

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE EXPANSIÓN DE LA “BOTICA & DROGUERÍA BRISTOL”
UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA A TRAVÉS DE LA
EVALUACIÓN Y PROYECCIÓN FINANCIERA

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL ADMINISTRACIÓN EN FINANZAS

DIRECTOR

DR. FRANCISCO QUISIGÜÑA

ERIKA MANCHENO MARIÑO

QUITO, FEBRERO 2013

Director:

Dr. Francisco Quisigüiña

Informantes:

Ing. Christian Fajardo

Ing. Mariano Merchán

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Marcelo y Leonor
y a mis hermanos Sebastián y Andrés, quienes han sido
parte fundamental en la culminación de esta etapa de mi vida.

Gracias por su cariño y apoyo incondicional en todos estos años.

A mis tíos Nelson y Nancy y a mi prima Ximena quienes me acogieron
cariñosamente en su casa en la ciudad de Riobamba y a mis primos Daniel
y Vivian quienes me apoyaron incansablemente en la realización de este trabajo.

Erika

AGRADECIMIENTO

Hago mi extensivo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, al director Dr. Francisco Quisiguiña y correctores Ing. Christian Fajardo e Ing. Mariano Merchán, quienes supieron guiarme en la realización del presente trabajo y a los directivos de la “Botica & Droguería Bristol”

Erika

ÍNDICE

CAPÍTULO I.- SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FARMACÉUTICO, [1](#)

- 1.1 ANÁLISIS MICROECONÓMICO, 1
 - 1.1.1 Análisis Nacional, 1
 - 1.1.2 Análisis Local del Sector Farmacéutico, 12

CAPÍTULO II.- PRODUCTOS Y SERVICIOS, 23

- 2.1 PRODUCTOS, 23
 - 2.1.1 Medicamentos Farmacéuticos, 23
 - 2.1.2 Productos de Consumo, 24
 - 2.1.3 Cosmetología, 24
 - 2.1.4 Preparaciones Magistrales, 25
- 2.2 SERVICIOS, 26
 - 2.2.1 Centro de Bienestar, 26

CAPÍTULO III.- MERCADO, 29

- 3.1 OFERTA, 29
 - 3.1.1 Curva de la Oferta, 29
 - 3.1.2 Determinantes de la Oferta, 30
 - 3.1.3 Análisis de la Competencia, 40
- 3.2 DEMANDA, 41
 - 3.2.1 Curva de la Demanda, 41
 - 3.2.2 Cambios en la Demanda y Cantidad Demandada, 42
 - 3.2.3 Análisis de la Población, 44

CAPÍTULO IV.- PLAN DE EXPANSIÓN, 46

- 4.1 MERCADOS POTENCIALES, 46
- 4.2 FINANCIAMIENTO, 49
 - 4.2.1 Plan de Pagos, 51
- 4.3 COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL, 53
- 4.4 VENTAJAS COMPETITIVAS, 55

CAPÍTULO V.- PROYECCIÓN FINANCIERA, 56

- 5.1 PRESUPUESTO DE VENTAS, 56
- 5.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS, 58
- 5.3 PRESUPUESTO DE GASTO OPERACIONALES, 60
 - 5.3.1 Presupuesto de Gastos Administrativos, 61
 - 5.3.2 Presupuesto de Gastos de Venta, 63
 - 5.3.3 Presupuesto de Gastos e Ingresos Financieros, 64
- 5.4 BALANCE GENERAL PROYECTADO, 65
- 5.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO, 68
- 5.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO, 70

CAPÍTULO VI.- EVALUACIÓN FINANCIERA, 73

- 6.1 HERRAMIENTAS FINANCIERAS, 73
 - 6.1.1 Valor Actual, 73
 - 6.1.2 Valor Actual Neto, 74
 - 6.1.3 Tasa Interna de Retorno, 75
 - 6.1.4 Período de Recuperación Inmediata, 76
 - 6.1.5 Análisis de Sensibilidad, 77
 - 6.1.6 Punto de Equilibrio, 80
- 6.2 ANÁLISIS FINANCIERO, 82
 - 6.2.1 Razones de Liquidez, 82
 - 6.2.2 Razones de Rentabilidad, 86
 - 6.2.3 Razones de Endeudamiento, 92
 - 6.2.4 Razones de Actividad, 96
- 6.3 ANÁLISIS DE CUENTAS CLAVES, 103
 - 6.3.1 Efectivo, 103
 - 6.3.2 Cuentas por Cobrar, 103
 - 6.3.3 Cuentas por Pagar, 104
 - 6.3.4 Inventarios, 104
 - 6.3.5 Activos, 105
 - 6.3.6 Pasivos, 106
 - 6.3.7 Capital, 106

CAPÍTULO VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 107

- CONCLUSIONES, 107
- RECOMENDACIONES, 109

BIBLIOGRAFÍA, ix

ANEXOS, xi

RESUMEN EJECUTIVO

La “Botica & Droguería Bristol”, propiedad de la familia Rivas Mariño, fue fundada en 1943 en la ciudad de Riobamba – Provincia de Chimborazo, por el Dr. Julio César Rivas Jarrín y la señora María Luisa Yépez de Rivas. Desde 1998 hasta el 2011 el Ing. Patricio Rivas Yépez se pone al frente del negocio, donde llevó a cabo un profundo análisis del entorno competitivo en la industria farmacéutica.

La “Botica & Droguería Bristol” ofrece productos farmacéuticos, de consumo, cosmetología y fórmulas magistrales; así como también, ofrece servicios de salud y belleza en el Centro de Bienestar. La empresa está dirigida a un mercado objetivo de ingresos medios y bajos de todas las edades, hombres y mujeres que necesitan de los productos de farmacia. La mayoría de la demanda se encuentra en las zonas rurales de la provincia de Chimborazo y se dedican a la agricultura y a la educación.

Existe un ambiente de confianza entre cliente y trabajador, obteniendo así, un servicio personalizado y una ventaja competitiva en relación a la competencia. La mayoría de competidores de la empresa son cadenas farmacéuticas. Los productos ofrecidos por la empresa tienen un precio accesible para el sector al cual están dirigidos, sin descuidar el porcentaje de ganancia en cada producto.

La meta principal de la presente investigación fue establecer un plan de expansión de la “Botica & Droguería Bristol” ubicada en la ciudad de Riobamba, por lo que se realizó un estudio de mercado a diferentes parroquias, cantones y provincias; analizando la demanda y la oferta en cada uno de estos lugares. De igual manera, La inversión inicial estará constituida por el 50% de los accionistas (capital) y el otro 50% estará financiado por un banco (terceros).

Se realizaron presupuesto de ventas, compras y gastos operacionales y estados financieros proyectados a 5 años. Se analizaron y evaluaron los diferentes escenarios obtenidos del análisis financiero.

Adicionalmente, se analizaron las diferentes herramientas financieras, cuentas claves e indicadores financieros. Obteniendo que el proyecto de expansión es factible para la “Botica & Droguería Bristol”.

Según el análisis financiero y de mercado realizado se consideró que el mejor lugar para poner una nueva unidad de negocio de la “Botica & Droguería Bristol” es en la parroquia Calpi, provincia de Chimborazo, puesto que no se tiene competencia y desde el primer año la empresa tendrá utilidad. Los resultados obtenidos en la nueva unidad de negocio no afectarán a los estados financieros de la empresa de la ciudad de Riobamba.

INTRODUCCIÓN

La atención médica tradicional se basa en un seguimiento de los síntomas del paciente, a través de las visitas médicas y el boticario. La visita médica además de revisar los síntomas del cliente, realizaba un análisis del entorno físico y social. Esto se complementaba con la preparación de un medicamento específico elaborado por el boticario.

Sin embargo, paralelamente se desarrolló la farmacología a nivel industrial y económico. Esta industria en Ecuador realiza su venta al público a través de distribuidores y cadenas de farmacias. Éstas crean una competencia desleal para los pequeños negocios familiares; poseen exclusividad en cierta medicina esencial, acceden a grandes descuentos, tienen altos porcentajes de ganancia, encareciendo el precio de los medicamentos al público. Además, se impulsa el medicamento de marca más que el producto genérico o fórmula magistral.

En los últimos 10 años, en el Ecuador se ha reducido estos negocios familiares. Las autoridades provinciales de salud autorizan la apertura de nuevas sucursales de las cadenas, sin el cumplimiento de las leyes y reglamentos establecidos por el Ministerio de Salud.

La “Botica & Droguería Bristol” llevó a cabo un profundo análisis del entorno competitivo en la industria farmacéutica. Entre los puntos evaluados, se considera fundamentalmente

examinar la creciente competencia, la evolución tecnológica, mercados más dinámicos e influencia de agentes externos. En este período, la institución inicia su etapa de expansión y formalización del negocio. En ella la empresa se encuentra enfocada en el crecimiento e integración para obtener mayores ventajas competitivas en el modelo actual del negocio.

CAPÍTULO I.- SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FARMACÉUTICO

1.1 ANÁLISIS MICROECONÓMICO

1.1.1 Análisis Nacional

En el Ecuador, la atención médica tradicional se basaba en un seguimiento de los síntomas del paciente, a través de las visitas médicas. La visita médica además de revisar los síntomas del cliente, realizaba un análisis del entorno físico y social. Esto se complementaba con la preparación de un medicamento específico elaborado por el boticario, conocido como fórmula magistral¹.

Paralelamente, se desarrolló la farmacología a nivel industrial y económico. Esta industria, en Ecuador, realiza su venta al público a través de distribuidores y cadenas de farmacias. Éstas crean una competencia desleal para los pequeños negocios familiares que son las boticas, botiquines y farmacias independientes;

¹ Una fórmula magistral es un medicamento destinado a un paciente en específico, preparado por el farmacéutico, o bajo su dirección, para complementar expresamente una prescripción médica detallada de las sustancias medicinales que incluye, según las normas técnicas y científicas del arte farmacéutico, dispensado en su farmacia o servicio farmacéutico y con la debida información al usuario.

poseen exclusividad en cierta medicina esencial, acceden a grandes descuentos, tienen altos porcentajes de ganancia, encareciendo el precio de los medicamentos al público. Además, se impulsa el medicamento de marca más que el producto genérico o fórmula magistral.

La industria farmacéutica en el Ecuador ha ido evolucionando de tal manera que las empresas pequeñas, se han reducido, ya que dan paso a las grandes cadenas de farmacias. Éstas se han ido creando a través de una estrategia de crecimiento agresiva, instalando sus locales a poca distancia de los pequeños negocios e incluso de sus propias cadenas. Actualmente, el 20% de farmacias pertenecen a una cadena, para un total de 1,000 establecimientos. Por otra parte, el 80% de las farmacias son independientes, representando un total de 4,000 establecimientos.

“La industria farmacéutica ecuatoriana mantiene un desarrollo del 14% en promedio anual en los últimos tres años. El acceso de la población a medicamentos y servicios de salud aumenta paulatinamente.”²

La mayor parte de médicos y pacientes demandan medicinas de los laboratorios del extranjero, y estas son las más caras. Entre estos se encuentran Novartis, Pfizer, Abbott, Bayer y Merck.

Las estadísticas según FEPFAR³ muestran que hubo una reducción del 37.5% de las farmacias pequeñas en un período de 10 años (2000-2010). Actualmente

² El Telégrafo. *La industria farmacéutica mejora su tecnología y mantiene su crecimiento*. Enero 2012

el 62% del mercado está cubierto por 2 distribuidores: Difare y Econofarm, y un 18% por Farmaenlace, Ecuaquímica y Quifatex. Este oligopolio⁴ ha afectado principalmente a los pequeños negocios, ya que los grandes distribuidores compran altas cantidades de medicamentos con el fin de obtener descuentos por volumen y medicamentos exclusivos para sus locales minoristas.

“La industria farmacéutica es actualmente uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del mundo, lo cual produce al mismo tiempo elogios por sus contribuciones a la salud, y controversias por sus políticas de marketing y campañas para influir en los gobiernos, con el fin de aumentar los precios, extender sus patentes y con ello sus beneficios empresariales”⁵

1.1.1.1 Análisis Político

El Ecuador es considerado un país democrático puesto que, las decisiones son tomadas por representantes elegidos por el pueblo, estos representantes son elegidos a través de elecciones libres y deben velar siempre por el bien común. Lamentablemente, la democracia realmente no ha existido puesto que los Derechos Humanos y los Derechos de los pueblos Indígenas no han sido respetados y han sido violados constantemente. Uno de los problemas que afecta a la democracia en el país, es la corrupción de la mayoría, por no decir de todos, los poderes del Estado.

³ Federación Nacional de Propietarios de Farmacias

⁴ Mercado dominado por un pequeño número de vendedores o prestadores de servicio que se dirigen a una multitud de compradores. Las decisiones de una empresa afectan o causan influencias en las decisiones de las otras. Supone la existencia de varias empresas que ofrecen un mismo producto.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_farmac%C3%A9utica

Sin embargo, Ecuador a partir del año 2006 inició un proceso de cambio con el actual Presidente de la República, Rafael Correa. Se elaboró una nueva constitución en la cual se reconocen los derechos territoriales de las poblaciones indígenas y crean un nuevo poder llamado “Consejo de Participación Ciudadana y Control Social”. El país ha estado sometido a cambios en el ámbito social, económico y sobre todo, en el ámbito de salud.

El Gobierno conjuntamente con el Ministerio de Salud Pública, cuya ministra es Karina Vance, han dado la gratuidad en los servicios de salud, dando las mismas oportunidades a todas las personas, provisionando además, de medicamentos igualmente gratuitos. Al implementar esta nueva inversión y nuevas políticas, se ha incrementado el presupuesto del sector en más de 600%, es decir, 300'000.000 de dólares.

El Ministerio de Salud Pública ha realizado actividades en todo el territorio nacional, a través de la red pública de salud, trabajando conjuntamente con profesionales en el área y distintos funcionarios. Asimismo, realizan diferentes programas de salud gratuitos para que esté al alcance de todos.

Ecuador ha respaldado los enfoques multilaterales respecto a problemas internacionales y ha reforzado el diálogo y los vínculos políticos, sociales y económicos con los países de América Latina, Europa y Asia. Por lo que, el 22 de Mayo del 2012, se mantuvo reuniones con España para tratar temas binacionales de salud.

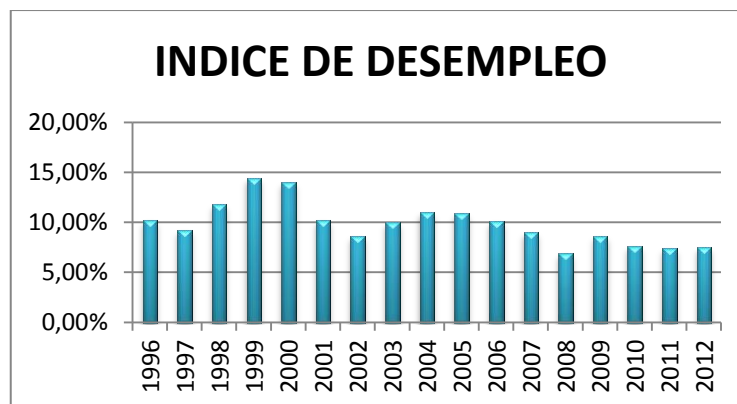
El Ministerio de Salud Pública mantiene políticas con respecto a farmacias, boticas y botiquines. Cada provincia se rige a las políticas del Ministerio y Direcciones Provinciales de Salud.

Para el año 2014, se provee aplicar una Ley Antimonopolio, la cual, regirá el número límite de sucursales para cada establecimiento y todos los establecimientos farmacéuticos deberán vender los productos al P.V.P.⁶, de esta manera, se tratará de evitar los descuentos y los bajos precios por parte de las cadenas farmacéuticas y se tratará de evitar perjudicar a las farmacias independientes.

1.1.1.2 Análisis Económico

La economía en el Ecuador ha implementado una política expansiva del gasto público desde el año 2007, logrando así un crecimiento económico. Sin embargo, los niveles de desempleo se han mantenido entre el 7% y 8%, demandando más los productos de consumo importados, de tal manera, que afectan la balanza comercial de forma negativa.

⁶ Precio de Venta al Público



INDICE DE DESEMPLEO	
AÑOS	PORCENTAJE
1996	10,20%
1997	9,20%
1998	11,80%
1999	14,40%
2000	14,00%
2001	10,20%
2002	8,60%
2003	10,00%
2004	11,00%
2005	10,90%
2006	10,10%
2007	9,00%
2008	6,90%
2009	8,60%
2010	7,60%
2011	7,40%
2012	7,50%

Fuente: FMI, Septiembre 2011

El Estado tomó medidas para evitar la salida de divisas y proteger la balanza comercial. Se incrementó el impuesto de la salida de divisas del 2% al 5%. Adicionalmente, se colocaron nuevos impuestos y aranceles para

productos importados. La economía ecuatoriana seguirá creciendo en este año, a niveles similares que los países de América Latina.

Los pequeños negocios farmacéuticos poseen muchas desventajas en el actual escenario económico. Los que logren adaptarse a las nuevas tendencias, recuperando las prácticas pasadas, lograrán permanecer en estos nuevos cambios. Teniendo una gran oportunidad las boticas ya que se generará sobre todo una confianza en el paciente para acudir nuevamente a los médicos y a estas pequeñas empresas. Se crearán beneficios y ganancias para la sociedad y los accionistas de la empresa.

Las cadenas de farmacias generan economías de escala inalcanzables, perjudicando así a los pequeños negocios y afectando indirectamente a la comunidad al establecer grandes márgenes de ganancia en el precio de los productos. Así como la Botica Bristol, existen otras farmacias que están pasando la misma situación, donde los pequeños establecimientos suman el 83% de los negocios minoristas de venta de medicamentos en el país.

1.1.1.3 Análisis Social

Ecuador registra indicadores de pobreza elevados, a pesar de que ha bajado de 37,6% en 2006 a 28,6% en marzo del 2012, según estadísticas del INEC⁷.

Es importante considerar la equidad de género, a pesar de que hay mayor número de mujeres, ellas no tienen las mismas oportunidades que los hombres. Si se sigue en estas mismas condiciones, Ecuador seguirá siendo una sociedad sumergida en la pobreza y por ende no todas las personas podrán acceder a los servicios relacionados con la salud.

El desarrollo de la farmacología, una medicina deshumanizada, mercantilizada y contradictoria a lo propuesto por la OMS⁸, ha conseguido erradicar enfermedades y elevar la esperanza de vida en la mayoría de los países desarrollados, sin que esto signifique un mejoramiento de la calidad de vida. En el resto del mundo no se posee un acceso total a este tipo de medicamentos y en los existentes se los encuentra a un precio elevado.

De la misma forma, por esta medicina mercantilizada y deshumanizada, se ha incrementado la desconfianza de los pacientes sobre los especialistas de

⁷ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

⁸ Organización Mundial de la Salud

salud y medicinas, donde acceden a mayores fuentes de información como el Internet para realizar la automedicación⁹.

Frente a un mercado más globalizado, donde la competencia local es más agresiva, existe un fuerte potencial de entrada de nuevos competidores internacionales. Por otra parte, los clientes están cambiando su comportamiento, donde cada día tienen más información de los productos, medicamentos y tratamientos según cada dolencia específica; además existe información en el internet, redes sociales e incluso médicos que a través de esos medios dan respuestas específicas a cada problema de salud.

Los tratamientos médicos se han desvinculado de los principales orígenes y prácticas pasadas donde se consideraba la salud integral del paciente. El médico se preocupaba, escuchaba, daba un seguimiento de su entorno (visita médica) y proveía de medicina individualizada para su recuperación. Una de las características de estas prácticas conocidas por la mayoría de médicos y especialistas de la salud anteriormente, era el seguimiento del paciente a través de la visita médica y la medicación a través de las fórmulas o preparaciones magistrales elaboradas en las boticas.

Existen pequeños negocios familiares dedicados a la farmacéutica, los cuales, son el único sustento de muchas familias. Con la entrada agresiva de las cadenas y la entrega gratuita de medicamentos a las diferentes

⁹Es la medicación sin consejo médico, la cual crea problemas si no se tienen los suficientes conocimientos.

provincias por parte del Gobierno, ha provocado que en el año 2011 quebraran 3.000 farmacias independientes, quedando aún 4.000 y 1.000 cadenas.

A pesar de estas entradas a los diferentes mercados del país, hay cantones y parroquias que aún no son abastecidos de medicamentos o simplemente no existe farmacia ni botica a las que puedan acudir. La Botica & Droguería Bristol ha pensado en estas situaciones por lo que quiere expandir su cobertura a lugares que no tengan o no cuenten con un buen servicio de salud, brindando un servicio de calidad y personalizado.

La Botica & Droguería Bristol es una pequeña empresa reconocida, especialmente en la provincia de Chimborazo, por su prestigio, tradición, calidad en el servicio y en los productos que vende y elabora, ésta pretende utilizar su ventaja competitiva (elaboración de fórmulas magistrales) para considerar la oportunidad de expansión a nivel provincial, regional y nacional.

1.1.2 Análisis Local del Sector Farmacéutico

La provincia de Chimborazo se encuentra ubicada en la zona central del pasillo interandino. Tiene una población total de 458.581 habitantes según el censo

realizado en el año 2010. La provincia se divide en diez cantones: Alausí, Chambo, Chunchi, Colta, Cumandá, Guamote, Guano, Pallatanga, Penipe y Riobamba, siendo este último la capital de la provincia,

La ciudad de Riobamba conocida también como “Sultana de los Andes”, es la capital de la provincia de Chimborazo. Se encuentra en el centro geográfico del país cerca de diversos volcanes como el Chimborazo, Tungurahua, Altar y Carihuairazo.

La población de Riobamba acoge a migrantes que han hecho que varíen los índices de etnias en la ciudad. Según el INEC, la ciudad de Riobamba tiene 225.741 habitantes. Riobamba no tiene una pobreza considerable con respecto a otros cantones de la provincia de Chimborazo, sin embargo, la pobreza sigue siendo un problema puesto que cerca de la mitad de la población no satisface sus necesidades básicas. En la zona urbana, la pobreza por NBI¹⁰ es del 24,2% y en la zona rural llega al 87,9%. Asimismo, la extrema pobreza en la zona urbana es de 4,2% y en la zona rural es del 58,8% de la población.

Riobamba es una ciudad caracterizada por los precios bajos en los artículos de primera necesidad, entre ellos las fórmulas magistrales, con relación a otras ciudades, por lo que los ciudadanos de sectores aledaños a Riobamba han hecho que el comercio convierta a la ciudad en un centro de negocios, empleo, estudio y trabajo. Por tal razón, existen varias personas que vienen de diferentes

¹⁰ Necesidades Básicas Insatisfechas

pueblos y provincias a comprar medicinas y fórmulas magistrales, puesto que en sus pueblos o ciudades no existe una farmacia, botica o botiquín o simplemente no hay lo que buscan.

En la ciudad de Riobamba se encuentran ubicadas cadenas de farmacias y farmacias independientes. Sin embargo, las autoridades provinciales de salud autorizan la apertura de nuevas sucursales de las cadenas sin el cumplimiento de las leyes y reglamentos establecidos por el Ministerio de Salud Pública.

Estas cadenas de farmacias se encuentran ubicadas a poca distancia de las farmacias independientes. En ocasiones, ofrecen productos a precios más bajos, por los descuentos que reciben al comprar grandes volúmenes de ciertos productos y medicina. Sin embargo, por ley es necesario que se le muestre al cliente todas las presentaciones del producto que requiere y está en la potestad del mismo elegir el que desee. El consumidor no está al tanto de la ley por lo que las cadenas de farmacias ofrecen el producto más caro.

Existen varios distribuidores informales no identificados, en la ciudad y en la provincia, que llevan productos en grandes cantidades para venderlos en otras ciudades y provincias del Ecuador. Lamentablemente, al existir distribuidores informales se tiene muchas veces graves consecuencias ya que existen prácticas ilegales como vender fármacos no originales y uno más grande y grave que es el contrabando, trayendo medicamentos de Colombia y Perú. El contrabando

sucede porque en Colombia se tiene los medicamentos un 75% más barato y en Perú un 50%.

Esto es una práctica desleal que la mayoría de personas en los diferentes cantones sabe y simplemente no lo quiere decir, es lo que comúnmente se lo conoce como “secreto a voces”. Los dueños de las farmacias que realizan esto no se dan cuenta que a través de estas prácticas están engañando a los clientes y están jugando con la salud de ellos.

La salud no es un negocio y no hay que verla como tal. Todas las personas tenemos el derecho de tener una atención digna en el área de salud. Por lo que, la Botica & Droguería Bristol está considerando la gran oportunidad de expandirse a nivel provincial y regional, llegando a cantones, parroquias y comunidades que no cuentan con farmacias, para brindar un servicio de calidad, personalizado y ofrecer fórmulas magistrales excelentes para la salud y belleza. Innovando una nueva idea de empresa social privada, donde las personas del lugar sean parte de la empresa.

1.1.1.4 Antecedentes Históricos de la Botica & Droguería Bristol

La Botica Bristol, propiedad de la familia Rivas Mariño, fue fundada en 1943 en la ciudad de Riobamba – Provincia de Chimborazo, por el Dr. Julio César Rivas Jarrín y la señora María Luisa Yépez de Rivas.

En el período de 1943 hasta 1982, los fundadores lograron crear una reputación inigualable de la institución en comparación a otros negocios de la industria farmacéutica del país. Sus clientes eran y siguen siendo de diferentes estratos socioeconómicos de la región, desde personas de niveles económicos altos, hasta sectores marginales y pobres, incluido el sector indígena del país.

En el período de 1983 hasta 1998 posterior a la muerte del Dr. Julio Rivas, su esposa fortaleció aún más las ventajas competitivas creando grandes diferencias con la competencia, principalmente en la calidad de los productos, servicio personalizado, ventas a crédito y grandes descuentos. Elementos que a partir del año 2001 le han permitido sobrevivir frente a la competencia agresiva causada por grandes consorcios de cadenas de farmacias, constituyendo un oligopolio a nivel nacional.

Desde 1998 hasta el 2011 el Ing. Patricio Rivas Yépez se pone al frente del negocio, donde llevó a cabo un profundo análisis del entorno competitivo

en la industria farmacéutica. Entre los puntos evaluados, se considera fundamentalmente examinar la creciente competencia, la evolución tecnológica, mercados más dinámicos e influencia de agentes externos.

Dicho análisis señala que la industria toma un giro considerable. Los negocios familiares están en peligro de desaparecer para dar paso a las grandes cadenas de farmacias. Éstas se han ido creando a través de una estrategia de crecimiento agresiva, instalando sus locales a menos de 100 metros de los pequeños negocios y de sus propias cadenas, implantando una sensación de presencia para el cliente.

Frente a estos retos la Botica & Droguería Bristol estableció diferentes estrategias como la producción por lotes de sus preparaciones magistrales, conformación de una cooperativa de farmacias para acceder a economías de escala, implementación de tecnologías en los sistemas de compras, ventas, manejo de inventarios y registros de clientes, y alianzas estratégicas con laboratorios y cooperativas internacionales.

La creación de fórmulas magistrales ha sido hasta la fecha uno de sus pilares de éxito. Estos preparados fueron y continúan siendo muy demandados por los consumidores debido a su precio, accesibilidad, resolución de problemas individuales y calidad.

En este período, la Botica & Droguería Bristol considera iniciar su etapa de expansión y formalización del negocio en forma oportuna a nivel provincial, regional y nacional en el corto, mediano y largo plazo. En ella, la empresa se encuentra enfocada en el crecimiento e integración para obtener mayores ventajas competitivas en el modelo actual del negocio.

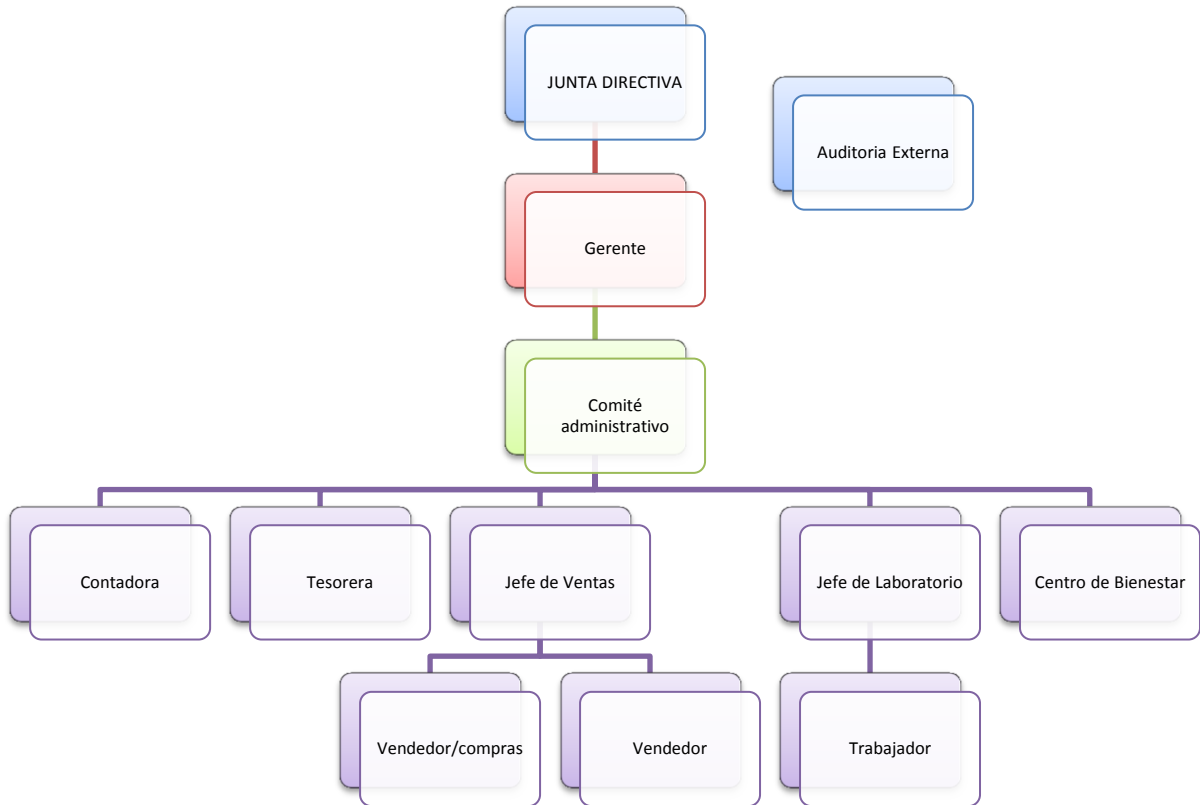
La persona encargada de dar su firma para que el establecimiento siga con sus funciones, es la doctora en bioquímica y farmacia, Lucía Santillán, quien es la representante farmacéutica de la empresa.

El nicho de mercado de la Botica & Droguería Bristol son las personas de clase media y baja. Éstas son personas indígenas y mestizas principalmente de la Provincia de Chimborazo. Aunque también existen personas que vienen de distintas regiones del Ecuador.

1.1.1.5 Estructura Organizacional de la Empresa

La Botica & Droguería Bristol es propiedad de la Familia Rivas Mariño, la cual consta de cinco miembros. Estos desde julio del 2011 han tomado las decisiones estratégicas de la institución en consenso, a pesar de que no existe ningún protocolo familiar ni junta directiva.

La empresa tiene el siguiente organigrama organizacional:



Trabajan ocho empleados distribuidos en diferentes áreas de la Botica:

- Una contadora
- Una tesorera/caja
- Tres en mostrador/ventas
- Dos en el área de laboratorio
- Un Doctor en el Centro de Bienestar

A continuación se detallan las principales funciones de los mismos:

Junta Directiva.- Definir los objetivos y estrategias a ser implementados en el negocio. Evalúan al gerente. Aprueban planes de inversión, financiamiento y estratégicos. Definen el porcentaje de utilidad, si se reparte o se capitaliza. Ordenan auditorías internas junto con el gerente.

Gerente.- Vela por la implementación y ejecución del plan estratégico, hasta el año 2017. Cumplimiento de objetivos estratégicos. La Junta Directiva lo evalúa a través de % incremento en ventas, % incremento utilidad neta y % incremento en satisfacción al cliente.

Contadora.- Contabilidad de las tres unidades de negocio, pagos Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas, supervisar cierres de caja y compras mensuales y participar en las reuniones del comité administrativo.

Tesorera.- Pago a proveedores y de servicios básicos, cobro de caja, control de anticipos a empleados, supervisión de horarios de entrada y salida.

Jefe de ventas.- Ventas, compras de insumos de laboratorio, mantenimiento de perchas y representante laboratorio.

Vendedor/compras.- Ventas, compras de productos de farmacia, mantenimiento de perchas.

Vendedor.- Ventas, caja, manejo de perchas, mantenimiento de planta.

Jefe de laboratorio.- Producción de preparaciones magistrales, revisión de llegada de mercadería, apoyo en ventas.

Trabajador.- Producción de preparaciones magistrales.

Doctor centro de bienestar.- Atención del centro bienestar, llevar registro de clientes, ingresos y costos.

Cada uno cuenta con diferentes grados de instrucción secundaria o universitaria.

El comité administrativo está conformado por los siguientes miembros: gerente, tesorera, jefe de compras y un representante de los propietarios. Se realizarán semanalmente reuniones del comité de evaluación y planificación. Este es el espacio para sugerir, modificar, agregar, incluir o eliminar procedimientos, normas y lineamientos creados por la empresa.

Existen incentivos por superar montos de ventas mensuales, y se les ha concedido préstamos para la construcción de vivienda propia. Todos los

empleados se encuentran afiliados al seguro social y poseen todos los beneficios de ley.

La institución elabora anualmente un plan de capacitación y desarrollo, el mismo que ha permitido incrementar los conocimientos técnicos requeridos, desarrollar habilidades y destrezas y modificar actitudes en los recursos humanos para obtener un desempeño superior. La asistencia a eventos de capacitación es aprobada por la Propietaria y el Comité Administrativo.

CAPÍTULO II.- PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.1 PRODUCTOS

2.1.1 Medicamentos Farmacéuticos

La Botica & Droguería Bristol ofrece diferentes medicamentos farmacéuticos para algunos de los siguientes síntomas: dolores musculares, abdominales y malestares corporales, hongos en la piel y rostro, enfermedades del corazón y presión arterial, enfermedades respiratorias, tos, gripe, infecciones estomacales, inflamación de vías urinarias, inflamación de músculos, fiebre, pastillas para el dolor de cabeza, dolores e inflamaciones de garganta, inflamaciones leves, estrés, estimulantes nutricionales, para el crecimiento y abrir el apetito como vitaminas, entre otras.

Los medicamentos farmacéuticos son presentados para uso industrial o clínico, los cuales tienen componentes que tienen como fin prevenir, aliviar o mejorar

enfermedades o modificar estados fisiológicos. Estos medicamentos son utilizados por personas que lo necesiten.

2.1.2 Productos de Consumo

Los productos de consumo son los aquellos que son requeridos para uso personal. La Botica ofrece bienes de consumo de conveniencia puesto que son productos baratos y no requiere hacer mayor esfuerzo para encontrarlos. Sin embargo, son productos que el cliente necesita. Los clientes se llevan frecuentemente pañales, toallas sanitarias, cepillos de dientes, dentífrico, desodorantes, colonias, bloqueadores, entre otros.

2.1.3 Cosmetología

Es la ciencia que estudia el embellecimiento del cuerpo y ayuda a diagnosticar, prevenir, cuidar, mantener y embellecer la piel. Entre los productos de cosmetología que se vende en la Botica & Droguería Bristol podemos encontrar cremas, maquillaje, peinillas, además de preparaciones magistrales como cremas para manchas de la piel, cremas nutritivas, loción antiacné, crema

humectante para el cuerpo, productos para hidratar, limpieza facial, los hombres tintes para el cabello, entre otros.

2.1.4 Preparaciones Magistrales

La Botica & Droguería Bristol elabora 250 preparaciones magistrales. Estos representan alrededor del 40% del ingreso actual de la institución.

Los clientes especialmente adquieren productos para, dolores de cabeza, diarrea, para huesos, limpieza del organismo para adultos, limpieza de organismo para niños recién nacidos, personas que poseen escaras, para hongos en las uñas y el cabello, piel seca, jarabes para la tos, verrugas, dolores musculares, productos anti bacteriales, para curar heridas, para combatir el estrés, para evitar la caída del cabello, limpiar hígado y toxinas, quemar grasas, entre otras.

2.2 SERVICIOS

2.2.1 Centro de Bienestar

El Centro de Bienestar Bristol surgió de una idea del Ing. Patricio Rivas Yépez, con el fin de promover e incentivar el uso de las preparaciones magistrales. A partir del año 2011, la actual directiva, está incentivando a que la gente se cuide y prevenga enfermedades, más que curar las mismas. El objetivo es tener una salud integral.

Es un servicio adicional que ofrece la Botica, en el cuál, se desea conseguir el bienestar físico y mental del usuario. Se pretende la obtención de una buena forma física y de una buena salud. Ofrece servicios de salud y belleza a personas de todas las edades. En un mediano plazo se pretende ofrecer servicios de nutrición, terapia física, grupos de apoyo¹¹ y salud organizacional¹². Se promueve este servicio a bajos costos.

¹¹ Reuniones con un especialista en psicología y personas con mismos problemas familiares.

¹² Capacitaciones financieras y administrativas para personas naturales y jurídicas.

2.2.1.1 Salud

La salud es el estado de bienestar físico, mental y social, es importante prevenir enfermedades futuras por lo que en el Centro de Bienestar Bristol trabaja un médico general o familiar capacitado, brindando así un servicio de calidad, personalizado y humano.

En el aspecto de salud se realizan curaciones, control del estrés, control de glucosa para personas con diabetes, entre otras, según sea la molestia del paciente.

2.2.1.2 Belleza

En el Centro de Bienestar Bristol trabaja una cosmetóloga que ayuda a prevenir enfermedades de la piel. Adicionalmente, cura enfermedades ya existentes con las preparaciones magistrales elaborados en la Botica & Droguería.

La clientela comúnmente solicita tratamientos para tratar manchas y hongos de la piel y rostro, curación de quemaduras, eliminación de

callos y verrugas, masajes corporales, acné y granos, caspa, y yeso terapia.

CAPÍTULO III.- MERCADO

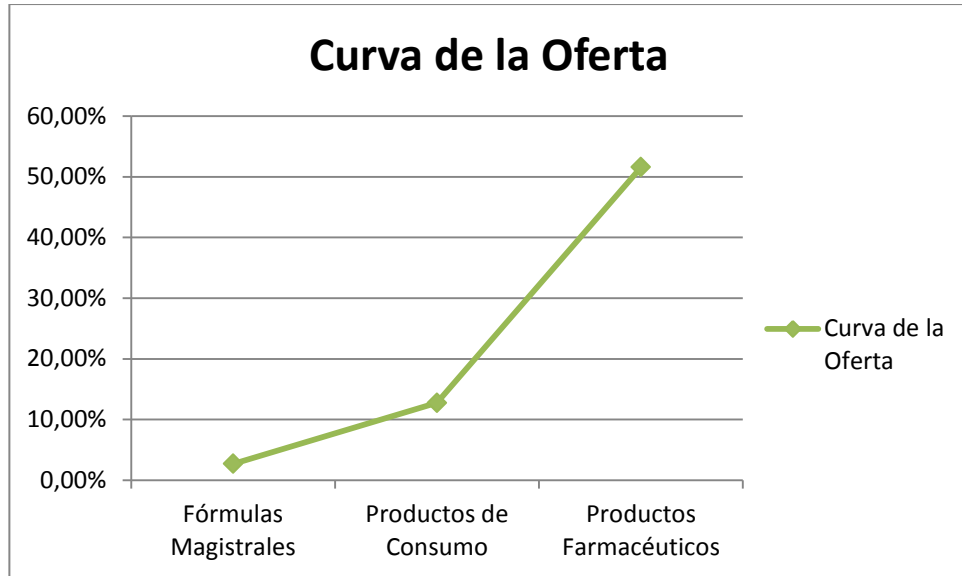
3.1 OFERTA

3.1.1 Curva de la Oferta

La curva de la oferta de una empresa muestra la cantidad que un productor está dispuesto a vender de un bien, a un precio dado, manteniendo constantes los demás factores que pueden afectar a la cantidad ofrecida. A mayor precio, mayor beneficio, por lo que los oferentes están interesados en vender más cantidad de dicho bien.¹³

La Botica & Droguería Bristol ofrece tres tipos de productos: productos farmacéuticos, productos de consumo y fórmulas magistrales. Ofrecen el 67% de las ventas cada uno de estos productos, a precios diferentes cada uno de los productos que se encuentran en los tres grupos grandes ofrecidos.

¹³ www.wikipedia.com



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

3.1.2 Determinantes de la Oferta

3.1.2.1 El Precio del Producto en el Mercado

La Botica & Droguería Bristol ofrece fórmulas magistrales a sus clientes promoviendo de esta manera el uso de medicina natural. Ofrece estos productos a precios bajos para comodidad del consumidor y además el precio está de acuerdo al nicho de mercado al que está enfocado. Además, da descuentos en algunos de los productos que ofrece sin descuidar el porcentaje de ganancia para la empresa y tomando en cuenta que no exista pérdida en ningún producto ofertado.

Asimismo, la Botica ofrece productos farmacéuticos y de consumo, estos son abastecidos por laboratorios y distribuidores como Difare, Sumelab, Quifatex, CONAPROFAR¹⁴, etc.

El precio de estos productos comparados con la competencia como son: Sana Sana, Cruz Azul y Farmacias Económicas, tienen un precio parecido tomando en cuenta que existen varias cadenas que ofrecen productos a precios más bajos. Esto ocurre porque las cadenas de farmacias adquieren productos en grandes volúmenes, por lo cual, los distribuidores les dan a un precio menor y con descuento.

La Botica al ser una farmacia independiente, es decir, una empresa pequeña, no puede comprar los productos farmacéuticos y de consumo en grandes volúmenes por lo que no recibe los cuantiosos descuentos que reciben las cadenas de farmacias. A pesar de esta situación, La Botica ofrece algunos productos a menor precio que las grandes cadenas.

Sin embargo, la Botica & Droguería Bristol es la única empresa en la ciudad de Riobamba que ofrece fórmulas magistrales, por lo que ofrece estos productos a menor precio y son productos de calidad.

¹⁴ Cooperativa Nacional de Propietarios de Farmacias

3.1.2.2 Los Costos de los Factores Necesarios para tal producción.

La empresa utiliza materia prima para elaborar las fórmulas magistrales de buena calidad y en grandes cantidades. La materia prima es provisionada por distribuidores de insumos químicos provenientes principalmente de la Provincia del Guayas y de los alrededores de la Provincia de Chimborazo. El costo de los productos no es alto por lo que la empresa no tiene pérdida alguna en ninguna preparación magistral.

Además, la empresa en los productos farmacéuticos y de consumo los vende generalmente al P.VP., y en muchas ocasiones puede dar mínimos descuentos, manteniendo así, el margen de utilidad. Los proveedores, en ocasiones, dan un descuento dependiendo de la cantidad que compra la Botica. No es un descuento muy alto pero ayuda a abaratar costos.

3.1.2.3 El Tamaño del Mercado o Volumen de la Demanda.

La Botica & Droguería Bristol, ofrece productos farmacéuticos, de consumo y fórmulas magistrales. Existe un ambiente de confianza entre cliente y trabajador, obteniendo así, un servicio personalizado y una

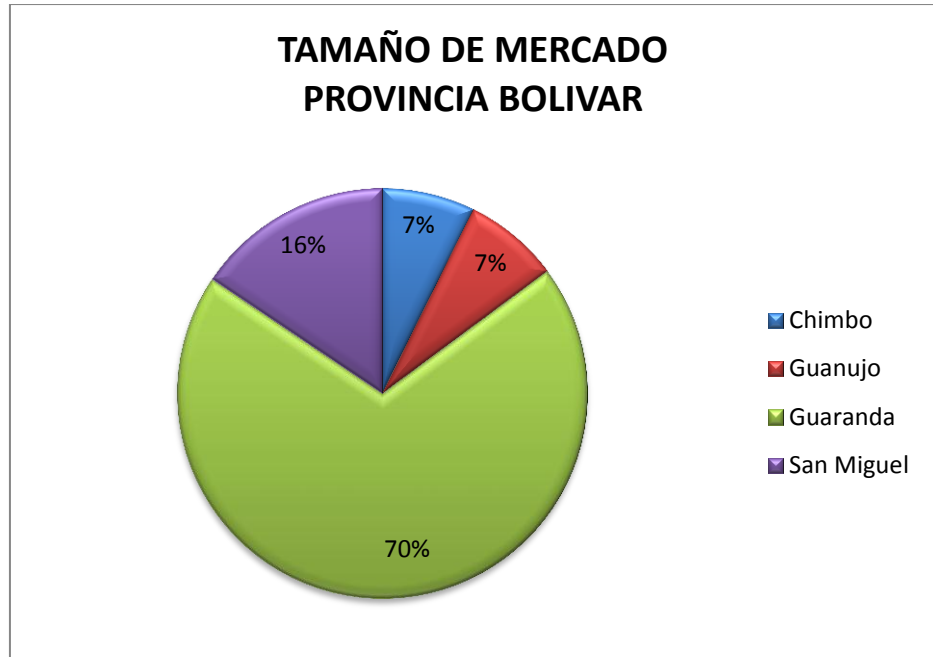
ventaja competitiva en relación a la competencia. Es importante conocer el tamaño del mercado actual de la empresa, con el fin de conocer el futuro incremento de las ventas, a través de un plan de expansión.

Se ha determinado el tamaño del mercado de los diferentes cantones y parroquias de las Provincias de Chimborazo y Bolívar, considerados como mercados potenciales, es decir, posibles clientes para la Botica & Droguería Bristol.

Se estableció mediante porcentaje las parroquias con mayor población, por lo que se obtuvo lo siguiente:

PARROQUIAS	TAMAÑO DE MERCADO		PROPORCIONAL
BOLIVAR		183.641	100,00%
Chimbo	5.809		3,16%
Guanujo	6.000		3,27%
Guaranda	55.374		30,15%
San Miguel	12.409		6,76%
MERCADO GLOBAL	79.592	183.641	43,34%

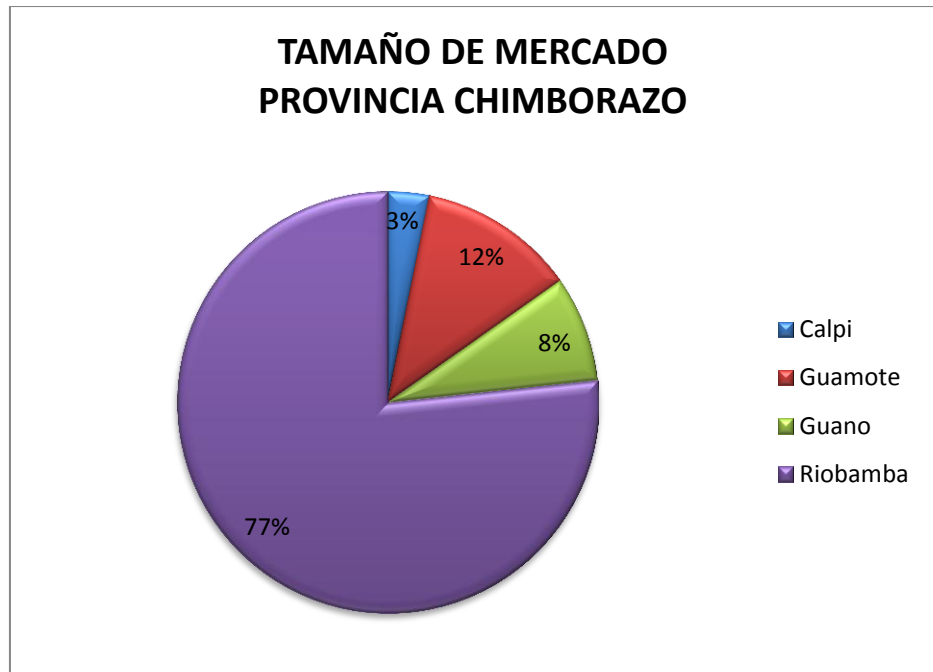
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

PARROQUIAS	TAMAÑO DE MERCADO		PROPORCIONAL
CHIMBORAZO		458.581	100,00%
Calpi	6.469		1,41%
Guamote	24.638		5,37%
Guano	16.517		3,60%
Riobamba	156.723		34,18%
MERCADO GLOBAL	204.347	458.581	44,56%

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

Para determinar las parroquias a las que se realizará el estudio de mercado mediante la observación, se consideró las parroquias con mayor número de habitantes y menor número de farmacias, boticas y botiquines en el lugar.

3.1.2.4 Disponibilidad de los Factores.

La Botica & Droguería Bristol elabora fórmulas magistrales, muy solicitadas por el mercado, y además trabaja con proveedores

(laboratorios y distribuidores) ya conocidos por varios años como lo son Difare, Quifatex, Sumelab, CONAPROFAR, etc., ellos son los encargados de provisionar productos farmacéuticos y de consumo. Se obtiene la disponibilidad de todos los productos necesarios para ofertar.

Adicionalmente, trabaja con un laboratorio, RIVALAB perteneciente al Grupo Rivas Mariño, el cual elabora fórmulas magistrales requeridas a mayor escala. Con dicho laboratorio, se utilizan precios de transferencia.

En todas las provincias estudiadas se cuenta con transporte interprovincial (cuando se transporte productos a baja escala) y con autos particulares, cooperativas de taxis, (cuando se transporte productos a mayor escala). Asimismo, la mayoría de las vías de acceso se encuentran en buen estado. Además, cuentan con todos los servicios básicos (agua, luz, teléfono) y alcantarillado.

Hay que tomar en cuenta, las rutas para llegar a los destinos a tiempo y poder proveer de los productos necesarios. Por lo que se realizarán mapas de rutas con vías de acceso.

3.1.2.5 Número de Empresas Competidoras

Según el Ministerio de Salud Pública y los diferentes datos proporcionados por las Direcciones Provinciales de Salud del País, se obtuvieron los siguientes datos de las Provincias de Bolívar y Chimborazo con respecto al número de farmacias ubicadas en las provincias antes mencionadas.

PROVINCIAS	Nº DE FARMACIAS 2011
Bolívar	76
Chimborazo	168

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

Fuente: Ministerio de Salud

A continuación se muestra el número de farmacias, boticas y botiquines dividido en cantones y parroquias considerados mercados potenciales en la Provincia de Chimborazo.

PROVINCIA DE CHIMBORAZO		
		Nº DE FARMACIAS, BOTICAS Y BOTIQUINES
Cantones	Riobamba	128
	Guano	5
	Guamote	14
Parroquia	Calpi	0
TOTAL		147

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

Fuente: Centro de Salud Riobamba

La mayor competencia de la Botica & Droguería Bristol y de los demás pequeños negocios familiares son los Centros y Subcentros de Salud, puesto que el Gobierno ofrece medicinas gratis, así, los consumidores van con menos frecuencia a las farmacias y boticas.

Además, existen cadenas de farmacias ubicadas cerca de la Botica, de los cuales los mayores competidores son Farmacias Económicas, Cruz Azul, Sana Sana y competencia más pequeña que son las farmacias independientes, tomado en cuenta que existe menor número de boticas y muy pocos botiquines.

3.1.2.6 Cantidad de Bienes Producidos

La Botica & Droguería Bristol produce en el laboratorio 250 preparaciones magistrales, en las que se encuentran productos de cosmetología, enfermedades de piel, gripe y problemas digestivos.

Podemos mencionar las siguientes:

Loción de azares.- limpieza facial.

Crema nutritiva.- nutrir la piel.

Crema antifélica.- eliminar manchas profundas.

Calamina.- granos, escaras, salpullidos.

Loción antiacné.- para granitos y acné.

Shampoo de médula de res.- previene la caída de cabello.

Jarabe de hígado de zorro.- jarabe para la tos.

Mermelada hepática.- quemar grasas, limpiar hígado y toxinas.

Hidra huria.- crema humectante para el cuerpo.

Purgante de magnesia.- limpia el organismo.

Purgante de aceite.- limpia el resto de placenta a las mujeres recién dadas a luz.

Lamedor.- purgante para recién nacidos.

Miel rosada.- ayuda a combatir la enfermedad Holanda.

3.1.3 Análisis de la Competencia

La mayoría de competidores son cadenas farmacéuticas, los cuales obtienen grandes descuentos por realizar pedidos de productos en gran cantidad. Ellos pueden dar un precio más conveniente al cliente, perjudicando así, a negocios farmacéuticos pequeños (negocios familiares y farmacias independientes). Por otro lado, el servicio es menos personalizado ya que ellos simplemente venden los productos que el cliente pide y no muchas veces lo que realmente necesita, tomando a la salud como un servicio lucrativo, en vez de ser visto como un servicio social a la comunidad. Además, se están dando prácticas desleales en la industria farmacéutica y perjudican tanto a clientes como a negocios cercanos.

Los competidores de la Botica & Droguería Bristol venden productos de consumo, farmacéuticos y cosméticos. La mayoría de los cuales al no ser boticas no venden fórmulas magistrales. Sin embargo, en los cantones de las provincias estudiadas existen curanderos que realizan sus curaciones con medicamentos naturales.

La Botica & Droguería Bristol compite con una estrategia de bajos costos, dirigido a todos los segmentos de mercado (clase alta, media y baja). Su misión es “ser la mejor alternativa en farmacias, prestando al cliente un servicio de salud de primera calidad con un equipo humano, honesto, innovador,

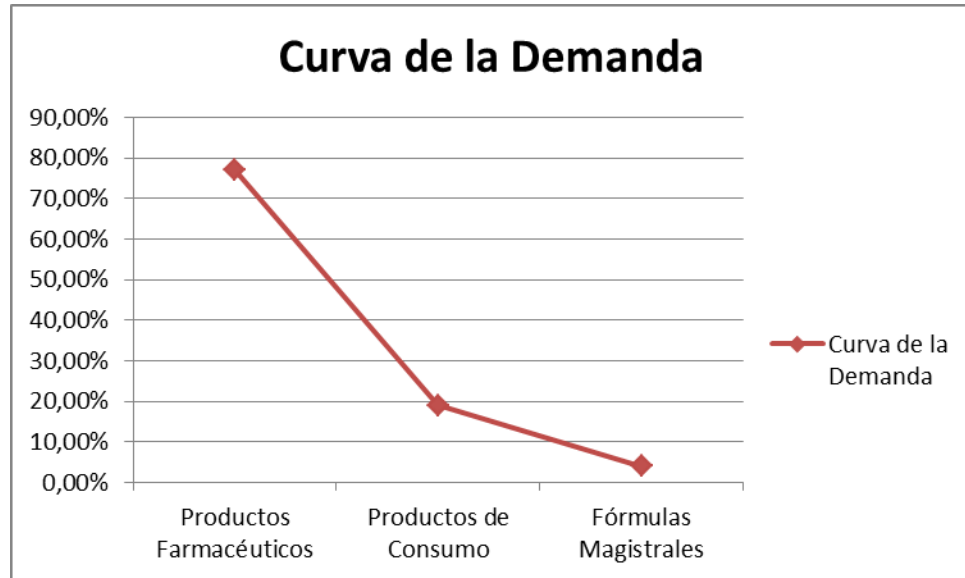
comprometido con el bienestar de la comunidad y siempre cerca de usted”. Sus valores institucionales son la tradición y el servicio.

3.2 DEMANDA

3.2.1 Curva de la Demanda

La curva de la demanda de una empresa muestra la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio determinado.

La Botica & Droguería Bristol tiene una demanda del 77% en los productos farmacéuticos, 19% en los productos de consumo y 4% en las fórmulas magistrales. Tienen diferente demanda en cada uno de los productos que se encuentran en los diferentes grupos de productos.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

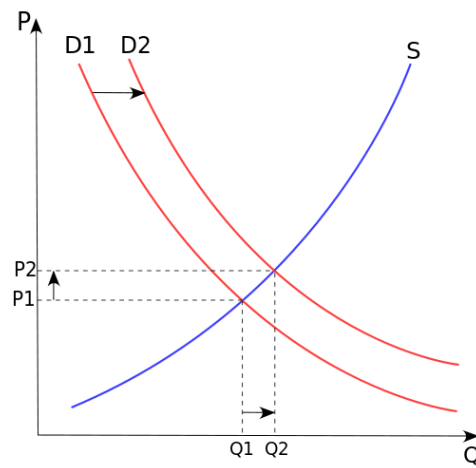
3.2.2 Cambios en la Demanda y Cantidad Demandada

La cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos por los consumidores dentro de un mercado, a un precio y en un momento determinado, se conoce como demanda. Es una relación entre la cantidad demandada y el precio del bien servicio.

Cualquier cambio en el precio resulta un movimiento en la curva de la demanda, ningún otro factor genera este movimiento. Es muy importante, no confundir el cambio en la cantidad demandada que la demanda en sí.

Un cambio en la cantidad demandada se refiere a un movimiento ya sea ascendente o descendente en la curva de la demanda, dando como resultado, una disminución o aumento en el precio del producto.

Por otra parte, un cambio en la demanda, se refiere a un desplazamiento a toda la curva ya sea a la derecha por incremento en la demanda o a la izquierda ya sea por disminución de la demanda. Esto ocurre debido a cambios a otros factores diferentes al precio.



Fuente: Wikipedia

D → demanda

S → oferta

El gráfico muestra un incremento de la demanda desde D_1 hasta D_2 , produciendo un aumento del precio.

La cantidad demandada está establecida por el precio del producto (farmacéutico, de consumo y/o fórmula magistral) ofrecido. Cuanto mayor es el precio de un producto, menor es la cantidad demandada. De igual manera, cuánto menor es el precio de un producto, mayor es la cantidad demandada. Esto ocurre porque casi siempre existen productos sustitutos para el producto ofrecido.

3.2.3 Análisis de la Población

3.2.1.1 Características de la Demanda

La empresa está dirigida a un mercado objetivo de ingresos medios y bajos de todas las edades, hombres y mujeres que necesitan de los productos de farmacia, ya sean medicamentos, de consumo o fórmulas magistrales. La mayoría de la demanda se encuentra en las zonas rurales de la provincia de Chimborazo y se dedican a la agricultura y a la educación.

El consumo de los productos es de forma ocasional, las personas acuden a las farmacias cuando es necesario (cuando se enferman) o una vez por semana para la compra de productos de consumo.

La Botica & Droguería Bristol es muy conocida en la ciudad de Riobamba y en lugares aledaños, teniendo una lealtad del consumidor puesto que venden muchas veces productos que no se encuentra en otra farmacia, además, pesa mucho la tradición que tienen la Botica en la ciudad. La empresa no ha realizado anteriormente publicidad ni marketing pero siguen teniendo sus consumidores fieles de muchos años.

A pesar de que el menor grupo de productos que compran son las fórmulas magistrales, la empresa es muy conocida por esos productos puesto que son de excelente calidad y es la única Botica que los ofrece.

CAPÍTULO IV.- PLAN DE EXPANSIÓN

4.1 MERCADOS POTENCIALES

A pesar de que la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, se mantienen clientes tradicionales de otras ciudades del Ecuador, como por ejemplo Guayaquil, Quito, Guaranda, Lago Agrio, Cumandá, entre otras, tanto de la Sierra, Costa y Amazonía del país.

Por tal razón, la Botica & Droguería Bristol analiza la oportunidad de expansión a nivel regional, provincial y nacional. Se ha considerado como mercados potenciales a diferentes cantones y parroquias de las provincias de Chimborazo y Bolívar.

Los lugares que fueron visitados y estudiados son:

*Provincia de Chimborazo***Guano**

Es un cantón de la Provincia de Chimborazo. Tiene una población de 16.517 personas, las cuales tienen un nivel socio-económico medio y bajo. Es considerada una zona rural de la provincia, queda a 15 minutos de la ciudad de Riobamba.

En este cantón podemos encontrar cadenas de farmacias, farmacias independientes y Centros de Salud.

Calpi

Es una parroquia del cantón Riobamba. Tiene una población de 6.459 personas, las cuales tienen un nivel socio-económico medio-bajo. Está conformada por 17 comunidades de las cuales podemos mencionar Nitiluisa, Catari, Pulinguí, Rumicruz, San Francisco de Cunuhachay. En la comunidad de Nitiluisa se encuentra el Seguro Social Campesino, en el que constan 1300 personas afiliadas. Es una zona rural de la provincia y queda a 30 minutos de Riobamba.

Es una parroquia interesante puesto que no existe competencia. Se encuentra ubicado únicamente un Subcentro de Salud.

Guamote

El cantón Guamote tiene una población de 24,638 personas, las cuáles son de nivel socio-económico bajo. Se encuentra en una zona rural de la provincia de Chimborazo.

Están ubicados un hospital y una Clínica médica dental móvil. Existen farmacias independientes y botiquines.

*Provincia de Bolívar***San Miguel**

Es un cantón rural de la provincia de Bolívar, tiene 12.409 habitantes con un nivel socio-económico medio y bajo. Este cantón cuenta con 2 farmacias Cruz Azul, 3 Farma Red's y 3 farmacias independientes. Además, cuentan con un Centro Naturista y un Centro de Salud.

Chimbo

Este cantón tiene una población de 5.809 personas, se encuentra ubicado en la zona rural de la provincia, tienen un nivel socio-económico medio y bajo. Se encuentran ubicadas 2 farmacias independientes, 1 botica y un Centro de Salud.

Guanujo

Es una parroquia rural del cantón Guaranda con una población de 6.000 personas. Tienen un nivel socio-económico medio-bajo. Se encuentran ubicadas 4 farmacias independientes en la parroquia. Tienen un Subcentro de Salud.

Al haber culminado el estudio, se consideró que el mejor lugar para poner una nueva unidad de negocio de la Botica & Droguería Bristol es en la parroquia Calpi, puesto que no se tiene competencia, es decir, se está entrando en un mercado “Virgen”, además, es un lugar en donde las personas para obtener medicinas tienen que viajar a la ciudad de Riobamba o simplemente se privan de tener los medicamentos para mejorar su salud y calidad de vida.

4.2 FINANCIAMIENTO

Para poner en marcha esta nueva unidad de negocio de la Botica & Droguería Bristol en la parroquia Calpi se necesita una inversión inicial de 20.000 dólares, tomando en cuenta propiedad, planta y equipo, que está constituido por equipo de cómputo, muebles y enseres; y capital de trabajo, el cual, está compuesto de inventario, cuentas por cobrar (la empresa vende todo al contado) y efectivo. Por lo que se obtuvo lo siguiente:

INVERSIÓN INICIAL

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Muebles y enseres	2.500,00
Equipo de Cómputo	600,00
TOTAL	3.100,00

CAPITAL DE TRABAJO

Inventario	16.400,00
Cuentas por cobrar	0,00
Efectivo	500,00
TOTAL	16.900,00

INVERSIÓN INICIAL	20.000,00
--------------------------	------------------

TERCEROS	50,00%	10.000,00
CAPITAL	50,00%	10.000,00

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

La inversión inicial estará constituida por el 50% de los accionistas (capital) y el otro 50% estará financiado por un banco (terceros).

Por el aporte de capital de los inversionistas, la empresa ofrece una expectativa de ganancia en la medida que los resultados netos, después de pagar la deuda, sean satisfactorios; por lo que los inversionistas participan directa o indirectamente en la gestión del negocio.

Por otro lado, para tener las mejores opciones de financiamiento, se obtuvo información de tres bancos de la ciudad de Riobamba, los cuales fueron Banco Promerica, Produbanco y la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Banco Promérica.- tiene una tasa de interés del 11% para préstamos de capital de trabajo, a un plazo de un año, intereses pagaderos mensualmente. La Botica & Droguería Bristol ya realiza operaciones (cuenta corriente y pago de sueldos a los empleados) con este banco.

Produbanco.- tiene una tasa de interés del 11,83% para préstamos de capital de trabajo, a un plazo de un año, intereses pagaderos mensualmente.

Corporación Financiera Nacional.- no realizan préstamos a farmacias, únicamente a empresas que se encuentra en la industria de la producción.

El pago de intereses ya sea con el Banco Promerica o Produbanco tiene como resultado el mismo monto.

4.2.1 Plan de Pagos

El préstamo de 10.000 dólares para la inversión inicial se realizará con el Banco Promérica, puesto que la empresa realiza todas sus transacciones a través del

mismo. El pago de intereses se realizará de forma mensual, obteniendo la siguiente tabla de amortización:

DEUDA				
TASA TIC	11,00%	PROMERICA mensual		
TASA TIP	0,92%			
DEUDA	10.000,00			
PLAZO	1		AÑO	
CUOTA	883,82			
SEMESTRE	SALDO K	PAGO K	PAGO INT	CUOTA
0	10.000,00			
1	9.207,85	792,15	91,67	883,82
2	8.408,44	799,41	84,41	883,82
3	7.601,70	806,74	77,08	883,82
4	6.787,57	814,13	69,68	883,82
5	5.965,97	821,60	62,22	883,82
6	5.136,84	829,13	54,69	883,82
7	4.300,11	836,73	47,09	883,82
8	3.455,71	844,40	39,42	883,82
9	2.603,57	852,14	31,68	883,82
10	1.743,62	859,95	23,87	883,82
11	875,79	867,83	15,98	883,82
12	-	875,79	8,03	883,82
TOTALES		10.000,00	605,80	10.605,80

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

La cuota mensual fija que deberá pagar la empresa será de 883,82 dólares, pagando un total al final del año de 10.605,80 dólares. Pagará un interés total de 605,80 dólares.

Este préstamo afectará únicamente al primer año de puesta en marcha la unidad de negocio, puesto que únicamente se tiene un préstamo a plazo de un año.

4.3 COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

El costo promedio ponderado de capital, conocido como WACC por sus siglas en inglés, es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de fondos y de esta manera, evaluar la empresa. Es el porcentaje de rentabilidad del capital invertido. El costo de capital de la empresa está en función de la estructura o esquema de financiamiento utilizado para las inversiones y del costo de las fuentes de financiamiento. Adicionalmente, el WACC es utilizado con fines de decisiones gerenciales.

Para el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = (k_d (1 - T) * \text{Pasivos} / \text{Activos}) + (k_e * \text{Patrimonio} / \text{Activos})$$

Dónde:

K_d → Costo de la deuda

T → Tasa de impuestos sobre ingresos

K_e → Costo del capital

EVALUACION DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO PARA LA EMPRESA

Costo Promedio Ponderado de Capital

Kd	11%
D/V	50%
Ke apalancado	15%
E/V	50%
IMPUESTOS	33,70%
WACC	11,15%

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

El costo de la deuda es de 11% y el costo de capital es de 15%. La estructura de capital está conformada por un 50% de deuda y 50% del capital de los accionistas. Se obtuvo un WACC del 11.15% es decir que esta es la tasa con la que se descuentan los flujos de efectivo para poder obtener el Valor Actual Neto (VAN).

Al realizar un análisis externo de rentabilidad, la rentabilidad que origina la nueva inversión (utilidad operacional) deberá ser mayor o igual a 11,15% (WACC) en caso de que ésta desee añadir valor con la nueva unidad de negocio en condiciones normales de operaciones.

4.4 VENTAJAS COMPETITIVAS

- La Botica & Droguería Bristol entra en la parroquia Calpi brindando productos variados y de calidad.
- Se ubicará la Botica en el centro de la parroquia, siendo este un lugar estratégico para que todas las personas tengan acceso al servicio de farmacia que ofrece la empresa.
- Es la única Botica que ofrecería al consumidor fórmulas magistrales, productos más baratos que los productos tradicionales, manteniendo la buena calidad.
- La empresa brindará un servicio personalizado, en el cuál las personas se sentirán en un ambiente confianza.
- La Botica realiza consultas gratuitas con especialistas de diferentes áreas de la salud, brindando un servicio adicional a los consumidores, de esta manera, se ayuda a los habitantes a prevenir y tratar diferentes enfermedades.

CAPÍTULO V.- PROYECCIÓN FINANCIERA

5.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos. Es la predicción de las ventas de la empresa que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, éste cálculo se realiza mediante los datos de demanda futura.

El presupuesto de ventas de la Botica & Droguería Bristol es el siguiente:

PRESUPUESTO DE VENTA BOTICA & DROGUERÍA BRISTOL (CALPI)

tasa de crecimiento	1,34%		3,00%	3,30%	3,63%	3,99%	
inflación	5,22%						
		2013	2014	2015	2016	2017	
número de habitantes	6.469,00	6.555,68	6.643,53	6.732,55	6.822,77	6.914,20	
índice de participación		1.966,71	30,00%	2.192,37	33,00%	2.443,92	36,30%
monto por persona	54,67	57,52	60,53	63,69	67,01	70,51	
VENTAS ESPERADAS		113.132,32	132.696,22	155.643,30	182.558,61	214.128,37	
Productos farmacéuticos	77,00%	87.111,88	102.176,09	119.845,34	140.570,13	164.878,84	
Productos de consumo	19,00%	21.495,14	25.212,28	29.572,23	34.686,14	40.684,39	
Fórmulas magistrales	4,00%	4.525,29	5.307,85	6.225,73	7.302,34	8.565,13	

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

El presupuesto se realizó para 5 años, en el cuál, se encuentra 6.469 que es el número total de habitantes de la parroquia Calpi, el monto anual por persona en el sector que consume en farmacias o boticas es de 54,67 dólares, la tasa de crecimiento de la población de Chimborazo de 1,34% y la inflación anual de 5,22%.

La empresa tendrá una participación de mercado del 30% el primer año, es decir, en el 2013 y crecerá el 10% de la participación cada año. Se tomará en cuenta la tasa de crecimiento y la inflación a partir del año 2013, subiendo año a año.

Según el estudio de mercado realizado, de las personas encuestadas el 77% consumen medicamentos, el 19% productos de consumo y el 4% fórmulas magistrales, teniendo así el total de las ventas presupuestas por cada producto que vende la Botica & Droguería Bristol.

5.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS

El presupuesto de compras implica determinar el número de unidades que se debe adquirir para hacer frente al consumo, para tener una cantidad razonable como inventario, de manera que no implique mayores costos por almacenaje ni riesgos por pérdida o deterioro.

Los objetivos principales del presupuesto de compras son:

- Garantizar el abastecimiento oportuno de la demanda interna de inventarios.
- Obtener adecuados precios de adquisición, lo cual incluiría el aprovechamiento de descuentos por pronto pago.
- Evitar en lo posible la sobreinversión en inventarios.

El presupuesto de compras de la Botica & Droguería Bristol es el siguiente:

PRESUPUESTO DE COMPRA BOTICA & DROGUERÍA BRISTOL (CALPI)

		2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS ESPERADAS		113.132,32	132.696,22	155.643,30	182.558,61	214.128,37
Productos farmacéuticos	77,00%	87.111,88	102.176,09	119.845,34	140.570,13	164.878,84
Productos de consumo	19,00%	21.495,14	25.212,28	29.572,23	34.686,14	40.684,39
Fórmulas magistrales	4,00%	4.525,29	5.307,85	6.225,73	7.302,34	8.565,13
COMPRAS						
Productos farmacéuticos	67,00%	58.364,96	68.457,98	80.296,38	94.181,99	110.468,83
Productos de consumo	67,00%	14.401,74	16.892,23	19.813,39	23.239,71	27.258,54
Fórmulas magistrales	67,00%	3.031,95	3.556,26	4.171,24	4.892,57	5.738,64
COMPRAS ESPERADAS		75.798,65	88.906,47	104.281,01	122.314,27	143.466,01
compras al contado		69.482,10	81.497,60	95.590,93	112.121,41	143.466,01
compras a crédito			6.316,55	7.408,87	8.690,08	10.192,86
TOTAL SALIDA DE EFECTIVO		69.482,10	87.814,15	102.999,80	120.811,50	153.658,86

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

Como política de la empresa compran de inventario el 67% de las ventas de todos los productos que ofrecen. Puesto que se trata en especial de productos farmacéuticos, y son productos que se pueden caducar, tienen una alta rotación de inventario.

La empresa compra a crédito obteniendo un descuento por pronto pago. Al año siguiente se pagará la cuenta por pagar del mes de diciembre.

5.3 PRESUPUESTO DE GASTO OPERACIONALES

El presupuesto de gastos operacionales involucra todos los gastos que fueron necesarios para poner en marcha una empresa. Además, muestra los gastos necesarios para mantener los productos y servicios que ya existen y los gastos para lanzar nuevos productos y atraer nuevos clientes.

El presupuesto de gastos operacionales dentro de los 5 años de la Botica & Droguería Bristol es:

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES BOTICA & DROGUERÍA BRISTOL (CALPI)					
	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS ESPERADAS	113.132,32	132.696,22	155.643,30	182.558,61	214.128,37
GASTOS OPERACIONALES					
Gasto personal	14.478,05	16.548,00	17.411,80	18.320,70	19.277,04
Gasto de venta 2,00%	2.262,65	2.653,92	3.112,87	3.651,17	4.282,57
Gasto capacitación personal	475,00	475,00	475,00	475,00	475,00
Gastos operacionales	1.000,00				
estudio de mercado	800,00				
gastos preoperacionales	200,00				
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	18.215,69	19.676,92	20.999,67	22.446,87	24034,607

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

Dentro de este presupuesto se encuentran los gastos de personal, los gastos de venta, la capacitación del personal, los gastos de estudio de mercado y los gastos en los permisos (Ministerio de Salud Pública) que se necesitan para abrir una Botica en la parroquia Calpi.

El rol de pagos para obtener los gastos de personal es:

ROL DE PAGOS										
ENERO	sueldo	13º	14º	vacaciones	fondos de reserva	horas suplementarias	horas extraordinarias	aporte patronal	11,15%	
1 trabajador	292,00	24,33	24,33	19,47	24,33	73,00	19,47	42,87		
1 contadora	292,00	24,33	24,33	19,47	24,33			32,56		
1 gerente	300,00	25,00	24,33	20,00	25,00			33,45		
TOTAL MENSUAL	884,00	73,67	73,00	58,93	73,67	73,00	19,47	108,88		BENEFICIOS
TOTAL PRIMER AÑO	10.608,00	884,00	511,00	58,93		876,00	233,60	1.306,51	14.478,05	3.870,05
	10.608,00	884,00	876,00	58,93	884,00	876,00	233,60	1.306,51	15.727,05	
TOTAL SEGUNDO AÑO	11.161,74	930,14	921,73	62,01	930,14	921,73	245,79	1.374,71	16.548,00	5.386,26

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

5.3.1 Presupuesto de Gastos Administrativos

El presupuesto de gastos administrativos es la determinación de gastos que incurre la empresa para mantener activo el giro del negocio. Generalmente,

estos gastos tienden a ser fijos. Dentro de la categoría de gastos administrativos se considera a: seguros, impuestos, arriendos, etc.

La Botica & Droguería Bristol tiene el siguiente presupuesto de gastos administrativos:

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS													
BOTICA & DROGUERÍA BRISTOL (CALPI)													
		2013	2014	2015	2016	2017							
VENTAS ESPERADAS		-28.229,91	-12.838,07	2.553,77	17.945,61	33.337,45							
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
Arriendo	80,00	960,00	12,00%	960,00	960,00	1.075,20	1.075,20	1.204,22					
luz	3,00	36,00	4,00%	37,44	38,94	40,50	42,11	43,80					
agua	7,00	84,00	5,00%	88,20	92,61	97,24	102,10	107,21					
teléfono	6,00	72,00	5,00%	75,60	79,38	83,35	87,52	91,89					
publicidad				4.525,29	4,00%	2.653,92	2,00%	3.112,87	2,00%	3.651,17	2,00%	4.282,57	2,00%
transporte	5,00	1.558,80	3,00%	1.605,56	1.653,73	1.703,34	1.754,44	1.807,08					
mantenimiento	45,00	540,00	3,00%	556,20	572,89	590,07	607,77	626,01					
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		7.848,30	6.051,47	6.702,57	7.320,32	8.162,77	8.752,22	9.407,11					

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

El precio de cada uno de los gastos es tomado del estudio realizado en la parroquia Capil, se considera de cada gasto administrativo la inflación anual a partir del año 2013.

El gasto de publicidad será considerado el 4%| el primer año y 2% los años siguientes de las ventas esperadas, considerando así, una fuerte publicidad el primer año para que los habitantes de la parroquia se familiaricen con la empresa.

Se distribuirán los productos que ofrecerá la unidad de negocio a la parroquia mediante transporte interprovincial, con las adecuadas normas sanitarias para el transporte de medicamentos.

5.3.2 Presupuesto de Gastos de Venta

El presupuesto de gasto de venta es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero. Se le considera como estimado y se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del inventario.

El presupuesto de venta de la Botica & Droguería Bristol es:

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA BOTICA & DROGUERÍA BRISTOL (CALPI)						
		2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS ESPERADAS		113.132,32	132.696,22	155.643,30	182.558,61	214.128,37
Gasto de venta	2,00%	2.262,65	2.653,92	3.112,87	3.651,17	4.282,57

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

Se consideró el 2% de las ventas esperadas para el gasto de venta, dentro de estos gastos se tiene:

- Gastos de viaje
- Costo de muestrarios
- Personal de venta

5.3.3 Presupuesto de Gastos e Ingresos Financieros

El presupuesto de gastos e ingresos financieros es aquel que muestra el valor que se gastará por tener obligaciones con instituciones financieras y el valor que se puede obtener al invertir en acciones.

El presupuesto de gastos e ingresos financieros de la Botica & Droguería Bristol es el siguiente:

Otros Ingresos o Egresos Financieros					
	2013	2014	2015	2016	2017
Intereses pagados	605,80				
intereses ganados			392,02	911,32	1576,09
TOTAL GASTO E INGRESO FINANCIERO	605,80	0	392,02	911,32	1.576,09

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

La empresa tendrá el 11% anual (0,92% mensual) de gastos financieros sobre los 10.000 dólares de deuda, únicamente se pagará el primer año puesto que la deuda del financiamiento de la inversión inicial tienen plazo de un año.

A partir del tercer año, es decir, en el año 2015 la empresa podrá invertir en acciones obteniendo ingresos financieros del 5% del valor invertido en valores negociables.

5.4 BALANCE GENERAL PROYECTADO

El balance general proyectado es el estado financiero de una empresa con una estimación a un tiempo determinado. El balance muestra contablemente los activos (lo que la empresa posee), los pasivos (sus deudas) y el patrimonio.

El balance general muestra la situación contable de la empresa. A través de este, se puede acceder a información vital del negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

El balance general proyectado de la empresa es el siguiente:

BALANCE GENERAL BOTICA & DROGUERÍA BRISTOL (CALPI)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja/bancos	500,00	4.364,20	5.168,80	6.032,73	7.048,29	8.733,32
Inventario	16.400,00	13.627,64	25.560,34	30.041,74	35.999,86	40.362,79
Inversiones	0,00	0,00	0,00	7.840,36	18.226,36	31.521,70
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	16.900,00	17.991,84	30.729,14	43.914,83	61.274,51	80.617,81
ACTIVOS FIJOS						
Muebles y enseres	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Equipo de Cómputo	600,00	600,00	600,00	600,00	0,00	0,00
(-) Depreciación		449,98	449,98	449,98	250,00	250,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.100,00	2.650,02	2.650,02	2.650,02	2.250,00	2.250,00
TOTAL ACTIVOS	20.000,00	20.641,86	33.379,16	46.564,85	63.524,51	82.867,81
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
Proveedores	0,00	0,00	6.316,55	7.408,87	8.690,08	8.690,08
Documentos por pagar	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IESS y beneficios por pagar	0,00	3.870,05	5.386,26	5.667,42	5.963,26	6.274,54
TOTAL PASIVO	10.000,00	3.870,05	11.702,81	13.076,30	14.653,35	14.964,63
PATRIMONIO						
Capital	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Pérdida/Utilidad	0,00	6.094,63	10.508,71	14.083,37	18.580,32	23.743,33
Reserva legal		677,18	1.167,63	1.564,82	2.064,48	2.638,15
Acciones	0,00	0,00	0,00	7.840,36	18.226,36	31.521,70
TOTAL PATRIMONIO	10.000,00	16.771,81	21.676,35	33.488,55	48.871,16	67.903,18
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20.000,00	20.641,86	33.379,16	46.564,85	63.524,50	82.867,81

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

En el año 2012, se presenta el balance general inicial y los siguientes años desde el año 2013 hasta el 2017 se presentan los balances finales.

Dentro de los activos se encuentran los activos corrientes y los activos fijos.

Dividiéndose los mismos en:

- Activos Corrientes
 - ❖ Caja/Bancos
 - ❖ Inventario
 - ❖ Inversiones
- Activos Fijos
 - ❖ Muebles y enseres
 - ❖ Equipo de cómputo

La depreciación de los activos fijos es la siguiente:

DEPRECIACIÓN							
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	COSTO	%	2013	2014	2015	2016	2017
Muebles y enseres	2.500,00	10,00%	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Equipo de cómputo	600,00	33,33%	199,98	199,98	199,98		
TOTAL	3.100,00		449,98	449,98	449,98	250,00	250,00

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

Teniendo como muebles y enseres un total de 2.500 dólares y en equipo de cómputo se comprará un punto de venta el cual tiene un costo de 600 dólares.

En los pasivos existe únicamente los pasivos corrientes y se dividen en:

- ❖ Proveedores
- ❖ Documentos por pagar
- ❖ IESS y beneficios por pagar

Mientras que en el patrimonio se tiene:

- Capital
- Pérdida/Utilidad
- Reserva legal
- Acciones

5.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados proyectado presenta de manera contable la utilidad de un periodo. Presenta todos los gastos e ingresos que afectan a la empresa, todo esto con el fin de conocer las utilidades que genera para sus accionistas y empleados.

Este estado permite medir los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado, en términos de utilidades.

El estado de resultados proyectado de la Botica & Droguería Bristol es:

ESTADO DE RESULTADOS BOTICA & DROGUERÍA BRISTOL (CALPI)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	113.132,32	132.696,22	155.643,30	182.558,61	214.128,37
(-) costo de ventas	75.798,65	88.906,47	104.281,01	122.314,27	143.466,01
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	37.333,66	43.789,75	51.362,29	60.244,34	70.662,36
GASTOS OPERACIONALES	18.215,69	19.676,92	20.999,67	22.446,87	24.034,61
Gasto personal	14.478,05	16.548,00	17.411,80	18.320,70	19.277,04
Gasto de venta	2.262,65	2.653,92	3.112,87	3.651,17	4.282,57
Gasto capacitación personal	475,00	475,00	475,00	475,00	475,00
Gastos operacionales	1.000,00				
GASTOS ADMINISTRATIVOS	7.848,30	6.051,47	6.702,57	7.320,32	8.162,78
Arriendo	960,00	960,00	1.075,20	1.075,20	1.204,22
luz	37,44	38,94	40,50	42,11	43,80
agua	88,20	92,61	97,24	102,10	107,21
teléfono	75,60	79,38	83,35	87,52	91,89
publicidad	4.525,29	2.653,92	3.112,87	3.651,17	4.282,57
transporte	1.605,56	1.653,73	1.703,34	1.754,44	1.807,08
mantenimiento	556,20	572,89	590,07	607,77	626,01
Gasto depreciación	449,98	449,98	449,98	250,00	250,00
UTILIDAD OPERACIONAL	10.819,70	17.611,38	23.210,08	30.227,15	38.214,98
Otros Ingresos o Egresos					
Intereses pagados	605,80				
intereses ganados			392,02	911,32	1.576,09
UTILIDAD ANTES IMP. Y PART.	10.213,90	17.611,38	23.602,09	31.138,46	39.791,06
15% Trabajadores 15,00%	1.532,08	2.641,71	3.540,31	4.670,77	5.968,66
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	8.681,81	14.969,68	20.061,78	26.467,69	33.822,40
22% IR 22,00%	1.910,00	3.293,33	4.413,59	5.822,89	7.440,93
UTILIDAD NETA	6.771,81	11.676,35	15.648,19	20.644,80	26.381,48
Reserva Legal 10,00%	677,18	1.167,63	1.564,82	2.064,48	2.638,15
PAGO DE DIVIDENDOS	6.094,63	10.508,71	14.083,37	18.580,32	23.743,33

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

En el estado de resultados proyectado se muestran las ventas esperadas a partir del año 2013, se resta el 67% del costo de venta obteniendo la utilidad bruta en ventas. De este resultado se resta los gastos operacionales, administrativos y de depreciación, obteniendo la utilidad operacional. De este valor se restan los intereses, los cuáles, solo se obtendrá el primer año puesto que la deuda tiene dicho plazo. Adicionalmente, se suman los intereses que se obtendrán por las inversiones realizadas.

Obtenido este valor se resta el 15% de trabajadores y el 22% (a partir del año 2013) del impuesto a la renta, teniendo como resultado la Utilidad Neta. Para el pago de dividendos, se le resta la reserva legal del 10%.

Podemos observar, que la empresa a partir del primer año, es decir 2013, tiene una utilidad de 6.771,81, llegando a alcanzar una utilidad en el año 2017 de 26.381,48. Por lo que se considera un negocio favorable.

5.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja proyectado es una herramienta administrativa para controlar el dinero que entra y sale de un negocio. Es decir, que muestra todos los ingresos y todos los gastos que recibe o da en efectivo una empresa.

Adicionalmente, muestra la deuda con sus intereses y las posibles inversiones que puede tener la empresa a lo largo de la vida económica del proyecto.

El flujo de caja proyectado es el siguiente:

FLUJO DE CAJA BOTICA & DROGUERÍA BRISTOL (CALPI)					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
ENTRADAS DE EFECTIVO					
Ingreso por ventas	113.132,32	132.696,22	155.643,30	182.558,61	214.128,37
TOTAL DE ENTRADAS EFECTIVO	113.132,32	132.696,22	155.643,30	182.558,61	214.128,37
SALIDAS DE EFECTIVO					
Compras presupuestadas	69.482,10	81.497,60	95.590,93	112.121,41	143.466,01
Proveedores	-	6.316,55	7.408,87	8.690,08	10.192,86
Gastos operacionales	26.063,99	25.728,39	27.702,24	29.767,20	32.197,38
Equipo de cómputo	600,00				
Muebles y enseres	2.500,00				
Pago de dividendos	6.094,63	10.508,71	14.083,37	18.580,32	23.743,33
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	104.740,72	124.051,25	144.785,41	169.159,02	209.599,57
FLUJO DE CAJA	8.391,60	8.644,97	10.857,90	13.399,60	4.528,80
Saldo inicial de Caja	500,00	4.364,20	5.168,80	6.032,73	7.048,29
FLUJO NETO DE CAJA	8.891,60	13.009,17	16.026,70	19.432,32	11.577,09
FINANCIAMIENTO					
<i>Contratación de prestamos</i>	6.078,40				
Pago de prestamos C.P.	10.000,00				
Intereses Pagados C.P.	605,80				
Pago de prestamos L.P.					
Intereses Pagados L.P.					
<i>Compra de Valores Negociables</i>		7.840,36	18.226,36	31.521,70	35.941,56
Recuperación de V. Neg.			7.840,36	18.226,36	31.521,70
Interes COBRADOS			392,02	911,32	1.576,09
SALDO FINAL DE CAJA	4.364,20	5.168,80	6.032,73	7.048,29	8.733,32

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

El flujo de caja muestra las entradas de efectivo (ingresos por ventas) y las salidas de efectivo (compras presupuestadas, proveedores, gastos operacionales, activos fijos y

pago de dividendos), dando como resultado el flujo de caja. Se toma en cuenta también el saldo inicial de caja.

Asimismo, se considera el financiamiento, siendo este la contratación de préstamos por un año de 10.000 dólares y la compra de valores negociables a partir del año 2015 y se comprará acciones con una tasa de interés del 5%.

De este estado financiero se obtiene el saldo final de caja del balance general proyectado, el valor de las inversiones y los intereses ganados.

CAPÍTULO VI.- EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 HERRAMIENTAS FINANCIERAS

6.1.1 Valor Actual

El valor actual representa el ingreso o el egreso futuro expresado en dinero de hoy. El único objetivo que tiene es conocer el rendimiento del capital invertido en valor presente. Se descuentan las cantidades a una tasa de descuento determinada. Esta tasa de interés refleja el elemento de riesgo que existe en una operación determinada.

El valor actual que se obtiene del flujo de caja de la Botica & Droguería Bristol es:

EVALUACION DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO PARA LA EMPRESA					
FLUJO NETO DE CAJA	8.891,60	13.009,17	16.026,70	19.432,32	11.577,09
(+) Gastos Depreciación	450,00	450,00	450,00	2.750,00	2.750,00
FLUJO DE CAJA	-20.000,00	9.341,60	13.459,17	16.476,70	22.182,32

VA	\$ 54.282
----	-----------

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

Tiene un valor actual de 54.282 dólares sin restar la inversión inicial, se tomó en cuenta los valores del flujo de caja desde el año 2013 al año 2015.

6.1.2 Valor Actual Neto

El valor actual neto (VAN) es el valor medido en dinero de hoy, es el valor traído a valor presente a la tasa de descuento (es la tasa mínima esperada para pagar remuneraciones), es el excedente después de haber pagado las obligaciones y haber recuperado la inversión.

El valor actual de la nueva unidad de negocio es:

EVALUACION DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO PARA LA EMPRESA						
FLUJO NETO DE CAJA		8.891,60	13.009,17	16.026,70	19.432,32	11.577,09
(+) Gastos Depreciación		450,00	450,00	450,00	2.750,00	2.750,00
FLUJO DE CAJA	- 20.000,00	9.341,60	13.459,17	16.476,70	22.182,32	14.327,09

VAN	\$ 34.282
-----	-----------

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

El cálculo del VAN es el valor actual de todos los flujos de caja desde al año 2013 al año 2015 menos la inversión inicial de 20.000 dólares, obteniendo un VAN positivo de 34.282 dólares.

La regla de decisión del VAN es que todo proyecto debe llevarse a cabo cuando el VAN es positivo.

6.1.3 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad económica del proyecto. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para proyectos con flujos negativos al inicio y luego flujos positivos, el criterio de decisión es invertir en aquellos proyectos cuya TIR sea superior a la tasa de descuento.

La TIR es una característica propia del proyecto, independiente de la situación de los accionistas.

La TIR que se obtuvo del proyecto es la siguiente:

EVALUACION DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO PARA LA EMPRESA						
FLUJO NETO DE CAJA		8.891,60	13.009,17	16.026,70	19.432,32	11.577,09
(+) Gastos Depreciación		450,00	450,00	450,00	2.750,00	2.750,00
FLUJO DE CAJA	- 20.000,00	9.341,60	13.459,17	16.476,70	22.182,32	14.327,09

TIR	59,58%
-----	--------

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

La TIR se obtuvo del flujo de caja desde el año 2013 hasta el año 2015, incluida la inversión inicial, obteniendo un resultado de 59,58%. Esta tasa es superior a la tasa de descuento, siendo esta de 11,15% por lo que el proyecto se debe aceptar, según la regla de la TIR.

6.1.4 Período de Recuperación Inmediata

El período de recuperación inmediata muestra el tiempo en el que se recupera la inversión inicial, mide el tiempo que se requiere para que los flujos futuros de la inversión recuperen la inversión inicial.

Para el caso de la Botica & Droguería Bristol el tiempo de recuperación es de:

EVALUACION DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO PARA LA EMPRESA						
FLUJO NETO DE CAJA		8.891,60	13.009,17	16.026,70	19.432,32	11.577,09
(+) Gastos Depreciación		450,00	450,00	450,00	2.750,00	2.750,00
FLUJO DE CAJA	-	20.000,00	9.341,60	13.459,17	16.476,70	22.182,32

PRI	1	año		
	9	meses	15	días

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

La inversión inicial de 20.000 dólares se recuperará en 1 año, 9 meses y 15 días. Es decir entre el año 2013 y 2014. Entre menor sea el período de recuperación, será mejor para los inversionistas.

6.1.5 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en calcular nuevos flujos de caja, analizando los diferentes escenarios, con valores negativos y positivos, con el fin de mejorar las estimaciones y decisiones tomando en cuenta diferentes escenarios con variables cambiantes que nos permitan hacer diferentes estimaciones de resultados e identificar los posibles riesgos, para poder tomar estrategias y decisiones oportunas.

El análisis que se realizó a la empresa fue a través de la suma de la utilidad neta de los 5 años de la vida económica del proyecto, siendo ésta de 81.122,63 dólares. Adicionalmente, se tomó en cuenta el monto anual por habitante desde 10 hasta 80 dólares y el número de habitantes desde 2.000 hasta 7.000 habitantes.

5 AÑOS

Ventas Netas	798.158,82
(-) costo de ventas	534.766,41
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	263.392,41
GASTOS OPERACIONALES	105.373,76
Gasto personal	86.035,58
Gasto de venta	15.963,18
Gasto capacitación personal	2.375,00
Gastos operacionales	1.000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	36.085,43
Arriendo	5.274,62
luz	202,79
agua	487,36
teléfono	417,74
publicidad	18.225,82
transporte	8.524,16
mantenimiento	2.952,94
Gasto depreciación	1.849,94
UTILIDAD OPERACIONAL	120.083,28
Otros Ingresos o Egresos	
Intereses pagados	605,80
intereses ganados	2.879,42
UTILIDAD ANTES IMP. Y PART.	122.356,90
15% Trabajadores	18.353,54
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	104.003,37
22% IR	22.880,74
UTILIDAD NETA	81.122,63

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD												
Utilidad	Habitantes											
	2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00	5.500,00	6.000,00	6.500,00	7.000,00	
81.122,63												
10,00	-65610,10	-63411,26	-61212,43	-59013,59	-56814,76	-54615,93	-52417,09	-50218,26	-48019,42	-45820,59	-43621,75	
15,00	-61212,43	-57914,18	-54615,93	-51317,67	-48019,42	-44721,17	-41422,92	-38124,67	-34826,42	-31528,16	-28229,91	
20,00	-56814,76	-52417,09	-48019,42	-43621,75	-39224,08	-34826,42	-30428,75	-26031,08	-21633,41	-17235,74	-12838,07	
25,00	-52417,09	-46920,00	-41422,92	-35925,83	-30428,75	-24931,66	-19434,57	-13937,49	-8440,40	-2943,32	2553,77	
Mont	30,00	-48019,42	-41422,92	-34826,42	-28229,91	-21633,41	-15036,90	-8440,40	-1843,90	4752,61	11349,11	17945,61
o	35,00	-43621,75	-35925,83	-28229,91	-20533,99	-12838,07	-5142,15	2553,77	10249,69	17945,61	25641,53	33337,45
Anual	40,00	-39224,08	-30428,75	-21633,41	-12838,07	-4042,73	4752,61	13547,94	22343,28	31138,62	39933,96	48729,29
por	45,00	-34826,42	-24931,66	-15036,90	-5142,15	4752,61	14647,36	24542,12	34436,87	44331,63	54226,38	64121,14
Habit	50,00	-30428,75	-19434,57	-8440,40	2553,77	13547,94	24542,12	35536,29	46530,46	57524,63	68518,81	79512,98
ante	55,00	-26031,08	-13937,49	-1843,90	10249,69	22343,28	34436,87	46530,46	58624,05	70717,64	82811,23	94904,82
	60,00	-21633,41	-8440,40	4752,61	17945,61	31138,62	44331,63	57524,63	70717,64	83910,65	97103,65	110296,66
	65,00	-17235,74	-2943,32	11349,11	25641,53	39933,96	54226,38	68518,81	82811,23	97103,65	111396,08	125688,50
	70,00	-12838,07	2553,77	17945,61	33337,45	48729,29	64121,14	79512,98	94904,82	110296,66	125688,50	141080,34
	75,00	-8440,40	8050,86	24542,12	41033,37	57524,63	74015,89	90507,15	106998,41	123489,67	139980,93	156472,18
	80,00	-4042,73	13547,94	31138,62	48729,29	66319,97	83910,65	101501,32	119092,00	136682,67	154273,35	171864,03

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

Como podemos observar, a partir de 25 dólares de consumo por 7.000 habitantes ya se empieza a tener utilidad, teniendo la mayor utilidad (mejor escenario) con el consumo de 80 dólares por habitante y la mayor pérdida (peor escenario) con 10 dólares de consumo por 2.000 habitantes.

6.1.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio sirve para determinar la cantidad mínima de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar. Las ventas son iguales a los costos y los gastos, es el punto de referencia a partir del cual un incremento en los niveles de venta generará utilidades, pero también un decremento generará pérdidas.

El punto de equilibrio de la Botica & Droguería Bristol es el siguiente:

PUNTO DE EQUILIBRIO

	5 AÑOS
Ventas Netas	381.788,19
(-) costo de ventas	255.798,09
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	125.990,10
<hr/>	
GASTOS OPERACIONALES	97.046,35
Gasto personal	86.035,58
Gasto de venta	7.635,76
Gasto capacitación personal	2.375,00
Gastos operacionales	1.000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	26.577,68
Arriendo	5.274,62
luz	202,79
agua	487,36
teléfono	417,74
publicidad	8.718,07
transporte	8.524,16
mantenimiento	2.952,94
Gasto depreciación	1.849,94
UTILIDAD OPERACIONAL	516,14
<hr/>	
Otros Ingresos o Egresos	
Intereses pagados	605,80
intereses ganados	89,66
UTILIDAD ANTES IMP. Y PART.	0,00
<hr/>	
15% Trabajadores	0,00
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	0,00
<hr/>	
22% IR	0,00
UTILIDAD NETA	0,00

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

Se realizó el análisis observando el cambio tanto en el número de habitantes como en el precio que gastan anualmente las personas en las zonas rurales.

No tiene utilidad ni pérdida cuando 3.095 habitantes compran 54,67 dólares al año o cuando 6.469 habitantes compran 26,15 dólares al año. Teniendo un total de ventas durante los 5 años de la vida del proyecto de 381.788,19 dólares. Considerando las mismas observaciones realizadas cuando se tienen ventas normales.

6.2 ANÁLISIS FINANCIERO

6.2.1 Razones de Liquidez

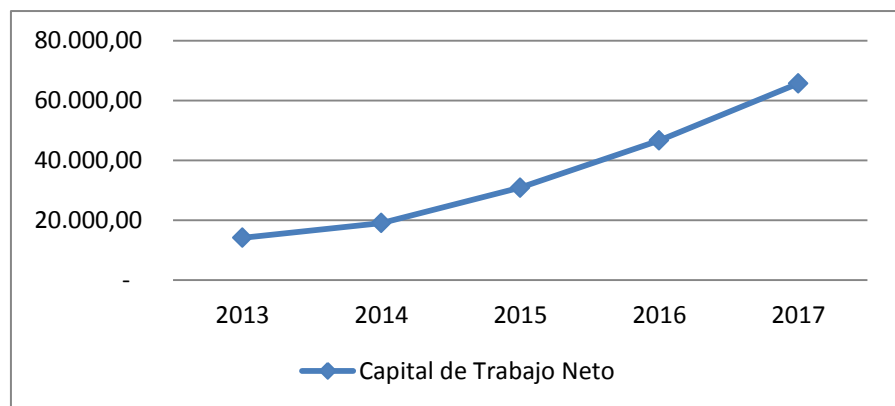
Estas razones miden la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones a corto plazo. Es también la habilidad que tiene la empresa para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Las razones de liquidez analizadas son las siguientes:

<i>Liquidez</i>		2013	2014	2015	2016	2017
Capital de Trabajo Neto	= Activo Circulante - Pasivo Circulante	14.121,79	19.026,33	30.838,53	46.621,16	65.653,18
Razón Circulante	= $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	4,65	2,63	3,36	4,18	5,39
Razón Ácida	= $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	1,13	0,44	1,06	1,72	2,69
Índice de Contracción	= $(1 - (1/\text{Razón Circulante})) * 100$	78,49	61,92	70,22	76,09	81,44
Índice de Suficiencia	= $\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	3,65	1,63	2,36	3,18	4,39

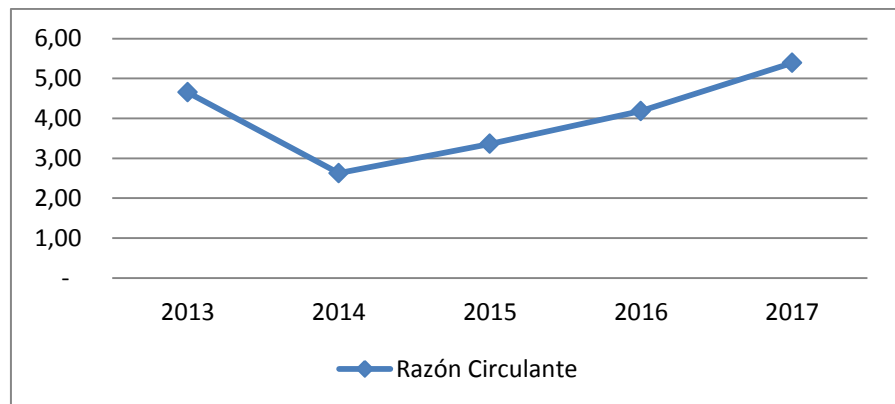
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Capital de Trabajo:** se dispone de 14.121,79 dólares en el primer año, cifra que va en aumento, para solventar las operaciones del negocio en los años siguientes.



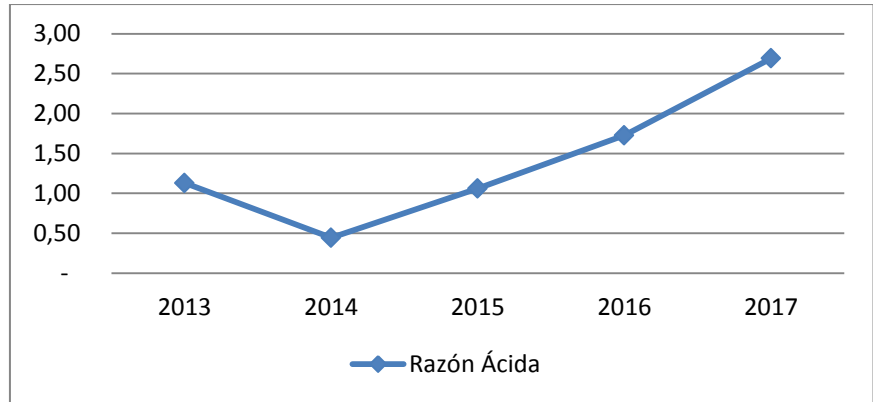
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Razón Circulante:** Por cada 1 dólar de deuda a corto plazo se dispone de 4,65 dólares de activos corrientes en el primer año. Este índice alto muestra que existe una lenta rotación de capital de trabajo y por ende hay acumulación de recursos ociosos. Únicamente en el año 2014 se reduce ese valor.



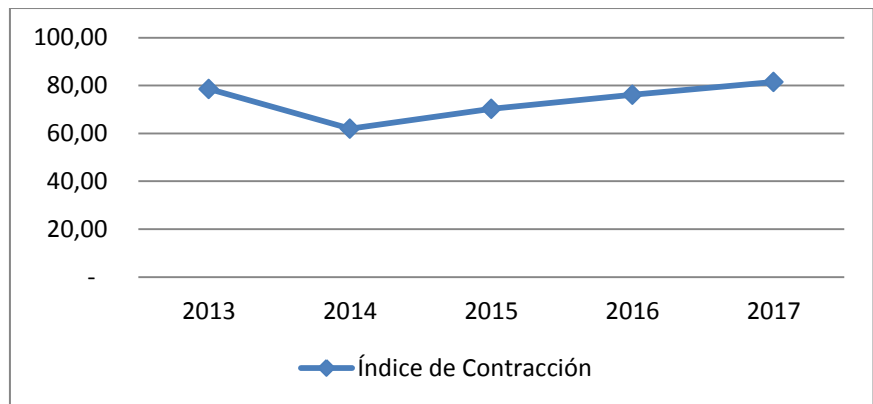
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Razón Ácida:** Por cada 1 dólar de deuda a corto plazo se dispone de 1,13 dólares de activos líquidos, para cubrir dicho dólar de deuda. En el segundo año no se dispone de un valor mayor a un dólar. A partir del tercer año vuelve a incrementar la cifra,



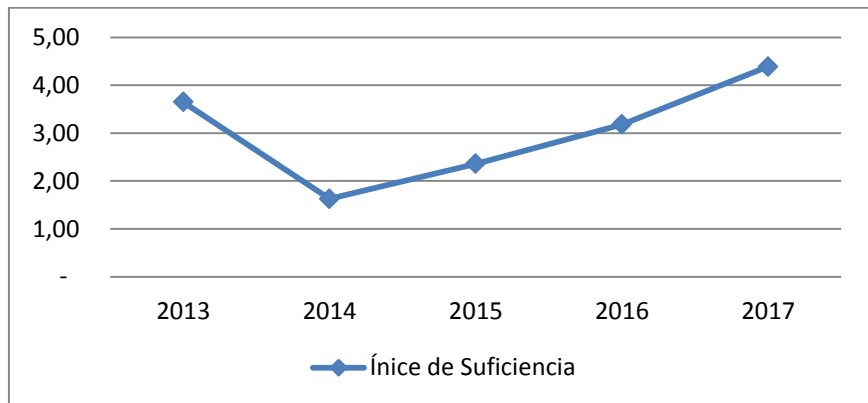
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Índice de Contracción:** Se puede disminuir un 78,49% de activos corrientes sin que se afecte el cumplimiento de los pasivos corrientes. Cifra que disminuye al segundo año y aumenta en los años siguientes.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Índice de Suficiencia:** Por cada 1 de deuda corriente cancelado le quedaría a la empresa \$3,65 de capital de trabajo. Cifra que cae en el segundo año y se incrementa a partir del tercero.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

6.2.2 Razones de Rentabilidad

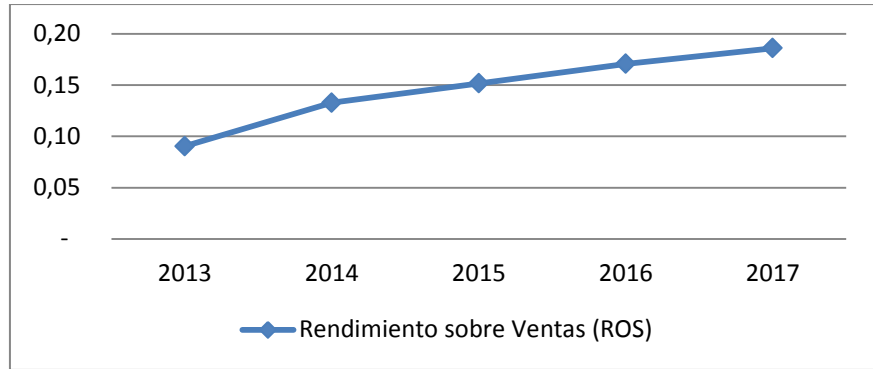
Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades. Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa tanto de los activos y ventas como de la inversión de los accionistas.

Las razones de rentabilidad analizadas son las siguientes:

<i>Rentabilidad</i>		2013	2014	2015	2016	2017	
Rendimiento sobre Ventas (ROS)	= $\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$	0,09	0,13	0,15	0,17	0,19	Porcentaje (%)
Rendimiento sobre Activos (ROA)	= $\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$	0,49	0,53	0,51	0,49	0,48	Porcentaje (%)
Rendimiento de Capital (ROE)	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$	0,40	0,54	0,47	0,42	0,39	Dólar
DUPONT	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	0,33	0,35	0,34	0,32	0,32	Porcentaje (%)
Margen Bruto de Utilidad	= $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	Dólar
Margen de Utilidad en Operaciones	= $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Netas}}$	0,10	0,13	0,15	0,17	0,18	Porcentaje (%)
Rendimiento sobre el Capital Empleado	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{(Patrimonio+deuda largo plazo)}}$	0,40	0,54	0,47	0,42	0,39	Porcentaje (%)
Rendimiento sobre el Capital de Trabajo	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Trabajo}}$	0,48	0,61	0,51	0,44	0,40	Porcentaje (%)

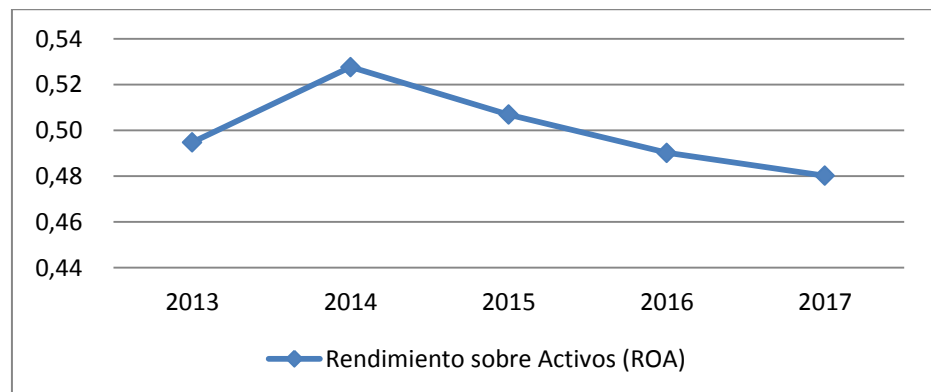
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- Rendimiento sobre Ventas (ROS):** La empresa tiene una rentabilidad del 9% sobre las ventas en el primer año analizado. Se aumenta el porcentaje en los siguientes años. No se puede calificar este resultado como favorable o desfavorable sin antes compararlo con el resultado de la industria.



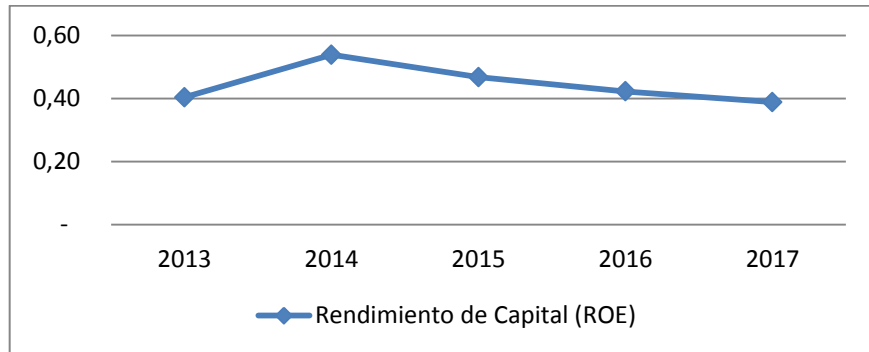
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- Rendimiento sobre Activos (ROA):** Esta empresa es 49% eficiente en la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles. Tiene el 49% de utilidad por cada 100 dólares de activos invertidos. Aumentando los siguientes 2 años y disminuyendo los siguientes 2.



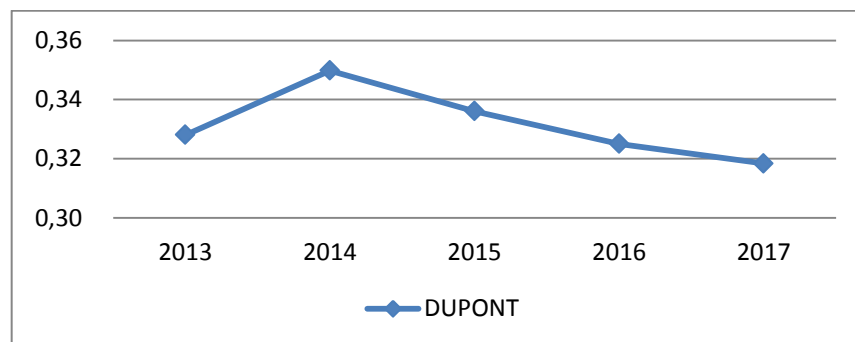
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Rendimiento de Capital (ROE):** Por cada 100 dólares invertidos en el patrimonio la empresa obtiene 0,40 centavos de utilidad. La utilidad aumenta en el año 2 y disminuye en los siguientes años.



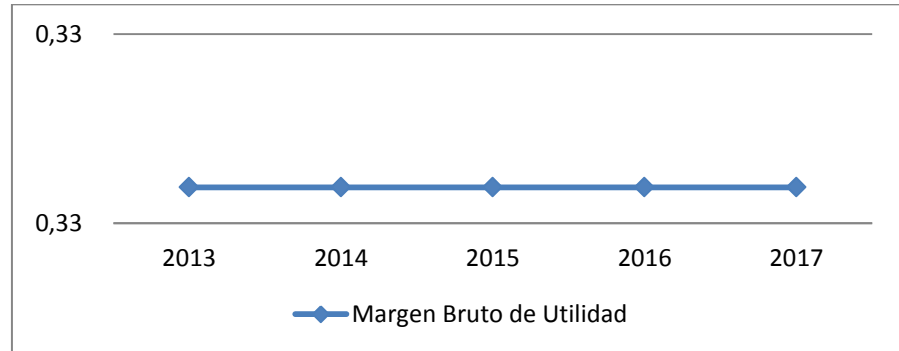
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Dupont:** La empresa es eficiente en un 33% en el uso de los recursos para producir ventas. Cifra que tiene una tendencia a disminuir los siguientes años.



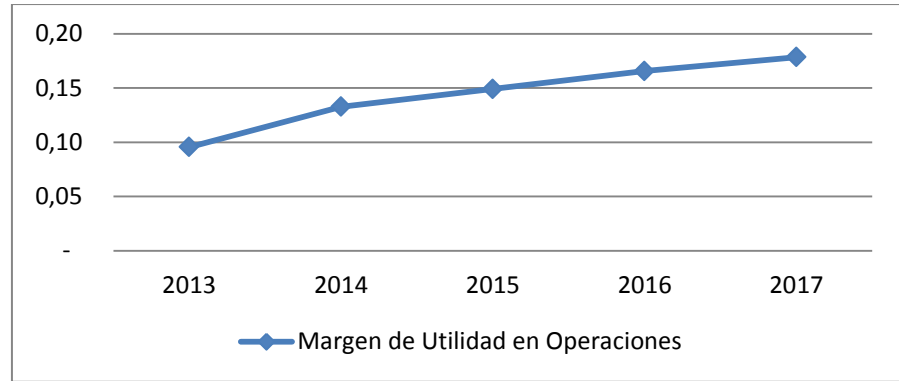
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Margen Bruto de Utilidad:** Por cada 100 dólares vendidos la empresa obtiene 33 dólares de utilidad (33%). Cifra que se mantiene estable durante los 5 años puesto que se compra el 67% de las ventas, de cada uno de los productos.



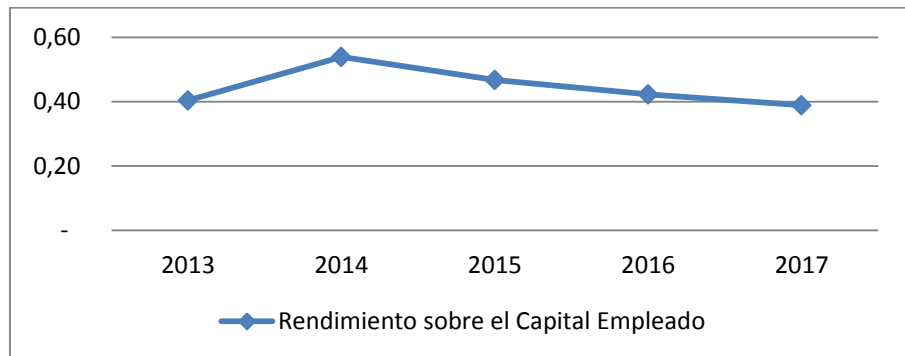
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Margen de Utilidad en Operaciones:** La empresa tiene un 90% de utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento. El margen de utilidad aumenta a través del tiempo pero baja el porcentaje de utilidad.



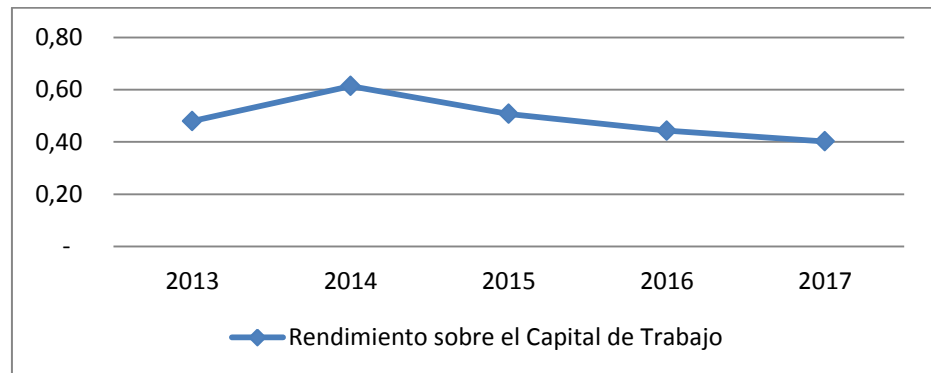
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Rendimiento sobre el Capital Empleado (ROCE):** La compañía tiene un 40% de rentabilidad de capitalización en el primer año. Porcentaje que aumenta el segundo año y disminuye los siguientes años.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Rendimiento sobre el Capital de Trabajo:** La empresa tiene un 48% de rentabilidad sobre la inversión o recursos a corto plazo. Disminuyendo los años siguientes.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

6.2.3 Razones de Endeudamiento

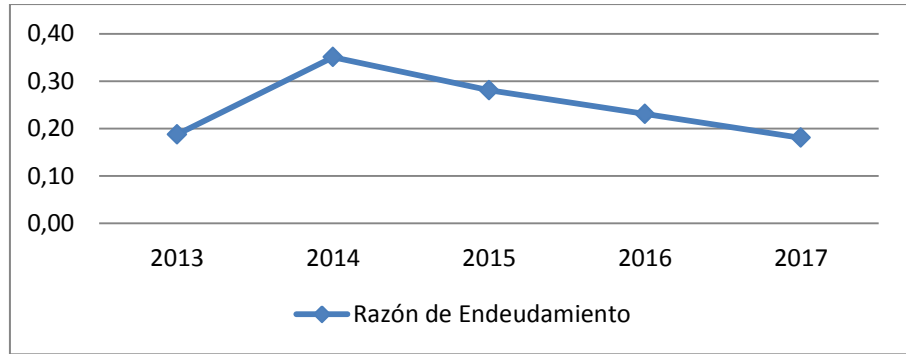
Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Las razones de endeudamiento analizadas son las siguientes:

<i>Endeudamiento</i>		2013	2014	2015	2016	2017	
Razón de Endeudamiento	= $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,19	0,35	0,28	0,23	0,18	Dólar
Concentración de endeudamiento a corto plazo	= $\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Porcentaje (%)
Apalancamiento Externo	= $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	0,23	0,54	0,39	0,30	0,22	Porcentaje (%)
Apalancamiento Interno	= $\frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Pasivo Total}}$	4,33	1,85	2,56	3,34	4,54	Dólar
Apalancamiento a corto plazo	= $\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Patrimonio Total}}$	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Porcentaje (%)
Endeudamiento Financiero	= $\frac{\text{Obligaciones Financieras corto y largo plazo}}{\text{Ventas Netas}}$	0,01	N/A	N/A	N/A	N/A	Porcentaje (%)
Impacto de la Carga Financiera	= $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Netas}}$	0,01	N/A	N/A	N/A	N/A	Porcentaje (%)

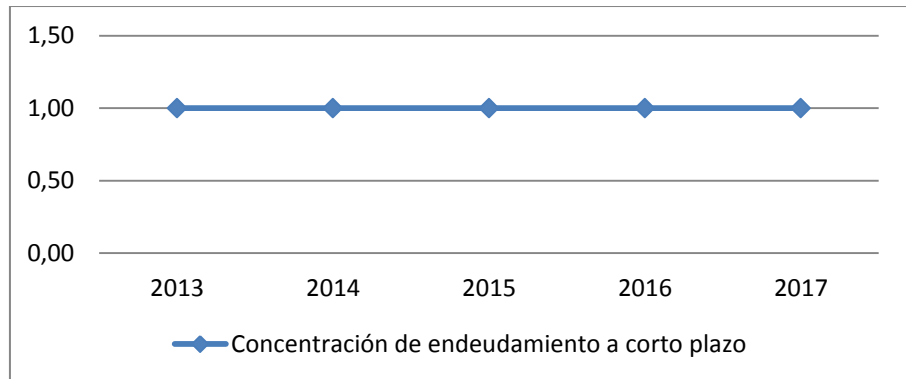
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- Razón de Endeudamiento:** Por cada 100 dólares que la empresa tiene en sus activos se endeuda 19 dólares el primer año, debido a que un endeudamiento es aceptable hasta un 60% esta empresa tiene la capacidad de contraer más deuda.



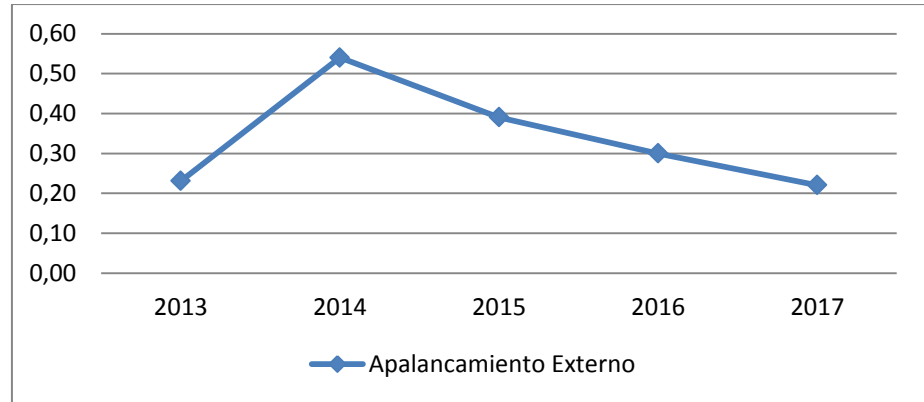
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo:** Del total del pasivo de la empresa el 100% corresponde al pasivo corriente. Puesto que no se tiene pasivo de largo plazo.



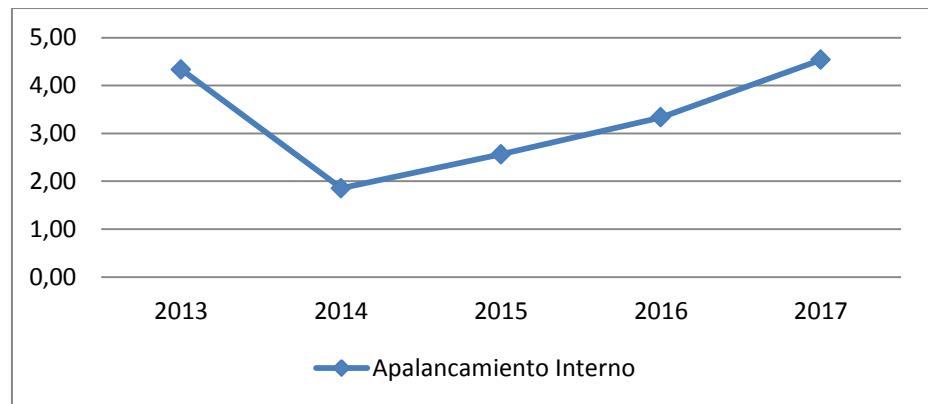
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Apalancamiento Externo:** El pasivo externo tiene una participación del 23% con respecto al patrimonio de la empresa.



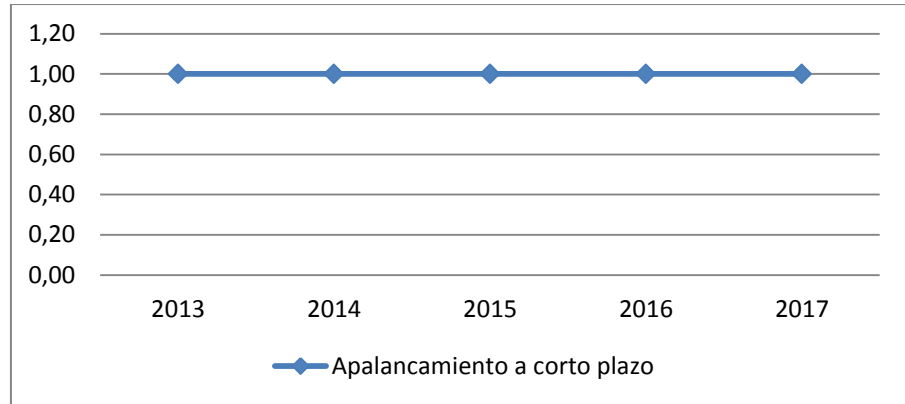
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Apalancamiento Interno:** Por cada 1 dólar de aporte de terceros se han aportado 4,33 dólares por los accionistas. Cifra que disminuye en el segundo año y aumento en los siguientes.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Apalancamiento a Corto Plazo:** El pasivo externo corriente tiene una participación del 100% con respecto al patrimonio de la empresa.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Endeudamiento Financiero:** El 1% de las ventas corresponde a las obligaciones financieras de corto plazo. Sólo se tiene este índice el primer año.
- **Impacto de la Carga Financiera:** El 1% representan los gastos financieros respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período. Se considera únicamente el primer año.

6.2.4 Razones de Actividad

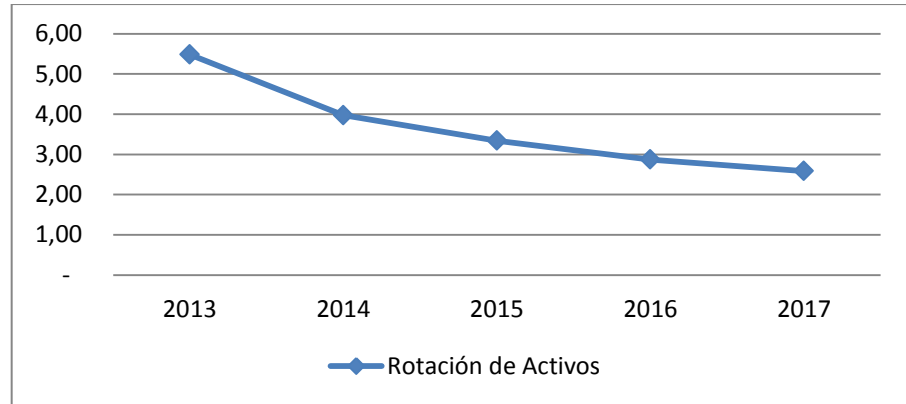
Estas razones miden la eficiencia de la empresa en la administración de sus activos y pasivos.

Las razones de actividad analizadas son las siguientes:

<i>Actividad</i>		2013	2014	2015	2016	2017
Rotación de Activos	= $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	5,48	3,98	3,34	2,87	2,58 Dólares
Rotación de Activo Fijo Neto	= $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	42,69	50,07	58,73	81,14	95,17 Dólares
Días Inventario	= $\frac{(\text{Inventarios} * 360)}{\text{Ventas Netas}}$	43,36	69,34	69,49	70,99	67,86 Días
Rotación de Inventario (# veces)	= $\frac{\text{Costo de Bienes Vendidos}}{\text{Inventario}}$	5,56	3,48	3,47	3,40	3,55 Veces
Rotación de Cuentas por Pagar	= $\frac{\text{Cuentas por Pagar (a veces promedio)} \times \text{días del período}}{\text{Compras}}$	118,69	63,28	53,84	44,93	40,07 Veces
Período Promedio de Pago	= $\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Pagar}}$	3,03	5,69	6,69	8,01	8,98 Días
Rotación de Capital de Trabajo	= $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$	8,01	6,97	5,05	3,92	3,26 Veces
Ciclo de efectivo	= $\frac{\text{días de inventario} + \text{días cuentas por cobrar} - \text{días cuentas por pagar}}{\text{días del período}}$	40,33	63,66	62,80	62,98	58,88 Días
Rotación Caja-Bancos	= $\frac{(\text{Caja-Bancos} * 360)}{\text{Ventas Netas}}$	13,89	14,02	13,95	13,90	14,68 Días
Retono del Magen Bruto sobre la inversión	= $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Inventario Promedio}}$	1,28	1,50	1,76	2,07	2,43 Dólares

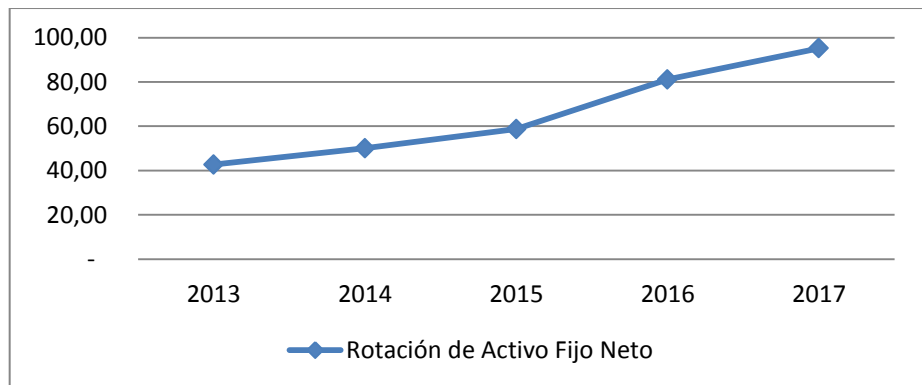
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Rotación de Activos Totales:** Por cada 1 dólar que la empresa invierte en activos, obtiene un beneficio de 5,48 dólares. Cifra que disminuye los años próximos.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

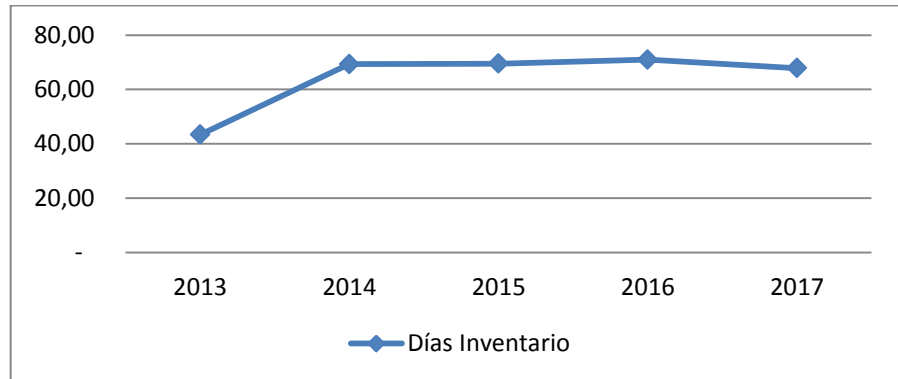
- **Rotación de Activos Fijos:** Por cada 1 dólar que la empresa invierte en activo fijo existe un beneficio de 42,69 dólares, el primer año, aumentando los siguientes años.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

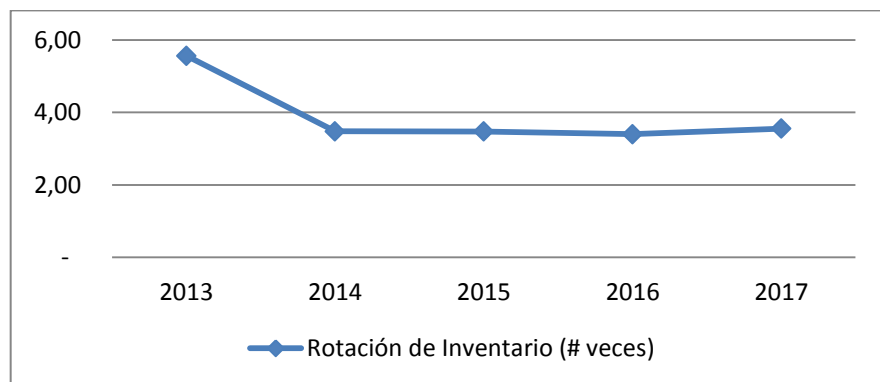
- **Días de Inventarios:** La empresa puede operar 43,36 días sin reponer sus inventarios manteniendo el mismo nivel de ventas. Cifra que

aumenta en el segundo año manteniéndose estable los siguientes años. Los días de inventario deben ser más cortos puesto que se trata de medicinas que se pueden caducar.



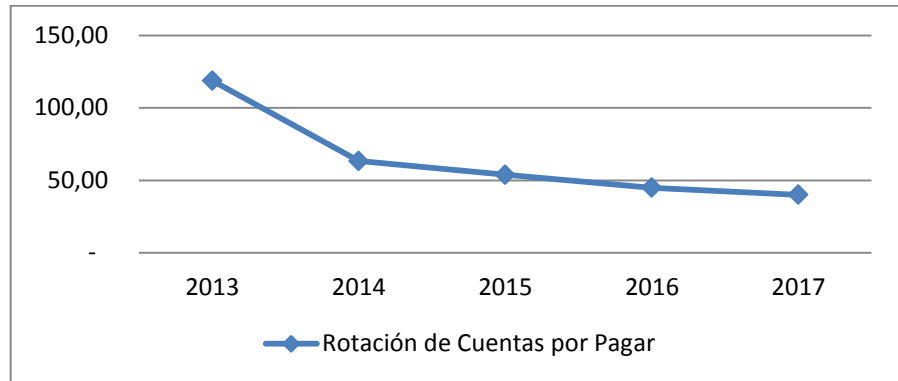
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Rotación del Inventario:** El inventario promedio rota 5,56 veces el primer año, el número de veces de rotación baja en los siguientes años con una tendencia estable.



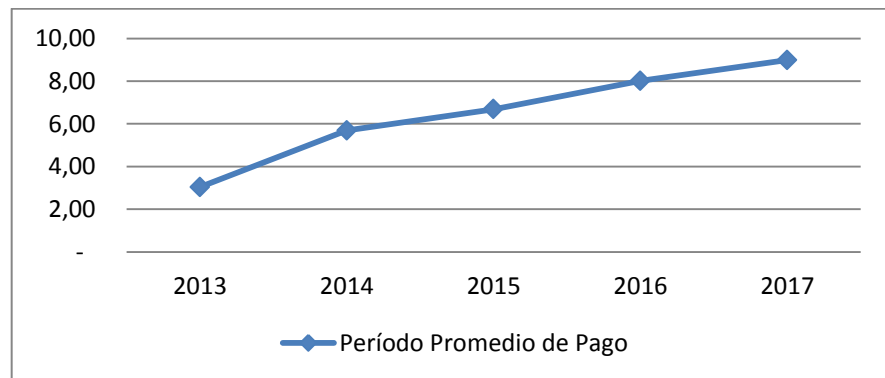
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Rotación de Cuentas por Pagar:** Durante un año las cuentas por pagar se convierten 118,69 veces en efectivo, cifra que tiene tendencia a la baja durante los siguientes años.



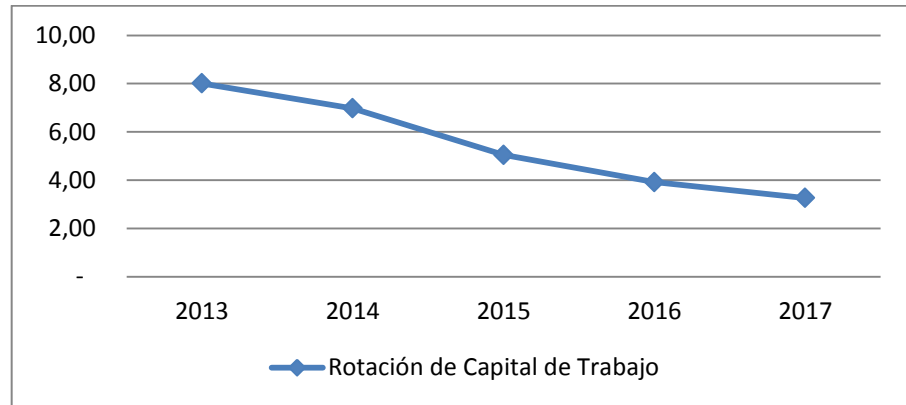
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Período Promedio de Pago:** La empresa tarda 3,03 días en cancelar sus deudas, cifra que va en aumento. Es decir, que en los próximos años se tardará más tiempo en cancelar sus deudas.



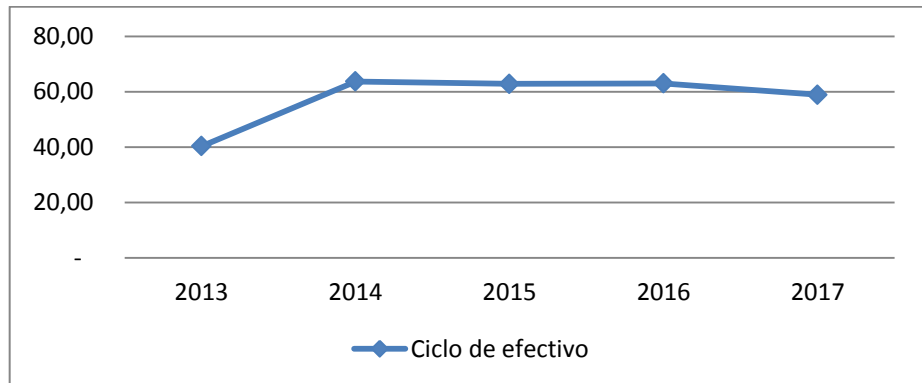
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Rotación de Capital de Trabajo:** El capital de trabajo es capaz de generar ingresos de las ventas 8,01 veces, bajando esta cifra en los próximos 4 años.



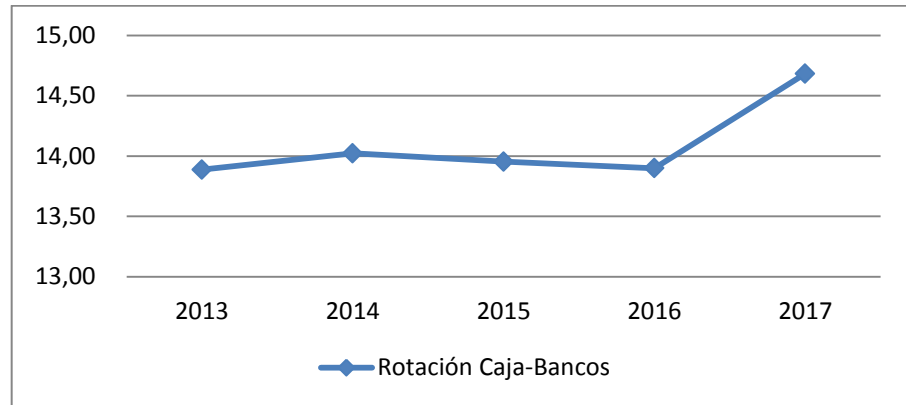
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Ciclo de Efectivo:** En la empresa pasan 40,33 días el primer año desde el momento que compra el inventario hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto.



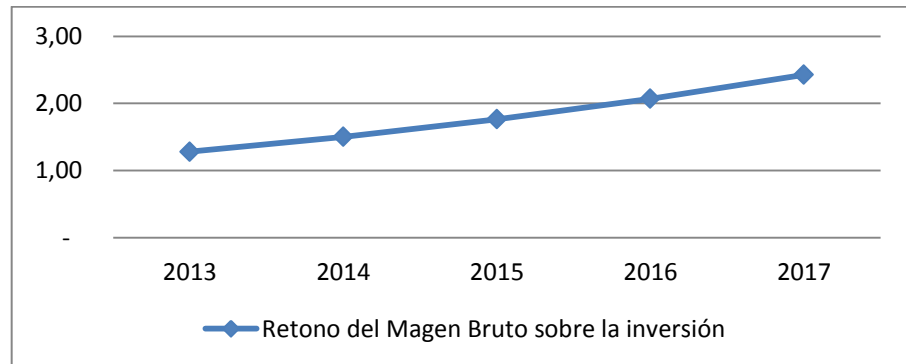
Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Rotación Caja-Bancos:** La empresa puede cumplir sus compromisos corrientes en 13,89 días el primer año manteniéndose estable hasta el 2016. En el 2017 la cifra tiene a tendencia positiva.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

- **Retorno de Margen Bruto sobre la Inversión:** Por cada 1 dólar de inversión para el inventario existen 1,28 dólares de utilidad bruta percibida. Incrementando la cifra en los siguientes años.



Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

6.3 ANÁLISIS DE CUENTAS CLAVES

6.3.1 Efectivo

La cuenta de efectivo en relación al activo corriente, a través de los años ha ido disminuyendo. Alcanzando el 24% en el año 2013, llegando al 11% en el año 2017. No presenta exceso de liquidez, puesto que el dinero se ha ingresado en bancos y se ha invertido a partir del tercer año (2015).

	2013	2014	2015	2016	2017
	%	%	%	%	%
Caja	0,24	0,17	0,14	0,12	0,11

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

6.3.2 Cuentas por Cobrar

La empresa no da créditos a sus consumidores. En un futuro cercano será necesario implementar un sistema de créditos adecuado a través de alguna institución financiera. Se ha mantenido conversaciones preliminares con el Banco Promérica para la iniciación de un piloto de microcrédito para salud en

la Provincia de Chimborazo. Este nuevo sistema se implementará inicialmente en la ciudad de Riobamba.

6.3.3 Cuentas por Pagar

La compra de productos farmacéuticos, de consumo y fórmulas magistrales es a crédito. En el año 2013 no se tendrá cuenta por cobrar ya que el pago del mes diciembre de todos los años se pagará al año siguiente. Cada año, esta cuenta tiene más del 50% en relación al total de pasivos corrientes, cifra que debería ir disminuyendo, demostrando que existe pago inmediato de las obligaciones.

	2013	2014	2015	2016	2017
	%	%	%	%	%
Documentos por pagar	0,00	0,54	0,57	0,59	0,58

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

6.3.4 Inventarios

Al ser un punto detallista de venta de medicinas donde se venden por unidades (pastillas, cápsulas), es importante para la empresa manejar de una manera excelente esta cuenta. Es necesario considerar el volumen de compra,

caducidad, rotación de productos, productos alternativos como genéricos, entre otros aspectos. El inventario tiene un crecimiento considerable en el año 2014, llegando a 83% con relación a los activos corrientes, bajando paulatinamente los siguientes años hasta llegar al 50% en el año 2017.

	2013	2014	2015	2016	2017
	%	%	%	%	%
Inventario	0,76	0,83	0,68	0,59	0,50

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

6.3.5 Activos

Los activos corrientes representan el 87% en el año 2013, teniendo un crecimiento de esta cuenta hasta alcanzar el 97% en el año 2017. Los activos fijos por el contrario, por la depreciación acumulada han reflejado una disminución, representando en el año 2013 el 13% en relación al total de activos, llegando al 3% en el año 2017.

	2013	2014	2015	2016	2017
	%	%	%	%	%
ACTIVOS					
Activos Corrientes	0,87	0,92	0,94	0,96	0,97
Activos Fijos	0,13	0,08	0,06	0,04	0,03

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

6.3.6 Pasivos

Los pasivos están compuestos únicamente de los pasivos corrientes puesto que no existen deudas a largo plazo. Los pasivos en el año 2013 representan el 19% en relación al total de pasivos y patrimonio, teniendo un considerable aumento del 35% en el año 2014, llegando en el año 2017 al 18%.

	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVOS	%	%	%	%	%
Pasivos Corrientes	0,19	0,35	0,28	0,23	0,18

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

6.3.7 Capital

La cuenta de capital mantiene una disminución durante los 5 años, representando el 48% del total de pasivos y patrimonio en el año 2013, llegando al 12% en el año 2017. No existe aumento de capital, se mantienen los 10.000 dólares durante los 5 años.

	2013	2014	2015	2016	2017
	%	%	%	%	%
Capital	0,48	0,30	0,21	0,16	0,12

Elaborado por: Erika Mancheno Mariño

CAPÍTULO VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- 7.1.1 Existen muchas comunidades (zonas rurales de las ciudades principales) que no tienen acceso a la salud y a la farmacología, teniendo que acudir a las principales ciudades para comprar medicina.
- 7.1.2 En la Provincia de Chimborazo la empresa tiene que enfocarse en personas de la tercera edad y madres con responsabilidad de embarazos, lactantes y niños, además del segmento indígena. Esto variará según las condiciones socioculturales.
- 7.1.3 La empresa tendrá utilidad desde el primer año, teniendo un aumento de las ventas por el crecimiento de la población y el crecimiento en la participación del mercado año a año.
- 7.1.4 Se pedirá un préstamo de 10.000 dólares a plazo de un año en el Banco Promérica para inversión inicial de la nueva unidad de negocio.

- 7.1.5 El proyecto tiene un VAN y una TIR positivos por lo que demuestra que el proyecto se debe llevar a cabo, es decir, el plan de expansión es aceptado.
- 7.1.6 Las razones financieras de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y actividad nos han permitido tener un diagnóstico de la situación económica y financiera de la empresa que nos ha ayudado a comparar y determinar las diferentes relaciones que existen entre dos o más conceptos que contienen los estados financieros.
- 7.1.7 Se espera entrar a las comunidades de la parroquia Calpi para tratar a las personas como socios de la Botica más no como empleados. Además, se tomará en cuenta la responsabilidad social que toda empresa debe tener enfocándose la Botica en el área de salud.
- 7.1.8 Esta nueva unidad de negocio no afectará de ninguna manera a la Botica & Droguería Bristol de Riobamba, es decir, si se obtiene utilidades o pérdidas en Calpi esto no afectará a los resultados de los balances de la Botica.
- 7.1.9 El plan de expansión hacia la parroquia Calpi de la Botica & Droguería Bristol es aceptado después de haber realizado todo el análisis cualitativo y cuantitativo lo que nos permitirá brindar productos y servicios personalizados y de calidad.

RECOMENDACIONES

- 7.1.10 Revisar las fuerzas de la industria médica, farmacéutica y de productos alternativos para el cuidado y prevención de la salud.
- 7.1.11 Analizar las amenazas y oportunidades del entorno y diseñar una estrategia competitiva.
- 7.1.12 Estructurar un nuevo modelo de negocios único en la industria médica, farmacéutica y prevención de la salud. El nuevo posicionamiento será la clave de su éxito o fracaso en el largo plazo.
- 7.1.13 Es necesario brindar los productos farmacéuticos, de consumo y fórmulas magistrales a precios accesibles y cómodos para el consumidor.
- 7.1.14 Financiar el crecimiento de la empresa con recursos propios (accionistas) y de terceros (deuda).
- 7.1.15 Se debe realizar una publicidad fuerte para que la gente del sector se familiarice con la Botica.

- 7.1.16 En las parroquias que existen farmacias (competencia) se podrá ofrecer los productos como Proveedores o Socios a través de la Cooperativa CONAPROFAR.
- 7.1.17 Brindar servicios adicionales en un corto plazo como el Centro de Bienestar.
- 7.1.18 Realizar un estudio más profundo en las diferentes parroquias y cantones a nivel regional, provincial y nacional. Para obtener nuevas oportunidades de expansión.
- 7.1.19 La empresa debe mantener cobertura a nivel nacional, iniciando por las ciudades de menor densidad poblacional, sector rural y luego grandes ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca.
- 7.1.20 El proyecto deberá llevarse a cabo después de las elecciones electorales del año 2013, puesto que, pueden entrar en vigencia nuevas leyes que afecten el sector farmacéutico.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- COMUNIDAD DE MADRID. *Análisis de Riesgos. Proyecciones financieras*
- EL TELÉGRAFO. *La industria farmacéutica mejora su tecnología y mantiene su crecimiento*. Enero 2012
- FEDERACIÓN NACIONAL DE PROPIETARIOS DE FARMACIAS
- HAIR, Joseph F., BUSH, Robert P., ORTINAU, David J., *Investigación de Mercados*. Segunda Edición
- MALDONADO, Edmundo. *Valoración de Inversiones y Manejo de Portafolios*. Segunda Entrega.
- MARIN, Nicolás J., MONTIEL, Eduardo Luis. *Inversiones, Análisis de Inversiones Estratégicas*. Grupo Editorial Norma 2004 – Bogotá.
- MENDEZ A., Carlos E. *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's).
- ORTIZ, Alberto. *Presupuestos*. Segunda Edición
- WESTERFIELD JORDAN, Ross. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Novena Edición

INTERNET

- Censo 2010
http://pydlos.ucuenca.edu.ec/portal_migracion/index.php/estadisticas/61-censos/600-poblacion-en-cada-censo-1950-2010
- Comunidad de Madrid. Análisis de Riesgos. Proyecciones financieras.
http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/proyecciones_financieras_es.pdf
- GestioPolis. ¿Cómo demuestro que mi empresa será exitosa? Importancia de realizar proyecciones financieras.
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/57/proyfinhobetus.htm>
- Población de la Provincia de Chimborazo.
http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Poblaci%C3%B3n_del_Ecuador_por_Provincia
http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Chimborazo

- Pobreza en la Provincia de Chimborazo
<http://pobrezaenchimborazo.blogspot.com/2011/07/pobreza-en-la-provincia-de-chimborazo.html>
- Razones Financieras
http://www.tantum.com/colombia/articulo_completo.htm?DX=1
<http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
- Wikipedia. Industria Farmacéutica.
http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_farmac%C3%A9utica

ANEXOS

ANEXO N° 1



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Fundada en 1946

OBJETIVO: Determinar la posibilidad real de la creación de una sucursal de la “Botica & Droguería Bristol” en la parroquia “Calpi” perteneciente al cantón Riobamba en la provincia de Chimborazo

Lugar y fecha: Calpi, noviembre del 2012

I. DATOS GENERALES

1. Edad _____

2. Parroquia o comunidad a la que pertenece

Calpi	
Nitiluisa	
Catari	
Rumicruz	
Otras (¿cuál?)	

II. UBICACIÓN BOTICA

3. ¿Existen farmacias o boticas en el sector?

SI ____

NO ____

4. ¿Cuándo tiene problemas de salud, asiste al Sub Centro de Salud de su parroquia para recibir atención profesional?

SI ____

NO ____

Si la respuesta es no, indique a qué lugar concurre.

5. En caso de enfermedad y al haber sido recetado por un profesional en medicina, ¿compra la receta médica:

Completa	
Mitad	
No compra	

6. ¿En dónde compra la receta médica?

Riobamba	
Lugares cercanos (Cuál lugar)	

7. ¿Qué productos consume en una farmacia o botica?

Medicamentos	
De consumo (pañales, maquillaje, golosinas, etc)	
Fórmulas magistrales (preparaciones naturales de Botica)	
Otros. “Especifique”	

8. ¿Cuánto gasta en la botica o farmacia que frecuenta?

\$5 - \$10	
\$10 - \$20	
\$20 o más	

9. ¿Con qué frecuencia concurre al servicio de farmacia o botica?

Una vez a la semana	
Una vez al mes	
Una vez al año	
Cuando es necesario	

10. ¿Le gustaría disponer del servicio de farmacia o botica en su parroquia?

SI___

NO___

11. ¿Cuál sería el lugar donde le gustaría que se encuentre la Botica?

Norte	
Centro	
Sur	

OBSERVACIONES:

ANEXO N° 2

MUESTRA

N	6.469,00	
K	1,645	
p	0,5	
q	0,5	
e	10%	
n	67	encuestas

N → tamaño de la población

n → tamaño de la muestra

K → nivel de fiabilidad de 90%

p → probabilidad de éxito

q → probabilidad de fracaso

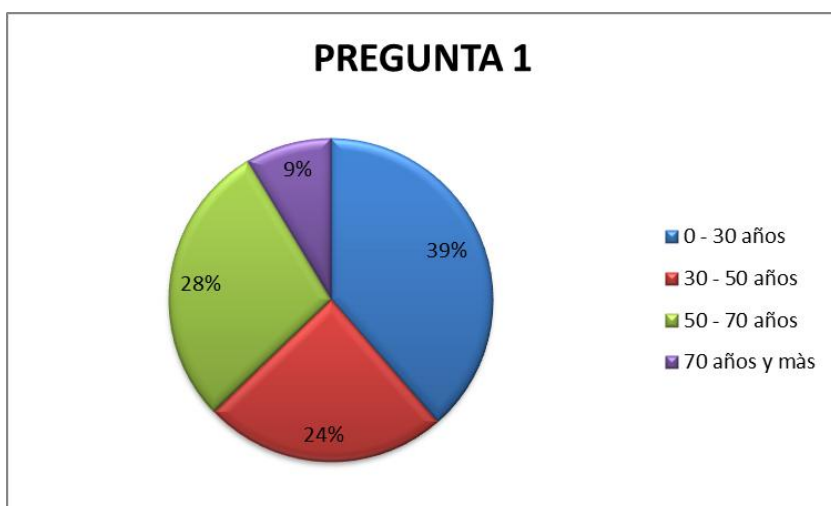
e → margen de error

ANEXO N° 3

TABULACIÓN DE ENCUESTAS

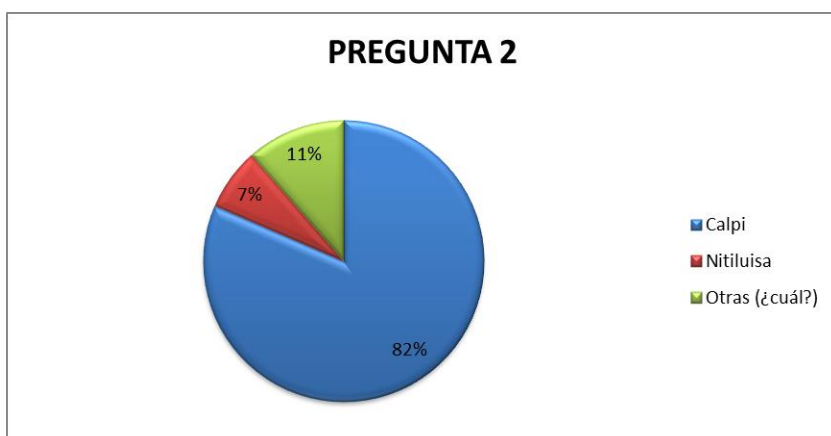
1. Edad

0 - 30 años	27	38,57%
30 - 50 años	17	24,29%
50 - 70 años	20	28,57%
70 años y más	6	8,57%
	70	100,00%



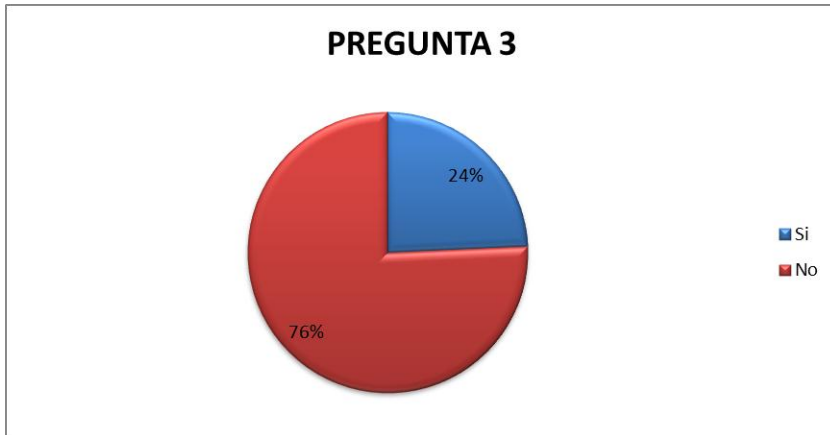
2. Parroquia o comunidad a la que pertenece

Calpi	57	81,43%
Nitiluisa	5	7,14%
Otras (¿cuál?)	8	11,43%
	70	100,00%



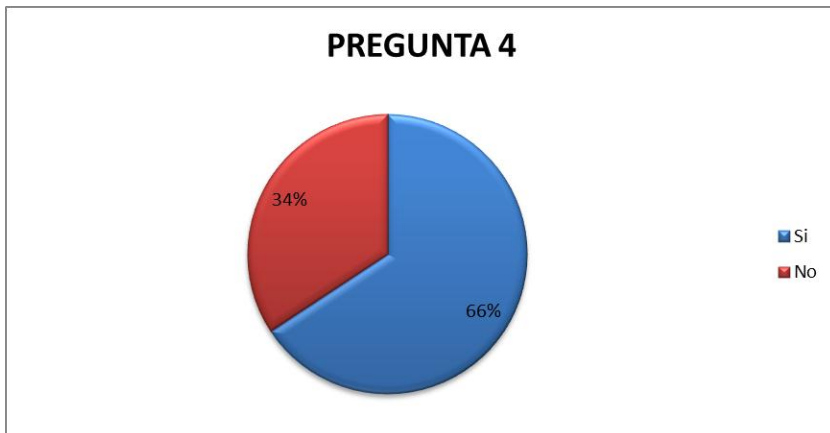
3. ¿Existen farmacias o boticas en el sector?

Si	17	24,29%
No	53	75,71%
	70	100,00%



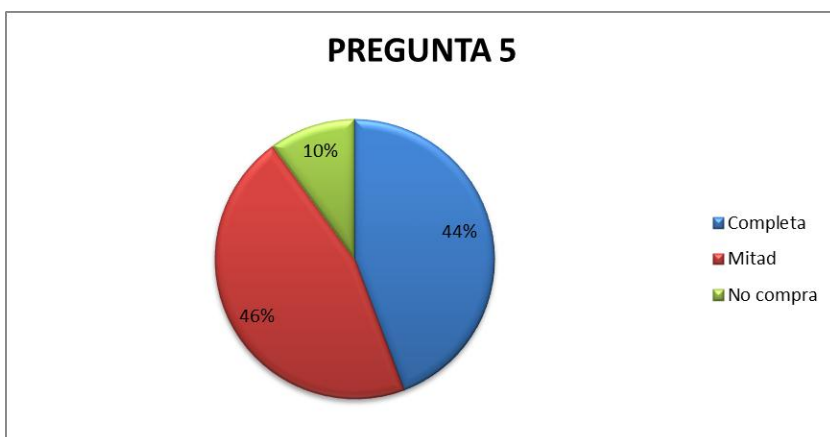
4. ¿Cuándo tiene problemas de salud, asiste al Sub Centro de Salud de su parroquia para recibir recibir atención profesional?

Si	46	65,71%
No	24	34,29%
	70	100,00%



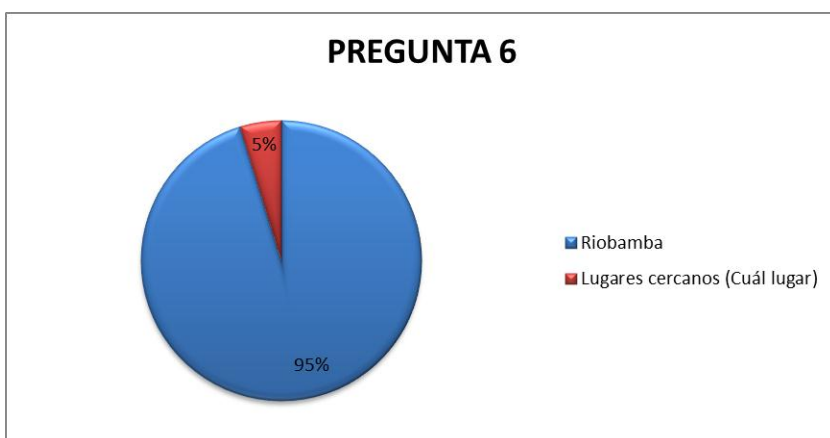
5. En caso de enfermedad y al haber sido recetado por un profesional en medicina, compra la receta médica:

Completa	31	44,29%
Mitad	32	45,71%
No compra	7	10,00%
	70	100,00%



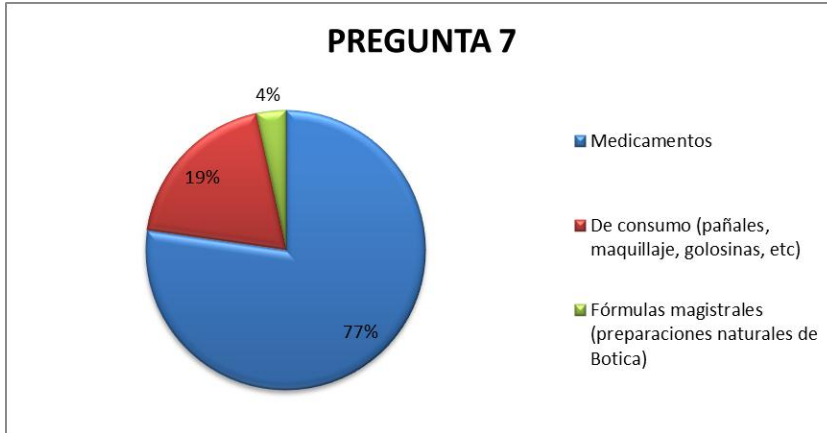
6. ¿En dónde compra la receta médica?

Riobamba	60	95,24%
Lugares cercanos (Cuál lugar)	3	4,76%
	63	100,00%



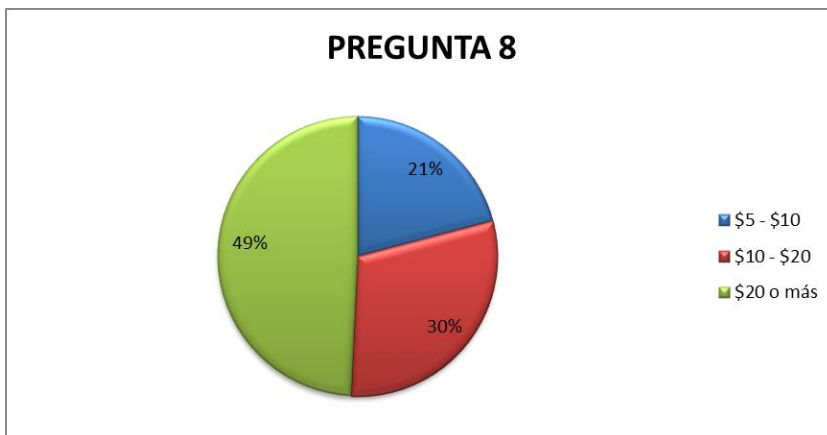
7. ¿Qué productos consume en una farmacia o botica?

Medicamentos	68	77,27%
De consumo (pañales, maquillaje, golosinas, etc)	17	19,32%
Fórmulas magistrales (preparaciones naturales de Botica)	3	3,41%
	88	100,00%



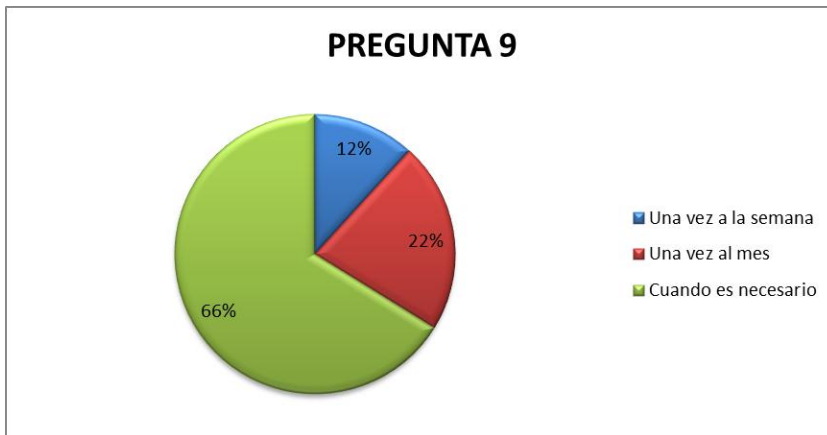
8. ¿Cuánto gasta en la botica o farmacia que frecuenta?

\$5 - \$10	14	20,90%
\$10 - \$20	20	29,85%
\$20 o más	33	49,25%
	67	100,00%



9. ¿Con qué frecuencia concurre al servicio de farmacia o botica?

Una vez a la semana	8	11,76%
Una vez al mes	15	22,06%
Cuando es necesario	45	66,18%
	68	100,00%



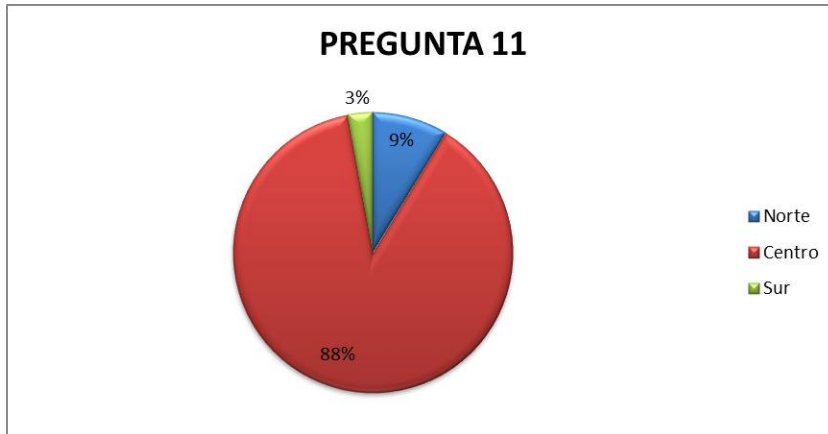
10. ¿Le gustaría disponer del servicio de farmacia o botica en su parroquia?

Si	69	98,57%
No	1	1,43%
	70	100,00%



11. ¿Cuál sería el lugar donde le gustaría que se encuentre la Botica?

Norte	6	8,70%
Centro	61	88,41%
Sur	2	2,90%
	69	100,00%



ANEXO N° 3



Ministerio de Salud Pública
SUBSECRETARÍA NACIONAL DE VIGILANCIA DE LA SALUD PÚBLICA
Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario

Oficio Nro. MSP-SVS-10-2012-4751-O

Quito, D.M., 01 de octubre de 2012

Señorita
Erika Mancheno Mariño
Estudiante
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
Presente

De mi consideración:

En atención al oficio s/n de 7 de septiembre del 2012, mediante el cual se solicita "facilite los datos del número de farmacias, boticas y botiquines que existen en cada Provincia del Ecuador, datos que serán utilizados en un estudio de investigación como estudiante de la Pontificia Universidad Católica", al respecto;

Adjunto sírvase encontrar el número de farmacias existentes en cada Provincia, que disponen de Permiso de Funcionamiento, datos que fueron proporcionados por las Direcciones Provinciales de Salud del País, además se informa que la Ley Orgánica de Salud vigente no contempla como establecimientos farmacéuticos a las "Boticas".

Particular que se comunica para los fines pertinentes.

Atentamente,

Dra. Enriqueta Liliana Sacoto Aizaga
DIRECTORA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO, ENCARGADA



Referencias:
- MSP-DNGA-SG-10-2012-11231-E

Anexos:
- 11231.pdf
- Listado de Farmacias 2011

zn/ag/mhg

ANEXO N° 4

LISTADO DE FARMACIAS 2011

N°	PROVINCIA	NUMERO DE FARMACIAS 2011
1	AZUAY	415
2	BOLIVAR	76
3	CAÑAR	129
4	CARCHI	71
5	COTOPAXI	118
6	CHIMBORAZO	168
7	EL ORO	327
8	ESMERALDAS	91
9	GALAPAGOS	27
10	GUAYAS	1298
11	IMBABURA	144
12	LOJA	264
13	LOS RIOS	315
14	MANABÍ	614
15	MORONA SANTIAGO	52
16	NAPO	34
17	ORELLANA	58
18	PASTAZA	46
19	PICHINCHA	935
20	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	151
21	SANTA ELENA	68
22	SUCUMBIOS	58
23	TUNGURAHUA	230
24	ZAMORA CHINCHIPE	57
	TOTAL	5746