



Incidencia económica en las farmacias independientes del cantón Rumiñahui al adherirse a la cadena Farmareads.

Armendariz Yépez, Julio Jacob

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas,
Contador Público -Auditor

Eco. Guerrón Torres, María Isabel

Sangolquí, 8 de abril 2021



Document Information

Analyzed document	ARMENDARIZ_JACOB_TESIS_CONSOLIDADO 08_mar_2021.docx (D97651424)
Submitted	3/8/2021 8:54:00 PM
Submitted by	
Submitter email	miguerron@espe.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	miguerron.espe@analysis.orkund.com



Sources included in the report

SA	Tesis Farmacias final 1.docx Document Tesis Farmacias final 1.docx (D14557900)	2
W	URL: https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2016/1/T-ESPE-027382.pdf Fetched: 3/20/2020 1:48:38 AM	3
W	URL: https://docplayer.es/amp/4225403-Universidad-internacional-del-ecuador-facultad-de-... Fetched: 3/5/2021 3:46:26 AM	1
W	URL: https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/420/1/T-UIDE-0399.pdf Fetched: 1/10/2021 3:40:27 PM	2
W	URL: https://www.elsevier.es/es-revista-farmacia-profesional-3-articulo-cadenas-farmaci-... Fetched: 3/8/2021 8:55:00 PM	4
SA	Factores limitantes en la negociacioin internacional de productos farmaceuticos d ... Document Factores limitantes en la negociacioin internacional de productos farmaceuticos d ... (D96724679)	3
SA	BRAVO INGRID Y GOROTIZA ELENA.pdf Document BRAVO INGRID Y GOROTIZA ELENA.pdf (D61922454)	1
SA	TESIS sin corr MAESTRIA FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL.docx Document TESIS sin corr MAESTRIA FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL.docx (D26155071)	1



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**Incidencia económica en las farmacias independientes del cantón Rumiñahui al adherirse a la cadena Farmareads**” fue realizado por el señor **Armendariz Yépez Julio Jacob** el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolqui, 9 de abril 2021

Firma:



.....
Eco. Guerrón Torres, Maria Isabel

C. C 1714639778



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo, **Armendariz Yépez Julio Jacob**, con cédula de ciudadanía n°1718247396, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Incidencia económica en las farmacias independientes del cantón Rumiñahui al adherirse a la cadena Farmareds** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 9 de abril 2021

Firma

Armendariz Yépez, Julio Jacob

C.C.: 1718247396



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo **Armendariz Yépez Julio Jacob**, con cédula de ciudadanía N° 1718247396, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Incidencia económica en las farmacias independientes del cantón Rumiñahui al adherirse a la cadena Farmareads**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 9 de abril 2021

Firma

.....
Armendariz Yépez, Julio Jacob

C.C.: 1718247396

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a:

A Dios por ser quien me guía en cada uno de mis pasos, por ayudarme a cumplir todas mis metas personales y profesionales, quien me ha dado la valentía, capacidad y la fortaleza para hacer este sueño realidad.

Dedico principalmente este trabajo a mis padres Julio Armendariz y Monica Yépez, quienes han sido mi fortaleza, ejemplo a seguir, por darme la vida, por ser ese apoyo que se necesita en la vida para cumplir los sueños y sobre todo por el sacrificio que hicieron para darme el estudio y convertirme en profesional.

A mis hermanas Sindy Armendariz y Anahi Armendariz, por sus consejos, paciencia y comprensión, a mis abuelos que gracias a Dios los tengo en vida.

A mis amigos - amigas incondicionales que pude conocer en esta noble universidad y a cada una de las personas que de alguna u otra manera me ayudaron en este ciclo de mi vida profesional.

Agradecimiento

La culminación de la presente Tesis es el inicio para nuevas etapas y quiero agradecer a Dios por siempre estar presente y guiarnos

A la Universidad ESPE, Escuela Superior Politécnica del Ejercito, institución que me acogió para mi formación profesional y darme la oportunidad de pertenecer y formarme en cada una de sus aulas.

Mi más sincero agradecimiento a mi tutora de tesis, Economista Maria Isabel Guerrón Torres, ya que desde el inicio acepto sin ningún perjuicio, en guiarme para la elaboración del presente trabajo, por su paciencia y por la colaboración en el mismo.

Índice de contenidos

Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Índice de contenidos	8
Índice de tablas	11
Índice de figuras	13
Resumen	15
Abstract	16
Capítulo I	17
Introducción	17
Planteamiento del problema	19
Problemática	19
Síntomas de la problemática.....	21
Formulación de la problemática	22
Hipótesis.....	22
Objetivos	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Capítulo II	23
Fundamento teórico y conceptual.....	23

Marco Teórico	23
Modelo de competitividad de Porter	23
Estructuras del Mercado	27
Teoría del Monopolio.....	27
Oligopolio.....	30
Teoría de las franquicias	32
Teoría de la agencia	33
Teoría de recursos y capacidades.....	36
Indicadores Financieros	40
Marco Legal	44
Marco Referencial	46
Capítulo III	52
Marco metodológico.....	52
Técnicas y métodos	52
Técnicas de investigación	52
Investigación descriptiva:	52
Métodos de investigación	54
Método Deductivo.....	54
Método Inductivo	54
Instrumentos de Investigación	55

	10
Población y muestra	56
Población	56
Muestra	56
Capítulo IV.....	57
Análisis financiero.....	57
Análisis de la evolución del mercado farmacéutico	57
Comparación del modelo de negocio farmacias independiente Vs Farmareds..	69
Establecer el nivel de competitividad de la empresa SUMELAB.....	87
Contrastar los indicadores financieros entre las farmacias independientes y con las de la franquicia, para determinar la incidencia económica.	105
Capítulo V.....	117
Conclusiones y recomendaciones	117
Bibliografía	122

Índice de tablas

Tabla 1 Participación en el mercado mundial	59
Tabla 2 Depreciación método línea Recta.....	71
Tabla 3 Balance General	72
Tabla 4 Estado de pérdidas y ganancias.....	73
Tabla 5 Rotación del Inventario	77
Tabla 6 ciclo de caja	79
Tabla 7 Indicador días inventario	79
Tabla 8 Horario de logística Fcia Independientes.....	82
Tabla 9 Horario de logística Cadena Farmareads.....	82
Tabla 10 Perdidas y ganancias	83
Tabla 11 Rotación	87
Tabla 12 Número de clientes convenios franquicia	88
Tabla 13 Top de productos AAA.....	92
Tabla 14 Tabla de descuentos especiales laboratorios	94
Tabla 15 Concentración del mercado farmacéutico.....	97
Tabla 16 IHH 2018 – 2019	98
Tabla 17 Listado de proveedores por categoría	101
Tabla 18 Volumen en unidades por segmentación	103
Tabla 19 Medicamentos Naturales - Participación en ventas	104

Tabla 20 Resumen acumulado	106
Tabla 21 Detalle de Ventas	107
Tabla 22 Márgenes por producto OTC	108
Tabla 23 Detalle de Gastos.....	109
Tabla 24 Prueba ácida	111
Tabla 25 Resumen Acumulado.....	113
Tabla 26 Productos Top en ventas	114
Tabla 27 Detalle de Gastos.....	115
Tabla 28 Indicador Prueba ácida.....	116

Índice de figuras

Figura 1 Síntomas de las problemáticas	21
Figura 2 Monopolio.....	27
Figura 3 Características del oligopolio	31
Figura 4 Condiciones del mercado oligopolio	32
Figura 5 Incentivos	34
Figura 6 Control	35
Figura 7 Objetivos	35
Figura 8 Capacidades	37
Figura 9 Grant Indicadores.....	38
Figura 10 Detalle farmacias.....	56
Figura 11 Volumen de Ingresos.....	58
Figura 12 Exportaciones - Importaciones.....	60
Figura 13 PIB participación	60
Figura 14 Ofertas de Productos	62
Figura 15 Numero de Farmacias	66
Figura 16 Participación de Farmacias.....	67
Figura 17 Canales de Distribución.....	68
Figura 18 Reporte de ventas en línea por punto de venta	76
Figura 19 Bodega en línea.....	78

Figura 20 Monitoreo en línea.....	80
Figura 21 Pedido sugerido punto de venta	81
Figura 22 Estructura Bodega Matriz.....	84
Figura 23 Bodega Virtual franquicia	86
Figura 24 Composición del Inventario.....	102

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la incidencia económica que tiene las farmacias independientes al adherirse a la cadena Farmareads, evaluando y analizando el mercado farmacéutico y en conjunto de los principales indicadores financieros. Para la recopilación de información se lo realizó bajo la bibliográfica-documental con los informes que se suben a la entidad de control Superintendencia de Compañías de los años 2014 – 2019. Para la comparación de información se eligió empresas similares y con su mismo score.

De los resultados obtenidos se demostró que el margen de contribución que se maneja está en un promedio de 19% - 23% y el margen que manejaban las farmacias antes de adherirse a la franquicia era de 15%. Así mismo la rentabilidad del mercado es de 1 % al 2% en promedio.

Los indicadores después al adherirse al modelo de Farmareads nota una mejora tanto en la parte administrativa como financiera, gracias a ello al modelo que posee la franquicia. Para la comparación de los modelos y determinar la competitividad se basó en el modelo de Porter en donde se analiza el poder de negociación con clientes, proveedores, competidores potenciales y productos sustitutos. Analizados los puntos ya mencionados se determinó las mejoras y controles que necesita una farmacia para que pueda ser competitivo en el mercado.

Palabras Claves:

- **MODELO**
- **FRANQUICIA**
- **NEGOCIO**

Abstract

The objective of this work is to evaluate the economic impact that independent pharmacies have when joining the Farmareds chain, evaluating and analyzing the pharmaceutical market and the main financial indicators together. For the compilation of information, it was carried out under the bibliographic-documentary with the reports that are uploaded to the control entity Superintendency of Companies for the years 2014 - 2019. For the comparison of information, similar companies and with the same score were chosen. From the results obtained, it was shown that the contribution margin that is handled is an average of 19% - 23% and the margin that the pharmacies handled before joining the franchise was 15%. Likewise, the profitability of the market is 1% to 2% on average. The indicators after adhering to the Farmareds model notice an improvement both in the administrative and financial part, thanks to the model that the franchise has. For the comparison of the models and to determine the competitiveness, it was based on the Porter model where the power of negotiation with clients, suppliers, potential competitors and substitute products is analyzed. After analyzing the aforementioned points, it was determined the improvements and controls that a pharmacy needs so that it can be competitive in the market.

Keywords:

- **MODEL**
- **FRANCHISE**
- **DEAL**

Capítulo I

1. Introducción

Los medicamentos son bienes necesarios que permiten mantener y/o mejorar la salud de las personas, convirtiéndose en algunos casos en bienes de lujo, ya que su adquisición depende del poder adquisitivo de las mismas. El origen de las compañías farmacéuticas data antes de la II Guerra Mundial y esta industria ha ido creciendo de manera significativa a nivel mundial, pero dentro de una estructura de mercado de oligopolio, es decir, está dominada por grandes y pocas empresas.

El proceso de concentración, fusiones y diferentes acuerdos han generado la existencia de empresas farmacéuticas transnacionales, donde 10 de ellas controlan cerca del 59% del mercado mundial (M. C. Amarilys Torres Domínguez. Instituto de Farmacia y Alimentos (IFAL))

Este mercado en Ecuador tiene características particulares en comparación con el resto del mundo. Los medicamentos de marca dispensados en el país corresponden 69.6% a marcas y los genéricos a 30.4%. (Ortiz, Galarza , & Cornejo, 2014).

Así mismo, dentro de esta industria está presente el modelo de las franquicias para la comercialización de los productos. “El franquiciador aporta la denominación social, nombre comercial, insignia y marca de fábrica, de comercio o de servicio, así como los conocimientos y experiencias; mientras que, la Marca Comercial, es uno de los elementos distintivos del producto y el principal indicativo formal a efectos comerciales y legales. La franquicia tiene su punto de apoyo en el valor de la marca”. (Astudillo Mariana 2013)

Precisamente, en los últimos años, en el Ecuador uno de los sectores de mayor

competitividad es el mercado farmacéutico, debido a la presencia de franquicias de grandes cadenas de fármacos, las cuales con la implementación de exitosas estrategias de mercado han logrado que sus productos y medicamentos tengan más probabilidades de generar promociones y ofertas, lo cual incrementa de forma dominante los números de clientes. Consecuencia de lo mencionado se genera una problemática para las farmacias independientes, mismas que no logran superar las estrategias agresivas que aplican las franquicias las cuales son inducidas a cerrar y salir del negocio.

En el 2005 había 5,815 establecimientos farmacéuticos, de las cuales el 56.45% pertenecían a una cadena y el 43.56% corresponden a farmacias Independientes, mientras que para el 2019 creció a 7,960 farmacias con un 63,78% en cadenas de farmacias y un 36.21% en farmacias Independientes. Es decir, que en 14 años el sector de farmacias que pertenecen a una cadena ganó participación en un 55% en el mercado en. (Iqvia FlexView PM Ecuador)

El presente estudio se enfocará en el cantón Rumiñahui durante el período 2014 – 2018 para determinar la incidencia económica en los establecimientos farmacéuticos independientes al adherirse a la franquicia Farmareads.

Es importante mencionar que, en este año debido al brote del virus denominado Covid-19 se produce una afectación a la economía mundial, debido a que para evitar la propagación de la pandemia, en muchos países se dispone el confinamiento obligatorio, lo cual implica un paro de la mayor parte de las actividades. Para el Ecuador, esto ha significado una contracción de su economía, retraso en los sueldos del sector público, pérdida de empleos, recortes presupuestarios, mayor déficit en el PGE, problemas en la

balanza de pagos, entre otros. Por ejemplo, de manera particular en el sector farmacéutico se redujo las importaciones en un 19,1% entre abril y junio del 2020 (Angulo, 2020), debido principalmente al cierre de aeropuertos y falta de materia prima para la elaboración de los medicamentos. Este nuevo escenario, reforzará la existencia del modelo de franquicias farmacéuticas, pero el Estado deberá continuar impulsando cambios en el mercado farmacéutico, en cumplimiento con su obligación de garantizar el acceso a la salud a toda su población, mediante la aplicación de políticas en sectores estratégicos para mejorar el acceso y la provisión de medicamentos.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1. Problemática

El sector farmacéutico es uno de los sectores más representativos e importantes, por lo cual se requiere de elevados estándares de exigencia. Tanto el mercado farmacéutico público como el privado ha tenido que adaptarse a los cambios que se generan y a la exigencia de los mercados internacionales, por lo que buscar la eficiencia, eficacia y calidad de los productos y servicios que se oferta a los consumidores, es vital.

En el Ecuador al estar adaptados a los cambios de los mercados internacionales, en los últimos años la regulación del mercado farmacéutico se ha realizado con mayor intensidad, teniendo como objetivo principal la eliminación de las estrategias rentistas y garantizar productos de calidad que den prioridad a los derechos del consumidor en términos de salud y de esta manera puedan cumplir los respectivos indicadores de bienestar social (Paéz, 2013).

Si bien uno de los problemas del mercado farmacéutico en el país radica en la

dependencia de importaciones, el problema fundamental ha sido la implementación de nuevos modelos de negocios de empresas de fármacos y grandes laboratorios que han llevado a cabo para obtener ganancias considerables, consecuencia de esto es que en la actualidad se tiene una gran cantidad de cadenas farmacéuticas y franquicias distribuidas en todo el territorio ecuatoriano y especialmente en el cantón Rumiñahui ubicado en la provincia de Pichincha lo cual limita el accionar de las farmacias independientes que de una u otra manera buscan sobrevivir, mantenerse en el mercado competitivo y no cerrar sus puertas.

Estos modelos de negocios tienen como objetivo lograr que farmacias independientes puedan adherirse a cadenas farmacéuticas, es decir, lo que se busca es absorber a aquellos pequeños empresarios que pretenden mantenerse en la actividad de comercialización farmacéutica, y quienes poco o nada pueden hacer para mitigar el impacto negativo que generan las ofertas y descuentos que las franquiciadas implementan para captar más clientes. No es nada complejo darse cuenta de que los márgenes de inversión que debe hacer un dueño de una farmacia independiente son significativos, lo que acarrea un nivel de endeudamiento elevado y baja rentabilidad de su negocio. Este tipo de descuentos y ofertas son imposibles de aplicar por una farmacia del sector independiente, las mismas que no cuentan con la capacidad de adquisición de los grandes volúmenes de medicamentos para hacer frente a estas nuevas estrategias de mercado (Gómez & Párraga, 2016).

Para Quezada Antonio (2012), miembro del Grupo Difare, “la implementación de este nuevo modelo de franquicia farmacéutica pretende captar las farmacias que luchan por sobrevivir, más aún si estas son una necesidad en el sitio donde operan”. Otro punto a destacar dentro de la problemática farmacéutica local es el poco incentivo al sector

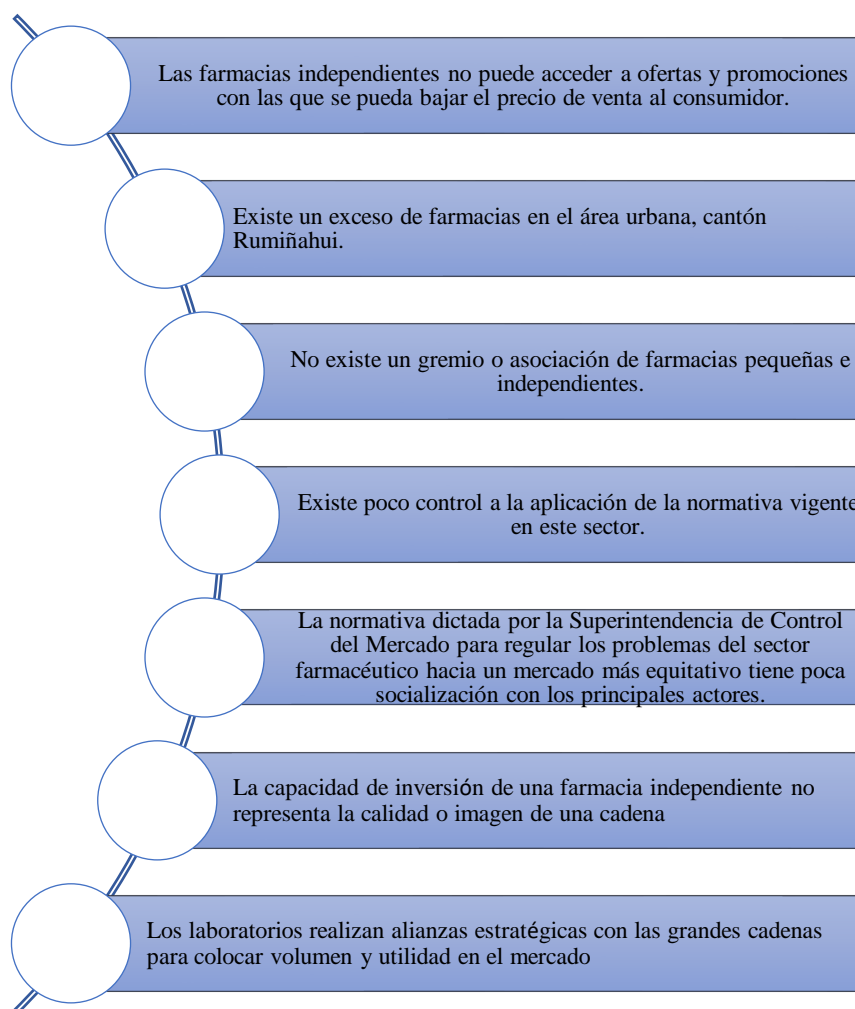
farmacéutico independiente por parte del Gobierno central, situación que conlleva al cierre inevitable de este tipo de farmacias, que por años han representado gran parte de la economía local y se ven en la penosa obligación de cesar sus actividades por la limitación de inversión económica.

1.1.2. Síntomas de la problemática

Los síntomas de la problemática son detallados en la Figura 1.

Figura 1

Síntomas de las problemáticas



1.1.3. Formulación de la problemática

¿Cuál será la incidencia económica para las farmacias independientes del cantón Rumiñahui al adherirse a la cadena farmacéutica Farmareds?

1.2 Hipótesis

Hipótesis Nula: No existe incidencia económica en las farmacias independientes del cantón Rumiñahui al adherirse a la cadena Farmareds.

Hipótesis Alternativa: Existe incidencia económica en las farmacias independientes del cantón Rumiñahui al adherirse a la cadena Farmareds.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la incidencia económica mediante el análisis financiero de los establecimientos farmacéuticos independientes al adherirse a la cadena Farmareds en el cantón Rumiñahui.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la evolución del mercado farmacéutico en el país en el período 2014–2018.
- Comparar los modelos de negocios de las farmacias independientes con el modelo de Farmareds.
- Establecer el nivel de competitividad de la empresa SUMELAB, dueño de la marca Farmareds en el sector farmacéutico.
- Contrastar los indicadores financieros entre las farmacias independientes y las

asociadas a cadenas, para determinar la incidencia económica.

Capítulo II

2. Fundamento teórico y conceptual

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Modelo de competitividad de Porter

Porter en 1980 aporta al mundo de los negocios estrategias que desarrollan una serie de ventajas para que, cualquier negocio sea competitivo; sin embargo, existe una idea limitada acerca de que es y cómo funciona la competencia, lo que lleva a cometer errores al momento de crear una estrategia, independientemente del tipo de negocio.

Entonces se establecen 5 fuerzas competitivas reflejadas en el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Son clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales, todos estos son competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, lo cual depende de las circunstancias particulares.

Así podemos describir las 5 fuerzas competitivas:

1. Poder de negociación de los clientes

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo; además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales. Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejorar los canales de venta.
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
- Proporcionar un nuevo valor añadido.

2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores cuentan con una gran organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando crean un mercado más atractivo; aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad, cuanto menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos. Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos.
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva, la amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado; en este sentido, la estrategia más importante para preservar nuestra cuota de mercado es:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.
- Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.
- Identificación de marca.
- Diferenciación del producto.
- Experiencia acumulada.
- Movimientos de organizaciones ya sentadas.
- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando presentan mejor tecnología e innovación y con esto incluso presentan precios más bajos; estos productos suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

5. Rivalidad entre los competidores

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado; cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás, de tal modo que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos. Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia de usuario. (Costa , 2018)

2.1.2 Estructuras del Mercado

2.1.2.1 Teoría del Monopolio

Es el modelo opuesto a la competencia perfecta, se refiere a que la empresa sea el único vendedor del mercado cuando se encuentre en algunas situaciones como son:

Figura 2

Monopolio

Control total de la oferta de un producto.

Posibilidad de producir a un costo muy bajo el volumen suficiente para abastecer a todo el mercado a un precio rentable e inferior al de cualquier competidor.

Existe disposición exclusiva de patentes inherentes al producto.

Existe exclusividad otorgada por el gobierno para elaborar un producto o prestar un servicio, o bien, el ejercicio del monopolio directamente por una empresa del estado

Una empresa monopolista, como cualquier otro negocio, tiene que enfrentarse a dos fuerzas determinantes:

- Un conjunto de condiciones de demanda del bien o servicio que produce.
- Un conjunto de condiciones de costo que determinan cuánto tiene que pagar por los recursos que necesita para producir y por el trabajo requerido en la

producción (Agostini, 2011).

Para que un monopolio sea eficaz no tiene que existir ningún tipo de producto sustituto o alternativo para el bien o servicio que oferta el monopolista, y no debe existir la más mínima amenaza de entrada de otro competidor en ese mercado. Esto permite al monopolista el control de los precios. Para ejercer un poder monopolista se tienen que dar una serie de condiciones:

- Control de un recurso indispensable para obtener el producto.
- Disponer de una tecnología específica que permita a la empresa o compañía producir, a precios razonables, toda la cantidad necesaria para abastecer el mercado.
- Disponer del derecho a desarrollar una patente sobre un producto o un proceso productivo.
- Disfrutar de una franquicia gubernativa que otorga a la empresa el derecho exclusivo para producir un bien o servicio en determinada área.

Barreras de entrada modelo Monopolio

Se definen como factores que no permiten que nuevas empresas entren a una industria. Monchón y Carreón (2011) aseguran que las barreras de entrada son altas, la industria tendrá pocos incentivos para competir y estará integrada por escaso número de empresas. Los autores indican que uno de los tipos más frecuentes de barreras de entrada son las economías de escala, debido a que las nuevas empresas no tienen los recursos suficientes para lograr el tamaño necesario para disminuir el costo medio de producción. Entre otros factores existen los siguientes:

- Restricciones legales: Estas incluyen patentes y restricciones administrativas, usualmente la provisión de servicios públicos y cuotas de comercio internacional están relacionadas a este tipo de restricciones.
- Publicidad y diferenciación del producto: La publicidad tiene como finalidad lograr que los consumidores tengan lealtad sobre alguna marca, y por lo tanto los consumidores solamente se fijan en cierto producto.
- Costos de entrada elevados: Se considera una barrera económica a la entrada debido a que los costos de inversión son altos. Una barrera de entrada que tiene relevancia para el análisis empresarial en esta investigación es la capacidad instalada, para una mejor comprensión se presenta una pequeña descripción de la misma.

Un aspecto interesante y de relevancia para esta investigación es la idea de Sylos y Bain (citado por Tarzuján y Paredes, 2012), en la que se hace el planteamiento de que la ventaja de ser el primero en el mercado estará determinada por las acciones que tome el productor instalado. Esa posición indica el tipo de comportamiento que adoptará en caso de que se concrete una entrada por parte de la potencial competencia.

El análisis a las barreras de entrada permite determinar si el poder monopolístico se obtiene por factores legales, estrategias empresariales o por el entorno en el que se desenvuelve la empresa, por mencionar algunas circunstancias.

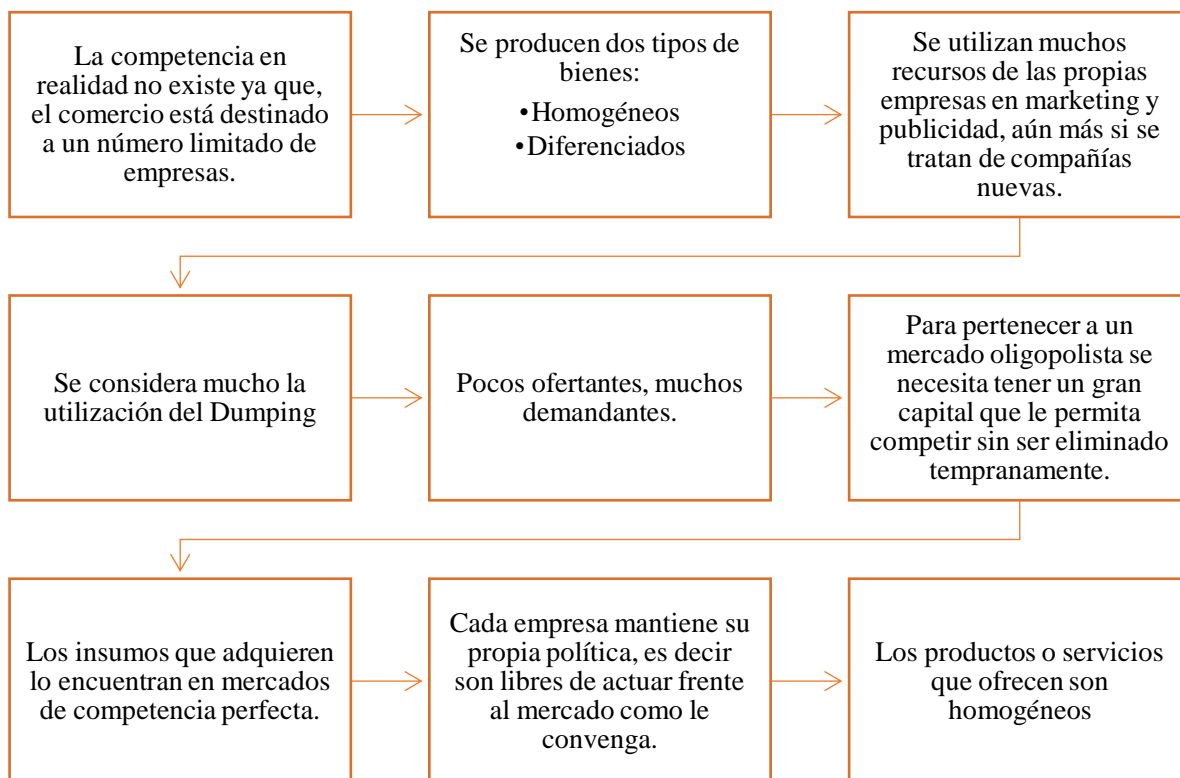
2.1.2.2 Oligopolio

Se dice que existe un duopolio o un oligopolio cuando dos o más empresas ofrecen el mismo producto, frente a una demanda competitiva. Dicho de otra manera, como en el caso del monopolio en el duopolio u oligopolio son las empresas las que orientan el juego, frente a una demanda pasiva, que se suponen ellos conocen, por un procedimiento no precisado, pero que supone una centralización previa. El problema es entonces, para cada empresa, determinar la oferta que maximiza su beneficio, pero hay que tener en cuenta la demanda de otras empresas; para ello debe efectuar conjeturas, es decir anticipaciones, sobre sus comportamientos (Rojas, 2015)

El oligopolio es una estructura de mercado en la que compite un pequeño número de empresas. La cantidad vendida por cualquier empresa depende de su propio precio y de los precios y cantidades vendidas por otras empresas.

El oligopolio presenta características de la competencia perfecta:

Figura 3

Características del oligopolio

Existen dos tipos de oligopolio:

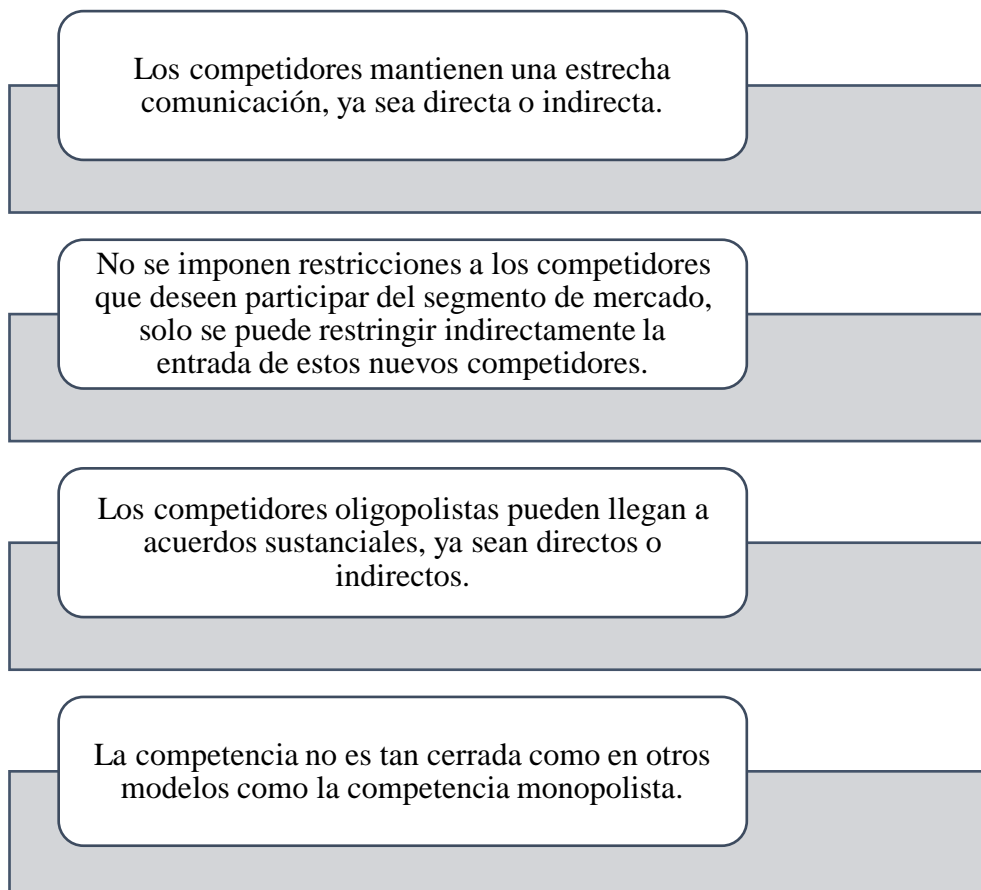
- **Oligopolio diferenciado:** ha sido desarrollado por los teóricos de la competencia monopolística o imperfecta
- **Oligopolio concentrado:** es la forma de mercado del proceso de concentración industrial. Aparece cuando existen pocos productores de materia prima o de mercancías idénticas. (Rojas, 2015)

Para que se presente un oligopolio necesita de algunas condiciones entre ellas

tenemos:

Figura 4

Condiciones del mercado oligopolio



2.1.2.3 Teoría de las franquicias

En cuanto a la demanda de franquicias es variada, pero se ha visto un porcentaje elevado de personas que desean invertir en franquicias que se enfoquen en comida rápida; para ellas es muy importante analizar el riesgo de esta actividad y es por eso que piden la suficiente información que asegure su inversión frente a la competencia. La demanda de cualquier negocio empieza por conocer qué tipo de consumidor es el que aceptará tu idea y la adaptará a sus necesidades. (Villacreses, 2014)

Las empresas o personas naturales que desean adquirir franquicias tienen como principal objetivo el desarrollar un negocio rentable y se fijan en el posicionamiento que posee la marca dentro del mercado como manera de mitigación del riesgo y es por eso que “el 90% de los interesados en franquicias antes de invertir solicita un plan de negocios o estudio de mercado de la marca que les dé una idea de cómo puede ser su proyección en el mercado” (CCEA, 2011)

Las personas al momento de invertir en una franquicia analizan ciertas ventajas que harán de su decisión una más fácil; así:

- Es un negocio conocido que por lo tanto está listo para funcionar
- La recuperación de inversión resulta ser más seguro que suceda.
- Se tiene un apoyo, información y capacitación para las operaciones.
- Posicionamiento de marca en el mercado

Para ello existe dos tipos de teorías de franquicia cuales son definidas a continuación:

2.1.2.3.1 Teoría de la agencia

La teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) es la más utilizada para explicar la relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como el establecimiento y posterior desarrollo de los contratos.

La teoría de la agencia básicamente es analizar la relación que surge entre dos o más agentes económicos individuales unidos por un vínculo contractual. El análisis de las teorías económicas contractuales ha permitido la extracción de dos hipótesis sobre el comportamiento humano; por un lado, los individuos buscan alcanzar su máxima

función de utilidad en las relaciones contractuales en las que intervienen, y por otro lado, son capaces de anticipar racionalmente y sin sesgos la incidencia de las relaciones de agencia sobre el valor futuro de su riqueza (Santana y Samaniego, 1994; Prieto, 2002; Soriano, 2005).

La relación principal-agente (P-A) está explicada por un marco institucional, unas reglas de incentivos que motivan el comportamiento de los agentes en favor de la maximización del bienestar del principal pero también están presentes fallas de mercado como la asimetría de información y fallos de los controles e incentivos (Jensen y Meckling, 1976).

Figura 5

Incentivos



Figura 6

Control

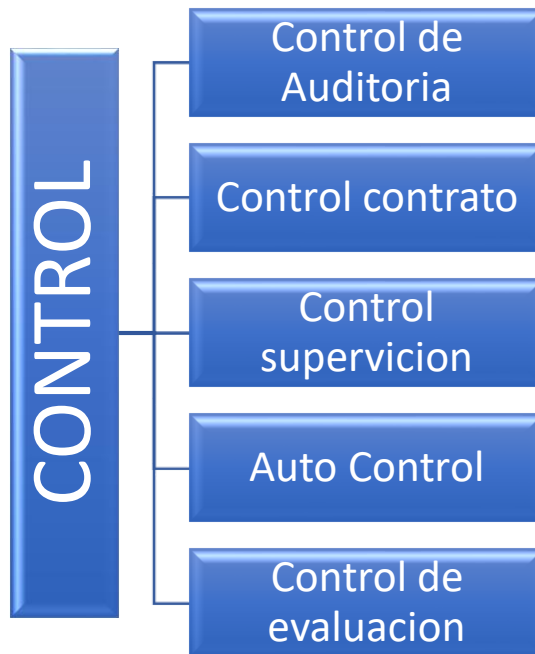


Figura 7

Objetivos



Jensen y Meckling (1976) definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contratan a otras personas (el agente) para que realice determinado servicio a su nombre implicando un grado de delegación de autoridad del principal al agente.

Sin embargo, y a pesar de los costes antes expuestos, la teoría de la agencia defiende la franquicia como forma de expansión empresarial, ya que a través de este sistema el franquiciado tiene más incentivos a maximizar sus esfuerzos, sobre todo si se compara con otro tipo de formas de expansión empresarial. Esto se debe a que, en la franquicia, el franquiciado puede tener menos incentivos a actuar de manera oportunista frente a los intereses del franquiciador ya que éste es el propietario del establecimiento en el cual ha realizado importantes inversiones de capital y tiempo-, por lo que también estará interesado en que el negocio funcione bien (Brickley y Dark, 1987). En cambio, en la relación empleador gerente es más difícil que los intereses de ambos están alineados (Combs y Ketchen, 1999).

2.1.2.4 Teoría de recursos y capacidades

La teoría en la que se han apoyado diferentes trabajos para estudiar el sistema de franquicia es la teoría de los recursos y capacidades (Combs y Ketchen, 1999; Alon, 2001; Watson, Kirby y Egan, 2002) y (Rebolledo, 2004; Ramírez, Rondán y Díez de Castro, 2007, entre otros). A través de este enfoque se sostiene que los sistemas de franquicia tienen un ciclo de vida que permite hacer previsiones sobre sus procesos y algunos elementos

de su estructura (Oxenfeldt y Kelly, 1969).

Existen diferentes definiciones de los conceptos de recurso y capacidad, han sido muchos los autores que han tratado el tema y no todos coinciden en el mismo punto de visión. Comenzaremos por distinguir entre los recursos y capacidades de la empresa.

Para Grant (2004:183) los recursos son la unidad básica de análisis en la empresa: bienes de equipo, recursos humanos, capital intelectual, etc. Pero, en la mayoría de los casos, éstos no crean valor para la empresa. Para conseguir una ventaja competitiva, los recursos deben trabajar juntos con el fin de obtener capacidades organizativas.

Figura 8

Capacidades

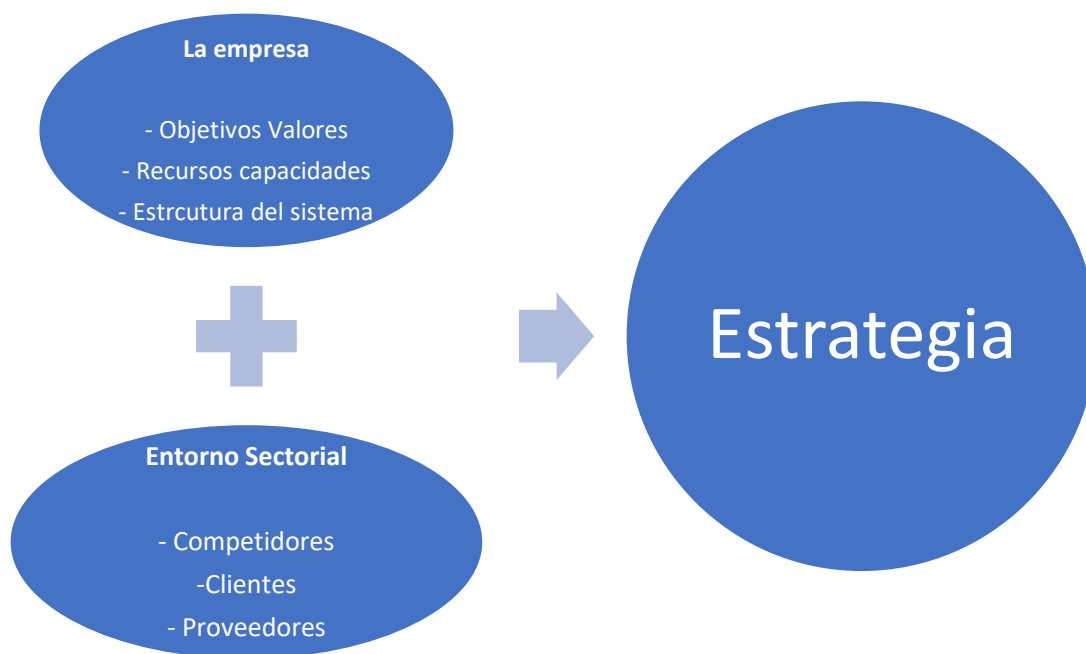


Figura 9

Grant Indicadores

Recursos	Características relevantes	Indicadores destacados
Tangibles Financieros	La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad inversora así como su capacidad de resistencia a los ciclos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio: Deuda/Capital propio. - <i>Cash flow</i> operativo/<i>free cash flow</i> - Calificación financiera (<i>Rating</i>)
Físicos	Los recursos físicos restringen el conjunto de posibilidades de la empresa e influyen en sus costes. Aspectos clave incluyen: <ul style="list-style-type: none"> - Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo; - Localización y usos alternativos de terrenos y edificios; - Reservas de materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valor de mercado de los activos fijos. - Antigüedad de los bienes de equipo. - Escala de las plantas. - Flexibilidad de los activos fijos.
Intangibles Tecnológicos	Propiedad intelectual: cartera de patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales. Recursos para la innovación: instalaciones para la investigación, empleados científicos y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> -Relevancia y número de patentes. -Ingresos por licencias, patentes y derechos de propiedad. -porcentaje de empleados en I+D sobre el total de empleados. -Número y localización de instalaciones relacionadas con la investigación.
Reputación	Reputación entre los clientes mediante la propiedad de marcas; relaciones estables con los clientes; reputación de los productos de la empresa en términos de calidad y fiabilidad. Reputación de la empresa entre los proveedores (de componentes, recursos financieros, mano de obra y potenciales empleados), la Administración Pública y la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento de marca. -Valor de la marca. -Porcentaje de compras repetidas. -Medidas objetivas del rendimiento de productos comparables (p.e., clasificación de asociaciones de consumidores). -Informes sobre reputación (p.e., Business Week)

Humanos	<p>La formación, entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles. La adaptación de los empleados contribuye a la flexibilidad estratégica de la empresa.</p> <p>Las habilidades sociales y de colaboración de los empleados determinan la capacidad de la empresa para transformar los recursos humanos en capacidades organizativas.</p> <p>El compromiso y la lealtad de los empleados determinan la capacidad de la empresa para conseguir y mantener una ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. -niveles retributivos respecto a la media de la industria. -Porcentaje de días perdidos por huelgas y conflictos laborales. -Tasa de absentismo. -Tasa de rotación de los empleados.
---------	---	--

Este planteamiento pone de manifiesto que las empresas pueden preservar una elevada actuación a través de la construcción o adquisición de ciertas dotaciones de recursos. El propósito de esta teoría se centra en explicar, en términos de los recursos de las empresas, la creación, mantenimiento y renovación de la ventaja competitiva, teniendo en cuenta que las características de los recursos pueden verse alteradas con el tiempo

A la hora de proteger la posición de la marca y de los miembros que la representan en la red, juega un papel muy importante la propiedad intelectual. El registro comercial del producto, diseño o nombre comercial ayudará al franquiciador a proteger la explotación de su concepto de negocio y la reputación y reconocimiento de la enseña en el mercado. Los activos intangibles relacionados con las capacidades y habilidades son una importante fuente de ventajas competitivas para asegurar el éxito de la empresa, que se pone de manifiesto exclusivamente con el conocimiento y know how

puesto en práctica por los franquiciados (Laura Ayala Reyro, 2017)

Esta teoría integra diversos enfoques de diferentes áreas de conocimientos. Además, este enfoque basado en los recursos ha sido un instrumento importante a la hora de desarrollar una investigación en estrategia empresarial, dentro del área de la Dirección Estratégica (Fernández y Suárez, 1996).

2.1.2.5 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa u organización y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas; estos se presentan como índices estadísticos de dos o más cifras, que muestran la evolución de las magnitudes de las empresas a través del tiempo. La evaluación financiera con los determinados indicadores se puede realizar de forma vertical y horizontal. La primera es elaborada con varios indicadores financieros de la misma empresa o de varias empresas en un año determinado, el análisis horizontal se lo realiza con indicadores financieros en varios años anteriores. Así podemos describir los indicadores financieros:

- **Indicadores de liquidez**

Estos indicadores están destinados a medir la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo, mediante la transformación de sus activos corrientes en efectivo.

- **Indicadores de rentabilidad**

Estos indicadores son calculados con el fin de obtener una medida acerca de la efectividad que posee el departamento administrativo de la empresa analizada, para

controlar el nivel de costos y gastos que se presentan durante su operación, mediante estos también es posible generar algunas ideas sobre el retorno adquirido por las inversiones que se han realizado sobre ésta, para la realización de esta investigación se utilizaron los indicadores de liquidez y rentabilidad que se indican a continuación.

- **Indicadores de endeudamiento**

Indicadores que Permiten conocer cómo la empresa financia sus activos con deudas a terceros y también proporciona la razón entre la deuda con terceros y su patrimonio.

- **Razón corriente**

La razón corriente es uno de los indicadores financieros que nos permite determinar el índice de liquidez de una empresa; la razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

- **Prueba ácida**

Indicador financiero utilizado para medir la liquidez de una empresa y su capacidad de pago; uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo.

- **Capital neto de trabajo**

El capital neto de trabajo se define como la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo con que cuenta la empresa; si los activos exceden a los pasivos se dice que la empresa tiene un capital neto de trabajo positivo, por lo general, cuanto mayor sea el margen por el que los activos circulantes puedan cubrir las obligaciones a corto plazo, tanto mayor será la capacidad de ésta para pagar sus deudas a medida que vencen.

- **Rentabilidad bruta**

La rentabilidad bruta es un indicador que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas y expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta que se genera por cada peso/ dólar vendido.

- **Rentabilidad operacional**

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas, esto nos indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de la forma como fue financiado.

- **Rentabilidad neta**

Es un indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas, esta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de renta, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio, pero determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluidos los impuestos.

- **Utilidad operacional**

También llamada utilidad proveniente de las operaciones muestra las relaciones entre los ingresos obtenidos de clientes y los gastos en los cuales se incurre para producir estos ingresos; así la utilidad operacional mide la rentabilidad de las operaciones de negocios básicos de una empresa y “deja por fuera” otros tipos de ingresos y gastos.

(Morelos , Fontalvo, & Dela Hoz, 2012)

- **EBITDA**

El EBITDA es un indicador financiero (acrónimo de los términos en inglés Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization) que muestra el beneficio de tu empresa antes de restar los intereses que tienes que pagar por la deuda contraída, los impuestos propios de tu negocio, las depreciaciones por deterioro de este, y la amortización de las inversiones realizadas. El propósito del EBITDA es obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo del negocio.

- **Margen de Contribución**

El margen de contribución de una empresa en un período contable determinado es la diferencia entre el volumen de ventas y los costos variables. ... También se considera el margen de contribución como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.

- **Market Share**

El market share indica el tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento o en el volumen de ventas total de un determinado producto.

- **CRx**

El primero, denominado Radio de Concentración (CRx) mide la concentración del mercado y se calcula con el porcentaje del market share

- **Herfindahl e Hirschman (IHH)**

Es una medida empleada en economía que informa sobre la concentración económica de un mercado. O inversamente, la medida de falta de competencia en un sistema económico, un índice elevado expresa un mercado muy concentrado y poco competitivo.

2.2 Marco Legal

- **Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado**

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas. El Poder de Mercado es la capacidad que tiene un operador económico (empresa, industria, etc.) de incidir en el comportamiento del mercado. La ley garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas, y que sus logros puedan darse por eficiencia y no por prácticas tramposas o desleales (Secretaría Técnica Planificada Ecuador).

La (Secretaría Técnica Planificada Ecuador), en ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado menciona en sus capítulo lo siguiente:

Capítulo I: Objeto y ámbito: el objeto de la presente ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado. Están sometidos a esta Ley todos los operadores económicos.

Capítulo II: Régimen de Regulación y Control: en la sección 1 mercado relevante y volúmenes de negocios y en la sección 2 del poder de mercado la cual es la capacidad de los operadores económicos para influir en el mercado.

Además, se produce el abuso de poder de mercado cuando uno o varios operadores económicos, sobre la base de su poder de mercado por cualquier medio, impidan, restrinjan, falseen o distorsiones la competencia o afecten la eficiencia económica o el bienestar general.

Se prohíbe la explotación por uno o varios operadores económicos de la situación de dependencia económica en la que puedan encontrarse sus clientes o proveedores (Secretaría Técnica Planificada Ecuador).

- **Permisos de Funcionamiento**

Las cadenas de suministro de productos farmacéuticos son las responsables de garantizar la conservación de las propiedades y calidad del medicamento, bajo este parámetro, existen regulaciones a nivel Internacional y nacional que dictan las pautas de operación para garantizar eficiencia y efectividad a lo largo del proceso visto como un todo. A nivel internacional, la Organización Mundial de la Salud (OMS), reglamenta las guías mínimas para la operación de la cadena de distribución que a su vez son aplicables al Ecuador. (Yuli, 2012)

La principal responsabilidad de la franquicia o dueño de una farmacia sea dependiente o independiente debe obtener los permisos legales, municipales, de salud e higiene que se encuentren vigentes por Ley para el correcto funcionamiento del Punto

de Venta y mantenerlos actualizados de acuerdo al tiempo de validez de cada uno los cuales se detallan a continuación:

- Patente anual municipal.
- Certificado de Funcionamiento (Oficina Técnica de Prevención de Incendios)
“Permiso de Bomberos”.
- Permiso De Vía Pública.
- Permiso de funcionamiento (Dirección Provincial de Salud).
- Cesión o contrato de franquicia.

2.3 Marco Referencial

En el artículo titulado “Simulación de una cadena de suministro en el área farmacéutica” señala que la integración de procesos de una cadena de suministros mejora los indicadores de productividad, y, por ende, la importancia de emprender este tipo de investigaciones. Por lo tanto, el objetivo de esta ponencia es el estudio de las cadenas de suministro bajo un esquema de simulación de operaciones, a fin de llevar a cabo escenarios en donde se puedan incorporar los puntos claves que la identifican y que permitan lograr la integración. Las organizaciones buscan constantemente la incorporación de estrategias derivadas de enfoques de gestión que les permitan mejorar sus indicadores de productividad, y por lo tanto hacerse más competitivas ante el medio económico en donde se desenvuelven (García, 2017).

A través de toda la cadena de suministros las unidades de volumen solicitadas cambian. Ello se debe a que los pedidos que hace la fábrica al proveedor se encuentran

expresados en kilos de insumo, mientras que el abastecimiento de las unidades hacia las droguerías y farmacias se encuentran expresadas en cajas o estuches del producto Cefradoxilo. Ello sin contar que, entre el proceso de producción y el almacenamiento de productos terminados, el producto en proceso se transforma de kilos a blísteres, los cuales se almacenan bajo la denominación de bultos que se colocan para la comercialización correspondiente (García, 2017).

Se puede afirmar que la industria farmacéutica tiene poder de mercado, por el modo de operación de sus empresas, el grado de multinacionalidad de éstas, la capacidad de penetración y poder económico de los monopolios, donde pocas empresas relativamente enormes, pertenecientes a un grupo reducido de países, dominan la casi totalidad de la producción, investigación y comercialización de los fármacos a nivel mundial (García, 2017).

Los indicadores del poder de mercado para la industria farmacéutica a nivel mundial se pueden clasificar en 4 aspectos: concentración, rentabilidad, diferencia de precios y diferenciación del producto y gastos de comercialización. A escala mundial, la industria farmacéutica tiene 2 fuentes principales de poder de mercado, que son: la tecnología y la investigación de mercado. Además, señala que los costos que representan para la sociedad el ejercicio del poder de mercado de la industria farmacéutica pueden dividirse en costos directos y costos indirectos, aunque ambos tipos de costos se dan en países desarrollados como en países menos desarrollados (Collazo & Herrera, 1997).

Las EMN farmacéuticas tienen 3 tipos de costos directos por el modo oligopolista de funcionamiento, que son: beneficios excesivos, mala asignación de los gastos de investigación y desarrollo, y costo de la investigación de mercado. También se puede decir que los costos indirectos que se derivan de las operaciones de la industria

farmacéutica a nivel mundial se pueden clasificar en: supresión de la pequeña empresa, errores de prescripción y excesos de ésta, prácticas restrictivas de la competencia, desigualdad en el trato, falta de una reglamentación adecuada y otros costos (Collazo & Herrera, 1997).

Es importante que las farmacias se agrupen en cadenas bajo el punto de vista de la dispensación de medicamentos. Además, es indispensable que las farmacias formen cadenas, pero hay que tener en cuenta que esto depende de la filosofía y los objetivos de los componentes de la cadena. Si estos objetivos se distinguen por la profesionalidad, la calidad y el rigor de actuación en atención farmacéutica, la existencia de cadenas de farmacias que mejoren el servicio farmacéutico es absolutamente positiva. No nos debería preocupar ni deberíamos considerarlo como algo negativo, el hecho de distinguirnos por nuestra competencia profesional. Pero para esto hay que creer de verdad que lo que tenemos entre manos es una profesión, no el mantenimiento de un negocio. Son varias las farmacias que se agrupan y crean su marca diferenciada para que la población, las reconozca como farmacias que ofrecen en todos los sentidos (Ezquieta, 2004).

En el artículo denominado “La frenética expansión de las cadenas de farmacias por Latinoamérica”. establece que a diferencia de las cadenas como Farmacity o FASA, las compañías Farmacias Similares y Farmacias Fénix han apostado por otra fórmula: la de ofrecer medicamentos a bajo precio, sin hacer hincapié en la marca o en una amplia variedad de productos. Este mercado ha crecido fuertemente en Latinoamérica porque ha sido pensado para que los sectores más empobrecidos de la población puedan acceder a la medicina. Los genéricos son fármacos fabricados con las mismas sustancias que los medicamentos de marca y con los mismos efectos terapéuticos, que se someten

a estrictos controles de calidad. Las cadenas farmacéuticas facturan de más de 300 millones de dólares, ambas cadenas se han diversificado y han llevado su pelea por el negocio hacia Argentina, Venezuela y Costa Rica. Hay que tener en cuenta que varios factores ayudaron a este crecimiento. Por un lado, la fuerte presencia en México entre los sectores de menores recursos porque, además de vender productos mucho más baratos que otros competidores, estas dos cadenas ofrecen consultas médicas muy accesibles y hasta el servicio de envío a domicilio (Mendez, 2010).

En el sector farmacéutico la satisfacción del cliente ya no pasa solamente por la calidad del producto, sino que se encuentra estrechamente vinculada al concepto de velocidad de entrega en la cadena de abastecimiento. Por eso, llegar al consumidor final en el menor tiempo posible se ha convertido en una variable de extrema importancia, lo cual requiere de una sincronización y control en forma dinámica de todas las actividades de la cadena de abastecimiento.(Gil Estrella, 2010)

Por ese motivo, muchas empresas internacionales buscan radicarse en un sitio desde donde puedan exportar o distribuir eficientemente sus productos en la región. En ese sentido, Uruguay posee una serie de ventajas comparativas basadas en factores tan diversos como su situación geográfica, sus vías de comunicación y los regímenes especiales diseñados para el fomento de la inversión.

Estos factores le han significado haber elegido por varias compañías multinacionales ya sea para instalarse y desarrollar sus actividades desde una filial propia, o bien para acondicionar y hacer llegar sus productos a los mercados latinoamericanos a través de operadores logísticos nacionales. Entre los factores que influyeron en la elección de Uruguay como centro logístico para la región, se destacan las ventajas impositivas que

ofrece el régimen uruguayo de zonas francas en comparación con los de otros países, la libre circulación de capitales, los servicios eficientes de la plaza financiera y la muy buena calidad de vida que aquí se le ofrece al personal extranjero de la empresa.

Hay que destacar también que es un polo logístico muy conveniente para la ubicación y los servicios que prestan empresas multinacionales como serono, la cual implementa mejoras en materia de tecnología y telecomunicaciones que son herramientas fundamentales para la gestión dado el permanente contacto de la filial uruguaya con su casa matriz y distribuidores en toda la región. Multinacional serono: Es una empresa farmacéutica suiza especializada en biotecnología, cuyos productos se venden en más de noventa países. Más de 4,800 empleados, una facturación total superior a \$2,400 millones en 2004, y un crecimiento de las ganancias de un 15% en el año 2005, estas cifras la posicionan como la tercera compañía más importante del mundo y la primera en Europa dentro de su especialidad. 32 Mercado uruguayo y serono: Desde su base de operaciones en Uruguay, donde trabajan 25 personas, serono administra la cadena de abastecimiento de los productos comercializados en 14 países latinoamericanos.

En la actualidad, la empresa cuenta con filiales en Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela. En sus otros nueve mercados de América Latina, los productos llegan a las bocas de venta a través de distribuciones. Parte de los nuevos territorios se han incorporado a partir de la existencia del centro de distribución en Uruguay, pero lo más importante es que la actual centralización y optimización del manejo de inventarios ha permitido una mejor cobertura de la demanda regional. Las operaciones en Uruguay han ayudado al crecimiento de dicha empresa, a los volúmenes de ventas como de prestación de servicios. La mercadería que se embarca en Montevideo con destino a la región significa ingresos anuales de aproximadamente \$120 millones.(Calderón, 2010)

En el sector farmacéutico se ha observado un crecimiento acelerado en el establecimiento de Farmacias tanto como negocios independientes (con venta de Medicamentos de patente y/o Genéricos) y como grandes cadenas de Franquicias de Medicamentos Genéricos. Actualmente, el sistema de Franquicia representa una forma de hacer negocio, basado en la confianza y comunicación de las partes, con una estimación de probabilidad de éxito mayor a la que se tiene con un negocio independiente.

Farmacias Generi-K de la Dra. Livia: Se fundó en el año 2003 y se comenzó a franquiciar en 2010. A pesar de que su margen de utilidad es de 40%, su nivel de inversión es relativamente bajo (aproximadamente \$375,000.00 sin consultorio médico y, \$570,000.00 con consultorio médico) y, que no maneja cuotas de regalías, publicidad y anualidad⁴⁸, no ha logrado sobresalir como el caso mencionado en el punto anterior, hoy en día tienen 130 unidades propias y 30 unidades franquiciadas localizándose la mayoría en el centro del país. Cabe señalar que esta cadena de Franquicia tiene la opción de manejar o no el Consultorio Médico sin embargo, en las unidades que no cuentan con Consultorio, el paciente tiene que invertir tiempo en buscar su atención médica asumiendo el riesgo de obtenerla a un precio elevado, tampoco tiene una estrategia publicitaria sólida, sólo se localiza por internet; considerando los factores anteriores, se visualiza una gran diferencia en la estrategia comercial seguida por el caso anterior, por ello, en la propuesta de modelo de negocio planteada en este estudio, se soporta en la estrategia publicitaria aplicada por esta cadena de Franquicia.

Proyecto: Análisis de una franquicia, sector farmacéutico

Autor: Arely Uriostegui Jiménez

Lugar y Fecha de publicación: México, Febrero 2012

Capítulo III

3 Marco metodológico

- **Fuente Secundaria**

El presente análisis inicia con la metodología conocida como técnica inicial de fuentes secundarias, la cual corresponde a las etapas de planeación de fuentes disponibles principalmente:

- Web
- Bibliotecas electrónicas
- Repositorios virtuales

La investigación nos ayuda a reconocer y entender los diferentes problemas, en la elaboración del presente trabajo es necesario recurrir a las diferentes fuentes para la recolección de datos, efectuándose un trabajo documental.

3.1 Técnicas y métodos

3.1.2 Técnicas de investigación

Para la presente investigación se va a implementar el siguiente tipo de investigación:

- **Investigación descriptiva:**

Para la ejecución de la presente investigación, según Rodríguez y Bonilla (2005) es a través de la elección de diferentes principios y reglas correspondientes al tema de investigación, en este caso con la incidencia económica al adherirse las farmacias independientes a la franquicia Farmareads.

Propósito de la investigación es describir situaciones y eventos, es decir, especificar las propiedades importantes de la empresa, personas, grupos, comunidades o componentes a investigar.

En la presente investigación se describe al sector farmacéutico a nivel nacional, es decir, se observa los cambios y evolución que ha venido durante el periodo de análisis; posteriormente se realizará la descripción del modelo de franquicias de las farmacias Farmareds con las independientes y así determinar los beneficios que ofrece el nuevo modelo de franquicia.

Para establecer la competitividad que posee la franquicia se basa en el modelo de PORTER, identificando las principales variables tanto en el antiguo como el nuevo modelo.

La aplicación de la investigación descriptiva permitirá identificar las variables que mueven o marcan la diferencia entre los proveedores, clientes, márgenes, entre otros, para identificar la relación entre las estrategias de comercialización y su incidencia en las ventas de las farmacias pre-farmareds cuando ingresan a la franquicia.

Así mismo se realizará un análisis de los principales indicadores financieros obtenidos a partir del balance general y el estado de pérdidas y ganancias publicados en la página web de la superintendencia de compañía y en los informes mensuales que la compañía IMS IQVIA publica sobre el sector. Con la finalidad determinar la incidencia económica al adherir a la cadena Farmareds.

Una vez obtenido los datos de los principales indicadores se realizará una comparación entre farmacias independientes con farmacias pre-farmareds para dar a conocer como se encuentra la competencia, posteriormente con los mismos datos de pre-farmareds se comparará con los nuevos indicadores cuando las farmacias se

adhieren a la franquicia Farmareads.

3.1.3 Métodos de investigación

- **Método Deductivo**

De acuerdo a Bernal (2010), el razonamiento deductivo parte de las conclusiones generales previas al estudio, mismas que han sido teorizadas en otras investigaciones, teoremas, principios, leyes u otros y servirán como base para comprobar y entender el comportamiento particular de las personas, a fin de obtener soluciones a los problemas que se avecinen por las dificultades existentes o problemáticas sobre el tópico.

Se relata a aquel procedimiento donde parte de lo general a lo específico. Este método nos servirá para conseguir consultas sobre la dificultad de la investigación, para poder establecer los primordiales obstáculos que se dio para originar las condiciones actuales que enfrenta.

Con este método se pretende realizar el análisis de la problemática inicialmente con los objetivos planteados; para adquirir los resultados y poder emitir las conclusiones del caso.

Método Inductivo

Bernal (2010) también define al razonamiento inductivo, mencionando que las conclusiones generales al finalizar el estudio surgen de presunciones obtenidas en las diferentes opiniones o datos personales de cada participante luego de aplicar el instrumento de investigación. En ciertas ocasiones, los criterios particulares de los individuos pueden relacionarse entre sí, facilitando el análisis de cada elemento según

el nivel de importancia y a su vez complementándose teóricamente con otros que se encuentran detallados en teoremas, leyes, principios y los demás.

Este método permitirá partir de hechos particulares a generales; siendo las causas que impactan la realidad de las farmacias independientes con Farmarets en la incidencia económica, Este método nos dará conocer los elementos y variables financieras que intervienen en la incidencia económica de las farmacias.

Este método surge de una problemática principal que poseen las farmacias independientes que no están siendo representadas por una marca o franquicia y las desventajas que poseen al competir en el mercado farmacéutico, de lo cual se recolecta información que formule conclusiones o premisas importantes para la toma de decisiones a los elementos estudiados.

3.2 Instrumentos de Investigación

- **Técnica Documental**

Para la información que se manejará en el presente trabajo corresponde a las publicaciones públicas que toda empresa o entidad debe reportar a los diferentes organismos de control:

- IQVIA
- Superintendencia de Compañías
- SRI
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

El IQVIA llamada Quintiles e IMS Health, Inc, es una compañía multinacional

estadounidense que presta servicios para las industrias combinadas de tecnología de información de salud e investigación clínica. Es un proveedor de servicios que estudia diferentes sectores de negocios y que compra la información para consolidar y elabora un informe técnico del sector.

3.3 Población y muestra

Población

La población a nivel nacional de farmacias es de 7,690 de las cuales se dividen en farmacias independientes con un 34.55% y farmacias representadas por una marca con el 65.45%. La población sujeta de estudio corresponde al Cantón Rumiñahui, Sangolquí que según los informes al 2019 sobre estudio de la concentración geográfica en farmacias y boticas el INEC indica una población 1.327 de farmacias ubicadas en dicho cantón.

Muestra

Se ha seleccionado el muestreo estratificado por conveniencia; para el análisis de la incidencia económica al adherir a la cadena Farmareds se ha considerado 5 farmacias pre-farmareds que pertenecen a un mismo RUC ubicados en la provincia de Pichincha cantón Rumiñahui:

Figura 10

Detalle farmacias

Nombre	Cuidad	Dirección
Farmacias Humanas 01	SANGOLQUI	BENANCIO ESTANDOQUE S/N Y SALVADOR BRAVO
Farmacias Humanas 02	SANGOLQUI	VENEZUELA 708 AV GRAL ENRIQUEZ
Farmacias Humanas 03	SANGOLQUI	AV. GENERAL ENRIQUEZ S/N Y COLOMBIA
Farmacias Humanas 04	SANGOLQUI	AV. ABDON CALDERON S/N Y CALLE ESPEJO
Farmacias Humanas 05	SANGOLQUI	AV. GENERAL ENRIQUEZ 3146 Y VENEZUELA

Para la comparación con las farmacias denominadas independientes se ha seleccionado Farmacias Keyla – Farmacias Suiza - Farmacias Cuxibamba se desarrollará cuadros comparativos en los cuales se detalle el análisis situacional de - y farmacias pre-farmareds durante los periodos 2016 al 2018 y Farmareds durante los años 2019 y 2020 tiempo en el cual se unen a la franquicia.

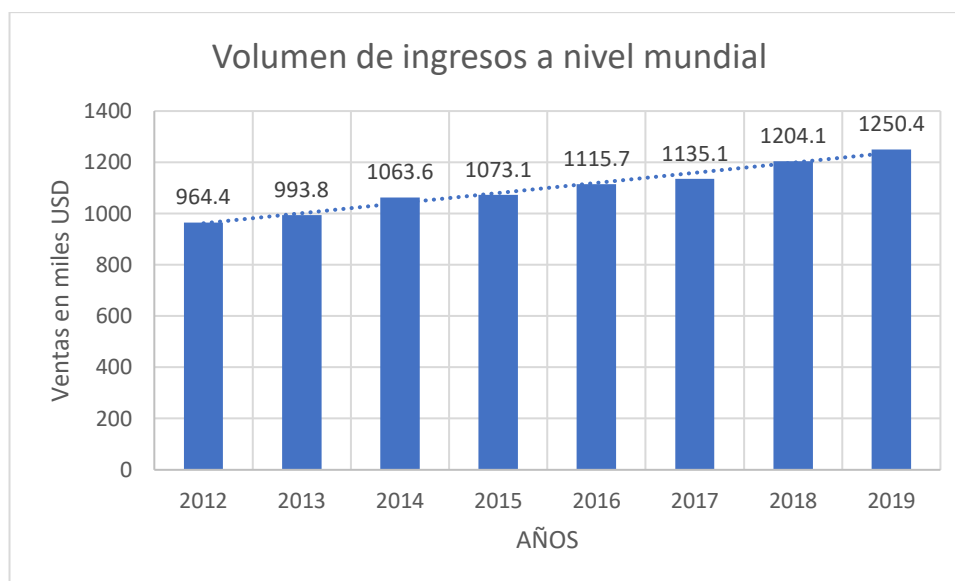
Para la investigación se tomará en cuenta al sector farmacéutico provincia de Pichincha cantón Rumiñahui con un tamaño de población de

Capítulo IV

4. Análisis financiero

4.1 Análisis de la evolución del mercado farmacéutico en el país periodo 2014 – 2018

La industria mundial de productos farmacéuticos ha venido con una tendencia de crecimiento; según cifras de la consultora especializada Statista, desde el año 2014 hasta el 2018, la tasa fue del 13%; y, en los últimos seis años los ingresos en este sector se incrementaron progresivamente hasta llegar a superar el billón de dólares estadounidenses.

Figura 11*Volumen de Ingresos*

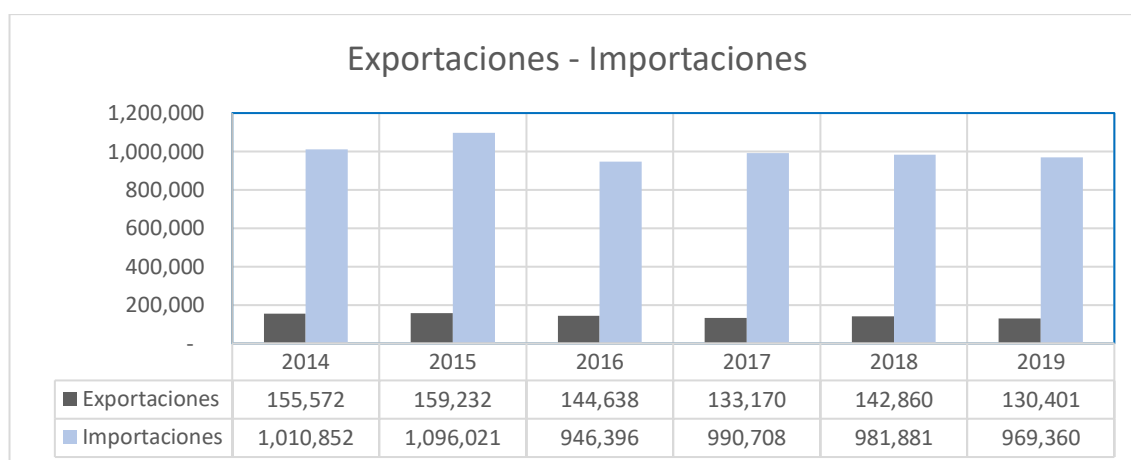
A diferencia de otros sectores, el 2021 tiene expectativas positivas para productos farmacéuticos; se esperaría un crecimiento de 4.7%, que llevaría a que las ventas globales se aproximen a USD 1.3 billones. Es decir, a nivel global la industria farmacéutica se ha caracterizado por evidenciar una marcada tendencia cuyas casas matrices se ubican principalmente en EE.UU y Europa (IQVIA - IMS Health).

Las ventas de las 20 mayores corporaciones presentes en esta industria representaron aproximadamente 64% del mercado mundial de productos farmacéuticos cuya venta se realiza bajo prescripción en el 2018, en donde EEUU representa un 33.4% a nivel mundial seguido de Europa con un 28.30%.

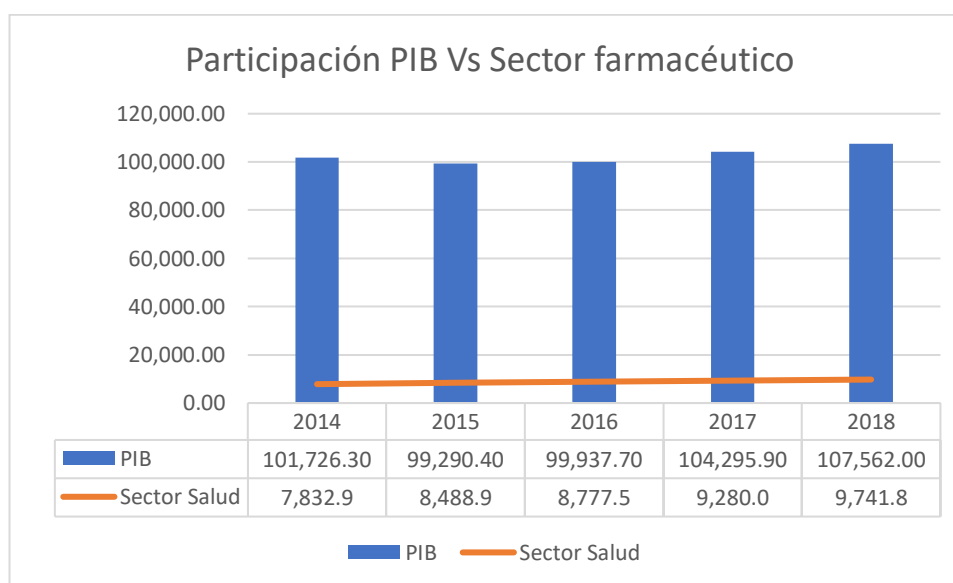
Tabla 1*Participación en el mercado mundial*

Top	Laboratorio	país	Ventas	Porcentaje
1	Pfizer	EE.UU.	43.1	5.8
2	Novartis	Suiza	42.5	5.7
3	Roche	Suiza	38.7	5.2
4	Merck & Co (*)	EE.UU.	35.2	4.8
5	Sanofi	Francia	34.8	4.7
6	Gilead Sciences	EE.UU.	32.2	4.3
7	Johnson & Johnson	EE.UU.	29.9	4
8	Glaxosmithkline	Reino Unido	27.1	3.6
9	Astrazeneca	Reino Unido-	23.3	3.1
10	AbbVie	EE.UU.	22.7	3.1
11	Amgen	EE.UU.	20.9	2.8
12	Allergan	EE.UU.	18.4	2.5
13	Teva	Israel	17	2.3
14	Novo Nordisk	Dinamarca	16.1	2.2
15	Eli Lilly	EE.UU.	15.9	2.1
16	Bayer	Alemania	15.6	2.1
17	Bristol-Myers Squibb	EE.UU.	14.5	2
18	Boehringer Ingelheim	Alemania	12.4	1.7
19	Celgene	EE.UU.	9.1	1.2
20	Shire	EE.UU.	6.1	0.8

La evolución del sector farmacéutico ecuatoriano 2014 – 2018 ha sido muy dinámico tomando en cuenta los factores del gobierno, creación de entidades regulatorias, impuestos, incremento del gasto de salud que se ha dado durante la última década en el país, Así, las compras públicas de fármacos se convirtieron en un importante destino de la producción local, aunque el abastecimiento de los laboratorios locales al mercado privado mantuvo niveles comparativamente menores (alrededor de 20%), pues éste en su mayoría se abastece a través de medicamentos importados, generando así un importante déficit comercial dado el reducido monto de las exportaciones de fármacos.

Figura 12*Exportaciones - Importaciones*

El sector de farmacéutico ha vendido representando entre el 8% y 9% con relación al Producto Interno Bruto, podemos observar que la tendencia de participación se ha mantenido durante el periodo de análisis.

Figura 13*PIB participación*

El 10 de mayo del 2018, se suscribió el Acuerdo Productivo Nacional entre varios

entes del Estado y empresas farmacéuticas privadas que pretende fomentar la producción y creación de medicamentos en el país mediante el aumento de la capacidad instalada y la mejora de la calidad de los procesos de manufactura de medicamentos, con este acuerdo se pretende dar incentivos arancelarios para materias primas e insumos pues actualmente los fabricantes de medicamentos pagan un arancel por la importación de materia prima y equipos, mientras que los medicamentos importados no pagan aranceles.

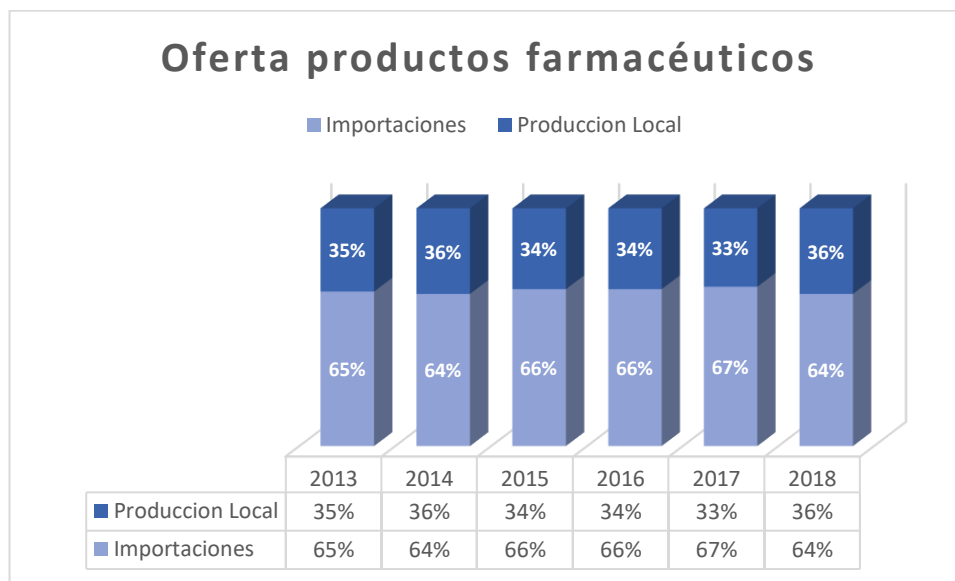
El desafío del sector farmacéutico ecuatoriano se centra en el incremento de la capacidad instalada, la mejora en tecnología, buenas prácticas de manufactura y el desarrollo de productos de calidad que cumplan estándares nacionales e internacionales. Esperamos que la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea incentive a la industria farmacéutica a importar maquinaria que genere una industria más eficiente

Pese al acuerdo la industria farmacéutica ecuatoriana aun no cuenta con el capital y tecnología necesaria para iniciar este proyecto, por lo que durante la pandemia COVID – 19 sentimos un desabastecimiento de medicamentos en todo el país durante marzo - junio 2020.

La balanza comercial del sector farmacéutico es altamente negativa y que se debe trabajar en el acceso de los productos elaborados en el Ecuador en mercados externos, las peticiones realizadas por el sector privado se pueden destacar la solicitud a los entes reguladores de:

- Garantizar la calidad de los productos

- Eliminación de los aranceles para materias primas importadas
- Estabilidad normativa y jurídica.

Figura 14*Ofertas de Productos*

Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en sus últimas cifras del ENIGHUR (Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012) se muestra que el gasto en salud representó el 7.5% del gasto corriente mensual de los hogares ecuatorianos, y dentro de estos rubros, el principal gasto fue en productos farmacéuticos, con una participación del 52.7% (ESPAE, 2018).

El crecimiento de la industria farmacéutica también tiene un impacto social, al evidenciar los datos publicados por el INEC se conocen que actividades relacionadas con la industria de elaboración de productos farmacéuticos, generaron nivel de empleo de 5,753 puestos de trabajo en el año 2016, con una tendencia creciente en los últimos periodos. (ESPAE, 2018),

El sector farmacéutico ecuatoriano inicia a finales de los años 60 y empieza a nacer farmacias familiares independientes que se localizaban en cada uno de los barrios del Ecuador. Con el pasar del tiempo estos grupos de farmacias tuvieron la visión de expandirse e incorporar más farmacias bajo una marca propia y con sus propias políticas. Una de las ventajas de aquel tiempo es que no existía alguna normativa para las farmacias o regulaciones que impidan su expansión a nivel nacional.

Aproximadamente en 1980 toma fuerza las empresas que se dedicaban a la distribución farmacéutica, se crea lazos y nuevas negociaciones con los laboratorios farmacéuticos con el objetivo que el distribuidor coloque en el mercado cada uno de sus productos; cabe recalcar que los laboratorios en dicho momento designaban un valor (efectivo) para que el distribuidor realice sus acciones en el mercado y coloque los productos.

Según un estudio realizado por la compañía IMS HEALTH determina que para el año de 1989 el país contaba con 2.800 farmacias dentro del sector, hasta ese entonces los laboratorios farmacéuticos era los únicos encargados para distribuir directamente sus productos teniendo la responsabilidad directa con la operación logística, lo que involucraba los costos de traslado, almacenamiento y distribución de los fármacos, además cada laboratorio era el responsable del seguimiento crediticio de cada cuenta otorgada, pero a comienzos de la década de los noventa, la economía nacional y su entorno empezaban a registrar cambios operacionales de gran magnitud que obedecieron básicamente a 3 factores, según Beckerman y Solimano (2003):

- Expansión demográfica del país
- Riesgo crediticio

- Mercado competitivo

Dentro de estos tres factores hubo complicaciones por lo cual los laboratorios empezaron a reestructurar su modelo de negocio, dentro del primer factor tenemos la expansión demográfica este factor afecto a sus operaciones logísticas ya que con el crecimiento no existía vías adecuadas de acceso y el país económicamente no podía ofrecer vías de primera necesidad en este momento.

El riesgo crediticio era alto, ya que al no tener un equipo especializado para la recuperación de cartera sus cuentas por cobrar e indicadores financieros se estaban saliendo fuera de enfoque, Y, como último factor que es el mercado competitivo cada laboratorio debía realizar una inversión en su personal de ventas y formar escuelas de capacitación para que sus vendedores puedan colocar los productos en el mercado, totalmente los laboratorios se estaban saliendo de su Core Business.

El 1990 se posiciona el mercado ecuatoriano la primera cadena farmacéutica, Corporación GPF, el cual logra liderar el mercado en poco tiempo, con este éxito, se incorporan nuevas cadenas farmacéuticas como Difare y Farmaenlace, dichas empresas se profesionalizaron en la distribución de medicamentos a nivel nacional y a crear cadenas de farmacias propias, con lo cual da inicio al monopolio del sector farmacéutico.

Debido al alto crecimiento de farmacias en el sector ecuatoriano el gobierno ingresa y toma las acciones necesarias como por ejemplo el control de precios que maneja el sector farmacéutico, podemos evidenciar que no tiene un crecimiento considerable, esto es gracias a las regulaciones y controles que se implementó desde el 2006. Las

agencias de regulación y control sanitario ARCSA y ministerio del interior, estas dos agencias ayudan para que las grandes cadenas tengan un manejo adecuado y no exista una competitividad negativa.

En julio del 2015, se emitió el nuevo Reglamento para la fijación de precios de medicamentos que se presenta en tres regímenes: a) regulado: medicamentos que se consideran estratégicos, b) liberado: aquellos productos que no se consideran estratégicos, cuyo precio deberá ser notificado a la autoridad en forma semestral; y c) fijación directa: que se aplicará en casos de incumplimiento de alguno de los anteriores, el reglamento entró en vigencia el 8 de abril del 2016.

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) mediante Resolución No. ARCSA-DE-007-2017-JCGO publicada en el Registro Oficial el 24 de mayo del 2017 emitió la normativa técnica sanitaria para regular, controlar y vigilar la autorización y la emisión del permiso de funcionamiento para distribuidoras farmacéuticas, casas de representación de medicamentos y laboratorios farmacéuticos, la normativa señala que toda distribuidora farmacéutica deberá:

- Contar con un responsable técnico.
- Cumplir con Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte y que las instalaciones cuenten con condiciones óptimas para los medicamentos.
- En el caso de laboratorios farmacéuticos se debe contar con un Director Técnico, de profesión Químico Farmacéutico o Bioquímico Farmacéutico.
- Queda prohibido dentro de los establecimientos farmacéuticos la instalación de cualquier tipo de consultorio médico, odontológico, obstétrico, psicológico, y laboratorios químicos. Además, no se podrá aplicar

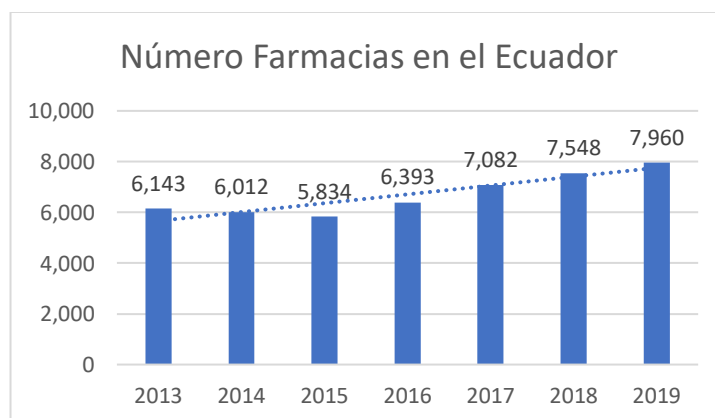
tratamientos o toma de muestras.

Dentro del decreto 400 del reglamento está amparado en la Constitución de la República, como el Artículo 32 que establece que la Salud es un derecho que garantiza el Estado, además según el primer inciso del Artículo 335 de la Constitución de la República, el Estado regulará, intervendrá y controlará cuando sea necesario las transacciones económicas, mientras tanto en el segundo inciso, señala que el Estado orientará una política de precios dirigida a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio u oligopolio privado o de abuso de posición de dominio de mercado, así como otras prácticas de competencia desleal (Constitución de la República, artículos: 32-335).

Según IMS IQVia FlexView PM Ecuador (2019), el número de farmacias va incrementando de forma rápida tomando como base el 2014 - 2018 con 1,536 dando un crecimiento del 26% a nivel nacional

Figura 15

Numero de Farmacias

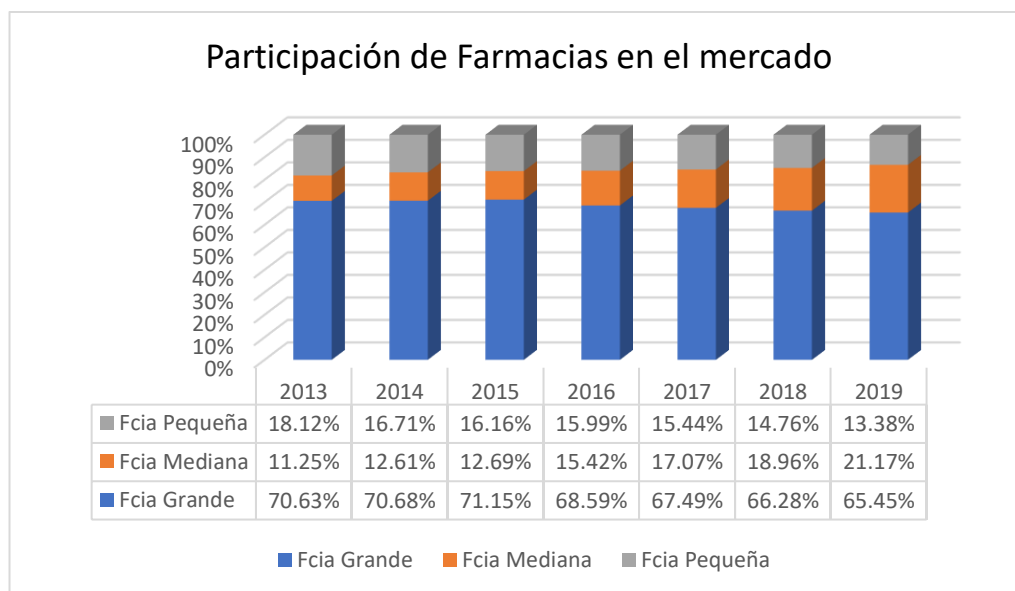


En el 2018 de esta cantidad de farmacias, 3,916 pertenecen a cadenas farmacéuticas, mientras que 3,632 son farmacias independientes (48% del mercado corresponde a farmacias independientes), esto denota un problema de oligopolio ya que las farmacias pertenecientes a cadenas adquieren los productos farmacéuticos por mayores volúmenes y acceden a descuentos, que no lo consiguen las farmacias independientes.

La participación que tiene las farmacias independientes desde el 2014 al 2018 tiene una tendencia de contracción es decir un -5%, mientras que las farmacias regionales y farmacias de cadena tienen un crecimiento, es decir la participación en el mercado de farmacias independientes empieza a decrecer.

Figura 16

Participación de Farmacias



La participación total de farmacias que pertenecen a una de cadena es el 63% vs a las independiente del 13%, debemos considerar que el crecimiento esta representada por una marca y un grupo de inversionistas que poseen capital de trabajo.

En el Ecuador, existen cinco grupos principales distribuidores de medicinas que son: Difare, Quifatex, Leterago, Farmaenlace y el grupo GPF. Dentro del mercado ecuatoriano, la corporación GPF con sus cadenas Fybeca y Sana y la presencia del grupo Difare con sus farmacias Pharmacy, Cruz Azul, y Comunitarias han logrado captar el 54,9% del mercado nacional, generan grandes flujos económicos en relación a sus ventas, misma que se aproxima a los 700 millones de dólares. A nivel general, las cadenas de farmacias venden el 85% del mercado, mientras que las farmacias independientes abarcan apenas el 15% del mercado. (Gómez & Párraga, 2016).

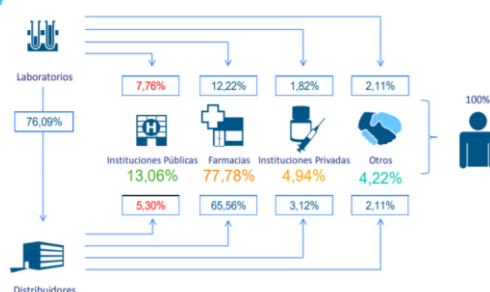
Uno de los factores que hemos considerado es como está distribuida la participación del mercado y demostrar el canal que llega al consumidor final, con fecha de corte al según semestre del año 2019 podemos darnos cuenta según el estudio realizado por IQVIA demostrando que el canal de Farmacias es atractivo para llegar hacia el consumidor final liderando con un 77,78%, sin embargo, quien tiene una participación más alta para llegar a los diferentes canales son los distribuidores.

Figura 17

Canales de Distribución

Ecuador: Canales de Distribución - USD.

II Semestre 2019



Información proporcionada por 51 corporaciones con una participación de 80,2% en valores del mercado a Farmacias - II Semestre 2019

Fuente: IQVia FlexView PM Ecuador

4.2 Comparación del modelo de negocio farmacias independiente Vs Farmareads

Las variables del modelo de negocio que se está comparando con las farmacias independientes prácticamente es el ADN de la franquicia, en el cual se plasma cómo está hecho, cómo que se puede modificar, cómo cambiar. El modelo de la franquicia es capaz de crear valor agregado para el cliente y franquiciado, es decir, que tienen una propuesta de valor clara, que son capaces de llegar al cliente, de diferenciarse, de establecer fuertes lazos con el cliente y de fidelizar.

Dentro del modelo de la franquicia se caracteriza los siguientes puntos con los más principales, ya que estos generan el valor agregado hacia el cliente y franquiciado:

- Uso de marca
- Modelo de gestión sistema informático
- Logística
- Bodegas virtuales

Uso de marca

La marca es el pensamiento o idea que tiene el consumidor acerca de la empresa, es la imagen que los consumidores tienen basada en las acciones que ha desarrollado la empresa en el pasado y lo que está realizando en el presente, es decir, es la imagen que han creado apoyándose en las acciones como empresa a pesar de que el consumidor no sea cliente de esta.

Mediante comité ejecutivo realizado en el 2016 por la compañía Sumelab Cia Ltda dueño de la marca Farmareds determinaron que el valor para el uso de marca debía ser de 1,500 inicial para cada franquiciado. Al momento la marca Farmareds no tiene acciones disponibles al público en general o en bolsa de valores, el único beneficio que está disponible solo para franquiciados es el uso de marca.

Dentro del contrato de franquicia se detalla que todo franquiciado que ingresa al modelo debe aportar por el uso de marca un valor de \$1,500 por RUC; en caso de que el franquiciado tenga más de dos farmacias, el valor por uso de marca es por una sola vez. Esta modalidad tiene el objetivo de que el franquiciado ingrese más farmacias a la franquicia.

Para ello, el contrato define que cada franquiciado debe registrar el valor de uso de marca como un activo intangible según la NIC 38 ya que cumple con los siguientes puntos y que dese ser amortizado anualmente durante los próximos 10 años:

- Identificabilidad, es decir que este puede ser identificable de otros activos.
- Control, que se lo da por los beneficios futuros que estos pueden generar a futuro
- Los beneficios futuros que se esperan obtener se encuentran en el presente en forma intangible.

El registro de la depreciación anual se tomará en cuenta el método de línea recta para los libros contables:

Tabla 2

Depreciación método línea Recta

Costo 1,500.00
 Vida
 útil 10 años

Años	Periodos	Dep Anual	Dep Acumulada	Valor libros
2019	1	150	150	1350
2020	2	150	300	1200
2021	3	150	450	1050
2022	4	150	600	900
2023	5	150	750	750
2024	6	150	900	600
2025	7	150	1050	450
2026	8	150	1200	300
2027	9	150	1350	150
2028	10	150	1500	0

Para el presente análisis se escogió 5 farmacias independientes que pertenecían a un mismo RUC y que posteriormente han decidido unirse o formar parte de la franquicia, dentro del balance general tanto como farmacia independiente y franquiciado se identificó el siguiente rubro en la cuenta del activo no corriente:

Tabla 3**Balance General**

	Independiente			Famareads	
	2016	2017	2018	2019	2020
Efectivo y equivalentes de efectivo	11,453.99	36,512.16	34,064.56	57,581.66	63,094.25
Cartera de Clientes	-	2,437.49	5,800.66	15,672.70	16,744.47
Inventarios (existencias)	169,976.76	103,891.24	76,043.73	135,291.95	135,095.29
Cuentas por cobrar con la Administracion Tributaria	4,875.90	1,560.13	2,340.27	4,578.63	4,679.08
Total activos corrientes	186,306.65	144,401.02	118,249.22	213,124.94	219,613.09
Activos No Corrientes					
Otras Cuentas por Cobrar	510.99	1,597.45	1,200.25	2,535.76	2,561.46
Cuentas Pagadas por Anticipado	2,168.32	2,391.32	-	-	-
Marcas	-	-	-	1,500.00	1,500.00
Menos. Depreciación acumulada	-	-	-	(150.00)	(300.00)
Total activos no corrientes	2,679.31	3,988.77	1,200.25	3,885.76	3,761.46
TOTAL ACTIVO	188,985.96	148,389.79	119,449.47	217,010.70	223,374.55

Considerando los años 2016 hasta el 2017 la participación del activo no corriente versus al activo total representa un 1.42% - 2.69% esto es debido que en la cuenta de anticipo se registra movimientos por 2k, esta cuenta es prácticamente de tránsito, es decir, existe un gasto pendiente por respaldar lo cual no genera algún beneficio extra para la farmacia, sin embargo para los años 2019 – 2020 desde que inicia en el modelo registra el valor por uso de marca y su participación del activo no corriente es el 1.79% y 1.68% rango que está dentro cuando era independiente, sin embargo este registro si genera un valor agregado, ya que por el uso de marca está impulsando para generar ventas y posicionamiento en el mercado.

Modelo de gestión sistema informático

El avance tecnológico en los últimos años es cada vez más rápido y efectivo; lo cual ha beneficiado a los diferentes sectores industriales; por lo que, cada negocio o empresa debe ir de la mano con esta innovación y tomarla como plan de mejora, ya que esto permitirá establecer controles, sistemas de gestión para la toma de decisiones oportunas, análisis, planificaciones, resultados en línea etc. Se recurren a estas herramientas para la administración de la información, ya que para muchas organizaciones este gasto es recompensando y mitigado con las ventas.

Para ello se detalla el rubro del software de cada farmacia independiente antes y después de unirse a la franquicia:

Tabla 4

Estado de pérdidas y ganancias

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	583,822.92	787,989.18	800,047.96	1,253,187.40	1,293,289.40
Menos. Costo de ventas	474,845.52	648,914.92	723,277.68	1,007,613.67	1,035,460.56
UTILIDAD BRUTA	108,977.40	139,074.26	76,770.28	245,573.73	257,828.83
	108,977.40		113,912.80	125,380.68	132,300.41
Gastos administrativos	-	-	-	-	-
Gasto nomina	15,495.36	41,243.04	59,743.28	65,651.58	68,920.29
Gasto arrendamiento	61,600.00	60,800.00	30,400.00	49,200.00	52,354.62
Gasto seguros	1,800.00	9,625.00	4,403.19	11,117.46	11,198.54
Gasto Software	-	900.00	738.00	1,035.00	1,035.73
Gasto amortización	1,440.00	752.22	436.71	9,954.15	9,983.67
Gasto provisiones	2,631.96	7,859.05	2,597.98	13,967.10	14,066.89
Total de gastos administrativos	82,967.32	121,179.31	98,319.16	150,925.29	157,559.73
Gastos operativos					
Gastos de transporte	500.00	700.00	650.00	-	-
Gasto nomina comercial	24,820.49	73,107.09	54,169.52	59,729.10	63,380.12
Gasto publicidad	4,422.12	8,183.56	3,401.26	5,162.10	5,195.58
Otros gastos de ventas	1,116.00	500.00	615.00	612.24	612.81
Total de gastos de ventas	30,858.61	82,490.65	58,835.78	65,503.44	69,188.51

Para el año 2019 una vez que ingresa a la franquicia obtiene el beneficio de un sistema informático desarrollado al giro del negocio, dentro del contrato de franquicia determina que obligatoriamente el punto de venta debe tener el sistema informático CENTRAL ADMIN desarrollado por la franquicia, adicional el sistema va incorporado con todas las aplicaciones que se han desarrollado en el tiempo con el objetivo de tener un mayor control de gestión, el valor que cancela se encuentra determinado en el contrato un valor anual de \$ 1,035.73 durante los 5 primeros años.

A pesar de que cuando ingresa a la franquicia deben asumir el gasto por Software pero, este valor a parte que este mitigado con las ventas también es reflejado en la línea de transporte, es decir, gracias a esta herramienta informática realizan un pedido adecuado y correcto para la farmacia y así no tiene que incurrir en gasto adicionales por logística.

Como podemos observar el estado de pérdidas y ganancias su gasto por logística está dentro de los \$ 500 y \$ 750 pero desde que inicia en la franquicia su valor por logística es de \$ 0.00 generando un ahorro de gasto para el punto de venta.

A continuación, se detalla las particularidades que posee un sistema informático general y un sistema informático desarrollado al giro del negocio:

a. Sistema operativo farmacias independientes

Los sistemas contables que usan generalmente las farmacias independientes son

básicos, prácticamente por el costo que implica implementar un sistema o elaborar uno propio. Los accesos que tiene un sistema básico son:

- Módulo Cuentas por cobrar
- Módulo Cuentas por pagar
- Módulo Contable
- Módulo de Inventario

Dentro del balance de pérdidas y ganancias refleja un gasto mínimo promedio de \$ 819 periodo 2014 – 2018 por la utilización de los módulos que se han detallado, al querer obtener mejoras o cambios para que se acoplen a la necesidad del negocio posee un valor adicional que deben asumir para el desarrollo o implementación.

Como referencia se tomó dos empresas especializadas en ofrecer un sistema contable básico (SERMATIK) y una empresa en desarrollo de sistemas informático acoplado al giro del negocio (COSMOS)

Realizando una cotización con la empresa SERMATIK para la adquisición de un sistema contable el precio fue de \$999 anuales y los módulos prácticamente fueron los mismo que se han mencionado, ninguno de los dos sistemas operativos ofrece paquetes completos para una buena administración o más aun modelos de gestión. (Anexo 1)

Con respecto a la empresa COSMOS el desarrollo de un sistema operativo e implementando sistemas de gestión para el sector farmacéutico su costo está en \$ 120,000.00 y el tiempo para salir a producción es aproximadamente 2 años.

b. Sistema operativo Franquicia

A lo largo de los años la franquicia ha elaborado un sistema operativo propio para los

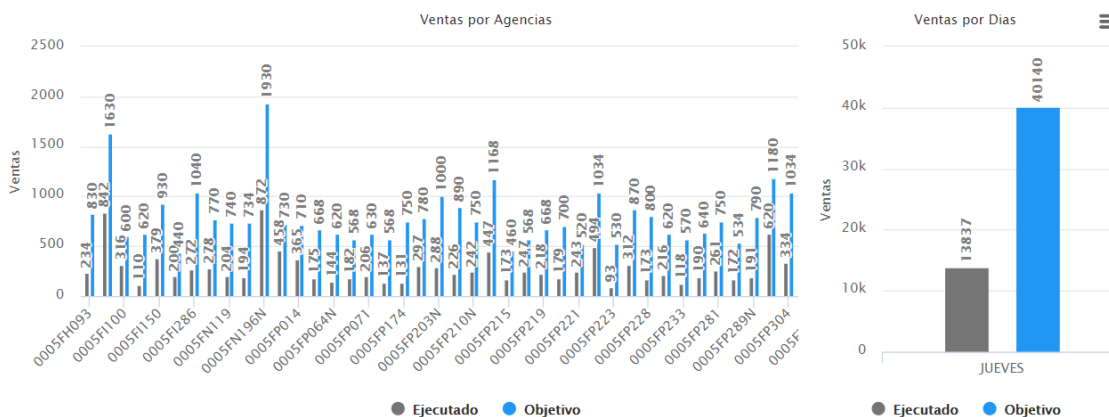
puntos de ventas llamado CENTRAL ADMIN, en el cual se detalla los beneficios que tiene este sistema no solo en controles sino también modelos de gestión que requiere una farmacia aparte de los módulos que normalmente se tiene y que fueron mencionados anteriormente:

- Ventas en Línea

Una de las aplicaciones desarrolladas permite observar y contralar de forma inmediata al minuto como se encuentra las ventas de todos los puntos de farmacias, dentro de la aplicación se observa la cuota que debe cumplir a diario Vs lo facturado:

Figura 18

Reporte de ventas en línea por punto de venta



Dicha aplicación permite visualizar la rotación del inventario, las ventas históricas del punto de venta y en especial un seguimiento interno por parte de Sumelab, esto ayudará a realizar las correcciones necesarias en el punto de venta.

Tabla 5

Rotación del Inventario

	2016	2017	2018	2019	2020
Costo de Ventas	474,845.5 2	648,914.9 2	723,277.6 8	1,007,613.6 7	1,035,460.56
Inventarios (existencias)	169,976.7 6	103,891.2 4	76,043.73	135,291.95	135,095.29
Rotación del Inventario	2.79	6.25	9.51	7.45	7.66

Con respecto a la rotación del inventario y como política interna de la franquicia cada punto de venta debe tener una rotación mínima de 7 veces, es por ello y comparando los indicadores durante la administración actual se mantiene y está dentro de los parámetros obligatorios de la franquicia, el tener picos en los indicadores no representa un buen control administrativo.

- **Administración de Pedidos**

Este módulo gestiona la distribución de medicamentos desde el almacén central hacia la farmacia, también nos permitirá registrar de forma automática las compras que se realiza directo al inventario de la farmacia.

Una de las ventajas que se tiene con la administración de pedido es que todo el inventario de las farmacias se encuentra enlazado, lo que quiere decir es que si algún producto no tiene la farmacia los franquiciados pueden visualizar en las farmacias más cercanas y que pertenecen a la red, esto ayuda a solicitar dicho producto para su venta

de forma inmediata.

Figura 19

Bodega en línea

Sistema Reportes Ventas x Administración de Pedidos x Stock por producto x								
Búsqueda:								
Agencia:		0005BLG - MATRIZ		Subcategoría:		Todas ..		Producto:
Tipo:		Todos ..		Marca:		Todas ..		
Expanda el producto para ver los detalles								
	Cod.Admin	Cod.Barra	Codigo Agencia	Marca	Producto	Cajas	Embalage	Cant.Total
	5916_001	ZEUS5916_001	0005BLG	ACINO (MEPHA)	BERIFEN 75 MG RETARD * TABLETA	30,00	1,00	30,00

La aplicación administración de pedidos prácticamente es un factor que mueve a los días de inventario, es decir gracias a esta herramienta los días inventarios son más bajos en los puntos de venta, si bien es cierto que en el año 2018 se obtuvo 38 días, pero es consecuencia que no posee inventario en sus farmacias, es decir en dicho periodo no tuvo las mismas compras.

Dentro del presupuesto general que entrega la franquicia a cada punto de venta estable indicadores financieros que debe alinearse, es por lo que cada punto de venta tiene que estar dentro de los 45 – 50 días de inventario, días que estable el modelo de franquicia, motivo de estos días es que por el modelo de franquicia en su ciclo de caja debe ser de 0 a -5 días, que el punto de venta debe alcanzar para llegar a su punto de equilibrio en su flujo de caja y así podrá cumplir con el pago de sus obligaciones en especial de su proveedor principal de inventario y así no generar un apalancamiento financiero con el proveedor o banco:

Tabla 6

Ciclo de caja

CICLO DE CAJA

	2016	2017	2018	2019	2020
CTAX COBRAR	0	1	3	5	5
CTAS POR PAGAR	136.64	91.27	94.66	58.00	57.11
DIAS INVENTARIO	130.66	58.44	38.38	49.01	47.62
Ciclo de caja	(5.98)	(31.84)	(53.28)	(3.99)	(4.49)

Desde que inicia en la franquicia 2019 sus días de inventario tienden a estar dentro de los rangos establecidos por la franquicia, con ello cumple con sus indicadores financieros y le da organización al punto de venta en el tema administrativo y financiero:

Tabla 7

Indicador días inventario

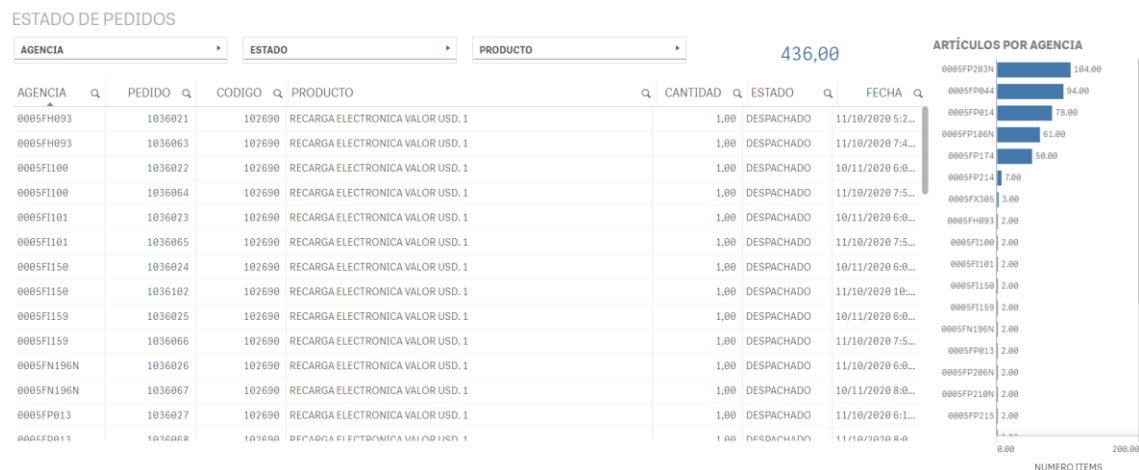
Detalle cuentas	2016	2017	2018	2019	2020
Inventarios (existencias)	169,976.76	103,891.24	76,043.73	135,291.95	135,095.29
Costo de Ventas	474,845.52	648,914.92	723,277.68	1,007,613.67	1,035,460.56
Días Inventarios	130.66	58.44	38.38	49.01	47.62

- Monitoreo de Inventario

Este reporte ayuda a verificar en línea si el pedido que se realiza a la bodega central fue despachado. Fue desarrollado con el objetivo de tener una visión más amplia para que los franquiciados puedan adelantarse a cualquier contratiempo que tenga la bodega principal.

Figura 20

Monitoreo en línea



- Pedido Sugerido

El pedido sugerido nace de la experiencia que tiene la franquicia, esto quiere decir que no todas las farmacias que están dentro de la red deben tener el mismo inventario ya que depende de varios factores como hospitales, funerarias, parques centrales, colegios etc. Para tener un inventario ideal y puedan ofrecer una variedad de productos a sus clientes.

Es por lo que, la aplicación pedido seguido envía provisionalmente productos que debe tener la farmacia y obligatoriamente en un stock al mínimo, esto ayudará al franquiciado a tener una visibilidad más amplia de su inventario.

Figura 21**Pedido sugerido punto de venta**

AGENCIA	DIA	PEDIDO	ARTICULO						
				\$ 344.197,51	41.580				
DETALLE PROPUESTA									
AGENCIA	SECCION	LABORATORIO	CODIGO	PRODUCTO	DIVISIBLE	PROM.MES	PROM.DIA	VALORES	STOCK CAJAS
0005FI286	INSUMOS	3 M ECUADOR (1)	6840	MASCARILLA 3M PARA POLVO * 20 UNIDADES	12	0	0	0	0
0005FT062	INSUMOS	3 M ECUADOR (1)	6840	MASCARILLA 3M PARA POLVO * 20 UNIDADES	12	0	0	0	0
0005FT301	INSUMOS	3 M ECUADOR (1)	104846	NEXCARE CORTO BLANCO ROLLO 12 MM * 3 MTRS	1	0	0	0	0

Si bien, es cierto el franquiciado debe invertir en el sistema informático, pero el gasto del software dentro de la franquicia es considerado como una inversión y que será reflejado en el crecimiento en ventas para cubrir este valor y los demás gastos que debe tener un negocio.

Logística

Dentro del modelo de franquicia un punto muy importante es la logística y el servicio que se le otorga a cada franquiciado cuando realizan los pedidos, es por lo que, dentro de la logística existen horarios especiales que una farmacia independiente no posee este privilegio.

Generalmente el mercado farmacéutico maneja dos horarios estándar en la mañana y tarde, sin embargo, los pedidos realizados como segunda vez en el día tienen un costo adicional según su peso y dimensiones del empaque. Los horarios de la franquicia nacen de la experiencia de la franquicia y del mercado, es decir en las farmacias existen horas pico, en donde sus ventas son altas tanto en la mañana y noche, es por lo que dicho inventario debe ser repuesto de inmediato para las siguientes horas pico, a

continuación, se detalla los horarios para todos los clientes normales a nivel nacional:

Tabla 8

Horario de logística Fcia Independientes

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Costa	8:00 - 11:00 am		8:00 - 11:00 am		8:00 - 11:00 am
Sierra	8:00 - 12:00 am	8:00 - 12:00 am			8:00 - 12:00 am
Oriente			8:00 - 12:00 am		

Los horarios para la logística establecida en farmacias independientes, hospitales, clínicas, empresas entre otras poseen un horario estándar en el cual prácticamente tienen una sola jornada para la solicitud de los pedidos en caso de tener algún faltante el pedido rige al siguiente día, esto debido que la logística para dichos clientes es tercerizada por Grupo GLB Global Logistics y dentro del contrato los pedidos salen una vez al día.

A continuación, se detalla el horario para la franquicia:

Tabla 9

Horario de logística Cadena Farmareads

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Costa	8:00 - 11:00 am / 15:00 - 17:00 pm		8:00 - 11:00 am / 15:00 - 17:00 pm	8:00 - 12:00 am/ 15:00 - 17:00 pm	8:00 - 11:00 am
Sierra	8:00 - 11:00 am / 15:00 - 17:00 pm	8:00 - 12:00 am	8:00 - 11:00 am / 15:00 - 17:00 pm	8:00 - 12:00 am/ 15:00 - 17:00 pm	8:00 - 12:00 am
Oriente		8:00 - 11:00 am / 15:00 - 17:00 pm	8:00 - 12:00 am		8:00 - 11:00 am / 15:00 - 17:00 pm

El valor agregado que la franquicia otorga a cada socio son horarios especiales y preferenciales para la entrega de los pedidos, tomando en cuenta que las ventas deben ser oportunas en cada punto de venta, la empresa matriz ha elaborado dos horarios para la entrega de la mercadería, para ello se cuenta con una flota propia a nivel nacional, quedando demostrado el servicio no solo al cliente sino también al franquiciado.

Tabla 10

Perdidas Y Ganacias

PERDIDAS Y GANANCIAS

	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos operativos					
Gastos de transporte	500.00	700.00	650.00	-	-
Gasto nomina comercial	24,820.49	73,107.09	54,169.52	59,729.10	63,380.12
Gasto publicidad	4,422.12	8,183.56	3,401.26	5,162.10	5,195.58
Otros gastos de ventas	1,116.00	500.00	615.00	612.24	612.81
Total de gastos de ventas	30,858.61	82,490.65	58,835.78	65,503.44	69,188.51

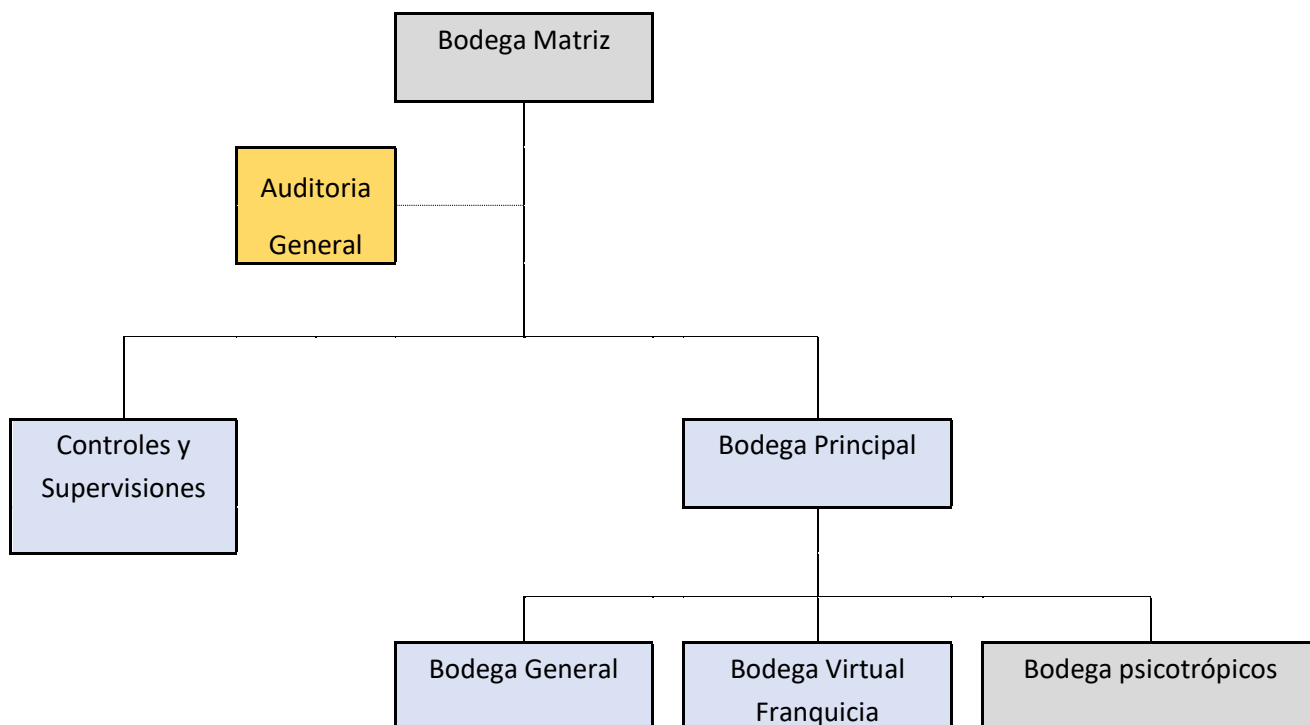
Quedando demostrado que durante la administración anterior por contar un inventario ideal para sus ventas incurren en un gasto adicional, mientras que durante la nueva administración el costo por pedidos en horario especial de la tarde es de \$ 0.00 para la franquicia.

Bodegas virtuales

La franquicia ha diseñado una bodega virtual matriz con el objetivo que los productos con más alta demanda sean reservados y puedan llegar primero a los puntos de venta y así resguardar el stock mínimo que la farmacia necesita, gracias a esta bodega virtual se puede ser competitivo con el resto de las cadenas de farmacias y garantizar que los puntos de venta cuenten con los productos con más alta rotación y así no caer en una demanda insatisfecha ante el cliente.

Figura 22

Estructura Bodega Matriz



Como franquicia establece que un sobre stock es cuando un punto de venta supera los 51 días de inventario, rango que se explicó anteriormente en el punto (Administración de Pedido), adicional un sobre stock representa para la franquicia un mal manejo de inventario y costos adicionales como el costo que representa para la logística de dicho producto desde la bodega principal hasta el punto de venta.

Las principales políticas para el manejo del sobre stock son:

- El control de Inventarios se llevará a cabo de forma permanente con cortes semestrales bajo los lineamientos y principios establecidos por la franquicia.
- La farmacia deberá llevar un registro sistemático de los movimientos de las mercaderías en Kardex digital.
- Se realizarán revisiones físicas periódicas para verificar que las existencias en el Kardex del sistema coincidan con las existencias físicas de la farmacia.
- Los movimientos de las mercaderías de la farmacia estarán registrados en el sistema automatizado a través de un kardex el cual reflejara en forma clara y precisa los saldos de las existencias físicas de la mercadería
- Los responsables de los inventarios deberán abstenerse a transferir, conceder, donar, obsequiar, vender la mercadería a terceras personas sin la autorización respectiva del jefe de área.

Para ello el departamento de planificación de la demanda analiza de forma mensual los medicamentos que debe tener una farmacia, esta información es basada de los informes de IQVIA, dicho equipo envía o reserva del inventario general los medicamentos y envía a la bodega virtual para garantizar el stock mínimo que necesita cada farmacia.

Las bodegas virtuales son especialmente para el modelo de franquicia.

Figura 23

Bodega Virtual franquicia

Número Documento	Fecha	Bodega	Autorización
SGI-SGC-REG-100001	16/0/2014	SEDE PRINCIPAL	Jara Vicuña, Cristian
SGI-SGC-REG-100002	25/1/2014	SEDE PRINCIPAL	Jara Vicuña, Cristian
SGI-SGC-REG-100003	26/1/2014	SEDE PRINCIPAL	Vera Quintana, Cesar
SGI-SGC-REG-100004	26/1/2014	SEDE PRINCIPAL	Vera Quintana, Cesar
SGI-SGC-REG-100005	26/1/2014	SEDE PRINCIPAL	Vera Quintana, Cesar

El beneficio que posee esta herramienta se enfoca en el indicador:

- Rotación de devoluciones

Las devoluciones de mercadería la franquicia considera como una venta perdida ya que esto acarrea tiempos y costo, es por ello que gracias a estas bodegas virtuales se mitiga el riesgo de las devaluaciones de mercadería.

Para la utilización del espacio físico de la farmacia es muy importante ya que los productos que deben estar en percha o utilizando un espacio físico deben ser para la venta, política establecida por la franquicia, para medir este indicador nos basaremos en la siguiente formula:

$$\text{Rotacion de inventario} = \frac{\text{Devoluciones}}{\text{Costo de ventas}}$$

Tabla 11

Rotación

	2016	2017	2018	2019	2020
Rotacion	10.22%	9.79%	8.41%	1.14%	0.76%

Quedando demostrado que gracias a las bodegas virtuales el producto está en la bodega matriz hasta su necesidad de compra del punto de venta y así mitiga las devoluciones.

4.3 Establecer el nivel de competitividad de la empresa SUMELAB, dueño de la marca Farmareds en el sector farmacéutico.

Para establecer el nivel de competitividad se empleará el modelo de Porter y nos enfocaremos como punto de venta (Farmareds), que en este caso para el poder de negociación de los clientes sería los consumidores finales y para el poder de negociación con los proveedores se considerará su único proveedor matriz:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Competidores potenciales farmacias
- Productos sustitutos

1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se ve reflejado en la concentración de los convenios, por lo que el punto de venta realiza convenios especiales con las empresas públicas y privadas así generar y otorgar beneficios a sus empleados.

Actualmente los puntos de venta manejan 43 convenios anuales a nivel nacional con un total de 1530 clientes, dentro de los convenios se otorga los siguientes beneficios para los clientes tales como:

- Crédito a 60 días
- Descuentos entre el 5 % - 10 % en productos seleccionados
- Descuentos hasta el 5% en medicina continua
- Doble cupón para promociones especiales
- Tarjeta adicional de crédito para su cónyuge o familiar

A continuación, se detalla los convenios que manejan actualmente:

Tabla 12

Número de clientes convenios franquicia

N°	CLIENTE	N° empleados
1	COMITE DE EMPRESA DE TRABAJADORES EMAPA	24
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA	30
3	CUERPO DE BOMBEROS DE LA PROVINCIA DE NAPO	15
4	SINDICATO DE OBREROS QUE LABORAN EN PLANTA CENTRAL	20

5	ASOC.DE EMPLEADOS Y TRAB. DE LA VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	60
6	ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI	70
7	ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS MUNICIPALES DE COTACACHI	35
8	ASOCIACIÓN DEL MUNICIPIO DE OTAVALO	55
9	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	231
10	TERESA ESCOBAR (BEAUTY ESTETICA)	21
11	COOPERATIVA JUAN DE SALINAS	36
12	DISTRIBUIDORA LA REBAJA (ESTEFANO JIJON)	14
13	DR WASHINGTON TENEMAZA (CENTRO MEDICO)	10
14	SINDICATO DE CHOFERES (EMPLEADOS) PUJILI	22
15	CORP. DE EMPRESAS E INSTITUCIONES DEL PARQUE INDUSTRIAL (CEPIA)	44
16	CLINICA CONOCOTO CLICON CIA LTDA	39
17	LAVANDERIAS Y TINTORERIAS PROLAVADOS	12
18	CREATEX MODA	15
19	BELCOVI	18
20	HERCONSLAC CIA LTDA	16
21	BESTECHOLOGY	15
22	SINDICATO DE TRABAJADORES DE SALUD DEL NAPO	65
23	AMBAMAZDA	145
24	CARLARSERVICE	34
25	AMBANDINE	35
26	TOYOTA SERVICIOS	23
27	KLUBSEGUROS	34
28	AUTOMOTORES CARLOS LARREA	30
29	LARREAUTO	15
30	SINDICATO DE CHOFERES DE NAPO	50
31	CUERPO DE BOMBEROS	32
32	CODEPRET S.A	10
33	VANIDADES HOGAR	14
34	STATUSTRAVEL TOURS MAYORISTAS DE TURISMO	19
35	CAPCE PASTAZA	19

36	ASOSERELECTY	25
37	TALLER -TERMOFRIO	39
38	GAD DE CEVALLOS	8
39	EMBUTIDOS LA IBERICA	37
40	SUPERMERCADO H DE J e HIJOS	11
41	PARQUE SANTO DEL ECUADOR S.A	29
42	CAMARA ARTESANAL DE PICHINCHA	28
43	RENOVA	26
	TOTAL	1530

El tener un nicho de clientes bajo un convenio ayuda que los puntos de venta sean más atractivos, gracias a esto el punto de venta coloca las condiciones de compra con su proveedor y así trasladar todos los beneficios al consumidor final.

Como resultado toda empresa sea privada o pública son atraídos por el precio, descuentos y sobre todo la cobertura que tiene la franquicia a nivel nacional, contando con 54 puntos de ventas a nivel nacional.

Gracias a estos convenios y captación de clientes bajo un convenio, permite atraer beneficios que requiere el punto de venta y así se pueda entregar directamente al consumidor final y cerrar el círculo de fidelidad hacia el punto de venta.

2. Poder de negociación de los proveedores

Los puntos de venta cuentan con un solo proveedor único que es la compañía Sumelab Cia Ltda, al tener el control de toda la franquicia le permite negociar en forma global y colocar las condiciones por el poder de adquisición de mercadería para que pueda ser distribuida en los puntos de venta.

En el mercado ecuatoriano a la presente fecha existen 190 laboratorios y 35 distribuidores, los cuales tienen condiciones diferentes y de igual forma restricciones de compra de sus productos, al negociar con cada uno de estos implica ajustarse a las condiciones y políticas de la compañía, con la posibilidad de que sean negados los pedidos por no cumplir sus indicaciones o más aun por no cumplir una compra mínima.

Al tener un solo proveedor los puntos de venta como es la empresa matriz Sumelab Cia Ltda tienen los siguientes beneficios que una farmacia independiente no puede lograr si negocia de forma independiente:

- Rebate
- Salidas especiales
- Marketing
- Inversión visual en los puntos de ventas
- Push Money

A continuación, se detalla el significado de cada uno de los puntos detallados anteriormente:

Rebate: Valor que el laboratorio cancela siempre y cuando se cumpla el convenio de compra, los convenios de compra pueden ser mensuales, trimestrales o anuales y son reconocidos en NC.

Salidas especiales: Son actividades autorizadas por el laboratorio para impulsar la venta de sus productos, es decir promociones como 2x1 y el producto que se entrega adicional es reconocido mediante NC.

Marketing: El laboratorio envía al punto de venta actividades de marketing como impulsaciones o actividades que impulsen a la venta

Inversión visual: El laboratorio reconoce un valor por tener sus productos en las

vitrinas principales, este valor se debe facturar al laboratorio para su cancelación.

Push Money: Este valor es un beneficio para los dependientes o empleados de farmacias, el laboratorio coloca una meta mensual por la venta de sus productos y de llegar a la cuota, el laboratorio cancela un valor en efectivo para el personal de farmacia.

Todos estos beneficios son entregados a cada punto de venta para que sus precios sean competitivos en el mercado y puedan mantenerse, sin embargo, sin dejar atrás la utilidad que también forma parte por estos beneficios.

Es decir, tomando una muestra de los productos más vendidos se detalla el beneficio que tiene una negociación de forma independiente y el proveedor Sumelab Cia Ltda:

Tabla 13

Top de productos AAA

Nombre	Costo Cliente Normal	% Plan Comercial	Costo Cliente Total	Costo Franquicia	% Plan Comercial	Costo Cliente Total
SAL ANDREWS * 50 SOBRES	7.12	.40%	6.66	7.12	4.40%	6.09
UMBRAL 500 MG * 50 CAPSULAS LIQUIDAS	8.49	.40%	7.94	8.49	4.40%	7.26
ENTEROGERMINA SUSP. ORAL * 10 VIALES DE 5 ML. C/U.	9.99	.54%	9.53	9.99	2.54%	8.74
PHARMATON 50 + CON OMEGA 3 * 30 CAPSULAS	14.24	.50%	13.74	14.24	1.50%	12.60
PHARMATON SUPLEMENTO ALIMENTICIO * 30 CAPSULAS	13.87	.70%	12.66	13.87	6.70%	11.55
SAL ANDREWS * 50 SOBRES	15.25	.76%	14.52	15.25	2.76%	13.30
UMBRAL 500 MG * 50 CAPSULAS LIQUIDAS	7.92	5.00%	6.73	7.92	3.00%	6.10
DEXABION * 1 JERINGUILLA PRELLENADA DOBLE CAMARA	3.59	.08%	3.37	3.59	4.08%	3.08

CURAM 1 GR * 14 TABLETAS RECUBIERTAS	11.23	4	.78%	10.69	11.23	1	2.78%	9.79
CURAM 625 MG * 14 TABLETAS RECUBIERTAS	8.53	6	.97%	7.94	8.53	1	4.97%	7.25
BINOZYT 500 MG * 6 TABLETAS RECUBIERTAS	6.28	1	4.58%	5.36	6.28	2	2.58%	4.86
UMBRELLA EMULSION RESISTENTE AL AGUA SPF 50+ * 225 GRS.	13.74	8	.15%	12.62	13.74	1	6.15%	11.52
ISLA MINT * 50 PASTILLAS MASTICABLES	10.31	0	.00%	10.31	10.31	8	.00%	9.49
KALOPA SOLUCION GOTAS * 20 ML.	6.08	0	.00%	6.08	6.08	8	.00%	5.59
UMBRELLA GEL PIEL GRASA SPF 50 * 60 GRS.	12.92	9	.08%	11.74	12.92	1	7.08%	10.71
COLUFASE 500 MG. * 6 TABLETAS	5.29	0	.00%	5.29	5.29	8	.00%	4.86
UMBRELLA KIDS WATER PROOF EMULSION SPF 50 * 120 GRS.	12.60	4	.78%	12.00	12.60	1	2.78%	10.99
UMBRELLA CREMA SPF 50+ PIEL NORMAL A SECA * 60 GRS.	12.99	2	3.33%	9.96	12.99	3	1.33%	8.92
UMBRELLA PLUS EMULSION SPRAY SPF 50 * 120 GRS.	12.10	1	.93%	11.87	12.10	9	.93%	10.90
INVANZ SOL. INY. 1 GR * 1 FCO	61.19	6	.97%	56.93	61.19	1	4.97%	52.03
BRIDION 100 MG/ML * VIAL DE 2 ML	98.56	3	.14%	95.46	98.56	1	1.14%	87.57
AZITROMICINA LA SANTE 500 MG * 5 TABLETAS	4.27	4	.09%	4.09	4.27	1	2.09%	3.75
SILDENAFIL LA SANTE 50 MG * 2 TAB	3.03	1	2.25%	2.66	3.03	2	0.25%	2.41
VAPOMENTOL FORTE * 24 LATAS DE 8 GR C/U	10.13	1	.93%	9.93	10.13	9	.93%	9.12
FINALIN FORTE * 100 TABLETAS	19.26	6	.97%	17.92	19.26	1	4.97%	16.38
FLUIMUCIL 600 MG EFERVESCENTE * 20 TABLETAS	14.14	3	.14%	13.69	14.14	1	1.14%	12.56
BIRM SOL. ORAL * 120 ML.	22.32	4	.09%	21.40	22.32	1	2.09%	19.62

APRONAX 550 MG * 20 TABLETAS	4.98	0 .00%	4.98	4.98	8 .00%	4.59
CLARICORT SOLUCION * 60 ML	8.08	0 .00%	8.08	8.08	8 .00%	7.43

Los descuentos o salidas especiales por tema de capacidad de compra y colocación de productos en el mercado, los laboratorios solo otorgan este beneficio a la empresa matriz y a su vez la empresa matriz entrega a la franquicia, por lo general los descuentos para salidas especiales están dentro de los siguientes rangos y son porcentajes adicionales al descuento estándar:

Tabla 14

Tabla de descuentos especiales laboratorios

Nombre	% Salidas especiales
3M ECUADOR C.A.	Rango del 10% - 15%
ACINO-PHARMA ECUADOR S.A	Rango del 20% - 30%
BASSA	Rango del 8% - 10%
BAYER S.A.	Rango del 10% - 15%
BEIERSDORF S.A.	Rango del 5% - 10%
BIODENTAL CIA. LTDA.	Rango del 20% - 30%
BIOGENET S.A.	Rango del 5% - 10%
BOEHRINGER INGELHEIM	Rango del 8% - 10%
BOTICAS UNIDAS DEL ECUADOR C.A.	Rango del 10% - 15%
CALBAQ S.A.	Rango del 8% - 10%
CANDLECROSS S.A.	Rango del 20% - 30%
CARVAGU S.A.	Rango del 20% - 30%
GARCOS S.A.	Rango del 10% - 15%

ECUAQUIMICA ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUIMICOS C.A.	Rango del 10% - 25%
FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.	Rango del 9% - 18%
TECNOQUIMICAS DEL ECUADOR S.A.	Rango del 10% - 15%
GENOMMALAB ECUADOR S.A	Rango del 10% - 20%
GFPHARMA ECUADOR S.A.	Rango del 10% - 20%
GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.	Rango del 10% - 15%
GRUNENTHAL ECUATORIANA C.LTDA	Rango del 10% - 15%

La empresa matriz cuenta con un total de 210 proveedores en su portafolio de los cuales un 60% corresponden a laboratorios nacionales y el 40% multinacionales

La empresa matriz al ser una distribuidora y dueño de la franquicia por lo expuesto posee el poder de negociación ante los proveedores y coloca las condiciones de compra y exclusividad ante los productos con una demanda alta y así asegura un inventario ideal para cada punto de venta.

3. Competidores potenciales farmacias

La amenaza de nuevos competidores es una realidad y una situación actual en el mercado, actualmente las cadenas provinciales se han convertido en cadenas regionales y hoy por hoy en cadenas nacionales caso ejemplo Farmacias Santa Martha - Farmacias 911 etc.

Desde el año 2015 el ministerio de salud pública eliminó el uso de cupo en donde se establecía según el REGLAMENTO DE CONTROL Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS Art. 19.- Para obtener el permiso de funcionamiento por primera vez se presentará lo siguiente:

- Código del uso de cupo para la instalación de farmacias o botiquines asignado por el Sistema Nacional para la Planificación de Farmacias y Botiquines (SIPLAFAR);

A la presente fecha cualquier ubicación o localización es permitido para colocar una farmacia, lo cual los competidores potenciales o cadenas pueden expandirse sin ninguna regularización por parte del ARCSA y el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Para medir a los competidores potenciales se establecerá los indicadores CRx y HHI, sirven para medir la concentración en el mercado de la competencia de Farmacias Farmareads. Estos son dos de los indicadores más utilizados para realizar análisis de competencia entre empresas. El primero siendo el CRx, calcula el porcentaje de participación de las empresas competidoras dentro de una industria, por otra parte, el HHI determina si existe un oligopolio, monopolio o monopolista dentro de la industria estudiada.

CRx

El primero, denominado Radio de Concentración (CRx) mide la concentración del mercado y se calcula con el porcentaje del market share dentro de la industria farmacéutica, a continuación, se muestra la fórmula:

$$CRx = \sum (x_1 + x_2 + x_3 + \dots)$$

Para ello se escogió farmacias regionales y los datos extraídos fueron basados en los informes de auditoría que la superintendencia que exige a cada empresa radicada en el Ecuador:

- Farmacias Santamartha s.a.
- Farmacias Keyla s.a. farmakeyla
- Cadena de farmacias Suiza s.a.
- Farmacias Cuxibamba Farmacux Cia. Ltda.
- Farmacias Farmareads

Tabla 15

Concentración del mercado farmacéutico

	2018	Market Share 2018	Market Share 2019	Market Share 2018	Lugar
FCIA SANTAMARTHA S.A.	1,853,244.57	31.13%	2,324,457.10	31.64%	1 ^{er}
FCIA KEYLA S.A. FARMAKEYLA	1,112,152.89	18.68%	1,567,490.70	21.34%	2 ^{do}
FCIA SUIZA CADFAS S.A.	1,129,599.74	18.97%	1,053,963.50	14.35%	5 ^{to}
FCIA CUXIBAMBA FARMACUX CIA. LTDA.	978,855.40	16.44%	1,146,695.20	15.61%	4 ^{to}
FCIA FARMAREADS	-	-	1,253,187.40	17.06%	3 ^{er}
FCIA INDEPENDIENTE	880,047.96	14.78%	-	-	5 ^o
TOTAL	5,953,901	100.00%	7,345,793.90	100.00%	

Fuente: Superintendencia de Compañías

A partir de las presente cifras se puede evidenciar la participación de los competidores durante el ejercicio económico 2018 – 2019 en donde el competidor potencial es Farmacias SantaMartha S.A, las farmacias independientes en el 2018 se ubica en el quinto lugar, sin embargo, al pasar a la marca Farmareads sube de categoría al tercer puesto según la participación del mercado (ventas).

IHH

El denominado Índice de Herfindahl Hirschman es otro tipo de indicador para poder medir la concentración dentro de un mercado en específico, se calcula mediante la suma del market share de la competencia elevado al cuadrado. Para la interpretación si está por debajo de 1500 es altamente competitivo, entre 1500 y 2500 es algo competitivo y más de 2500 oligopolio.

A continuación, se muestra la fórmula:

$$IHH = \sum (Market Share_n)^2$$

Tabla 16

IHH 2018 – 2019

	Market Share 2018	Año 2018	Market Share 2019	Año 2019
FCIAS SANTA MARTHA S.A.	31.13	969	31.64	1,001
FCIAS KEYLA S.A. FARMAKEYLA	18.68	349	21.34	455
FCIAS SUIZA CADFAS S.A.	18.97	360	14.35	206
FCIAS CUXIBAMBA.	16.44	270	15.61	244
FARMACIAS FARMAREDS	-	-	17.06	291
FARMACIAS INDEPENDIENTE	14.78	218	-	-
	IHH	2,167	2,197	

Ante de analizar los datos obtenidos recordemos que cuando un negocio desea

crecer tiene la opción de optar por franquiciar su modelo o alquilar su marca para terceras personas y así ganar participación de una forma más rápida y menos riesgo para los dueños iniciales, por otro lado tenemos que si desea crecer por capital propio tiene dos opciones, de su misma rentabilidad realizar una inversión o apalancarse con el banco para la obtención de recursos monetarios.

Revisando los resultados y enfocando en Santa Martha y Farmacias Suiza se determina que, como farmacias Suiza pierde participación debido que su modelo no está disponible en el mercado para terceras personas, dicha cadena no cuenta con aportes de capital adicional como la venta o uso de marca para terceras personas, es decir si las farmacias Suiza desea ganar participación debe financiarse con entidades bancarias o de su rentabilidad invertir para su crecimiento, es por ello que cae en el 2019 a 14.35 de 18.97 en el 2018. Mientras que el modelo de Santa Martha es un modelo de franquicia y su crecimiento es gracias que atrae capital de terceras personas para colocación de nuevos puntos de ventas a nivel nacional, es por lo que pasa del 31.13 al 31.64 en el 2019

Los resultados del IHH se observa que no llega a los 10,000, eso quiere decir que el mercado donde se desarrolla las farmacias es un mercado oligopolio, actualmente en el Ecuador el mercado farmacéutico posee varios competidores privados, al momento no existen laboratorios que son manejados por el estado, la administración de las empresas de todo el sector farmacéutico es 100% privado.

4. Productos sustitutos

Se conoce como productos sustitutos a aquellos que tienen características similares, que pueden ser relevantes para el consumidor y satisfacer sus necesidades, estos sustitutos deben suplir a un determinado producto en situaciones tales como el incremento del precio o carencia del producto principal.

En el mercado farmacéutico existe tres grupos de productos que son comercializado a nivel nacional tanto por la franquicia como la competencia:

- Medicamentos de marca
- Medicamentos genéricos
- Medicamentos naturales

Con respecto a los medicamentos de marca no existen productos sustitutos ya que quien la desarrolla tiene la exclusividad del medicamento hasta que el mismo decida publicar su compuesto o fórmula. Para los medicamentos genéricos existe productos sustitutos esto es gracias que cuando pasa un determinado tiempo la casa principal o desarrollada de la fórmula, coloca como venta libre para los diferentes laboratorios, es decir, el mismo medicamento es elaborado por diferentes laboratorios o casas comerciales aun un costo muy diferente al original.

Los medicamentos naturales son los sustitutos a la medicina desarrollada en un laboratorio bajo una fórmula química, estos productos naturales no poseen el mismo compuesto químico, pero están enfocados para el mismo objetivo.

Los puntos de venta manejan y distribuye al consumidor final las tres categorías mencionadas anteriormente, sin embargo, los productos sustitutos que la franquicia maneja para los medicamentos naturales son limitado, la amenaza no solo es a nivel de franquicia sino a nivel país a consecuencia de la falta de disponibilidad productos o fabricación de estos.

A continuación, se detalla los principales laboratorios de cada categoría:

Tabla 17

Listado de proveedores por categoría

N°	Proveedor	Categoría
1	3M ECUADOR C.A.	Marca
2	ACINO-PHARMA ECUADOR S.A	Marca
3	BAYER S.A.	Marca
4	BEIERSDORF S.A.	Marca
5	GARCOS S.A. FINALIN	Marca
6	GEDEON RICHTER ECUADOR S.A.	Marca
7	GENAMERICA	Marca
8	GENOMMALAB ECUADOR S.A	Marca
9	GFPHARMA ECUADOR S.A.	Marca
10	GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.	Marca
11	GRUNENTHAL ECUATORIANA C.LTDA	Marca
12	BASSA	Marca
13	LABORATORIO FARMACEUTICO LAMOSAN CIA. LTDA.	Marca
14	LABORATORIO FARMACEUTICO WEIR S.A.	Marca
15	LABORATORIOS CHALVER DEL ECUADOR C.	Marca
16	LABORATORIOS DANIVET S.A.	Marca
17	LABORATORIOS ECUADOR VASCH-LABS S A	Marca
1	ALEXIXA PHARMA S.A.	Genérico
2	ARIAS ORTIZ ROSARIO DE LOS ANGELES	Genérico
3	BABY'S S.A.	Genérico
4	LA SANTE CIA. LTDA.	Genérico
5	BOEHRINGER INGELHEIM	Genérico
6	BOTICAS UNIDAS DEL ECUADOR C.A.	Genérico
7	CORPORACION MAGMA ECUADOR S.A.	Genérico
8	FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.	Genérico
9	LABORATORIOS G.M.	Genérico
10	LABORATORIOS H.G. C.A.	Genérico

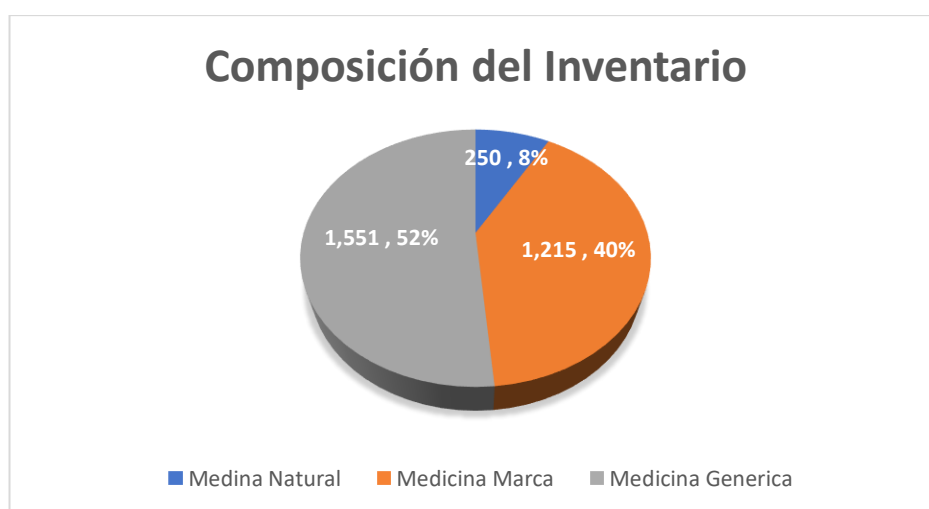
11	LABORATORIOS LIRA S.A.	Genérico
12	LABORATORIOS PRIMS	Genérico
13	LABORATORIOS ROCNARF S.A.	Genérico
1	CARVAGU S.A.	Natural
2	CEVALLOS REYES GONZALO BRAULIO	Natural
3	COLINA HURTADO FUAD ALBERTO	Natural

De las ventas globales de cada punto de venta en relación con productos naturales solo representa un 3% y el 97% la tendencia de los consumidores prefiere un medicamento de marca o genérico, dejando como segunda opción la medicina alternativa o natural.

El inventario de una farmacia Farmareads cuenta con 3,000 ítems y por política de la franquicia dicho valor debe estar distribuida de la siguiente forma:

Figura 24

Composición del Inventario



Esta distribución del inventario nace sobre experiencia de la franquicia en el mercado y también es reforzada por la información compartida por la empresa IQVIA donde detalla lo siguiente:

El mercado farmacéutico está dividido en tres grupos:

- Mercado Popular (Medicina Genérica)
- Mercado ético (Medicina marca)
- Mercado general (medicina sin receta médica – medicina natural)

Lo cual nos indica el volumen de medicamentos que se mueve en unidades a nivel nacional:

Tabla 18

Volumen en unidades por segmentación

	Periodo 2019	Participación
Mercado Ético	43,333.16	40.6%
Mercado Popular	56,781.73	53.2%
Mercado General	6,522.21	6.1%
TOTAL	106,637.10	

Fuente: IQVIA pre - informe 2019

Es por ello que la franquicia ha elevado estos porcentajes como política para que cada punto de venta tenga en su composición del inventario, es decir:

- Medicina Genérica en 52%
- Medicina marca en 40 %
- Medicina natural 8%

Listado de Productos naturales más vendidos en cada punto de venta:

Tabla 19

Medicamentos Naturales - Participación en ventas

Detalle	Ventas	%	Detalle	Ventas	%
VITA TORO JBE. * 500 ML		3%	COLAGEINA * 60 CAPSULAS		2%
EUCAMIEL JBE. * 120 ML		3%	COLON LIVE POLVO * 500 GRS.		2%
GERIATRIL JARABE * 500 ML		3%	INMUNOLIVE JARABE * 120 ML.		2%
NAPROLIVE * 20 TAB. RECUB.		3%	COLON LIVE POLVO * 250 GRS.		2%
PANKREOLIVE * 20 CAPSULAS		3%	UROLIVE * 40 CAPSULAS		2%
OSTEOLIVE * 30 CAPSULAS		3%	UROLIVE SOLUCION ORAL * 500 ML.		2%
MULTI 7 SUPLEMENTO ALIMENTICIO * 400 GRS		3%	OMEGA 3-6-9 NATURE'S BOUNTY * 60 CAPSULAS		2%
GEL ANALGESICO GARDEN * 120 ML		3%	VITA TORO ENERGY SHOT * 10 FCOS. DE 30 ML.		2%
NAPROLIVE 550 MG. * 10 TABLETAS RECUB.		3%	JALEA DE ALGARROBINA * 500 ML.		2%
ABEJALIN GEL TRATAMIENTO * 2 POMOS DE 60 GRS C/U		3%	VITAMINA C NATURES GARDEN NARANJA JBE. * 240 ML.		2%
INMUNOLIVE JARABE * 240 ML.		3%	KAMASUT 50 MG. * 4 CAPSULAS		2%
PROPOLIS EXTRACTO 1 ONZ. GOTAS * 30 ML		3%	JALEA DE GINSENG + COMPLEJO B * 500 ML.		2%
PROSTALEX * 40 CAPSULAS		3%	GEL GARDEN FORTE * 140 GRS.		1%
SPIRULINA NATURE'S GARDEN * 90 CAPSULAS		3%	COLAGEINA PACK (3x2) 60 CAP. C/U		1%
TEMPERYL INFANTIL JARABE * 120 ML.		2%	OMEGALIVE * 40 CAPSULAS		1%
VITAMINA E NATURE'S GARDEN * 40 CAPSULAS		2%	CLORURO DE MAGNESIO SABOR NARANJA * 500 ML		1%
ZERO KILO KIT 2 FCOS * 90 TAB. C/U		2%	VITA TORO JARABE ETIQUETA AZUL ADULTOS * 500 ML.		1%
HEPA COMPLEX FORTE * 30 CAPSULAS		2%	NECTAR DE CLOROFILA * 500 ML.		1%
NONI % LINAZA * 500 GRS.		2%	CHANKALIVE * 40 CAPSULAS		1%
EUCAMIEL JBE. * 240 ML		2%	A-URICO * 40 TABLETAS		1%

4.4 Contrastar los indicadores financieros entre las farmacias independientes y con las de la franquicia, para determinar la incidencia económica.

En el presente objetivo se contrastará la información del balance general y el estado de pérdidas y ganancias de las 5 farmacias antes de adherirse a la franquicia y una vez incorporadas. Con la finalidad de resaltar los resultados, se considerará a tres cadenas de farmacias.

Las cadenas de farmacias seleccionadas poseen una trayectoria mínima de 8 años en el mercado lo cual les ha permitido posicionarse, sin embargo, tienen características diferentes en cuanto a números de sucursales, ubicación, segmentación del mercado, entre otros;

- Farmacias keyla s.a. farmakeyla
- Cadena de farmacias suiza cadfas s.a.
- Farmacias cuxibamba farmacux cia. Ltda.

Contraste de indicadores financieros entre tres cadenas de farmacias y Farmacias Pre-farmareds

Las denominas farmacias pre-farmareds son aquellas 5 farmacias que pertenecían a un mismo RUC durante el periodo 2016 – 2018 y para el año 2019 y 2020 se adhirieron a la franquicia Farmareds.

Los tres indicadores financieros para determinar la competitividad económica que

tiene cada una de ellas en el mercado farmacéutico son:

- Liquidez
- Rentabilidad
- Eficiencia

Adicional, nos dará una visión y cuestionamiento de cómo se encontraban los procesos y controles internos.

Los resultados que se exponen en la tabla ## es producto de un promedio durante los años de análisis; es importante citar que el periodo analizado los balances han sido relativamente estables y no presentaron picos o disminuciones significativas.

Tabla 20

Resumen acumulado

Detalle	FCIA KEYLA S.A.	FCIA SUIZA	FCIA CUXIBAMBA	FCIA PRE - FARMAREDS
Ventas	21,193,448.00	12,713,347.67	8,231,707.00	723,953.35
Margen de Contribución	21.30%	23.65%	21.93%	15.30%
Gastos totales / Ventas	16%	18%	21%	22%
EBITDA	775,911.00	899,543.67	275,750.00	(44,335.79)
Índice de liquidez corriente	1.12	1.69	1.77	0.89
Ciclo de caja	37.81	70.21	56.01	-30
Rentabilidad / Ventas	1.84%	3.60%	1.42%	-4.28%

Tabla 21

Detalle de Ventas

Detalle	FCIA KEYLA S.A.	FCIA SUIZA	FCIA CUXIBAMBA	FCIA PRE - FARMAREDS
Puntos de venta	30	21	19	5
Venta anual por punto	706,448.27	605,397.51	433,247.74	144,790.67
Venta mensual por punto	58,870.69	50,449.79	36,103.98	12,065.89
TOTAL	21,193,448	12,713,348	8,231,707	723,953

En cuanto a las ventas tenemos que la cadena de Fcias Keyla posee 30 puntos de ventas, y en promedio cada uno logra vender 706K anuales, esto da un total aproximado de 21MM anual por toda la cadena, una de sus estrategias para que sus puntos de ventas se mantengan en dichos niveles, existe un equipo especializado en activaciones, es decir, contrata de forma privada a una empresa especializada en motivación al cliente final. Con esta empresa se proyecta una expectativa de venta en los puntos que se encuentran en activación.

Farmacias Suiza maneja 21 puntos de venta y en promedio de venta anual por cada punto es 101K menos con referente a la cadena Keyla. Farmacias Cuxibamba posee 19 puntos de venta y su promedio de venta anual es de 433M; adicional las actividades de mercadeo la realizan mediante la experiencia y conocimientos que van adquiriendo durante su administración.

Con respecto a la cadena Pre-Farmareds se ha considerado 5 puntos de ventas; como promedio anual de ventas de cada uno es de 145K aproximadamente; sin embargo, su

promedio mensual corresponde a la tercera parte de la cadena Cuxibamba, es decir, Farmacias Pre-farmareads tiene un promedio de ventas de 12k mientras que la cadena Cuxibamba es de 36K.

El margen de contribución es producto de las compras menos las ventas; con este indicador se podrá evidenciar el poder de negociación que tienen con los proveedores. Quien lidera este indicador es Fcias Suiza con 23.65%; el margen que obtiene esta cadena se debe a la existencia de un convenio de exclusividad con un laboratorio nacional, gracias a ello elabora sus propios productos OTC (producto sin receta médica) o denominados insumos médicos con su marca personal. Al tener productos propios genera un mayor margen de contribución para sus puntos de ventas.

En la tabla 22 se puede evidenciar la diferencia entre los márgenes de los productos OTC cuando adquieren las farmacias pre-farmareads y la cadena de farmacias Suiza; en la mayoría de los productos la diferencia del margen es de 10 puntos porcentuales.

Tabla 22

Márgenes por producto OTC

Producto	Farmacias Pre-farmareads			Farmacias Suiza		
	Costo	Precio P.V.P	Margen	Costo	Precio P.V.P	Margen
GUANTE DE EXAMINACIÓN TALLA L * 100 UN	.86	11.85	34%	.24	5	44%
ALCOHOL ANTISEPTICO ETICAL * 250 ML.	.04	1.34	29%	.97	1.34	39%
GUANTE QUIRURGICO ESTERIL TALLA # 7 ½	.36	0.49	36%	.33	0.49	46%
ALCOHOL ANTISEPTICO ETICAL * 1.000 ML.	.01	3.65	21%	.80	3.65	30%
VENDA DE GASA MEDED * 4 PULGADAS	.40	0.55	38%	.37	0.55	48%
ROLLO VENDA DE GASA ANDINO DE 6 " PULG. * 1	.53	0.62	17%	.49	0.62	26%

Con respecto a los gastos totales sobre ventas, la cadena de farmacias Keyla presenta un 16%, lo cual implica 2 puntos porcentuales menos que Suiza y 5 menos que Cuxibamba y 6 menos que la cadena Pre-Farmareads. Este resultado da un indicio de la eficiencia en cuanto al manejo de sus gastos.

En la tabla 23 se puede comparar la cuenta de Sueldos administrativos y ventas, para farmacias Keyla representa un 57.02% de su gasto de nómina, mientras que farmacias Suiza aumenta en 1.22 puntos porcentuales; sin embargo, para farmacias Cuxibamba disminuye en 2.05 punto porcentuales, es decir, le representa un 54.97% teniendo el mejor indicador y para las farmacias pre-farmareads obtiene un 56.52%. Realizando un promedio de las 4 farmacias analizadas en promedio se gasta en nómina un 56% aproximadamente de su gasto total.

Tabla 23

Detalle de Gastos

Detalle	FCIA KEYLA S.A.	FCIA SUIZA	FCIA CUXIBAMBA	FCIA PRE - FARMAREDS
Sueldos de Adm. y Ventas	1,979,129	1,305,599	929,819	89,526.26
Gastos Operacionales	1,460,995	919,838	736,033	68,690.68
Gastos Financieros	30,995	16,422	25,342	-
Gastos No Operacionales	0	0	425	178.14
Total Gastos	3,471,119	2,241,859	1,691,618	158,395.08

El indicador EBITDA muestra el beneficio de la empresa antes de intereses y amortización, dentro del grupo analizado Fcia Suiza se determina como el más rentable con un resultado de 899k, consecuencia del margen que obtiene es por la elaboración de sus propios productos OTC y fueron analizados en el indicado del margen de contribución. En el caso de farmacias Keyla su EBITDA representa un 3.66% en relación de sus ventas, es decir, 123K menos con Fcias Suiza y para farmacias Cuxibamba 623K menos. Como farmacias pre-farmareds podemos observar que su resultado es negativo con -44K, consecuencia que al no tener un buen margen (negociación con proveedores) no podrá cubrir sus gastos principales y posteriormente a generar utilidad.

$$\text{Indice de liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

El índice de liquidez se calcula dividiendo por los activos corrientes para pasivos corrientes; se puede observar que farmacias Cuxibamba obtiene 1.77, es decir, por cada dólar de obligación posee 1.77 para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, con farmacias Keyla obtiene 1.12 y farmacias Suiza 1.69, es decir, las tres farmacias logran cubrir sus obligaciones, pero con respecto a farmacias pre-farmareds tiene solo 0.89, este resultado es dado por lo que no logra llegar a su punto de equilibrio y sus cuentas por pagar e inventario empieza a deteriorarse.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Tabla 24

Prueba ácida

Detalle	FCIA KEYLA S.A.	FCIA SUIZA	FCIA CUXIBAMBA	FCIA PRE - FARMAREDS
Activo	7,527,86			
Corriente	1	3,049,366	2,566,741	149,652.30
Inventarios	2,258,35			
	8	914,810	770,022	116,637.24
Pasivos	6,672,87			
Corrientes	2	1,800,546	1,513,494	167,134.85
Prueba				
Acida	0.79	1.19	1.19	0.20

Reforzando con la prueba acida que restando sus inventarios, los resultados deben ser superior a 1 para confirmar que pueden cubrir sus obligaciones, es decir, farmacias Cuxibamba y farmacias Suiza poseen por igual 1.19 pero con farmacias Keyla tiene 0.79 y farmacias pre-farmareds 0.20, la consecuencia de estos dos resultados inferiores es debido que Farmacias Keyla tiene otras cuentas por pagar a corto plazo y con Farmacias Pre-Farmareds es producto de las pérdidas anuales lo que ocasiona deterioro en su inventario.

El ciclo de caja al estar en positivo refleja que no requiere un financiamiento ya sea por banco o proveedores; mientras que si es negativo las farmacias requieren principalmente un apalancamiento financiero. Como se observa en farmacias Keyla el ciclo de caja es de 38 días mientras que Suiza 70 días y Cuxibamba 56 días. una característica común entre tres farmacias son sus días inventario superan los 100 días, debido que parte del inventario que poseen es propio, aproximadamente un 45% y un 55% es apalancado con el proveedor, mientras que con Pre-Farmareds su ciclo es de -30

días lo cual requiere un apalancamiento financiero.

Como último indicador y el más importante de observación es la rentabilidad o utilidad neta, lo cual es el resultado de todos los indicadores ya expuestos, que permitirá analizará que tipo de administración financiera poseen cada uno. La más rentable de las cadenas de farmacias analizadas es Suiza con el 3.60%; es decir, tiene una utilidad neta de 529K aproximadamente; farmacias Keyla genera un valor de 366K, lo cual representa el 1.84% sobre sus ventas y Fcias Cuxibamba con 1.42% sobre las ventas aproximadamente 133K. Con respecto a Fcias pre-farmareds existe una perdida 4.28%, debido que su margen es del 15.30% y sus gastos totales el 19.58%.

Contraste de indicadores financieros entre farmacias Farmareds y farmacias pre-farmareds

A continuación, el contraste se realizará entre farmacias pre-farmareds y Farmareds, con la finalidad de evidenciar si existen cambios en los indicadores financieros obtenido a partir del balance general y estado de resultados del periodo 2016 -2020.

En la tabla ## se detalla los principales indicadores financieros de farmacias pre-farmareds periodo 2016-2018 y Farmareds periodo 2019-2020. Al unirse a la franquicia Farmareds se evidencia un crecimiento del 76%, lo cual implica que en promedio la venta anual por punto pasa de 144K a 254K; se considera que este incremento se debe: a un mayor poder de negociación con los clientes, actividades de ventas y promociones especiales para el consumidor final otorgado por su único proveedor Sumelab Cia Ltda,

al control del sistema operativo, que corresponde a características específicas del modelo de franquicia Farmareads.

Tabla 25

Resumen Acumulado

Detalle	FCIA PRE - FARMAREDS	FCIAS FARMAREDS
Ventas	723,953.35	1,273,238.40
Margen de Contribución	15.30%	19.77%
Gastos totales / Ventas	22%	17%
EBITDA	(44,335.79)	54,996.26
índice de liquidez corriente	0.89	1.29
Ciclo de caja	-30	(4.24)
Rentabilidad / Ventas	-4.28%	1.58%

Con respecto al margen de contribución, principal indicador con relación a las compras y negociaciones con los proveedores, se obtiene un margen del 19.77% como Farmareads, casi 4 puntos porcentuales más que su antigua administración, debido a las características del modelo de la franquicia previamente ya citados.

Al detallar los productos más vendidos y tomando en cuenta el margen se observa, la diferencia entre hacer pedidos a diferentes proveedores y a un solo proveedor Sumelab Cia Ltda. En promedio el margen contribución de los productos más vendidos en pre-farmareads es del 12% mientras que Farmareads es del 31%

Tabla 26

Productos Top en ventas

Producto	Fcia pre-farmareads			Fcia Farmareads		
	Costo	Precio P.V.P	Margen	Costo	Precio P.V.P	Margen
PANOLINI PREMIUM PLUS * 40 UNID.	7.47	8.11	9%	6.76	8.11	20%
AMIKACINA VITALIS I.M I.V 100 MG /2 ML	4.50	5.00	11%	3.95	5.00	27%
VITAGEL COLLAGENO HIDROLIZADO * 310	16.75	17.25	3%	16.20	17.25	6%
MERLIX 25 MG * 10 TAB. RECUBUERTAS	7.92	9.75	23%	5.92	9.75	65%
FLAMYDOL SUSPENSION 9 MG/5 ML.	2.19	2.44	11%	1.92	2.44	27%
DOVE ACONDICIONADOR RECONSTRUC	4.37	4.47	2%	4.26	4.47	5%
EGO SHAMPOO 9732 FORCE * 400 ML	4.71	5.53	18%	3.80	5.53	46%
REXONA DEO WOMEN SPRAY COTTON DRY	4.03	5.12	27%	2.83	5.12	81%
SEDAL SHAMPOO KERATINA Y	3.51	4.16	19%	2.79	4.16	49%
REXONA DEO WOMEN BARRA BAMBOO *	2.80	2.95	5%	2.63	2.95	12%
APLICADOR TIPPYS CLASSIC * 200 UNID.	1.14	1.19	4%	1.09	1.19	10%
LITIZIN COLAGENO * 30 TABLETAS	18.36	18.51	1%	18.20	18.51	2%
NOBEL PROTECT * 10 CAPSULAS	7.08	7.23	2%	6.92	7.23	5%
BROMHEXINA MK 4 MG * 120 ML	3.47	3.92	13%	2.98	3.92	32%
ALUMINIO HIDROX MAGN MK SUSP. * 150	1.96	2.46	26%	1.41	2.46	74%
EPTAVIS INFANTIL 1 GR GRANULADO * 6	12.33	12.83	4%	11.78	12.83	9%
DECADRON MK SOL. OFT. * 5 ML	3.78	4.28	13%	3.23	4.28	33%

HIDRAPLUS 75 + ZINC CEREZA * 400 ML.	3.35	3.85	15%	2.80	3.85	38%
LANSOPRAZOL MK 30 MG * 7 CAPSULAS	1.26	1.51	20%	0.98	1.51	53%
Promedio			12%			31%

En relación con los gastos sobre las ventas al adherirse a la franquicia se reduce en casi 4 puntos porcentuales; si bien los gastos totales se incrementaron en casi el 40% los ingresos subieron en mayor proporción (76%). Al desglosar los gastos, en la cuenta de sueldos de administración y ventas se evidencia un incremento del 44% debido a la política de incentivos por parte de Sumelab Cia Ltda, denominada PUSH MONEY, la cual se otorga en base de cumplimientos de cuotas de venta por parte del empleado. Este valor se entrega directamente al empleado por parte del franquiciado y el proveedor devuelve el valor mediante una nota de crédito.

Tabla 27

Detalle de Gastos

Detalle	FCIA PRE - FARMAREDS	FCIA FARMAREDS
Sueldos de Adm. y Ventas	89,526.26	128,840.54
Gastos Operacionales	68,690.68	92,747.94
Gastos Financieros	-	-
Gastos Operacionales No	178.14	137.80
Total Gastos	158,395.08	221,726.29
Relación con Ventas	22%	17%

El indicador EBITDA es el resultado bruto obtenido del margen y de los gastos antes de impuestos y amortización; en el cual se observa un cambio positivo al unirse a Farmareads, pasando de una pérdida de 44k a 55K aproximadamente, con lo cual es uno de los principales beneficios que se evidencia en el resultado financiero.

En el indicador de liquidez se evidencia una mejora en la cobertura de sus obligaciones a corto plazo, pasando 0.89 a 1.29, debido que al tener un mayor control de inventario evita principalmente las pérdidas o ajustes en negativo al inventario.

Sin embargo, al realizar la prueba ácida, si bien Farmareads tiene un mejor indicador de 0.49 frente al 0.20 de pre-farmareads, esta evidencia que la participación de los inventarios en el activo total corriente es representativo; el inventario de Farmareads representa 62% y pre-farmareads un promedio de 76%:

Tabla 28

Indicador Prueba ácida

Detalle	FCIA PRE – FARMAREDS	FCIA FARMAREDS
Activo Corriente	149,652.30	216,369.01
Inventarios	116,637.24	135,193.62
Pasivos Corrientes	167,134.85	167,327.59
Prueba ácida	0.20	0.49

El ciclo de caja es un indicador que demuestra si la farmacia necesita apalancamiento para seguir operando; al unirse a la franquicia la política es de 60 días, beneficiándose hasta de 5 días adicionales en el caso que lo requiera. Como pre-farmareads el ciclo de caja era de menos 30 días la pasar a Farmareads esta mejora a menos 4 días lo cual

evidencia una mejora en la gestión de ventas y días de inventario.

Como último indicador se tiene la utilidad neta que alcanza un valor positivo cuando se adhieren la franquicia, teniendo una utilidad como Farmareds de 20K mientras que pre-farmareds muestra una pérdida de 33k aproximadamente, lo cual al mantenerse como farmacias independientes seguramente hubiera que cerraban sus operaciones, pero al unirse a la franquicia empieza a generar utilidad al final del ejercicio, lo cual está generando sostenibilidad y sustentabilidad para el punto de venta.

Capítulo V

5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. El sector farmacéutico es uno de los sectores, que, pese a cualquier circunstancia, siempre está en crecimiento, como se evidencia en el estudio por la empresa Quintiles e IMS Health en el cual desde el 2014 al 2019 a nivel internacional fue del 13% y para el presente año se proyecta el 4.7%.
2. En el caso del Ecuador, el crecimiento en ventas en el sector farmacéutico en el periodo analizado fue del 24%, Sin embargo, la producción de medicamentos a nivel nacional es un factor que el país ha dejado a un lado, es decir, no existe iniciativa ni proyectos de inversión para una producción local, el 65% aproximadamente proviene del extranjero y el 35% se produce en el país.
3. El crecimiento en número de farmacias a nivel nacional entre 2014-2019 es del 32%,

como principal factor es la eliminación del decreto uso de cupo para la apertura de una farmacia, lo cual posibilita a cualquier persona natural o jurídica a colocar una farmacia donde lo cree conveniente, así sea una alado de otra.

4. La tendencia en el Ecuador en cuanto a la adhesión de farmacias independientes a cadenas se ha ido incrementando en los últimos años, es así que desde el 2014 al 2019, las franquicias presentan un crecimiento del 3.57% mientras que las farmacias independientes una disminución del 5%.
5. El modelo de negocio de las farmacias independientes no cuenta con un sistema informático que le permita obtener una visión integral para el control del negocio, así como no presenta algún tipo de gasto por uso de marca y no cuenta con ventajas competitivas en la logística con sus proveedores.
6. Los principales beneficios que otorga la franquicia Farmareads al franquiciado es: el uso de marca, sistema informático personalizado CENTRAL ADMIN, políticas especiales para logística y bodegas virtuales con su proveedor Sumelab Cia Ltda, entre otras, lo que le permite al punto de venta generar los controles necesarios para una buena administración y ser competitivo en el sector.
7. Uno de los ítems relevantes dentro del modelo de franquicia Farmareads corresponde a la exclusividad de las bodegas virtuales que tiene con el proveedor Sumelab Cia Ltda, para garantizar que los productos con más alta demanda sean reservados y puedan llegar primero a los puntos de venta Farmareads.

- 8.** La competitividad que posee el modelo de franquicia está en el poder de negociación con sus proveedores ya que las adquisiciones de compras son en grandes volúmenes al contar con 50 puntos de venta, con ello coloca las condiciones de compra y exclusividad ante los productos con una demanda alta y así asegura un inventario ideal para los mismos.
- 9.** En cuanto a la fidelización de los clientes a la cadena Farmareads existen convenios para empresas privadas y públicas, con precio de afiliados, descuentos y una cobertura nivel nacional, contando con 50 puntos de ventas.
- 10.** Al adherirse las farmacias independientes a la cadena Farmareads, se evidencia un crecimiento del 76% en ventas; así como también un crecimiento en los gastos del 40%, debido sobre todo a la política de incentivos por parte de Sumelab Cia Ltda, denominada PUSH MONEY, la cual se otorga en base de cumplimientos de cuotas de venta por parte del empleado. Este valor se entrega directamente al empleado por parte del franquiciado y el proveedor devuelve el valor mediante una nota de crédito. Por lo tanto, el indicador del gasto con relación a las ventas disminuye en 5 puntos porcentuales.
- 11.** El margen de contribución de las farmacias independientes en promedio era de 15.30%, sin embargo, presentaron una pérdida neta de 33K, por lo cual se estima que en el corto plazo deberían algunas de ellas cerrar sus operaciones. Al adherirse a la cadena Farmareads el margen de contribución se incrementa al 23% y su utilidad

neta fue de 20K.

- 12.** Su índice de liquidez presenta una mejora notable al poder cubrir sus obligaciones de corto plazo de 0.89 pasa a 1.29 para hacer frente a sus obligaciones, si bien Farmareds tiene un mejor indicador de 0.49 frente al 0.20 de pre-farmareds, esta evidencia que la participación de los inventarios en el activo total corriente es representativo; el inventario de Farmareds representa 62% y pre-farmareds un promedio de 76%
- 13.** El ciclo de caja al unirse a la franquicia la política es de 60 días, beneficiándose hasta de 5 días adicionales en el caso que lo requiera. Como pre-farmareds el ciclo de caja era de menos 30 días la pasar a Farmareds esta mejora a menos 4 días lo cual evidencia una mejora en la gestión de ventas y días de inventario.
- 14.** La utilidad neta o re que alcanza un valor positivo cuando se adhieren la franquicia, teniendo una utilidad como Farmareds de 20K mientras que pre-farmareds muestra una pérdida de 33k aproximadamente, lo cual al mantenerse como farmacias independientes seguramente hubiera que cerraban sus operaciones, pero al unirse a la franquicia empieza a generar utilidad al final del ejercicio, lo cual está generando sostenibilidad y sustentabilidad para el punto de venta.

Recomendaciones

- 1.** Mientras que el proveedor único de la franquicia realice las mejores negociaciones con sus proveedores, el franquiciado puede seguir abriendo nuevos puntos de venta bajo la marca Farmareads.
- 2.** Elaborar un plan a corto plazo con los diferentes laboratorios nacionales, para incentivar la producción local y no depender de las importaciones actuales.
- 3.** La pandemia a nivel mundial nos demostró que los problemas pueden convertirse en una oportunidad, para ello el franquiciado siempre debe estar informado de lo que pasa a nivel mundial para que su stock de inventario sea el ideal para esos momentos.
- 4.** Las farmacias independientes deben permanecer dentro del modelo de franquicia Farmareads, en los indicadores analizados se observó el cambio y una mejora en la administración.

Bibliografía

Agostini, J. (2011). Monopolio y oligopolio: causa de las empresas cerradas en Venezuela. Estudio de un caso en el. *Sistema de Informacion Cientifica*, 46.73.

Angulo, S. (06 de Junio de 2020). Crisis del coronavirus: Exportaciones e importaciones se desplomaron entre enero y abril de 2020. *Expreso*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/crisis-coronavirus-exportaciones-e-importaciones-desplomaron-enero-abril-2020-13518.html>

Asociación de Farmacias, Boticas y Droguerías del Guayas. (2012). *Farmacias Luchan por su territorio*. Obtenido de http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=2333320&tipo=2

Cage, J. M. (Marzo de 2016). *Ignius*. Obtenido de <http://ignius.com.mx/teoria-peter-drucker-innovacion-innovacion-solo-innovacion/>

Cartuche, F. (2015). *Análisis sobre el funcionamiento del sector de pequeñas farmacias independientes localizadas en la ciudad de Quito*.

CCEA. (2011). Perfil de Mercado de Franquicias. *Camara de Comercio Ecuatoriana Americana* . Quito, Ecuador.

Chiriboga, M. (17 de Mayo de 2020). Ecuador: entre la pandemia sanitaria y la debacle económica. *El comercio*. Recuperado el Julio de 2020, de

<https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-pandemia-sanitaria-debacle-economica.html>

Collazo, M., Cárdenas, J., González, R., Miyar, R., Gálvez, A., & Cosme, J. (2002). La economía de la salud ¿Debe ser de interés para el campo sanitario? *Rev Panam Salud Publica/Pan*, 359-365.

Costa, J. (2018). ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA POR MEDIO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PIUNTZA NANKAIS PARA EXPORTACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS. PERIODO 2016-2017. Quito, Ecuador.

Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. Recuperado el Julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>

Edición Medica. (2016). *En Ecuador solo 22 laboratorios producen medicinas de calidad*. Quito: Industrias Farmacologicas .

El comercio. (22 de Abril de 2020). Ecuador sufre pérdidas por USD 7 000 millones en el sector productivo por coronavirus. *Diario el comercio*. Recuperado el Julio de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-perdidas-sector-productivo-coronavirus.html>

El Universo. (2015). *El 54,7% del mercado de fármacos en siete firmas*. Guayaquil.

ESPAE. (2018). *Industria Farmacéutica*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/IndustriaFarmaceutica.pdf>

Ezquieta, F. (2004). Cadenas de farmacias: Una opinión desde dentro. *ELSEVIER*, 70-72.

- García, F. (2017). Simulación de una cadena de suministro en el área farmacéutica . *Visión Gerencial*, 47-60.
- García, G., & Tarragona, C. (2015). *Medicamentos: Salud, Política y Economía*.
- Gómez , L., & Párraga, X. (2016). *Análisis del sector de comercio farmacéutico y su incidencia competitiva en las farmacias independientes del cantón Milagro*.
- Gutierrez, S., & Lombana, J. p. (s.f.). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos*.
- Heredia, M. &. (2008). <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>. <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>, 1-20.
- Herrera, M. (2017). *El poder de mercado de la industria farmacéutica*. Revista Cubana de Farmacia.
- Industria Farmacéutica. (6 de Noviembre de 2014). *Competencia constante*. Obtenido de https://www.vistazo.com/sites/default/files/turnjsmagazine/2235/turnjsmagazines/sourecepdf/industrias_farmaceuticas.compressed.pdf
- Jiménez , W., Granda, M., ÁVILA, D., Cruz, L., Flores, J., Mejía, L., & Vargas , D. (2017). Transformaciones del Sistema de Salud Ecuatoriano. *Rev Univ. Salud.*, 126-139.
- Medica, C. (2015). *Los diez laboratorios top en facturación mundial*.
- Mendez, F. (2010). La frenética expansión de las cadenas de farmacias por Latinoamérica. *PMFarma*, 18-26.
- Molina, R., González, E., & Carbajal, C. (2008). Competencia y precios en el mercado farmacéutico mexicano. *Salud Pública de México*, 50(4), S496-S503. Recuperado el Julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/106/10616157011.pdf>

- Montes, O. (2015). *Determinantes de la evolución de las cadenas de farmacias en detrimento de las farmacias independientes, en el sector farmacéutico del Ecuador, período 2001-2014*.
- Morelos, J., Fontalvo, T., & Dela Hoz, E. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Rev Entramado*, 14-26.
- Morillo, M. (2002). Diseño de Sistemas de Costeo: Fundamentos Teóricos. *Actualidad Contable Faces*, vol. 5, 7-22.
- Ortíz, E. (27 de Junio de 2018). *Mercado farmacéutico ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.udla.edu.ec/papers/mercado-farmaceutico-ecuatoriano/>
- Ortiz, E., Galarza, C., & Cornejo, F. (2014). Acceso a medicamentos y situación del mercado farmacéutico en Ecuador. *Rev Panam Salud Publica*, 57-62.
- Ortiz, E., Galarza, C., & Cornejo, F. (2014). Acceso a medicamentos y situación del mercado farmacéutico en Ecuador. *Revista Panamerica Slud Publica*, 57-62.
- Paéz, P. (2013). *Ecuador: Primero calidad y acceso al mercado farmacéutico*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/ecuador-primero-calidad-acceso-mercado-farmaceutico.html>
- Paéz, R. (2011). La investigación de la industria farmacéutica: ¿condicionada por los intereses del mercado? *SCIELO*.
- Perspectiva. (22 de Abril de 2020). *El Sector Farmacéutico en el Ecuador*. Obtenido de <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2020/04/22/el-sector-farmaceutico-en-el-ecuador/>
- Porter, M. E. (1997). *Competitive Strategy*. Executive Education .

- Puente, A. (Abril Septiembre de 2018). *ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL DEL MERCADO FARMACÉUTICO Y SUS INCIDENCIAS SOCIOECONÓMICAS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS FARMACIAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL PERIODO 2018*. ADMINISTRACIÓN ELOY ALFARO. Obtenido de <http://www.dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/4554/1/33-FAR-18-18-1721412748.pdf>
- Ricón, J. L. (02 de Abril de 2015). *Nintil*. Obtenido de <https://nintil.com/una-breve-teoria-de-la-innovacion/>
- Riquelme, M. (16 de Julio de 2018). *WEB Y EMPRESAS*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Rojas, J. (Septiembre de 2015). *LA ESTRUCTURA DE MERCADO OLIGOPOLICA*. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/33872/1/secme-19481.pdf>
- Rojas, P., & Romero, S. (2000). *ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD*. IICA. Secretaria Técnica Planificada Ecuador. (s.f.). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Quito.
- Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Ciencia y Sociedad.
- Supo, J. (2015). *Cómo empezar una tesis: Tu proyecto de investigación en un solo día* (Primera Edición ed.). Arequipa, Perú: BIOESTADÍSTICO EIRL.
- Vásquez, J. (2010). Regulación en el mercado farmacéutico colombiano. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(2), 197-209. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016298002.pdf>

Vassallo, C. (Junio de 2010). *El mercado de medicamentos en Chile: caracterización y recomendaciones para la regulación económica*. Obtenido de <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2015/09/Informe-Vassallo-2010.pdf>

Villacreses, M. (2014). *La implementación de una franquicia como negocio propio en el Ecuador*. Quito, Ecuador: USFQ.

Zambrano, F., & Quiroz, E. (2017). El punto de equilibrio como una herramienta de planificación financiera y su incidencia en el estado de resultado integral. *Rev. Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Díaz, G. (2004). Teoría de juegos y estrategia empresarial. *ECO-Revista Académica*, 44-50.

Burgos M. y Cárcamo M. (2010). *Aplicación de la teoría de agencia en la relación profesor-alumno: un estudio empírico en la Universidad Austral de Chile*. Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.

Castaño, G. (1999). Teoría de la agencia y sus aplicaciones. *Revista Decisiones Administrativas*, 1, 7-12. Universidad Nacional de Colombia-sede Manizales.

Jensen, M. (1994). Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7 (2). Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5566.

Jensen, M. y Mekling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.

<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3603/1/PROYECTO%20FINAL%20LENIN%20pp.pdf>