,99		6.407,99	1,00%
Luz y fuerza		180,00	180,00	0,21%	122,40		122,40	0,10%	363,60		363,60	0,16%	578,00		578,00	0,20%	791,00		791,00	0,18%	983,00		983,00	0,15%
Suministros y Materiales		118,00	118,00	0,14%	236,00		236,00	0,19%	472,00		472,00	0,21%	721,00		721,00	0,25%	1.033,00		1.033,00	0,24%	1.388,00		1.388,00	0,22%
Movilización		912,00	912,00	1,08%	1.824,00		1.824,00	1,49%	3.648,00		3.648,00	1,63%	4.560,00		4.560,00	1,57%	5.472,00		5.472,00	1,28%	7.296,00		7.296,00	1,14%
Teléfono		192,00	192,00	0,23%	189,60		189,60	0,16%	379,20		379,20	0,17%	523,00		523,00	0,18%	697,00		697,00	0,16%	891,00		891,00	0,14%
Teléfono Celular		156,00	156,00	0,18%	144,00		144,00	0,12%	576,00		576,00	0,26%	576,00		576,00	0,20%	849,60		849,60	0,20%	1.123,20		1.123,20	0,18%
Arriendo Locales	3.000,00		3.000,00	3,54%	3.000,00		3.000,00	2,46%	3.844,80		3.844,80	1,72%	6.805,20		6.805,20	2,35%	8.832,00		8.832,00	2,06%	11.607,60		11.607,60	1,81%
Depreciación	431,20		431,20	0,51%	431,20		431,20	0,35%	1.107,70		1.107,70	0,50%	1.107,70		1.107,70	0,38%	1.107,70		1.107,70	0,26%	1.107,70		1.107,70	0,17%
Imprevistos					1.700,00		1.700,00	1,39%	5.100,00		5.100,00	2,28%	6.450,00		6.450,00	2,23%	9.384,00		9.384,00	2,19%	12.451,00		12.451,00	1,94%
TOTAL CONSOLIDADO	10.258,67	1.558,00	11.816,67	13,93%	10.378,09	7.753,99	18.132,08	14,85%	31.879,58	19.677,85	51.557,43	23,09%	48.506,93	25.074,71	73.581,65	25,39%	60.735,54	33.863,94	94.599,47	22,06%	80.510,86	50.031,44	130.542,30	20,37%
Unidades Vendidas			290.975				401.691				685.993				844.124			1.191.413				1.694.642		
Ventas			84816,87	100,00%			122108,34	100,00%			223303,97	100,00%			289803,14	100,00%		428765,36	100,00%			640799,05	100,00%	

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

5.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos administrativos son los que incurre la organización para mantener el giro del negocio. Estos gastos tienden a ser fijos con relación a los gastos de venta. (Peña H., 2003)

Los gastos anuales se han considerado una tasa de inflación del 4% para todos los años proyectados.

Los gastos administrativos para 2013 son US \$ 13 mil y en 2017 ascienden \$ 35 mil, los principales rubros de gasto son sueldos y salarios.

En el anexo 3 se puede visualizar la depreciación por el área de administración y venta.

En el cuadro N° 24 se puede observar los gastos del área administrativa.

Cuadro N° 24
Gastos de administración

"DEALERS GROUP S.A"																				
PRESUPUESTO DE GASTO DE ADMINISTRACION																				
(VALORES EN DOLARES US)																				
Concepto	Años Proyectados																			
	2014				2015				2016				2017				2018			
	Fijo	Variable	Total	% Var.	Fijo	Variable	Total	% Var.	Fijo	Variable	Total	% Var.	Fijo	Variable	Total	% Var.	Fijo	Variable	Total	% Var.
Sueldos y salarios	8.520,00		8.520,00	6,98%	18.912,00		18.912,00	8,47%	19.668,48		19.668,48	6,79%	20.455,22		20.455,22	4,77%	21.273,43		21.273,43	3,32%
Beneficios sociales	2.592,78		2.592,78	2,12%	6.507,63		6.507,63	2,91%	6.767,94		6.767,94	2,34%	7.038,66		7.038,66	1,64%	7.320,20		7.320,20	1,14%
Luz y fuerza		120,00	120,00	0,10%		216,00	216,00	0,10%		237,60	237,60	0,08%		308,88	308,88	0,07%		401,54	401,54	0,06%
Agua		121,20	121,20	0,10%		226,50	226,50	0,10%		241,20	241,20	0,08%		301,20	301,20	0,07%		376,50	376,50	0,06%
Suministros y Materiales		72,00	72,00	0,06%		144,00	144,00	0,06%		149,76	149,76	0,05%		209,66	209,66	0,05%		251,60	251,60	0,04%
Teléfono		132,00	132,00	0,11%		264,00	264,00	0,12%		290,40	290,40	0,10%		348,48	348,48	0,08%		418,18	418,18	0,07%
Mantenimiento		243,60	243,60	0,20%		365,40	365,40	0,16%		401,94	401,94	0,14%		562,72	562,72	0,13%		731,53	731,53	0,11%
Internet		541,20	541,20	0,44%		554,40	554,40	0,25%		566,40	566,40	0,20%		589,20	589,20	0,14%		642,00	642,00	0,10%
Depreciación	241,60		241,60	0,20%	1.042,10		1.042,10	0,47%	1.042,10		1.042,10	0,36%	1.042,10		1.042,10	0,24%	1.042,10		1.042,10	0,16%
Imprevistos	1.200,00		1.200,00	0,98%	2.800,00		2.800,00	1,25%	2.900,00		2.900,00	1,00%	3.000,00		3.000,00	0,70%	3.200,00		3.200,00	0,50%
TOTAL CONSOLIDADO	12.554,38	1.230,00	13.784,38	11,29%	29.261,73	1.770,30	31.032,03	13,90%	30.378,52	1.887,30	32.265,82	11,13%	31.535,98	2.320,14	33.856,12	7,90%	32.835,73	2.821,35	35.657,08	5,56%
Unidades Vendidas			401.691				685.993				844.124				1.191.413				1.694.642	
Ventas			122108,34	100,00%			223303,97	100,00%			289803,14	100,00%			428765,36	100,00%			640799,05	100,00%

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

6. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Mediante los resultados alcanzados en los diferentes presupuestos específicos que se obtuvieron de las proyecciones, se organizan los estados financieros los cuales indican la situación económica y financiera de la empresa.

6.1 PRESUPUESTO DE CAJA

El presupuesto de caja histórico refleja superávit de US \$ 17.144, por lo que eso es colocado en inversiones, igualmente para 2014 revela un superávit de \$ 8.802. Estos superávit nos servirán para cubrir el déficit que se tendrá en el año 2015 principalmente por la adquisición de activos fijos para la empresa. En el anexo 4 se encuentra el cálculo del capital de trabajo y el saldo final de caja y en el anexo 5 los activos fijos adquiridos.

Para 2018 el superávit ascenderá a US \$ 103.864, este valor se invertirá en establecer locales de distribución en algunas provincias del país para aumentar las ventas a partir del 2019.

El cuadro 25 presenta los ingresos y egresos del presupuesto de caja.

Cuadro N° 25
Presupuesto de caja

"DEALERS GROUP S.A"						
PRESUPUESTO DE CAJA						
(VALORES EN DOLARES US)						
Concepto	Año Historico	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS						
Ventas Productos Familia A	31.684	50.852	99.772	138.783	222.747	357.509
Ventas Productos Familia B	14.449	17.780	28.101	33.075	40.698	50.079
Ventas Productos Familia C	18.932	28.361	52.552	67.477	101.081	151.419
Ventas Productos Familia D	4.588	5.646	8.923	10.503	12.924	15.903
Ventas Productos Familia E	15.163	19.470	33.955	39.965	51.315	65.889
Total Ingresos	84.817	122.108	223.304	289.803	428.765	640.799
EGRESOS						
Compras	47.226	71.606	127.621	159.082	234.503	345.141
Compra planta y equipo			12.058			
Sueldos Administrativos		8.520	18.912	19.668	20.455	21.273
Sueldos Ventas	5.526	3.816	15.875	24.837	30.123	40.256
Beneficios Administrativos		2.593	6.508	6.768	7.039	7.320
Beneficios Ventas	1.302	1.431	5.953	9.307	11.289	15.088
Comisiones		4.017	12.006	15.219	20.734	31.942
Publicidad y Prom.		1.221	2.233	2.898	4.288	6.408
Luz y energía	180	242	580	816	1.100	1.385
Materiales y Sum	118	308	616	871	1.243	1.640
Movilización	912	1.824	3.648	4.560	5.472	7.296
Teléfono	348	466	1.219	1.389	1.895	2.432
Agua	116	121	227	241	301	377
Arriendo	3.000	3.000	3.845	6.805	8.832	11.608
Mantenimiento	190	244	365	402	563	732
Internet		541	554	566	589	642
Imprevistos		2.900	7.900	9.350	12.384	15.651
Participación Trabajadores	3.297,38	3.833	3.073	2.764	4.231	10.949
Impuesto a la Renta	4.484,44	4.995	3.831	3.446	5.274	13.650
Total Egresos	66.699	111.677	227.024	268.989	370.314	533.789
SUPERÁVIT/DÉFICIT						
	18.118	10.431	(3.720)	20.814	58.451	107.010
TRANSACCIONES FINANCIERAS SIN AJUSTE						
Superavit / Deficit	18.118	10.431	(3.720)	20.814	58.451	107.010
Saldo Inicial Caja	-	974	2.604	6.703	8.641	10.525
Saldo Final Caja	18.118	11.405	(1.116)	27.517	67.093	117.535
TRANSACCIONES FINANCIERAS AJUSTADAS						
Superavit / Deficit	18.118	10.431	(3.720)	20.814	58.451	107.010
Saldo Inicial Caja		974	2.604	6.703	8.641	10.525
Prestamos / Cancelaciones			7.819			
Inversiones	(17.144)	(8.802)		(18.876)	(56.567)	(103.864)
SALDO FINAL DE CAJA	974	2.604	6.703	8.641	10.525	13.671

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

6.2 ESTADO DE RESULTADOS

Como se analizó en el capítulo 4, las ventas se proyectaron con las tendencias del mercado actual, analizando el crecimiento que la empresa logró años anteriores cuando la compañía cubría las 8 zonas de Quito y sus ventas actuales en 2013 adicionando una inflación proyectada para 2014 del 4% anual.

Las ventas para 2014 serán US \$ 122.108 y en 2018 se incrementarán a \$ 640.799. Para 2018 la empresa volverá a cubrir las zonas mencionadas anteriormente.

Sus costos de venta con relación a las ventas para 2014 representan 57% mientras que para 2018 son del 52%. Los gastos de venta y administración comparando con las ventas alcanzan su máximo porcentaje en 2015 con 37% y para 2016 con 36% mientras que para 2018 representan 25%.

Estos porcentajes se ven reflejados en la utilidad neta para cada uno de los ejercicios en 2015 y 2016 alcanzan en relación a las ventas el 5% y 6% respectivamente mientras que en 2017 y 2018 son del 10% y 13% respectivamente.

Los datos relacionados con este tema se encuentran en el cuadro N° 26

Cuadro N° 26 Estado de resultados

"DEALERS GROUP S.A." ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PRO FORMA (VALORES EN DOLARES US)												
Concepto	Año Histórico	% Var.	2014	% Var.	2015	% Var.	2016	% Var.	2017	% Var.	2018	% Var.
Ventas												
Ventas Productos Familia A	31.683,69	37,36%	50.852,33	41,65%	99.772,26	44,68%	138.783,22	47,89%	222.747,06	51,95%	357.509,04	55,79%
Ventas Productos Familia B	14.449,21	17,04%	17.779,75	14,56%	28.100,90	12,58%	33.074,76	11,41%	40.698,49	9,49%	50.079,49	7,82%
Ventas Productos Familia C	18.932,37	22,32%	28.360,69	23,23%	52.552,35	23,53%	67.477,22	23,28%	101.080,87	23,57%	151.419,15	23,63%
Ventas Productos Familia D	4.588,32	5,41%	5.645,93	4,62%	8.923,39	4,00%	10.502,83	3,62%	12.923,73	3,01%	15.902,65	2,48%
Ventas Productos Familia E	15.163,28	17,88%	19.469,65	15,94%	33.955,07	15,21%	39.965,12	13,79%	51.315,21	11,97%	65.888,73	10,28%
Total Ventas Netas	84.816,87	100,00%	122.108,34	100,00%	223.303,97	100,00%	289.803,14	100,00%	428.765,36	100,00%	640.799,05	100,00%
(-) Costo de Ventas												
Compras productos A	17.930,15	21,14%	30.094,79	24,65%	56.943,22	25,50%	75.412,21	26,02%	118.822,43	27,71%	185.362,99	28,93%
Compras productos B	4.039,76	4,76%	5.221,74	4,28%	7.860,11	3,52%	8.631,35	2,98%	10.164,23	2,37%	11.922,65	1,86%
Compras productos C	16.413,22	19,35%	24.778,35	20,29%	44.344,98	19,86%	54.039,75	18,65%	79.603,21	18,57%	115.902,27	18,09%
Compras productos D	2.688,30	3,17%	3.604,32	2,95%	5.531,84	2,48%	6.193,74	2,14%	7.436,72	1,73%	8.894,32	1,39%
Compras productos E	6.154,18	7,26%	7.906,83	6,48%	12.941,27	5,80%	14.804,81	5,11%	18.476,41	4,31%	23.058,55	3,60%
TOTAL Compras	47.225,61	55,68%	71.606,02	58,64%	127.621,43	57,15%	159.081,86	54,89%	234.503,00	54,69%	345.140,78	53,86%
Inventario Inicial Productos Terminados A	1.817,55	2,14%	1.941,60	1,59%	2.912,40	1,30%	5.452,01	1,88%	7.371,12	1,72%	11.498,94	1,79%
Inventario Inicial Productos Terminados B	664,00	0,78%	448,22	0,37%	515,45	0,23%	762,35	0,26%	855,36	0,20%	1.003,34	0,16%
Inventario Inicial Productos Terminados C	1.629,48	1,92%	1.720,72	1,41%	2.409,01	1,08%	4.259,12	1,47%	5.315,39	1,24%	7.739,20	1,21%
Inventario Inicial Productos Terminados D	438,35	0,52%	309,38	0,25%	355,79	0,16%	536,53	0,19%	613,79	0,14%	734,10	0,11%
Inventario Inicial Productos Terminados E	437,25	0,52%	648,10	0,53%	777,72	0,35%	1.294,13	0,45%	1.480,48	0,35%	1.847,64	0,29%
TOTAL Inventario Inicial Productos Terminados	4.986,63	5,88%	5.068,02	4,15%	6.970,37	3,12%	12.304,15	4,25%	15.636,14	3,65%	22.823,22	3,56%
Inventario Final de Productos Terminados A	1.941,60	2,29%	2.912,40	2,39%	5.452,01	2,44%	7.371,12	2,54%	11.498,94	2,68%	17.938,35	2,80%
Inventario Final de Productos Terminados B	448,22	0,53%	515,45	0,42%	762,35	0,34%	855,36	0,30%	1.003,34	0,23%	1.176,91	0,18%
Inventario Final de Productos Terminados C	1.720,72	2,03%	2.409,01	1,97%	4.259,12	1,91%	5.315,39	1,83%	7.739,20	1,80%	11.268,28	1,76%
Inventario Final de Productos Terminados D	309,38	0,36%	355,79	0,29%	536,53	0,24%	613,79	0,21%	734,10	0,17%	877,98	0,14%
Inventario Final de Productos Terminados E	648,10	0,76%	777,72	0,64%	1.294,13	0,58%	1.480,48	0,51%	1.847,64	0,43%	2.305,86	0,36%
TOTAL Inventario Final de Productos Terminados	5.068,02	5,98%	6.970,37	5,71%	12.304,15	5,51%	15.636,14	5,40%	22.823,22	5,32%	33.567,38	5,24%
Total Costo de Ventas	47.144,22	55,58%	69.703,68	57,08%	122.287,65	54,76%	155.749,87	53,74%	227.315,92	53,02%	334.396,62	52,18%
(=) Utilidad Bruta en Vtas	37.672,65	44,42%	52.404,66	42,92%	101.016,32	45,24%	134.053,27	46,26%	201.449,45	46,98%	306.402,43	47,82%
(-) Gastos de Operación												
Gastos de Venta	12.122,27	14,29%	18.132,08	14,85%	51.557,43	23,09%	73.581,65	25,39%	94.599,47	22,06%	130.542,30	20,37%
Gastos de Administración			13.784,38	11,29%	31.032,03	13,90%	32.265,82	11,13%	33.856,12	7,90%	35.657,08	5,56%
Total Gastos de Operación	12.122,27	14,29%	31.916,47	26,14%	82.589,46	36,99%	105.847,47	36,52%	128.455,59	29,96%	166.199,38	25,94%
(=) Utilidad Operacional	25.550,38	30,12%	20.488,20	16,78%	18.426,85	8,25%	28.205,80	9,73%	72.993,86	17,02%	140.203,05	21,88%
(+/-) Ingresos y Gastos Financieros												
Gastos Financieros												
Total Gastos Financieros												
(=) Utilidad Antes Participaciones	25.550,38	30,12%	20.488,20	16,78%	18.426,85	8,25%	28.205,80	9,73%	72.993,86	17,02%	140.203,05	21,88%
(-) 15% Participación Trabajadores	3.832,56	4,52%	3.073,23	2,52%	2.764,03		4.230,87	1,46%	10.949,08	2,55%	21.030,46	3,28%
(=) Utilidad Neta Antes de Impuestos	21.717,82	25,61%	17.414,97	14,26%	15.662,83	7,01%	23.974,93	8,27%	62.044,78	14,47%	119.172,59	18,60%
(-) 22% Impuesto a la Renta	4.995,10	5,89%	3.831,29	3,14%	3.445,82		5.274,48	1,82%	13.649,85	3,18%	26.217,97	4,09%
(=) Utilidad Neta Después de Impuestos	16.722,72	19,72%	13.584	11,12%	12.217,00	5,47%	18.700,45	6,45%	48.394,93	11,29%	92.954,62	14,51%
(-) 10% Reserva Legal		0,00%	1.358	1,11%	1.221,70		1.870,04	0,65%	4.839,49	1,13%	9.295,46	1,45%
(=) Utilidad Neta a Distribuir	16.722,72	19,72%	12.225	10,01%	10.995,30	4,92%	16.830,40	5,81%	43.555,43	10,16%	83.659,16	13,06%

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

6.3 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

El estado de situación financiera entre los años 2014 y 2018 son las variaciones de sus cuentas de activo, pasivo y patrimonio. (Peña H., 2003)

Los activos totales para el año 2014 suman US \$ 38.210 y para año 2018 se incrementan a \$ 244.671.

El pasivo está conformado por participación a trabajadores e impuesto a la renta, para el año 2014 es de US \$ 6.904 y para el año 2018 asciende a \$ 47.248.

El patrimonio de Dealers Group S.A en el año 2014 se situara en US \$ 31.306 y en el año 2018 se incrementa en \$ 203.573.

A continuación en el cuadro N° 27 se observa los Balances Generales proyectados para el periodo 2014 – 2018.

Cuadro N° 27

Estado de situación financiera

"DEALERS GROUP S.A"						
BALANCE GENERAL						
(VALORES EN DOLARES US)						
Concepto	Año Histórico	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja Bancos	974,26	2.603,64	6.703,31	8.641,47	10.525,48	13.670,80
Inv Producto Terminado A	1.941,60	2.912,40	5.452,01	7.371,12	11.498,94	17.938,35
Inv Producto Terminado B	448,22	515,45	762,35	855,36	1.003,34	1.176,91
Inv Producto Terminado C	1.720,72	2.409,01	4.259,12	5.315,39	7.739,20	11.268,28
Inv Producto Terminado D	309,38	355,79	536,53	613,79	734,10	877,98
Inv Producto Terminado E	648,10	777,72	1.294,13	1.480,48	1.847,64	2.305,86
Inversiones Temporales	17.144,11	25.945,72	18.126,41	37.002,00	93.569,21	197.433,65
Total Activo Corriente	23.186,38	35.519,73	37.133,86	61.279,61	126.917,91	244.671,83
Activo Fijo						
Propiedad planta y equipo	6.728,00	6.728,00	18.786,00	18.786,00	18.786,00	18.786,00
Depreciación Acumulada	-3.364,00	-4.036,80	-6.186,60	-8.336,40	-10.486,20	-12.636,00
Total Activo Fijo	3.364,00	2.691,20	12.599,40	10.449,60	8.299,80	6.150,00
TOTAL ACTIVOS	26.550,38	38.210,93	49.733,26	71.729,21	135.217,71	250.821,83
PASIVOS						
Pasivo Corriente						
Participación trabajadores	3.832,56	3.073,23	2.764,03	4.230,87	10.949,08	21.030,46
Impuesto a la Renta	4.995,10	3.831,29	3.445,82	5.274,48	13.649,85	26.217,97
Total Pasivo Corriente	8.827,65	6.904,52	6.209,85	9.505,36	24.598,93	47.248,43
TOTAL PASIVO	8.827,65	6.904,52	6.209,85	9.505,36	24.598,93	47.248,43
PATRIMONIO						
Capital Social	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Reserva Legal		1.358,37	2.580,07	4.450,11	9.289,61	18.585,07
Utilidad Retenidas		16.722,72	28.948,03	39.943,33	56.773,73	100.329,17
Utilidad del Ejercicio	16.722,72	12.225,31	10.995,30	16.830,40	43.555,43	83.659,16
TOTAL PATRIMONIO	17.722,72	31.306,41	43.523,41	62.223,86	110.618,78	203.573,41
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	26.550,38	38.210,93	49.733,26	71.729,21	135.217,71	250.821,83

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

7. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

7.1 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para realizar la evaluación financiera se escogió algunos indicadores importantes, con los que se analizará el estado de la empresa y poder tomar decisiones a futuro. Los índices financieros son relaciones entre varias cuentas del Balance General y el Estado de Resultados.

A continuación especificaremos algunos índices financieros:

7.1.1 Índices financieros relevantes

- Razón corriente

En el periodo 2014, la razón corriente de Dealers Group S.A dispondrá de 5,14 dólares para cancelar cada dólar del pasivo corriente. Para 2018 el índice aumenta a 5,18. Este índice se mantiene estable debido a las políticas que mantiene la empresa de ventas al contado y compras al contado.

- Capital de Trabajo Bruto

El total de recursos invertidos para cada ciclo operativo, nos indica que el capital de trabajo bruto o activo corriente, para 2014 será de US \$ 42.247 y para el año 2018 asciende a \$ 263.457, debido al incremento de los inventarios.

- Capital de Trabajo Neto

El capital de trabajo neto que dispone la empresa para cubrir sus operaciones después de cumplir con el pago del pasivo corriente en 2014 US \$ 28.615 y para 2018 de \$ 197.423 lo que demuestra que la empresa tiene liquidez durante los años.

- Endeudamiento

El porcentaje de activos de la empresa, financiados con recursos de terceros estará en el 18% en el 2014 y en el 19% en el 2018. Si Dealers S.A requiere obtener un préstamo adicional a corto o largo plazo, se encuentra en una buena posición para obtenerlo.

- Apalancamiento

Los valores que se encuentran apalancados por el patrimonio neto de la empresa equivalen 22% en el 2014 mientras que en el 2018 al 23%.

- Utilidad Neta Sobre Ventas

El margen neto de utilidad sobre ventas indica, que por cada US \$100 de venta en el año 2014 se conseguirá US \$ 10 de utilidad neta. Este índice aumentara para el año 2018 a \$ 0,13. La empresa obtiene esta utilidad después de cubrir sus gastos e impuestos.

- Rentabilidad sobre el patrimonio

La rentabilidad sobre el patrimonio o ROE en el año 2014 será de 0,39, disminuyendo en el 2015 al 0,25 y 2016 se situará en 0,27, debido al incremento de los recursos de la empresa, que se ven reflejados en la utilidad de cada ejercicio de los años. En los dos años 2017 y 2018 se incrementa a 0,39 y 0,41 respectivamente, aquí el rendimiento aumentará para los accionistas de la empresa.

- Rentabilidad sobre activos

La rentabilidad sobre activos o ROA igual que en el ROE disminuirá en los años 2015 y 2016 con 0,35 y 0,48 respectivamente. Para el año 2017 aumentara al 1,05 y en 2018 alcanzará el 1,57.

Todos los índices descritos anteriormente se puede observar en el cuadro N° 28

Cuadro N° 28 Índices financieros relevantes

"DEALERS GROUP S.A"						
ÍNDICES FINANCIEROS RELEVANTES						
Concepto	Año Histórico	Año Proyectado				
		2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez a Corto Plazo						
Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,63	5,14	5,98	6,45	5,16	5,18
Prueba Ácida = (Activo Corriente- Inventarios) / Pasivo Corriente	2,05	4,13	4,00	4,80	4,23	4,47
Capital de Trabajo						
Total = Activo Corriente	29914,38	42247,73	55919,86	80065,61	145703,91	263457,83
Neto = Activo Corriente - Pasivo Corriente	14358,73	28615,20	30924,01	51774,25	102318,98	197423,40
Endeudamiento						
Pasivo Total / Activo Total	33%	18%	12%	13%	18%	19%
Apalancamiento						
Pasivo Total / Patrimonio neto	50%	22%	14%	15%	22%	23%
Razón de Rentabilidad						
Utilidad neta sobre ventas = Utilidad Neta / Ventas Netas	0,20	0,10	0,05	0,06	0,10	0,13
Rentabilidad sobre Activos = Utilidad Neta / Activo Total (1)	1,78	1,00	0,35	0,48	1,05	1,57
Rentabilidad sobre Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio	0,94	0,39	0,25	0,27	0,39	0,41

Nota (1): Excluye el valor de las inversiones financieras porque ya están acumuladas en el presupuesto de caja.

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

7.1.2 Punto de equilibrio en ventas

Para el punto de equilibrio en ventas, la empresa obtendrá los datos de la utilidad operacional del estado de resultados.

Para los años que 2014 y 2015 la empresa obtiene los porcentajes más bajos de su utilidad operacional, estos son 8% y 10% respectivamente, aquí la compañía está sobre el punto de equilibrio en ventas. Para los años 2016 y 2017 sus porcentajes de la utilidad operacional se localizan en 17% y 21% respectivamente.

El cuadro N° 29 a continuación nos detalla los valores.

Cuadro N° 29
Punto de equilibrio en ventas

<p>"DEALERS GROUP S.A"</p> <p>PUNTO DE EQUILIBRIO VENTAS</p> <p>(VALORES EN DOLARES US)</p>

Concepto	Año Histórico	Variación	2014	Variación	2015	Variación	2016	Variación	2017	Variación	2018	Variación
Total Ventas Netas	84.816,87	100,00%	122.108,34	100,00%	223.303,97	100,00%	289.803,14	100,00%	428.765,36	100,00%	640.799,05	100,00%
(-) Costo de Ventas												
Total Costo de Ventas	47.144,22	55,58%	69.703,68	57,08%	122.287,65	54,76%	155.749,87	53,74%	227.315,92	53,02%	334.396,62	52,18%
(=) Utilidad Bruta en Vtas	37.672,65	44,42%	52.404,66	42,92%	101.016,32	45,24%	134.053,27	46,26%	201.449,45	46,98%	306.402,43	47,82%
(-) Gastos de Operación												
Gastos de Venta	12.122,27	14,29%	18.132,08	14,85%	51.557,43	23,09%	73.581,65	25,39%	94.599,47	22,06%	130.542,30	20,37%
Gastos de Administración			13.784,38	11,29%	31.032,03	13,90%	32.265,82	11,13%	33.856,12	7,90%	35.657,08	5,56%
Total Gastos de Operación	12.122,27	14,29%	31.916,47	26,14%	82.589,46	36,99%	105.847,47	36,52%	128.455,59	29,96%	166.199,38	25,94%
(=) Utilidad Operacional	25.550,38	30,12%	20.488,20	16,78%	18.426,85	8,25%	28.205,80	9,73%	72.993,86	17,02%	140.203,05	21,88%

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

7.1.3 Análisis DuPont

El análisis Dupont evalúa la eficiencia de la dirección y la rentabilidad de la empresa. El análisis de Dealers Group S.A, el valor Dupont en el año 2014 será de 0,39 y para el 2018 alcanzará 0,41. (Peña H., 2003)

Cuadro N° 30

Análisis DuPont

"DEALERS GROUP S.A"						
ANÁLISIS DUPONT						
Concepto	Año Histórico	Año Proyectado				
		2014	2015	2016	2017	2018
Análisis Dupont						
$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total}) * (\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}) (1)$	0,94	0,39	0,25	0,27	0,39	0,41

Nota (1): Excluye el valor de las inversiones financieras porque ya están acumuladas en el presupuesto de caja.

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

7.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para la evaluación económica primero calcularemos el flujo de fondos (Cash Flow), luego el costo ponderado de capital, para obtener la tasa de descuento y así calcular el Valor actual neto (VAN) también podremos calcular la tasa de interna de retorno (TIR), y el Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

Dealers Group por ser una compañía en marcha, la inversión inicial está conformada por el capital de trabajo de 2014 que suman \$ 42.247. Como se explicó en capítulos anteriores en 2015 se realizara una inversión en activos fijos de US \$ 12.058.

En el cuadro N° 31 podemos observar el flujo de fondos del proyecto.

Cuadro 31
Calculo de flujo de fondos

"DEALERS GROUP S.A"					
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO					
(VALORES EN DOLARES US)					
DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de inversiones					
Inversión inicial		(12.058,00)			
Capital de trabajo	(42.247,73)				
Inversión Total					
Flujo Operativo					
Ventas	122108,34	223303,968	289803,135	428765,362	640799,0498
Costo de ventas	(69.703,68)	(122.287,65)	(155.749,87)	(227.315,92)	(334.396,62)
Gastos de venta	(17.700,88)	(50.449,73)	(72.473,95)	(93.491,77)	(129.434,60)
Gastos de administración	(13.542,78)	(29.989,93)	(31.223,72)	(32.814,02)	(34.614,98)
Depreciación	(672,80)	(2.149,80)	(2.149,80)	(2.149,80)	(2.149,80)
Utilidad antes de participación e impuestos	20488,20	18426,85	28205,80	72993,86	140203,0498
Participacion trabajadores 15%	(3.073,23)	(2.764,03)	(4.230,87)	(10.949,08)	(21.030,46)
Utilidad antes de impuesto a la renta	17414,97	15662,83	23974,93	62044,78	119172,59
Impuesto a la renta 22%	(3.831,29)	(3.445,82)	(5.274,48)	(13.649,85)	(26.217,97)
Utilidad antes de reservas	13583,68	12217,00	18700,45	48394,93	92954,62
Reserva legal 10%	(1.358,37)	(1.221,70)	(1.870,04)	(4.839,49)	(9.295,46)
Utilidad neta	12225,31	10995,30	16830,40	43555,43	83659,16
Flujo de fondos					
Utilidad neta	12225,31	10995,30	16830,40	43555,43	83659,16
Ajuste depreciación / amortización	672,80	2.149,80	2.149,80	2.149,80	2.149,80
Reserva legal	1358,37	1221,70	1870,04	4839,49	9295,46
Flujo neto de fondos	(27.991,25)	2.308,80	20.850,25	50.544,73	95.104,42

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

7.2.1 Costo de oportunidad

Para calcular el costo de oportunidad del proyecto, se tomaron en cuenta la inflación en 2013 del 4%, la Tasa activa crédito empresarial (diciembre 2013) 18,75% y la prima de riesgo por invertir en el negocio del 4%. La tasa de descuento empleada en el proyecto asciende al 28,45%.

Cuadro 32
Tasa de Descuento del Proyecto

"DEALERS GROUP S.A"	
TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	
(VALORES EN DOLARES US)	
Costo ponderado del capital	
Inflación (Dic. 2013)	4%
Tasa activa crédito Productivo empresarial (Dic. 2013)	18,75%
Prima por riesgo	4%
CPC	<u>26,75%</u>

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

7.2.2 Valor presente neto (VAN)

El VAN descontado al 28,45%, proyecta un valor positivo de \$ 48.477,80 lo que significa que la inversión realizada por los socios se podrá recuperar.

Se puede ver a continuación en el cuadro N° 33 el cálculo del VAN del proyecto.

Cuadro 33
VAN Dealers Group S.A

"DEALERS GROUP S.A" VAN DEL PROYECTO (VALORES EN DOLARES US)					
DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo neto de fondos	-27991,25	2308,80	20850,25	50544,73	95104,42
Tasa de descuento	26,75%				
VAN	\$ 48.477,80				

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

7.2.3 Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna del proyecto es del 74,39%, que resulta ser superior a la tasa de descuento, lo que significa que los inversionistas tienen una recuperación superior a la esperada y que la inversión es viable.

Cuadro 34
Tasa interna de retorno

"DEALERS GROUP S.A" TIR DEL PROYECTO (VALORES EN DOLARES US)					
DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo neto de fondos	-27991,25	2308,80	20850,25	50544,73	95104,42
Tasa de descuento	26,75%				
VAN	\$ 48.477,80				
TIR	74,39%				

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

7.2.4 Periodo de recuperación inversión inicial

El periodo de recuperación inversión inicial es a los 2,76 años, lo que quiere decir que el PRI se recupera casi al final del proyecto.

En el cuadro N° 35 a continuación se puede observar el periodo de recuperación inversión.

Cuadro 35
Periodo recuperación inversión

"DEALERS GROUP S.A"			
PERIODO RECUPERACION INVERSIÓN DEL PROYECTO			
(VALORES EN DOLARES US)			
Año	F. Efectivo	F.E Actualiza	F.E Actualizado Acumulado
0	-27991,25	-27991,25	-27991,25
1	2308,80	1821,54	-26169,71
2	20850,25	12978,22	-13191,49
3	50544,73	24821,72	11630,24
4	95104,42	36847,57	48477,80
	VAN	48477,80	
PRI	2,76		

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

La evaluación económica de Dealers Group S.A, refleja que el proyecto es viable debido a su VAN positivo de US \$ 48.477, la tasa interna de retorno nos dio como resultado el 74,39%, es superior a la tasa de descuento del proyecto y el periodo de recuperación de la inversión es 2,76 años.

El proyecto crea un valor mayor al esperado por lo tanto debe ser aceptado

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a lo mencionado en los capítulos anteriores se puede establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

8.1 CONCLUSIONES

- La industria farmacéutica extranjera y ecuatoriana, se ha visto afectada por políticas gubernamentales. Precio congelado durante 10 años, escaso apoyo de las autoridades para el desarrollo del sector, falta de un reglamento de fijación de precios que apoye la industria nacional.
- Tendencia en el consumo de medicamentos importados. Solo el 20% de los medicamentos es de producción nacional; mientras que el 80% es extranjera en el año 2013.
- Como resultado de la investigación y a partir de la información se pudo conocer, que el sector farmacéutico se encuentra conformado por 319 empresas, de las cuales solo 87 son ecuatorianas.

- El incremento de la población, en el Ecuador, es casi del 1,6% anual, lo que representa una oportunidad debido a que existe demanda de los consumidores.
- El canal de consumo farmacéutico en el Ecuador se encuentra sin atención, solo en Quito es atendido por una empresa, no existe información de dicho segmento de mercado.
- Las prohibiciones en venta de medicamentos OTC por el Gobierno, es el principal peligro de la empresa.
- Dealers Group S.A tiene un gran poder de negociación con los proveedores, al ser la única empresa dedicada a la venta en el canal de consumo farmacéutico.
- Es posible ingresar de nuevo a distribuir las 8 zonas de Quito, principalmente porque la empresa puede asumir sus compras, gastos y puede financiarse con recursos propios.
- La experiencia adquirida en la distribución de medicamentos de venta libre OTC, por parte de la gerencia asegura el éxito del proyecto.
- El plan estratégico de la empresa otorgo como resultado la estrategia de la empresa, que se ajusta a los requerimientos de los accionistas de la empresa.

- El análisis financiero y económico corrobora la viabilidad y factibilidad económica del proyecto.

El VAN al ser positivo (48.477,80) nos indica que los beneficios actualizados son mayores a los costos, por lo que es conveniente seguir invirtiendo en el negocio.

La TIR que es un indicador de rentabilidad relativa alcanza a cubrir la tasa de inflación prevista, el costo del dinero y el riesgo del proyecto con el 74,39%. Este valor es alto debido a que no existe inversión inicial, ya que la empresa está en marcha y se financia con recursos propios.

La recuperación de la inversión del proyecto, financiada por recursos propios será aproximadamente 3 años, es un tiempo considerable y muestra factibilidad del proyecto.

8.2 RECOMENDACIONES

Para el éxito se estima que Dealers Group S.A un plan estratégico financiero que contenta entre otros temas las siguientes acciones:

- Establecer y administrar una política de inventarios, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, caja bancos, de manera que evite problemas ocasionados anteriormente en la empresa.
- Tomar en cuenta el plan estratégico y las estrategias mencionadas en el capítulo 3, para que se logre incrementar la participación en el mercado y su rentabilidad.
- Administrar y acoger los presupuestos propuestos en los capítulos 4, 5,6, para optimizar los recursos de la empresa, logrando la planeación estratégica financiera.
- Priorizar la atención al cliente, concediendo mejoras en cuanto a precio, producto y servicio.
- Incrementar la inversión en publicidad logrando el reconocimiento y fidelidad de los clientes. Abrir página web, Facebook y twitter de la compañía, ofreciendo promociones.

- Eliminar algunos productos, que la ganancia en la venta de los mismos es mínima.
- Contar con buzón de sugerencias para conocer el punto de vista de cada cliente, para perfeccionar el servicio al consumidor y que la empresa obtenga análisis de sus clientes.
- Capacitar al personal de la empresa en las áreas que se requieran y al menos una vez año en servicio de atención al cliente.
- Estudiar la factibilidad de incrementar la distribución al resto de provincias del Ecuador.
- Luego del análisis realizado, la empresa puede aumentar la distribución a las restantes ciudades del País, con recursos propios con que cuenta Dealers Group S.A.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y monografías

1. Aguilar I., Guerrero M., (2003). Propuesta de un modelo de administración de procesos para una empresa tercerizadora de servicios de distribución de productos farmacéuticos. (Disertación de grado). Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
2. Belisle J., (1988). La industria farmacéutica ecuatoriana. Ecuador: Abya-Yala.
3. Boletín mensual 23 Banco Central del Ecuador. (2013). Evolución del volumen de crédito del sistema financiero privado del Ecuador. ev1.
4. CENDES. (1979). Diagnóstico de situación del sector farmacéutico en el Ecuador. Ecuador.
5. Fred David ., (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación de México.
6. Delfos Consult. (2013). Propuesta de una Política Farmacéutica Nacional. [diapositivas de PowerPoint].
7. Delgado N., (2001). Propuesta de un modelo de un modelo estratégico de distribución y promoción para productos farmacéuticos de venta libre (OTC). (Disertación de grado). Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. p. vii.
8. Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). Diagnóstico del Proyecto de la Industria Farmacéutica en el Ecuador. Quito, Ecuador.
9. Peña H., (2003). Prácticas presupuestarias para ejecutivos. Ecuador: Editorial Ecuador.
10. Pichucho Hugo (2013) Plan de negocios para la creación de una cadena de ópticas y laboratorio optométrico en la ciudad de Quito D.M. (Disertación de grado). Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
11. Presentación estructural Banco Central del Ecuador. (2013). Diapositivas de PowerPoint Estadísticas Macroeconómicas. Quito, Ecuador.
12. Tait K., (2012). Enciclopedia de la OIT Industria Farmacéutica. España: D – INSHT.
13. Thompson A., y otros. (2012). Administración estratégica. México: Edamsa Impresiones.

Revistas

14. Revista Ekos., (2012). “Nueva ruta del consumo en Ecuador”. Ekos. Número 217 p. 28.
15. Revista Ekos., (2012). “Ranking empresarial 2012 top 1000”. Ekos. Numero 221 p. 56-128.
16. Revista Ekos., (2013). “Ranking empresarial 2013 top 1000”. Ekos. Numero 232 p. 56-128.

Internet

17. Buente M. y otros (2012). Pharma Emerging Markets 2.0. Recuperado 16 de agosto 2013 de [<http://bit.ly/17JJsNo>].
18. Diario Hoy., (2013). Farmacéuticos piden facilidades para participar en las compras del Estado. Recuperado 8 de septiembre 2013 de [<http://bit.ly/16Z0h9E>].
19. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales 2011- 2012. Recuperado 12 de septiembre de 2013 [<http://bit.ly/15ejM0B>].
20. Jiménez I., Hurtado A. (2005). La concentración del mercado en el sector farmacéutico. Recuperado de 17 de agosto 2013 de [<http://bit.ly/176r7v0>].
21. Ministerio de Salud Pública. (2010). Registro oficial No. 135. Acuerdo Ministerial No. 0034. Recuperado de 5 de septiembre 2013 de [<http://bit.ly/16uLrpR>].
22. Ministerio de Salud Pública. (2011). Resolución medicamentos estratégicos. Recuperado 6 de septiembre 2013 de [<http://bit.ly/16zOuyO>].
23. Ministerio de Salud Pública. (2008). Reglamento de control y funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos. Recuperado 7 de septiembre 2013 de [<http://bit.ly/1cJZEUu>].
24. Noor W., Kleinrock M., (2013) Pharma 2013 exec 5. Recuperado 10 de Agosto de 2013 de [<http://bit.ly/1hwUtva>].
25. Antonio Quezada (2011). La industria farmacéutica en el Ecuador. Recuperado el 18 septiembre 2011 de [<http://bit.ly/16SH0ak>].
26. Wirtz V., Dreser A., (2009). El debate sobre la automedicación. Recuperado 15 de Agosto 2013 de [<http://bit.ly/19bmhSI>].

ANEXOS

Anexo 1
Matriz FODA

<u>MATRIZ FODA</u>											
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
FORTALEZAS	a	x	x		x	x	x			x	
	b	x	x	x	x	x	x			x	x
	c	x	x		x	x	x			x	
	d	x			x	x	x			x	
	e	x		x				x	x	x	
DEBILIDADES	a	x			x		x				x
	b	x	x		x	x	x	x			
	c	x		x			x	x		x	x
	d	x	x	x	x					x	x
	e				x		x		x	x	x
		ESTRATEGIA	PUESTO	TOTAL							
		FO	1	18	OFENSIVA						
		FA	4	12	DEFENSIVA						
		DO	3	13	ADAPTACION - DEFENSIVA						
		DA	2	14	SUPERVIVENCIA - DEFENSIVA						

Estrategias Fortalezas – Oportunidades

	OPORTUNIDADES					TOTAL	
	a	b	c	d	e		
FORTALEZAS	a	10	7	0	10	7	34
	b	7	7	10	4	4	32
	c	7	4	0	4	4	19
	d	4	0	0	4	7	15
	e	4	0	7	0	0	11
	TOTAL	32	18	17	22	22	111

Anexo 3

Estrategias Debilidades - Amenazas

		AMENANZAS					TOTAL
		a	b	c	d	e	
DEBILIDADES	a	7	0	0	0	7	14
	b	7	7	0	0	0	14
	c	7	7	0	7	7	28
	d	0	0	0	7	7	14
	e	10	0	4	4	4	22
	TOTAL	31	14	4	18	25	92

Estrategias Debilidades - Oportunidades

		OPORTUNIDADES					TOTAL
		a	b	c	d	e	
DEBILIDADES	a	7	0	0	7	0	14
	b	7	7	0	4	7	25
	c	7	0	7	0	0	14
	d	7	4	10	4	0	25
	e	0	0	0	7	0	7
	TOTAL	28	11	17	22	7	85

Anexo 5
Estrategias Fortalezas - Amenazas

		AMENANZAS					TOTAL
		a	b	c	d	e	
FORTALEZAS	a	4	0	0	7	0	11
	b	4	0	0	4	7	15
	c	4	0	0	7	0	11
	d	7	0	0	4	0	11
	e	0	7	7	4	0	18
	TOTAL	19	7	7	26	7	66

Anexo 6
Matriz MPEC

FACTORES CLAVES	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS				
	Peso	Estrategia 1 Desarrollar campañas de publicidad presentado las ventajas que ofrecen los productos, precio más bajo con la finalidad de aumentar la participación en el mercado.		Estrategia 2 Designar la contratación de personal especializado en las áreas de contabilidad, finanzas y marketing, fortaleciendo la estructura de la organización en tecnología y capacitación del recurso humano, disminuyendo la entrada de nuevos competidores.	
		CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.
OPORTUNIDADES					
Aumentar la distribución en el canal de consumo farmacéutico, en las otras 7 zonas restantes de la ciudad de Quito.	0,15	4	0,60	2	0,30
Reconocido en el mercado por ofertar productos originales, de marca y no caducados.	0,15	3	0,45	3	0,45
Entre más productos se adquieran, se obtiene un mayor descuento.	0,05	1	0,05	1	0,05
Sobrepeso en el mercado de medicamentos OTC.	0,10	3	0,30	3	0,30
Aumento de la demanda causada por el incremento de la población.	0,15	4	0,60	2	0,30
AMENAZAS					0,00
Venta de productos falsificados.	0,10	2	0,20	1	0,10
Entrada de nuevo competidores.	0,10	3	0,30	2	0,20
Restricción a la venta de medicamentos OTC por parte del gobierno.	0,05	1	0,05	1	0,05
Fijación de precios por parte del gobierno.	0,05	1	0,05	1	0,05
Incremento de las cadenas farmacéuticas.	0,10	1	0,10	1	0,10
FORTALEZAS					0,00
Precio de venta el más bajo en el canal de consumo farmacéutico.	0,15	4	0,60	2	0,30
Gerencia General tiene experiencia y conoce la venta al canal de consumo.	0,15	3	0,45	3	0,45
Reconocimiento y fidelidad de los clientes.	0,10	3	0,30	2	0,20
Otorga a sus clientes promociones por la compra de sus productos.	0,10	2	0,20	2	0,20
Diversificación de productos.	0,05	1	0,05	2	0,10
DEBILIDADES					0,00
Deficiencia en contabilidad, finanzas, marketing.	0,10	2	0,20	4	0,40
Escasa inversión en tecnología y capacitación recurso humano.	0,10	3	0,30	3	0,30
No posee planeación estratégica, ni planeación financiera a largo plazo.	0,10	2	0,20	3	0,30
Falta de control en áreas claves: control financiero, control de inventarios, control de gastos.	0,10	2	0,20	3	0,30
No cuenta con investigación de mercados y análisis de clientes.	0,05	1	0,05	3	0,15
TOTAL			5,25		4,60

Anexo 7

Presupuesto inventario producto terminado

"DEALERS GROUP S.A"								"DEALERS GROUP S.A"							
PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS								PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS							
CANTIDADES								(VALORES EN DOLARES US)							
DOLORES DE CABEZA, DOLORES MOLARES Y COLICO MESTRUAL	UNIDAD USADA	AÑO HISTORICO	AÑOS PROYECTADOS CANTIDADES					DOLORES DE CABEZA, DOLORES MOLARES Y COLICO MESTRUAL	UNIDAD USADA	AÑO HISTORICO	AÑOS PROYECTADOS DOLARES US				
			2014	2015	2016	2017	2018				2014	2015	2016	2017	2018
SALDO INICIAL								SALDO INICIAL							
ALKA SELTZER BOOST TAB EFERVESCENTE x 10	Tabletas	2205	1373	2059	3707	4889	7228	ALKA SELTZER BOOST TAB EFERVESCENTE x 10	Tabletas	397	275	412	771	1042	826
ASPRINA ADVANCE TAB. 500 mg x 40	Tabletas	462	700	1050	1890	2457	3686	ASPRINA ADVANCE TAB. 500 mg x 40	Tabletas	56	99	149	278	376	587
ASPRINA EFERVESCENTE ADVANCE SOB x 20	Sobres	1612	854	231	416	541	811	ASPRINA EFERVESCENTE ADVANCE SOB x 20	Sobres	344	36	53	100	135	211
BUPREXFLASH x 10	Comprimidos		15	23	41	53	79	BUPREXFLASH x 10	Comprimidos	0	3	4	8	11	16
BUPREXMER A x 20	Cápsulas		76	114	205	267	400	BUPREXMER A x 20	Cápsulas	0	14	20	38	52	80
FEMEN CAP X 12	Cápsulas	58	96	144	259	337	505	FEMEN CAP X 12	Cápsulas	0	20	30	55	75	117
FEMEN CAP X 48	Cápsulas	155	144	216	389	505	758	FEMEN CAP X 48	Cápsulas	25	29	44	82	111	173
FEMEN FORTE CAP x 10	Cápsulas	50	77	116	208	270	405	FEMEN FORTE CAP x 10	Cápsulas	16	26	39	72	98	152
FINALIN FEM x 50	Tabletas	300	800	1200	2160	2808	4212	FINALIN FEM x 50	Tabletas	39	120	180	337	456	711
FINALIN FORTE x 100	Grapegas	7712	9670	14505	26409	33942	50913	FINALIN FORTE x 100	Grapegas	872	1286	1930	3612	4884	7619
BUPROFENO 400 mg x 20	Tabletas	82	200	300	540	702	1053	BUPROFENO 400 mg x 20	Tabletas	0	4	6	11	15	24
MOLAR-EXCAPSULAS x 24	Cápsulas	308	177	205	369	480	720	MOLAR-EXCAPSULAS x 24	Cápsulas	62	30	46	85	116	180
FASEDOL x 100	Tabletas		10	15	27	35	53	FASEDOL x 100	Tabletas	0	1	1	1	2	3
TOTAL		11022	13452	20177	36339	47215	70823	TOTAL		888	1942	2912	5452	7371	11499
COMPRA								COMPRA							
ALKA SELTZER BOOST TAB EFERVESCENTE x 10	Tabletas	12898	21278	38713	49297	74687	112013	ALKA SELTZER BOOST TAB EFERVESCENTE x 10	Tabletas	2453	4256	8052	10664	18803	26212
ASPRINA ADVANCE TAB. 500 mg x 40	Tabletas	7238	10850	16740	25137	38084	57125	ASPRINA ADVANCE TAB. 500 mg x 40	Tabletas	952	1535	2905	3847	6051	9455
ASPRINA EFERVESCENTE ADVANCE SOB x 20	Sobres	82	2387	4343	5530	8378	12568	ASPRINA EFERVESCENTE ADVANCE SOB x 20	Sobres	18	552	1045	1384	2181	3402
BUPREXFLASH x 10	Comprimidos	85	233	423	539	816	1224	BUPREXFLASH x 10	Comprimidos	29	43	81	107	169	263
BUPREXMER A x 20	Cápsulas	836	1178	2143	2729	4155	6202	BUPREXMER A x 20	Cápsulas	141	211	399	528	832	1297
FEMEN CAP X 12	Cápsulas	998	1488	2707	3447	5223	7834	FEMEN CAP X 12	Cápsulas	105	306	578	766	1206	1882
FEMEN CAP X 48	Cápsulas	1450	2232	4061	5171	7834	11751	FEMEN CAP X 48	Cápsulas	270	452	855	1132	1783	2782
FEMEN FORTE CAP x 10	Cápsulas	797	1194	2171	2765	4189	6284	FEMEN FORTE CAP x 10	Cápsulas	258	399	755	1000	1575	2457
FINALIN FEM x 50	Tabletas	8500	12400	22560	28728	43524	65280	FINALIN FEM x 50	Tabletas	1100	3660	5519	10661	17344	26556
FINALIN FORTE x 100	Grapegas	98658	149885	272694	347250	526096	789445	FINALIN FORTE x 100	Grapegas	1219	1941	3770	49968	78731	122821
BUPROFENO 400 mg x 20	Tabletas	2107	3100	5640	7182	10881	16322	BUPROFENO 400 mg x 20	Tabletas	20	62	117	185	245	382
MOLAR-EXCAPSULAS x 24	Cápsulas	1189	2120	3858	4912	7443	11161	MOLAR-EXCAPSULAS x 24	Cápsulas	254	472	892	1182	1862	2905
FASEDOL x 100	Tabletas	110	15	282	359	544	816	FASEDOL x 100	Tabletas	4	8	15	19	31	48
TOTAL		124946	208500	379335	483047	731834	1097752	TOTAL		17930	30095	56943	75412	118222	185363
VENTAS								VENTAS							
ALKA SELTZER BOOST TAB EFERVESCENTE x 10	Tabletas	13728	20592	37066	4885	72278	108412	ALKA SELTZER BOOST TAB EFERVESCENTE x 10	Tabletas	2588	418	7695	11395	16223	25307
ASPRINA ADVANCE TAB. 500 mg x 40	Tabletas	7100	11500	8900	24570	36855	55285	ASPRINA ADVANCE TAB. 500 mg x 40	Tabletas	916	1486	2776	3750	5852	9249
ASPRINA EFERVESCENTE ADVANCE SOB x 20	Sobres	1540	2310	4158	5405	8108	12162	ASPRINA EFERVESCENTE ADVANCE SOB x 20	Sobres	326	534	999	1349	2105	3284
BUPREXFLASH x 10	Comprimidos	850	225	405	537	790	1185	BUPREXFLASH x 10	Comprimidos	26	41	77	104	163	254
BUPREXMER A x 20	Cápsulas	760	1140	2052	2668	4001	6002	BUPREXMER A x 20	Cápsulas	128	204	381	514	803	1251
FEMEN CAP X 12	Cápsulas	960	1440	2592	3370	5054	7582	FEMEN CAP X 12	Cápsulas	87	296	552	746	1165	1817
FEMEN CAP X 48	Cápsulas	1440	2160	3888	5054	7582	11372	FEMEN CAP X 48	Cápsulas	276	437	817	1133	1722	2686
FEMEN FORTE CAP x 10	Cápsulas	770	1155	2079	2703	4054	6081	FEMEN FORTE CAP x 10	Cápsulas	249	386	721	975	1521	2373
FINALIN FEM x 50	Tabletas	8000	12000	21600	28080	42120	63180	FINALIN FEM x 50	Tabletas	1117	3600	5453	10661	17344	26556
FINALIN FORTE x 100	Grapegas	96700	145050	264090	339417	509216	763689	FINALIN FORTE x 100	Grapegas	11828	19297	36025	48709	76014	118582
BUPROFENO 400 mg x 20	Tabletas	2100	3000	5400	7020	10530	15795	BUPROFENO 400 mg x 20	Tabletas	18	60	112	151	236	369
MOLAR-EXCAPSULAS x 24	Cápsulas	1168	2052	3694	4802	7203	10800	MOLAR-EXCAPSULAS x 24	Cápsulas	288	456	853	1132	1798	2804
FASEDOL x 100	Tabletas	110	15	270	351	527	790	FASEDOL x 100	Tabletas	4	8	14	19	30	46
TOTAL		134516	201774	363393	472151	708227	1062340	TOTAL		17952	29242	54444	73513	111721	178965
SALDO FINAL								SALDO FINAL							
ALKA SELTZER BOOST TAB EFERVESCENTE x 10	Tabletas	1373	2059	3707	4889	7228	10842	ALKA SELTZER BOOST TAB EFERVESCENTE x 10	Tabletas	275	412	771	1042	1626	2537
ASPRINA ADVANCE TAB. 500 mg x 40	Tabletas	700	1050	1890	2457	3686	5528	ASPRINA ADVANCE TAB. 500 mg x 40	Tabletas	99	149	278	376	587	915
ASPRINA EFERVESCENTE ADVANCE SOB x 20	Sobres	161	231	416	541	811	1216	ASPRINA EFERVESCENTE ADVANCE SOB x 20	Sobres	36	53	100	135	211	329
BUPREXFLASH x 10	Comprimidos	15	23	41	53	79	118	BUPREXFLASH x 10	Comprimidos	3	4	8	11	16	25
BUPREXMER A x 20	Cápsulas	76	114	205	267	400	600	BUPREXMER A x 20	Cápsulas	14	20	38	52	80	126
FEMEN CAP X 12	Cápsulas	96	144	259	337	505	758	FEMEN CAP X 12	Cápsulas	20	30	55	75	117	182
FEMEN CAP X 48	Cápsulas	144	216	389	505	758	1137	FEMEN CAP X 48	Cápsulas	29	44	82	111	173	269
FEMEN FORTE CAP x 10	Cápsulas	77	116	208	270	405	608	FEMEN FORTE CAP x 10	Cápsulas	26	39	72	98	152	238
FINALIN FEM x 50	Tabletas	800	1200	2160	2808	4212	6318	FINALIN FEM x 50	Tabletas	120	337	517	1066	1711	2656
FINALIN FORTE x 100	Grapegas	9670	14505	26409	33942	50913	76369	FINALIN FORTE x 100	Grapegas	1286	1930	3612	4884	7619	11886
BUPROFENO 400 mg x 20	Tabletas	200	300	540	702	1053	1580	BUPROFENO 400 mg x 20	Tabletas	4	6	11	15	24	37
MOLAR-EXCAPSULAS x 24	Cápsulas	117	205	369	480	720	1080	MOLAR-EXCAPSULAS x 24	Cápsulas	30	46	85	116	180	281
FASEDOL x 100	Tabletas	10	15	27	35	53	79	FASEDOL x 100	Tabletas	1	1	1	2	3	5
TOTAL		13452	20177	36339	47215	70823	106234	TOTAL		1042	2912	5452	7371	11499	17938

PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTO TERMINADOS 2DA PARTE															
"DEALERS GROUP S.A" PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS CANTIDADES							"DEALERS GROUP S.A" PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS (VALORES EN DOLARES US)								
INSUMOS MÉDICOS, VITAMINAS Y OTROS	UNIDAD USADA	AÑO HISTÓRICO	AÑOS PROYECTADOS CANTIDADES					INSUMOS MÉDICOS, VITAMINAS Y OTROS	UNIDAD USADA	AÑO HISTÓRICO	AÑOS PROYECTADOS DOLARES US				
			2014	2015	2016	2017	2018				2014	2015	2016	2017	2018
SALDO INICIAL							SALDO INICIAL								
ACEITE JOHNSON	Frasco		1	1	2	2	3	ACEITE JOHNSON	Frasco		1	1	2	2	
BEROCCA TUBO	Tubo		2	2	3	3	4	BEROCCA TUBO	Tubo		6	7	11	12	
CEBION MASTICABLE x 12	Tabletas	22	22	25	36	40	46	CEBION MASTICABLE x 12	Tabletas	20	20	23	33	37	
CUREBAND CURITAS	Venditas	52	32	37	54	59	68	CUREBAND CURITAS	Venditas	1	1	2	2	3	
JERINGULLAS MEGA 3cc	Jeringuillas		100	115	167	183	211	JERINGULLAS MEGA 3cc	Jeringuillas	0	5	6	9	11	
PHARMATON VITALITYCAP x30	Cápsulas		12	14	20	22	25	PHARMATON VITALITYCAP x30	Cápsulas	0	4	5	7	8	
RECOLECTOR DE ESCES	Frasco	400	200	230	334	367	422	RECOLECTOR DE ESCES	Frasco	24	16	18	27	31	
RECOLECTOR DE ORNA	Caja	200	200	230	334	367	422	RECOLECTOR DE ORNA	Caja	66	70	81	119	134	
SANA ALGODÓN SGR	Unidad	600	100	115	167	183	211	SANA ALGODÓN SGR	Unidad	84	16	18	27	31	
SANA GASALISTA	Unidad	400	52	60	87	96	111	SANA GASALISTA	Unidad	128	18	20	30	34	
SMEPAR CAPSULAS x40	Cápsulas	949	960	1104	1601	1761	2025	SMEPAR CAPSULAS x40	Cápsulas	237	259	298	444	495	
VASELINA DE SABORES (No facturas)	Frasco	406	100	115	167	183	211	VASELINA DE SABORES (No facturas)	Frasco	101	27	31	46	52	
VECLAR GOTAS	Frasco	0	4	5	7	8	9	VECLAR GOTAS	Frasco	0	5	6	8	9	
TOTAL			3029	1785	2053	2976	3274	3763	TOTAL		664	448	515	762	855
COMPRA							COMPRA								
ACEITE JOHNSON	Frasco	15	14	21	22	26	29	ACEITE JOHNSON	Frasco	9	9	14	15	18	
BEROCCA TUBO	Tubo	16	17	26	28	32	37	BEROCCA TUBO	Tubo	68	75	112	123	145	
CEBION MASTICABLE x 12	Tabletas	216	253	373	402	464	533	CEBION MASTICABLE x 12	Tabletas	193	229	344	378	445	
CUREBAND CURITAS (no facturas)	Venditas	302	374	552	594	686	789	CUREBAND CURITAS (no facturas)	Venditas	9	15	23	25	29	
JERINGULLAS MEGA 3cc	Jeringuillas	1100	1185	1719	1851	2137	2457	JERINGULLAS MEGA 3cc	Jeringuillas	44	58	88	96	113	
PHARMATON VITALITYCAP x30	Cápsulas	132	140	206	222	256	295	PHARMATON VITALITYCAP x30	Cápsulas	45	49	74	81	96	
RECOLECTOR DE ESCES CAJITA	Frasco	1800	2330	3439	3702	4274	4935	RECOLECTOR DE ESCES CAJITA	Frasco	126	186	281	308	363	
RECOLECTOR DE ORNA FRASCO	Caja	2000	2330	3439	3702	4274	4935	RECOLECTOR DE ORNA FRASCO	Caja	680	816	1228	1348	1587	
SANA ALGODÓN SGR	Unidad	500	1185	1719	1851	2137	2457	SANA ALGODÓN SGR	Unidad	75	186	281	308	363	
SANA GASALISTA	Unidad	175	609	899	968	1118	1285	SANA GASALISTA	Unidad	58	207	312	342	403	
SMEPAR CAPSULAS x40	Cápsulas	9611	11184	16305	17769	20514	23594	SMEPAR CAPSULAS x40	Cápsulas	2499	3020	4545	4991	5878	
VASELINA DE SABORES (No facturas)	Frasco	694	1185	1719	1851	2137	2457	VASELINA DE SABORES (No facturas)	Frasco	180	315	473	520	612	
VECLAR GOTAS	Frasco	46	49	72	78	90	103	VECLAR GOTAS	Frasco	53	57	86	94	111	
TOTAL			16606	20795	30689	33109	38144	43863	TOTAL		4040	5222	7860	8651	10164
VENTAS							VENTAS								
ACEITE JOHNSON	Frasco	12	14	20	22	25	29	ACEITE JOHNSON	Frasco	8	9	13	15	18	
BEROCCA TUBO	Tubo	15	17	25	28	32	36	BEROCCA TUBO	Tubo	64	74	109	122	143	
CEBION MASTICABLE x 12	Tabletas	217	250	362	398	458	526	CEBION MASTICABLE x 12	Tabletas	194	226	333	374	439	
CUREBAND CURITAS (no facturas)	Venditas	321	369	535	589	677	779	CUREBAND CURITAS (no facturas)	Venditas	9	15	22	24	29	
JERINGULLAS MEGA 3cc	Jeringuillas	1000	1180	1668	1834	2109	2426	JERINGULLAS MEGA 3cc	Jeringuillas	40	58	85	95	112	
PHARMATON VITALITYCAP x30	Cápsulas	120	138	200	220	253	294	PHARMATON VITALITYCAP x30	Cápsulas	44	49	72	81	95	
RECOLECTOR DE ESCES CAJITA	Frasco	2000	2300	3335	3669	4219	4852	RECOLECTOR DE ESCES CAJITA	Frasco	116	184	272	305	358	
RECOLECTOR DE ORNA FRASCO	Caja	2000	2300	3335	3669	4219	4852	RECOLECTOR DE ORNA FRASCO	Caja	678	805	1189	1334	1565	
SANA ALGODÓN SGR	Unidad	1000	1180	1668	1834	2109	2426	SANA ALGODÓN SGR	Unidad	145	184	272	305	358	
SANA GASALISTA	Unidad	523	601	872	959	1103	1269	SANA GASALISTA	Unidad	169	204	302	339	397	
SMEPAR CAPSULAS x40	Cápsulas	9600	11040	16008	17609	20250	23288	SMEPAR CAPSULAS x40	Cápsulas	2487	2981	4403	4938	5793	
VASELINA DE SABORES (No facturas)	Frasco	1000	1180	1668	1834	2109	2426	VASELINA DE SABORES (No facturas)	Frasco	256	311	459	511	603	
VECLAR GOTAS	Frasco	42	48	70	77	89	102	VECLAR GOTAS	Frasco	49	56	83	93	111	
TOTAL			17850	20528	29765	32741	37653	43300	TOTAL		4276	5155	7614	8540	10108
SALDO FINAL							SALDO FINAL								
ACEITE JOHNSON	Frasco		1	2	2	3	3	ACEITE JOHNSON	Frasco		1	1	2	2	
BEROCCA TUBO	Tubo		2	3	3	3	4	BEROCCA TUBO	Tubo		6	7	11	12	
CEBION MASTICABLE x 12	Tabletas	22	25	36	40	46	53	CEBION MASTICABLE x 12	Tabletas	20	23	33	37	44	
CUREBAND CURITAS (no facturas)	Venditas	32	37	54	59	68	78	CUREBAND CURITAS (no facturas)	Venditas	1	1	2	2	3	
JERINGULLAS MEGA 3cc	Jeringuillas	100	115	167	183	211	243	JERINGULLAS MEGA 3cc	Jeringuillas	5	6	9	11	13	
PHARMATON VITALITYCAP x30	Cápsulas	12	14	20	22	25	29	PHARMATON VITALITYCAP x30	Cápsulas	4	5	7	8	9	
RECOLECTOR DE ESCES CAJITA	Frasco	200	230	334	367	422	485	RECOLECTOR DE ESCES CAJITA	Frasco	16	18	27	31	36	
RECOLECTOR DE ORNA FRASCO	Caja	200	230	334	367	422	485	RECOLECTOR DE ORNA FRASCO	Caja	70	81	119	134	157	
SANA ALGODÓN SGR	Unidad	100	115	167	183	211	243	SANA ALGODÓN SGR	Unidad	16	18	27	31	36	
SANA GASALISTA	Unidad	52	60	87	96	111	127	SANA GASALISTA	Unidad	18	20	30	34	40	
SMEPAR CAPSULAS x40	Cápsulas	960	1104	1601	1761	2025	2329	SMEPAR CAPSULAS x40	Cápsulas	259	298	441	495	580	
VASELINA DE SABORES (No facturas)	Frasco	100	115	167	183	211	243	VASELINA DE SABORES (No facturas)	Frasco	27	31	46	52	60	
VECLAR GOTAS	Frasco	4	5	7	8	9	11	VECLAR GOTAS	Frasco	5	6	8	9	11	
TOTAL			1785	2053	2976	3274	3765	4330	TOTAL		448	515	762	855	1013

PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTO TERMINADOS 3RA PARTE															
"DEALERS GROUP S.A"							"DEALERS GROUP S.A"								
PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS							PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS								
CANTIDADES							(VALORES EN DOLARES US)								
ANTINFLAMATORIOS Y ANTIPIRÉTICOS	UNIDAD USADA	AÑO HISTÓRICO	AÑOS PROYECTADOS CANTIDADES					ANTINFLAMATORIOS Y ANTIPIRÉTICOS	UNIDAD USADA	AÑO HISTÓRICO	AÑOS PROYECTADOS DOLARES US				
			2014	2015	2016	2017	2018				2014	2015	2016	2017	2018
SALDO INICIAL							SALDO INICIAL								
APRONAXTABLETAS 550 mg x20	Tabletas	4,209	3,640	5,096	8,663	10,396	14,554	APRONAXTABLETAS 550 mg x20	Tabletas	895	846	185	2095	2615	3807
ASPRINA TABLETAS 100 MG x100	Tabletas	2,500	430	602	1023	1228	1719	ASPRINA TABLETAS 100 MG x100	Tabletas	31	14	20	35	43	63
CORCINDIN X144	Cápsulas		216	302	514	617	864	CORCINDIN X144	Cápsulas	0	7	10	18	23	33
FEBRAXTAB x20	Tabletas		36	50	86	103	144	FEBRAXTAB x20	Tabletas	0	6	9	15	19	28
FINALINÑO X30	Tabletas	2,156	750	1050	1785	2,142	2,999	FINALINÑO X30	Tabletas	77	42	58	103	129	187
FLANAXX20	Comprimidos		32	45	76	91	128	FLANAXX20	Comprimidos	0	5	7	12	15	22
MENTOLCHNO UNGÜENTO x12	Ungüento	1579	1873	2,622	4,458	5,349	7,489	MENTOLCHNO UNGÜENTO x12	Ungüento	627	781	1094	1834	2415	3515
NAPROXENO SÓDICO 275 mg	Comprimidos		6	8	14	17	24	NAPROXENO SÓDICO 275 mg	Comprimidos	0	1	1	2	2	3
NAPROXENO TAB. 550 mg x20	Comprimidos		80	112	190	228	320	NAPROXENO TAB. 550 mg x20	Comprimidos	0	18	25	44	54	79
PARACETAMOL 500mg x30	Comprimidos		35	49	83	100	140	PARACETAMOL 500mg x30	Comprimidos	0	1	1	2	3	4
TOTAL		10,444	7,098	9,937	16,893	20,272	28,330	TOTAL		1629	1721	2409	4259	5315	7739
COMPRA							COMPRA								
APRONAXTABLETAS 550 mg x20	Tabletas	35,831	52,416	90,199	105,691	149,700	209,380	APRONAXTABLETAS 550 mg x20	Tabletas	7973	12188	21815	26581	39155	57011
ASPRINA 100 MG x100	Tabletas	2,230	6,192	10,655	12,485	17,684	24,758	ASPRINA 100 MG x100	Tabletas	50	201	361	439	647	942
CORCINDIN X144	Cápsulas	2,376	3,110	5,352	6,272	8,883	12,437	CORCINDIN X144	Cápsulas	58	107	191	232	342	498
FEBRAXTAB x20	Tabletas	396	518	892	1,045	1,481	2,073	FEBRAXTAB x20	Tabletas	64	89	159	193	285	415
FINALINÑO X30	Tabletas	6,094	10,800	18,585	21,777	30,845	43,831	FINALINÑO X30	Tabletas	278	600	1074	1909	2928	4207
FLANAXX20	Comprimidos	352	461	793	929	1,316	1,842	FLANAXX20	Comprimidos	49	69	124	151	222	323
MENTOLCHNO UNGÜENTO x12	Ungüento	19,023	26,970	46,410	54,382	77,026	107,336	MENTOLCHNO UNGÜENTO x12	Ungüento	7744	10,249	20,511	24,532	36,638	52,616
NAPROXENO SÓDICO 275 mg	Comprimidos	66	86	149	174	247	345	NAPROXENO SÓDICO 275 mg	Comprimidos	7	10	19	23	33	48
NAPROXENO TAB. 550 mg x20	Comprimidos	880	1,152	1,982	2,323	3,290	4,606	NAPROXENO TAB. 550 mg x20	Comprimidos	185	253	454	553	814	1185
PARACETAMOL 500mg x30	Comprimidos	385	504	867	1,016	1,439	2,015	PARACETAMOL 500mg x30	Comprimidos	5	12	22	26	39	57
TOTAL		67,633	112,211	175,886	206,095	291,911	408,676	TOTAL		85415	24778	44345	54040	79613	115902
VENTAS							VENTAS								
APRONAXTABLETAS 550 mg x20	Tabletas	36,400	50,960	86,632	103,958	145,542	203,758	APRONAXTABLETAS 550 mg x20	Tabletas	8062	18449	20907	26069	37973	55288
ASPRINA 100 MG x100	Tabletas	4,300	6,020	10,234	12,281	17,183	24,070	ASPRINA 100 MG x100	Tabletas	74	196	346	431	628	914
CORCINDIN X144	Cápsulas	2,160	3,024	5,141	6,169	8,637	12,039	CORCINDIN X144	Cápsulas	52	104	183	228	332	483
FEBRAXTAB x20	Tabletas	360	504	867	1,028	1,439	2,015	FEBRAXTAB x20	Tabletas	58	86	152	190	276	402
FINALINÑO X30	Tabletas	7,500	10,500	17,850	21,420	29,985	41,983	FINALINÑO X30	Tabletas	322	583	1029	1283	1869	2722
FLANAXX20	Comprimidos	320	448	762	914	1,279	1,719	FLANAXX20	Comprimidos	45	67	119	148	215	314
MENTOLCHNO UNGÜENTO x12	Ungüento	8,729	26,221	44,575	53,400	74,886	104,840	MENTOLCHNO UNGÜENTO x12	Ungüento	7610	10936	19295	24060	35046	51027
NAPROXENO SÓDICO 275 mg	Comprimidos	60	84	143	171	240	336	NAPROXENO SÓDICO 275 mg	Comprimidos	7	10	18	22	32	47
NAPROXENO TAB. 550 mg x20	Comprimidos	800	1,120	1,904	2,285	3,199	4,478	NAPROXENO TAB. 550 mg x20	Comprimidos	168	246	435	542	790	1100
PARACETAMOL 500mg x30	Comprimidos	350	490	833	1,000	1,389	1,959	PARACETAMOL 500mg x30	Comprimidos	5	12	21	26	38	55
TOTAL		70,979	99,371	168,930	202,716	283,802	397,323	TOTAL		15402	24090	42504	52999	77199	112401
SALDO FINAL							SALDO FINAL								
APRONAXTABLETAS 550 mg x20	Tabletas	3,640	5,096	8,663	10,396	14,554	20,376	APRONAXTABLETAS 550 mg x20	Tabletas	846	185	2095	2615	3807	5543
ASPRINA 100 MG x100	Tabletas	430	602	1023	1228	1719	2,407	ASPRINA 100 MG x100	Tabletas	14	20	35	43	63	92
CORCINDIN X144	Cápsulas	216	302	514	617	864	1,209	CORCINDIN X144	Cápsulas	7	10	18	23	33	48
FEBRAXTAB x20	Tabletas	36	50	86	103	144	202	FEBRAXTAB x20	Tabletas	6	9	15	19	28	40
FINALINÑO X30	Tabletas	750	1050	1785	2,142	2,999	4,188	FINALINÑO X30	Tabletas	42	58	103	129	187	273
FLANAXX20	Comprimidos	32	45	76	91	128	179	FLANAXX20	Comprimidos	5	7	12	15	22	31
MENTOLCHNO UNGÜENTO x12	Ungüento	1873	2,622	4,458	5,349	7,489	10,484	MENTOLCHNO UNGÜENTO x12	Ungüento	781	1094	1834	2415	3515	5115
NAPROXENO SÓDICO 275 mg	Comprimidos	6	8	14	17	24	34	NAPROXENO SÓDICO 275 mg	Comprimidos	1	1	2	2	3	5
NAPROXENO TAB. 550 mg x20	Comprimidos	80	112	190	228	320	448	NAPROXENO TAB. 550 mg x20	Comprimidos	18	25	44	54	79	115
PARACETAMOL 500mg x30	Comprimidos	35	49	83	100	140	196	PARACETAMOL 500mg x30	Comprimidos	1	1	2	3	4	6
TOTAL		7,098	9,937	16,893	20,272	28,380	39,732	TOTAL		1721	2409	4259	5315	7739	11268

PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTO TERMINADOS 4TA PARTE															
"DEALERS GROUP S.A" PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS CANTIDADES								"DEALERS GROUP S.A" PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS (VALORES EN DOLARES US)							
DOLOR DE ESTOMAGO, ACIDEZ ESTOMACAL, ESTRENTAMIENTO Y DIARREA	UNIDAD USADA	AÑO HISTORICO	AÑOS PROYECTADOS CANTIDADES					DOLOR DE ESTOMAGO, ACIDEZ ESTOMACAL, ESTRENTAMIENTO Y DIARREA	UNIDAD USADA	AÑO HISTORICO	AÑOS PROYECTADOS DOLARES US				
			2014	2015	2016	2017	2018				2014	2015	2016	2017	2018
SALDO INICIAL								SALDO INICIAL							
BUSCAPINA COMPOSITUM x20	Comprimidos	182	560	644	934	1027	1181	BUSCAPINA COMPOSITUM x20	Comprimidos	287	151	174	262	299	358
BUSCAPINA SIMPLE x20	Comprimidos	154	70	81	117	128	148	BUSCAPINA SIMPLE x20	Comprimidos	11	6	7	11	13	15
DULCOLAX COMPRIMIDOS X10	Comprimidos	300	45	52	75	83	95	DULCOLAX COMPRIMIDOS X10	Comprimidos	68	11	13	19	22	26
MODIM CAPSULAS x20	Cápsulas		115	150	189	208	239	MODIM CAPSULAS x20	Cápsulas	0	4	5	8	9	11
SALDE ANDREWS SOBRE x50	Sobres	1024	1475	1696	2460	2706	3111	SALDE ANDREWS SOBRE x50	Sobres	72	134	154	232	265	317
SERTAL COMPLETO TAB x20	Tabletas		12	14	20	22	25	SERTAL COMPLETO TAB x20	Tabletas	0	3	3	5	6	7
TOTAL		2.630	2.275	2.616	3.794	4.173	4.799	TOTAL		438,35	309,38	355,79	536,53	613,79	734,10
COMPRA								COMPRA							
BUSCAPINA COMPOSITUM x20	Comprimidos	5.008	6.524	9.628	11.365	11.967	13.762	BUSCAPINA COMPOSITUM x20	Comprimidos	1900	1759	2699	3022	3628	4340
BUSCAPINA SIMPLE x20	Comprimidos	616	816	1.203	1.296	1.496	1.720	BUSCAPINA SIMPLE x20	Comprimidos	51	75	115	129	155	185
DULCOLAX COMPRIMIDOS X10	Comprimidos	195	524	774	833	962	1.106	DULCOLAX COMPRIMIDOS X10	Comprimidos	46	128	197	221	265	317
MODIM CAPSULAS x20	Cápsulas	1.245	1.319	1.946	2.095	2.449	2.782	MODIM CAPSULAS x20	Cápsulas	36	51	78	88	115	126
SALDE ANDREWS SOBRE x50	Sobres	15.201	17.184	25.359	27.301	31519	36.244	SALDE ANDREWS SOBRE x50	Sobres	1225	1556	2389	2674	3211	3841
SERTAL COMPLETO TAB x20	Tabletas	132	140	206	222	256	299	SERTAL COMPLETO TAB x20	Tabletas	32	35	54	60	72	86
TOTAL		22.397	26.506	39.116	42.112	48.619	55.912	TOTAL		2688	3604	5532	6194	7437	8894
VENTAS								VENTAS							
BUSCAPINA COMPOSITUM x20	Comprimidos	5.600	6.440	9.338	11.272	11.815	13.584	BUSCAPINA COMPOSITUM x20	Comprimidos	1443	1736	2611	2985	3571	4271
BUSCAPINA SIMPLE x20	Comprimidos	700	815	1.167	1.284	1.477	1.698	BUSCAPINA SIMPLE x20	Comprimidos	56	74	111	127	152	182
DULCOLAX COMPRIMIDOS X10	Comprimidos	450	518	750	825	949	1.099	DULCOLAX COMPRIMIDOS X10	Comprimidos	113	127	191	218	261	312
MODIM CAPSULAS x20	Cápsulas	1.132	1.312	1.888	2.076	2.388	2.746	MODIM CAPSULAS x20	Cápsulas	32	50	76	86	113	124
SALDE ANDREWS SOBRE x50	Sobres	14.750	16.963	24.596	27.055	31.115	35.780	SALDE ANDREWS SOBRE x50	Sobres	1179	1536	2311	2642	3180	3780
SERTAL COMPLETO TAB x20	Tabletas	120	138	200	220	253	299	SERTAL COMPLETO TAB x20	Tabletas	29	35	52	59	71	85
TOTAL		22.752	26.165	37.939	41.733	47.993	55.912	TOTAL		2842	3558	5352	6118	7319	8753
SALDO FINAL								SALDO FINAL							
BUSCAPINA COMPOSITUM x20	Comprimidos	560	644	934	1.027	1.181	1.358	BUSCAPINA COMPOSITUM x20	Comprimidos	151	174	262	299	358	428
BUSCAPINA SIMPLE x20	Comprimidos	70	81	117	128	148	170	BUSCAPINA SIMPLE x20	Comprimidos	6	7	11	13	15	18
DULCOLAX COMPRIMIDOS X10	Comprimidos	45	52	75	83	95	110	DULCOLAX COMPRIMIDOS X10	Comprimidos	11	13	19	22	26	31
MODIM CAPSULAS x20	Cápsulas	115	150	189	208	239	275	MODIM CAPSULAS x20	Cápsulas	4	5	8	9	11	12
SALDE ANDREWS SOBRE x50	Sobres	1.475	1.696	2.460	2.706	3.111	3.578	SALDE ANDREWS SOBRE x50	Sobres	134	154	232	265	317	379
SERTAL COMPLETO TAB x20	Tabletas	12	14	20	22	25	29	SERTAL COMPLETO TAB x20	Tabletas	3	3	5	6	7	9
TOTAL		2.275	2.616	3.794	4.173	4.799	5.519	TOTAL		309	356	537	614	734	878

PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTO TERMINADOS STA PARTE															
"DEALERS GROUP S.A" PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS CANTIDADES						"DEALERS GROUP S.A" PRESUPUESTO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS (VALORES EN DOLARES US)									
DOLOR DE GARGANTA, ANTRIPALEY Y TOS	UNIDAD USADA	AÑO HISTÓRICO	AÑOS PROYECTADOS CANTIDADES					DOLOR DE GARGANTA, ANTRIPALEY Y TOS	UNIDAD USADA	AÑO HISTÓRICO	AÑOS PROYECTADOS DOLARES US				
			2014	2015	2016	2017	2018				SALDO INICIAL	2014	2015	2016	2017
SALDO INICIAL								SALDO INICIAL							
BACTEROL COMP x20	Comprimidos		60	185	127	82	82	BACTEROL COMP x20	Comprimidos		8	11	17	11	24
BOLMOLM COMP x20	Comprimidos		14	78	150	185	198	BOLMOLM COMP x20	Comprimidos		11	8	11	16	22
COMTREX JUNIOR x20	Tabletas		2,019	1036	1989	2,888	2,626	COMTREX JUNIOR x20	Tabletas		19	77	92	153	176
FINALIN GRPE x48	Grapegas		2,156	2,112	4,055	4,461	5,353	FINALIN GRPE x48	Grapegas		278	314	377	628	78
LEMONFLU SOBRES x40	Sobres		115	192	369	406	487	LEMONFLU SOBRES x40	Sobres		40	73	57	145	166
LEMONFLUTAB MASTICABLE x20	Tabletas		32	61	68	81	97	LEMONFLUTAB MASTICABLE x20	Tabletas		4	5	8	9	11
LEMONFLUTAB x80	Tabletas		216	415	456	547	657	LEMONFLUTAB x80	Tabletas		25	29	49	56	70
LEMONFLUTAB x24	Tabletas		43	83	91	109	131	LEMONFLUTAB x24	Tabletas		5	6	11	12	15
MEBOLMOLM COMP x8	Comprimidos		531	1020	1121	1346	1618	MEBOLMOLM COMP x8	Comprimidos		80	96	159	182	227
NEOGRPAL COMP x10	Comprimidos		20	38	42	51	61	NEOGRPAL COMP x10	Comprimidos		7	8	13	15	19
SNGR PAL SOBRES x30 (2015)	Sobres		5	11	11	11	11	SNGR PAL SOBRES x30 (2015)	Sobres		1	1	2	2	3
SNGR PAL TABLETAS x10 (2015)	Tabletas		7	13	15	18	21	SNGR PAL TABLETAS x10 (2015)	Tabletas		2	2	4	4	5
SNUTAB x12	Tabletas		142	272	299	359	431	SNUTAB x12	Tabletas		32	39	64	74	92
TERRAMISINA x80	Capsulas		8	15	17	20	24	TERRAMISINA x80	Capsulas		2	2	4	5	6
VAPOREX INHALADOR x6	Tubo		6	12	13	15	18	VAPOREX INHALADOR x6	Tubo		11	13	21	24	30
TOTAL			4,402	4,488	8,617	9,478	11,374	TOTAL		437	648	777,720,5373	1,094,126,974	1,480,482,258	1,847,640,616
COMPRAS								COMPRAS							
BACTEROL x20	Comprimidos		660	732	1,182	1,267	1,521	BACTEROL x20	Comprimidos		87	103	169	184	242
BOLMOLM COMP x20	Comprimidos		744	952	1,498	1,647	1,977	BOLMOLM COMP x20	Comprimidos		71	100	154	188	234
COMTREX JUNIOR x20	Tabletas		9,377	12,639	19,891	21,880	26,256	COMTREX JUNIOR x20	Tabletas		662	937	1,534	1,755	2,180
FINALIN GRPE x48	Grapegas		21,076	25,766	40,550	44,605	53,527	FINALIN GRPE x48	Grapegas		2,026	3,834	6,276	7,179	8,960
LEMONFLU SOBRES x40	Sobres		1,999	2,342	3,686	4,055	4,866	LEMONFLU SOBRES x40	Sobres		737	887	1,153	1,662	2,074
LEMONFLUTAB MASTICABLE x20	Tabletas		352	390	614	676	811	LEMONFLUTAB MASTICABLE x20	Tabletas		39	47	77	88	109
LEMONFLUTAB x80	Tabletas		2,376	2,635	4,147	4,562	5,474	LEMONFLUTAB x80	Tabletas		247	300	491	561	700
LEMONFLUTAB x24	Tabletas		475	527	829	912	1,095	LEMONFLUTAB x24	Tabletas		52	63	103	118	147
MEBOLMOLM x8	Comprimidos		5,841	6,478	10,125	11,215	13,458	MEBOLMOLM x8	Comprimidos		88	972	1,590	1,819	2,271
NEOGRPAL COMP x10	Comprimidos		220	244	384	422	507	NEOGRPAL COMP x10	Comprimidos		73	81	132	151	188
SNGR PAL SOBRES x30 (2015)	Sobres		55	61	96	106	127	SNGR PAL SOBRES x30 (2015)	Sobres		14	12	20	23	29
SNGR PAL TABLETAS x10 (2015)	Tabletas		77	85	134	148	177	SNGR PAL TABLETAS x10 (2015)	Tabletas		20	23	38	43	54
SNUTAB x12	Tabletas		1,558	1,728	2,719	2,991	3,589	SNUTAB x12	Tabletas		340	394	645	738	920
TERRAMISINA x80	Capsulas		88	98	154	169	203	TERRAMISINA x80	Capsulas		24	24	40	45	57
VAPOREX INHALADOR x6	Tubo		66	73	115	127	152	VAPOREX INHALADOR x6	Tubo		119	129	211	241	301
TOTAL			44,964	54,731	86,866	94,782	113,739	TOTAL		6,854	7,907	12,911	14,805	18,476	
VENTAS								VENTAS							
BACTEROL x20	Comprimidos		600	720	1,182	1,267	1,521	BACTEROL x20	Comprimidos		79	112	163	191	237
BOLMOLM COMP x20	Comprimidos		780	936	1,498	1,647	1,977	BOLMOLM COMP x20	Comprimidos		73	99	158	185	230
COMTREX JUNIOR x20	Tabletas		11,360	12,432	19,891	21,880	26,256	COMTREX JUNIOR x20	Tabletas		646	922	1,479	1,735	2,151
FINALIN GRPE x48	Grapegas		21,120	25,344	40,550	44,605	53,527	FINALIN GRPE x48	Grapegas		2,912	3,771	6,008	7,097	8,798
LEMONFLU SOBRES x40	Sobres		1,920	2,304	3,686	4,055	4,866	LEMONFLU SOBRES x40	Sobres		707	873	1,100	1,643	2,036
LEMONFLUTAB MASTICABLE x20	Tabletas		320	384	614	676	811	LEMONFLUTAB MASTICABLE x20	Tabletas		35	46	74	87	107
LEMONFLUTAB x80	Tabletas		2,160	2,592	4,147	4,562	5,474	LEMONFLUTAB x80	Tabletas		224	295	473	555	688
LEMONFLUTAB x24	Tabletas		432	516	829	912	1,095	LEMONFLUTAB x24	Tabletas		47	62	99	117	145
MEBOLMOLM x8	Comprimidos		5,310	6,372	10,125	11,215	13,458	MEBOLMOLM x8	Comprimidos		743	956	1,533	1,799	2,230
NEOGRPAL COMP x10	Comprimidos		200	240	384	422	507	NEOGRPAL COMP x10	Comprimidos		64	79	127	149	185
SNGR PAL SOBRES x30 (2015)	Sobres		50	60	96	106	127	SNGR PAL SOBRES x30 (2015)	Sobres		11	12	19	23	28
SNGR PAL TABLETAS x10 (2015)	Tabletas		70	84	134	148	177	SNGR PAL TABLETAS x10 (2015)	Tabletas		18	23	36	43	53
SNUTAB x12	Tabletas		1,416	1,699	2,719	2,991	3,589	SNUTAB x12	Tabletas		309	387	621	729	904
TERRAMISINA x80	Capsulas		80	96	154	169	203	TERRAMISINA x80	Capsulas		19	24	38	45	56
VAPOREX INHALADOR x6	Tubo		60	72	115	127	152	VAPOREX INHALADOR x6	Tubo		115	127	203	238	296
TOTAL			44,878	53,854	86,866	94,782	113,739	TOTAL		5,992	7,777	12,472	14,655	18,113	
SALDO FINAL								SALDO FINAL							
BACTEROL x20	Comprimidos		60	72	115	127	152	BACTEROL x20	Comprimidos		8	11	17	11	24
BOLMOLM COMP x20	Comprimidos		78	94	150	185	198	BOLMOLM COMP x20	Comprimidos		8	11	16	11	22
COMTREX JUNIOR x20	Tabletas		1,036	1,243	1,989	2,888	2,626	COMTREX JUNIOR x20	Tabletas		77	92	153	176	219
FINALIN GRPE x48	Grapegas		2,112	2,534	4,055	4,461	5,353	FINALIN GRPE x48	Grapegas		314	377	628	78	896
LEMONFLU SOBRES x40	Sobres		192	230	369	406	487	LEMONFLU SOBRES x40	Sobres		73	87	145	166	207
LEMONFLUTAB MASTICABLE x20	Tabletas		32	38	61	68	81	LEMONFLUTAB MASTICABLE x20	Tabletas		4	5	8	9	11
LEMONFLUTAB x80	Tabletas		216	259	415	456	547	LEMONFLUTAB x80	Tabletas		25	29	49	56	70
LEMONFLUTAB x24	Tabletas		43	52	83	91	109	LEMONFLUTAB x24	Tabletas		5	6	11	12	15
MEBOLMOLM x8	Comprimidos		531	637	1,020	1,121	1,346	MEBOLMOLM x8	Comprimidos		80	96	159	182	227
NEOGRPAL COMP x10	Comprimidos		20	24	38	42	51	NEOGRPAL COMP x10	Comprimidos		7	8	13	15	19
SNGR PAL SOBRES x30 (2015)	Sobres		5	6	11	11	11	SNGR PAL SOBRES x30 (2015)	Sobres		1	1	2	2	3
SNGR PAL TABLETAS x10 (2015)	Tabletas		7	8	13	15	18	SNGR PAL TABLETAS x10 (2015)	Tabletas		2	2	4	4	5
SNUTAB x12	Tabletas		142	170	272	299	359	SNUTAB x12	Tabletas		32	39	64	74	92
TERRAMISINA x80	Capsulas		8	11	15	17	20	TERRAMISINA x80	Capsulas		2	2	4	5	6
VAPOREX INHALADOR x6	Tubo		6	7	12	13	15	VAPOREX INHALADOR x6	Tubo		11	13	21	24	30
TOTAL			4,488	5,385	8,617	9,478	11,374	TOTAL		648	778	1,294	1,480	1,848	

Elaborado por: Bernardo Apunte Romero

Anexo 8

DEALERS GROUP S.A							
DISTRIBUTIVO DE SUELDOS							
(VALORES EN DOLARES US)							
Cargos	Num. Empl	Mensual	2014	2015	2016	2017	2018
1. ADMINISTRACIÓN CENTRAL							
Gerente	1	650,00	650,00	676,00	703,04	731,16	760,41
Contador	1	500,00	720,00	500,00	520,00	540,80	562,43
Secretaria	1	400,00		400,00	416,00	432,64	449,95
Subtotal Administración	3						
2. DEPARTAMENTO DE VENTAS							
Ejecutivo de ventas	8	318,00	318,00	330,72	343,95	357,71	372,02
Bodeguero	1	350,00			350,00	364,00	378,56
Subtotal Ventas	8						
TOTAL	11						

Anexo 9

"DEALERS GROUP S.A"							
DEPRECIACIÓN INVENTARIO FIJO							
(VALORES EN DOLARES US)							
Área	Año Histórico	Año Proyectado					TOTAL
		2014	2015	2016	2017	2018	
1. Administración	241,6	241,6	1042,1	1042,1	1042,1	1042,1	4410
2. Ventas	431,2	431,2	1107,7	1107,7	1107,7	1107,7	4862
Total del período	672,8	672,8	2149,8	2149,8	2149,8	2149,8	9272
Depreciación Acumula	3.364,00	4.036,80	6.186,60	8.336,40	10.486,20	12.636,00	41.682,00

Anexo 10

"DEALERS GROUP S.A"												
CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO												
(VALORES EN DOLARES US)												
Concepto	Año Histórico		Año Proyectado									
	Valor Anual	Valor Requerido	Valores Anuales					Valor requerido				
			2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Sueldos Administrativos			8.520	18.912	19.668	20.455	21.273	710	1.576	1.639	1.705	1.773
Sueldos Ventas	5.526	460	3.816	15.875	24.837	30.123	40.256	318	1.323	2.070	2.510	3.355
Beneficios Administrativos			2.593	6.508	6.768	7.039	7.320	216	542	564	587	610
Beneficios Ventas	1.302	108	1.431	5.953	9.307	11.289	15.088	119	496	776	941	1.257
Comisiones			4.017	12.006	15.219	20.734	31.942	335	1.001	1.268	1.728	2.662
Publicidad y Prom.			1.221	2.233	2.898	4.288	6.408	102	186	242	357	534
Luz y energía	180	15	242	580	816	1.100	1.385	20	48	68	92	115
Materiales y Sum	118	10	308	616	871	1.243	1.640	26	51	73	104	137
Movilización	912	76	1.824	3.648	4.560	5.472	7.296	152	304	380	456	608
Teléfono	192	16	322	643	813	1.045	1.309	27	54	68	87	109
Teléfono Celular	156	13	144	576	576	850	1.123	12	48	48	71	94
Agua	116	10	121	227	241	301	377	10	19	20	25	31
Arriendo	3.000	250	3.000	3.845	6.805	8.832	11.608	250	320	567	736	967
Mantenimiento	190	16	244	365	402	563	732	20	30	33	47	61
Internet			541	554	566	589	642	45	46	47	49	54
Imprevistos			2.900	7.900	9.350	12.384	15.651	242	658	779	1.032	1.304
Total Caja / Bancos	11.691	974	31.244	80.440	103.698	126.306	164.050	2.604	6.703	8.641	10.525	13.671
INVENTARIOS	ventas											
Producto Terminados Saldo final	84.817	5.068	122.108	223.304	289.803	428.765	640.799	6.970	12.304	15.636	22.823	33.567
Total Inventarios	84.817	5.068	122.108	223.304	289.803	428.765	640.799	6.970	12.304	15.636	22.823	33.567
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	96.508	6.042	153.352	303.744	393.501	555.071	804.849	9.574	19.007	24.278	33.349	47.238

Anexo 11

"DEALERS GROUP S.A"			
INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE POR UNIDAD ADMINISTRATIVA			
(VALORES EN DOLARES US)			
Concepto	Cant	Costo	
		Unitario	Total
1. ADMINISTRACIÓN			
Propiedad planta y equipo			
Escritorio de dirección	1	969	969
Sillon de oficina dirección	1	228	228
Escritorio ejecutivo	2	422	844
Sillon de oficina ejecutivo	1	177	177
Sillones de oficina	2	126	252
Biblioteca	1	111	111
Computador	4	412	1648
Impresora	1	348	348
Equipo de red	1	716	716
TOTAL			5293
2. VENTAS			
Propiedad planta y equipo			
Sillas	15	51	765
Archivador	4	117	468
Computador	8	412	3296
Impresora	1	300	300
Estanterías	8	216	1728
Teléfono	4	52	208
TOTAL			6765
TOTAL INVERSION ACTIVOS FIJOS			12058

Anexo 12:**GLOSARIO DE TERMINOS**

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Son metas puntuales que se plantean, una vez logradas se alcanza el objetivo general. Estos deben ser claros, precisos, factibles y deben plantearse con verbos en infinitivo.

OBJETIVO GENERAL: Es el propósito por el cual se realiza la investigación. Debe ser claro, preciso, factible y debe plantearse con un verbo en infinitivo.

PRINCIPIO ACTIVO: Es sustancia con actividad farmacológica extraída de un organismo vivo que una vez purificada y/o modificada químicamente, se le denomina fármaco o medicamento.

VISIÓN: La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar a “donde vamos”. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola al futuro. Una visión estratégica enunciada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

MISIÓN: Las buenas declaraciones de misión indican a los clientes la utilidad de los productos de la empresa, refleja las expectativas de los clientes, primero se debería identificar las necesidades de los clientes y luego ofrecer un producto o servicio para satisfacerlas No me ofrezcas objetos Ofreceme ideas, emociones, sentimientos y beneficios.